

San Juan Chico, 26 de abril del 2012

Señores Miembros de la Junta de Accionistas

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO C.A.

Presente

De nuestra consideración:

De conformidad con lo establecido en el Art. 279, numeral 4, de la ley de Compañías, así como lo señalado en el Art. 42 de los Estatutos Sociales de la Empresa Cemento Chimborazo C.A. en nuestra calidad de Comisarios, designados por la Junta General de Accionistas, ponemos a su consideración y por su intermedio a los accionistas el informe correspondiente al ejercicio económico del año 2011.

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

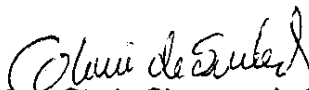
El presente informe abarca los resultados de la revisión de las operaciones realizadas, el cumplimiento de las resoluciones de Junta de Accionistas, Directorio y Organismos de Control, así como un análisis de los estados financieros cortados al 31 de diciembre del 2011.

Atentamente



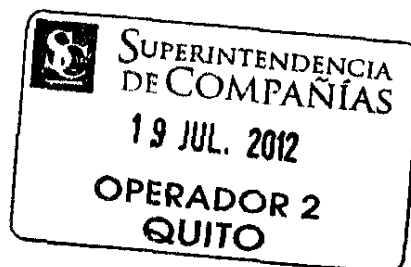
Econ Galo Soria Rodríguez

COMISARIO



Ing. Gloria Cisneros de Suárez

COMISARIO



EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO C.A.

INFORME COMISARIOS 2011

1. PRODUCCION

1.1 Niveles de Producción de Cemento

Durante el año 2011, el proceso de generación de cemento, se desarrolló prácticamente de manera continua, experimentando paradas incidentales o circunstanciales de diversa naturaleza que pueden calificarse como normales en el proceso operativo y que fueron solventadas en el menor tiempo para no afectar el proceso de generación del producto.

La fase relacionada a la explotación de caliza, ascendió a 303.433 TM., de las cuales el 57.7% se originó en las minas de Shobol, mientras que la diferencia es decir 128.208 TM fue el resultado de la actividad minera en Cuiquiloma. Este componente básico en el proceso de producción de cemento, permitió la generación de 198.381 TM de clinker, volumen prácticamente similar al obtenido el año 2010 en que se generó 200.423 TM.

Con respecto a la fabricación de cemento, se debe indicar que para compensar los requerimientos del área de molienda, se tuvo que adquirir 25.000 TM de cinquera a la empresa LAFARGE, razón por la que el disponible de este componente ascendió a 223.381 TM, que permitió la generación de 332.033 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, que han permitido incrementar la adición de yeso y puzolana al clinker hasta en una 1.486, no obstante se está llegando a la capacidad técnica máxima de la planta, por lo que no se ha podido mantener el mismo ritmo de crecimiento que se presentó en años anteriores, conforme se puede apreciar en el siguiente detalle de evolución de los niveles de producción:

EVOLUCION NIVELES DE PRODUCCION CLINQUER Y CEMENTO					
PERIODO 2007 - 2011					
valores en T.M.					
	CLINQUER	CLINQ. COMPRA	TOTAL	CEMENTO	ADICION
2007	149.339	47.600	196.939	228.759	1,162
2008	195.892		195.892	284.365	1,452
2009	181.372	27.336	208.708	303.609	1,455
2010	200.423	25.400	225.823	327.747	1,451
2011	198.381	25.000	223.381	332.033	1,486



Fuente: Gerencia Técnica

Si analizamos de manera comparativa los volúmenes de producción mensuales del año 2011, con respecto a los del año 2010, reflejada en el cuadro que se presenta posteriormente, podríamos observar que prácticamente, durante todo el primer semestre, se ha superado los niveles de generación de cemento, no así en el segundo semestre en que existieron con mayor recurrencia problemas operativos como es el caso del mes de septiembre en que se presentaron daños en las cadenas y en el mes de octubre en que se produjo la rotura del rodamiento del ventilador, eventos que no permitieron abastecer los requerimientos de clinker que demandaba la actividad de molienda.

CEMENTO CHIMBORAZO						
VOLUMENES DE PRODUCCION TM						
	CLINQUER		CEMENTO		VARIACION	
	2010	2011	2010	2011	CLINQUER	CEMENTO
ENE	18.808	18.280	27.169	30.494	97,2%	112,2%
FEB	18.229	16.609	25.887	27.785	91,1%	107,3%
MAR	17.836	18.431	27.006	27.528	103,3%	101,9%
ABR	15.120	16.150	24.040	26.756	106,8%	111,3%
MAY	8.736	16.653	23.082	29.527	190,6%	127,9%
JUN	18.865	14.653	26.798	29.353	77,7%	109,5%
JUL	18.120	15.000	29.068	29.225	82,8%	100,5%
AGO	16.185	17.386	29.222	26.625	107,4%	91,1%
SEP	16.250	16.101	29.866	28.663	99,1%	96,0%
OCT	18.813	11.193	29.745	20.921	59,5%	70,3%
NOV	14.111	17.727	25.124	26.292	125,6%	104,7%
DIC	19.349	20.198	30.740	28.863	104,4%	93,9%
TOTAL	200.422	198.381	327.747	332.033	99,0%	101,3%

Fuente: Gerencia Técnica

Cabe indicar que a partir del primer semestre del 2011, se inició la ejecución del proyecto de un nuevo sistema de molienda, que permitirá aumentar la producción de 44 a 90 TMH de cemento. Igualmente ha proseguido la ejecución de los proyectos que permitan mejorar la operación en minas, la fase de pre-molienda e incrementar la capacidad de producción de clinker, a fin de aumentar la capacidad de producción de la planta.

1.2 Proyectos de Ampliación y Mejora.-

Con el propósito de apoyar el proceso de fortalecimiento operacional que está emprendiendo la planta, se ha creado el área de proyectos.

En los últimos años se ha implementado varios proyectos de mejora que posibilitaron una mayor eficiencia y productividad, los cuales se han financiado con recursos de autogeneración de la planta. Bajo el contexto de esta política de fortalecimiento de su

apalancamiento operativo, se habían realizado inversiones de mejora y renovación de equipos en las fases de explotación de minas, trituración, apilamiento, precalentamiento, clinkerización y molienda; igualmente se renovó el parque automotor.

En el año 2011 se ha venido ejecutado los siguientes proyectos:

PROYECTOS	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
ELABORACION DEL PLAN MAESTRO	16.000,00	Terminado
PREPARACION DE OFICINAS PROVISIONALES	10.000,00	Terminado
REUBICACION DE PERSONAL	10.000,00	Terminado
DEMOLICIONES	250.000,00	Terminado
CONSTRUCCION DE NUEVO EDIFICIO	1.800.000,00	Proyecto de detalle
EJECUCION PROYECTO DEL MOLINO DE CEMENTO	10.000.000,00	50% ejecutado
EJECUCION PROYECTO DEL SILO	13.000.000,00	15% ejecutado
EJECUCION PROYECTO DEL HANGAR MATERIAS PRIMAS	10.100.000,00	5% ejecutado

Fuente: Gerencia de Proyectos

Bajo los lineamientos de la Empresa Cementera Nacional, la empresa ha considerado su fortalecimiento, buscando un socio estratégico, que aporte con capital y conocimiento del negocio, y con ello emprender un plan de inversiones de capital, cuyo objetivo es incrementar la capacidad de la planta de 350.000 TM anuales hasta 1.200.000 TM, ampliando la capacidad instalada y potencializando la existente.

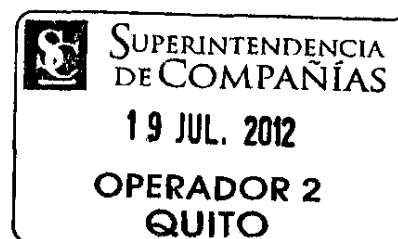
Cabe indicar al respecto que la magnitud del programa de inversiones de capital y el objetivo propuesto, demanda el aseguramiento de los niveles de mercado; así mismo, la generación de fondos para dar cobertura a las inversiones, las cuales no será factible conseguir las ni con generación interna ni tampoco a través de opciones de captación de deuda, razón por la que se explica la consecución de un socio estratégico, que aporte con recursos y fortalezca la capacidad técnica para el manejo de la planta en las dimensiones esperadas.

1.3 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.

1.4 Gestión Ambiental y Seguridad. Higiene Industrial

La Gerencia de Seguridad, Ambiente, Salud y Relaciones Comunitarias, creada el año



anterior, ha venido focalizando su acción en 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.

Para el desarrollo de sus actividades, tienen como referencia un plan operativo anual y cuenta con indicadores de gestión. Se han implantado sanciones para incumplimiento de normas de seguridad.

Este departamento trabaja para el cumplimiento de objetivos en tres frentes, Seguridad Industrial, Departamento Médico y Responsabilidad Social.

Entre las acciones ejecutadas durante el año merece indicar:

- En los equipos de la línea de producción de Cemento Chimborazo, se ha instalado el sistema de bloqueo y etiquetado -LOTO- que permite realizar el mantenimiento seguro sin riesgo de descarga eléctrica y energías almacenadas.
- Instalación de alarma audible para ingreso y salida de transportes de materia prima.
- Construcción de muro de hormigón armado en el ingreso de arcilla en la tolva de alimentación.
- Además se colocó línea de vida para poder enganchar línea personal al arnés de cuerpo completo.
- Se han realizado check list de los vehículos propios de la empresa y que transportan materias primas, a producto terminado, a un total de 151 unidades.
- Colocación de alarmas de retroceso en la maquinaria pesada para que se realicen bajo normas de seguridad el trabajo de explotación minera, complementado con la capacitación en tareas de carga y descarga de material, así como el check list de las unidades.
- Se construyó un canal para conducción de agua lluvia en el sector La Curiquinga - Shobol y conformación de plataforma de seguridad como complemento en la fase de impermeabilización de grietas en Shobol - Calerita.

En gestión Ambiental se ha trabajado en:

Estudios de impacto ambiental en cumplimiento de la normativa para identificar, prevenir y mitigar los potenciales impactos ambientales que producirán las concesiones mineras en el ambiente, y obtener la Licencia Ambiental, se han realizado, los siguientes estudios: Area/concesión tipo de trabajo observaciones, Contingencias y restauración ante probables derrames de combustibles, gestión de residuos

- Provisión de 4 sistemas de tratamiento de aguas residuales con hidrocarburos y

aceites minerales independientes para la planta industrial y minas.

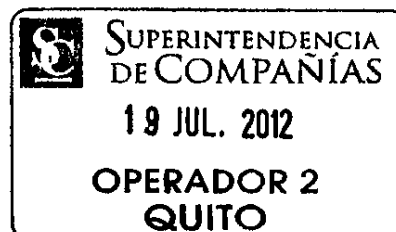
- Provisión de un sistema de aguas residuales generadas del laboratorio planta industrial.
- Provisión de un sistema de tratamiento de aguas residuales negras y grises para la planta industrial.
- Estudio técnico de coprocesamiento de recursos.
- Adquisición e instalación de 6 sistemas de purificación de agua para consumo humano.
- Construcción de plataformas y obra civil para instalación de sistema de tratamiento de aguas negras.

En salud se ha trabajado en:

- Con la apertura de la nueva planta de de Prefabricados el número de trabajadores ascendió a aproximadamente de 215 a 450, por lo que aumentó la afluencia de pacientes para atención médica, registrándose en el año 3.871 atenciones médicas, 2.511 atenciones odontológicas y 8.100 atenciones de enfermería.
- Exámenes médicos pre-ocupacionales al personal que ingresa a laborar.
- Programa de Inmunización en varios frentes (gripe, tétanos, sarampión) tanto al trabajador como a sus familiares.
- Con la finalidad de lograr un mejor desempeño diario del trabajador tomando en cuenta que el cuerpo y la mente se agotan por la rutina en el trabajo, se ha implementado pausas laborales activas de relajamiento para la disminución del estrés y dentro del proceso de prevención de enfermedades.
- Ergonomía en el trabajo, se busco disminuir los problemas osteoarticulares en los trabajadores por mal manejo de cargas.
- Valoración auditiva, para inicio de programas correctivos y preventivos de curación.
- En coordinación con la Gerencia de SSA&RC y la Gerencia General se planifica y ejecuta EL PROGRAMA DE PREVENCIÓN, DIAGNOSTICO OPORTUNO DE CÁNCER CÉRVICO UTERINO Y DE MAMA dirigido a las trabajadoras, esposas e hijas en edad adulta de los trabajadores.

En responsabilidad Social, se ha trabajado en:

- En cumplimiento al Plan de Manejo Ambiental y de los compromisos realizados por la empresa se lleva a cabo el Programa de Atención de Salud Comunitaria, como



acción de compensación para mitigar el impacto ambiental a las diferentes comunidades del área de influencia de las tres plantas industriales.

Para brindar atención de mejor calidad a los habitantes de las comunidades, se dividió el área de influencia por zonas.

- En respuesta a la Responsabilidad Social de la empresa con la finalidad de brindar una mejor atención en junio se incorporó el equipo de salud comunitario, con lo que se logró aumentar considerablemente la atención a pacientes de las comunidades del área de influencia.
- Se ha logrado alianzas estratégicas con los cabildos de las comunidades involucradas, a través de tres ejes fundamentales, como son: salud, educación y desarrollo comunitario, comprometiendo la acción social, consolidando una política de buena vecindad.

En total son 18 comunidades que se encuentran en la zona de influencia de la Empresa Cemento Chimborazo CA y del sector planta de durmientes: Chiquicas, Chamboloma, Guiñatus, Telenpala, San José de Bayubug, Comunidades Sector Planta Industrial: Gatazo, Chancaguan, Comunidades Sector Explotación Minera: Calerita Shobol, Calerita Santa Rosa, Shobol Llinllin, Comunidades Sector Exploración Shobol Norte 1: Shobol Llinllin 10 familias, Aso. Santa Rosa de Guabug, Guadalupe, Santa Isabel, Chimborazo, Comunidades de Planta Hidroeléctrica: Aso. Yanarumy, Chinigua, Polingui San Pablo, Chorrera Mirador, Comunidad de la Zona de Explotación Minera Ganquis Cuiquiloma: Ganquis Cuiquiloma.

En este último año (2011), se ha observado una actitud positiva de los comuneros, pues antes se registraban conflictos frecuentes con la empresa, con amenazas, inclusive de paralizar la producción y obstaculizar el paso de vehículos por las carreteras aledañas.

1.5 PLANTA DE PREFABRICADOS DE HORMIGON

Fue 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 expresada por la Empresa de Ferrocarriles del Estado de un total de 520.000 durmientes de hormigón para la rehabilitación de este medio de transporte, se decidió la instalación de una fábrica financiando la inversión con los recursos acumulados de autogeneración de los años 2009 y 2010.

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.

En el mes de enero del 2011, inicio las operaciones de la Empresa de Prefabricados de Hormigón; el 28 de diciembre de 2010 se suscribió un contrato con la Empresa de Ferrocarriles del Estado, por el cual se debía entregar hasta el mes de Diciembre

265.000 durmientes mono-bloque de hormigón pre-tensado, cuyo valor total ascendió a \$ 24.715.986,30.

Luego de los períodos de prueba, así como los ajustes pertinentes incorporados en los diversos procesos como desmoldado, limpieza, de líneas, colocación de vainas, extracción de separadores, curado, así como la evolución del aprendizaje del personal, y mantener disponibilidades de repuestos que demanda el normal funcionamiento de la maquinaria, permitieron superar las dificultades iniciales de la operación y optimizar el funcionamiento de la planta, operando hasta cuatro líneas diarias, cuando al inicio de la operación se hacía de dos a tres líneas.

Evidencia de lo descrito se refleja en el siguiente cuadro, en donde se presenta la evolución de la fabricación de los durmientes, en el período abril 2011 - febrero 2012, en que se completó la fabricación de las 265.000 unidades contempladas en el contrato celebrado en diciembre de 2010, en el que se puede apreciar la mayor productividad alcanzada en los últimos meses del período indicado, así como la disminución sustancial de unidades resanadas lo que permitió cumplir con el acuerdo celebrado el 27 de diciembre de 2011, en que se determinó una prórroga para el plazo de entrega hasta el 15 de febrero del 2012.

NIVELES DE PRODUCCION DE DURMIENTES					
valores en unidades					
MESES	PRODUCCION	RESANADOS	DESECHOS	TOTAL	ENTREGADOS
ABRIL 2011	10.360	0	0	10.360	
MAYO	16.000	1.275	491	17.766	22.640
JUNIO	18.880	1.118	213	20.211	23.136
JULIO	25.280	1.504	167	26.951	20.000
AGOSTO	23.360	982	252	24.594	29.920
SEPTIEMBRE	28.480	348	478	29.306	32.480
OCTUBRE	30.246	427	1.065	31.738	28.640
NOVIEMBRE	28.714	242	662	29.618	30.080
DICIEMBRE	35.120	107	762	35.989	32.640
ENERO 2012	32.944	45	592	33.581	32.000
FEBRERO	9.568	0	11	9.579	13.464
TOTAL	258.952	6.048	4.693	269.693	265.000
PORCENTAJE	96,0%	2,2%	1,7%	100,0%	

Fuente: Gerencia de Prefabricados

Se observó los procesos operación y uso de materiales e insumos, proceso en el cual se recomienda una mejora sustancial, que asegure un apropiado control.

Perspectivas para año 2012

Una vez que se ha cumplido con la entrega de las unidades previstas en el contrato suscrito en el año 2011, es necesario que se concrete un nuevo acuerdo con la FEED a fin de seguir con un programa normal de producción; así mismo una vez que cuenta con información real de sus costos de operación se puede considerar llegar a un mejor acuerdo comercial con la FEED, que beneficie a las dos partes; asimismo será necesario agilizar el programa de diversificación de productos prefabricados ya sea de columnas, vigas, bordillos, casas, etc., o el que resulte de un estudio de mercado, de manera que se sistemáticamente se reduzca la dependencia hacia un único cliente.

2. COMERCIALIZACION

2.1 Comercialización de Cemento

Cemento Chimborazo ha impulsado la gestión de comercialización de cemento, agregando a las ventas de la producción de la planta, la venta de cemento recibido a consignación, para asegurar un crecimiento de participación en el mercado a pesar del limitado crecimiento de producción de cch y previendo el incremento de producción con la entrada del nuevo molino. Adicionalmente, al iniciar las operaciones de la fábrica de prefabricados, el ingreso de venta de la empresa se ha incrementado por la venta de los prefabricados.

Durante el año 2011, las ventas de la empresa ascendieron a los \$ 56.949.744, de los cuales, el 64.1% equivalente a \$ 36.482.255, corresponde a ingresos generados por la venta de cemento y \$ 20.467.489, a la venta de durmientes d hormigón a la Empresa de Ferrocarriles del Estado.

Niveles de Comercialización

Durante el 2011, la empresa registró un nivel de comercialización de 345.949 TM de cemento, nivel que comparado con las ventas realizadas durante el mismo período del año anterior que fueron de 350.310 TM, cabe recalcar que para el año 2011 disminuyó en volumen de comercialización del cemento a consignación a causa de que se terminó el convenio con Lafarge, pero aumentó la venta del cemento propio producto del incremento de producción de Cch, conforme se refleja en el siguiente cuadro:

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO					
EVOLUCION VENTAS					
	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS EXPRESADAS EN US \$	23.070.978	27.980.066	35.718.160	36.667.736	56.949.744
CEMENTO	23.070.978	27.980.066	35.718.160	36.667.736	36.482.255
DURMIENTES					20.467.489
VENTAS EXPRESADAS EN TON.MET,	227.833	283.438	346.338	350.310	345.989
PRECIO DE VENTA PROMEDIO POR TM. EN US \$	101,3	98,7	103,1	104,7	105,4
CRECIMIENTO EN VALORES		21,3%	27,7%	2,7%	-0,5%
CRECIMIENTO EN TON. MET.		24,4%	22,2%	1,1%	-1,2%

Fuente: Gerencia de Comercialización

Al respecto cabe indicar los siguientes eventos que explican los resultados de comercialización alcanzados en el año 2011.

- En el transcurso del año 2011 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 12.000, afectando directamente a los requerimientos del área de ventas.

A continuación se presenta un resumen comparativo de ventas mensuales de cemento durante el año 2011, en donde se puede apreciar la contracción de la comercialización de cemento especialmente en el segundo semestre del año, período en que se presentaron con mayor recurrencia los problemas de generación de clinker y cemento a nivel de la planta, y donde no se contó con el cemento producto de la terminación del convenio de consignación.

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO		
COMPARATIVO VENTAS DE CEMENTO POR MES 2011		
MES	2011	
	TM	%
ENERO	31.063	8,98%
FEBRERO	30.434	8,80%
MARZO	30.892	8,93%
ABRIL	30.338	8,77%
MAYO	30.541	8,83%
JUNIO	32.583	9,42%
JULIO	28.439	8,22%
AGOSTO	27.715	8,01%
SEPTIEMBRE	28.879	8,35%
OCTUBRE	19.202	5,55%
NOVIEMBRE	27.172	7,85%
DICIEMBRE	28.732	8,30%
TOTAL (TM).	345.989	100,00%
PROMEDIO MENSUAL	28.832	

Fuente: Gerencia de Comercialización

- Si bien se mantuvo el esquema de comercialización iniciado el año 2009, 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), los niveles de comercialización alcanzados en el año 2011 bajo este mecanismo, fue menor a los que se obtuvo en el año 2009 y 2010, debido a que este sólo se aplicó únicamente durante el primer semestre del año; no obstante, los volúmenes de comercialización de cemento generado en la planta alcanzaron un nivel histórico de 332.793 TM, que supera en el 1.6% al registrado el año anterior, conforme se puede apreciar en el siguiente cuadro:

CEMENTO CHIMBORAZO				
VENTAS POR ORIGEN				
CONCEPTO	2010	2011	DIFERENCIA	
			VALOR	%
VENTA DE CEMENTO TM	350.310	345.989	-4.321	-1,2%
PLANTA TM	327.544	332.793	5.249	1,6%
CONSIGNACION LAFARGE TM	20.107	13.196	-6.911	-34,4%
MAQUILA GRAIMAN TM	2.659	0	-2.659	-100,0%
VENTA DE CEMENTO US \$	36.667.746	36.469.630	-198.116	-0,5%
PLANTA US \$	34.191.149	35.058.262	867.113	2,5%
CONSIGNACION LAFARGE TM	2.149.295	1.411.367	-737.928	-34,3%
MAQUILA US \$	327.302	0	-327.302	-100,0%

Fuente: Gerencia de Comercialización y estados financieros

Proceso de Comercialización

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

- **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 2011 contablemente se registró un saldo por este concepto de \$ 1.284.149, que representa alrededor del 3.7% de nivel de total de ventas de cemento.

No obstante en algunos casos y de manera extraordinaria, se otorga crédito. A diciembre del 2011, los estados financieros reflejaron un saldo por cobrar a clientes de \$ 1.232.307, de los cuales \$ 824.315 corresponde a la deuda que mantiene el Cuerpo de Ingenieros del Ejército desde el año 2010; para su recuperación la empresa se encuentra en un proceso de arbitraje que podrá tomar un tiempo hasta llegar a cobrar la deuda pendiente. La diferencia es decir \$ 407.992, es la deuda que mantienen 93 clientes, de acuerdo al siguiente detalle:

VALOR DE DEUDA POR COBRAR	# CLIENTES	VALOR
MAS DE \$ 10.000	6407	172.372
DE \$ 1.000 HASTA \$ 10.000	60	232.756
MENOS DE \$ 1.000	27	2.864
TOTAL	93	407.992
CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO		824.315

TOTAL CUENTAS POR COBRAR**1.232.307**

Fuente: Departamento de Contabilidad

Comparativamente con relación al año anterior, el saldo acumulado por cobrar excluyendo al Cuerpo de Ingenieros del Ejército fue de \$ 51.999 en 31 clientes, es decir se ha producido un aumento inusual, que deberá ser corregido en el menor tiempo posible, más aún si consideramos que estas obligaciones presentan el siguiente nivel de antigüedad:

ANTIGÜEDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR CLIENTES	
valores en US \$	
Deuda de 1 a 30 días	0
Deuda de 31 a 60 días	0
Deuda de 61 a 90 días	178.219
Deuda de 91 a 120 días	107.321
Deuda más de 120 días	946.767
TOTAL	1.232.307,00

Fuente: Departamento de Contabilidad

- **Distribuidores**

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 su vez los distribuidores, abastecen a la red de locales de venta autorizados en todo el país.

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 el de impulsar las ventas especialmente a través de la incursión e introducción del producto en nuevos mercados.

- **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 en el año 2011, se efectuó dos ajustes a los precios de venta del producto, el primero de los cuales se hizo el 7 de marzo y posteriormente un nuevo ajuste el cual está vigente a partir del 26 de julio.

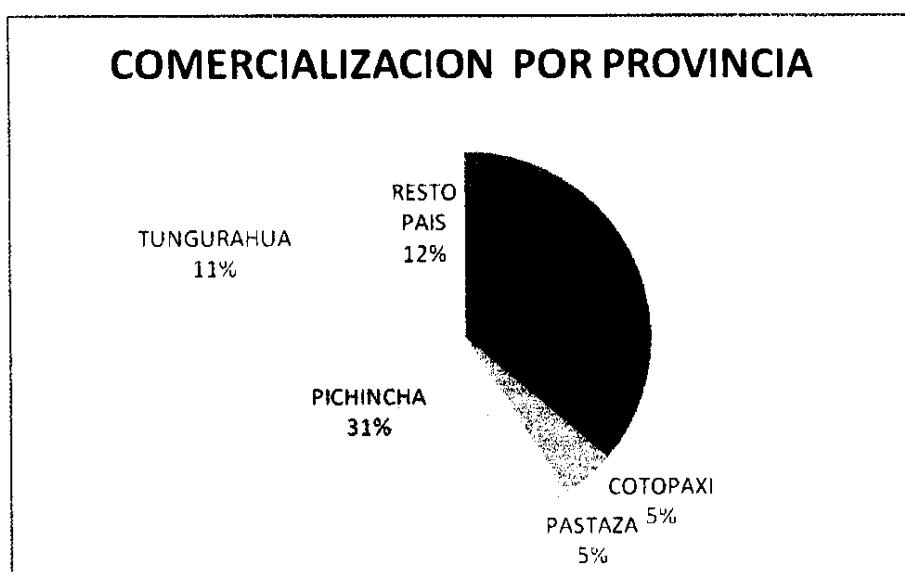
Actualmente los precios de venta al público han oscilado entre \$ 6,77 por saco en la ciudad de Riobamba, hasta US \$ 7,42 en la ciudad de Lago Agrio, precio en el que se incluye el valor del flete hasta su destino, debiendo indicarse que en el año

2010 los precios vigentes en estas localidades estuvieron en \$ 6,35 y \$ 7,25 respectivamente, es decir que el ajuste en las provincias orientales ha sido menor.

- **Mercado**

Las ventas de Cemento Chimborazo por área geográfica se concentran fundamentalmente en las provincias de Chimborazo y Pichincha, en donde se colocó un 67.2% del total; en Tungurahua, Cotopaxi y Pastaza se ha ubicado el 20,4%, mientras que en el resto del país, se ha canalizado el 12.45% de las ventas, manteniendo prácticamente la misma proporción presentada en años anteriores.

A continuación se presenta en resumen las ventas que se han registrado por provincias durante el año 2011.



EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO				
VENTAS POR PROVINCIAS				
PROVINCIA	VENTAS		PARTICIPACION	
	TM	USD \$	TM	USD \$
AZUAY	2.388	247.564	0,69%	0,68%
BOLIVAR	4.771	510.689	1,38%	1,40%
CARCHI	810	83.070	0,23%	0,23%
CHIMBORAZO	125.440	13.806.524	36,26%	37,86%
COTOPAXI	16.347	1.747.319	4,72%	4,79%
EL ORO	11.776	1.191.999	3,40%	3,27%
FRANCISCO DE ORELLANA	3.102	319.119	0,90%	0,88%
GALAPAGOS	858	86.267	0,25%	0,24%
GUAYAS	1.669	169.047	0,48%	0,46%
IMBABURA	2.842	295.391	0,82%	0,81%
MORONA SANTIAGO	2.714	282.434	0,78%	0,77%
NAPO	5.273	562.932	1,52%	1,54%
PASTAZA	17.460	1.863.278	5,05%	5,11%
PICHINCHA	107.097	10.565.127	30,95%	28,97%
SUCUMBIOS	390	40.392	0,11%	0,11%
TUNGURAHUA	36.841	3.963.704	10,65%	10,87%
ESMERALDAS	2.140	216.215	0,62%	0,59%
TOTAL	345.988	38.489.630	100,00%	100,00%

2.2 Comercialización de Durmientes

El día de la inauguración de la planta, las autoridades de la empresa firmaron un contrato para la provisión de 265.000 durmientes mono-bloque de hormigón pretensado, por el valor de \$ 24.715.986, recibándose un anticipo del orden de \$ 7.414.795.

El proceso operativo de la comercialización de este producto, determina que una vez que los durmientes cumplen con las características técnicas establecidas en el contrato, se notifica a la Gerencia de Comercialización, para que esta unidad administrativa coordine el transporte y la entrega del producto a la Empresa de Ferrocarriles del Estado y realice la respectiva facturación. La relación entre las entregas efectuadas y los anticipos recibidos, determinó que la empresa registre una cuenta por cobrar al cliente del orden de \$ 8.754.188.

Hasta el mes de Diciembre se efectuaron entregas de 219.536 durmientes y contablemente se registró ingresos por \$ 20.467.489; El costo del producto vendido durante el período fue de \$ 12.820.874, valor que comparado con las ventas, generan

una utilidad bruta \$ 7.646.615, equivalente al 52.1%, nivel importante que aportó notablemente a los resultados operacionales de la empresa.

3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

La Empresa cemento Chimborazo ha venido experimentando en los últimos años un proceso significativo de cambio en su gestión operativa y comercial, que ha dado como resultado la obtención de importantes niveles de utilidad que a su vez han sido la fuente generadora para el emprendimiento de los proyectos de ampliación y mejora que se viene ejecutando.

Concomitantemente, con el avance de su gestión operacional, se ha venido emprendiendo un proceso de desarrollo organizacional, y fortalecimiento de su talento humano, de manera que las mismas estén en armonía con la evolución operativa. En este ámbito merece destacarse las siguientes acciones en el periodo 2011:

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.

AUDITORIA INTERNA

Del informe de Auditoría interna rescatamos que las actividades codificadas en el Plan Anual de Control, excluyendo actividades suprimidas y reprogramadas, se cumplieron en un 72.03% debido a que según Oficio Circular No. 0737 DR6 CAI se comunica el memorando circular 504-DCAI de 5 de julio de 2011, suscrito por el Dr. Calos Pólit Faggioni, Contralor General del Estado, dónde se dispone modificaciones al Plan Anual de Control en lo referente a los exámenes especiales que fueron dispuestos dentro del Plan Anual de Control para el segundo semestre del año 2011 sean suspendidos y cargados a imprevistos del Plan reformulados como de igual forma se realizarán las acciones de control solicitadas por la máxima autoridad.

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

Arqueos de Caja

Durante el año 2011 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 alguna 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 alguna novedad al respecto; no obstante es necesario que se cuente con una normativa interna que regule este proceso, de manera tal que se disminuya el riesgo de la empresa.

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 identificaron diferencias con los saldos contables, que se originan en la aplicación del estándar utilizado para la determinación del costo del producto, que sin embargo son corregidos en el estado de pérdidas y ganancias. De lo expuesto sugerimos que se continúe evaluando los estándares aplicados a fin de ir afinando los costos reales en los reportes de costos; 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.

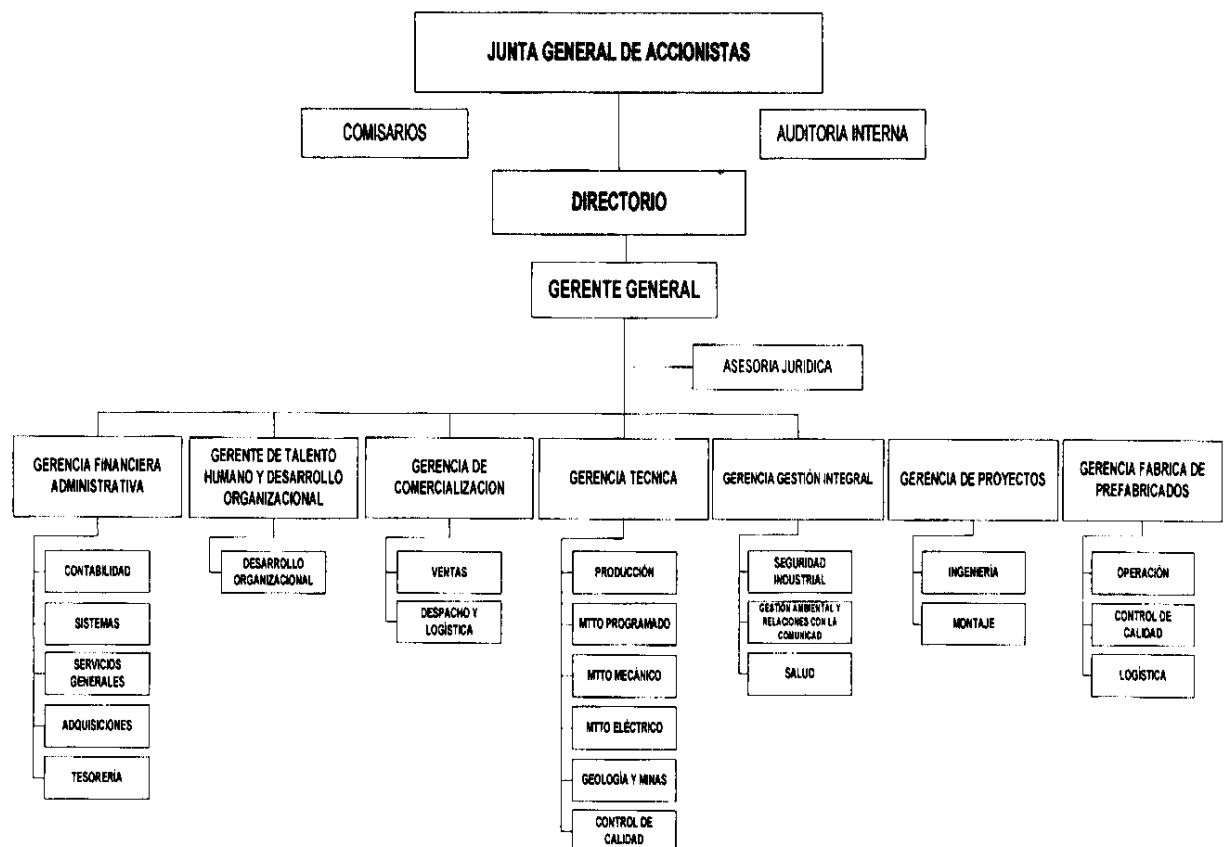
En los casos de suministros de oficina, insumos médicos y de laboratorio, se confrontó los saldos tanto los registrados en el kardex del sistema, como con las tarjetas individuales ubicadas junto a cada uno de las bodegas, encontrándose pequeñas diferencias en diferentes ítems, que materialmente no son 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 identificó 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

La estructura orgánica funcional de la empresa Cemento Chimborazo C.A. fue reformada en Directorio del 31 de mayo del 2010, creándose áreas operativas y de apoyo, e incorporando personal técnico y de soporte en los procesos básicos conforme los requerimientos del negocio; específicamente durante el primer semestre del presente año, se ha incorporando a Gerente de Proyectos y Gerente de Prefabricados completando así su cuadro directivo. Además buscando el fortalecimiento del área de sistemas, se ha contratado los servicios profesionales de un Ingeniero de Sistemas.

Actualmente la estructura de la empresa es la siguiente:



La Gerencia General de la empresa la ejerció el MBA Danilo Moreno hasta el 26 de marzo de 2012, quién estuvo en ejercicio de estas funciones desde el 12 de Diciembre año 2007. Las áreas funcionales están dirigidas por:

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

La evolución que ha presentado la estructura, es una respuesta al desarrollo operacional del negocio; no obstante consideramos que la estructura del área financiera presenta una debilidad frente a la responsabilidad de sus funciones, razón por la que sería necesario se analice fortalecerla y separarle de funciones administrativas.

Se contrató una asesoría en mapeo de procesos por departamento que está en revisión e implementación a cargo de Recursos Humanos para actualizar políticas, manuales y reglamentos.

A nivel de Directorio de la empresa, se produjeron cambios en el mismo; a junio 2011 este organismo quedó estructurado de la siguiente forma

TITULARES	SUPLENTE
ECO. GLADYS VERÓNICA SIÓN MONTES	ING. MIGUEL EDUARDO EGAS PEÑA
DRA. BLANCA CECILIA GÓMEZ DE LA TORRE	DRA. MARÍA TERESA LARA ZUMÁRRAGA
ING. MANUEL ROMÁN MORENO	DR. CHISTIAN GUILLERMO OCHOA CASTILLO
ING. LEÓN EFRAIN DOSTOIEVSKY VIEIRA HERRERA	ECO. JAIME RIGOBERTO TORRES HEREDIA
ARQ. ENZO FABRICIO LEONAR MONCAYO CORREA	DR. SANTIAGO BERMEO VALDIVIEZO

3.3 Gestión de TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La gestión del talento humano permite el desarrollo y la cooperación eficaz de sus colaboradores (trabajadores y empleados) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales, que los describimos a continuación:

- ✓ Apoyar a través de la administración del talento humano el logro de los objetivos organizacionales en el medio y largo plazo.

- ✓ Proporcionar competitividad a la Organización, sabiendo emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- ✓ Suministrar a la Empresa, empleados bien entrenados y motivados permitiendo la autorrealización y la satisfacción de los colaboradores en el trabajo diario.
- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

A diciembre del 2011, el personal de la empresa es de 437 empleados, distribuido de la siguiente manera:

CEMENTO CHIMBORAZO C.A.				
TALENTO HUMANO Y DO				
MOVIMIENTO CONSOLIDADO DE PERSONAL				
REGIMEN LABORAL	DICIEMBRE 2010	DICIEMBRE 2011	INCREMENTO PERSONAL	% INCREMENTO POR REGIMEN
CONTRATO COLECTIVO	115	147	32	21 %
CODIGO TRABAJO	91	195	104	53%
LOSEP	56	95	39	41%
TOTAL	262	437	175	

En 2010 la empresa contaba con 262 colaboradores, distribuidos en 115 personas bajo el Contrato Colectivo, 91 personas con contrato a plazo fijo, y 56 personas bajo el régimen laboral LOSEP, con un costo mensual de nómina de \$ 221.214.

A Diciembre 2011, se incrementa a un número total de 437 colaboradores, que representa un incremento del 40% con 175 colaboradores nuevos con respecto al año anterior, los mismos en su mayoría corresponden al personal que labora en la nueva Planta Industrial de Prefabricados, representando un costo mensual de \$ 332.247 reflejando un incrementando del 33%.

Se procedió a regularizar la clasificación de 22 colaboradores ratificándose en la calificación de la resolución para obreros amparados por el Código de trabajo y servidores sujetos a la LOSEP.

El personal que ha dejado de prestar sus servicios para la Empresa es de 102 personas que en su mayoría (57) han sido por terminación de contrato ocasional y/o eventual

(para realizar actividades de anclaje y resanado de durmientes en la planta de prefabricados) constituyendo el 70% del total de desvinculaciones, de conformidad al siguiente detalle:

CEMENTO CHIMBORAZO C.A.

TALENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

NUMERO DE PERSONAL CESANTE

CAUSA	2010	2011	DIFERENCIA	% CESANTES
Despido	8	17	9	14
Fallecimiento	0	0	0	0
Renuncia Voluntaria	11	26	15	23
Jubilación Patronal	6	2	-4	-6
Termino Contrato	11	57	46	70
TOTAL	36	102	66	100

El desarrollo y reconocimiento del Talento Humano es un factor importante, constituye un elemento básico de la motivación humana, por ello en el presente año han sido promovidos a distintas áreas 16 colaboradores.

El mayor número de ingresos de personal (217), se realizó durante los meses de marzo, abril y mayo; constituyéndose en el personal que labora actualmente (172) en la nueva planta industrial de prefabricados, los mismos que producen durmientes de hormigón, para la rehabilitación del ferrocarril ecuatoriano.

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).

Como antecedente durante 2010, 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 LOSEP 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. Así 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, pero el trámite en el ministerio está en proceso y revisión. Vale la pena indicar que este sistema de clasificación fue determinante para la aplicación del sistema de compensación, el cual obviamente guardará armonía con las escalas de sueldos para el sector público.

Como se había 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, se contrató una asesoría para realizar un mapeo de procesos por departamento, cuyo resultado será la base para la implementación de una nueva estructura basada en procesos.

Con fecha de 10 de noviembre del presente año, con Oficio Nro. GGR-109-2011 se ingresó la documentación al Ministerio de Relaciones Laborales, la cual contiene el proyecto de Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos enmarcados en la LOSEP, y el listado de asignaciones correspondientes para la aprobación y ubicación en la respectiva escala salarial.

Capacitación

Dando cumplimiento al Plan Anual de Capacitación de Cemento Chimborazo C.A., para lograr los objetivos de formación y desarrollo del talento humano propuestos para este año, se ha logrado capacitar a diferentes áreas de la empresa, en temas de: Capacitación Técnica – Especializada, Desarrollo Institucional y Actualización de Normativas.

Se ha efectuado 38 eventos de formación técnica y especializada asistiendo a los mismos un total de 1.399 participaciones; ejecutándose 14.906 horas-hombre de capacitación, con una inversión de USD 53.632,45; valor que representa un incremento del 21,5 % con relación al año anterior.

Cabe recalcar que algunas de las actividades de capacitación se realizaron a través de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC), y del INECYC logrando un ahorro de \$ 4.031

Durante el año 2011, la Empresa Cemento Chimborazo C.A.; ha apoyado al desarrollo pre-profesional de estudiantes de nivel superior a través de las Prácticas Estudiantiles de 17 estudiantes con un total de 7458 horas de prácticas.

El detalle de eventos de capacitación durante el año 2011 fue el siguiente:

Áreas	CURSOS	Horas Capacitación	Participantes	Valor	Observación
Jurídico	4	46	5	\$ 570,08	
Auditoria	4	112	4	\$ 408,80	
Comercialización	2	40	5	\$ 856,80	
Contabilidad	1	32	2	\$ 772,80	Financiamiento SETEC \$100,00
Control de Calidad	3	166	4	\$ 1.209,60	
Geología y Minas	3	704	86	\$ 4.292,00	
Mantenimiento Eléctrico	2	924	16	\$ 2.266,80	Financiamiento SETEC \$3735,00
Prefabricados	1	216	27	0	Evento Interno
Seg. Industrial	2	120	6	\$ 6.502,08	Financiamiento INECYC \$196,00
Sistemas	2	112	6	\$ 1.013,04	
Capacitaciones Grupales de Desarrollo	7	9758	1119	\$ 14.846,45	
Capacitaciones Grupales Técnicas	7	2676	119	\$ 20.894,00	
Total	38	14906	1399	\$ 53.632,45	\$ 4.031,00

Gestión por Procesos e Indicadores de Gestión

La Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional dentro de sus nuevas actividades está la mejora en la gestión por procesos, donde se encarga del levantamiento y análisis de información de los procesos existentes y nuevos procesos; los mismos que aporta un nuevo enfoque y una herramienta con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptarlo a las necesidades de los clientes internos y externos.

Como resultado de estos trabajos se ha elaborado un manual de procesos y procedimientos para la fabricación de durmientes de hormigón, el mismo que fue entregado a su respectiva Gerencia. Se ha levantado, actualizado y descrito información de los procesos ya existentes como es el caso de la producción de cemento y el levantamiento de nuevos procesos que son de mucha utilidad para el correcto funcionamiento de las actividades diarias de la empresa.

Todos estos procesos fueron diseñados o modelados mediante la utilización de un nuevo software (Business Process Management) adquirido en el presente año por la empresa. Cabe recalcar que todos los procesos levantados se han realizado gracias a la colaboración de todas las personas involucradas en los mismos, que de una u otra forma han aportado con el direccionamiento e información muy valiosa para completar los trabajos de levantamiento y actualización de la documentación.

Indicadores de Gestión.

Uno de los proyectos desarrollados por la Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional en el año 2011 fue el levantamiento de información para el desarrollo e implementación de Indicadores de Gestión de todas las áreas de la empresa entre ellas están: La Gerencia General, Gerencia de Financiera-Administrativa, Gerencia de Comercialización, Gerencia de Prefabricados, Gerencia Técnica, Gerencia de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Seguridad Salud Ambiente & Relaciones Comunitarias.

El desarrollo de Indicadores de Gestión nació con el objetivo de evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos u operativos de la empresa.

Los Indicadores de Gestión permitirán:

- Conocer la eficiencia de cada área y/o departamento.
- Saber si se está en el camino correcto para cumplimiento de objetivos.
- Mejorar en las áreas de la empresa principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

- Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras.
- Evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Relacionar la productividad con el nivel salarial.

Procedimiento para el levantamiento de información

Para el levantamiento de los indicadores de gestión se realizó las siguientes actividades:

- Se estableció un formato estándar para los indicadores, a través del cual se detalla: El objetivo estratégico u operativo, nombre del indicador, definición, forma de cálculo, nivel de cumplimiento, meta propuesta, frecuencia de medición y fuente de información que respalde los datos medidos o cuantificados. Este formato de indicadores se aplicó a todas las áreas de la empresa, con la finalidad de manejar un solo formato y que este sea comprensible por las personas ajenas a los mismos.
- Se estableció otro formato de indicadores el mismo que va a indicar los resultados acumulados mes a mes de todo el año para poder comparar los resultados del mes actual con respecto a los anteriores, además este formato cuenta con un sistema de semáforo (rojo, amarillo y verde) que nos muestra mediante colores como estamos (mal, regular o bien) y en el caso de que los resultados estén fuera de la meta poder analizar las causas, establecer acciones correctivas a tomar y verificar que dichas acciones se hayan cumplido.
- Se realizaron reuniones periódicas con los Gerentes de todas las áreas para establecer el mecanismo de trabajo.
- Se trabajó con cada responsable del área, con la finalidad de obtener información de las actividades que realiza cada uno y poder levantar indicadores en base a objetivos, estrategias y procesos.
- Posteriormente mediante reuniones se validaron cada indicador levantado con el Eco. Danilo Moreno (Gerente General) y los Señores Gerentes de cada área, en el cual se realizaron las respectivas correcciones y cambios necesarios.
- Una vez realizado las correcciones necesarias cada área trabajará con sus respectivos indicadores para recolectar información requirente que servirá como base para el cálculo de los mismos.

Una vez establecido los indicadores cada Gerente va a tener una visión más amplia de lo que está sucediendo con su área y poder verificar el cumplimiento de objetivos y el desempeño de sus colaboradores. Además, va a permitir tomar acciones para corregir a tiempo cualquier desviación de las metas u objetivos planteados.

Sobre el particular, consideramos que es importante este avance en el proceso administrativo, no obstante es necesario que se evalúe los resultados de su implementación y emprender un proceso de mejoramiento continuo en el tema.

3.4 Gestión de la Unidad de Sistemas

La unidad de sistemas ha sufrido cambios de tipo estructural, se incorporó un profesional para dirigir los procesos pertinentes. Las actividades desarrolladas por el Dpto. de Sistemas durante el año 2011, 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 las diferentes unidades administrativas.

Como antecedente cabe recalcar 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 tiene la implantación del sistema ERP sobre las personas implicadas

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.

Está en proceso la implementación del manejo de personal a través 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.

Está en proyecto implementar algunos cambios en el portal como el proceso Behunting y otras bondades que se las pueden aprovechar para beneficio institucional.

Plan de Contingencia

Como objetivo el Departamento de Sistemas busca contar con un plan de Contingencia que le permita entre otras cosas el establecimiento de un área segura para el almacenamiento de respaldos de información que le permita salvaguardar los recursos de la empresa, tanto físico como a nivel lógico.

Como antecedente durante el año anterior se han realizado las siguientes acciones:

- Establecimiento de un área segura para el almacenamiento de respaldos de información, en una caja fuerte ubicada en el edificio de la empresa en la ciudad de Riobamba.
- Se ha implementado un Datacenter en la Planta Industrial, para custodiar la información crítica de usuarios.
- Sistema de backup para el JDEdwards en la ciudad de Quito, que asegure la continuidad de las operaciones ante problemas eventuales en la Planta Industrial 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.

Al respecto cabe indicar que en la actualidad no se tiene seguimiento de las actividades que realiza el área de tecnología cuando brinda la ayuda a los usuarios; no se tiene un software de seguimiento de los eventos de la mesa de ayuda. No existe un único punto de contacto para la mesa de ayuda.

No se dispone de un software de manejo y registro del mantenimiento de hardware se lo realiza de forma manual; en la realización de respaldo el grabado de la cinta se la realiza en forma manual con herramientas del sistema operativo.

Auditoría de Sistemas

Se recomienda realizar una auditoría del sistema ya sea de forma interna o externa especialmente con la nueva implementación en las nuevas oficinas administrativas, proyecto en camino con el objetivo de la búsqueda de problemas existentes dentro de los sistemas utilizados y a la vez proponer soluciones para los mismos.

Con el objetivo de evaluar, analizar los procesos informáticos, se contrató una auditoría de sistemas cuya conclusión sería en el 2011 pero su respectivo informe no estuvo disponible. De sus resultados se espera 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 para conseguir la eficacia exigida por Cemento Chimborazo.

Las actividades más relevantes realizadas en el año 2011 son las siguientes:

Plan de Contingencia en las oficinas de Quito

Este año fue necesaria la implementación del centro de datos en Quito, con el fin de tener un plan de contingencia que permita a la organización continuar normalmente con su funcionamiento en el supuesto caso de que la infraestructura instalada en la planta industrial dejara de funcionar o deteriorara su servicio. Para esto fue necesario además contratar un enlace de internet y realizar pruebas de varios componentes: De la base de datos, del proceso de contingencia, de conexión entre los servidores. Lamentablemente a finales de año se averió el aire acondicionado de los servidores de Quito, consecuencia de lo cual tuvimos que bajar los servidores hasta que el aparato averiado sea reparado y empezar un proceso en compras públicas que nos permita nuevamente contar con esa contingencia.

Arreglo y recuperación de garantías

Arreglo del tape IBM vxa 320. Se hizo uso de la garantía pues al realizar las correspondientes pruebas el equipo mostró no funcionar al 100%.

Arreglo disco duro raid servidor san ds IBM. También en este caso se hizo uso de la garantía para que IBM reponga el disco averiado.

Parametrización nueva compañía

Por así haberse definido, fue necesaria la configuración de una nueva Compañía, esto es ECUATORIANA DE PREFABRICADOS. Este proceso tomó aproximadamente 45 días ya que se lo realizó en el ambiente de pruebas y en el de producción, tanto para el ERP como para un sistema satélite de este como es el sistema de nómina DATA LIFE.

Cableado edificio Riobamba

Una vez que el contratista entregó el edificio, se notificó al área de Tecnología y Sistemas para realizar el correspondiente diseño y ejecución del cableado de voz y datos para el edificio de Riobamba. Estas tareas fueron cumplidas en el tiempo previsto.

Cambio lugar Físico Centro de Datos

La decisión de iniciar la ampliación de la planta de producción, trajo como consecuencia el derrocamiento del edificio administrativo ubicado en la Planta 1, lo cual motivó a realizar los estudios correspondientes para trasladar el centro de datos, preparar la o las nuevas oficinas administrativas (en lo que a comunicación se refiere) y reubicar los

enlaces de la CNT para que lleguen al nuevo centro de datos. Reubicación de los servidores y equipo activo.

Un número considerable de colaboradores pertenecientes al área Administrativa y Financiera, fueron trasladados al edificio ubicado en Riobamba, por lo que también fue necesario realizar algunas modificaciones tanto en cableado de voz y datos como en cableado eléctrico, así como gestionar con la CNT la ampliación del enlace contratado para ese lugar.

Cambios en el sistema sugeridos por Auditoría Externa (BDO)

De acuerdo a la recomendación realizada por BDO a los balances del 2010 de CCH, se realizó varios cambios en el módulo de Activos Fijos.

3.5 Procesos de Adquisiciones y Compras

3.5.1 Base Legal

La base legal que norma los procesos de contratación realizados por la Empresa Cemento Chimborazo en el año 2011, 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, y su Reglamento, 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. Respuesta INCOP mediante Oficio No. DE-1691-009 de 26 de mayo del 2009, a la consulta planteada por la empresa, por la que 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. Respuesta INCOP mediante Oficio No. DE-2811-2010 de 26 de abril del 2010, por la que 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 No. GGR-037-2010, de mayo del 2010, por la cual 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.
- F. Respuesta INCOP mediante Oficio No. DE-0150-2011 de 2 de mayo del 2011, por la que el Director Ejecutivo del INCOP, aprueba parcialmente la solicitud presentada por la empresa, calificando como giro de negocio la adquisición de materiales químicos que guarden relación con el objeto social de la empresa y los servicios de capacitación especializados.
- G. Respuesta INCOP mediante Oficio No. DE-0469-2011 de 20 de junio del 2011, por la que el Director Ejecutivo del INCOP, ante puntualizaciones de temas específicos planteados por la empresa, aprueba la solicitud a fin de que sean consideradas del giro del negocio las contrataciones de consultorías y asesorías especializadas y de aquellos procesos relativos a las actividades mineras.
- H. Resolución Gerencia General No. GGR-102-2011, de 21 de junio del 2011, por la cual 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 en las adquisiciones de materiales químicos que guarden relación con el objeto social de Cemento Chimborazo, servicios de capacitación especializados y las consultorías y asesoría especializadas del giro del negocio, así como norma las adquisiciones de materia prima, la contratación de transporte terrestre, la adquisición de combustible, aditivos, fluorita y otros componentes que tiene relación con el normal funcionamiento de los equipos y de empaclado.

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.

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 2011, se han efectuado los siguientes procesos:

- **Sistema de Compras Públicas.**

Bajo este mecanismo se ejecutaron 271 procesos, bajo las siguientes características:

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO PROCESOS ELEVADOS EN COMPRAS PUBLICAS				
	PROCESOS	ADJUDICADOS	DESIERTOS	CANCELADOS
CATALOGO ELECTRONICO	98	98		
SUBASTA INVERSA	55	42	12	1
CONTRATACION DIRECTA				
CONSULTORIA	24	18	6	
MENOR CUANTIA	10	8	2	
LISTA CORTA	7	4	3	
REGIMEN ESPECIAL	12	10	2	
PRODUCCION NACIONAL	12	11	1	
MENOR CUANTIA BIENES Y SERVICIOS	2	2		
LISTA CORTA BIENES Y SERVICIOS	1	1		
GIRO ESPECIFICO NEGOCIO	50	42	8	
TOTAL	271	236	34	1
PORCENTAJE	100,0%	87,1%	12,5%	0,4%

Fuente: Unidad de Adquisiciones

De la información descrita se desprende que el 12.9% de los procesos, no pudieron concluir y tuvieron que declararse desiertos, comparativamente con relación al 2010, se ejecutaron 154 procesos de los cuales 24 es decir el 15.6% fueron desiertos.

Dentro de las causas detectadas actualmente para declarar desierto un proceso tenemos las siguientes:

1. En los Casos de Subasta Inversa el Oferente es su gran mayoría no sube la oferta inicial en la hora y fecha señalada por el portal que corresponde al cronograma establecido por la Entidad Contratante.

2. Estando en el 50% del procedimiento al Oferente el INCOP lo deshabilita por encontrarse incumplidos con el Estado siendo esta una causal de declaratoria desierta puesto que no se puede concluir con el proceso.
3. El Oferente no eleva los formularios establecidos por desconocimiento del sistema.

- **Importaciones**

Dado los requerimientos de la empresa, durante el año 2010, hubo la necesidad de realizar varios 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 y GGR-102-2011, emitidas por el Gerente General, por un valor total del \$ 1'069.605

- **Compras Nacionales**

Durante el año 2010, se han realizado 4.480 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, o a través de normas internas de la empresa, por tratarse de proceso relacionados a compra de bienes señalados como del giro del negocio.

La cuantía total de estos procesos ascendieron a \$64.320.695, de los cuales el 89% correspondieron a materias primas y el 11% a compra de insumos y materiales y ordenes de mantenimiento.

- **Procesos ejecutados que han requerido la firma de contrato**

Durante el año 2011, Cemento Chimborazo ha realizado diversos procesos por requerimiento operativo, los cuales han demandado la firma de contrato. Se ha efectuado una revisión de la documentación de 22 procesos, los cuales en su conjunto ascienden a una cuantía de \$28.860.154, los cuales se detallan a continuación:

CONTRATISTA Y VALOR CONTRATO	OBJETO DEL CONTRATO
GOBAL ELECTRIC S.A. USD \$ 43.799 + IVA	PROVISIÓN DE EQUIPOS DE BLOQUEO Y ETIQUETADO DE SEGURIDAD
LAFARGE CEMENTOS S.A. \$ 1.806.250 + IVA	PROVISIÓN DE 25.000 TONELADAS DE CLINKER
PIFEM \$ 99.900 + IVA	INGENIERIA BASICA CLINKER
ING. LUIS GAVILANES \$ 12.171.60 + IVA	CONSULTARIA TÉCNICA CÁLCULO ESTRUCTURAL DE SUELOS
AMAZON EVENTOS CIA. LTDA. \$ 284.940 + IVA	PROVISIÓN DE ALIMENTACIÓN DIARIA
MATDEC S.A. \$ 70.745 + IVA	ESTUDIO TECNICO DE COPROCESAMIENTO DE RECURSOS
ARQ. PATRICIO MOLINA \$ 46.932,20 + IVA	DISEÑO DEL PROYECTO ARQUITECTÓNICO DEL EDIFICIO ADMINISTRATIVO
SR. FREDDY ÁLAVA \$ 6.490 + IVA	CONTRATO PARA LA ADQUISICIÓN E INSTALACIÓN DE 6 SISTEMAS DE PURIFICACIÓN DE AGUA PARA CONSUMO HUMANO
MAQUINARIAS Y VEHICULOS S.A. \$ 32.299 + IVA	CONTRATO PARA LA ADQUISICIÓN DE UN CAMIÓN
SR. XAVIER PROAÑO \$ 23.000 + IVA	CONTRATO PARA LA REUBICACIÓN DE LA BANDA TRANSPORTADORA DE PUZOLANA HÚMEDA
ING. EDUARDO ESCOBAR \$ 6.500 + IVA	PROVISIÓN DE DESINCRUSTANTE PARA LA FÁBRICA DE CEMENTO CHIMBORAZO
PLANMAN CIA. LTDA. \$ 299.995,53 + IVA	FISCALIZACIÓN A LAS OBRAS DE LA PROVISIÓN PUESTA EN MARCHA E INSTALACIÓN COMPLETA DE UNA MOLIENDA DE CEMENTO
RASTRACK SATELITAL ECUARASTACK. \$ 42.749 + IVA	PROVISIÓN DEL SERVICIO DE POSICIONAMIENTO Y RASTREO SATELITAL EN TIEMPO REAL PARA LA FLOTA VEHICULAR
CONSORCIO ECUATORIANO HISPANO \$ 10.021.326 + IVA	SUMINISTRO DE INGENIERÍA ESTRUCTURAL, OBRA CIVIL, SUPERVISIÓN, MONTAJE ELECTROMECÁNICO Y PUESTA EN MARCHA DE: UN HANGAR, TRANSPORTE DE MATERIAS PRIMAS HACIA TOLVAS, TOLVAS DE ALIMENTACIÓN AL MOLINO DE CEMENTO Y SUBESTACIÓN ELÉCTRICA DE DISTRIBUCIÓN PARA LA MOLIENDA DE CEMENTO Y EQUIPOS COMPLEMENTARIOS
MOLEMOTOR S.A. \$ 12.999.935 + IVA	DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA DE TRASPORTE DE CEMENTO DESDE EL MOLINO HASTA UN SILO, UN SILO DE CEMENTO CON SISTEMA DE DESPACHO AL GRANEL, ENSACADOR AY PALETIZADOTA CON HANGAR DE ALMACENAMIENTO DE SACOS
CONSORCIO WEGH ITALO ECUATORIANO \$ 72.600 + IVA	CONTRATO PARA LA ADQUISICIÓN DE MÁQUINA TENSADORA DE CABLES
CONSORCIO WEGH ITALO ECUAT. \$ 72.600 + IVA	CONTRATO PARA LA ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA EL MANTENIMIENTO DEL CALDERO DE LA PLANTA DE PREFABRICADOS
CONSORCIO WEGH ITALO ECUATOR. \$ 441.022 + IVA	CONTRATO PARA LA ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA DE LA PLANTA DE PREFABRICADOS
CONSORCIO HISPANO ECUATORIANO \$ 2.300.000 + IVA	CONTRATO COMPLEMENTARIO AL CONTRATO PARA LA PROVISIÓN, INSTALACIÓN COMPLETA Y PUESTA EN MARCHA DE UNA MOLIENDA DE CEMENTO
MOTOFRENOS S.A. \$ 95.900 + IVA	ADQUISICIÓN DE UN SELLO DE LAMELA
ING. ROBERTO RODRÍGUEZ \$ 19.200 + IVA	ACTUALIZACIÓN TOPOGRÁFICA MINAS
MABIM INTERNATIONAL SUPLIERS INC \$ 61.800 + IVA	ADQUISICIÓN DE UNA PLATAFORMA ELEVADORA CON CANASTILLA

De la revisión de la documentación que respalda los procesos revisados, se pudo determinar lo siguiente:

1. 19 procesos se ejecutaron a través del portal de compras públicas, por tratarse por procesos de contratación directa, de consultoría, de menor cuantía subasta inversa, concurso público, lista corta, cuyo monto asciende a \$ 1.069.131.
2. 11 procesos por una valor de \$ 27.791.023, por tratarse de compras o contrataciones de aspectos relacionadas al giro del negocio, se efectuaron bajo los lineamientos que establece el Reglamento de Compras de la empresa así como las resoluciones GGR-CCH-037-2010 y GGR-102-2011, emitidas por el Gerente General, para determinar el tipo de procedimiento (concurso público o privado), una vez establecido el procedimiento su proceso se ha ejecutado bajo la normativa de la ley de Contratación Pública.
3. Se realizó la confrontación de los procesos analizados, confrontándolos con los registros contables correspondientes, sin que exista novedad.
4. La documentación de respaldo de los procesos revisados, están en custodia de la Unidad de Adquisiciones, apreciándose que existe una sustancial mejora respecto al ordenamiento de la misma; no obstante se pudo determinar que en algunos expedientes no se han incorporado toda la documentación que determina la normativa legal pertinente, señalada en el art 31 y 13 del Reglamento a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas y en las Normas de Control Interno, como es caso de copia de las garantías actualizadas; liquidaciones de los contratos, documentación de pagos y abonos o algunos hechos relevantes de la ejecución de los mismos, particular que se hizo conocer a los responsables de los procesos a fin de que solventen esta observación.
5. Se revisó las garantías tanto del buen uso del anticipo como de fiel cumplimiento, que respaldan los procesos, cuya custodia y registro se encuentran bajo responsabilidad del Departamento de Tesorería, determinándose que las mismas están vigentes, no obstante no existen copias actualizadas en los expedientes.
6. El modelo de certificación presupuestaria, documento requisito en cualquier proceso, indica de manera genérica que existe la disponibilidad de fondos, el cual debería ser más específico, dado la naturaleza de la empresa, que debe generar por autogestión, endeudamiento o vía capital el financiamiento, especialmente cuando se trata de bienes de capital de gran magnitud, por lo que no sólo es necesario que conste una asignación en el presupuesto aprobado, sino que además se cuente con la certeza de contar oportunamente con la fuente que genere el financiamiento del proceso que se ejecuta.

7. No existe una interacción apropiada entre los administradores de los respectivos contratos y la Unidad de Adquisiciones, quién es la encargada de mantener en forma íntegra y actualizados los expedientes respectivos. De igual manera ente los Administradores de Contratos y la Unidad de Tesorería que es la encargada de custodiar y mantener vigentes las garantías respectivas. Igua

Finalmente como hecho subsecuente, se debe indicar que con fecha 24 de enero del 2012, el Directorio de la empresa, emitió la resolución No. CP-GGR-027-2012, por la cual se expide el "Reglamento del Giro Específico del Negocio para la Adquisición de Bienes, Ejecución de Obras y Prestación de Servicios Incluido los de Consultoría".

4. ASPECTO LEGAL

La acción legal que se ha venido ejecutando a través de la Asesoría Jurídica de la empresa así como a través de la contratación de profesionales. A diciembre del 2011, la situación se detalla a continuación:

4.1 Juicios Laborales

Despido Intempestivo.- En la actualidad la compañía mantienen vigentes 12 juicios por despido intempestivo el valor demandado es de USD \$ 1.319.088.

Jubilación Patronal y Re-liquidación.- Al momento se registran 13 juicios de ésta índole por una cuantía de \$ 167.000.

Casación.- Se registran 43 juicios por una cuantía de \$ 1.411.000.

4.2 Juicios Civiles

Con respecto a la tramitación de juicios civiles, a la fecha se mantiene abiertas 17 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 cuyo estado está en apelación en las salas legales en Quito.

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 Contratación de Abogados Externos

El Estudio Jurídico Externo TEMPLEO S. A., sigue representando a la empresa y se ha hecho cargo del patrocinio jurídico en todas las causas pendientes de tipo civil, administrativo y laboral, con un gran éxito.

Se contrató 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 cuyo informe fue sin salvedades.

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 2011 y que han tenido incidencia o pueden tener en los estados financieros.

- A partir del mes de Enero del año 2011, empezó operaciones la Fábrica de Prefabricados de Hormigón, por lo que a fin de apoyar la gestión y control de la misma y evaluar sus resultados, se ha implementado un sistema de registro que permita identificar por separado sus movimientos con los de la planta de cemento, canalizando los mismos a través de la cuenta "Otros Segmentos Prefabricados". Bajo este contexto se ha acumulado la información de esta actividad, tanto en las respectivas cuentas de activo, pasivo y obviamente de las cuentas de resultados operacionales.
- Se dio de baja de la cuenta Obras en Proceso los valores acumulados para la construcción de la Fábrica de Prefabricados y se activo con un saldo de \$ 10.617.822.
- De conformidad a la Resolución No. 08GDDSC 010, del Superintendente de Compañías, emitida el 20 de noviembre del 2008, el 1º 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).

Por efecto de la aplicación de las NIIF, en el año 2010, 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, la cual por el mismo motivo se ajustó en \$ 190.749,54, por lo que el activo acumulado ascendió a \$ 430.663,28.

- 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, manteniendo el mismo valor en el ejercicio 2011.
- Se ha realizado un ajuste a la provisión mantenida para juicios por demandas laborales y otras de \$507.460, a \$522.397,76, como consecuencia de la evaluación periódica de su nivel, en armonía con la NIC 37 "Provisiones, Activos Contingentes y Pasivos Contingentes"; igualmente se ha incrementado el nivel de provisiones laborales de \$ 1.650.959 a \$ 1.753.295,41, 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 2011, la Empresa Cemento Chimborazo, obtuvo una utilidad neta después de impuestos de US \$ 11.663.626, valor que comparado con el que se obtuvo en el ejercicio anterior que fue \$ 7.984.502, refleja un crecimiento del 46.1%, conforme se detalla a continuación:

CEMENTO CHIMBORAZO - ESTADO DE RESULTADOS
COMPARATIVO DIC 2011 - DIC 2010
(Expresado en U.S. dólares)

			VAR. 2011 - 2010	
	DIC 2010	DIC 2011	VALOR	%
VENTAS	36.667.736	56.949.744	20.282.009	55,31%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	24.734.180	36.901.855	12.167.675	49,19%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	11.933.556	20.047.889	8.114.333	68,00%
GASTOS DE OPERACIÓN	1.886.194	4.302.258	2.416.064	128,09%
UTILIDAD OPERACIONAL	10.047.362	15.745.631	5.698.269	56,71%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-2.062.860	-3.818.103	-1.755.243	85,09%
RESULTADO DEL EJERCICIO	7.984.502	11.927.528	3.943.026	49,38%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Si desagregamos la actividad operacional tomando en cuenta por separado la gestión de la planta de cemento y de la fábrica de prefabricados, se debe indicar que el 64.1% de las ventas (\$ 36.482.255), corresponde a ingresos por la comercialización de cemento, mientras que la comercialización de durmientes representó \$20.467.489, equivalente al 35.9% del total. Así mismo el margen bruto obtenido en la venta del cemento fue del 34%, mientras que en la comercialización de durmientes se obtuvo un margen del 37.4%.

La utilidad antes de impuestos obtenida fue de \$15.384.145, de la cual el 60.5% se origina en la venta de cemento, mientras que 39.5% proviene de la fábrica de prefabricados, indicador totalmente favorable si consideramos que la inversión en activos para esta actividad representa el 23.8% del total de activos a Diciembre del 2011. El detalle de lo descrito se puede apreciar en el siguiente cuadro:

RESULTADOS OPERACIONALES 2011 POR ORIGEN			
	CEMENTO	DURMIENTES	TOTAL
VENTAS	36.482.255	20.467.489	56.949.744
COSTO DE VENTAS	24.080.981	12.820.874	36.901.855
UTILIDAD BRUTA	12.401.274	7.646.615	20.047.889
UTILIDAD NETA ANTES IMPUESTOS	9.306.093	6.078.052	15.384.145
MARGEN BRUTO	34,0%	37,4%	35,2%
MARGEN NETO ANTES IMPUESTOS	25,5%	29,7%	27,0%
PARTICIPACION VENTAS	64,1%	35,9%	100,0%
PARTICIPACION COSTO DE VENTAS	65,3%	34,7%	100,0%
PARTICIPACION UTILIDAD BRUTA	61,9%	38,1%	100,0%
PARTICIPACION UTILIDAD NETA	60,5%	39,5%	100,0%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Los resultados alcanzados reflejan que se ha mantenido el proceso favorable de evolución de la gestión operacional que ha venido presentando la empresa en los últimos años, como consecuencia de los siguientes factores:

- Los niveles de ventas generados ascendieron a \$56.949.744, de los cuales \$36.482.255 corresponden a la venta de cemento, como resultado de la colocación de 345.989 TM, los cuales reflejan una contracción del orden del 0.5% en valores y del 1.2% en volumen, con relación a los obtenidos el año anterior, cifras que son indicadores de que la actividad de comercialización ha estado ligada básicamente a la capacidad operativa de la planta, la cual en las actuales circunstancias ha llegado prácticamente a su capacidad máxima.
- Las ventas de cemento generado en la planta que en el año 2010 fue de \$ 34.191.141, equivalente al 93.3% del valor total, ascendieron hasta \$ 35.070.887, en el 2010, lo que representó el 96.1% de las ventas totales de cemento, mientras que el cemento en consignación de La FARGE, cuya actividad se desarrolló con menor intensidad a la prevista y únicamente durante el período enero julio, fue de

\$ 1.411.368, valor que comparado con el que se registró en el año 2010, representó el 66%.

- Los niveles de producción alcanzados y las dificultades presentadas en el proceso en el mes de octubre, permitieron cubrir el 92.1% de los valores esperados de venta a nivel de cemento producido en la planta; no obstante se obtuvo un incremento del 2.6%, con respecto al año 2010, mientras que el cemento proveniente del convenio de consignación con LA FARGE, únicamente alcanzó 13.196 TM, que representa el 17.7%.
- El costo de producción del cemento comercializado ascendió a \$ 24.080.981, nivel que ha permitido generar un margen bruto del 34%, el cual demuestra una evolución favorable si tomamos en cuenta en el año 2010 el rubro frente a un volumen similar de venta ascendió a \$ 24.734.180, monto con el que se obtuvo un margen bruto del 32.55%, con ello se está reflejando los efectos de las mejoras que sistemáticamente se han venido obteniendo en el proceso de producción y venta.

Evidencia de lo comentado, se refleja en la siguiente información:

DIC 2010	VENTAS	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	MARGEN	PARTIC. EN VENTAS	PARTIC. EN UTIL. BRUTA
PLANTA	34.191.149	22.399.143	11.792.006	34,49%	93,25%	98,81%
CONSIGNACION LAFARGE	2.149.285	2.086.565	62.719	2,92%	5,86%	0,53%
MAQUILA GRAIMAN	327.302	248.471	78.831	24,08%	0,89%	0,66%
TOTAL	36.667.736	24.734.180	11.933.556	32,55%	100,00%	100,00%

DIC 2011	VENTAS	COSTO DE VENTAS	UTILIDAD BRUTA	MARGEN	PARTIC. EN VENTAS	PARTIC. EN UTIL. BRUTA
PLANTA	35.070.887	22.728.570	12.342.317	35,19%	61,58%	61,56%
CONSIGNACION LAFARGE	1.411.368	1.352.411	58.956	4,18%	2,48%	0,29%
MAQUILA GRAIMAN	0	0	0	0,00%		
TOTAL CEMENTO	36.482.255	24.080.981	12.401.274	33,99%	64,06%	61,86%
DURMIENTES	20.467.489	12.820.874	7.646.615	37,36%	35,94%	38,14%
TOTAL	56.949.744	36.901.855	20.047.889	35,20%	100,00%	100,00%

Fuente: Estados Financieros

- Así mismo del cuadro precedente se puede apreciar los resultados obtenidos por la gestión de la fábrica de durmientes, producto de la cual se registró ingresos del orden de \$20.467.489, mientras que su costo de ventas fue de \$ 12.820.874, con lo que se generó una utilidad bruta del orden del 37.36%, equivalente a \$ 7.646.615.
- Adicionalmente, la empresa ha registrado durante el período otros ingresos cuyo valor asciende a \$195.428, proviene fundamentalmente de ingresos financieros como consecuencia de las inversiones que se han efectuado de los excedentes de liquidez producidos, los cuales en este año han descendido por la orientación de los fondos a las inversiones de capital que viene efectuando, así como por los ingresos extraordinarios producto de la venta de inventarios obsoletos y activos fijos. Su importe es inferior a los \$ 692.150 presentados el año anterior.
- Con respecto a los costos y gastos incurridos, a continuación se presenta un resumen del mismo:

TOTAL COSTOS Y GASTOS						
2011	CEMENTO		PREFABRICADOS		TOTAL	
COSTO DE VENTAS	24.080.981	81,3%	12.820.874	80,8%	36.901.855	81,2%
SUBTOTAL COSTOS Y GASTOS	3.008.655	10,2%	1.293.603	8,2%	4.302.258	9,5%
GASTOS NO OPERACIONALES	280.259	0,9%	276655,26	1,7%	556.915	1,2%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	2.232.408	7,5%	1.469.923	9,3%	3.702.331	8,1%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	29.602.304	100,0%	15.861.055	100,0%	45.463.359	100,0%

- El costo del producto vendido, es el 81.1% del total de los costo, mientras que los costos de operación es decir los relacionados a la actividad de comercialización y administración, ascendieron a \$ 4.302.258, De este valor, \$ 1.293.603, aparecen como registrados en la fábrica de prefabricados. Considerando sólo los niveles de gasto acumulados en la planta, estos ascienden a 3.008.655, monto superior en \$ 1.122.461 con respecto al nivel consignado a la misma fecha el año anterior.

Comparativamente y a nivel de detalle, los costos operacionales reflejan una variación que está en armonía con la actividad de la empresa, no obstante algunos rubros están presentando una mayor expansión, que se explican en eventos tales como el impacto en los costos operacionales de la compra de clinker para compensar las paradas de la planta para efectuar reparaciones o mantenimiento programado; el requerimiento de personal ocasional adicional para cubrir las necesidades de operación especialmente en la planta de prefabricados, el pago de prima de seguros por la revalorización de activos ejecutado en el año 2009, 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								
valores en US dólares								
	2010		2011				DIFERENCIA 2011 - 2010	
	VALOR	%	CEMENTO	PREFABR.	TOTAL	%	VALOR	%
COSTO DE VENTAS	24.734.180	84,2%	24.080.981	12.820.874	36.901.855	81,2%	12.167.675	49,2%
COSTOS Y GASTOS								
GASTOS DE PERSONAL	3.333.952	11,3%	3.354.732	1.990.668	5.345.400	11,8%	2.011.448	60,3%
GASTOS DIRECTORIO	806	0,0%	141	0	141	0,0%	-665	-82,5%
GASTOS DE MOVILIDAD	1.000.403	3,4%	718.075	295.226	1.013.301	2,2%	12.898	1,3%
GASTOS POR SER. EXTERNOS	969.902	3,3%	998.992	590.724	1.589.716	3,5%	619.814	63,9%
GASTOS POR SER. BÁSICOS	144.295	0,5%	119.118	39.846	158.965	0,3%	14.669	10,2%
GASTOS INFRAESTRUCTURA	934.290	3,2%	713.749	106.171	819.920	1,8%	-114.370	-12,2%
GASTOS MAQ. Y EQUIPO	3.490.418	11,9%	4.399.753	660.109	5.059.862	11,1%	1.569.445	45,0%
GASTOS MOB. Y EQUIPO	267.575	0,9%	134.077	41.408	175.485	0,4%	-92.090	-34,4%
GASTOS PAPELERIA Y UTILES	5.824	0,0%	9.093	3.610	12.702	0,0%	6.879	118,1%
GASTOS GENERALES	608.507	2,1%	523.027	252.429	775.457	1,7%	166.950	27,4%
GASTOS INCOBRABLES	79	0,0%	85	0	85	0,0%	6	7,9%
CIERRE IND. G.. OBSOLET	-10.271.654	-35,0%	-7.232.440	-87.446	-7.319.886	-16,1%	2.951.768	-28,7%
VARIACIONES INVENTARIOS	-1.220.856	-4,2%	-2.521.591	318.529	-2.203.062	-4,8%	-982.206	80,5%
OTROS GASTOS OPERAT.	1.527	0,0%	7.876	560	8.437	0,0%	6.910	452,6%
CONSUMIBLES	593.796	2,0%	366.444	5.621	372.065	0,8%	-221.731	-37,3%
ENERGIA Y COMBUSTIBLE	1.961.832	6,7%	1.994.799	20.397	2.015.195	4,4%	53.363	2,7%
PLAN MAN. IMPACTO. AMB.	65.499	0,2%	241.831	73.341	315.171	0,7%	249.673	381,2%
COSTO TRANSFER. MINAS		0,0%						
SUBTOTAL COSTOS Y GASTOS	1.886.194	6,4%	3.827.761	4.311.194	8.138.955	17,9%	6.252.760	331,5%
AJUSTES			-819.106	-3.017.591	-3.836.697	-8,4%		
TOTAL COSTOS Y GASTOS			3.008.655	1.293.603	4.302.258	9,5%		
GASTOS NO OPERACIONALES	278.550	0,9%	280.259	276.655	556.915	1,2%	278.364	99,9%
IMPUESTO A LA RENTA	2.476.189	8,4%	2.232.408	1.469.923	3.702.331	8,1%	1.226.142	49,5%

TOTAL COSTOS Y GASTOS	29.375.114	100,0%	29.602.304	15.861.055	45.463.359	100,0%	16.088.245	54,8%
------------------------------	-------------------	---------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------	-------------------	--------------

Fuente: Estados Financieros

- En el cuadro precedente se puede apreciar que a nivel de planta de cemento, los diversos rubros registran una evolución que está en armonía básicamente con las actividades de la misma, no obstante si se aprecia un crecimiento en el rubro maquinaria y equipo, originado en los cargos por depreciación y gastos de mantenimiento. Así mismo merece destacar la gran diferencia que se da en la cuenta de ajuste "Cierre de Indirectos", rubro con la que se transfieren los diversos costos y gastos por la aplicación del sistema de costeo, para luego cargar al producto.

Sobre el particular recomendamos revisar el sistema de registro, toda vez que existe movimientos muy significativas en los rubros de cierre de indirectos y variación de inventarios, con respecto a los presentados en periodos anteriores y que se originan en el sistema de costeo estándar aplicado, lo cual significa que si bien todos los costos incurridos están registrados, la clasificación de los mismos en el costo relacionados al producto vendido, a la gestión de administración y ventas, no sean reales, de ahí el importe de \$4.302.258 como ajuste.

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.

- Los valores registrados permiten colegir 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 continúan reflejando elevados valores y diferencias importantes de manera recurrente, 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.
- A nivel de la fábrica de prefabricados, el costo total ascendió a \$15.861.055, de los cuales, el 80.1% es el costo del producto, mientras que el 19.9%, son gastos de venta y administración.

Complementariamente, a los factores descritos y que explican los resultados obtenidos, la gestión no operacional, (ingresos financieros, otros ingresos y egresos), a diciembre del 2011, permitió obtener una utilidad antes de impuestos del orden de \$15.629.860. Deduciendo el importe de los impuestos de \$3.702.331, la utilidad neta generada asciende a \$11.927.528, equivalente al 20.94% de las ventas, nivel superior en el 49,38% respecto al alcanzado el año 2010.

Los resultados obtenidos, demuestran una margen de rentabilidad del patrimonio del 20.9% y del activo total del orden del 15.4%, indicadores que reflejan una notable mejora con relación a los indicadores alcanzados en el año anterior y que fueron del 15.3% y 12.9% respectivamente.

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 con una estructura propicia de incrementar su apalancamiento financiero, que permitiría solventar en parte 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 al 2011, en donde se aprecia la evolución de los resultados operacionales.

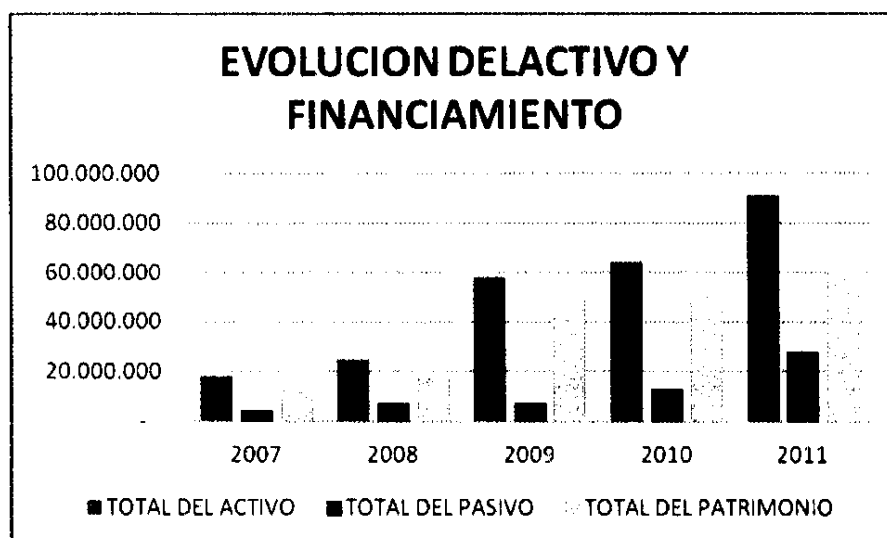
ESTADO DE RESULTADOS					
ESTRUCTURA 2007- JUN 2011					
(Expresado en porcentaje sobre ventas)					
	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
COSTO DE PRODUCTOS VENDIDOS	96,76%	67,16%	64,78%	67,45%	64,80%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3,24%	32,84%	35,22%	32,55%	35,20%
GASTOS DE OPERACIÓN	10,97%	13,82%	7,45%	5,14%	7,55%
UTILIDAD OPERACIONAL	-7,73%	19,03%	27,77%	27,40%	27,65%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0,69%	-3,83%	-6,13%	-5,63%	-6,70%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-7,04%	15,20%	21,64%	21,78%	20,94%

Fuente: Estados Financieros

Finalmente se debe indicar que el sistema de generación de estados financieros, no entrega 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 concurrete con la contable, por las razones ya expuestas.

5.2 ACTIVOS Y PASIVOS

Los activos totales registrados en Cemento Chimborazo, reflejan el proceso sistemático de crecimiento, como consecuencia de la recapitalización de los resultados alcanzados a partir del año 2008, para incrementar la infraestructura del negocio, así como por el efecto de la revalorización de activos fijos efectuado en el año 2009 y los ajustes por aplicación de las NIIF en el año 2010, conforme se aprecia en el siguiente gráfico:



Fuente: Estados Financieros

A diciembre del 2011, el activo total de la empresa fue de \$91.068.691, valor que comparado con los registrados a Diciembre del año 2010, que fue de \$64.138.394, demuestran una expansión del orden \$26.930.297, que equivalen al 42.0%, que se explican básicamente 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.

El 34.6% de los activos, corresponden a activos corrientes, con un incremento de \$10.760.467 con relación al año 2010, alcanzando un nivel de \$31.497.613, saldo acumulado básicamente como consecuencia de los resultados de la gestión operativa del negocio, mientras que los activos fijos, han registrado un crecimiento de \$16.293.436, participando con el 65.1 % del total de activos.

Con relación a la estructura de financiamiento, los activos totales se están financiado con pasivos en un 30,9%, que equivalen a \$28.129.706, nivel de endeudamiento que comparado con el que se mantuvo el año anterior que fue \$13.126.937, refleja un crecimiento de \$15.002.769, equivalente al 114.3%. Del total de pasivos, \$20.350.685, son de corto plazo, mientras que \$7.779.022, 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, la cual registra un saldo de \$ 5.825.726..

A continuación se presenta los estados de situación comparativos del período 2011 – 2010.

BALANCE GENERAL
COMPARATIVO 2011 - 2010
(VALORES EN US \$)

ACTIVO						
			ESTRUCTURA		DIF. 2011 - 2010	
	DIC 2010	DIC 2011	DIC 2010	DIC 2011	VALOR	%
ACTIVO CORRIENTE	20.737.146	31.497.613	32,3%	34,6%	10.760.467	51,9%
DISPONIBLE	4.299.565	1.194.343	6,7%	1,3%	-3.105.222	-72,2%
EXIGIBLE	11.824.964	21.343.768	18,4%	23,4%	9.518.804	80,5%
INVENTARIOS	4.531.195	8.762.322	7,1%	9,6%	4.231.127	93,4%
TRANSITORIO	81.422	197.180	0,1%	0,2%	115.758	142,2%
ACTIVO FIJO	42.846.980	59.140.415	66,8%	64,9%	16.293.436	38,0%
NO DEPRECIABLE	11.744.773	18.127.910	18,3%	19,9%	6.383.136	54,3%
DEPRECIABLE	31.102.206	41.012.506	48,5%	45,0%	9.910.299	31,9%
OTROS ACTIVOS	554.269	430.663	0,9%	0,5%	-123.606	-22,3%
TOTAL DEL ACTIVO	64.138.394	91.068.691	100,0%	100,0%	26.930.297	42,0%
PASIVO						
CORTO PLAZO	5.595.287	20.350.685	8,7%	22,3%	14.755.398	263,7%
DOCUM. Y CUENTAS POR PAGAR	4.712.698	19.274.113	7,3%	21,2%	14.561.415	309,0%
ACUMULADOS	882.589	1.076.571	1,4%	1,2%	193.983	22,0%
LARGO PLAZO	7.531.650	7.779.022	11,7%	8,5%	247.371	3,3%
PROVISIONES	7.531.650	7.779.022	11,7%	8,5%	247.371	3,3%
TOTAL DEL PASIVO	13.126.937	28.129.706	20,5%	30,9%	15.002.769	114,3%
PATRIMONIO						
CAPITAL Y RESERVAS	43.026.955	51.011.457	67,1%	56,0%	7.984.502	18,6%
RESULTADOS	7.984.502	11.927.528	12,4%	13,1%	3.943.026	49,4%
TOTAL DEL PATRIMONIO	51.011.457	62.938.985	79,5%	69,1%	11.927.528	23,4%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIM.	64.138.394	91.068.691	100,0%	100,0%	26.930.297	42,0%

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 anticipado, ascendieron a \$31.497.570, valor que comparado al equivalente obtenido en el 2010, refleja un crecimiento del 51.9%. El rubro está integrado con la siguiente estructura:

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO						
ACTIVO CORRIENTE						
Valores en US \$						
			ESTRUCTURA		DIFERENCIA 2011-2010	
	DIC 2010	DIC 2011	DIC 2010	DIC 2011	VALOR	%
ACTIVO CORRIENTE	20.737.146	31.497.613	32,3%	34,7%	10.760.467	51,9%
DISPONIBLE	4.299.565	1.194.343	6,7%	1,3%	-3.105.222	-72,2%
Caja Bancos	1.966.024	675.554	3,1%	0,7%	-1.290.470	-65,6%
Inversiones a la Vista	2.333.542	518.789	3,6%	0,6%	-1.814.752	-77,8%
EXIGIBLE	11.824.964	21.343.768	18,4%	23,5%	9.518.804	80,5%
Cuentas y Documentos por cobrar	11.861.601	21.376.405	18,5%	23,5%	9.514.804	80,2%
Provisión para incobrables	-36.637	-32.637	-0,1%	0,0%	4.000	-10,9%
INVENTARIOS	4.531.195	8.762.322	7,1%	9,6%	4.231.127	93,4%
Productos Terminados	177.365	121.009	0,3%	0,1%	-56.356	-31,8%
Productos en Proceso	343.433	520.156	0,5%	0,6%	176.723	51,5%
Materias Primas	871.008	3.511.688	1,4%	3,9%	2.640.681	303,2%
Combustible	203.398	391.818	0,3%	0,4%	188.420	92,6%
Envases	221.326	147.494	0,3%	0,2%	-73.832	-33,4%
Repuestos Materiales y Suministros	3.068.669	4.336.735	4,8%	4,8%	1.268.066	41,3%
Importaciones en Tránsito	128.559	215.983	0,2%	0,2%	87.425	68,0%
Provisión Protección Inventarios	-482.562	-482.562	-0,8%	-0,5%	0	0,0%
TRANSITORIO	81.422	197.180	0,1%	0,2%	115.758	142,2%
Gastos Anticipados	81.422	197.180	0,1%	0,2%	115.758	142,2%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Disponible.- De los activos corrientes, que representan el 34.7% de los activos totales, \$1.194.343, 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 \$ 3.105.222 en su posición de liquidez de disposición inmediata, movimiento que se explica en el flujo de caja de la empresa que se presenta a continuación:

FLUJO DE OPERACIÓN

Utilidad neta		11.927.528
Partidas que no requieren aplic. de recursos:		2.206.345
Reservas y Provisiones	-108.087	
Depreciaciones	2.314.432	
Generación Bruta		14.133.873
Cuentas por cobrar	-9.410.717	
Inventarios	-4.231.127	
Gastos Anticipados	-115.758	
Cargos diferidos otros	123.606	
Proveedores	4.932.884	
Clientes	5.340.757	
Personal	17.901	
Impuestos	1.975.086	
Accionistas	-166	
Otros Acreedores	794.952	
Beneficios Sociales	179.045	
Provisión Juicios y Desahucios	14.938	
Total Variacion Activo y Pas. Corr.		-378.599
RECURSOS GENERADOS POR OPERACION		13.755.274

FLUJO DE INVERSION

Terrenos	0	
Propiedad planta y equipo	-	
	12.224.731	
Construcciones en Curso	-6.383.136	
Total Variación Activo Fijo		-
		18.607.868
RECURSOS GENERADOS POR INVERSION		-
		18.607.868

FLUJO FINANCIERO

Prest Ins.Fin.	1.500.000	
Prov. Cierre de Minas	200.000	
Provis. Largo Plazo	47.371	
Total Variacion Activo PLP y Patr.		1.747.371
RECURSOS GENERADOS POR FINANCIAMIENTO		1.747.371

(+ -) Aumento o Disminución en efectivo	-3.105.222
---	------------

Saldo inicial efectivo + inversiones temporales	4.299.565
---	-----------

SALDO FINAL EFECTIVO + INVERSIONES TEMPORALES	1.194.343
--	------------------

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 \$ 14.133.873.
- Esta generación bruta, y los fondos generados especialmente por recursos provenientes de anticipos de clientes, proveedores e impuestos por pagar, permitió cubrir el crecimiento de su activo corriente exigible e inventarios, específicamente en los rubros de anticipos a contratistas por los procesos de ampliación y mejora de la empresa así como el crecimiento de inventarios, originados básicamente por la operación de la fábrica de prefabricados, arrojando con ello un flujo operacional de \$13.755.274.
- El flujo de inversión refleja un uso neto de fondos de \$ 18.607.868, como consecuencia de incorporar al activo las inversiones efectuadas en la fábrica de prefabricados de hormigón, liquidando los valores que estuvieron incorporados en el rubro construcciones en cursos, así como las inversiones en activos fijos que se han efectuado por los procesos de mejora y fortalecimiento de su apalancamiento operativo en el que está inmerso, por los proyectos de ampliación y mejora.
- El flujo financiero, el cual registra el movimiento de fondos que se canalizan en cuentas de pasivo a largo plazo, financiamiento bancario y patrimonio, refleja una fuente neta de fondos de \$1.747.371, como consecuencia de las provisiones que se han venido efectuado para cubrir beneficios legales y contractuales y cierre de minas, cuyo monto asciende a \$247.371, así como por la contratación de un préstamo de corto plazo por \$1.500.000 con una entidad financiera, a fin de solventar los requerimientos de fondos que demanda el plan de inversión de capital, hasta que se concrete la obtención de recursos de largo plazo que demanda la acción.
- 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 \$3.105.222, lo que explica la reducción de las disponibilidades de efectivo, bancos en \$1.290.470, y la reducción de inversiones en \$1.814.752, que presenta la empresa al 31 de Diciembre del 2011, que se aprecia en los estados financieros.
- No obstante lo descrito, la posición de liquidez para solventar la normal operación del negocio no se ha visto afectada; sin embargo, es imperativo la gestión de

captación de fondos para dar cobertura a los proyectos de inversión de largo plazo en los que está empeñada la empresa, toda vez que la dimensión económica que demandan las mismas, no podrá ser cubierto con generación interna de fondos.

Activo Exigible.- El activo exigible es de \$21.343.768, registrando un crecimiento de \$9.518.804, con relación al saldo que presentó en el año 2010, y corresponde a los siguientes rubros:

ACTIVO EXIGIBLE valores en dólares		
	2.010	2011
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	876.314	9.985.029
FUNCIONARIOS	45.036	33.501
PROVEEDORES	4.006.959	4.050.186
DOCUMENTOS EN COBRO JUDICIAL	6.245.672	6.245.672
CREDITO TRIBUTARIO	662.840	1.039.253
OTRAS CUENTAS POR COBRARA	20.780	22.764
(-) PROVISION PARA INCOBRABLES	-32.637	-32.637
TOTAL ACTIVO EXIGIBLE	11.824.964	21.343.768

Fuente: Departamento de Contabilidad

De la información descrita, el rubro más relevante constituyen los valores por cobrar clientes, con un saldo de \$9.985.029, de los cuales \$8.754.188 es el saldo deudor que registra la Empresa de Ferrocarriles del estado con la Fábrica de Prefabricados de Hormigón.

Adicionalmente se mantiene el saldo en la cuenta 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 dólares, por la acción legal emprendida por Petrocomercial, por reajustes de precios en las ventas de fuel oil, en los periodos 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 como 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 \$4.050.186, se acumula los saldos de los anticipos entregados para la ejecución de los diferentes contratos que desarrolla la empresa, por un monto de \$4.028.577, especialmente para fortalecer su infraestructura; Así mismo en este rubro está registrado el valor de \$9.858, por intereses devengados en inversiones financieras y además se mantiene una cuenta por cobrar a nombre del Fondo de Jubilación del BNF, por \$7.744, 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 registrar posteriormente movimientos en esta cuenta.

Además, como Activo Exigible, está incluido el valor de \$1.039.253, el cual corresponde básicamente a los valores considerados como crédito tributario por el IVA en compras y contratación de servicios por \$831.962, 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 tres años no se ha logrado recuperar ningún valor por este concepto.

Inventarios.- El rubro inventarios en términos brutos, ascienden a \$9.244.884, valor que comparado con el que se dispuso en el año 2010, que fue de \$5.013.757, refleja un crecimiento de \$4.231.084, mientras que la provisión que se dispone para protección de inventarios, se mantiene en el mismo nivel del año anterior, es decir en \$482.562. Al respecto o cabe indicar que este saldo fue consecuencia de la evaluación de uno por uno de todos los ítems del inventarios considerado obsoleto.

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

INVENTARIOS				
valores en dólares				
	DIFERENCIA 2011-2010			
	2.010	DIC 2011	VALOR	%
Productos Terminados	177.365	121.009	-56.356	-31,8%
Productos en Proceso	343.433	520.156	176.723	51,5%
Materias Primas	871.008	3.511.688	2.640.681	303,2%
Combustible	203.398	391.818	188.420	92,6%
Envases	221.326	147.494	-73.832	-33,4%
Repuestos Materiales y Suministros	3.068.669	4.336.735	1.268.066	41,3%
Importaciones en Tránsito	128.559	215.983	87.425	68,0%
TOTAL INVENTARIO	5.013.757	9.244.884	4.231.127	93,4%
(-) Provisión Protección Inventarios	-482.562	-482.562	0	0,0%
TOTAL INVENTARIO NETO	4.531.195	8.762.322	4.231.127	93,4%

FUENTE: Departamento de Contabilidad

Del valor registrado como inventario, \$4.336.735, que representa el 49.5% del rubro, total, corresponde al inventario de Repuestos Materiales y Suministros, con un crecimiento de \$1.268.066, que corresponde a valores incorporados por requerimiento de la Fábrica de Prefabricados de Hormigón. Cabe indicar que se mantiene una

provisión de \$ 482.562, para cubrir una potencial obsolescencia de los saldos que en este rubro se mantiene en la planta de cemento.

Además en materias primas se está registrando un saldo de \$3.511.688, de los cuales alrededor de 2 millones se origina en los requerimientos de la fábrica de durmientes, especialmente de anclajes importados.

Los demás rubros corresponden a productos terminados, productos en proceso, combustibles, e importaciones en tránsito, cuyo saldo global asciende a al redor de \$1.4 millones de dólares.

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 49 días de la producción anual de la planta, indicador que estuvo en 23 días en el año 2010. Con relación al inventario de productos terminados, su saldo refleja acumulación de existencias para 1 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 vida útil para las propiedades, mobiliario y equipos a partir del año 2010 se ha estimado como sigue:

	AÑOS DE VIDA UTIL	% 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 2011, los activos fijos de la empresa registran un saldo neto, deducido las depreciaciones de \$50.140.415, que refleja un crecimiento de \$16.293.436, con respecto al año anterior, conforme se aprecia a continuación:

	2010	2011	ESTRUCTURA				DIF. JUN 11 - DIC 10	
					VALOR		%	
ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE	11.744.773	18.127.910	27,4%	30,7%	6.383.136	54,3%		
EDIFICIOS y ESTRUCTURAS	7.194.260	8.537.847	16,8%	14,4%	1.343.587	18,7%		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	263.477	349.630	0,6%	0,6%	86.152	32,7%		
EQUIPO DE COMPUTO	260.820	356.725	0,6%	0,6%	95.905	36,8%		
SOFTWARE		557.715	0,0%	0,9%	557.715			
VEHICULOS	2.600.172	2.677.097	6,1%	4,5%	76.925	3,0%		
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	23.063.184	33.101.941	53,8%	56,0%	10.038.758	43,5%		
HERRAMIENTAS	111.730	137.418	0,3%	0,2%	25.689	23,0%		
OTROS ACTIVOS FIJOS	153.984	153.984	0,4%	0,3%	0	0,0%		
ACTIVOS DE INVERSION	81.883	281.883	0,7%	0,5%	0	0,0%		
TOTAL DEPRECIABLE	33.929.509	46.154.240	79,2%	78,0%	12.224.731	36,0%		
DEPRECIACION ACUMULADA	-2.827.302	-5.141.734	-6,6%	-8,7%	-2.314.432	81,9%		
TOTAL ACTIVO DEPRECIABLE	31.102.206	41.012.506	72,6%	69,3%	9.910.299	31,9%		
TOTAL ACTIVO FIJO	42.846.980	59.140.415	100,0%	100,0%	16.293.436	38,0%		

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 \$18.127.910 y un crecimiento de \$6.383.136, 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.

Por otro lado, el activo fijo depreciable ascendió a \$46.154.240, reflejando un crecimiento de \$12.224.731, que representa el 36% 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 90.2 % del rubro y corresponde a adiciones de bienes de capital programadas para fortalecer el apalancamiento operativo de la empresa.

Finalmente la depreciación acumulada ascendió a \$5.141.734, con un crecimiento de \$2.314.432, 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.

Pasivos

Al 31 de Diciembre del 2010, los pasivos de Cemento Chimborazo, registraron un saldo de \$ 28.129.706, monto que da una cobertura del 30.9% a los activos de la empresa, lo que determina una baja posición de endeudamiento, si consideramos que la mayor parte del mismo, constituyen pasivos de naturaleza espontánea, como resultado de la operación de la empresa y el modelo de comercialización que ejecuta. 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 al los saldos presentados el año anterior, cuyo monto ascendió a \$13.126.937, reflejan un incremento de \$15.002.769, conforme se aprecia en el siguiente cuadro:

CEMENTO CHIMBORAZO ESTRUCTURA DE PASIVO Valores en US \$						
CORTO PLAZO	5.595.287	20.350.685	8,7%	22,3%	14.755.398	263,7%
LARGO PLAZO	7.531.650	7.779.022	11,7%	8,5%	247.371	3,3%
TOTAL DEL PASIVO	13.126.937	28.129.706	20,5%	30,9%	15.002.769	114,3%
	7	6			9	

Fuente: Departamento de Contabilidad

Corto Plazo. De los pasivos de Corto Plazo, cuyo monto asciende a \$20.350.685, y representan el 72.3% del total de las obligaciones de la empresa, \$19.274.113, corresponden a obligaciones registradas en cuentas por pagar y constituyen fundamentalmente pasivos de generación natural con proveedores, clientes, accionistas, personal e impuestos y únicamente \$1.500.000 es pasivo gestionado por la empresa para cubrir requerimientos de fondos, el cual está registrado como préstamo de Instituciones Financieras. Adicionalmente, en obligaciones corto plazo, está registrado un valor de \$1.076.571, que constituyen provisiones que se efectúan sistemáticamente por remuneraciones devengadas y no pagadas y además por las provisiones que ha registrado por juicios y desahucios, así el valor de \$ 3.702.331 de Impuesto a al renta por Pagar.

Con relación al año 2010, las cuentas por pagar de corto plazo reflejan un incremento de \$14.773.585, 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)						
	2010	DIC 2011	ESTRUCTURA		DIFERENCIA 2011-2010	
			DIC 2010	DIC 2011	VALOR	%
Proveedores	1.017.167	5.950.051	18,2%	29,2%	4.932.884	485,0%
Clientes	1.350.236	6.690.993	24,1%	32,9%	5.340.757	395,5%
Personal	15.213	33.113	0,3%	0,2%	17.901	117,7%
Impuestos	2.044.029	4.019.115	36,5%	19,7%	1.975.086	96,6%
Accionistas	12.670	12.504	0,2%	0,1%	-166	-1,3%
Otros Acreedores	273.385	1.068.337	4,9%	5,2%	794.952	290,8%
Financ.Ent. Financ. Corto Plazo		1.500.000		7,4%	1.500.000	
SUBTOTAL CUENTAS X PAGAR CP	4.712.698	19.274.113	84,2%	94,7%	14.561.415	309,0%
PROVISION PREST. SOCIALES	375.129	554.174	6,7%	2,7%	179.045	47,7%
PROVISION JUICIOS	507.460	522.398	9,1%	2,6%	14.938	2,9%
SUBTOTAL PROVISIONES	882.589	1.076.571	15,8%	5,3%	193.983	22,0%
TOTAL PASIVOS CORTO PLAZO	5.595.287	20.350.685	100,0%	100,0%	14.755.398	263,7%

Fuente: Departamento de Contabilidad

Largo Plazo.- Por otro lado, los pasivos a largo plazo ascendieron a \$7.779.022, reflejando un incremento de \$ 247.371, con relación a la obligación acumulada a diciembre del 2010.

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 \$1.753.295, así como la provisión que para cubrir las obligaciones derivadas del cierre de minas se ha efectuado en este período por \$200.000.

Adicionalmente, dentro de este rubro está incorporado un pasivo de Impuestos Diferidos por pagar, cuyo monto asciende a \$ 5.825.726, y se origina en la contracción que se aplicó a los cargos por depreciación y amortizaciones, derivado por la aplicación de NIIF en el año 2010, año en que se registró un saldo por este concepto de \$ 5.880.691.

Como se puede apreciar, Cemento Chimborazo casi 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 2011, el Capital y Reservas de la empresa ascendió a \$51.011.457, nivel que conjuntamente con el resultado neto después de impuestos, que fue de \$11.927.528, constituyen un patrimonio total de \$ 62.938.985, el cual brinda cobertura en el 69.1% a los activos totales de la empresa, mientras que a diciembre del 2009 este indicador era del 79.5%, que se explica por la evolución que han experimentado algunos pasivos transitorios en el año anterior. De todas maneras, el nivel patrimonial de la empresa 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 \$11.927.528, como consecuencia de la capitalización de las utilidades del ejercicio del 2010, conforme resolución de la Junta General de Accionistas, por lo tanto el incremento corresponde a la utilidad del ejercicio...

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

ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO						
Valores en US \$						
CAPITAL Y RESERVAS	43.026.955	51.011.457	67,1%	56,0%	7.984.502	18,6%
Capital Social	5.933.610	5.933.610	9,3%	6,5%	0	0,0%
Aportes Pendientes de Capitalización	1.511.118	1.511.118	2,4%	1,7%	0	0,0%
Reservas Legal	1.212.628	1.212.628	1,9%	1,3%	0	0,0%
Reservas de Capital	0		0,0%	0,0%	0	
Resultados Acum. Años Anteriores	8.096.977	16.081.479	12,6%	17,7%	7.984.502	98,6%
Result. Acumulados Provenientes adopción NIIF	26.272.622	26.272.622	41,0%	28,8%	0	0,0%
RESULTADOS	7.984.502	11.927.528	12,4%	13,1%	3.943.026	49,4%
Resultado del Ejercicio	7.984.502	11.927.528	12,4%	13,1%	3.943.026	49,4%
TOTAL DEL PATRIMONIO	51.011.457	62.938.985	79,5%	69,1%	11.927.528	23,4%
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	64.138.394	91.068.691	100,0%	100,0%	26.930.297	42,0%

Fuente: Estados Financieros

Sobre la propiedad de las acciones, es preciso señalar que en el mes de enero del 2011, el Ministerio de Industrias y Productividad, cedió el 25% de las acciones a la Empresa Pública Cementera del Ecuador, equivalente a \$1.412.364, a fin de que ese

organismo a través de la constitución del Fideicomiso Trabajadores Cemento Chimborazo, transfiera conforme política del Gobierno Nacional, el 40% del mismo, a los empleados y trabajadores de la empresa así como para que se integre con la diferencia el Fideicomiso Alianza Cementera Nacional.

Posteriormente, en el mes de junio el Ministerio de Industrias y Productividad acordó ceder en calidad de aporte al Fideicomiso Mercantil Alianza Cementera Nacional, el resto de sus acciones, al igual que lo acontecido con las acciones de la Corporación Financiera Nacional, con lo cual este organismo ha pasado a ser el propietario mayoritario del paquete accionario de la empresa.

5.3 INDICADORES FINANCIEROS

No obstante los eventos desfavorables que tuvo que afrontar la empresa, como fueron las paradas de la planta, el incremento de sus costos operativos, el cubrir con recursos de generación interna los proyectos de ampliación de la planta, los principales indicadores financieros de endeudamiento, actividad operacional y gestión que presenta al mes de diciembre del 2011, confirman los comentarios expuestos en párrafos anteriores y reflejan un sistemático proceso de fortalecimiento de su estructura financiera, la cual demuestra ser solvente. Si bien la liquidez ha disminuido, la cual se ve reflejada en la contracción de sus disponibilidades, los niveles que presenta permitirán cubrir con normalidad la operación de la misma en el futuro, sin embargo es imperativo la gestión de captación de fondos para dar cobertura a los proyectos de inversión de largo plazo en los que está empeñada la empresa, toda vez que la dimensión económica que demandan los mismos, no podrán ser cubiertos con generación interna de fondos.

Con respecto a la rentabilidad alcanzada, la misma ascendió al 20.93% del patrimonio, como consecuencia de una recuperación de su rotación y apalancamiento, conforme se aprecia en el siguiente cuadro, debiendo aclarar que debido a los ajustes por revalorización del activo realizados en el año 2009 y 2010, estos indicadores presentaron una contracción en esos años.

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO				
ORIGEN DE LA RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO				
	2008	2009	2010	2010
MARGEN	0,2646	0,2164	0,2178	0,2094
ROTACION	0,7982	0,8281	0,5934	0,7339
APALANCAMIENTO	1,3891	1,1953	1,1852	1,3621
RENTABILIDAD DEL PATRIM.(MARGENxROTACx APALANC)	29,33%	21,42%	15,31%	20,93%

Del cuadro anterior se evidencia que el margen de la empresa, producto de la relación de la utilidad neta sobre las ventas ha disminuido levemente, como resultado de mantener relaciones similares de costos frente a ingresos de años anteriores, incluso

con la actividad de la fábrica de prefabricados; por otro lado la rotación producto de la relación que presenta del nivel de ventas con los activos, se ha incrementado de 0,59 veces a 0,73 veces, en este caso por efecto de los ingresos adicionales de la fábrica de durmientes; Finalmente al estarse financiando la actividad básicamente con fondos propios, refleja todavía un bajo nivel de apalancamiento, a pesar del aumento registrado en el año 2011, por efecto de la evolución que registraron los pasivos de la empresa.

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	2011	
Liquidez	2,70	2,36	3,48	3,71	1,55	↓
Liquidez Inmediata	2,70	1,68	2,95	2,88	1,11	↓
Prueba Acida	1,30	1,29	1,73	0,77	0,06	↓
ENDEUDAMIENTO						
Apalancamiento Financiero	35,0%	42,0%	15,1%	25,7%	44,7%	↑
Endeudamiento	26,0%	29,6%	13,1%	20,5%	30,9%	↑
Propiedad	74,0%	70,4%	86,9%	79,5%	69,1%	↓
ACTIVIDAD Y GESTION						
Rotación Activos Fijos	2,15	2,42	1,47	0,92	1,12	↑
Rotación Activos Totales	1,23	1,13	0,83	0,59	0,73	↑
Costo Operativo	10,9%	13,8%	7,5%	5,1%	7,6%	↑
Rotación de Inventarios	4,84	6,32	7,43	5,51	5,55	↑
Margen neto Ventas	-7,0%	27,7%	21,6%	21,8%	20,9%	↓
Rentabilidad Patrimonio	-11,0%	29,3%	21,4%	15,3%	20,9%	↑
Rentabilidad Activo Fijo	-15,0%	36,7%	31,8%	20,0%	23,4%	↑
Rentabilidad Activo Total	-9,0%	17,1%	17,9%	12,9%	15,4%	↑
Utilidad Operacional/Activo Total		17,1%	13,4%	12,4%	13,1%	↑

Fuente: Estados Financieros

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.

EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO INFORME PRESUPUESTO DIC 2011

CONCEPTO	PRESUP. ANUAL	EJECUCION	DIFERENCIA		CUMPLIM. META ANUAL
			VALOR	%	
PRODUCCION CLINQUER TM	222.971	198.381	-24.590	-11,0%	88,97%
COMPRA DE CLINQUER		25.400	25.400		
PRODUCCION CEMENTO TM	361.254	345.229	-16.025	-4,4%	95,56%
PLANTA TM	361.254	332.033	-29.221	-8.1%	991,91%
CONSIGNACION TM	0	13.196	13.196		
VENTA DE CEMENTO TM	435.919	345.989	-89.930	-20,6%	79,37%
PLANTA TM	361.255	332.793	-28.462	-7,9%	92,12%
CONSIGNACION TM	74.664	13.196	-61.468	-82,3%	17,67%
VENTAS	71.448.500	56.949.74	-	-20,3%	79,71%
		4	14.498.756		
CEMENTO EN PLANTA US \$	39.069.620	35.070.88	-3.998.733	-10,2%	89,77%
		7			
CEMENTO CONSIG. US \$	7.985.630	1.411.368	-6.574.262	-82,3%	17,67%
DURMIENTES US \$	24.393.250	20.467.48	-3.925.761	-16,1%	83,91%
		9			
UTIL. ANTES DE IMPUESTOS US \$	13.335.165	15.629.86	2.048.980	15,4%	117,21%
		0			
CEMENTO US \$	8.155.417	9.551.808	1.150.676	14,1%	114,11%
DURMIENTES US \$	5.179.748	6.078.052	898.304	17,3%	117,34%

Fuente: Departamento de Contabilidad y Unidad de Comercialización

Del cuadro anterior se desprende que se ha cumplido parcialmente las metas previstas para la producción de clinker 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 a nivel de planta alcanzó un nivel de 332.793 TM, lo cual representa un cumplimiento del 92.12% de la meta prevista en el período, resultado que se explica básicamente en los problemas de producción presentados especialmente durante el segundo semestre del año.

Lo indicado determinó que los niveles de comercialización se hayan ejecutado en el 79.37% de la meta en volumen, como resultado del cumplimiento del 89.77% de la meta por ventas de cemento producido en la planta y por el efecto de la

comercialización de 13.196 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, proceso que sólo se ejecutó en el 17.67% de lo previsto.

Lo señalado ha permitido alcanzar un nivel de ventas de \$ 35.070.887, nivel que representa el 89.77% de la meta del período.

Finalmente y como consecuencia de todo lo descrito se ha alcanzando una utilidad antes de participaciones e impuestos de \$ 15.384.145, nivel que representa un cumplimiento del 115.37% de la meta del período que fue de \$ 13.333.165.

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

1.- SEGUIMIENTO RESOLUCIONES DE JUNTAS DE ACCIONISTAS AÑO 2010

JGACCH-010-2010

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 ha efectuado la compra de las acciones a algunos partícipes en el capital de la empresa. A diciembre del 2011, los estados financieros reflejan un saldo de esta acción de \$300.418,51, el cual se viene manteniendo desde el año 2010.

2.- SEGUIMIENTO RESOLUCIONES DE JUNTA DE ACCIONISTAS AÑO 2011

La Junta General de Accionistas emitió 11 resoluciones de las cuales están en las siguientes:

JGACCH-010-2011 Dar por conocido y aprobado las reformas a los estatutos sociales de la empresa, con la inclusión de las observaciones realizadas por los accionistas de la compañía.

Estado: EN PROCESO se elaboró las reformas actualmente se encuentra en la notaría.

JGACCH-011-2011 Dar por conocido y aprobado el informe del gerente general, para que realice la negociación directa de bienes inmuebles expuesto delega al directorio para que conozca y autorice los términos de la compra.

Estado: EN PROCESO se está negociando con los propietarios

3.- SEGUIMIENTO RESOLUCIONES DIRECTORIO AÑO 2011

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 25 DE ENERO DEL 2011

Se adoptaron 3 resoluciones de las cuales todas se han cumplido

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 23 DE FEBRERO DEL 2011

De 6 resoluciones **TODO CUMPLIDO EXCEPTO:**

OTRAS CONSIDERACIONES TRATADAS EN EL DIRECTORIO En referencia a lo expuesto por el Ing. Manuel Román en el Punto Cuatro del Orden del Día, en la parte correspondiente al costo de los combustibles, respecto a la utilización del combustible alternativo.

Estado: El señor Danilo Moreno Oleas MBA, Gerente General de Cemento Chimborazo informa que actualmente se encuentra en proceso una consultoría para visualizar la factibilidad de implementar los proyectos para la utilización de energía alternativa y que se pondrá oportunamente en conocimiento de Directorio.

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 25 DE MARZO DEL 2011

Acta No. 003-2011 de 25 de marzo del 2011

Se emiten 4 resoluciones, todas se han cumplido.

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 26 DE MAYO DEL 2011

Acta No. 004-2011 de 26 de mayo del 2011

Se emiten 7 resoluciones, todas se han cumplido

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 7 DE JULIO DEL 2011

Acta No. 005-2011 de 7 de julio del 2011

Se emiten 9 resoluciones adoptadas todas cumplidas.

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 13 DE SEPTIEMBRE DEL 2011

Acta No. 006-2011 de 13 de septiembre del 2011

Se emiten 10 resoluciones, de las cuales está pendiente:

045-2011 Suspender el procedimiento precontractual para la "Adquisición de una máquina desmoldadora para la planta de prefabricados", hasta que se presente al Directorio el nuevo proyecto de contrato y justificación de la inversión en función de las nuevas obligaciones que se contraigan con la FEEP.

Estado: Pendiente, Mediante Acta de 21 de noviembre del 2011 se procede con la terminación del contrato No. RE-CCH-00010-2011 suscrito con el Consorcio WEGH ITALO ECUATORIANO.

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 18 DE NOVIEMBRE

Acta No. 007-2011 de 18 de noviembre del 2011

Se emiten 13 resoluciones, de las cuales, todas se han cumplido.

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES ADOPTADAS, DIRECTORIO DEL 28 DE DICIEMBRE

Acta No. 008-2011 de 28 de diciembre del 2011

De 7 resoluciones se encuentran pendientes:

066-2011 Se autoriza al Gerente General contratar las operaciones de crédito con la Corporación Financiera Nacional, por el valor de USD 23.000.000.00 con la respectiva constitución de garantías de los bienes que sean necesarios para respaldar la operación crediticia con la Corporación Financiera Nacional, de acuerdo a las condiciones constantes en la Resolución No. CNCR-2011-138.

Estado: EN PROCESO

El trámite de la instrumentación de esta operación terminó el mes de marzo del 2012.

067-2011 En virtud de que se ha redimensionado el proyecto para la fabricación de viviendas prefabricadas se requiere la actualización y reformulación del proyecto de inversión que será conocido en el próximo Directorio.

Estado: EN PROCESO Se está trabajando en el proyecto, se estima que para el próximo Directorio ingrese para conocimiento y resolución

068-2011 Una vez que se presente el proyecto de inversión se conocerá y resolverá este punto, de igual forma, se deberá actualizar las condiciones del convenio con el MIDUVI.

Estado: EN PROCESO Para conocimiento de un próximo Directorio

069-2011 Presentar ante el Directorio la promesa de cesión de derechos mineros a ser suscrito con la ENAMI juntamente con el convenio marco para resolver este punto.

Estado: EN PROCESO Por parte de la ENAMI han manifestado que el Directorio de esa empresa se reúne para autorizar y aprobar la firma del convenio y cesión de derechos mineros, se estima que para el próximo Directorio ingrese este punto para resolver.

4.- SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES AÑO 2010 AUDITORIA EXTERNA

De 34 recomendaciones en el informe se encuentran pendientes:

Con el fin de facilitar la ubicación de los documentos que soportan las operaciones de inversiones realizadas de manera que agilice el proceso de validación y verificación de intereses, recomendamos mantener un archivo por separado de dichos documentos.

Estado: EN PROCESO

Recomendamos efectuar un análisis sobre el grado de recuperación de estos valores, y en caso que se determine que serán irrecuperables, constituir una provisión para posibles cuenta incobrables, o incluso dar de baja dichas cuentas. CUENTAS POR COBRAR TIENE VALORES QUE SUPERAN EL AÑO DE ANTIGÜEDAD.

Estado: EN PROCESO

Recomendamos que la Administración defina el objetivo de la recompra de las acciones, las cuales deberán ser registradas como parte del patrimonio de Cementos Chimborazo, como acciones en tesorería con saldo negativo.

Estado: EN PROCESO

Recomendamos analizar el origen de los saldos antiguos y adoptar una decisión sobre sus ajustes contables e incluso la necesidad de darlos de baja. MANTIENE DENTRO DE LOS REPORTES DE CUENTAS POR PAGAR SALDOS QUE NO HAN TENIDO MOVIMIENTO DESDE EL AÑO 2009.

Estado: EN PROCESO

Recomendamos analizar el origen de los saldos antiguos y se adopte una decisión sobre sus ajustes contables o incluso la necesidad de darlos de baja. ANTICIPOS RECIBIDOS POR CLIENTES VALORES QUE NO HAN TENIDO MOVIMIENTO DESDE EL AÑO 2009

Estado: EN PROCESO

Recomendamos se lleve un expediente único por contrato del cual se encargue la unidad designada por la Gerencia General, la adopción de este procedimiento facilitará el seguimiento sobre el cumplimiento de términos contractuales. OBSERVAMOS QUE LA UNIDAD DE ADQUISICIONES SE ENCARGA DEL PROCESO DE CONTRATACION HASTA LLEGAR A LA FIRMA DEL CONTRATO MIENTRAS QUE LA FISCALIZACION DE CADA UNO ES DE PARTE DE LA UNIDAD SOLICITANTE, POR TANTO LOS DOCUMENTOS GENERADOS POR CADA DEPENDENCIA SE LOS LLEVA SEPARADAMENTE, LO QUE DIFICULTA MANTENER UN EXPEDIENTE UNICO Y COMPLETO POR CONTRATO

Estado: EN PROCESO

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION.
Consideramos necesario planificar la elaboración de ciertas políticas y procedimientos lo que contribuye al mejoramiento y actualización de las seguridades y controles.

Estado: EN PROCESO

Recomendamos y consideramos necesario actualizar y completar la información relacionada con la documentación técnica de todos los sistemas que están instalados en la compañía. NO SE ENCUENTRA ACTUALIZADA LA DOCUMENTACION TECNICA DE LOS APLICATIVOS INSTALADOS DE ACUERDO A LOS ULTIMOS CAMBIOS O MODIFICACIONES REALIZADOS.

Estado: EN PROCESO

Recomendamos ubicar e implementar seguridades físicas adecuadas para los equipos centrales con acceso restringido y que sus instalaciones cuenten con las seguridades básicas tanto físicas como ambientales para un adecuado funcionamiento. SEGURIDADES FISICAS DEL CENTRO DE COMPUTO PODRIAN OCASIONAR PERDIDAS Y DAÑOS EN LOS RECURSOS INFORMATICOS DE LA EMPRESA, ASI COMO PERDIDA DE INFORMACION VITAL PARA LA MISMA

Estado: EN PROCESO

Plan de contingencia no contempla las acciones a seguir para continuar con las operaciones de la empresa en el menor tiempo posible, ante eventualidades o siniestro de mayor magnitud con la imposibilidad de continuar operando en las instalaciones actuales. Se está realizando la implementación del centro de cómputo alternativo con la participación de una empresa externa. Sugerimos actualizar y complementar el plan de contingencias, el cual asista a la gerencia en los procedimientos a seguir para estos casos, el cual debe ser distribuido a todo el personal y probado periódicamente.

Estado: EN PROCESO

Recomendamos implementar un procedimiento formal para la administración de los cambios que son realizados por el área de sistemas a los aplicativos instalados en la empresa EL PROCEDIMIENTO PARA SOLICITAR CAMBIOS O MODIFICACIONES A LOS SISTEMAS O APLICATIVOS, SE LO REALIZA DE MANERA INFORMAL

Estado: EN PROCESO

Sugerimos definir y formalizar el procedimiento a aplicarse para llevar una adecuada administración de la mesa de servicios a los usuarios, y considerar la alternativa de automatizar dicho servicio mediante la implementación de un software orientado para HELP DESK. SE LLEVA A CABO LAS FUNCIONES DE SOPORTE TECNICO A LOS USUARIOS DE MANERA INFORMAL Y NO SE MANTIENE UN ADECUADO REGISTRO, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS

Estado: EN PROCESO

Recomendamos planificar de manera inmediata la realización del inventario físico, tanto de hardware, como de software. NOS ECUENTA CON LAS SUFICIENTES LICENCIAS DE SOFTWARE PRINCIPALMENTE DE APLICATIVOS.

Estado: EN PROCESO

Sugerimos considerar la conveniencia de establecer una manual de procedimientos contables. No dispone de un manual de políticas y procedimientos por escrito para sus sistemas administrativos, operacionales y contables. MANUAL DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS CONTABLES Y DESCRIPCION DE FUNCIONES.

Estado: EN PROCESO

5.- SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES COMISARIOS 2009

Del informe Comisarios del año 2009, quedó pendiente la ejecución de las siguientes recomendaciones:

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.

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.

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: No se pudo recuperar los valores, por cuanto el reclamo ha prescrito. Se dio de baja del activo con cargo a las provisiones efectuadas.

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, manual redactado, falta aprobación del Directorio.

6.- SEGUIMIENTO RECOMENDACIONES COMISARIOS 2010

De 27 recomendaciones se encuentran pendientes:

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.

Estado: EN PROCESO

5. Estudiar la posibilidad a futuro de implementar VENTA A TRAVES DEL PORTAL y el manejo del portal como herramienta de marketing y ventas.

Estado: EN PROCESO.- está contratado el desarrollo del sistema, ha habido complicaciones con los bancos

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.

Estado: EN PROCESO se han realizado cambios en la estructura buscando flexibilidad

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.

Estado: EN PROCESO, la mayor parte de manuales están listos para ser aprobados por el directorio

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

Estado: EN PROCESO

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.

Estado: EN PROCESO

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.

Estado: EN PROCESO

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.

Estado: PENDIENTE

20. Poner en vigencia normas para la realización de inversiones financieras, de los excedentes de liquidez que genere la gestión operacional de la empresa.

Estado: PENDIENTE

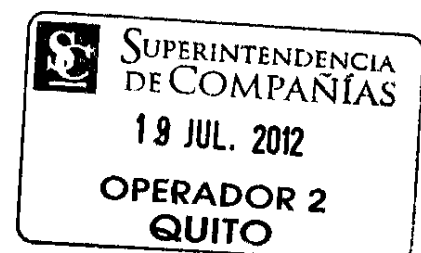
A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA, GERENCIA TECNICA

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.

Estado: EN PROCESO

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.



Estado: PENDIENTE

A LA GERENCIA GENERAL; GERENCIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA

27. El proceso de planificación de la empresa deberá estar alineado a los objetivos, políticas y lineamientos de la Cementera Nacional, incorporando la evolución prevista de las actividades comerciales de la empresa en los próximos años, los cuales deberán ser complementados con planes operativos y esos a su vez sean la base para la formulación de los presupuestos anuales de la Institución.

Estado: PENDIENTE

7. RECOMENDACIONES

A LA GERENCIA GENERAL, GERENCIA DE PROYECTOS Y GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

1. Los objetivos propuestos de incrementar sustancialmente la capacidad de producción de la planta, requiere la confirmación de los niveles de mercado; así mismo, la generación de fondos para dar cobertura a las inversiones, las cuales no será factible conseguir las ni con generación interna ni tampoco a través de opciones de captación de deuda, razón por la que se hace imperativo la consecución de un socio estratégico, que aporte con recursos y fortalezca la capacidad técnica para el manejo de la planta en las dimensiones esperadas.

A LA GERENCIA GENERAL, GERENCIA DE PREFABRICADOS DE HORMIGON

2. Una vez que cuenta con información real de los costos de producción de durmientes, se puede considerar llegar a un mejor acuerdo comercial con la FEED, que beneficien a las dos partes; asimismo será necesario agilizar el programa de diversificación de productos prefabricados ya sea de columnas, vigas. Bordillos, casas, de manera que se sistemáticamente se reduzca la dependencia hacia un único cliente.

A LA GERENCIA DE COMERCIALIZACION

3. Realizar un programa de recuperación de cuentas por cobrar a clientes, que presentan saldos vencidos por más de 30 días.

A LA GERENCIA GENERAL, ASESORIA JURIDICA Y GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

4. una vez que se cuenta con el nuevo Reglamento del Giro Específico del Negocio para la adquisición de bienes, ejecución y prestación de servicios, recomendamos que todos los procesos que ejecute la empresa de acuerdo a su cuantía respectiva, cuenten con respaldo de contratos o convenios vigentes.
5. Complementar el reglamento descrito, con un documento de política interna, actualizando la normativa interna, a fin de que se asegure el cumplimiento de normas básicas de control, e incorpore instrucciones sobre:
 - Normas de cumplimiento de Administradores de Contrato;
 - 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
6. Disponer que exista una interacción apropiada entre los administradores de los respectivos contratos y la Unidad de Adquisiciones, Unidad de Tesorería, de manera que los expedientes respectivos de todos los procesos estén completos y actualizados..

A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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

11. 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.
12. 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.

13. 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

14. Realizar las acciones pertinentes a fin de depurar las cuentas por cobrar a ex empleados que permanecen como tal desde ejercicios anteriores.
15. 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 la empresa.

A LA GERENCIA GENERAL; GERENCIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA

16. El proceso de planificación de la empresa deberá estar alineado a los objetivos, políticas y lineamientos de la Cementera Nacional y documentada apropiadamente a través de un Plan Estratégico Institucional de mediano y largo plazo, complementada con planes financieros de largo plazo.

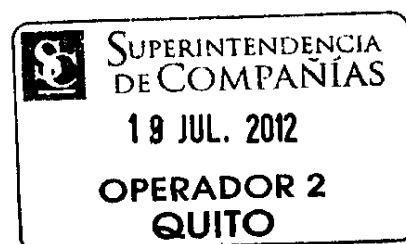
La estimación prevista de las actividades comerciales de los próximos años, deberá ser complementada con planes operativos y esos a su vez éstos sean la base para la formulación de los presupuestos anuales de la Institución.

A LA GERENCIA GENERAL; GERENCIA GESTIÓN AMBIENTAL Y SEGURIDAD. HIGIENE INDUSTRIAL

17. Mantener y apoyar la gestión de la gerencia ambiental ya que en este último año (2011), se ha observado una actitud positiva de los comuneros, pues antes se registraban conflictos frecuentes con la empresa, con amenazas, inclusive de paralizar la producción y obstaculizar el paso de vehículos por las carreteras aledañas, además que a través de su gestión interna ha permitido el trabajar en un ambiente mucho más sano y seguro. Se necesita realizar una constante evaluación e implementación de correctivos.

A LA GERENCIA GENERAL; GERENCIA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA; GERENCIA DE TALENTO HUMANO

18. Apoyar en la regulación de los procesos en muchos de los casos ya existen los respectivos manuales y están sujetos a revisión y aprobación del Directorio.
19. 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.



20. Se recomienda realizar una auditoría del sistema ya sea de forma interna o externa especialmente con la nueva implementación en las nuevas oficinas administrativas con el objetivo de proponer soluciones a los problemas presentados.
21. Revisar el plan de contingencia, ya que tuvo fallas en el último percance.
22. Existe ya una propuesta al reglamento orgánico por procesos del Departamento de Sistemas presentada por el Departamento de Talento Humano la misma que deberá ser estudiada y abalizada para proceder a su implementación.
23. 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, especialmente del área financiera administrativa.