

## **INFORME DE GERENCIA ANTE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE LA EMPRESA CEMENTO CHIMBORAZO EJERCICIO ECONOMICO 2003**

Señores accionistas, para mi es grato dirigirme ante Ustedes, con el objeto de presentar este informe correspondiente al ejercicio económico 2003, el cual pongo a consideración de Ustedes en lo siguientes aspectos:

### **1.- Análisis del Entorno:**

El año 2003, empieza el gobierno del Coronel Ing. Lucio Gutiérrez, quien asume la administración con un déficit de 700 millones de dólares, lo cual obligó a tomar medidas monetaristas de corto plazo, como la elevación de precios de combustibles y otras más que en el mediano plazo lograron el objetivo de mantener una economía estable durante los 3 últimos trimestres del año, no así el primer trimestre que se noto una clara contracción del circulante monetario que no incentivo a las inversiones en la industria de la construcción.

El año 2003, fue relativamente un año muy estable macro económicamente, es así que cierra con una inflación de 6,6 % comparada con el 11.5% del año anterior.

El producto Interno Bruto fue de 26.745 millones de dólares, comparado con el del año anterior hubo un crecimiento del 10%.

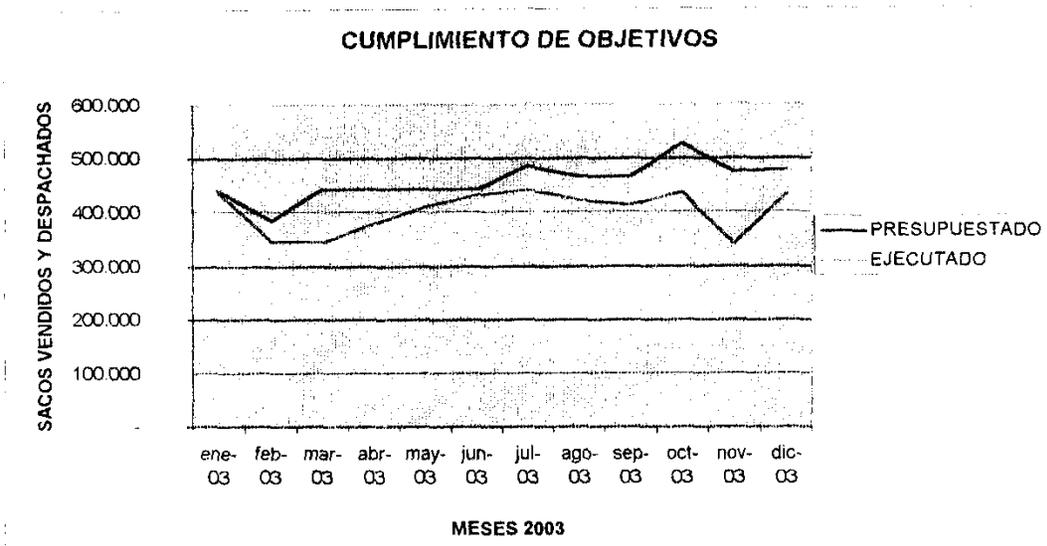
El crecimiento en la industria de la construcción fue de 2.8% anual con respecto al año anterior ubicándose en 1.381.534.000,00 dólares que corresponde a un 2,8% anual.

Las tasas de interés, aunque no bajaron considerablemente la tendencia si fue a la baja, estimulado por el decremento del riesgo país ante los mercados mundiales y cierra el 2003, con tasas activas de alrededor de 16%. )

**2.- Cumplimiento de Objetivos del año 2003.**

Las ventas de la Empresa son estacionales y cíclicas, donde el primer trimestre de todos los años producción supera la capacidad de comercialización o demanda que tiene la empresa y se tiene un índice de despachos de máximo 1 día, mientras que en los restantes trimestres, el índice o retraso en despachos llego inclusive a los 7 días, en el mes de Noviembre

VENTAS 2003		
	Presupuestado	Ejecutado
Ene-03	441400	440362
Feb-03	385000	348399
Mar-03	442600	345922
Abr-03	442400	379138
May-03	442600	410933
Jun-03	443400	432283
Jul-03	485600	442706
Ago-03	466600	424050
Sep-03	466400	413163
Oct-03	528000	437760
Nov-03	476000	342572
Dic-03	480000	434440
	5500000	4851728



La tasa de cumplimiento en producción y comercialización fue de 88,21% en relación a lo planificado para el 2003. Esto en el periodo actual tiene cambios positivos ya que en los dos meses del periodo 2004, se tiene mejoras de 4% en la producción de clinker, y 20% en la producción de cemento, logrado mediante un arreglo de la torre de enfriamiento, reparación de las compuertas del sistema de gases del molino, rediseño del funcionamiento del ventilador, rediseño del aire falso en el sistema y adiciones de puzolana para el proceso de molienda.

Con una tasa de cumplimiento en producción y ventas del 88,21% y con una estructura de costos estable y con ligero crecimiento es obvio esperar que el objetivo de rentabilidad sobre el patrimonio sea inferior al esperado.

**3.- Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio.**

Señores accionistas, el cumplimiento de las disposiciones de Junta General se ejecutó en su mayoría excepto la contratación de un sistema ERP, que mas bien se suspendió a tiempo porque estuvo listo para contratarse, con una empresa que a los 30 días fue absorbida por otra y desapareció del mercado, además se considera procedente primero realizar un

Resoluciones como la de recuperación de dineros por pagos indebidos de impuestos, no se han concretado sin embargo de que se están realizando las gestiones mediante la firma consulting & tax, cuyos resultados se esperan cristalizar en este año.

El pago a petrocomercial tampoco se ha realizado por considerarse improcedente la fecha de reclamo y las notas de debito son extemporáneas.

Los cumplimientos de las resoluciones del Directorio son en el orden del 98%, y las restantes se están ejecutando en el periodo 2004, tales como la contratación de estudios para la torre de precalcación, contratación de consultores para procesos de gestión integral, y contratación de seguros.

Respecto de la evaluación para que la planta 2 utilice combustibles alternativos, se están realizando los estudios y pruebas de los residuos de Refinería Amazonas.

#### **4.- Información sobre hechos relevantes.**

**4.1 Producción:** Señores accionistas, se considera oportuno en esta parte presentar ante Ustedes un histórico de los hechos más relevantes en el corazón de la empresa, la Producción:

**1956.-** Cemento Chimborazo inicia sus operaciones con una planta de proceso húmedo con un horno de clinkerización de 150 T/ d, un molino de pasta, un molino de cemento de 12 t/h y una ensacadora manual de 1.000 sacos / hora, cuya maquinaria y equipo fue suministrada por la empresa MIAG de Alemania.

**1974.-** Planta 2 Se construye la segunda planta integral con proceso por vía seca , Allis Chalmers de USA, con:

- Horno de 500T/d de clinker,
- Molino de cemento de 26 t/h
- Total 650 T/d de producción de clinker y una capacidad de molienda de cemento de 800 T/d *df*



**1983** Modificación de la torre de precalentamiento original Allis Chalmers, de III etapas a IV etapas y el sistema de precalcificación, Proyecto realizado con la empresa Samsung Company - Asia

**1994** Se realiza el intento de incrementar la producción de clinker, con KHD Alemana, de 500 Tn/d a 800 hasta 900 Tn/d  
Se alcanza un incremento a 550 y 600 T/d , que hasta hoy se mantiene.  
Se cambia el enfriador de 500 Tn/d a 800 Tn/d  
Se cambia además el electro filtro a un filtro de mangas

**2003.** Se cambia la ensacadora, buscando obtener las siguientes ventajas

- Alta exactitud en el peso.
- Alimentación automática
- Bajo tiempo de despacho
- Mínima contaminación
- Alto rendimiento.
- 8 boquillas de descarga

#### **2.003-2.004**

Desarrollo y ejecución del Proyecto de Optimización del sistema de molienda del Molino de Cemento Allis Chalmers, con la implementación de un separador de alta eficiencia, secador de puzolana, filtros de desempolvado de alta eficiencia, ventiladores, transporte por aerodeslizadores y elevadores, suministrados por la empresa Alemana Christian Pfeiffer.

Los objetivos de este Proyecto fueron:

- Bajar los costos, por el aumento en el porcentaje de consumo de puzolana de bajo costo y reducción del porcentaje de consumo clinker y escoria, de alto costo en la molienda de cemento.
- Incrementar la calidad o finura blaine del cemento.
- Aumentar la confiabilidad de operación y producción

- Bajar los costos de mantenimiento.
- Bajar consumo de energía.
- Reducir la contaminación al medio ambiente y al personal.

Estos proyectos del 2003, quien suscribe solamente dio continuidad a contratos firmados y establecidos, pero se quiere dejar constancia de que no fueron proyectos sustentados, ni evaluados técnica, financiera ni operativamente, y debió haberse realizado dentro del marco de estudios integrales que involucren el proceso productivo de la fábrica.

Sin embargo, esta administración ha introducido importantes correctivos técnicos, financieros y complementarios para optimizar las inversiones comprometidas, sin que esto garantice su rendimiento técnico ni financiero.

#### **4.2 Administrativo.**

La Empresa Cemento Chimborazo, por una decisión de su principal accionista, la Junta General reemplazó al Gerente General, quedando la empresa bajo la representación legal, judicial y extrajudicial de quien suscribe, a partir del 14 de Julio del 2003.

Luego de un análisis de la situación administrativa, financiera y de producción de la empresa, a pedido de esta Gerencia se desvincula a los funcionarios anteriores, Subgerente, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, Auditor Interno, Gerencia de Quito y Jefe de Personal, procediendo inmediatamente a nombrar a los nuevos funcionarios oriundos de la provincia de Chimborazo, excepto la Gerencia de Quito, la cual se elimina definitivamente y en su reemplazo se crea una jefatura de oficina Quito. Los nuevos funcionarios empiezan su trabajo en el mes de Octubre de 2003

Posteriormente, el Directorio de la Empresa luego de un análisis de la producción y estado de la maquinaria, decide remover de sus funciones al Gerente Técnico, y nombrar en su reemplazo al Ing. Carlos Díaz que se desempeñaba como subgerente. Debe recalarse, que el cargo de subgerente no se ha llenado, procediéndose a la redistribución de funciones estatutarias

de Subgerencia con la estructura actual de la empresa, mediante una delegación de funciones de Comercialización a la Gerencia Administrativa y Adquisiciones a la Gerencia Financiera; mientras se aprueba una nueva estructura organizacional de la empresa.

Gerencia Administrativa, luego de un análisis de la situación actual emprende, cambios en los procesos administrativos financieros que actualmente son burocráticos, manuales, y poco eficientes, para lo cual se emprende un proceso de certificación ISO 9001, que involucra una gestión integral en procesos, documentación, controles y mejoramiento continuo. Este proyecto inició el 6 de Diciembre y aún permanece en ejecución. Se informa que estos cambios administrativos están proyectados, para ejecutarse en un periodo de 18 meses, y concluirán con la implantación de los procesos mejorados en un Sistema ERP de gestión integral de lo administrativo, financiero y producción. En cuanto a sistemas de Información secundario, se inicio en el mes de Octubre la ejecución directa de un sistema de uso telefónico, sistema de Historias clínicas, sistema de transporte e intranet para publicación de la información.

Se realizó encuestas y entrevistas con los principales involucrados de la empresa detectándose que no existe gestión de capital humano, solamente una sección de roles de pago, que se mantiene con una estructura escalafonaria, del año 1985, la Gerencia Administrativa diseñó el plan de gestión del capital humano basado en competencias, plan que se encuentra en proceso de implantación actualmente y que su ejecución esta previsto ejecutar en 14 meses.

Gerencia Administrativa, procedió a ejecutar reclamos de seguros pendientes recuperando para la empresa un monto de 16.000,00 USD.

Se dio continuidad al contrato de organización del archivo de la empresa.

En el mes de Diciembre respecto del área de comercialización y distribución se realizo un análisis de las políticas de precio y comercialización, y luego de un

análisis participativo con todos los involucrados se encontró las siguientes situaciones a resolver:

- Se mantenían zonas de comercialización, dependiendo de la distancia de la planta y el costo del transporte.
- Cada zona tenía un precio diferenciado, por ejemplo a Riobamba se vendía a 4.20 USD, dólares y a Babahoyo se vendía a 3,59 USD. Estos precios eran inclusive mas bajos que a granel donde no se incurre en costos de ensacado.
- Se mantenía un sistema de cupos, donde el distribuidor de la zona centro oriente demandaba mas de lo que comercialización podía despachar por atender a todas las zonas.
- Los costos del transporte eran superiores a los que establece el Consejo Nacional de Tránsito.
- Este esquema distorsionaba el mercado, promoviendo compras para ciertas zonas alejadas y el producto se vendía realmente en las zonas mas cercanas a la fábrica, alimentando las arcas de ciertos distribuidores.
- Venta a Granel a Eternit a 69 USD la tonelada mientras a Tubasec se vendía a 76.80 USD/Ton.

Mediante este sistema de comercialización, la empresa disminuyó sus ingresos en alrededor de 500.000 USD dólares durante el año 2003, por lo que se rompió este esquema de precios y se niveló parcialmente los precios de venta ex fábrica, corrigiendo también los precios del transporte; esta corrección asegura una recuperación de 350.000 USD, aproximadamente. Cabe destacar que por la participación de las ventas, la zonas que aún permanecen subsidiadas son Quito y Latacunga.

Estos son los primeros pasos ejecutados dentro de la premisa de una nueva política y aplicación de estrategias agresivas de comercialización.

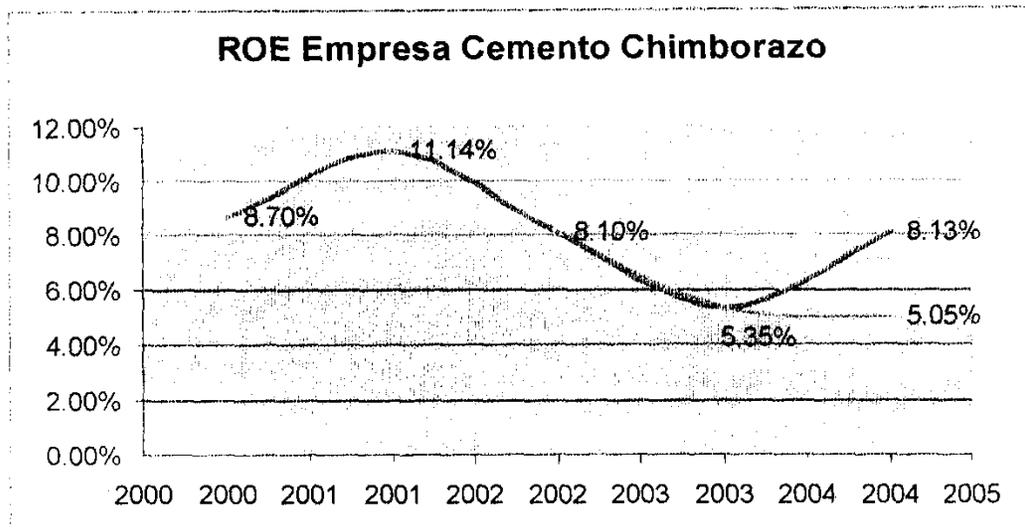
Gerencia General lideró una política de austeridad desde el inicio de su gestión pregonando con el ejemplo la necesidad de ahorro, inversión adecuada y no despilfarro ni privilegios; es así que su primera disposición fue el cambio del valor de viáticos de los ejecutivos, representando un

ahorro significativo para la empresa comparado con administraciones anteriores.

Gerencia General, también lideró los sistemas de adquisiciones, manejando con ética y transparencia se logró ahorros significativos como los siguientes:

Insumo	Antes	Después	Compras anuales	Ahorro anual
Clinker	59.00	52.00	60000.00	420000.00
Transporte de Caliza	1.61	1.30	300000.00	93000.00
Trailer de Granel	4500.00	2850.00	12.00	19800.00
Arcilla	20.00	17.00	7200.00	21600.00
Energía Eléctrica	0.08	0.07	27744000.00	448065.60
Viáticos	5937.00	2997.00	12.00	35280.00
Celulares	1835.00	1500.00	12.00	4020.00
Sueldos de Ejecutivos	32598.00	26000.00	12.00	79176.00
Contrato de tercerización	0.06	0.05	720000.00	72000.00
Subsidio de Comercialización				350000.00
				1,478,141.60

Claro está que estos ahorros no se reflejan, en los estados financieros de este año en su totalidad debido a que estas decisiones se tomaron en los últimos meses del ejercicio económico 2003; sin embargo sirvió para frenar la caída proyectada al 5.05% de la Rentabilidad sobre la inversión y lograr recuperarse como se analizará en párrafos posteriores del análisis financiero de la empresa.



Señores accionistas como se observa , los cambios de personal en la administración aunque hubo que pagar indemnizaciones fuertes por terminación de relaciones laborales como resultado de contratos ilegales y arbitrarios ejecutados en la administración anterior, medida que está justificada plenamente después de este análisis.

#### 4.3 Laboral.

En lo laboral, se firmó bajo la administración anterior el contrato colectivo que aún se mantiene en vigencia, ya que se firmo el 27 de Mayo del 2003 con vigencia para dos años, quedando pendiente para Febrero de 2004, la revisión de la cláusula 16 que se refiere al incremento salarial.

Los cambios administrativos usualmente generan incertidumbre, en el área laboral, lo cual fue desvirtuado manteniéndose estabilidad sin incrementar el personal, mas bien vacantes existentes fueron asumidas por personal interno de la fábrica

En el último trimestre, se retomaron proyectos de capacitación al personal de la empresa en áreas técnicas y administrativas.

Se implementó estrategias de mejoramiento del clima laboral realizando actividades que integran a todos las personas que colaboran en la empresa.

#### **4.4 Legal.**

Procuraduría Judicial, durante el 2003 retomó casos que se encontraban abandonados y asumió el patrocinio de 117 juicios de varios demandantes que se encuentran en diferentes instancias de los juzgados. De estos casos se encuentran con resolución favorable para la empresa 33 casos en dos instancias. Cabe recalcar que las cuantías de estas demandas ascienden a 2.063.069 mas la demanda del Ing. Teodoro Gallegos que es de 10.000.000 USD de dólares, lo que suma 12.063.069 USD, de estas pretensiones (demandas) se ha pagado hasta el momento 14.000 dólares.

#### **5.- Situación financiera de la Empresa Cemento Chimborazo al 31 de Diciembre del 2003.**

La estructura del Balance General de "CEMENTO CHIMBORAZO C.A ". al 31 de diciembre del 2003 y 2002 en cuanto a sus principales cuentas tiene la siguiente composición:

Los activos totales de la empresa al 31 de diciembre del 2003 ascendieron a USD 19.769.210,68 dólares, con relación al año 2002 se incrementaron en USD 1.351.714,07 con una Tasa de Crecimiento Anual del 7.34%.

#### **PASIVO Y PATRIMONIO**

El Pasivo total de la Compañía al 31 de diciembre de 2003 es mayor en USD 1.212.860.28 con una Tasa de Crecimiento Anual del 38.47% respecto del ejercicio 2002, no obstante se debe mencionar que la cuenta de mayor influencia es la de cuentas y documentos por pagar.

Las obligaciones de la empresa al 31 de diciembre del 2003 representan el 65.24%, a corto plazo y el 34.73% a largo plazo, del total del pasivo.

En el año 2003 después de realizadas las deducciones del 25% de Impuesto a la Renta registramos impuestos al fisco por \$ 214760. *f*

El patrimonio de los accionistas de Cemento Chimborazo C.A. al 31 de diciembre del 2003 fue de USD 15.403.324,88, comparado con el año anterior éste rubro se incremento en USD 138.853.79 o sea una Tasa de Crecimiento Anual del 0.91%

## **RESULTADOS**

Al 31 de diciembre del 2003 la empresa obtuvo ingresos por un total de USD 19.761.951.14, los mimos que provienen de las ventas, mientras los costos de ventas fueron de 15.889.391,00 dejando un margen bruto de 3.872.559,00 menos los gastos de administración y ventas que fueron 2.326.415,00 arroja una utilidad operacional de 1.546.146,00 que sumado los otros ingresos nos determina una utilidad antes de participación e impuestos de 2.037.966,00. Con esta utilidad el valor a repartir entre empleados por concepto de utilidad es 325239,00 USD y para impuesto a la renta es de 460.639,00 ruta dejando una utilidad neta de 1.252.058,00 USD, ligeramente superior a la del 2002 que fue de 1.236.928,00

Cabe recalcar que el costo de ventas entre 2003 y 2002 registró un decremento del 0.63%

## **INDICES FINANCIEROS**

### Liquidez

La empresa tiene una capacidad de pago de 3.63 dólares por cada dólar que debe a corto plazo.

### Prueba ácida

La Empresa tiene 2.22 dólares para afrontar sus obligaciones inmediatas de 1 dólar de deuda a corto plazo sin utilizar sus inventarios.

## ACTIVIDAD Y EFICIENCIA

### **Periodo Medio de cobro**

El valor correspondiente a 17.45 días de ventas están invertidos en cuentas por cobrar en el año 2003, en tanto que en el 2002 fue de 34.7 días.

## **ESTRUCTURA FINANCIERA**

### ***Endeudamiento***

De cada dólar que tiene la Empresa Cemento Chimborazo en activos, veinte y dos centavos de dólar corresponde a los acreedores, mostrando una solidez financiera.

### ***Apalancamiento.***

La Empresa registra en el 2003 el 1.28 de apalancamiento, es decir que cada dólar de patrimonio levanta 1.28 dólares de activos.

## **DE RENTABILIDAD**

### ***Margen Neto en Ventas.-***

El Beneficio neto es 0.0634 USD, por cada dólar de venta que tiene la empresa, mientras en el 2002 fue de 0,0617 USD.

### ***Rentabilidad del Patrimonio (ROE).-***

La Utilidad neta que perciben los inversionistas de Cemento Chimborazo es del 8.13%. en el año 2003, mientras en el 2002 fue de 8.10%

## **6.- Recomendaciones a la Junta General de accionistas sobre políticas y estrategias futuras.**

La Empresa Cemento Chimborazo, con un adecuado manejo productivo, operativo, administrativo y financiero ejecutado en el ultimo quimestre, ha logrado frenar la tendencia decreciente de su rentabilidad patrimonial, sin embargo es necesario implementar la estrategia global de mejoramiento en todas sus áreas para alcanzar mejores resultados en beneficio de todos los involucrados de la empresa.

### **Recomendación:**

Ejecutar el plan de mejoramiento integral en todas las áreas que permitirán alcanzar mejores niveles de producción y comercialización para obtener una

atractiva rentabilidad en el mediano plazo, para lo cual se requiere el apoyo a las políticas y proyectos presentados por esta administración.

Modernización de la planta industrial con recursos externos.

Optimización del recurso humano.

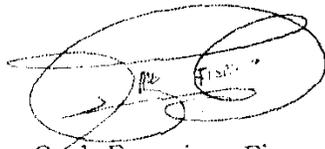
Implementación de administración por procesos y soportarlos en sistemas de información ERP.

Contemplar en el futuro provisiones por costo de caliza.

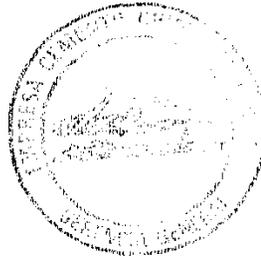
**7.- Propuesta sobre destino de utilidades obtenidas en el ejercicio económico 2003.**

Señores accionistas, las utilidades del año 2003, recomiendo distribuir las acorde a su participación accionaria, y constituir una reserva facultativa por parte de los accionistas mayoritarios para ejecutar los proyectos de modernización de la planta.

Señores accionistas al concluir el presente informe quiero expresar mi agradecimiento por la confianza depositada en mi persona para administrar la Empresa Cemento Chimborazo y asegurarles mi compromiso de continuar trabajando en favor de una empresa mas competitiva.



Srnl. Francisco Fierro Oviedo  
Gerente General.  
Empresa Cemento Chimborazo.



30 ABR 2004

Luisa Torres Rodriguez  
Superintendencia de Compañías