

Página 1 de 67

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO C.A.

INFORME COMISARIOS AÑO 2010

1. PRODUCCION

1.1 Niveles de Producción

Durante el año 2010 y no obstante los problemas de producción que se presentaron que obligaron a la paralización de la planta en varias ocasiones, la fase relacionada a la explotación de caliza, en las minas de Cuiquiloma y Shobol, ascendió a 321.054 TM., componente básico que permitió la producción de 200.423 TM de clínquer, volumen que refleja un incremento del 10,5% con relación al presentado en el año 2009. Con respecto a la fabricación de cemento, para compensar los requerimientos del área de molienda, se tuvo que adquirir 25.400 TM de clínquer, lo cual permitió la generación de 327.747 TM de cemento, nivel histórico en la planta, el cual supera los resultados que se obtuvieron en años anteriores, evidenciando con ello un sistemático crecimiento operacional y una mayor productividad, como consecuencia de las mejoras implementadas en los últimos años a los procesos de producción, conforme se puede apreciar en el siguiente detalle de evolución de los niveles de producción:

EVOLUCION NIVELES DE PRODUCCION CLINQUER Y CEMENTO					
PERIODO 2007 - 2010					
valores en T.M.					
	CLINQUER	CLINQ. COMPRA	TOTAL	CEMENTO	ADICION
2007	149.339	47.600	196.939	228.759	1,16
2008	195.892		195.892	284.365	1,45
2009	181.372	27.336	208.708	303.609	1,45
2010	200.423	25.400	225.823	327.747	1,45

1.2 Problemas de Producción.-

Durante el período de análisis, se presentaron varios eventos que afectaron los niveles de producción. De acuerdo a estimaciones de los técnicos de producción estos incidieron en el 12% en la producción de clínquer y en un 5% en la producción de cemento. A continuación se describe de manera cronológica los problemas presentados:

- En el mes de marzo la arcilla utilizada de color amarillo tuvo una composición diferente que afectó los niveles de productividad de clínquer.
- Durante el mes de Abril y Mayo se produjo una paralización en la producción de clínquer, debido a problemas generados por la fatiga, vibración y rotura de la

jaula de ardillas del rotor del molino de crudo Allis Chalmers, así como del sello de entrada del horno y de la compuerta de bypass, problema que debió ser compensado con compra de este insumo a LAFARGE.

- En los mismos meses, se paralizó la molienda de cemento, debido al impacto sufrido por vibraciones y trizamiento del rotor del molino de cemento Allis Chalmers, que afectó la productividad de la molienda hasta el mes de junio, por la necesidad de calibrar los efectos de las reparaciones efectuadas.
- En el mes de Junio se presentó la rotura de la tubería de agua del proceso de clinquerización.
- En el mes de julio se produjeron problemas del rodamiento de la excéntrica de la enfriadora de clinquer y vibraciones del ventilador.
- En Agosto se produjo el desgaste y rotura de parrillas de la enfriadora de clinquer.
- En septiembre fue necesario la reparación de los segmentos de descarga del horno (nose ring).
- En el mes de octubre hubo problemas en el aire comprimido en el proceso de molienda.
- En Noviembre se presentó problemas en la renovación de ladrillo refractario que obligó a una parada de 7,5 días; igualmente se realizó el cambio de blindaje de entrada del molino Allis Chalmers y la carga de bolas en los 3 molinos.

1.3 Proyectos de Ampliación y Mejora.-

Ha sido notoria la evolución favorable que ha venido experimentando la planta en los últimos años como consecuencia de la implementación de varios proyectos de mejora que posibilitaron una mayor eficiencia y productividad, que se han financiado con recursos de autogeneración. Bajo el contexto de esta política de fortalecimiento de su apalancamiento operativo, existen proyectos que se están ejecutando que permitirán aún mejorar aún más los niveles de producción de la planta, los cuales se describen a continuación:

Ejecutados.

Durante la gestión de la actual administración, merece destacarse la ejecución de las siguientes obras de mejora al proceso de producción, ejecutadas hasta el 2009:

- En la fase de trituración, se realizó el cambio del sistema de control del tripper de alimentación de caliza a las naves de pre-homogenización, reemplazando la trituradora Eagle por la antigua trituradora Hazemag, con el propósito de tener mayor eficiencia en el sistema de alimentación de crudo y con ello lograr una mayor capacidad de generación de materia prima.

- En la fase de apilación se hizo la instalación de ductos de desempolvado para disminuir la polución y se reubicó los silos a granel.
- En la fase de precalentamiento, se realizaron varias adecuaciones para el almacenamiento homogenización y alimentación a la torre, para ello se montó el equipo adquirido a la empresa de Claudius Peters y además se instaló un cono invertido., bajo la supervisión de técnicos de la empresa. La implementación de esta alternativa permitió una mayor fiabilidad en el proceso de homogenización previo a la alimentación de crudo al horno.

Así mismo se realizó el reemplazo de 4 ciclones por dos ciclones nuevos en la torre de precalentamiento y la construcción de cajas de dispersión, ductos y chapetas de inmersión, de acuerdo a las especificaciones requeridas en el estudio de ingeniería realizado por ATEC, proceso que permitió el mejoramiento del sistema de clinkerización disminuyendo el consumo calórico y con ello el consumo de combustible,

- En el horno de clínquer se cambio el sistema de combustión de bunker por aceite quemado de manera dosificada, factor que ha sido determinante para reducir costos operativos, así como la instalación del variador de velocidad para el ventilador principal.
- En la etapa de molienda, se instaló un nuevo puente grúa, la instalación de un sistema de pre-trituración de clínquer, para mejorar la productividad en la fabricación de cemento, así como el enclavamiento de los molinos MIAG al ALLIS, lo cual permitió la uniformidad en la calidad del producto terminado y el diseño en la carga de cuerpos moledores.

Las mejores expuestas, así la optimización del uso del separador de alta eficiencia realizado anteriormente, permitió mejorar la capacidad de molienda de cemento y además incrementar del 15% al 32% la adición de puzolana y caliza y con ello tener un factor de producción cemento - clínquer de 1.45, factor que anteriormente estaba en el 1.16.

Los eventos descritos han sido determinantes en los niveles de producción alcanzados, actualmente, según criterio de la Gerencia Técnica, la planta tendría una capacidad de generar cemento por 350.000 TM, con costos que han permitido obtener resultados financieros históricos en la empresa y además generar un flujo de fondos suficiente para autofinanciar las inversiones de capital que el negocio demanda.

Proyectos en Ejecución.

Adicionalmente la empresa a partir del año 2010, está ejecutando proyectos para incrementar la producción anual a 700.000 TM, el cual concluiría a finales del año 2012, los cuales demandarían una inversión de \$ 44.800.000 y que se origina en:

- En la fase de operación de las minas de caliza, se ha previsto invertir \$ 2.300.000 a fin de potencializar y renovar el equipo pesado de explotación (tractor, perforadora, excavadora y volquetas), proyecto que está en ejecución en el 2011.
- En la fase de molienda de crudo, se ha previsto una inversión de \$ 7.000.000 para la instalación de un nuevo molino vertical que permita el incremento de la producción de 55 a 110 TM por hora; así como la realización de adecuaciones en el silo que permita incrementar a 1.600 TM la capacidad de almacenamiento y de homogenización, evento que se ha previsto represente una inversión de \$ 600.000.
- En la fase de precalentamiento, se ha considerado la instalación de una nueva torre de pre calentamiento, que permita elevar el nivel de producción de clínquer de 635 TM a 1600 TM por día de operación, con una inversión de \$ 5.500.000.
- En la fase de producción del clínquer, se ha considerado una inversión de \$ 5.000.000 en una nueva enfriadora, complementada con una inversión de \$ 950.000 para la renovación de rodete exaustor, motor del horno y filtro. Además en esta etapa se ha previsto una inversión de \$ 2.400.000 para la construcción de un silo de almacenamiento de clínquer y de \$ 350.000 para la construcción de un sistema de transporte mecánico de componente hasta el área de molienda.
- En la zona de apilamiento de pre molienda de cemento, se ha considerado la inversión adicional de \$ 2.000.000 para la construcción de un hangar de materia prima y área de transporte.
- En la fase de molienda de cemento, se ha considerado la inversión de \$ 13.100.000 para la compra de un nuevo molino de cemento, que incremente la capacidad de 42 a 90 TM por hora de operación, proyecto que está en ejecución en el 2011..
- En la zona de silos de cemento, se ha considerado la ampliación de la misma, de manera que estos guarden armonía con la nueva capacidad de producción, para lo cual se ha considerado una inversión de \$ 2.000.000, para la construcción de un silo de almacenamiento de cemento y de \$ 600.000 para la zona de despacho a granel.
- En la fase de ensacado y despacho, se ha considerado una inversión de \$ 900.000 para la instalación de una nueva empacadora con una capacidad de 4.000 sacos por hora; \$ 1.100.000 para incorporar una paletizadora y \$ 1.000.000 para la construcción de un galpón donde opere el aérea de ensacado y despacho.

La ejecución de los proyectos descritos, se irán efectuando sistemáticamente, debiendo indicar que actualmente se están implementado las inversiones relacionadas con el área de molienda así como la renovación parcial del parque de maquinaria pesada para la fase de explotación de caliza.

1.4 Control de Calidad:

Sobre este proceso, se ha continuado con trabajos específicos de control en cada uno de los procesos de fabricación y de calidad de las materias primas, que tiene como objetivo garantizar una calidad homogénea del producto final, entregado en el mercado.

1.5 Gestión Ambiental y Seguridad. Higiene Industrial

Cemento Chimborazo realizó cambios de carácter administrativo a fin de que su esquema organizacional esté en armonía con el crecimiento operacional de la compañía, razón por la que en el transcurso del año 2010, se creó la Gerencia de Seguridad, Ambiente, Salud y Relaciones Comunitarias, Constituyéndose en una área fundamental para el control y en la prevención de riesgos, buscando prevenir los accidentes de trabajo que pueden afectar la salud y bienestar del trabajador así como la propiedad física de la empresa.

Actualmente, cuenta con 11 colaboradores, 1 en Relaciones con la Comunidad, 1 Seguridad Industrial, 7 en Salud y 2 en Gestión Integral.

Durante el ejercicio anterior, merece destacarse las siguientes acciones:

- Estudio de impacto ambiental, Auditorías Ambientales, con el objetivo de calificar las licencias ambientales vigentes.
- Forestación PMC minas, 50 Ha plantadas.
- Acciones de Contingencia y Restauración de derrames de combustible con el objetivo de obtener Cero contaminación a cuerpos de agua y suelos.
- Gestión de residuos sólidos asimilables a urbanos para concluir con un relleno sanitario cumpliendo con la licencia ambiental, Gestión de residuos sólidos industriales, Gestión de residuos líquidos, Gestión de emisiones gases contaminantes, Gestión de control de la polución (partículas de polvo), Gestión de emisiones de ruido todo esto cumpliendo con la licencia ambiental.
- Sistema de información geográfica estableciendo mapas de riesgos en seguridad industrial.
- Plan de forestación y manejo de la micro-cuenca del nevado Chimborazo sector Totorillas, y Chalata.
- Ejecución de un plan de inversión de relaciones comunitarias en escuelas y guarderías, planificación de proyectos productivos para las comunidades de Calerita Santa Rosa y Shobol Llinlin, Gatazo Grande y Chancahuan
- Ejecución de un Plan integral de Salud Ocupacional, lo que implica la elaboración del manual de Normas de Salud Ocupacional de CEMENTO CHIIMBORAZO, evaluación preventiva y seguimiento de salud ocupacional basado en los exámenes ocupacionales, brindar atención curativa por área de trabajo en la planta industrial, capacitación preventiva orientada a enfermedades

profesionales por área de trabajo y dar atención curativa y preventiva a comunidades.

- Ejecución de un Plan Integral de Seguridad Industrial, que involucra equipos de protección personal, dotación de uniformes para personal masculino y femenino, arreglo de condiciones sub estándar, sistema de video vigilancia planta industrial y minas y monitoreo satelital de flota vehicular, con el objetivo que lograr cero accidentes.
- Se puso en vigencia un plan de contingencia, difusión, capacitación, entrenamiento, simulacros de ejecución de acuerdo a las licencias ambientales vigentes.
- Instalación de sistema contraincendios y detección de gases planta 1, para cubrir con parámetros de seguridad industrial.
- Implementación de aula de capacitación de seguridad industrial brindando capacitación 100% interactiva para profesionales, estudiantes y docentes.
- Control vehicular.
- Manejo del impacto ambiental bajo una regularización con el objeto de mantener un orden en base a un presupuesto.

1.6 PLANTA DE PREFABRICADOS DE HORMIGON

Ha sido interés de la empresa en el marco de su proceso de expansión, diversificar su actividad focal, incorporando productos que lleven mayor agregado; en este sentido y con la coyuntura favorable de la demanda por parte de la Empresa de Ferrocarriles del Estado de requerir durmientes de hormigón para la rehabilitación de este medio de transporte, se decidió la instalación de una fábrica de prefabricados de hormigón, contando para el efecto con el financiamiento o recurso de autogeneración operacional del año 2009 y 2010.

Para este efecto se adjudicó el contrato bajo la modalidad llave en mano con el consorcio Italo-ecuatoriano WEGH, con una inversión de \$ 15.000.000, que incluye la ejecución de obras civiles en un terrenos cercano de propiedad de la empresa y que correspondían a una mina de puzolana cuya fase de explotación había terminado, el equipamientos, montajes, capacitación y puesta en marcha de la planta, contemplando la elaboración de prefabricados de hormigón pretensados bajo el sistema long line (línea larga).

En primera instancia la planta se enfocará en la elaboración de durmientes de hormigón y posteriormente se podrá diversificar su producción generando nuevas alternativas para la construcción relacionadas con materiales prefabricadas de hormigón.

El proceso de elaboración de durmientes, consiste en insertar rodillos de acero, pretensarlos con brazos hidráulicos dentro de moldes específicos y finalmente, depositar en los moldes de hormigón especialmente formulados para este propósito; una vez fraguado el durmiente es paletizado y queda listo para ser despachado.

La planta tiene una capacidad de producir 1.300 durmientes diarios, capacidad con la que se atenderá la demanda de la Empresa de Ferrocarriles del Estado, con al que ya en el año 2011 se firmó un contrato para la entrega de 265.000 durmientes. Posteriormente y cuando termine la demanda de esa empresa de transporte, la línea puede modificarse a otro tipo de productos prefabricados de hormigón para la construcción y que permitirán ahorrar tiempo y recursos económicos, como es el caso de vigas para puentes, paneles para la construcción de escuelas, hospitales y obra pública en general.

Lo descrito constituye un logro importante de la empresa, no solo por el efecto histórico que tiene su operación en el propósito de rehabilitar el ferrocarril ecuatoriano, si no por los efectos que se derivan de su potencial operación que beneficiará los ingresos futuros de la empresa y además incrementa su valor como negocio en marcha.

2. COMERCIALIZACION DE CEMENTO

2.1 Niveles de Comercialización

Cemento Chimborazo ha venido impulsando la gestión de comercialización de cemento, agregando a las ventas de la planta, cuando la producción de ésta no abastece la demanda de sus clientes, con cemento recibido a consignación con la marca de Cemento Chimborazo, en convenio con LAFARGE, así como con cemento maquilado en la empresa Graiman.

En el año 2010 y de conformidad a las estadísticas de actividad del área de ventas, Cemento Chimborazo comercializó 350.310 TM de cemento, lo cual refleja un incremento con relación al año anterior del orden del 1.1% equivalente a 3.825 TM, generando ingresos totales por un valor de US \$ 36.667.746, valor superior en \$ 949.575 equivalente al 2.7%, de los ingresos del año 2009.

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO				
EVOLUCION VENTAS				
	2007	2008	2009	2010
VENTAS EXPRESADAS EN US \$	23.070.978	27.980.066	35.718.160	36.667.731
VENTAS EXPRESADAS EN TON.MET,	227.833	283.438	346.338	350.310
PRECIO DE VENTA PROMEDIO POR TM. EN US \$		98,7	103,1	104,7
CRECIMIENTO EN VALORES		21,3%	27,7%	2,7%
CRECIMIENTO EN TON. MET.		24,4%	22,2%	1,1%

Fuente: Gerencia de Comercialización

Al respecto cabe indicar los siguientes eventos que explican los resultados de comercialización alcanzados en el año 2010.

- A nivel nacional se produjo una contracción de la demanda de cemento en el mercado nacional, como consecuencia de una desaceleración de la obra pública y de la actividad de la construcción en la economía del país, lo cual impactó en la evolución de las ventas de cemento en el mercado ecuatoriano, situación que se refleja en el cuadro que se expone a continuación.

COMPARATIVO EVOLUCION DEL MERCADO CEMENTERO NACIONAL Y CEMENTO CHIMBORAZO				
valores expresados en Toneladas métricas				
	2009	2010	DIFERENCIA	
			VALOR	PORCENTAJE
MERCADO NACIONAL	5.301.926	5.206.771	-95.155	-1,79%
CEMENTO CHIMBORAZO	346.338	350.310	3.972	1,15%
PARTICIPACION MERCADO	6,53%	6,73%		

Fuente: Gerencia de Comercialización

Al respecto cabe indicar que no obstante que el mercado experimentó una contracción en la colocación de cemento del orden del 95.155 TM, equivalentes a 1.79%, la empresa Cemento Chimborazo experimentó un crecimiento que si bien es pequeño, demuestra un mejor desempeño que el promedio del sector cementero.

- En el transcurso del año 2010 y conforme se explicó en el segmento del área de producción de este informe, se presentaron varios problemas en la planta que redujeron los niveles de generación de cemento anual en aproximadamente un 5%, afectando directamente a los requerimientos del área de ventas, no obstante la desaceleración en la demanda del producto a nivel nacional.

A continuación se presenta un resumen comparativo de ventas mensuales de cemento durante el año 2010, en donde se puede apreciar la contracción de la comercialización de cemento en los meses de abril, mayo y noviembre, en que se presentaron los problemas de generación de cemento a nivel de la planta.

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO	
VENTAS DE CEMENTO POR MES - 2010	
MES	2010
	TM
ENERO	29.123
FEBRERO	28.811
MARZO	31.232
ABRIL	25.635
MAYO	27.751
JUNIO	31.631
JULIO	30.442
AGOSTO	30.789
SEPTIEMBRE	29.830
OCTUBRE	29.614
NOVIEMBRE	24.568
DICIEMBRE	30.884
PROMEDIO MENSUAL	31.846

Fuente: Gerencia de Comercialización

De la información descrita se puede inferir que de no haberse producido la contracción en los niveles de comercialización en los meses en que se produjeron las paralizaciones en el proceso de producción, los resultados pudieron haber sido mejores.

- Si bien se mantuvo el esquema de comercialización iniciado el año anterior, impulsando las ventas de la planta, cuando la producción de esta no era suficiente, con cemento recibido a consignación con la marca de Cemento Chimborazo, en convenio con LAFARGE, para apoyar la venta tanto en sacos como al granel en la Zona Norte (Provincia de Pichincha, Imbabura y Carchi), así como la venta de cemento a granel, maquilado en las instalaciones de GRAIMAN, el cual se ha venido comercializando en la Provincia del Azuay, los niveles de comercialización alcanzados en el año 2010 bajo estos mecanismos, fueron sustancialmente menores a los que se obtuvo en el año 2009, no obstante, los volúmenes de comercialización de cemento generado en la planta alcanzaron un nivel histórico de 327.544 TM, que supera en el 7% al registrado el año anterior, conforme se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CEMENTO CHIMBORAZO				
VENTAS POR ORIGEN				
CONCEPTO	2009	2010	DIFERENCIA	
			VALOR	%
VENTA DE CEMENTO TM	346.338	350.310	3.972	1,1%
PLANTA TM	306.114	327.544	21.430	7,0%
CONSIGNACION LAFARGE TM	34.394	20.107	-14.287	-41,5%
MAQUILA GRAIMAN TM	5.830	2.659	-3.171	-54,4%
VENTA DE CEMENTO US \$	35.718.160	36.667.746	949.586	2,7%
PLANTA US \$	31.509.384	34.191.149	2.681.765	8,5%
CONSIGNACIÓN LAFARGE TM	3.599.177	2.149.295	-1.449.882	-40,3%
MAQUILA US \$	609.599	327.302	-282.297	-46,3%

Fuente: Gerencia de Comercialización y estados financieros

Al respecto se debe indicar que la contracción en los niveles de venta de cemento a consignación de LAFARGE, se debe a la política de la empresa de dar preferencia a la venta de cemento propio, por cuanto al contraerse la demanda de cemento en el mercado nacional, los volúmenes de producción de la planta, no obstante los problemas presentados, daban cobertura la demanda existente y además generan mejores márgenes en la venta, razón por la que los últimos 5 meses del año no se usó este medio de comercialización. En el caso de GRAIMAN, por problemas en la operación de esa empresa, sólo se optó por esta alternativa durante el período Mayo – Agosto.

Los márgenes de utilidad bruta obtenidos en los mecanismos de comercialización han sido:

ESQUEMA DE COMERCIALIZACION	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
Comercialización de Planta	34.5 %
Comercialización a consignación LAFARGE	2.9 %
Comercialización maquilado GRAIMAN	24.1 %
TOTAL	32.6 %

Con los niveles señalados, la utilidad bruta total obtenida fue de \$ 11.792.006, mientras que la utilidad bruta de los esquemas de comercialización de cemento no producido en planta ha generado una utilidad de \$ 141.550, indicador que refleja la política de la empresa ante la perspectiva de incrementar su capacidad de producción, que lo más importante de la estrategia no era precisamente los resultados financieros, sino mantener su mercado vigente y mejorar su nivel de participación.

2.2 Proceso de Comercialización

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

- **Distribuidores y Modalidad de Venta**

El producto generado en la planta se vende básicamente de contado a distribuidores, quienes previamente efectúan el depósito respectivo en cualquiera de las cuentas corrientes que la empresa mantiene en diferentes bancos; consecuentemente las ventas se realizan por anticipado, factor que incide favorablemente en el flujo de fondos de la empresa. A diciembre del 2010 contablemente se registró un saldo por este concepto de \$ 1.350.236, que representa alrededor del 3.7% de nivel de ventas total.

No obstante en algunos casos y de manera extraordinaria, se otorga crédito. A diciembre del 2010, los estados financieros reflejaron un saldo por cobrar a clientes de \$ 876.314, de los cuales \$ 824.315 corresponde a la deuda que mantiene el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, debido a su posición sobre la calidad del producto entregado por la empresa y que no ha podido ser comprobado técnicamente, por lo que la administración está realizando las gestiones del caso para recuperar esos valores. La diferencia es decir \$ \$ 51.999 es la deuda que se mantiene en 31 clientes.

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. A diciembre del 2010 las ventas de la empresa se realizaron a través de 274 distribuidores, quienes a su vez abastecen a la red de locales de venta autorizados en todo el país.

De los 274 clientes, el 79.6% de las ventas se canalizaron a través de 271 distribuidores, lo cual refleja que no existe concentración; en tanto que el 20.4% se concentró en 3 clientes corporativos como es el caso de TUBASEC, ECUACEM y el Cuerpo de Ingenieros del Ejército, siendo los dos primeros compradores del producto de manera permanente al tener sus plantas en la ciudad de Riobamba.

Igualmente a partir del año 2010, se ha innovado el proceso de comercialización, mediante la apertura de un centro de acopio en Guaranda, así como también se cuenta con un distribuidor mayorista, cuyo propósito es impulsar las ventas especialmente a través de la incursión e introducción del producto en nuevos mercados.

Adicionalmente desde la Gerencia de Comercialización se mantienen políticas que buscan evitar el acaparamiento del producto, control de los precios a nivel de vendedor, procurando un abastecimiento adecuado a todos sus clientes, especialmente para aquellos que provienen del sector gubernamental, así como introduciendo prácticas para mejorar la atención al cliente.

- **Precios**

El precio de venta de cemento al público 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, en armonía con los lineamientos del Gobierno Nacional. No obstante debido a la subida de ciertos costos a partir del mes de abril del 2010, la empresa procedió a ajustarlos, registrando precios de venta al público que han oscilado entre \$ 6,35 por saco en la ciudad de Riobamba, hasta US \$ 7,25 en la ciudad de Lago Agrio, precio en el que se incluye el valor del flete hasta su destino, debiendo indicarse que el ajuste fue de hasta \$ 0,06, e incluso en las provincias orientales se han mantenido los precios anteriores.

A nivel de distribuidor, los precios se han ajustado hasta en \$ 0,05 centavos y así mismo no se realizaron variaciones para aquellos que comercializan el producto en las provincias de Sucumbíos y Orellana. Los precios de venta a nivel de distribuidor por lo tanto han oscilado, entre \$ 4,9 en la provincia de Guayas y Galápagos hasta \$ 5,27 en la Provincia de Chimborazo, debiendo indicar que el precio más bajo en Provincia de Guayas es por efecto de la estrategia de incursionar en ese mercado. Así mismo se debe señalar que en la diferencia entre el precio a distribuidor y el de venta al público está considerado el valor de respectivo flete hasta la localidad de comercialización.

En el caso del precio de venta de cemento a granel, este se ha ajustado a \$ 106,4 la TM, reflejando un incremento de \$ 3 y hasta \$ 5 en el caso de la venta a la empresa TUBASEC.

- **Mercado**

Las ventas de Cemento Chimborazo por área geográfica se concentran fundamentalmente en las provincias de Chimborazo y Pichincha, en donde se colocó un 64,9% del total; en Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza se ha ubicado el 23,7%, mientras que en el resto del país, se ha canalizado el 11,5% de las ventas, conforme se puede apreciar en el siguiente cuadro:

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO		
VENTA DE CEMENTO POR PROVINCIAS		
PROVINCIA	2010	PARTICIPACION
AZUAY	2249	0,64%
BOLIVAR	5.729	1,64%
CARCHI	2.337	0,67%
CHIMBORAZO	122.818	35,06%
COTOPAXI	21.456	6,12%
EL ORO	9.839	2,81%
FRANCISCO DE ORELLANA	2.619	0,75%
GALAPAGOS	900	0,26%
GUAYAS	2.163	0,62%
IMBABURA	3.994	1,14%
MORONA SANTIAGO	6.135	1,75%
NAPO	3.928	1,12%
PASTAZA	22.235	6,35%
PICHINCHA	104.369	29,79%
SUCUMBIOS	333	0,10%
TUNGURAHUA	39.205	11,19%
TOTAL	350.310	100,00%

Fuente: Gerencia de Comercialización

- **Publicidad e Imagen Institucional**

Durante el año 2010 se ha fortalecido la imagen institucional de Cemento Chimborazo mediante participación en cuñas publicitarias, suplementos en periódicos, publicaciones en revistas etc., para consolidar su nuevo logo institucional, a la vez incrementar el recordatorio de marca y su reflejo como empresa moderna pujante, resaltando valores para mejorar la empatía con sus clientes.

Así mismo y con el mismo objeto, durante el año 2010 se realizó la carrera atlética Cemento Chimborazo 10 K; igualmente se organizó el Concurso compositores de la Provincia de Chimborazo, destinado a estimular los valores familiares, el sano sacrificio para la obtención de logros, la competencia leal, el comportamiento ético, la alegría y esperanza.

Los eventos totales para promocionar el producto y mejorar la imagen de la empresa, ascendieron a un monto de \$ 333.589,41, que representa menos del 1% del nivel de ventas, indicador que se considera como bajo frente a los logros obtenidos en un año de transición

2.3 Fortalecimiento del Área de Comercialización

No obstante los niveles de comercialización que ha tenido la empresa, en su estructura organizacional no contaba con una área estratégica que se encargue de todo el proceso de venta, razón por la que en el año 2010, se creó la Gerencia de Comercialización, de manera que apoye a los objetivos de la empresa, más aun si consideramos las perspectivas de incremento del negocio que presenta.

Esta Gerencia está integrada por una Jefatura de Comercialización y las Unidades de Promoción y Desarrollo; Ventas, que cuenta con personal en la planta, en Quito y en Ambato; y Logística que se encarga de la coordinación de transporte, despacho y control.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Los aspectos más importantes de ámbito administrativo y de gestión de la empresa en el año 2010 han sido los siguientes:

3.1 Control Interno

Se ha hecho un análisis sobre los principales procesos operativos de la empresa, del cual se puede concluir que los sistemas de control interno que se están aplicando, contiene los lineamientos básicos de la función, comparativamente frente a los esquemas aplicados anteriormente, con el uso del nuevo sistema de información y las acciones de la administración, se puede concluir que ha existido una mejora en el ambiente de control de la empresa, debiendo resaltar que en forma específica tanto la Auditoría Interna como Externa han emitido su opinión sobre el mismo.

Sin embargo, esta es una actividad de evolución constante, razón por la que consideramos que debe existir una evaluación permanente y sistemática a los procesos, de manera que se continúe introduciendo esquemas de mejoramiento continuo, potencializando las bondades del nuevo sistema de información informático, ERP, que comprende los módulos de Finanzas, Distribución, Manufactura y Producción.

Adicionalmente de manera específica, en coordinación con Auditoría Interna, se han efectuado pruebas de control sobre caja chica, inversiones, facturación de ventas, inventarios, de los cuales merece señalar lo siguiente:

Arqueos de Caja

Durante el año 2010 se programó un operativo de control en lo referente a los Fondos de Caja Chica que se manejan en la empresa, para lo cual se realizó arqueos sorpresivos a los empleados responsables del manejo de estos fondos en diversas ocasiones, procediendo a la revisión de la documentación que sustenta todos los egresos efectuados con estos fondos y a la confrontación de los valores disponibles con los saldos contables, sin que en ninguna de las pruebas exista novedad al respecto.

No obstante lo descrito, si bien se han modificado los procedimientos para el uso de esos recursos, en el campo de las mejoras implementadas en el ambiente de control de la empresa, sugerimos la actualización de la norma que regula la utilización de estos fondos y se revise periódicamente los montos asignados en función de los reales requerimientos de la empresa.

Inversiones Financieras

Cabe indicar que se ha revisado el proceso de ejecución de inversiones, el cual se realiza con la autorización de la gerencia, previo informe de la tesorera de la entidad, ubicando los recursos en entidades financieras con calificación de por lo menos "AA".

Se confrontó los saldos contables y se constató físicamente la existencia de los documentos de inversión de respaldo pertinentes, sin que se encuentre ninguna novedad al respecto.

Sobre el particular consideramos que se debe evaluar la alternativa de colocar excedentes en obligaciones o papel comercial del sector privado, evitando la concentración a fin de reducir el riesgo. Igualmente y dado el flujo de recursos que genera la empresa, se debería normar su proceso, estableciendo topes, cupos y orientación de las inversiones financieras y dándole mayor formalidad al informe de Tesorería...

Al respecto consideramos que se puede optimizar el manejo de tesorería, revisando los niveles de efectivo que se debe disponer como recursos de disponibilidad inmediata y los excedentes invertirlos en plazos acorde a los requerimientos de los flujos futuros.

Facturación Ventas

En el transcurso del ejercicio económico 2010, se realizó una prueba de control a la facturación que ha efectuado la empresa como consecuencia de la comercialización de cemento, cruzando la información con los reportes de despacho físico así como los ingresos a las disponibilidades de la empresa como consecuencia de la cancelación de las mismas, sin que se hayan encontrado novedades en el proceso.

No obstante que el sistema de ventas de la empresa es prácticamente con pagos por adelantado, nos permitimos recomendar que en el proceso de emisión de facturas que genera el sistema, se modifique el texto que consta en la misma que indica: " me comprometo a pagar sobre el total de la deuda el máximo de intereses bancarios vigentes en el mercado, más los costos judiciales", toda vez que el término intereses bancarios resulta demasiado genérico, ya que actualmente los intereses bancarios para las operaciones activas están disgregados en 8 segmentos de crédito; consecuentemente se deberá establecer la tasa que de acuerdo a las normas vigentes se aplica a este tipo de transacciones comerciales.

Pruebas de Control a Inventarios

Se realizó la toma física de inventarios de materias primas en las minas de Shobol y Cuiquiloma; de productos en proceso, productos terminados, combustibles, materiales y suministros de oficina, insumos médicos y de laboratorio ubicados en la planta 1 y 2.

Como resultado de las acciones descritas, en el caso de materias primas y productos en proceso se determinaron diferencias con los saldos contables, que se originan en la aplicación del estándar utilizado para la determinación del costo del producto, así como los márgenes de error que producen los reportes de consumo físico, y por los que se producen en la toma física de volumen de materiales, el mismo que dada su naturaleza, no se encuentran debidamente apilados. De lo expuesto sugerimos que se continúe evaluando los estándares aplicados; se mejore los controles de reporte de uso de materiales y que al realizar la toma física de los materiales, previamente se realicen acciones de apilamiento de manera que

facilite su toma física al tener material colocado físicamente de una manera más uniforme.

En los casos de suministros de oficina, insumos médicos y de laboratorio, se confrontó los saldos tanto los registrados en el kardex del sistema, como con las tarjetas individuales ubicadas junto a cada uno de las bodegas, encontrándose diferencias en diferentes ítems, que materialmente no son relevantes y que se originaban en la mayoría de los casos debido a que el sistema no procesaba los descargos en su tiempo, problema que es razonable ya que están en una etapa de implantación de correctivos y uno de ellos es el normar procedimientos para evitar este tipo de resultados. Así mismo se determinaron ítems sin movimiento a los que se recomienda se los analice y de ser necesario darlos de baja y realizar los ajustes respectivos.

3.2 Estructura Organizacional

En los últimos años la Compañía ha venido reflejando una importante evolución de sus actividades operacionales, evidenciada en el incremento de sus niveles de producción, comercialización y diversificación de sus actividades, con perspectivas concretas de mayor expansión en el futuro.

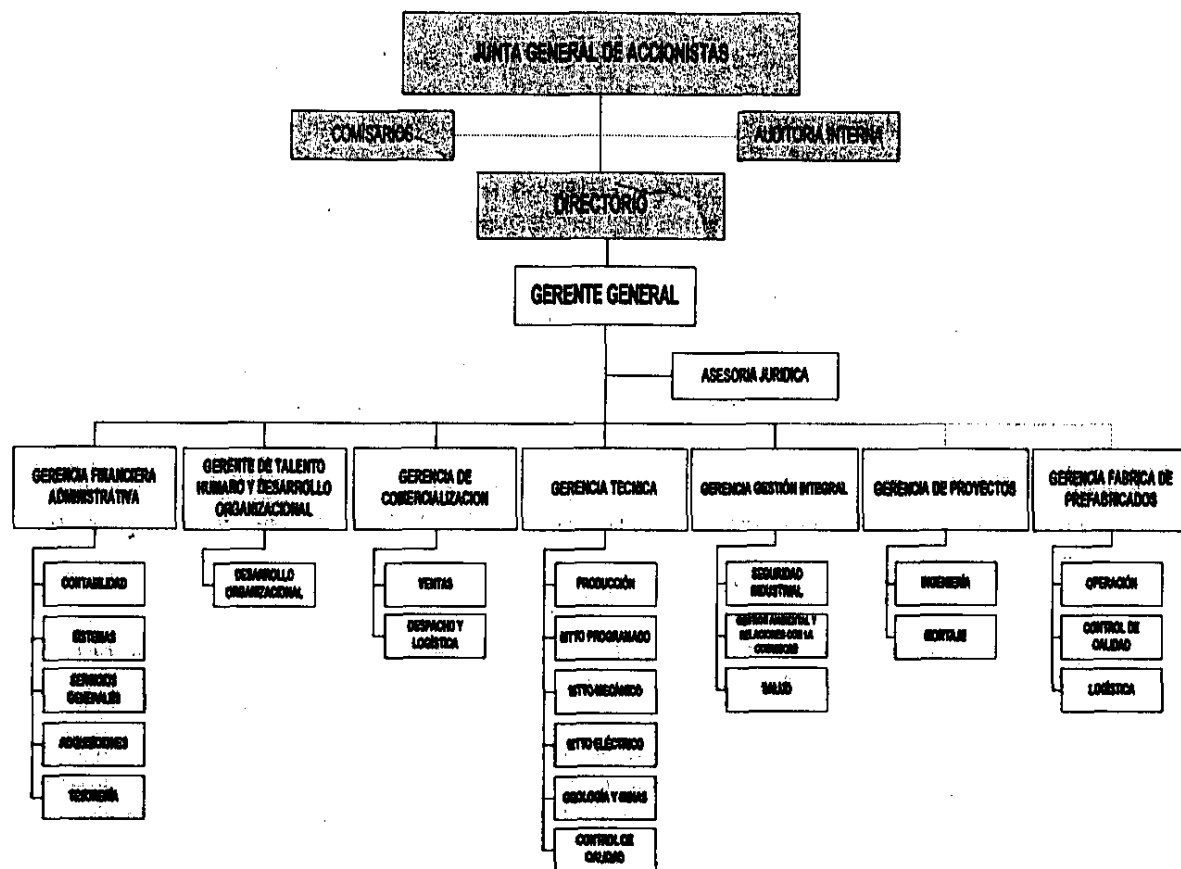
Para apoyar el proceso evolutivo de la empresa, la administración ha buscado el fortalecimiento y formalidad respectiva de su estructura organizacional, que esté acorde con las exigencias de los niveles vigentes de operación, que sea flexible y dinámica con los objetivos y la misión del negocio, se implementó una nueva estructura organizacional, reordenando algunos procesos, creando nuevas áreas funcionales e incorporando personal técnico y de soporte en los procesos básicos.

Concretamente se crearon 5 nuevas áreas en el período:

- La Gerencia de Comercialización, con las unidades de Despacho y Logística;
- La Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional;
- La Gerencia de Gestión Integral, con las unidades de Seguridad Industrial, Relaciones con la Comunidad, y Salud;
- Gerencia de Proyectos, con las Unidades de Ingeniería y Montaje;
- La Gerencia de Fábrica de Prefabricados, con las unidades de Operación, Control de Calidad, y Logística.

Al respecto consideramos que dentro del proceso de mejoramiento continuo, se debe seguir evaluando la misma y seguir realizando los ajustes pertinentes para evolucionar hacia una estructura por procesos. No obstante sugerimos que dentro del área financiera se analice la incorporación de una unidad técnica que lleve a cabo los procesos de planificación, manejo y control de presupuestos, análisis financiero y estudios.

Actualmente la estructura de la empresa es la siguiente:



La Gerencia General de la empresa la ejerce el MBA Danilo Moreno, quién está en ejercicio de estas funciones desde el 12 de Diciembre de año 2007. Las áreas funcionales están dirigidas por:

Auditoría Interna	Ing. Germán Almeida
Asesoría Jurídica	Dra. Miriam Figueroa
Financiera Administrativa	Ing. Julio Córdova
Talento Humano y Desarrollo Organizacional	Ing. Fabricio Viteri
Comercialización	Ing. Jorge Bonilla
Técnica	Ing. Luis Quinteros
Gestión Integral	Ing. Alfredo Montero
Proyectos	Sin titular
Fábrica de Prefabricados	Sin titular

Es evidente que al establecer una nueva estructura organizacional esta debe incluir la actualización de políticas, manuales y reglamentos, proceso que se deberá tener mayor dinamismo.

3.3 Gestión de Recursos Humanos

A Diciembre del 2010, la empresa contó con 262 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). El detalle del personal es el siguiente:

TIPO DE CONTRATO	2009	2010
COLECTIVO	70	115
CONTRATO DIRECTO	145	91
LOSCCA	13	56
TOTAL	228	262

Fuente: Unidad de Recursos Humanos

El crecimiento neto de 35 personas en la nómina de la empresa, se origina básicamente por los efectos de la aplicación de la estructura organizacional, que demanda la incorporación de personal técnico y de apoyo en los nuevos procesos creados; las necesidades de personal derivadas del incremento de las operaciones, así como la incorporación de nuevo personal para la fábrica de durmientes.

Del personal vigente a Diciembre del 2010, 181, personas que representan aproximadamente el 70% del personal, están vinculados directamente en la gestión operacional básica como es la generación del producto y comercialización; mientras que 81 personas están vinculadas a funciones administrativas y de apoyo.

Sistema de Clasificación de Puestos y Definición de Empleados y Obreros

Dada la naturaleza de la empresa, se cuenta con dos tipos de empleados, por un lado el personal directivo, técnico y profesional que están vinculados a la gestión de producción, comercialización y administración, y por otro lado el personal que realiza labores de producción y otras actividades de tipo manual (obreros).

Al estar el capital de la empresa integrado mayoritariamente por recursos del estado, las disposiciones vigentes de administración de recursos humanos para el sector público a través de la LOSCCA y otras normas, son de aplicación obligatoria para el personal directivo, profesional y técnico; en cambio las disposiciones del código de trabajo y otras normas que se emiten en el sector público para este tipo de personal, son aplicables para los obreros.

Los Decretos Ejecutivos 1701 y 225, indican que la calificación de empleados y obreros estará a cargo del Ministerio de Relaciones Labores, por lo que la administración cumplió con los pasos necesarios para que ese organismo gubernamental determine la calificación de empleados y obreros, cumpliendo para el efecto con la remisión de los requerimientos citados en los formularios C01 y C02 de la SENRES, para la calificación respectiva.

En el mes de febrero del 2010, la SENRES, solicitó a la empresa, revisar las funciones de ciertos puestos que no podían definirse claramente, rehacer los respectivos formularios y actualizar la información. Posteriormente el citado organismo de control, dio a conocer que existen 17 puestos en conflicto pues no está definido si son "servidores o empleados", por lo que se contrató una consultoría que permita clarificar de manera emergente estas posiciones, se diseñe una herramienta de Gestión de Talento Humano; se revise la estructura funcional; se identifique los puestos para aplicar la valoración respecto a la LOSCCA y Código de Trabajo y se capacite sobre la metodología aplicada.

Dicha consultoría se realizó en varias etapas dando como resultado final la valoración de los puestos requerido por la SENRES, con la ubicación de la escala salarial de cada posición.

Se ha previsto en una segunda etapa llevar a cabo actividades de desarrollo organizacional para apoyar el talento humano, la gestión y evaluación del desempeño, desarrollo de competencias a través de la capacitación, la implementación de planes de carrera y mejora del clima laboral.

A diciembre del 2011, no ha concluido el trámite en el Ministerios de Trabajo y Relaciones Laborales, razón por la que el sistema de clasificación de puestos a aplicarse en la empresa está en proceso. Vale la pena indicar que este sistema de clasificación será el determinante para la aplicación del sistema de compensación, el cual obviamente guardará armonía con las escalas de sueldos para el sector público.

Capacitación

Durante el año 2010, el personal de la empresa ha recibido más de dos mil horas de capacitación en 70 eventos, en temas de ámbito legal, financiero, laboral, adquisiciones y técnicos relacionados con la generación de cemento, conforme se puede apreciar en el siguiente detalle:

AREA	Nro. Cursos	Nro. Participantes	Nro. Horas
GENERAL	15	18	288
FINANCIERA - ADMINISTRATIVA	28	39	526
COMERCIALIZACION	5	5	64
SEGURIDAD, SALUD, AMB & RC	1	2	16
TALENTO HUMANO Y DO	10	13	952
TECNICA	11	37	240
SUMA	70	114	2086

Fuente: Gerencia Administrativa

Asimismo se han organizado 12 capacitaciones grupales, utilizando 116 horas, en temas de primeros auxilios, seguridad, plan de contingencia y evacuación, mantenimiento preventivo de la maquinaria, manejo de ambulancia, minas, compras públicas, mantenimiento, etc., en los cuales participaron 829 personas.

Como política del Departamento de Desarrollo Organizacional se ha implementado en la Empresa, talleres de formación con la finalidad de lograr un efecto multiplicador de lo aprendido en cada una de las capacitaciones asistidas.

Al respecto consideramos que el proceso viene mejorando sistemáticamente, con relación a los esquemas vigentes en años anteriores y con los resultados del levantamiento de puestos en los respectivos procesos y los perfiles de competencia, las brechas que existe con sus ocupantes, serán los elementos necesarios para desarrollar un plan de capacitación, que responda a los requerimientos reales de la empresa.

3.4 Gestión de la Unidad de Sistemas

Las actividades desarrolladas por el Dpto. de Sistemas durante el año 2010, han estado enfocadas a la potencializar el uso del sistema ERP, a mantener vigentes la interconexión necesaria entre los diversos procesos integrados a través de los respectivos módulos, así como a brindar el soporte básico a los requerimientos de hardware de las diferentes unidades administrativas.

Como antecedente es relevante recalcar que cuenta la Empresa con una red de datos con cableado estructurado categoría 6, cuyo backbone de fibra óptica dispone de rutas redundantes para garantizar la disponibilidad de la conexión, cuya implementación 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. Adicionalmente, para asegurar la red de datos, se instaló un firewall físico CISCO.

Los Sistemas del tipo ERP (Enterprise Resource Planning) se han definido como un sistema global de planificación de los recursos y de gestión de la información que de forma estructurada puede satisfacer la demanda de las necesidades de gestión de las empresas. Son paquetes de software de tipo World Class que permiten a las empresas evaluar, implementar, automatizar, integrar y gestionar de forma eficiente las diferentes operaciones que se presentan en éstas. Se puede utilizar en todo tipo de empresas, pero se requiere de una adaptación según sean las circunstancias y tipo de organización que tiene cada una de ellas. En Cemento Chimborazo en particular este ha permitido la integración de la información de las Áreas Financiera, Administrativa y Técnica de la Empresa. Los módulos implementados son:

La implementación de un sistema ERP es un proceso intensivo en el uso del tiempo, además existen costos como los de capacitación, implementación, soporte, configuración, etc., lo que puede afectar la eficiencia temporal de las operaciones de la empresa.

Se debe tomar en cuenta el difícil acceso a la historia de saldos: Datos como saldos en inventarios, cuentas por pagar, y costos de productos son parámetros que el sistema calcula cada vez que éstos se requieren, y sólo se guarda el dato de cierre del período. Esto dificulta modificar los indicadores ante cambios en el entorno del

negocio y viene a ser muy importante el tiempo en el que se ingresa la información para no distorsionar los resultados inconveniente que se lo ha venido dando correctivos.

Otra dificultad con la que ha tropezado la gestión de sistemas es el normar algunos procesos como en mantenimiento que requiere completar una orden de trabajo lo que implica una capacitación exhaustiva y constante del personal a cargo.

Existen efectos inmediatos y prácticos que tendrá la implantación del sistema ERP sobre las personas implicadas tales como: reducción y eliminación de tareas debido a la integración y automatización de funciones, reducción del soporte de documentación en papel y de circulación de listas de información, consistencia e integridad de la información, pues se introduce una sola vez y en el lugar donde se genera dicha información, mejora en la calidad de la información gracias a la integración y automatización de datos que disminuyen el riesgo de errores producto de la introducción manual de datos, ayuda a la toma de decisiones y al análisis de los usuarios gracias a una disponibilidad de información más exacta y en tiempo real, lo que permite la gestión y realización de las tareas de una forma más eficiente, el aumento de la confiabilidad y la disponibilidad de todo el sistema informático, ya que sólo existe una sola fuente de información.

Por otra parte se estudio cuales fueron los beneficios post implementación. Del análisis surge que un beneficio señalado por la empresa corresponde que mejora el Control de su Gestión por efecto de integrar las distintas áreas productivas y administrativas de la empresa.

El concepto sistémico adquiere gran relevancia en este tipo de plataformas integradas, cada uno de los elementos que intervienen en estas implementaciones y posterior explotación debe ser adecuadamente considerados, sean estos los propios procesos, los procedimientos administrativos y el recurso humano. Este último debe capacitarse de tal forma de comprender que su rol en esta nueva estructura conceptual es más relevante y la sumatoria de los roles individuales determinan el éxito en la gestión de una empresa soportada por ERP.

Pero, se debe considerar que este sistema es una herramienta de gestión empresarial, que solo entrega información, por lo que se requiere poseer las herramientas y conocimientos adecuados para obtener el mayor provecho de estos sistemas.

Uno de los principales objetivos que persiguió esta empresa al momento de implantar el ERP es la necesidad de tener acceso a información confiable, precisa y oportuna, optimización de los procesos de la organización y la posibilidad de compartir información entre todas las áreas de la organización. Por ende los procesos asociados a Control y Auditoria se ven privilegiados en términos de acceso a los datos para efectos de planificación de Auditorias. Así, uno de los mayores beneficios obtenidos con el uso del sistema ERP es la capacidad de integrar diversas áreas de la organización para un mayor control sobre ellas, actividad facilitada por la existencia de una base de datos centralizada, íntegra y actualizada.

A futuro se realizará el cambio físico de las oficinas, lo que implica una planificación por etapas de todo el cambio y reestructuración de redes y equipos, lo que se lo viene estudiando para que no haya problemas con el funcionamiento del sistema.

Portal Institucional

El Portal Institucional con la nueva imagen corporativa de la Empresa tiene un buen funcionamiento y se encuentra actualizada y además dispone de información histórica muy valiosa de la Empresa en línea

- *Quiénes somos:* Esta sección muestra la Misión, Visión, Calidad, Valores Institucionales, Ubicación y Estructura Organizacional de Cemento Chimborazo C.A. INFORMACION ACTUALIZADA.
- *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. INFORMACION ACTUALIZADA
- *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 además de información histórica.
- *Comercialización:* Este sección muestra la Lista de Precios vigentes de cemento con las que comercializa la Empresa; además de las direcciones de todos sus distribuidores.
- *Contáctenos:* Permite interactuar de cierta forma con los visitantes del portal, ya que tienen la posibilidad de enviar cualquier duda o comentario.

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 que se realizan con el propósito de salvaguardar los recursos de la empresa, tanto físico como a nivel lógico:

- 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 que se encuentra en etapa de ajuste y evaluación, etapa de pruebas.
- 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.

Se cuenta con un contrato de soporte y mantenimiento constante que hasta el momento no ha tenido contratiempo, contando con una respuesta segura y rápida vía chat y en caso que lo amerite presencial.

Auditoría de Sistemas

Al igual que los demás órganos de la empresa los sistemas informáticos están sometidos a un control. La importancia de llevar un control, se puede deducir de varios aspectos, así tenemos:

Comprobar la seguridad de los programas, en el sentido de garantizar que el servicio ejecutado por la máquina, los resultados sean exactamente los previstos y no otros.

Con el objetivo de evaluar, analizar los procesos informáticos, se contrató una auditoría de sistemas cuya conclusión será en el 2011 con su respectivo informe.

El objetivo de ésta auditoría, está enfocado hacia la búsqueda de problemas existentes dentro de los sistemas utilizados y a la vez proponer soluciones para los mismos.

Debe sugerir un conjunto de procedimientos y técnicas para evaluar y controlar total o parcialmente el sistema informático con el fin de proteger sus activos y recursos, verificar si sus actividades se desarrollan eficientemente de acuerdo con las normas informáticas y generales existentes en cada empresa y para conseguir la eficacia exigida por Cemento Chimborazo.

3.5 Procesos de Adquisiciones y Compras

3.5.1 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.
- 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.- En respuesta a la consulta planteada por la empresa, mediante Oficio INCOP No. DE-1691-009 de 26 de mayo del 2009, el Director Ejecutivo del INCOP señala que la empresa puede aplicar su normativa interna para aquellas adquisiciones relacionadas al giro específico de su negocio.
- D. Solicitud planteada al INCOP.- Mediante comunicación GGR-QTO-2010-006, del 4 de enero del 2010, la Gerencia General de la empresa solicitó una determinación al INCOP, respecto al tipo de bienes y servicios que se encuentran comprendidos en las actividades a considerarse dentro del giro específico del negocio, en los términos del último inciso del numeral 8 del Art. 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

En respuesta a la consulta planteada, mediante Oficio INCOP No. DE-2811-2010 de 26 de abril del 2010, el Director Ejecutivo del INCOP aprueba la solicitud presentada por la empresa calificando el tipo de bienes que se consideran como del giro específico del negocio y determina que podrá realizar las contrataciones según el procedimiento que conste en su Ley específica, o en su defecto empleará las prácticas comerciales o modelos de negocio de aplicación internacional, sin sujetarse a las normas de procedimientos precontractuales contenida en la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.

E. Resolución Gerencia General.- Frente a la situación descrita, mediante resolución No. GGR-037-2010, de mayo del 2010, el Gerente General de la empresa, emitió la resolución para la aplicación del Régimen especial determinado en los artículos 103 y 104 del Reglamento de la Ley Orgánica de Contratación Pública, para las contrataciones que realizará Cemento Chimborazo dentro del giro específico de su negocio, normando los procedimientos a seguir en armonía al Reglamento de Adquisiciones de Bienes y Contratación de Prestación de Servicios y Ejecución de Obras, así como acogiendo las observaciones realizadas al INCOP, determinado como tales los siguiente procesos:

- Equipo pesado y equipos Industriales, siempre y cuando el equipo a adquirir esté directamente relacionado con el objeto social de la empresa.
- Repuestos originales para equipo pesado y otros equipos.
- Materia Prima, insumos industriales, fundas de papel, material metal mecánico y transporte de carga en la medida que sean requeridos para el cumplimiento del objeto social de Cemento Chimborazo.
- Insumos eléctricos
- Explosivos para el trabajo de minas
- Contrataciones similares que tengan relación con el proyecto de durmientes de hormigón.

3.5.2 Proveedores.

La empresa no tiene un registro de proveedores para los procesos de compra locales, toda vez que lo hace a través del portal de compras públicas, mientras que los que los procesos que se efectúan con su normativa por tratarse del giro específico del negocio, se lo hace únicamente con oferentes que estén calificados por el INCOP.

Con el objeto de evaluar el proceso de adquisiciones de la empresa, se procedió a seleccionar una muestra de las compras realizadas durante el primer semestre del presente año, a fin de determinar si las mismas se ajustan a la normativa vigente.

3.5.3 Procesos Ejecutados

En base a lo expuesto, la empresa realiza todos los procesos de adquisiciones que no sean del giro del negocio a través del Sistema de Compras Públicas; mientras que aquellos procesos que implican requerimiento específico de bienes relacionados al giro de su negocio, se efectúan en armonía con el reglamento de Adquisiciones y la resoluciones emitidas por la al Gerencia General en concordancia con la consultas y solicitudes planteadas al INCOP.

De acuerdo a la información brindada por la Unidad de Adquisiciones de la empresa, durante el año 2001, se han efectuado los siguientes Procesos:

- **Sistema de Compras Públicas.**

Bajo este mecanismo se ejecutaron 154 procesos, bajo las siguientes características:

- 58 Adjudicados por distintos procesos
- 57 Adjudicados por catálogo electrónico y corresponden a procesos de compra de insumos y útiles de oficina,
- 2 Etapa de calificación
- 3 Cancelados
- 5 Consultas (Producción Nacional)
- 5 Por adjudicar
- 24 Desiertos

De la información descrita se desprende que el 15.6% de los procesos, no pudieron concluir y tuvieron que declararse desiertos, no obstante cabe indicar que en el año 2009, se realizaron 28 procesos, de los cuales 15 es decir el 53.6% fueron desiertos, indicador que refleja una evolución favorable en el desempeño de la unidad, motivo de la mayor preparación y capacitación en los procesos, incluso los procesos fallidos se originan en la mayoría de los casos en la falta de interés de los oferentes y desconocimiento del sistema por parte del proveedor.

- **Importaciones**

Dada los requerimientos de la empresa, durante el año 2010, hubo la necesidad de realizar 57 procesos de importaciones, realizados a través de los procedimientos establecidos para bienes del giro específico del negocio, al amparo de la resolución GGR-CCH-037-2010, emitida por el Gerente General, por un monto total del \$ 1'295.290,19

- **Compras Nacionales**

Durante el año 2010, se han realizado 1.736 procesos de compra tanto a través del sistema de compra públicas, de contratación directa por ser cuantía mínima ya que el valor de los mismos no supera los 0,000002 del Presupuesto General del Estado, es decir \$ 4.790, o a través de normas internas de la empresa, por tratarse de procesos relacionados a compra de bienes señalados como del giro del negocio.

La cuantía total de estos procesos ascendieron a \$ 12.387.255, de los cuales el 88% correspondieron a materias primas y el 12% a compra de insumos y materiales.

- **Procesos Ejecutados que han Requerido la firma de Contrato**

Durante el año 2010, Cemento Chimborazo ha realizado 45 procesos que requerimiento operativo y administrativo, han demandado la firma de contrato, los mismos que ascienden a una cuantía de \$ 21.575.306,70, de los cuales los más importantes han sido los siguientes:

OBJETO DEL CONTRATO	CONTRATISTA Y VALOR DEL CONTRATO
CONTRATO PARA LA CONTRUCCIÓN Y OPERACIÓN DE UNA FÁBRICA DE DURMIENTES DE HORMIGÓN SISTEMA LONG LINE, MODALIDAD LLAVE EN MANO PARA LA REHABILITACIÓN DEL SISTEMA FERROVIARIO ECUATORIANO	CONSORCIO WEGH ITALO ECUATORIANO \$ 9'463,000,00 + IVA
CONTRATO PARA LA FABRICACIÓN Y PROVISIÓN DEL SISTEMA DE ANCLAJES PARA DURMIENTES DE HORMIGÓN FABRICADOS POR CEMENTO CHIMBORAZO C.A.	RAILTECH INTERNATIONAL \$ 8'513.100,00 + IVA
CONTRATO PARA LA FABRICACIÓN Y PROVISIÓN DE 850 TONELADAS DE ACERO DE PREESFUERZO PARA LA ELABORACIÓN DE LOS DURMIENTES DE HORMIGÓN PRETENSADOS FABRICADOS POR CEMENTO CHIMBORAZO C.A.	IDEAL ALAMBREC S.A. \$ 1'189.150,00 + IVA
CONTRATO PARA LA PROVISIÓN DE 5400 TONELADAS DE CLINKER	LAFARGE \$ 399.600,00 + IVA
COMPRAVENTA DE UN VARIADOR DE VELOCIDAD EN MEDIA TENSIÓN PARA EL AREA DE CLINKERIZACIÓN	INGELCOM \$ 328.200,00
FISCALIZACIÓN PLANTA DE DURMIENTES	ING. LUIS FELIPE NIEBLA GONZÁLEZ \$ 282.188,00 + IVA
CUERPOS MOLEDORES PARA MOLINOS DE CEMENTO	MAGOTTEAUX ANDINO S.A. \$ 199.491,00 (VALOR CPT)
ADQUISICIÓN DE LADRILLO Y CONCRETO REFRACTARIO	RHI REFMEEX S.A. \$ 189.242,40 PRECIO CIF PUERTO DE GUAYAQUIL
PROVISIÓN DE SERVICIO DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD PRIVADA	L&M DE SEGURIDAD PRIVADA CIA. LTDA. \$ 149.999,00 + IVA
PROVISIÓN DE FILTRO PARA PRETRITURACIÓN DE CLINKER	MOLEMOTOR S.A. \$ 138.277,80 + IVA
CONTRATO PARA LA PROVISIÓN DE UN COMPRESOR ATLAS COOPCO	EMCOVELE S.A. \$ 68.496,50+ IVA
CONTRATO PARA LA INSTALACIÓN DE ACOMETIDA EN MEDIA TENSIÓN A LA FÁBRICA DE DURMIENTES	ING. EDISSON MORALES LÓPEZ USD \$ 59.519,25 + IVA

Fuente: Asesoría Jurídica, Unidad de Adquisiciones

- **Procesos por Requerimientos Jurídicos.-**

Por otro lado, durante el período de análisis se han suscrito 6 contratos por requerimientos de tipo jurídico, cuyo monto asciende a \$ 11.060, de los cuales 3 se han firmado con la firma TEMPLEO y están relacionados con la auditoría integral a los contratos laborales, (contrato inicial y ampliatorio) y el tercero para realizar el patrocinio legal en los juicios administrativos laborales y civiles que actualmente tiene la empresa. Los contratos restantes corresponden a la contratación de profesionales para la prestación de servicios de asesoría jurídica y para realizar una auditoría legal para la evaluación jurídica del juicio de excepciones y proceso penal contra Petrocomercial.

- **Pruebas de Control.**

Con el objeto de evaluar el proceso de adquisiciones de la empresa, se procedió a seleccionar una muestra de las compras realizadas durante el primer semestre del presente año, a fin de determinar si las mismas se ajustan a la normativa vigente.

Igualmente procedió a revisar los procesos que demandaron la firma de contratos durante con el objeto de confirmar la aplicación de la normativa vigente. Se revisó la documentación de respaldo de cada una de las transacciones, seleccionadas, confrontándolas con los registros contables correspondientes.

Cabe resaltar que en la Unidad de Contabilidad existe un archivo debidamente ordenado de las garantías, tanto del buen uso del anticipo como de fiel cumplimiento. Los expedientes originales de cada uno de los contratos se archivan de una manera ordenada y apropiada en la Unidad de Adquisiciones, de manera tal que se evidencia el cumplimiento de todos los pasos establecidos en las normas pertinentes, incluyendo la certificaciones presupuestarias y de disponibilidad de fondos, autorización de inicio de procesos, autorización de pago; existiendo además un respaldo documental en la Unidad de Asesoría Legal.

Así mismo es preciso indicar que la Auditoría Interna de la empresa realizó una revisión de los contratos suscritos en el período abril 1 al 30 de septiembre, con el objeto de determinar el cumplimiento de los procesos reglamentarios dentro de la contratación de bienes, servicios y consultorías y evaluar el control interno referente al seguimiento y al fiel cumplimiento de los contratos suscritos, llegando a la siguiente conclusión:

"Luego de revisar todos los documentos se concluye que los contratos detallados en el presente informe, cumplen con los requerimientos legales vigentes exigidos en el proceso de contratación y con las garantías solicitadas.

Además se cumplió con todas las normas y procedimientos que exige la ley de Contratación Pública excepto el contrato con la firma Magotteaux, cuyo proveedor es extranjero y no se pudo conseguir la garantía del exterior. El contrato se hizo contra entrega y el objeto fue la adquisición de cuerpos molidores"

Finalmente al respecto se recomienda que para mejorar el proceso de adquisiciones, se concluya el trámite de actualización del Reglamento en el que establezca procedimiento que sin afectar la urgencia con la que se deben llevar a cabo los mismos permitan ejercer un apropiado control.

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

Las actividades que ha venido desarrollando la empresa, ha determinado la necesidad que tenga que incursionar en la vía legal para defender sus intereses, tanto como demandante como demandada. Para el efecto la acción legal se ha venido ejecutando a través de la Asesoría Jurídica de la empresa así como a través de la contratación de profesionales externos.

4.1. JUICIOS LABORALES

4.1.1. Despido Intempestivo.-

En la actualidad la compañía mantienen vigentes 10 juicios por despido intempestivo en primera instancia, los mismos que corresponden en su mayoría a los planteados por los dirigentes sindicales, ex trabajadores que fueron tercerizados e ingresaron a depender de la Empresa por aplicación del Mandato Constituyente N° 8 y despedidos por no acatar el Reglamento Interno de Trabajo. De las acciones que se han planteado contra la empresa, únicamente 6 juicios se han perdido y los jueces en primera instancia han ordenado el pago de USD. 140.915.92 de USD. 524.000 que era el monto demandado, los mismos que fueron apelados y se espera la sentencia definitiva.

4.1.2. Jubilación Patronal y Relliquidación.-

Al momento se registran 5 juicios de ésta índole por una cuantía de \$ 95.000, primera instancia y 43 en casación por una cuantía de \$ 1.541.000

4.2. JUICIOS CIVILES

Con respecto a la tramitación de juicios civiles, a la fecha se mantiene abiertas 15 causas, la mayoría de ellas no representan un contingente importante para la compañía, pues no tienen cuantías elevadas y en la mayoría de los casos están abandonadas por los actores.

Caso especial constituye el juicio de excepciones planteado en contra de Petrocomercial, el cual se encuentra en Segunda Instancia en la Corte Provincial de Justicia de Pichincha, el mismo que tiene una cuantía de USD 2.700.000 y que impugnan el proceso coactivo que Petrocomercial planteó contra Cemento Chimborazo.

Adicionalmente, existen 13 procesos de aguas, los cuales se los tramita en la coordinación Hidrográfica Pastaza Centro Zonal Riobamba, con relación a ello, la empresa tiene cancelado al día el pago del aprovechamiento del agua.

El agua relacionada a estos procesos, son concedidas a Cemento Chimborazo para consumo doméstico, para uso industrial y para generar energía eléctrica en la planta hidroeléctrica de propiedad de la empresa que tiene en la vía a Guaranda y que Asociaciones y comuneros pretenden que se cancelen las concesiones y se las entregue a ellos.

4.3. JUICIOS PENALES

Existen 2 acciones por usurpación, en él un juicio se obtuvo sentencia condenatoria a favor de la empresa, el mismo que se encuentra apelado por el acusado; además existe un juicio Prevaricato, seguido contra Funcionarios de Petrocomercial, el cual se encuentra en etapa de Indagación Previa.

4.4 CONTRATACION ABOGADOS EXTERNOS

Debido a la ausencia de profesionales en el Departamento de Asesoría Jurídica y frente al número de demandas legales, 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 de tipo civil, administrativo y laboral.

Adicionalmente, se ha contratado a otros profesionales para que realicen una auditoría para legal para la evaluación jurídica del juicio de excepciones y proceso penal del caso PETROCOMERCIAL, así como para realizar una auditoría integral a los juicios laborales.

5. FINANZAS

El informe financiero de la empresa se ha realizado en base a los datos que constan en los estados contables 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 2010 y que han tenido incidencia o pueden tener en los estados financieros.

- De conformidad a la Resolución No. 08GDDSC 010, del Superintendente de Compañías, emitida el 20 de noviembre del 2008, el 1° de enero del 2010, la empresa Cemento Chimborazo realizó el registro de los ajustes e inició de la operativa contable en base a la normativa internacional de información financiera (NIIF). Previamente, se realizó un programa de conversión que empezó desde el año 2009, contando para el efecto con el apoyo asesoría externa.
- En el mes de Noviembre del 2010, la Junta General de Accionistas, en base a los informes presentados por la Administración de la empresa, aprobó otros ajustes contables para aplicarse el 1° de enero, como consecuencia de las conciliaciones del patrimonio, lo cual determinó una disminución del rubro en (-) \$ 671.738,39.
- En Diciembre del 2009, se procedió a realizar el registro del avalúo de sus propiedades, planta y equipo, en base a informe técnico de la empresa AVALUAC, eliminado los importes acumulados de su costo histórico y depreciación y la diferencia neta compensada con reservas del capital. Lo expuesto implicó registrar los activos fijos de la empresa en un valor de \$ 35.388.885, con un incremento neto respecto al saldo acumulado de \$ 25.874.653.
- Como consecuencia de lo descrito, a partir del ejercicio económico del 2010, la empresa contablemente presenta un importe mayor en sus activos; no obstante aplicando la exención permitida en la NIIF 1, párrafo 13, literal b, "*valor razonable o revalorización como coste atribuido*", previo al cierre del ejercicio se revisó el valor residual y la vida útil de los activos fijos y de cargos diferidos por el cableado estructurado y su amortización, se realizaron los respectivos ajustes, lo cual dio origen a una reducción en el valor contable de los activos fijos por \$ 2.452.050, así como un ajuste en los cargos por depreciación y amortización en función de la vida útil esperada de los mismos en \$ - 5.862.991, teniendo como contraparte el reconocimiento de un pasivo Impuestos diferidos por pagar y cuentas de patrimonio.
- Por efecto de la aplicación de las NIIF, se creó la cuenta de activo Impuestos diferidos, por \$ \$ 239.913,74, originada en el ajuste de la provisión para documentos y cuentas por cobrar, Inventario, Cargos Diferidos y Beneficios Empleados largo plazo, cuyo monto asciende a \$ 239.913,74. Si la cantidad pagada de impuestos excede del valor a pagar, el exceso se reconoce como un

activo, y si el valor de impuestos no se ha liquidado en su totalidad se reconoce como un pasivo.

- Los ajustes por el avalúo de los activos de la empresa, que inicialmente se abonaron a reservas de capital por revalorización de patrimonio y a resultados acumulados de ejercicios anteriores, se reversaron, como consecuencia de los ajustes resultantes del proceso de conversión a las Normas de Información Financiera NIIF fueron registrados con cargo a esta cuenta como lo determina la NIIF 1 "Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera". Como efecto de lo descrito esta cuenta registró un saldo a Diciembre del 2010 de \$ 26.276.621.
- Se ha realizado un ajuste a la provisión mantenida para juicios por demandas laborales y otras de \$ 474.183 a \$ 507.460, como consecuencia de la evaluación periódica de su nivel, en armonía con la NIC 37 "Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes"; igualmente se han reducido el nivel de provisiones laborales de \$ 1.792.466 a \$ 1.650.959 por efecto de la aplicación de la NIC 26 Contabilización e Información Financiera sobre Planes de Beneficio por Retiro".
- Durante el ejercicio económico del 2010, el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), compró el 95.7% del paquete accionario de CEMENTO CHIMBORAZO C.A. que era propiedad del Banco Nacional de Fomento. Posteriormente en enero del 2011, en aplicación de políticas gubernamentales, se transfirió el 10% a los trabajadores de la empresa.

5.1 RESULTADOS OPERACIONALES

En el transcurso del ejercicio económico del 2010, la Empresa cemento Chimborazo, obtuvo una utilidad neta después de impuestos de US \$ 7.984.502, monto que comparado con el que se obtuvo en el ejercicio anterior que fue \$ 7.729.260, refleja un crecimiento del 3.3%, conforme se detalla a continuación:

CEMENTO CHIMBORAZO - ESTADO DE RESULTADOS				
COMPARATIVO DIC 2009 - DIC 2010				
(Expresado en U.S. dólares)				
	DIC 2009	DIC 2010	VARIACIÓN 2010 2009	
			VALOR	PORCENTAJE
VENTAS	35.718.160	36.667.736	949.576	2,66%
Cemento	35.718.160	36.667.736	949.576	2,66%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	23.137.208	24.734.180	1.596.972	6,90%
Cemento	23.137.208	24.734.180	1.596.972	6,90%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	12.580.952	11.933.556	-647.396	-5,15%
GASTOS DE OPERACIÓN	2.661.358	1.886.194	-775.163	-29,13%
UTILIDAD OPERACIONAL	9.919.595	10.047.362	127.767	1,29%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-2.190.335	-2.062.860	127.475	-5,82%
Ingresos financieros	290.739	380.293	89.555	30,80%
Otros ingresos	868.503	311.587	-556.917	-64,12%
Otros egresos	-3.349.577	-2.754.740	594.837	-17,76%
RESULTADO DEL EJERCICIO	7.729.260	7.984.502	255.242	3,30%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Los resultados alcanzados reflejan que se ha mantenido el proceso evolutivo de la gestión de operacional que ha venido presentando la empresa durante los años 2008 y 2009, no obstante los eventos adversos que tuvo que afrontar en el período, los cuales se detallan a continuación:

- La contracción que experimentó la demanda de cemento en el mercado nacional, conforme lo descrito en el capítulo de Comercialización, fue determinante para que las ventas ejecutadas durante el período no alcancen los niveles esperados, ya que estas ascendieron a un valor de \$ 36.667.736, que comparado con el registrado el año 2009, refleja un crecimiento del orden de 2,66%, mientras que en volumen fue del 1,1%, razón por la que se cubrió el 91% del presupuesto de ventas de cemento a nivel de fábrica, no obstante el volumen histórico alcanzado, mientras que el proveniente del convenio de consignación con LA FARGE y el maquilado de GRAIMAN, únicamente alcanzó el 25,9%, debido a dificultades operacionales y por cuanto se dio preferencia a la comercialización de cemento producido en la planta, por los mayores márgenes que de ella se obtienen, conforme será expuesto posteriormente.
- Los problemas de producción que existieron durante los meses de abril y mayo y noviembre que afectaron los requerimientos del área de ventas para atender las exigencias de comercialización, comentados anteriormente y que afectaron los niveles de venta en aproximadamente un 5% del total alcanzado.
- Las ventas de cemento generado en la planta que en el año 2009 fue de \$ 31.509.384, equivalente al 88,2% del valor total, ascendieron hasta \$ 34.191.141 en el 2010, lo que representó el 93,3 de las ventas totales de cemento, mientras que el cemento en consignación de La FARGE y el maquilado de GRAIMAN, fue de \$ 2.476.587, valor que comparado con el que se registró en el año 2009 representa el 59%.
- A nivel global, el costo de productos vendidos alcanzó \$ 24.734.180, lo que permitió generar una utilidad bruta de \$ 11.933.556, monto que representa un margen del 32,6% de las ventas, nivel similar al que se obtuvo el año anterior a la misma fecha, que fue del 32,8%, conforme se aprecia a continuación:

2009	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%
TOTAL	35.718.160	24.007.417	11.710.749	32,79%

2010	VENTAS	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	MARGEN
PLANTA	34.191.149	22.399.143	11.792.006	34,49%
CONSIGNACION LAFARGE	2.149.285	2.086.565	62.719	2,92%
MAQUILA GRAIMAN	327.302	248.471	78.831	24,08%
TOTAL	36.667.736	24.734.180	11.933.556	32,55%

Fuente: Estados Financieros

A nivel de planta, el margen del año 2010 es inferior al obtenido durante el año 2009. Con ello no se está reflejando las mejoras que sistemáticamente se han venido obteniendo en el proceso de producción, debido a que el crecimiento del costo de venta de cemento generado en la planta y que se explican posteriormente, ha sido del 11,6% mientras que las ventas del mismo origen han crecido en el 8,5%.

Los gastos de operación (administración, ventas), ascendieron a \$ 1.886.194, cifra que representa una contracción del 29.1% del nivel de gastos registrado en el año 2009. Con relación al nivel de ventas, los gastos operativos representan el 5.14%.

- Los costos operacionales reflejan una variación que está en armonía con el nivel operacional de la empresa, no obstante algunos rubros están reflejando una mayor expansión, que se explican en eventos tales como el impacto en los costos operacionales de la compra de clínquer para compensar las paradas de la planta para efectuar reparaciones o mantenimiento programado; los costos incurridos en transporte de cemento en algunos contratos con entidades del estado; el requerimiento de personal ocasional adicional para cubrir las necesidades de operación; el pago de prima de seguros por la revalorización de activos ejecutado el año anterior, los gastos incurridos en la defensa jurídica de la empresa en los diversos juicios que está manteniendo, así como los gastos de publicidad emprendidos para mantener e impulsar la imagen de la empresa. A nivel de detalle el comportamiento del gasto se aprecia en el siguiente cuadro:

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO COMPARATIVO COSTOS Y GASTOS 2009 – 2010 valores en US dólares					
	2009	2010		DIFERENCIA 2010 - 2009	
	VALOR	VALOR	%	VALOR	%
COSTO DE VENTAS	24.007.417	24.734.180	84,2%	726.762	3,0%
COSTOS Y GASTOS					
GASTOS DE PERSONAL	3.230.122	3.333.952	11,3%	103.831	3,2%
GASTOS DIRECTORIO	3.036	806	0,0%	-2.230	-73,4%
GASTOS DE MOVILIDAD	790.001	1.000.403	3,4%	210.402	26,6%
GASTOS POR SERVICIOS EXTERNOS	726.577	969.902	3,3%	243.325	33,5%
GASTOS POR SERVICIOS BÁSICOS	141.142	144.295	0,5%	3.154	2,2%
GASTOS INFRAESTRUCTURA	356.392	934.290	3,2%	577.898	162,2%
GASTOS MAQUINARIA Y EQUIPO	3.852.021	3.490.418	11,9%	-361.603	-9,4%
GASTOS MOBILIARIO Y EQUIPO	202.854	267.575	0,9%	64.721	31,9%
GASTOS PAPELERIA Y UTILES	28.531	5.824	0,0%	-22.707	-79,6%
GASTOS GENERALES	415.640	608.507	2,1%	192.866	46,4%
GASTOS INCOBRABLES	31	79	0,0%	48	153,3%
CIERRE IND. GTO ROTACCI-OBSOLE	-6.667.047	-10.271.654	-35,0%	-3.604.607	54,1%
VARIACIONES INVENTARIOS	-119.909	-1.220.856	-4,2%	-1.100.947	918,2%
OTROS GASTOS OPERATIVOS	5.231	1.527	0,0%	-3.704	-70,8%
CONSUMIBLES	4.749.602	593.796	2,0%	-4.155.806	-87,5%
ENERGIA Y COMBUSTIBLE	1.951.421	1.961.832	6,7%	10.411	0,5%
PLAN MANEJO E IMPACTO AMBIENTAL	42.453	65.499	0,2%	23.046	54,3%
COSTO TRANSFERENCIA MINAS	-7.847.402		0,0%	7.847.402	-100,0%
SUBTOTAL COSTOS Y GASTOS	1.860.695	1.886.194	6,4%	25.499	1,4%
GASTOS NO OPERACIONALES	726.999	278.550	0,9%	-448.449	-61,7%
IMPUESTO A LA RENTA	2.603.031	2.476.189	8,4%	-126.842	-4,9%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	29.198.143	29.375.114	100,0%	176.970	0,6%

Fuente: Estados Financieros

En el cuadro precedente se puede apreciar que los rubros de Gastos de Movilidad, Gastos por Servicios Externos, Gastos Infraestructura, Gastos Generales, son los que han experimentado un mayor crecimiento respecto al nivel de gastos incurridos en el año 2009, precisamente como consecuencia de los cargos por depreciación en el caso de infraestructura, transporte de cemento, personal ocasional, defensa jurídica, pago de prima de seguros, entre los principales, lo cual evidencia los comentarios señalados en los párrafos precedentes.

Como consecuencia de los eventos descritos, la gestión de producción, comercialización y administrativa de la empresa, registró una utilidad operacional de \$ 10.047.362, equivalente al 27.4% de las ventas, nivel similar al alcanzado el año anterior en donde se obtuvo una utilidad operacional de \$ 9.919.595, que fue equivalente al 27,8% de las ventas.

Complementariamente a lo descrito y una vez deducido el efecto de la gestión no operacional, (ingresos financieros, otros ingresos y egresos), a diciembre del 2010, se obtuvo una utilidad antes de impuestos del orden de \$ 10.460.691. Deduciendo el importe de los impuestos de \$ 2.476.189,26, la utilidad neta generada asciende a \$ 7.984.502, equivalente al 21.8% de las ventas.

Igualmente es preciso señalar que los resultados obtenidos, demuestran una margen de rentabilidad del patrimonio del 15.3% y del activo total del orden del 12.9%, indicadores que reflejan que se mantiene una gestión operacional favorable.

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 así como el impacto en los resultados de la comercialización de derivados de hormigón, 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 2010, en donde se evidencia los resultados favorables de la gestión operacional.

ESTADO DE RESULTADOS ESTRUCTURA 2007-2010 (Expresado en porcentaje sobre ventas)		
	2009	2010
VENTAS	100,00%	100,00%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	64,78%	67,45%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	35,22%	32,55%
GASTOS DE OPERACIÓN	7,45%	5,14%
UTILIDAD OPERACIONAL	27,77%	27,40%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-6,13%	-5,63%
RESULTADO DEL EJERCICIO	21,64%	21,78%

Fuente: Estados Financieros

Cabe indicar que el sistema contable vigente desde mediados del año 2009, considera 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 incurrido 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 con el fin de mejorar la aplicación del sistema de costeo.

Se ha efectuado una verificación del proceso de acumulación de costos y se pudo determinar que persisten las variaciones existentes entre los estándares asignados y los costos reales incurridos, los cuales se están registrando en cuentas de ajuste del grupo 6 "Cierre de Indirectos" y "Variación de Inventarios", rubros que reflejan elevados valores y diferencias importantes con relación a los que se presentaron el año anterior, lo cual incide en el valor real de los inventarios y el costo de ventas, por lo que es necesario revisar con más periodicidad sus niveles así como los parámetros con los que se determinan los estándares para el costeo.

Finalmente se debe indicar 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.

5.2 ACTIVOS Y PASIVOS

En Diciembre del año 2009, la empresa procedió a realizar el registro contable producto de la revalorización de sus activos, cuyo efecto 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, usando como contraparte contable cuentas patrimoniales, igualmente en el año 2010 en cumplimiento de disposiciones vigentes se adoptó las normas NIIF, lo cual produjo el registro de varios ajustes para la conversión de los estados financieros, hechos que ha sido determinante en la evolución de los saldos.

A Diciembre del 2010, los activos totales de la empresa ascendieron a \$ 64.138.394, monto que comparado con los registrados a Diciembre del año 2009, que fue de \$ 57.702.691, demuestran una expansión del orden \$ 6.435.704, que equivalen al 11.2%, que se explican en la evolución que ha experimentado las disponibilidades y activos fijos, como consecuencia de la generación interna de recursos, producto de la gestión operacional del negocio y los ajustes por aplicación de NIIF.

El 32.3% de los activos, corresponden a activos corrientes, con un incremento de \$ 674.176 Con relación al año 2009, alcanzando un nivel de \$ 20.737.146, saldo acumulado básicamente como consecuencia de los resultados de la gestión operativa del negocio, mientras que los activos fijos, han registrado un crecimiento de \$ 6.217.549, participando con el 66.8% del total de activos.

Con relación a la estructura de financiamiento, los activos totales se están financiado con pasivos en un 20.5%, que equivalen a \$ 13.126.937 nivel de endeudamiento que comparado con el que se mantuvo el año anterior que fue \$ 7.561.709, refleja un crecimiento de \$ 5.565.228, equivalente al 73.6%. Del total de pasivos, \$ 5.595.287, son de corto plazo, mientras que \$ 7.531.650 corresponden a obligaciones de largo plazo y constituyen provisiones para beneficios sociales, de conformidad a las obligaciones derivadas del contrato colectivo y disposiciones legales, así como por la creación de un pasivo de impuestos diferidos, como consecuencia de los ajustes efectuados en las depreciaciones y amortizaciones durante el período.

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2009-2010.

BALANCE GENERAL						
COMPARATIVO 2009 - 2010						
(VALORES EN US \$)						
ACTIVO						
			ESTRUCTURA		DIFERENCIA 2010 2009	
	DIC 2009	DIC 2010	DIC 2009	DIC 2010	VALOR	%
ACTIVO CORRIENTE	20.062.970	20.737.146	34,8%	32,3%	674.176	3,4%
DISPONIBLE	9.973.283	4.299.565	17,3%	6,7%	-5.673.718	-56,9%
EXIGIBLE	7.037.104	11.824.964	12,2%	18,4%	4.787.860	68,0%
INVENTARIOS	2.984.118	4.531.195	5,2%	7,1%	1.547.077	51,8%
TRANSITORIO	68.465	81.422	0,1%	0,1%	12.957	18,9%
ACTIVO FIJO	36.829.431	42.846.980	63,5%	66,8%	6.217.549	17,0%
NO DEPRECIABLE	4.655.308	11.744.773	8,1%	18,3%	7.089.465	152,3%
DEPRECIABLE	31.974.123	31.102.208	55,4%	48,5%	-871.916	-2,7%
OTROS ACTIVOS	1.010.290	554.269	1,8%	0,9%	-456.021	-45,1%
TOTAL DEL ACTIVO	57.702.691	64.138.394	100,0%	100,0%	6.435.704	11,2%

PASIVO						
CORTO PLAZO	5.769.243	5.595.287	10,0%	8,7%	-173.956	-3,0%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	4.787.818	4.712.698	8,3%	7,3%	-85.120	-1,8%
ACUMULADOS	971.425	882.589	1,7%	1,4%	-88.837	-9,1%
LARGO PLAZO	1.792.466	7.531.650	3,1%	11,7%	5.739.184	320,2%
PROVISIONES	1.792.466	7.531.650	3,1%	11,7%	5.739.184	320,2%
TOTAL DEL PASIVO	7.661.709	13.129.937	13,1%	20,5%	5.568.228	73,6%
PATRIMONIO						
CAPITAL Y RESERVAS	42.461.722	43.026.955	73,6%	67,1%	565.233	1,3%
RESULTADOS	7.679.259	7.984.502	13,3%	12,4%	305.243	4,0%
TOTAL DEL PATRIMONIO	50.140.981	51.011.457	86,9%	79,5%	870.476	1,7%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	57.702.691	64.138.394	100,0%	100,0%	6.435.704	11,2%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Activos Corrientes

Los activos corrientes de la empresa que están constituidos por disponibilidades de efectivo e inversiones, cuentas por cobrar, inventarios y pagos anticipados, ascendieron a \$ 20.737.146, monto que comparado al equivalente obtenido en el 2009, refleja un crecimiento del 3.4%. El rubro está integrado con la siguiente estructura:

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO (ACTIVOS CORRIENTES)						
Valores en dólares						
			ESTRUCTURA		DIFERENCIA 2010/2009	
	DIC 2009	DIC 2010	2009	2010	VALOR	%
ACTIVO CORRIENTE	20.062.970	20.737.146	34,8%	34,1%	674.176	3,4%
DISPONIBLE	9.973.283	4.299.565	17,3%	7,1%	-5.673.718	-56,9%
Caja Bancos	3.223.903	1.966.024	5,6%	3,2%	-1.257.879	-39,0%
Inversiones temporales	6.749.380	2.333.542	11,7%	3,8%	-4.415.838	-65,4%
EXIGIBLE	7.037.104	11.824.864	12,2%	19,4%	4.787.860	68,0%
Cuentas y Doc. por cobrar	7.151.818	11.965.688	12,4%	19,7%	4.813.870	67,3%
Provisión para incobrables	-114.714	-140.724	-0,2%	-0,2%	-26.010	22,7%
INVENTARIOS	2.984.118	4.531.195	5,2%	7,4%	1.547.077	51,8%
Productos terminados	115.998	177.365	0,2%	0,3%	61.367	52,9%
Productos en proceso	395.952	343.433	0,7%	0,6%	-52.519	-13,3%
Materias primas	352.626	871.008	0,6%	1,4%	518.381	147,0%
Combustible	139.622	203.398	0,2%	0,3%	63.776	45,7%
Envases	169.712	221.326	0,3%	0,4%	51.614	30,4%
Repuestos Materiales y Sum.	2.591.510	3.068.669	4,5%	5,0%	477.158	18,4%
Importaciones en Tránsito	149.681	128.559	0,3%	0,2%	-21.123	-14,1%
Provisión Protección Invent.	-930.983	-482.562	-1,6%	-0,8%	448.421	-48,2%
TRANSITORIO	68.465	81.422	0,1%	0,1%	12.957	18,9%
Gastos anticipados	68.465	81.422	0,1%	0,1%	12.957	18,9%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Disponible.- De los activos corrientes, que representan el 34.1% de los activos totales, \$ 4.299.565, corresponden a disponibilidades de ejecución inmediata, (caja e inversiones temporales), nivel alcanzado como consecuencia del flujo de fondos de la empresa, registrando una contracción de \$ 5.673.718 en su posición de liquidez, movimiento que se explica en el flujo de caja de la empresa que se presenta a continuación:

CEMENTO CHIMBORAZO - FLUJO DE FONDOS 2010		
(VALORES EN US \$)		
FLUJO DE OPERACIÓN		
Utilidad neta		7.984.502
Partidas que no requieren aplicación de recursos:		2.276.716
Reservas y Provisiones	-422.411	
Depreciaciones	2.699.126	
Generación Bruta		10.261.218
Cuentas por cobrar	-4.813.870	
Inventarios	-1.098.656	
Gastos Anticipados	-12.957	
Cargos diferidos otros	456.021	
Proveedores	95.618	
Clientes	128.259	
Personal	-6.549	
Impuestos	-310.981	
Accionistas	-891	
Otros Acreedores	9.425	
Beneficios Sociales	-122.114	
Provisión Juicios y Desahucios	33.277	
Total Variación Activo y Pas. Corriente.		-5.643.418
RECURSOS GENERADOS POR OPERACION		4.617.799
FLUJO DE INVERSION		
Terrenos	171.400	
Propiedad planta y equipo	-1.827.210	
Construcciones en Curso	-7.260.865	
Total Variación Activo Fijo		-8.916.675
RECURSOS GENERADOS POR INVERSION		-8.916.675

FLUJO FINANCIERO	
Provisiones funcionarios	-141.507
Otros Pasivos Largo Plazo	5.880.691
Capital Social	0
Capital Adicional	0
Reservas Legal	0
Reservas de capital	-33.804.366
Resultados Acumulados años anteriores.	417.718
Resultados Acumulados por adopción NIIF	26.272.622
Total Variación Activo PLP y Patrimonio.	-1.374.842
RECURSOS GENERADOS POR FINANCIAMIENTO	-1.374.842

(+ -) Aumento o Disminución en efectivo	-5.673.717
--	-------------------

Saldo Inicial efectivo + Inversiones temporales	9.973.283
SALDO FINAL EFECTIVO + INVERSIONES TEMPORALES	4.299.566

Fuente: Estados Financieros

Del flujo de caja presentado se puede señalar lo siguiente:

- La generación bruta de recursos (utilidad neta más gastos no efectivos), generaron fondos por \$ 10.261.218.

Esta generación bruta y el efecto de los valores por pagar por los impuestos causados por pagar, le permitió cubrir el crecimiento de su activo corriente exigible e inventarios, especialmente de cuentas por cobrar por los anticipos a contratistas en los procesos de ampliación y mejora de la empresa así como el crecimiento de inventarios, de materia prima por la adquisición de clínquer y además generar un flujo operacional de \$ 4.617.799.

- El flujo de inversión refleja un uso neto de fondos de \$ 8.916.675, como consecuencia de las adiciones de activos fijos por los procesos de mejora y fortalecimiento de su apalancamiento operativo en el que está inmerso, la liquidación de obras y proyectos en curso por los proyectos de ampliación, por la cobertura con recursos de generación propia a las inversiones que a diciembre del 2010, había demandado la planta de derivados de hormigón, y por el ajuste a valor justo que se aplicó en la estimación del valor de uso de los activos fijos, que determinó la contracción del valor registrado en libros en algunos rubros del activo fijo.
- El flujo financiero, el cual registra el movimiento de fondos que se canalizan en cuentas de pasivo a largo plazo y patrimonio, refleja un uso neto de fondos de \$ 1.374.842, como consecuencia de las provisiones que se han venido efectuado para cubrir beneficios legales y contractuales, por el registro de impuestos diferidos derivados de la contracción de depreciaciones del periodo y 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 registro en la cuenta de resultados acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF.

Como consecuencia de lo descrito el flujo neto por la empresa, por la diferencia de los fondos generados y los egresos que tuvo que afrontar, fue negativo en \$ 5.673.717, lo que explica la reducción de las disponibilidades de efectivo, bancos en \$ 1.257.859 y la reducción de inversiones en \$ 4.415.838 que presenta la empresa al 31 de Diciembre del 2010, que se aprecia en los estados financieros, sin que con ello se afecte a la posición de liquidez ni a su normal operatividad, conforme lo evidencian los indicadores de liquidez y capital de trabajo que se expondrán posteriormente.

Activo Exigible.- El activo exigible es de \$ 11.824.964, registrando un crecimiento de \$ 4.787.860, con relación al saldo que presentó en el año 2009, y corresponde a los siguientes rubros:

ACTIVO EXIGIBLE valores en dólares		
	2.009	2.010
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	158.202	876.314
FUNCIONARIOS	34.292	45.036
PROVEEDORES	213.053	4.006.959
DOCUMENTOS EN COBRO JUDICIAL	6.245.672	6.245.672
CREDITO TRIBUTARIO	478.233	662.840
OTRAS CUENTAS POR COBRARA	22.367	20.780
(-) PROVISION PARA INCOBRABLES	-114.714	-32.637
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	7.037.104	11.824.964

Fuente: Departamento de Contabilidad

De la información descrita, el rubro más relevante constituye el saldo de Documentos en Cobro Judicial, que asciende a \$ 6.245.672, rubro en donde está registrado el embargo de cuentas de la empresa por un valor de \$ 3.292.672 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 2.953.000 miles de dólares como garantía para impugnar la acción legal de la estatal petrolera, saldo que se arrastra desde el año 2009.

En Cuentas por Cobrar Proveedores, cuyo saldo asciende a \$ 4.006.959, se acumula los saldos de los anticipos entregados para la ejecución de los diferentes contratos que desarrolla la empresa, cuyo monto asciende a \$ 3.909.158, siendo los más importantes los que corresponden a la compra de acero de pre-esfuerzo y anclajes para durmientes, insumos para iniciar las operaciones de producción de la fábrica de derivados de hormigón.

Así mismo en este rubro está registrado el valor de \$ 86.049 por intereses devengados en inversiones financieras y se mantiene una cuenta por cobrar a

nombre del Fondo de Jubilación del BNF, por \$ 7.744,45, 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, sin que en los años 2009 y 2010 se registren movimientos en esta cuenta.

Además, como Activo Exigible, está incluido el valor de \$ 662.840, el cual corresponde básicamente a los valores por recuperar del IVA en compras y contratación de servicios por \$ 455.549 y por el juicio de impugnación planteado al SRI por la no devolución de impuesto a la renta pagado en el año 2004 por \$ 176.393. Sobre el particular en los últimos dos años no se ha logrado recuperar ningún valor por este concepto, debiendo señalarse que en el período se dio de baja la cuenta por cobrar de impuestos pendientes del 2002, por haber caducado el mismo con cargo a la provisión efectuada para el efecto en años anteriores.

Inventarios.- El rubro inventarios en términos brutos, ascienden a \$ 5.013.757, valor que comparado con el que se dispuso en el año 2009 que fue de \$ 3.915.101, refleja un crecimiento de \$ 1.098.656, mientras que la provisión que se mantiene para protección de inventarios, descendió de \$ 930.983 que presentó en el año 2009 a \$ 482.562 en el 2010, como consecuencia de ajuste que se efectuó al evaluarse uno por uno todos los ítems del inventarios considerado obsoleto, como bienes de uso, teniendo como contraparte un incremento en el patrimonio, en aplicación a lo establecido en la NIC # 2 "Inventarios", la cual indica que los inventarios se expresarán al menor valor entre el costo y el valor realizable neto.

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los componentes de inventario durante el período 2009 – 2010.

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO - INVENTARIOS		
valores en dólares		
	2.009	2.010
Productos Terminados	115.998	177.365
Productos en Proceso	395.952	343.433
Materias Primas	352.626	871.008
Combustible	139.622	203.398
Envases	169.712	221.326
Repuestos Materiales y Suministros	2.591.510	3.068.669
Importaciones en Tránsito	149.681	128.559
TOTAL INVENTARIO	3.915.101	5.013.757
(-) Provisión Protección Inventarios	-930.983	-482.562
TOTAL INVENTARIO NETO	2.984.118	4.531.195

FUENTE: Departamento de Contabilidad

Del valor registrado como inventario, \$ 3.068.669 que representa el 61.2% del rubro, total, corresponde al inventario de Repuestos Materiales y Suministros, sobre el cual se mantiene una provisión de \$ 482.562, 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 \$ 1.945.089.

Con relación a los saldos mantenidos el año anterior, los rubros de repuestos materiales e insumos, así como el de materias prima, son los que demuestran el mayor crecimiento, el primero como consecuencia de la evaluación de obsoletos y el segundo por los saldos acumulados de materia prima especialmente de clínker adquirido, a LAFARGE, para compensar los problemas de producción como consecuencia del daño que sufrió el molino de crudo y además también por el represamiento que provocaron los daños en el molino de cemento a final del ejercicio 2010.

Como reflejo de lo descrito, el saldo de los rubros de inventarios de productos en proceso, materias primas, combustibles y envases, relacionado con el costo de ventas, refleja que la empresa durante este período ha acumulado existencias equivalentes, para dar cobertura a 23 días de la producción anual de la planta, indicador que estuvo en 16 días en el año 2009, sin que ello signifique ineficiencia ya que este resultado es consecuencia de hechos coyunturales. Con relación al inventario de productos terminados, su saldo refleja acumulación de existencias para dos días de venta, indicador que refleja eficiencia, ya que prácticamente toda la producción se coloca de inmediato, y los saldos que se mantienen son consecuencia de la operación continua del negocio.

• Activos Fijos

En el mes de Diciembre del año 2009, la empresa realizó la revalorización de sus propiedades planta y equipo, estableciendo 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 un incremento neto respecto al saldo acumulado de \$ 25.874.653.

La empresa determina el valor de sus activos a su costo de adquisición al que se incluye de ser el caso los costos incurridos hasta la instalación y funcionamiento del mismo. Posteriormente los costos derivados por ampliación o mejoras, que provocan una mayor capacidad operativa o ampliación de la vida útil en los activos, son activados y cuando el valor de un activo es superior a su importe recuperable estimado, su valor se reduce, hasta su importe recuperable, en consideración a las Normas Internacionales de Información Financiera, y aplicando la exención permitida por la NIIF 1, párrafo 13, literal b), respecto al valor razonable o revalorización como costo atribuido.

La vida útil para las propiedades, mobiliario y equipos a partir del año 2010 se ha estimado como sigue:

	AÑOS DE VIDA ÚTIL	% DE VALOR RESIDUAL
Edificios e Instalaciones	De 10 a 20 años	10%
Mobiliario y Equipos de Oficina	De 2 a 10 años	20%
Equipo de Computo	De 1 a 4 años	15%
Unidades de Transporte	De 2 a 20 años	35%
Maquinaria y Equipos	De 1 a 11 años	30%
Herramientas	De 1 a 10 años	10%

La depreciación de los activos se registra por el método de línea recta, con cargo al gasto del período, utilizando el tiempo de vida útil estimada.

Al mes de Diciembre del 2010, los activos fijos de la empresa registran un saldo neto, deducido las depreciaciones de \$ 42.846.980, que refleja un crecimiento de \$ 6.217.549, con respecto al año anterior, de conformidad al siguiente detalle:

	2009	2010	DIFERENCIA
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	4.655.308	11.744.773	7.089.465
EDIFICIOS Y ESTRUCTURAS	6.063.804	7.194.260	
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	204.569	263.477	
EQUIPO DE COMPUTO	182.998	260.820	
VEHICULOS	2.492.722	2.600.172	
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	21.870.002	23.063.184	
HERRAMIENTAS	101.911	111.730	
INSTALACIONES	1.186.293	-	
OTROS ACTIVOS FIJOS		153.984	
ACTIVOS DE INVERSION		281.883	
TOTAL DEPRECIABLE	32.102.299	33.929.509	1.827.210
DEPRECIACION ACUMULADA	-128.176	-2.827.302	-2.699.126
TOTAL ACTIVO DEPRECIABLE	31.974.123	31.102.206	-871.916
TOTAL ACTIVO FIJO	36.629.431	42.846.980	6.217.549

Fuente: Departamento de Contabilidad

De la información descrita se puede apreciar que el rubro activo fijo no depreciable, integrado por terrenos y obras en proceso, presenta un saldo de \$ 11.744.773 y es el que refleja el mayor crecimiento del grupo contable, con un valor de \$ 7.089.465, que se explica en los registros en el rubro de obras en proceso, por los diversos proyectos que se vienen desarrollando para potencializar la capacidad de la planta, de los cuales el de mayor valor es el de la implementación de la fábrica de prefabricados de hormigón, conforme se aprecia en el siguiente detalle:

PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES EN CURSO (miles de dólares)		
	2009	2010
PROYECTO AMAZONAS	47,7	47,7
MODIFICACION TORRE PRECALENTAMIENTO 09	456,0	481,4
ADQUISICION Y MONTAJE PUENTE GRUA	76,6	
PROYECTO PREMOLIENDA DE CLINQUER	141,1	
CERCADO MINA SANFRANCISCO	4,0	6,9
PROYECTO MINA CUIQUILOMA HUAIRALOMA	208,0	210,0
PROYECTO REMEDIACION Y ESTABIL. BAIZAN	196,5	
CERRAMIENTO PERIMETRAL	26,4	
PROYECTO INVESTIGACION DE MATERIA PRIMA	51,2	78,2
PROYECTO MINA PUZOLANA EL BOSQUE	89,0	
SISTEMA AUX. ALIMENTACION MO A M.C.	32,3	
PROYECTO WEB PORTAL	19,9	
FABRICA PREFABRICADOS DE HORMIGON		7.421,1
ADMINISTRACION DE ARCHIVOS		40,2
INSTALACION VARIADOR DE VELOCIDAD		344,1
OTROS	19,9	
TOTAL	1368,6	8.629,6

Fuente: Departamento de Contabilidad

Cabe señalar que durante el año 2010 y en armonía a recomendaciones efectuados en informes anteriores de Comisarios, la empresa realizó un análisis de las obras en proceso que tenía registrado en sus activos y previa aprobación de la Junta de Accionistas, se dio de baja aquellos que se evaluó que no iban a generar beneficios futuros, afectando al patrimonio en un valor de \$ 384.237,86, en aplicación de lo establecido en la NIC 38 "Activos Intangibles" que señala entre otras cosas lo siguiente: *"..... que el activo intangible ya sea comprado o auto-creado, se reconoce si es probable que los beneficios económicos futuros que sean atribuibles al activo fluirán para la entidad; los costos de desarrollo se capitalizan únicamente después de que se ha establecido la factibilidad técnica y comercial del producto o servicio resultante"*.

Esta acción que ha tomado la administración se recomienda que se la mantenga sistemáticamente en los ejercicios futuros a fin de que se mantenga actualizado el verdadero importe de todos sus activos.

Por otro lado el activo fijo depreciable ascendió a \$ 33.929.509, reflejando un crecimiento de \$ 1.827.210 que representa el 5.7% con relación al registrado el año anterior; de los cuales los más representativos son los de Maquinaria y Equipo y el de Edificios y Estructuras que comprenden el 89.2 % del rubro. Así mismo se debe indicar que como consecuencia de los ajustes adicionales efectuados en el período en aplicación de las NIIF, se incrementaron los activos en \$ 29.005; mientras que \$ 1891.673 corresponde a adiciones de bienes de capital programadas para fortalecer el apalancamiento operativo de la empresa y para renovar el parque automotor con

uso de más de 5 años y \$ 293.468 por venta de activos. Cabe señalar al respecto que el financiamiento del crecimiento del activo proviene íntegramente de generación interna de la empresa siendo parte del mismo el remate de vehículos usados, conforme las disposiciones legales, según se desprende del siguiente cuadro:

	SALDO 2009	AJUSTES NIIF	ACTIVOS AJUSTADOS	ADICIONES	BAJAS	SALDO 2010
Edificios	6.063.804	1.240.939	7.304.743		-110.483	7.194.260
Mobiliario y Equipo	204.569	1.271	205.840	58.273	-636	263.477
Equipo de Computo	182.998	-10.089	172.909	89.870	-1.959	260.820
Vehículos	2.492.722	85.579	2.578.300	184.564	-162.693	2.600.172
Maquinaria y Equipo	21.870.002	-1.694	21.868.308	1.212.572	-17.697	23.063.184
Herramientas	101.911	-46	101.865	9.864		111.730
Instalaciones	1.186.293	-1.240.939	-54.646	54.646		0
Otros Activos Fijos		153.984	153.984			153.984
Activos de Inversión	281.883		281.883			281.883
TOTAL ACTIVOS	32.384.182	229.005	32.613.187	1.609.790	-293.468	33.929.509

Fuente: Departamento de Contabilidad

Finalmente la depreciación acumulada ascendió a \$ 2.827.302, con un crecimiento de \$ 2.699.126 con relación al año anterior, como consecuencia de los cargos por depreciación realizados en el período en base al criterio de estimación de la vida útil del activo y valor residual.

• Otros Trabajadores

El saldo de este grupo del activo asciende a \$ 554.269, el cual está integrado por el activo intangible producto del Sistema de Información JP Edward, con un saldo neto de \$ 314.355, así como por el valor de impuestos diferidos por cobrar de \$ 239.914.

Pasivos

Al 31 de Diciembre del 2010, los pasivos de Cemento Chimborazo, registraron un saldo de \$ 13.126.937, monto que da una cobertura del 20.5% a los activos de la empresa, lo que determina una baja posición de endeudamiento. Consecuentemente se puede inferir que prácticamente el capital de operación y la inversión de capital de la empresa se están financiando con recursos propios. Con respecto a los saldos presentados el año anterior, reflejan un incremento de \$ 5.565.228, conforme se aprecia en el siguiente cuadro:

BALANCE GENERAL						
COMPARATIVO 2009 - 2010						
(VALORES EN US \$)						
PASIVO						
CORTO PLAZO	5.769.243	5.595.287	10,0%	8,7%	-173.956	-3,0%
LARGO PLAZO	1.792.466	7.531.650	3,1%	11,7%	5.739.184	320,2%
TOTAL DEL PASIVO	7.561.709	13.126.937	13,1%	20,5%	5.565.228	73,6%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Corto Plazo. De los pasivos de Corto Plazo, cuyo monto asciende a \$ 5.595.287 y representan el 42.6% del total de las obligaciones de la empresa, \$ 4.712.698 corresponden a obligaciones registradas en cuentas por pagar y constituyen fundamentalmente pasivos de generación natural con proveedores, clientes, accionistas, personal e impuestos; mientras que \$ 882.589, constituyen provisiones que se efectúan sistemáticamente por remuneraciones devengadas y no pagadas y además por las provisiones que ha registrado por juicios y desahucios.

Con relación al año 2009, las cuentas por pagar de corto plazo reflejan una contracción de \$ 85.120, que se explica fundamentalmente en la evolución espontánea de sus obligaciones como consecuencia de la inercia del negocio, en los cuales los rubros más importantes son obligaciones a proveedores, anticipos de clientes e impuestos por pagar, conforme se puede apreciar en el siguiente cuadro.

PASIVO CORTO PLAZO (miles de dólares)				
			ESTRUCTURA	
	2009	2010	DIC 2009	DIC 2010
PROVEEDORES	921.549	1.017.167	16,0%	18,2%
CLIENTES	1.221.976	1.350.236	21,2%	24,1%
PERSONAL	21.762	15.213	0,4%	0,3%
IMPUESTOS	2.355.010	2.044.029	40,8%	36,5%
ACCIONISTAS	13.561	12.670	0,2%	0,2%
OTROS ACREEDORES	263.960	273.385	4,6%	4,9%
SUBTOTAL CUENTAS X PAGAR CP	4.797.818	4.712.698	83,2%	84,2%
PROVISION PREST. SOCIALES	497.243	375.129	8,6%	6,7%
PROVISION JUICIOS	474.183	507.460	8,2%	9,1%
SUBTOTAL PROVISIONES	971.426	882.589	16,8%	15,8%
TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO	5.769.243	5.595.287	100,0%	100,0%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Largo Plazo.- Por otro lado, los pasivos a largo plazo ascendieron a \$ 7.531.650, reflejando un incremento de \$ 5.739.184 con relación a la obligación acumulada a Diciembre del 2009.

Estos pasivos de largo plazo corresponden a provisiones para obligaciones laborales, determinadas según cálculo actuarial para jubilación patronal, renuncia voluntaria y desahucio, en armonía con lo preceptuado en el Código de Trabajo y contrato colectivo, cuyo monto asciende a \$ 1.650.959.

Adicionalmente dentro de este rubro está incorporado un pasivo de Impuestos Diferidos por pagar, cuyo monto asciende a \$ 5.880.691 y se origina en la contracción que se aplicó a los cargos por depreciación y amortizaciones, derivado por la aplicación de NIIF, conforme el siguiente detalle:

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	5.862.991
PROPIEDADES DE INVERSION	8.292
OTROS	9.408

Como se puede apreciar, Cemento Chimborazo no registra ningún pasivo financiero (bancos, emisiones), toda vez que los pasivos que mantiene constituyen pasivos espontáneos como resultado de la inercia del giro del negocio, razón por la que prácticamente la empresa no registra apalancamiento financiero, lo cual confirma el grado de solvencia que dispone, situación que le ubica en un escenario totalmente favorable para obtener financiamiento para realizar inversiones de capital de largo plazo y emprender procesos de fortalecimiento de su infraestructura que incrementa sustancialmente su capacidad operativa, que demandaría alrededor de 180 millones de dólares, pudiendo considerarse como una alternativa viable la emisión de obligaciones, o en su defecto la titularización de flujos futuros, dada la evolución favorable que viene experimentando su actividad operacional, la cual actualmente será impulsada con la generación adicional que producirá la fábrica de prefabricados de hormigón.

Patrimonio

Al mes de Diciembre del año 2010, el Capital y Reservas de la empresa ascendió a \$ 43.026.955, nivel que conjuntamente con el resultado obtenido que fue de \$ 7.984.502, conforman un patrimonio total de \$ 51.011.457, el cual brinda cobertura en el 79,5% a los activos totales de la empresa, mientras que a Diciembre del 2009 este indicador era del 86,9%, no obstante refleja 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, el capital y reservas de la empresa, registra un incremento de \$ 565.223, como consecuencia de la capitalización de las utilidades del ejercicio del año 2009, conforme resolución de la Junta General de Accionistas, así como por el efecto de los ajustes al patrimonio por las conciliaciones derivadas de la aplicación de las NIIF.

El detalle de las cuentas de patrimonio se refleja en el siguiente cuadro:

BALANCE GENERAL						
COMPARATIVO 2009 - 2010						
(VALORES EN US \$)						
			ESTRUCTURA		DIFERENCIA 2010 2009	
	DIC 2009	DIC 2010	DIC 2009	DIC 2010	VALOR	%
PATRIMONIO						
CAPITAL Y RESERVAS	42.481.722	43.026.955	73,6%	67,1%	565.233	1,3%
Capital Social	5.933.610	5.933.610	10,3%	9,3%	0	0,0%
Capital Adicional	1.511.118	1.511.118	2,6%	2,4%	0	0,0%
Reservas Legal	1.212.628	1.212.628	2,1%	1,9%	0	0,0%
Reservas de capital	33.804.366	0	58,6%	0,0%	-33.804.366	-100,0%
Resultados años anteriores		8.096.977	0,0%	12,6%	8.096.977	0,0%
Resultados Acumulados por Adopción NIIF		26.272.622	0,0%	41,0%	26.272.622	0,0%
RESULTADOS	7.679.259	7.984.502	13,3%	12,4%	305.243	4,0%
Resultado del ejercicio	7.679.259	7.984.502	13,3%	12,4%	305.243	4,0%
TOTAL DEL PATRIMONIO	50.140.981	51.011.457	86,9%	79,5%	870.475	1,7%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	57.702.691	64.138.394	100,0%	100,0%	6.435.704	11,2%

Fuente: Estados Financieros

Cabe indicar que en el mes de mayo del 2010, se concretó el traspaso de las acciones del socio mayoritario el Banco Nacional de Fomento al Ministerio de Industrias, proceso que no se ha considerado en el ámbito de este informe, por ser una acción de responsabilidad de los mismos. Igualmente en el mes de Enero se concretó el traspaso del 10% del paquete accionario a lo trabajadores.

5.3 INDICADORES FINANCIEROS

No obstante los eventos desfavorables que tuvo que afrontar la empresa, como fueron la contracción de la demanda de cemento en el mercado nacional, las paralizaciones de la planta, el incremento de sus costos operativos, el afrontar con recursos de generación interna los proyectos de ampliación especialmente el de la planta de prefabricados de hormigón, los principales indicadores financieros de liquidez, endeudamiento, actividad operacional y gestión que presenta al mes de Diciembre del 2010, confirman los comentarios expuestos en párrafos anteriores, reflejan que Cemento Chimborazo mantiene el nivel de mejoría reflejada en los años 2008 y 2009 en su estructura financiera, la cual demuestra ser solvente y líquida, debiendo aclarar que debido al impacto del ajuste los activos por su revalorización, los márgenes de actividad y gestión y especialmente el nivel de rentabilidad del patrimonio han descendido, conforme se aprecia en el siguiente cuadro:

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO				
ORIGEN DE LA RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO				
		2008	2009	2010
MARGEN	UTILIDAD NETA / VENTAS	0,2646	0,2164	0,2178
ROTACION	VENTAS / ACTIVO TOTAL	0,7982	0,8281	0,5934
APALANCAMIENTO	ACTIVO TOTAL / PATRIMONIO	1,3891	1,1953	1,1852
RENTABILIDAD DEL PATRIM. (MARGEN x ROTACION x APALANCAMIENTO)		29,83%	21,42%	15,31%

Del cuadro anterior se evidencia que el margen de la empresa, producto de la relación de la utilidad neta sobre las ventas se ha mantenido, como resultado de mantener prácticamente similares los niveles de operación de la empresa.; por otro lado la rotación producto de la relación que presenta del nivel de ventas con los activos, se ha reducido, como consecuencia del incremento contable del nivel de activos. Finalmente el bajo nivel de apalancamiento que presenta, al estarse financiando la actividad básicamente con fondos propios, reflejan una reducción con respecto a los niveles obtenidos en años anteriores y como tal impactan directamente en la rentabilidad del patrimonio.

No obstante, una vez que se han superado los problemas de producción y se implemente la pre molienda, subirá el volumen de producción, así como los ingresos adicionales que generará la planta de prefabricados de hormigón, con seguridad va a crecer el nivel de rentabilidad y sus indicadores; debiendo diseñarse la estrategia financiera de la empresa, a fin de que al mejorar los niveles de rentabilidad y gestión operacional, complemente la buena estructura de solvencia y liquidez que actualmente está presentando Cemento Chimborazo, conforme se refleja en el siguiente resumen de índices financieros:

INDICADORES FINANCIEROS CEMENTO CHIMBORAZO					
PERIODO 2007 - 2010					
INDICADORES	2007	2008	2009	2010	
LIQUIDEZ					
Liquidez	2,70	2,36	3,48	3,71	↑
Capital de Trabajo (miles \$)	5.057	7.608	14.294	15.142	↑
Liquidez Inmediata	2,70	1,68	2,95	2,88	↑
Prueba Acida	1,30	1,29	1,73	0,77	↓
ENDEUDAMIENTO					
Apalancamiento Financiero	35,0%	42,0%	15,1%	25,7%	↓
Endeudamiento	26,0%	29,6%	13,1%	20,5%	↓
Propiedad	74,0%	70,4%	86,9%	79,5%	↑
ACTIVIDAD Y GESTION					
Rotación Activos Fijos	2,15	2,42	1,47	0,92	↓
Rotación Activos Totales	1,23	1,13	0,83	0,59	↓
Costo Operativo	10,9%	13,8%	7,5%	5,1%	↑
Rotación de Inventarios	4,84	6,32	7,43	5,51	↓
Rentabilidad Ventas	-7,0%	27,7%	21,6%	21,8%	↓
Rentabilidad Patrimonio	-11,0%	29,3%	21,4%	15,3%	↓
Rentabilidad Activo Fijo	-15,0%	38,7%	31,8%	20,0%	↓
Rentabilidad Activo Total	-9,0%	17,1%	17,9%	12,9%	↓
Utilidad Operacional/Activo Total		17,1%	13,4%	12,4%	↓

5.5 EVALUACION PRESUPUESTO DICIEMBRE 2010

A continuación se presenta una síntesis de la ejecución del presupuesto de la Empresa Cemento Chimborazo durante el año 2010, en donde se puede apreciar los niveles de cumplimiento en la ejecución del programa de producción y venta de cemento.

CEMENTO CHIMBORAZO					
INFORME PRESUPUESTO DIC. 2010 valores en miles de dólares					
CONCEPTO	PRESUP. ANUAL	EJECUCIÓN	DIFERENCIA		CUMPLIM. META ANUAL
			VALOR	%	
PRODUCCION CLINQUER TM	225.121	200.423	-24.698	-11,0%	89,03%
COMPRA DE CLINQUER		25.400	25.400		
PRODUCCION CEMENTO TM	425.073	350.513	-74.560	-17,5%	82,46%
PLANTA TM	341.277	327.747	-13.530	-4,0%	96,04%
CONSIGNACION TM	58.446	20.107	-38.339	-65,6%	34,40%
MAQUILA TM	25.350	2.659	-22.691	-89,5%	10,49%
VENTA DE CEMENTO TM	443.873	350.310	-93.563	-21,1%	78,92%
PLANTA TM	360.077	327.544	-32.533	-9,0%	90,96%
CONSIGNACION TM	58.446	20.107	-38.339	-65,6%	34,40%
MAQUILA TM	25.350	2.659	-22.691	-89,5%	10,49%
VENTA DE CEMENTO US \$	49.568.368	36.667.736	12.900.632	-26,0%	73,97%
PLANTA US \$	43.201.908	34.191.149	-9.010.759	-20,9%	79,14%
CONSIGNACION US \$	4.903.860	2.149.285	-2.754.575	-56,2%	43,83%
MAQUILA US \$	1.462.600	327.302	-1.135.298	-77,6%	22,38%
COSTO DE VENTAS US \$	21.839.792	24.734.180	2.894.388	13,3%	113,25%
UTIL. ANTES DE IMPUESTOS US \$	9.972.717	10.460.691	487.974	4,9%	104,89%

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 clínquer y cemento, procesos en los que se refleja una ejecución del 89%, razón por la que para compensar los requerimiento de ventas, hubo la necesidad de adquirir aproximadamente 25.400 TM de esta materia prima a LAFARGE.

La producción de cemento alcanzó un nivel de 350.513 TM, lo cual representa un cumplimiento del 82,46% de la meta prevista en el período, resultado que se explica básicamente en el bajo nivel de cumplimiento en la generación de cemento a consignación de LAFARGE y el maquilado de GRAIMAN. No obstante sin considerar estos mecanismos de generación de producto, la producción de cemento a nivel de planta alcanzó el 96%.

Lo indicado determinó que los niveles de comercialización se hayan ejecutado en el 78,92% de la meta en volumen, como resultado del cumplimiento del 90,96% de la meta por ventas de cemento producido en la planta y por el efecto de la comercialización de 20.766 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 2.659 TM de cemento al granel maquilado en las instalaciones de Graiman.

Lo señalado ha permitido alcanzar un nivel de ventas de \$ 36.667.736, nivel que representa el 74% de la meta del período.

Con relación al comportamiento de la ejecución del programa de costos y gastos durante el período 2009, estos han alcanzado un nivel de \$ 24.734.180 millones de dólares que representa una ejecución del 113.25% de la meta lo que equivale a un gasto adicional de \$ 2.894.388, diferencia que se explica básicamente el costo de la adquisición de clínquer y los efectos señalados anteriormente.

Finalmente y como consecuencia de todo lo descrito se ha alcanzando una utilidad antes de participaciones e impuestos de \$ 10.460.691, nivel que representa un cumplimiento del 105 % 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 2010, la Junta General de Accionistas de Cemento Chimborazo, expidió 16 Resoluciones que constan en actas que reposan en los archivos. Adicionalmente estaba pendiente de ejecución una resolución del año 2009.

Una vez realizada el seguimiento respectivo, se observa que la Administración cumplió cabalmente 8 resoluciones; 7 no requieren seguimiento, debido a que no requerían ninguna acción por parte de la administración y la restante está en ejecución, conforme se indica 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 dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 192 de la Ley de Compañías.

Estado: La resolución inicial se modificó por efecto de la resolución JGACCH-010-2010.

- **Resolución JGACCH-010-2010**

Se modifica la resolución N° JGACCH-031-2009, de la siguiente manera:

Aprobar la adquisición de acciones de los accionistas Minoritarios, a través de la bolsa de valores, en los casos en los que fuera aplicable y obligatorio su cumplimiento, independientemente del monto que tengan en posesión los accionistas, cuyo valor de compra venta quedará a conveniencia de las partes dentro de los parámetros descritos a continuación, para lo cual se utilizará una parte de las utilidades líquidas del ejercicio 2009, con el fin de dar cumplimiento a lo dispuesto en el art. 192 de la Ley de Compañías, parámetros de venta de 0 a 199 hasta 11 veces su valor nominal, de 200 a 999 hasta 10 veces su valor nominal de 1000 en adelante hasta 9 veces su valor nominal.

Estado: En proceso, se han efectuado la compra de las acciones a algunos partícipes en el capital de la empresa. A diciembre del 2010, los estados financieros reflejan un saldo de esta acción de \$ 300.418,51; A la fecha de emisión del presente informe, se está continuando con esta acción, para lo cual la administración ha actualizado los libros sociales que servirán para el efecto.

6.2 Seguimiento a Resoluciones de Directorio

Durante el año 2010, el Directorio de la Empresa Cemento Chimborazo expidió 27 resoluciones, que constan en 7 actas, las mismas que reposan en los archivos de

la Compañía. Una vez realizado el seguimiento respectivo, se observa que la Administración cumplió estrictamente con 24 de las mismas y las 3 restantes se encuentran en proceso y se detallan a continuación:

- **Resolución 014-2010**

Se toma conocimiento y se autoriza el inicio del proceso de consultoría de exploración avanzada y evaluación de reservas de caliza del área minera Shobol Norte I, de acuerdo a lo determinado en los informes técnico y económico incorporados al expediente.

Estado: En proceso.- Se inicio el trámite mediante el portal de compras públicas, el cual está próximo a concluir.

- **Resolución 019-2010**

Se toma conocimiento y se autoriza el inicio del proceso de adquisición "provisión, instalación completa y puesta en marcha de un transformador trifásico de potencia 10/12.5 MVA accesorios y subestación".

Estado: En proceso.- Se inicio el trámite, el proceso está por adjudicarse.

- **Resolución 024-2010**

Basados en los informes técnicos, se aprueba el inicio del proceso de licitación para la contratación de las pólizas de seguros a los que hace referencia este punto.

Estado: En proceso.- En cumplimiento a lo resuelto por el Directorio mediante Resolución No. GGR-162-2010, se procedió con el inicio del proceso de Licitación, actualmente se encuentra en la etapa de entrega de ofertas.

6.3 Seguimiento a Recomendaciones de Informe de Comisarios período 2009.

La actual administración, ha cumplido con la mayoría de las recomendaciones formuladas en el informe de Comisarios del año 2009, observándose que existen algunas recomendaciones que están en proceso o pendientes de ejecución y que se detallan a continuación:

RECOMENDACIÓN 1, Procesos.-

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.

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.

Estado: En proceso, se ha contratado una Consultoría a fin de que elabore el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de de puestos propios de la organización acordes a la normativa vigente, realizar el informe descriptivo de funciones y se prepare el informe sobre la brecha entre el perfil de puestos y sus ocupantes, como base para migrar a una estructura por procesos.

RECOMENDACIÓN 1, Evaluación de Desempeño.-

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.

Estado: En proceso, acción seguirá con la base del informe de consultoría.

RECOMENDACIÓN 1, Plan de Capacitación.-

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.

Estado: En Proceso, la planificación de capacitación se hará en base a detección de necesidades sobre la base del Informe de Consultoría.

RECOMENDACIÓN 2, Desarrollo de Manual de usuarios de ERP.-

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.

Estado: En Proceso, está pendiente la elaboración de los responsables en algunas unidades.

RECOMENDACIÓN 4, Reglamento de Compras.-

Reformular el reglamento de compras y contratación de servicios, de manera que asegurando el cumplimiento de normas básicas de control, no afecte a la normal operatividad de la empresa. Dentro de este ajuste se deberá establecer procedimientos mínimos para aquellos casos en que lo amerite

Estado: En Proceso, La Asesoría Jurídica ha preparado un documento el cual está para presentación del Directorio, incorporando las últimas normas y regulaciones vigentes.

RECOMENDACIÓN 12, Generación de Reportes ERP.-

La administración deberá solicitar a la empresa que brinda el soporte técnico a los programas, que se genere adicionalmente reportes permanentes de salida, en donde se refleje la actividad operacional, identificando costos por centro de operación y con ello se prepare estados de resultados de la empresa por función, que permita a la administración contar con información suficiente para la toma de decisiones.

Estado: En Proceso, Se está determinando todos los requerimientos para solicitar a la empresa que brinda el soporte.

RECOMENDACIÓN 14. Recuperación de Activos.-

Realizar las acciones del caso para recuperar todos los valores por cobrar a ex empleados, derivados de anticipos, fondos por liquidar, préstamos del Fondo de Jubilación del BNF, etc.

Estado: Pendiente.

RECOMENDACIÓN 15. Recuperación Impuestos 2002

Determinar la pertinencia de mantener en el activo los valores por recuperar de impuestos del año 2002, cuyos reclamos se han caducado y sobre cuyos fondos se mantiene las provisiones pertinentes

Estado: Pendiente.

RECOMENDACIÓN 16. Caja Chica.-

Actualizar el reglamento para el control de Fondos de Caja Chica. Al momento existe un borrador del citado reglamento el mismo que debería ser revisado por la Asesoría Legal y aprobado por el Directorio y aplicarlo inmediatamente en cumplimiento a lo que dispone la Ley de la Contraloría General del Estado. Por otra parte recomendamos que se revisen ciertos montos asignados ya que consideramos que son muy elevados y no son utilizados en su totalidad

Estado: En Proceso, se han realizado mejoras en el proceso, está pendiente la emisión de la normativa.

RECOMENDACIÓN 17, Contratos.-

Con el objeto de precautelar los intereses de la empresa y no incurrir en riesgos innecesarios, y una vez que se ha clarificado lo relacionado a los procesos relacionados al giro del negocio, recomendamos que todos los procesos que ejecute la empresa, tengan respaldo de contratos o convenios vigentes

Estado: En Proceso.

6.4 RECOMENDACIONES INFORME DE AUDITORIA EXTERNA

La firma AENA, realizó el examen a los estados financieros del año 2009, emitiendo varias recomendaciones para su aplicación.

El seguimiento de estas recomendaciones corresponde básicamente a la Auditoría Interna y Gerencia Administrativa Financiera su aplicación. El resultado de las mismas deberá estar consignado en el informe de auditores externos correspondiente al ejercicio 2010.

7. RECOMENDACIONES

A LA GERENCIA DE SEGURIDAD, AMBIENTE, SALUD Y RELACIONES COMUNITARIAS

1. Con el fin de cumplir con la responsabilidad legal de ofrecer un ambiente seguro que evite la ocurrencia de accidentes se debe documentar políticas, normas e instrucciones para que se cumplan día a día. Se deben administrar tiempos y recursos para que la operación fluya sin interrupciones, que todos conozcan (capacitación) y obedezcan (reglamentación) los parámetros de la operación. Para lo cual se deben asegurar los recursos que permitan que todo lo anterior sea realizable y la organización entera lo pueda practicar.
2. En cuanto a relaciones con la comunidad, en Cemento Chimborazo la seguridad, la salud, el medio ambiente y las relaciones con la comunidad son parte integral de su gestión haciendo un uso eficiente de los recursos naturales, cuidando a las personas y al medio ambiente, así se debe buscar generar oportunidades de desarrollo mutuo con las comunidades en que operan en un marco de equidad de esfuerzos con quienes proponen formar parte de iniciativas compartidas.
3. Desarrollar, implementar y mantener sistemas de gestión en salud ocupacional, seguridad, medio ambiente y relaciones comunitarias que sean consistentes con estándares reconocidos internacionalmente.

A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA, (SISTEMAS)

4. Formalizar el proceso de implementación del nuevo sistema ERP con la actualización de políticas, manuales y reglamentos que la apoyen y puedan ser consideradas como el puente de cumplimiento de objetivos siendo estos el camino operativo de la ejecución de los mismos.
5. Estudiar la posibilidad a futuro de implementar VENTA A TRAVES DEL PORTAL y el manejo del portal como herramienta de marketing y ventas.
6. Realizar simulacros de desastre, usando un buen anti virus (actualizable que cubra la mayor cantidad de virus conocidos, que detecte limpie y vacune, que posea un manual de procedimiento versatilidad residente en memoria).

A LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

7. Realizar un análisis continuo de la estructura organizacional planteada para determinar ajustes que se deberán implementarse a futuro para que este acorde con las necesidades de la organización y su misión.

8. Concluir los procesos de desarrollo organizacional iniciados desde el año 2010 en armonía con las recomendaciones del Informe de Comisarios del 2009.
9. 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.
10. Concluir el sistema de clasificación de recurso humanos en armonía con las disposiciones vigentes para empresas con capital público.
11. 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.

A LA GERENCIA DE TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ASESORIA JURIDICA

12. Que se realice un inventario de toda la normativa de la empresa, a fin de analizar su vigencia y evaluar la necesidad de actualizar, ratificarla o derogarla, elaborando para ello un cronograma de ejecución.
13. Que se coordine con todas las áreas, con el fin de la actualización de reglamentos, manuales e instructivos que regulen los procesos y actividades en la empresa, en base al cronograma previamente aprobado en la instancia pertinente
14. Evaluar la estructura organizacional en armonía con la evolución de las actividades de la empresa y seguir realizando los ajustes pertinentes para evolucionar hacia una estructura por procesos. No obstante sugerimos que dentro del área financiera se analice la incorporación de una unidad técnica que lleve a cabo los procesos de planificación, manejo y control de presupuestos, análisis financiero y estudios.

A LA GERENCIA GENERAL, ASESORIA LEGAL, Y GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

15. Con el objeto de precautelar los intereses de la empresa y una vez que se ha clarificado lo relacionado a los procesos relacionados al giro del negocio, recomendamos que todos los procesos que ejecute la empresa de acuerdo a su cuantía respectiva, cuenten con respaldo de contratos o convenios vigentes.
16. Actualizar el reglamento de compras y contratación de servicios, 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 que refuercen el ambiente de control, e incorpore además de la normativa en los procesos de adquisiciones que deben aplicarse en aquellos relacionados al giro de negocio, normas 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 pago
- Control y custodia de garantías
- Normas para recepción de obras y bienes
- Planificación de procesos
- Normas para identificación y protección
- Custodia

A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

17. Que se analice el proceso de pagos a proveedores de bienes y servicios, a fin de incorporar previo al trámite de autorización de pago, un formulario de confirmación de que el mismo se ha efectuado cumpliendo todas las disposiciones vigentes y sea documento soportante para que en el mismo se autorice el pago.
18. Analizar debidamente las desviaciones presentadas entre los estándares aplicados en la predeterminación de costos y los reales, a fin de las estas variaciones que se están registrando en cuentas de ajuste del grupo 6 Costos y Gastos, no afecten el valor real de los inventarios y el costo de ventas.
19. A pesar de que el sistema permite acceder a información de diversa naturaleza, los reportes de salida permanentes que se está generando actualmente, en donde se refleja la actividad operacional y los estados de resultados de la empresa, no permite identificar costos por función, por lo que se recomienda el diseño de nuevos informes para que los emita con el carácter permanente el nuevo software con el que cuenta la empresa, de manera que se puedan emitir reportes de costos por actividad y procesos, que sirvan de sustento a la administración en la toma de decisiones.
20. Poner en vigencia normas para la realización de inversiones financieras, de los excedentes de liquidez que genere la gestión operacional de la empresa.

A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA, GERENCIA TECNICA

21. Reforzar las pruebas de control especialmente el relacionado al uso de materiales y componentes del producto a fin de que se actualice periódicamente los estándares utilizados en la determinación de los costos de producción.

22. Mantener vigentes las acciones del caso a fin de que depurar de los activos de la empresa los rubros inmovilizados, evaluando especialmente los relacionados a inventarios de repuestos.
23. Mantener vigente la política de evaluar los saldos registrados en la cuenta obras en proceso, a fin de que se determine su vigencia o de lo contrario se tendría que provisionarlos.

A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA Y ASESORIA JURIDICA

24. Realizar las acciones pertinentes a fin de depurar las cuentas por cobrar a ex empleados que permanecen como tal desde ejercicios anteriores, así como establecer los acuerdos pertinentes a fin de depurar los valores que están pendientes de cobro a clientes, derivado de la objeción al cemento entregado por parte del Cuerpo de Ingenieros del Ejército.
25. Al existir las provisiones de respaldo, evaluar la pertinencia de dar de baja los valores pendientes de recuperación por impuestos pagados en exceso correspondiente al año 2002, debido a que ha caducado el período de reclamo.
26. Que se evalúe el nivel de provisiones que se mantiene frente a los juicios que está enfrentando, especialmente el relacionado con la demanda de Petrocomercial y otras obligaciones que contingentemente podría asumir al empresa.

A LA GERENCIA GENERAL; GERENCIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA

27. El proceso de planificación de la empresa está alineado a los objetivos, políticas y lineamientos de la Cementera Nacional. La estimación prevista de las actividades comerciales de los próximos años, deberá ser complementada con planes operativos y esos a su vez éstos sean la base para la formulación de los presupuestos anuales de la Institución.

DEPENDENCIA DE COMPAÑIA

- 5 JUL 2011

**SECCION ARCHIVO
RECIBIDO**