



Indima S.A.

Informe de Gerencia 2010

Juan Bermeo P
Gerente General

Marzo 29, 2011



INDICE

	CAPITULO	PAGINA
I.	Introducción	06
II.	Producción	
	• Volumen	07
	• Productividad	07
	• Resumen Producción	08
III.	Producción Corte	09
IV.	Logística	
	• Inventario producto terminado	10
	• Transporte entregas OEM US\$	11
	• Transporte entregas Tecnoscape US\$	11
	• Precio promedio acero aluminizado	12
	• Precio promedio acero inoxidable	12
	• Precio promedio acero al carbono	13
	• Consumo de acero	13
V.	Mantenimiento	
	• Disponibilidad de máquinas	14

INDICE

CAPITULO	PAGINA
VI. Calidad	
• PPM Área silenciadores	15
• PPM Área Suelta e Inspección	16
• PPM Área de Tubos	17
• PPM GM-OBB	18
• PPM Maresa	18
• Evaluación Maresa	18
• PPM Aymesa	19
• Auditoría de productos	20
• Auditoría de procesos	20
VII. Gestión Humana	
• Número de colaboradores	21
• Días trabajados	21
• Índice de rotación	22
• Costo de horas extras	22
• Estructura organizacional	23

INDICE

CAPITULO	PAGINA
• Organigrama	24
• Sistema de Gestión por Competencias	25
• Clima Laboral	25
• Código de ética	25
• Seguridad Industrial	25
• Salud Ocupacional	26
• Capacitación	26
VIII. Sistemas	27
IX. Comercial	
• Licitaciones Equipo Original	28
• Acuerdos	28
X. Finanzas	
• Inversiones y flujo de caja	29
• Balance general comparativo	30 – 31
• Estado de pérdidas y ganancias	32

INDICE

CAPITULO	PAGINA
XI. Tecnoscape	
• Ventas en US\$	33
• Compras Concesionarios en US\$	33
• Índice de satisfacción al cliente	34
• Perspectivas 2011	34
XII. Operación Dana (JIT)	
• Venta anual unidades	35
• Venta por producto	35
• Venta a cliente final en US\$	36
• Compra a Dana en US\$	36
• Estado de pérdidas y ganancias	37
XIII. Perspectivas 2011	38
XIV. Conclusiones	39
Certificado de cumplimiento de normas de propiedad intelectual	40

I. INTRODUCCION

En el año 2010 el mercado automotor nuevamente superó todas las expectativas, estableciendo un nuevo registro de 130.995 unidades.

La participación en este mercado de los vehículos producidos localmente también representó un incremento del 37%, por consiguiente, los resultados de producción y ventas de Indima son los mas altos de toda su historia.

La estrategia tomada en el 2009 de mantener la fuerza laboral y capacitarla, nos dio la oportunidad de responder al súbito incremento de la producción, especialmente en el segundo semestre sin mayores contratiempos, logrando niveles de productividad muy halagadores.

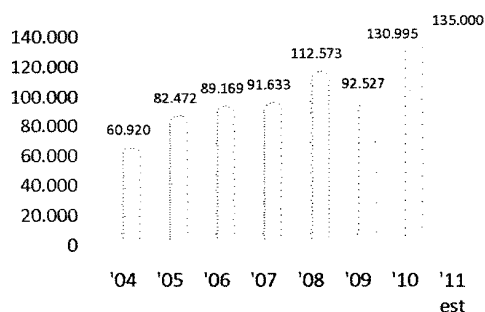
Ciertamente, las políticas gubernamentales de incentivar la producción nacional, están teniendo su efecto, pues hemos podido percibir un mayor interés de las plantas armadoras en invertir en capacidad productiva así como en nuevos modelos apostando positivamente a la industria, GM-OBB invertirá cerca de 80 millones para incrementar su capacidad, el grupo de Aymesa tiene proyecciones para producir nuevas versiones; así como iniciar un proyecto de ensamblaje de camiones en una nueva planta, igualmente existe el interés de Toyota en volver a ensamblar en Ecuador.

En el ámbito autopartista también se está sintiendo que hay inversión tanto en los actuales autopartistas nacionales, así como en los autopartista Colombianos, que ven la necesidad de atender a sus clientes Ecuatorianos con operaciones locales.

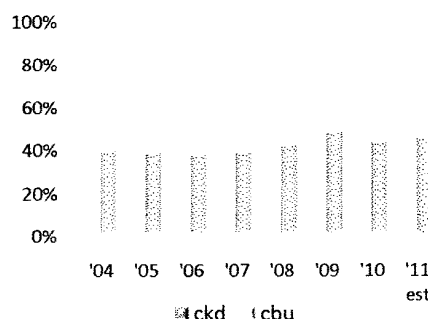
Es importante mencionar que en este año se decidió realizar un proceso analítico para definir estrategias a futuro que permitan crear valor a la empresa, proceso en el cual se analizaron con profundidad los escenarios actuales y futuros y se definieron lineamientos precisos a seguir.

A continuación presentamos mas detalles sobre lo realizado.

Mercado



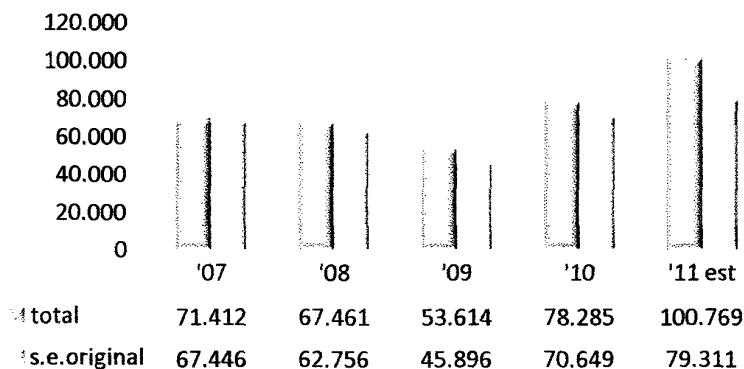
Producción





II. PRODUCCION

Volumen



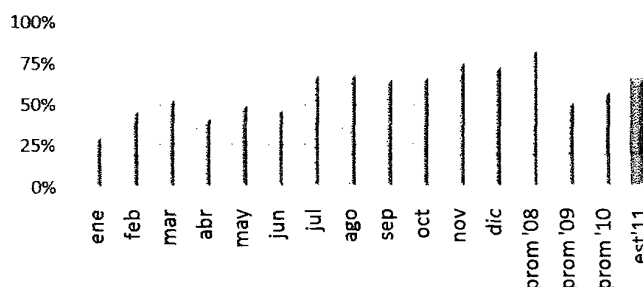
La producción en el 2010 fue de 78.285 unds. vs. un presupuesto de 79.887 unds., con una diferencia de 2% (1602 unidades). Esta variación se debió a las reprogramaciones de exportación a GMV por incumplimiento en pagos y cambio en volúmenes de exportación a Venezuela por parte de Aymesa.

Comparando el volumen producido en el 2009 de 53.614 unds. vs. el 2010, se tiene un incremento de 24.671 unds., es decir un 32% mas que el año 2009.

La proyección estimada para el 2011 es de 79.311 sistemas de escape original, considerando la última información recibida por parte de los cliente contemplando el gran problema de Japón. También hay un importante volumen en 2 productos diferentes, como son: Rol bar para I-190 con 2.832 unds. y el tubo de tablero para Metaltronic, que son 15.109 tubos.

Productividad

La productividad promedio recalculada en el 2009 fue del 50 %, en el 2010 del 56% y se espera llegar al 65% en el 2011. Adicionalmente está planteado como objetivo determinar el cálculo de productividad por cada centro de trabajo.



Se redefinió la manera de calcular la productividad considerando que el % de utilización de la planta no debe tomarse en cuenta. Se revisó las formas de determinar la eficacia, eficiencia y el rendimiento y se definieron las siguientes formulas:

$$\text{Productividad} = \text{eficiencia} \times \text{eficacia} \times \text{rendimiento}$$

$$\text{Eficiencia} = \text{producción real} / \text{producción estándar}$$

$$\text{Eficacia} = \text{tiempo disponible} / \text{tiempo trabajado}$$

$$\text{Rendimiento} = \text{piezas buenas} / \text{piezas producidas}$$



OTROS

- Capacidad Instalada.- Se mide en horas hombre, el promedio proyectado para el 2011 esta en 8.917 horas por mes, considerando el incremento de producción del 23 % respecto al 2010, se requeriría aproximadamente un 5% extra de la capacidad.
- Para lograr esta capacidad, se prevé el trabajo los días sábados y en horarios extendidos, cuando sea necesario; además la compra de maquinaria nueva para los centros de trabajo que presenten mayor problema.
- Exportación.- Se fabricaron para exportación a Servintec de Colombia 108 silenciadores de la camioneta Diesel y 392 silenciadores de Corsa Evolution.
- A finales de Diciembre llegó la nueva dobladora CNC marca Zeziola con una inversión de US\$ 122.000, para incrementar la capacidad de los centros de trabajo de doblado.

III. PRODUCCION CORTE

Durante el 2010 se realizó un análisis de factibilidad para el reemplazo del proceso de fabricación de bridas por troquelado, a tecnología de corte térmico por plasma de alta definición, para lo cual se inició con el "Proyecto de Corte", cuyo objetivo planteado fue el de optimizar la utilización del material y reducir los costos de operación de los procesos enmarcados.

Las actividades que se planificaron fueron:

- Finalización del estudio, definición de su alcance y actividades , con las siguientes fases:

- Reubicación del área de corte de tubería y modificación del proceso
- Proyecto de corte de bridas en acero al carbono mediante Plasma de alta definición
- Proyecto de corte de tapas y separadores en lámina inoxidable
- Traslado del proceso de corte de lámina mediante Guillotina (proveedor) para hacerlo casa adentro.

- Se definió el nuevo LAYOUT para la planta 2 , llamada Área de Corte.

- Se trabajó en la fase uno, con la modificación y mejora del proceso de corte de tubos, el cual se está implementando actualmente.

- Se definió la compra de la primera mesa de corte CNC, para corte de bridas por Plasma con tecnología "TrueHole High Definition", con una inversión de US\$ 186,322.47, la cual llegará aproximadamente el 17 de abril de 2011.

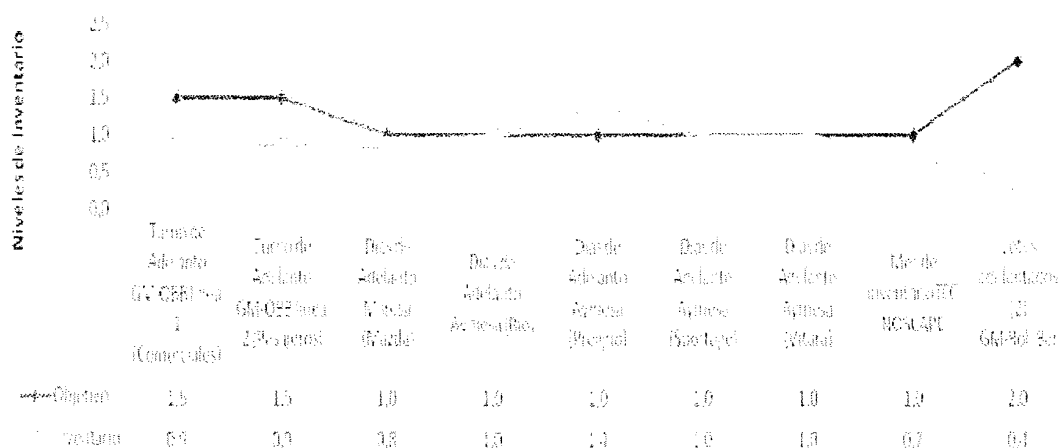
- Se tiene previsto el inició de la segunda fase "corte de bridas", a partir de mayo del 2011.

- Actualmente se están desarrollando las actividades previas a la fase tres y se tiene previsto el arranque de producción en agosto 2011, con una inversión de US\$ 107,194.10.

- La finalización del proyecto está prevista para el 2011, con el traslado de la guillotina a las instalaciones de Indima, que actualmente se encuentra en las instalaciones de los proveedores.

III. LOGISTICA

Inventario Promedio 2010 Producto Terminado



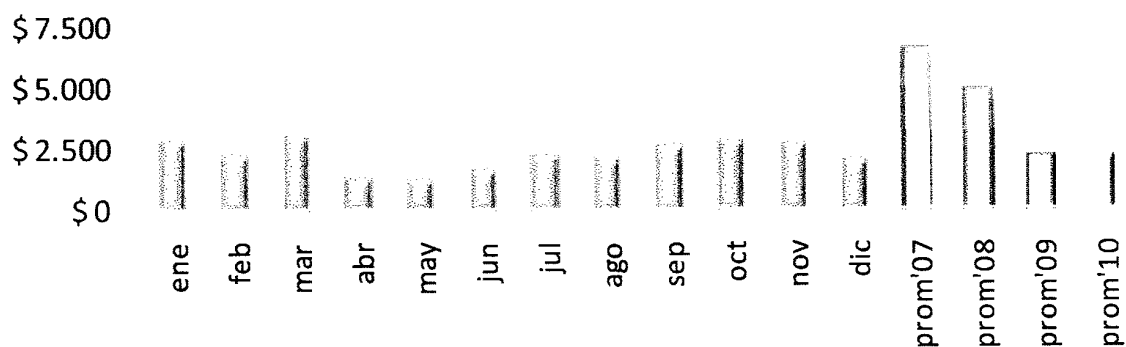
GM-OBBSA.- El objetivo fue 1.5 días , durante todo el año se mantuvo un promedio de inventario de 0.9 días. No se pudo mantener el promedio objetivo debido a cambios en la planificación del cliente.

GM-OBBSA (Roll-bar).- El objetivo fue de 2 días, el inventario promedio fue de 0.4 días. Esto debido a los cambios en la planificación del cliente.

Maresa.- El objetivo fue de mantener 1 día de inventario y el promedio fue de 0.9 días.

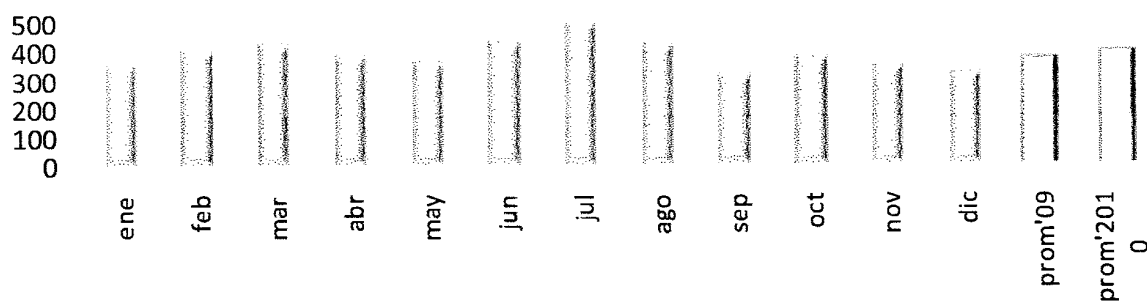
Aymesa.- Debido a los continuos cambios en la secuencia de producción, se mantuvo un inventario entre 1 y 1.4 días. Aymesa solicitó mantener 2 días adicionales de inventario en sus bodegas.

Transporte entregas OEM en US\$



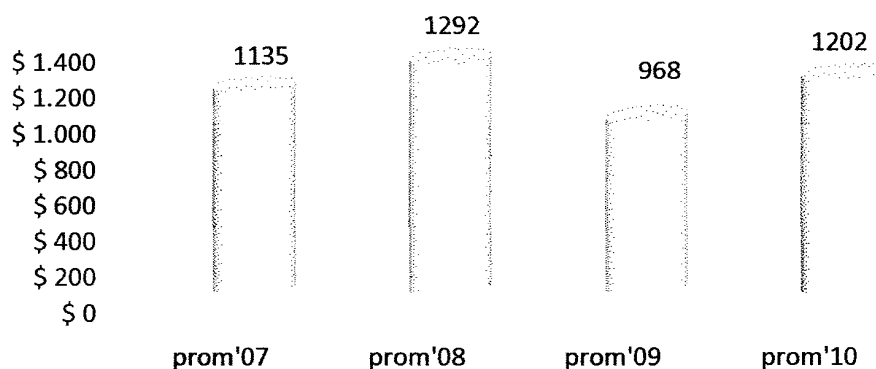
El costo promedio durante el 2010 se incrementó en un 2,04% con relación al 2009.

Transporte entregas Tecnoscape en US\$



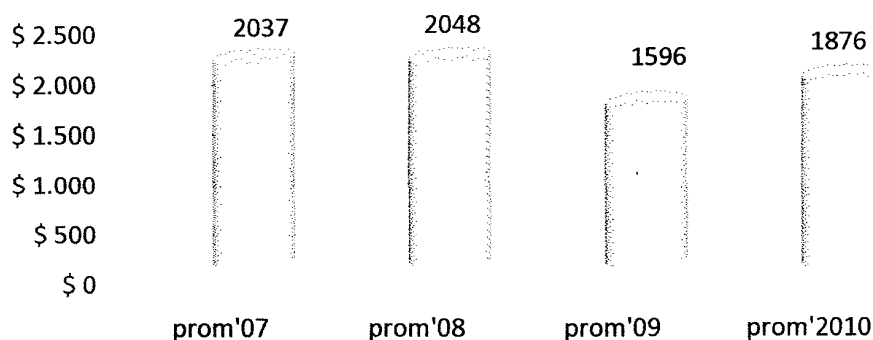
El costo promedio durante el 2010 se incrementó en 4.85% con relación al 2009.

Precio promedio acero aluminizado



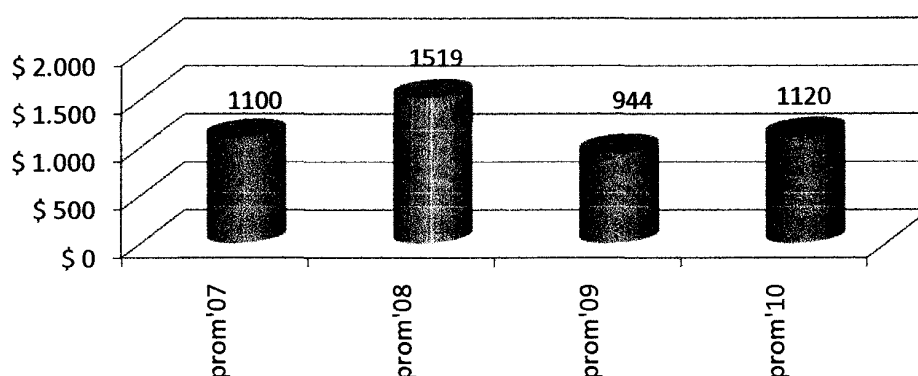
En el 2010 el precio del acero en promedio fue de US\$ 1.202. Durante el año se realizaron compras a varios proveedores con la finalidad de cubrir la demanda, esto hizo que no se pueda mantener un precio estable.

Precio promedio acero inoxidable



El precio promedio del acero inoxidable en el 2010 estuvo en US\$ 1.876 lo que significa un 17% más que el precio promedio del 2009.

Precio promedio acero al carbono



En 2010 el precio promedio por tonelada de acero al carbono fue de US\$ 1.120. En 2010 las compras totales fueron de 282.624,16 Kg.

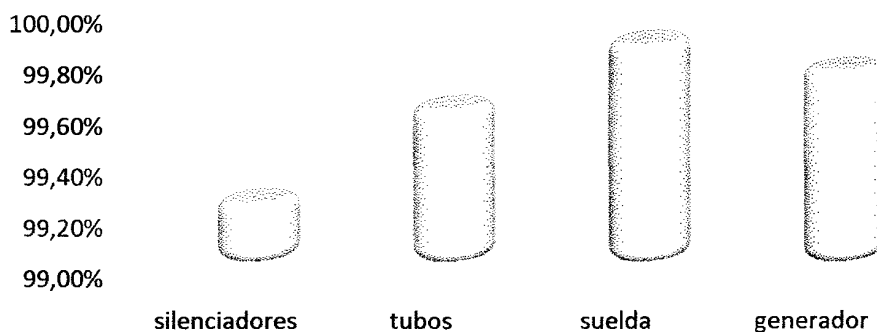
Consumo de acero

CONSUMO DE ACERO	Lámina Inoxidable	Lámina Aluminizada	Acero al Carbono	Tubería Inoxidable	Tubería Aluminizada	TOTAL Kg.	TOTAL Kg./1000 = Ton
2008	247.337	211.445	173.467	187.876	97.624	917.749	918
Prom/mes	20.611	17.620	14.456	15.656	8.135	76.479	76
2009	293.030	202.788	172.758	275.181	88.446	1.032.203	1.032
Prom/mes	24.419	16.899	14.397	22.932	7.371	86.017	86
2010	399.166	260.731	282.624	526.040	105.422	1.573.983	1.574
Prom/mes	33.264	21.728	23.552	43.837	8.785	131.165	131

El consumo total en aceros y tuberías en el 2010 se incrementó en un 52.48% con relación al 2009.

V. MANTENIMIENTO

Disponibilidad de máquinas



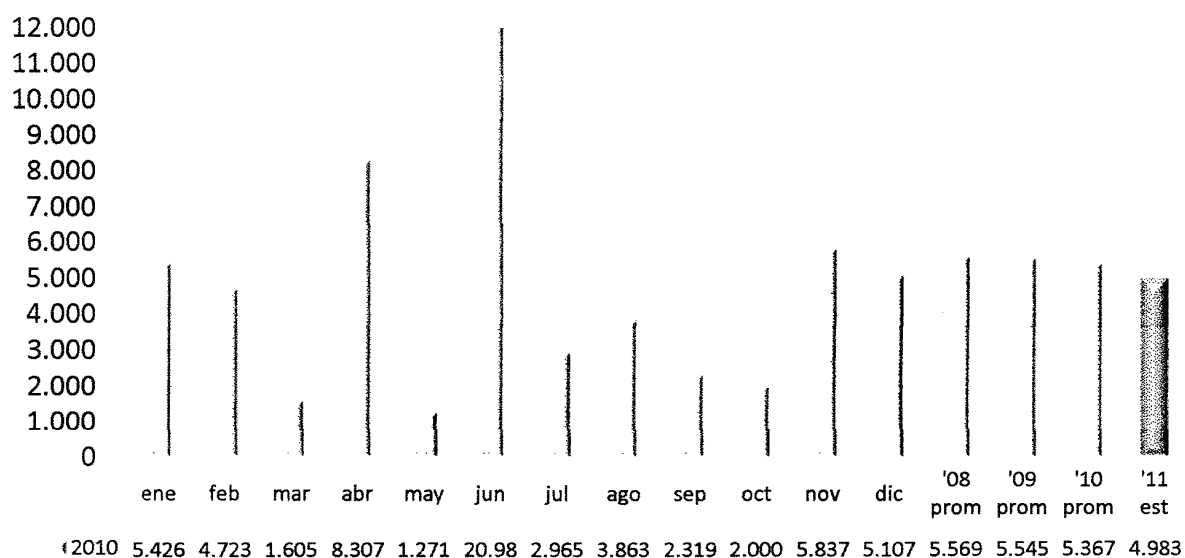
- En silenciadores, las máquinas con mayor nivel de para fueron las engrafadoras, para mejorar la disponibilidad se homologaron las 2 máquinas para que puedan hacer las mismas tareas, a fin de cubrir las paras la una con la otra.
- En tubos, las máquinas curvadoras han estado trabajando a su capacidad, razón por lo cual se decidió comprar una dobladora CNC nueva. Igualmente, el proyecto es el de homologar las dos dobladoras CNC y tener como respaldo a la antigua Zeziola.
- En el área de corte de tubos, se homologaron las 2 sierra cinta para que las dos puedan realizar las mismas operaciones.
- En generadores, la tarea más compleja que se realizó este año, fue la reparación completa de uno de los compresores, sobre el tema de generación de aire y considerando el proyecto de corte de plasma, se tiene previsto la adquisición de un compresor de tornillo de última tecnología, con el cual los antiguos compresores quedarían como respaldo.
- En suelda, se compró como respaldo un nuevo equipo automático que al mismo tiempo soporta los incrementos de producción.

OTROS:

- Se implantó el uso del tablero de control "Plan de Mantenimiento", con el cual se espera incrementar la disponibilidad de las máquinas, mediante una mejor planificación.
- Se inició con la aplicación de las herramientas TMP (Mantenimiento productivo total) y SMED (Cambio rápido de herramienta), para mejorar los tiempos de producción.
- El generador eléctrico ha sido usado y probado satisfactoriamente en algunas ocasiones durante el año, evitando que la planta tenga que detenerse.

VI. CALIDAD - Interna

PPM Área Silenciadores



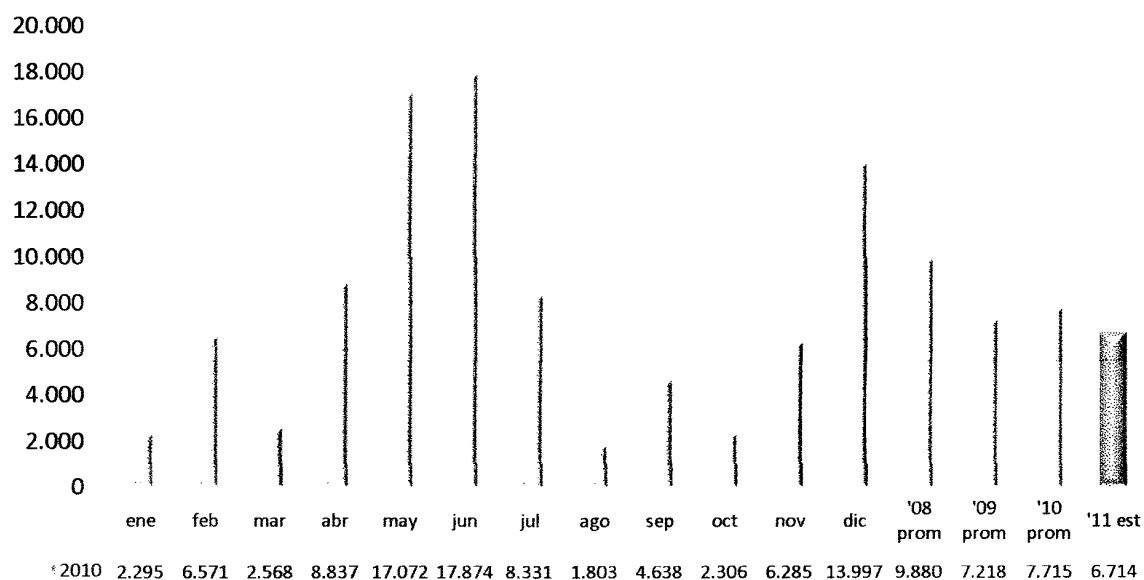
El objetivo para el 2010 se estableció en 6.000 PPM'S y como resultado de la gestión se obtuvieron 5.367 PPM's, los mismos que si los comparamos con el 2009, significaron una reducción del 3.32%, considerando que en el 2010 tuvimos un incremento de producción vs. el 2009.

Los principales problemas reportados en esta área fueron:

- Golpes en el Cuerpo Exterior.
- Silenciadores mal Engrafados
- Cuerpos Exteriores perforados en el proceso de Suelta (Electropunto)
- Material Mezclado y ensamblado
- Problemas en la Manzana de la Engrafadora

Para el 2011 el objetivo es bajar el 12% del resultado obtenido en el 2010, esto significa no sobre pasar los 4.983 PPM's.

PPM Área de Suelda e Inspección



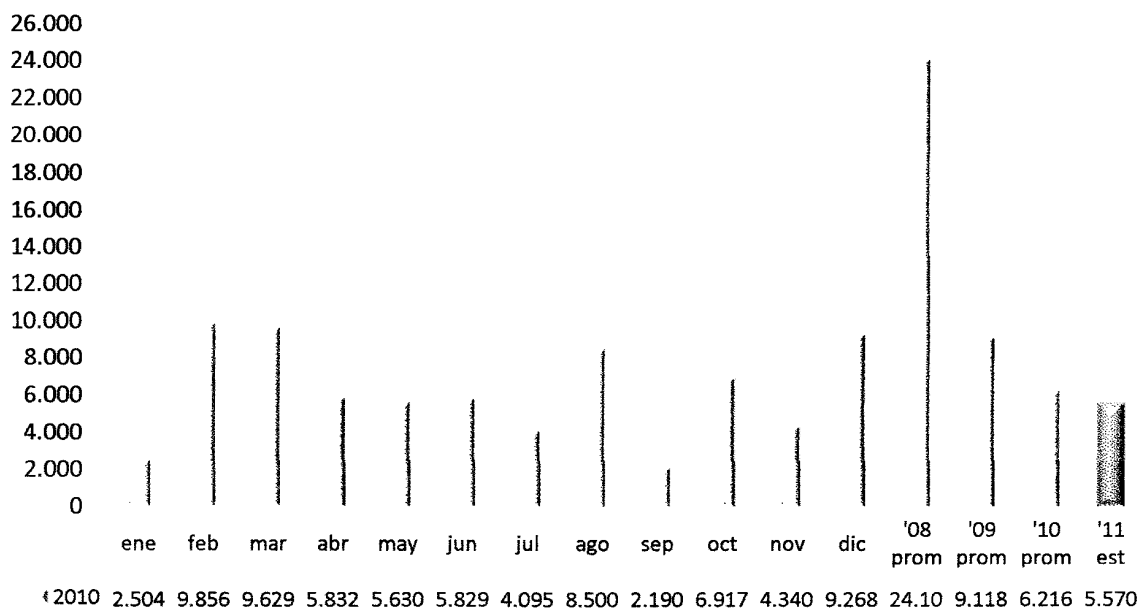
El objetivo para el 2010 se estableció en 6.000 PPM'S y se obtuvieron 6.714 PPM's, los mismos que si los comparamos con el 2009, significaron un aumento del 6.44%.

Los principales problemas reportados fueron:

- Cordones Incompletos
- Tubos Perforados
- Partes incompletas
- Falta de entrenamiento

Para el 2011 el objetivo es bajar el 12% del resultado obtenido en el 2010, esto significa no sobrepasar los 6.714 PPM's.

PPM Área de Tubos



El objetivo para el 2010 se estableció en 6.000 PPM'S y como resultado de la gestión se obtuvieron 6.216 PPM's, los mismos que si los comparamos con el 2009, significaron un aumento del 6.44%.

Los principales problemas reportados se detallan a continuación:

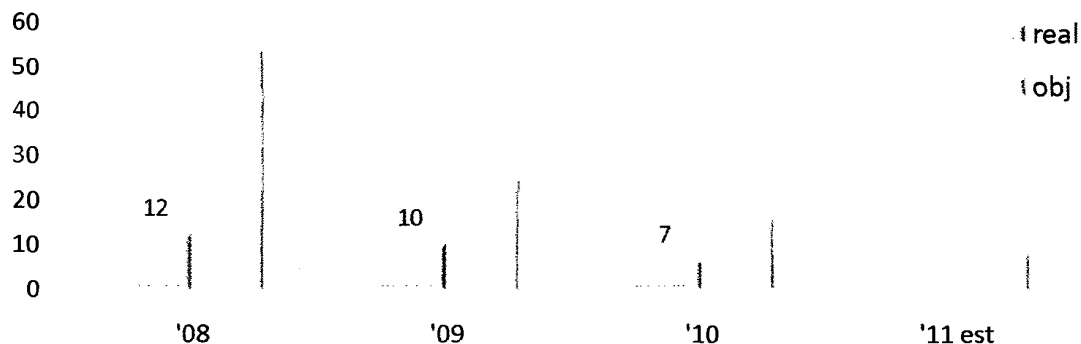
- Tubos mal doblados (calibración)
- Tubos dañados por problemas de maquinaria
- Tubos sin aplastar
- Tubos mal cortados (dimensiones)

Para el 2011 el objetivo es bajar el 12% del resultado obtenido en el 2010, esto significa no sobrepasar los 5.570 PPM's.

VI. CALIDAD - Externa



PPM GMOBB



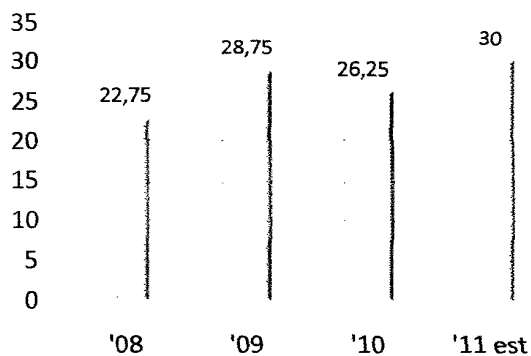
El objetivo fijado por GM en el 2010 fue de 16 PPM, lográndose un desempeño en Indima de 7 PPM.

Este resultado se lo calcula del total de partes entregadas al año vs. las partes rechazadas.

Los problemas reportados, significaron un levantamiento de "embarque controlado nivel 1", por lo que se tomaron las medidas necesarias para corregir estos defectos. Los problemas fueron:

- Segundo tramo de Aveo perforación por soldadura
- Primer tramo de I-190 Hec perforado por soldadura

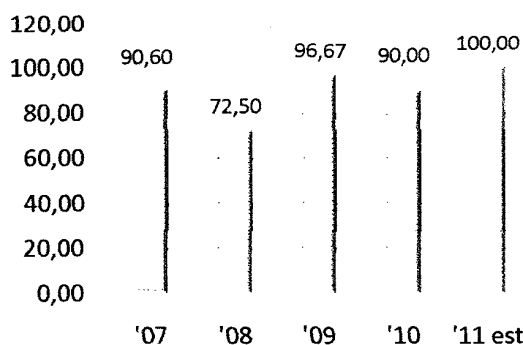
PPMIL MARESA



En Maresa se evalúa la calidad sobre 30 puntos, de acuerdo al "Manual de Calidad de Proveedores de Maresa".

En el 2010 se obtuvo un promedio de 26,25 puntos, debido a golpes presentados en el transporte y en entregas incorrectas.

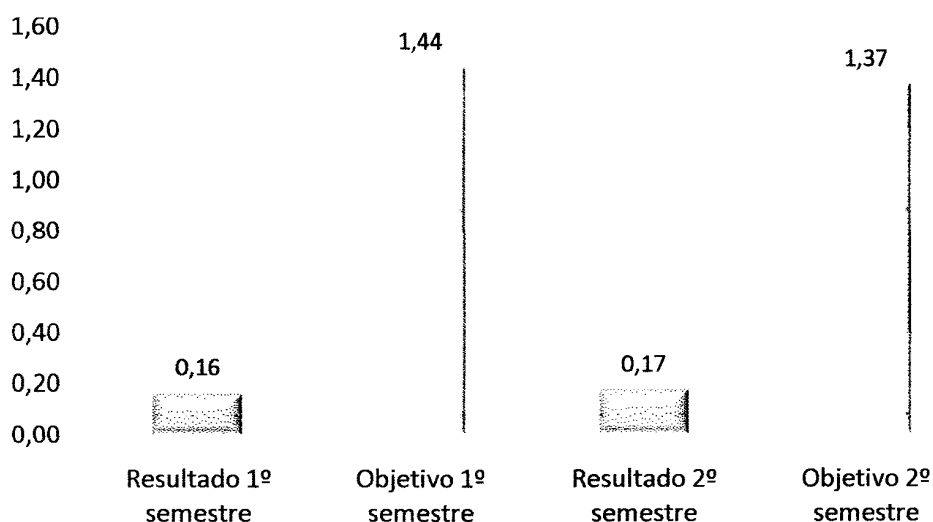
Evaluación de MARESA



Maresa también tiene una evaluación general sobre 100 puntos, en la cual se evalúa: Puntualidad, calidad, economía, exactitud de pedidos y días de respuesta.

El resultado en el 2010 fue de 90 puntos, siendo reconocidos como "Empresa tipo A", es decir como "proveedor confiable"

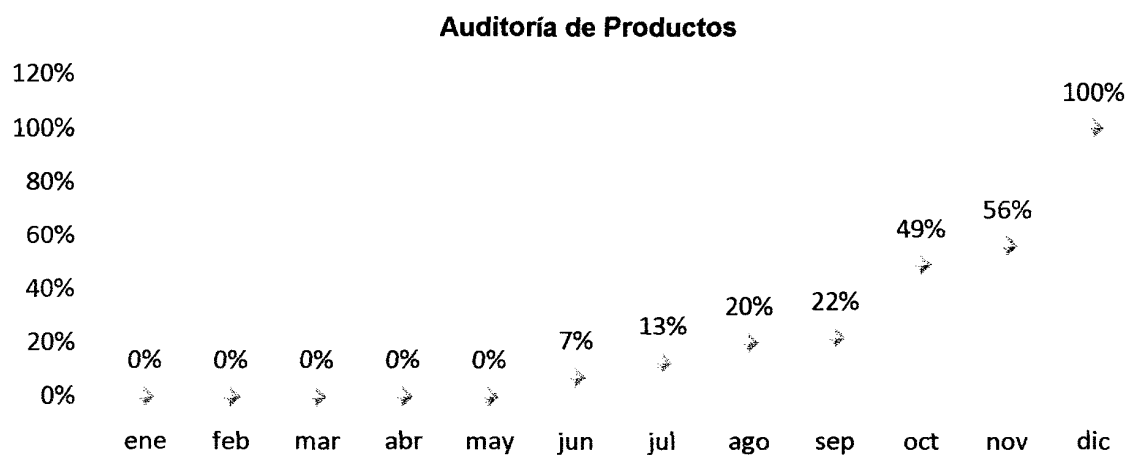
PPH AYMESA



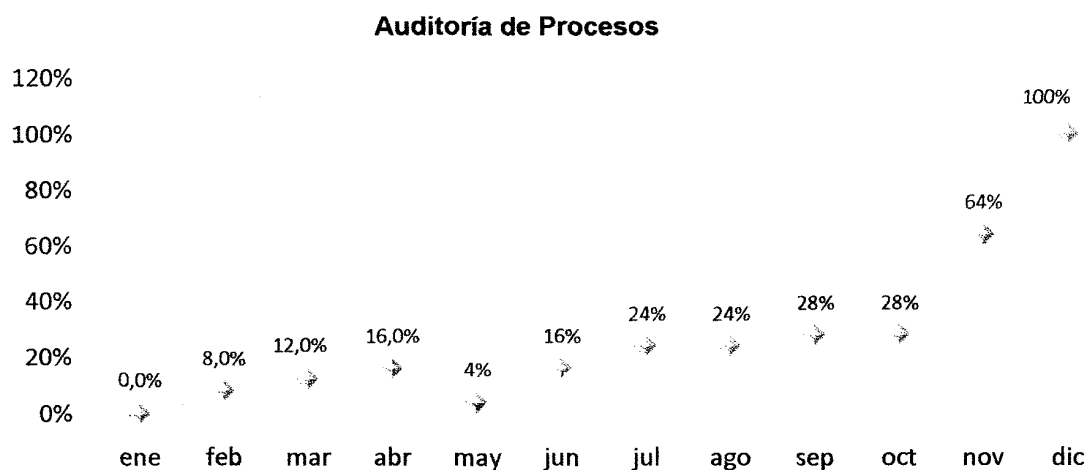
Aymesa realiza evaluaciones semestrales del desempeño de sus proveedores, por lo que el objetivo para el primer semestre del 2010 fue de 1,44 PPH, obteniéndose 0,16 PPH, debido a problemas de calidad presentados en Kia Sportage.

Para el segundo semestre del 2010, el objetivo fue de 1,37 PPH y como resultado se obtuvo 0.17 PPH, debido a problemas de calidad presentados nuevamente en Kia Sportage y en Kia Preggio.

VI. CALIDAD - Auditorías



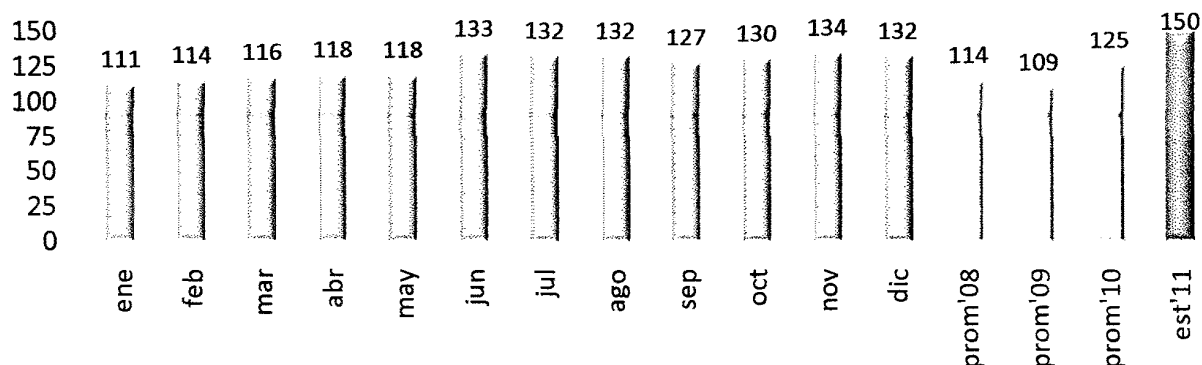
Se cumplió con la auditoría de todos los productos vigentes en fabricación y se contempló el 100% de auditoría a los productos de importación.



Se cumplió con la auditoría de todos los procesos de fabricación vigentes, encontrándose "oportunidades de mejora" en las áreas de: Mantenimiento, Producción, Calidad e Instrumentos de Medición, las mismas que fueron aplicadas.

VII. GESTION HUMANA

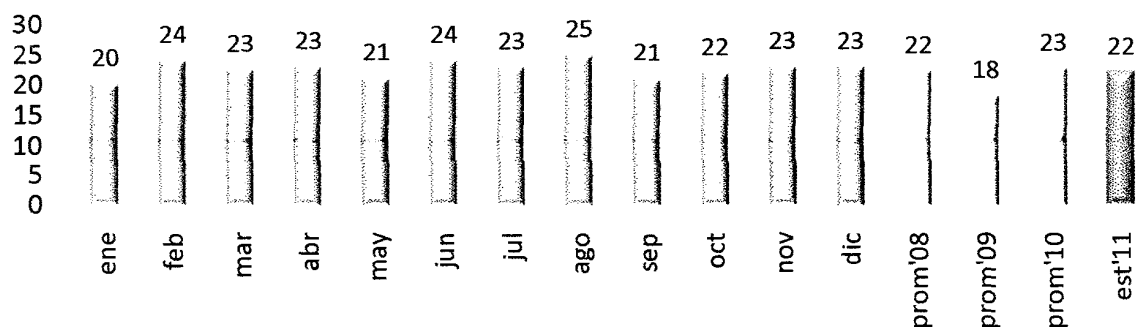
Número de colaboradores – “Head Count”



En el año 2010 tuvimos un promedio de 125 personas. Este incremento del 14.6% (16 personas), se debió a que subió la producción y se crearon nuevos cargos.

En el año 2011 está previsto que terminemos con un aproximado de 150 personas, por cuanto se crearán nuevas posiciones en el Área de Producción Corte, para las nuevas máquinas.

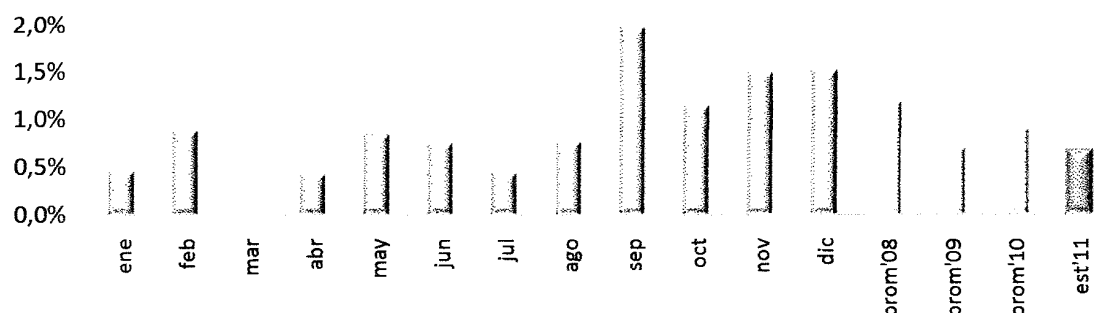
Días trabajados



En el año 2010 se trabajó en Planta un promedio de 23 días al mes, incluido algunos sábados, además de que se trabajaron turnos de 9 horas diarias, con el objetivo de cumplir los planes de producción y no crear un turno adicional de trabajo.

En el año 2011 se tiene como objetivo trabajar un promedio de dos sábados al mes, es decir un promedio de 22 días al mes.

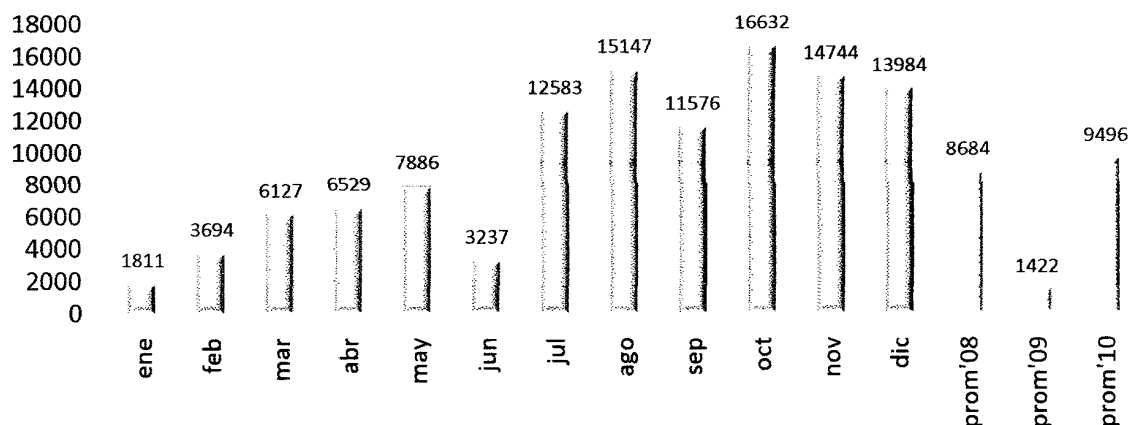
Índice de rotación de personal



La rotación de personal fue de 0.89%, cuyo incremento con respecto al año 2009 se debió básicamente a la creación de nuevos puestos.

El objetivo en el año 2011 es disminuir en un 24% este porcentaje.

Costo de horas extras



En el 2010 se pagó un promedio mensual US\$ 9.496 en horas extras, lo que significó al año un pago total de US\$ 113.951 por este concepto. Este incremento en el pago de horas extras se debió al incremento de la producción.

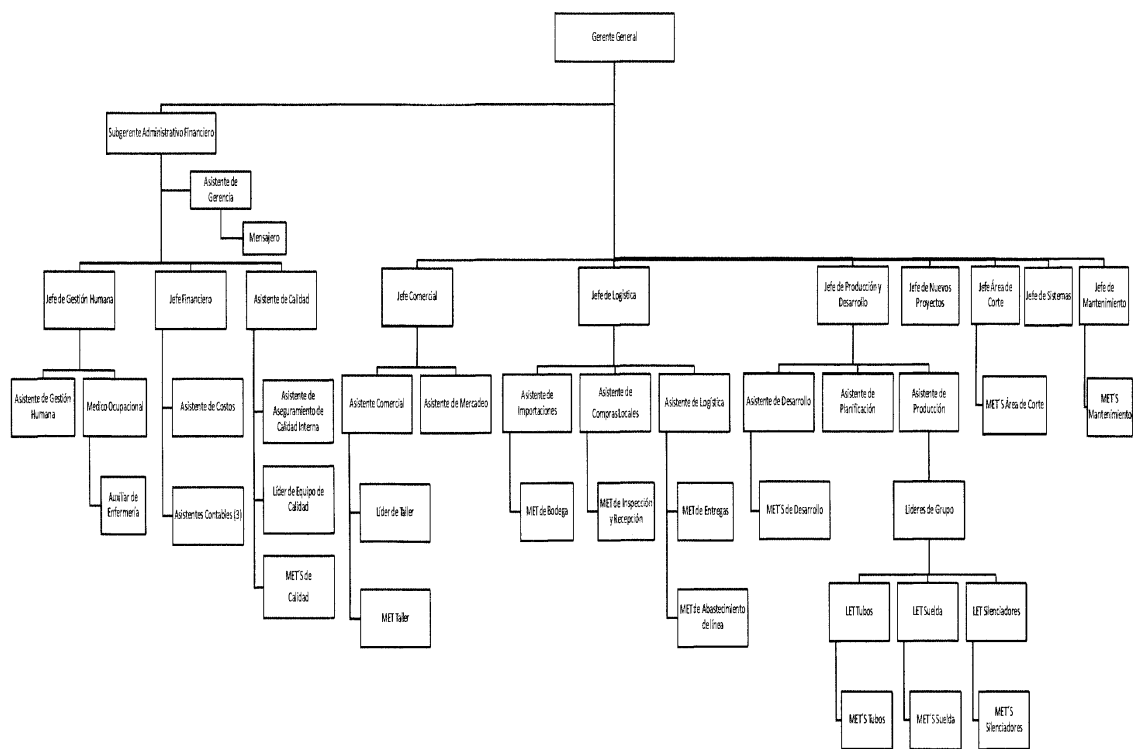
Para el 2011 el objetivo es no tener horas extras no planificadas y dentro de las planificadas realizar las horas estrictamente necesarias, para cumplir el plan de producción.



Estructura Organizacional

• La estructura organizacional se mantuvo relativamente similar al 2010, sin embargo se crearon las siguientes posiciones:

- Producción Corte.- Se contrató al Sr. Andrés Acosta como Jefe de Producción Corte, para que se encargue de producción de corte por plasma, que está actualmente implementándose en las instalaciones en las que funcionaba Dana.
- Logística.- Se reestructuró el Área de Logística, dentro de la cual se incluyeron las áreas de Compra Local y Compra Internacional, por lo que todo lo relacionado con abastecimiento está a cargo del Jefe de Logística, eliminándose por lo tanto la Jefatura de Compras y creándose dos asistencias: Una para que maneje las compras locales y la otra para que maneje las compras internacionales y todo lo relacionado a comercio exterior. Anteriormente toda el Área de Compras se reportaba a la Subgerencia-Administrativa Financiera.
- Dana.- Al cargo de Asistente de Logística de Dana, se le dio el rango de Jefatura, debido a que sus funciones actuales son de tipo táctico y no operativo.
- Calidad.- Debido a la salida del jefe de Calidad, se decidió no reemplazar esta posición y dividir el área para que sea manejada por dos asistentes: Un asistente de Calidad que se encargue del Sistema de Gestión de Calidad y el MGC; y el otro Asistente para que se encargue del Aseguramiento de la Calidad en planta. Esta estructura está siendo evaluada actualmente, para tomar una decisión definitiva al respecto.
- En la parte operativa del departamento de Producción, se contrataron posiciones adicionales para las áreas de: Silenciadores, tubos y suelda, con el objetivo de tener una persona asignada a cada máquina. Además se contrataron dos personas más para que se encarguen de la digitación e ingreso de las órdenes de producción, con el objetivo de optimizar el sistema AX. En la parte administrativa se contrató un Asistente de Producción y Seguridad Industrial, básicamente para que supervise el segundo turno de trabajo y se encargue de la Seguridad Industrial y Riesgos del trabajo.
- En el Área de Desarrollo se creó la posición de Dibujante, para que se encargue del levantamiento de todos los planos.





Sistema de Gestión por Competencias

- En el año 2010 se consolidó el sistema de Gestión por Competencias, a través del levantamiento de los perfiles por competencias de cada uno de los cargos de la organización.
- En septiembre y octubre del año 2010 se realizaron las primeras evaluaciones de desempeño por competencias.

Clima Laboral

- Se realizó la encuesta de clima laboral en el 2010, basados en la encuesta utilizada en el 2009, con el objetivo de mantener la confiabilidad de los resultados.
- El resultado de la encuesta aplicada a mediados del año 2010 fue de 76% , lo que refleja un crecimiento de tres puntos porcentuales frente al 2009.
- Se decidió que para el año 2011, se aplique esta encuesta una sola vez al año, considerando los meses en los cuales no haya influencias externas, tales como pago de utilidades o expectativas de incremento de sueldo.
- Adicionalmente para mejorar el clima laboral, se realizaron reuniones bimestrales con todo el personal, con el objetivo de analizar los resultados de la encuesta en cada uno de los departamentos y definir los planes de acción que nos permitan una mejora continua en este tema, que refleja el nivel de satisfacción del personal dentro de la empresa.

Código de Ética

- Actualmente la Empresa cuenta con un "Código de Ética", que fue elaborado con el objetivo de dar pautas claras al personal, sobre su comportamiento dentro de la Empresa.
- Este documento está siendo difundido en las reuniones de acercamiento que está realizando la Gerencia General con todo el personal.

Seguridad Industrial

- En el año 2010, se desarrollaron las siguientes actividades y se cumplieron los siguientes objetivos:
 - Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo, debidamente legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales. Este reglamento actualmente es conocido y aplicado por todo el personal de la Empresa.
 - Mapa de riesgos
 - Matriz de riesgos de todos los puestos de trabajo operativos.
 - Análisis de accidentes e incidentes de trabajo, con determinación de la causa raíz y seguimiento constante, para evitar que se vuelvan a repetir.



Salud Ocupacional

- Se estableció un programa de medicina preventiva, enfocado en los siguientes aspectos:
 - Vacunación a todo el personal para disminuir enfermedades respiratorias.
 - Aplicación de vacuna contra el tétanos al personal operativo.
 - Programa de protección oftalmológica, con medición personal y entrega de lentes de seguridad al personal operativo que lo necesitaba.
 - Realización de exámenes de laboratorio a todo el personal, levantamiento y seguimiento de las historias clínicas a todo el personal.
 - Inducción personalizada e información sobre malas posturas ergonómicas, al personal que ocupa puestos que pueden producir enfermedades profesionales, como es el caso del personal de solda. Para esta inducción se dio prioridad al personal que consta con un factor alto de riesgo en la matriz de riesgos.

•Capacitación

- En el año 2010 se impartieron 3.885 horas de capacitación, lo que significa un promedio de 31 horas por persona.
- Los principales temas que se abordaron en este programa de capacitación fueron:
 - Perfiles por competencias y evaluación del desempeño
 - MGC con la capacitación en varias herramientas
 - TPM
 - Gestión de Costos
 - Andón
 - Plan de Sugerencias
 - Competencias
 - Gestión de Logística
 - Gestión de la Cadena
 - Logística
 - Aplicación de las normas NIIFS
 - Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
 - Re arranque del sistema Axapta

VIII. SISTEMAS

• Las actividades del Área de Sistemas, en lo que respecta a mantenimiento y soporte, se lo realizó tanto en Indima como en Dana.

• A continuación se detallan los hechos relevantes durante el 2010:

• Se realizó un seguimiento constante al proveedor Novatech para mejorar el tiempo de respuesta de las órdenes de soporte enviadas.

• Se actualizó el sistema ERP Axapta de 4.0 a Service Pack 2.

• Se incluyó en el sistema AX, el módulo para MGO y Gepics, de General Motors.

• Se realizaron modificaciones al sistema AX para automatizar, mejorar y/o corregir errores en los procesos de las diferentes áreas: Logística, Finanzas, Producción y Mantenimiento.

• Se realizó una campaña vía sistema AX, para enviar mensajes al personal, sobre el cuidado ambiental.

• Se coordinaron actividades entre Indima y Novatech, para el proyecto re-Arranque AX, el mismo que está programado terminarlo a finales de mayo de este año.

• Dentro del proyecto de AX se realizó una nueva capacitación a todos los usuarios.

• Se verificaron los BOM, rutas y la lista "maestro de materiales"; así como se definió nueva parametrización.

• Se coordinó y desarrolló con Dana su estructura de negocio, para ser implementada en el nuevo sistema AX

• Se diseñaron y desarrollaron procesos en el nuevo sistema AX, para automatizar el ingreso de datos al sistema.

• Se realizaron semestralmente mantenimientos y actualizaciones de hardware, software y licencias.

• Se realizó trimestralmente una depuración total de usuarios y permisos en la red de Indima.

• Se realizaron 3 veces por semana, revisiones de respaldos de datos de todos los servidores de Indima.

• Se realizaron 3 veces por semana, revisiones totales de seguridad de la red de Indima.



IX. COMERCIAL

Licitaciones Equipo Original

- Durante el 2010 Indima S.A. presentó cotizaciones para 4 licitaciones, de las cuales 2 fueron nacionales y 2 internacionales.
- Las licitaciones aprobadas fueron:
 - General Motors nos asignó el sistema de escape para SGM 308, para Ecuador
 - Metaltronic nos aprobó la cotización pendiente del 2.009, para la fabricación de la barra de tablero para I-190.
- Dentro de las cotizaciones no aprobadas, se encuentran las siguientes:
 - Sistema de escape para la serie de camiones N700 P de Colmotores-Colombia
 - Sistema de escape de SGM 308 para Colmotores-Colombia
- Se encuentra pendiente el resultado de una licitación del año 2008, para el servicio de ensamblaje de ejes diferenciales, que se está gestionando a través de Dana.

ACUERDOS

- Se mantiene vigente nuestro acuerdo de Asistencia Técnica, con Sejong Industrial Co. Ltd., el cual inició en julio del 2009.
- Se mantiene vigente nuestro acuerdo comercial con la empresa Transejes Dana.

X. FINANZAS

Inversiones y Flujo de Caja

- Se mantuvo 0.97 semanas de dinero en flujo para cubrir necesidades.
- Se mantuvieron las inversiones "over night" en Produfondos y Banco Bolivariano.
- Se compró la máquina dobladora Zeziola por US \$122.000, valor que se tomó como una reinversión de activos fijos y como beneficio tributario de reducción del impuesto a la renta.
- Se realizaron inversiones en publicidad para Tecnoscape, por aproximadamente US \$78.000, lo que representó un incremento del 62% con relación al año 2.009.
- Se canceló el capital total de US\$ 600.000, del préstamo del Produbanco obtenido en julio del 2.008
- Se gestionaron 2 nuevos créditos en los meses de septiembre y octubre por US\$ 600.000 cada uno con el Produbanco y con el Bolivariano, para cubrir los requerimientos de efectivo para capital de trabajo, debido al incremento del volumen de producción y para las inversiones en maquinaria y equipos.
- Se compró un generador eléctrico, para suplir de energía a la planta por cortes de luz inesperados, por un valor de US\$ 48.000 más US\$ 5.000 en infraestructura.
- Se compro un montacargas por un valor de USD \$28.000, ya que el otro estaba destinado a la operación Dana.
- Se compro una soldadora Fronius por un valor de US\$ 10.500
- Se contrató la asesoría de Pablo Ross por US\$ 66.000
- Se compraron muebles para las oficinas nuevas de Dana por aproximadamente US\$ 5.000
- Se compró un sistema para el manejo de nómina por un valor de US\$ 10.000
- Se dio el primer pago, de cuatro, para la compra de la cortadora de plasma por un valor de US \$166.360.
- Se compraron 3 software GEO, TEZ y SOLID EDGE, para el sistema de medición FARO y para el corte plasma por un valor de US\$ 55.000
- Se construyó el Tecnoscape Guayaquil por un valor de US\$ 91.000 más el costo de equipamiento por US \$10.000

Balance General Comparativo

ACTIVO	2009	%	2010	%	Fuente	Uso	%
ACTIVO CORRIENTE	4.759.812	88%	7.403.332	88%	(214.772)	2.858.292	55,54%
DISPONIBLE:	421.082	8%	609.836	7%	(15.993)	204.747	44,83%
Caja y Bancos	405.027	7%	609.774	7%	-	204.747	50,55%
Inversiones Financieras Temporales	16.056	0%	62	0%	(15.993)	-	-99,61%
ACTIVO ENIGIBLE:	2.583.426	48%	3.779.565	45%	(198.779)	1.394.918	46,30%
Cuentas y Documentos por cobrar a Clientes	2.202.716	41%	3.438.549	41%	-	1.235.832	56,10%
Anticipos empleados, accionistas, proveedores	125.301	2%	247.692	3%	-	122.391	97,68%
Otras Cuentas por Cobrar	10.296	0%	2.626	0%	(7.670)	-	-74,49%
Credito Tributario a favor de la empresa (IVA)	191.109	4%	-	0%	(191.109)	-	-100,00%
Credito Tributario a favor de la empresa (I. RENTA)	54.003	1%	90.698	1%	-	36.695	67,95%
ACTIVO REALIZABLE	1.579.991	29%	2.594.186	31%	-	1.014.195	64,19%
Inventario Indima	920.048	17%	1.730.304	21%	-	810.256	88,07%
Inventario Dana	618.810	11%	726.904	9%	-	108.094	17,47%
Inventario Tecnoscape	14.592	0%	77.469	1%	-	62.877	430,89%
Importaciones en Transito	26.541	0%	59.509	1%	-	32.967	124,21%
PAGOS ANTICIPADOS	175.313	3%	419.745	5%	-	244.432	139,43%
Seguros Prepagados	24.323	0%	25.850	0%	-	1.526	6,27%
Retenciones en la Fuente (I. Renta)	150.990	3%	393.896	5%	-	242.906	160,88%
ACTIVO NO CORRIENTE	671.649	12%	1.027.851	12%	(182.108)	538.310	53,03%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	661.849	12%	925.155	11%	(182.108)	445.413	39,78%
Activos Depreciables	1.280.802	24%	1.726.216	20%	-	445.413	34,78%
Depreciacion Acumulada	(618.953)	-11%	(801.061)	-10%	(182.108)	-	29,42%
ACTIVOS AMORTIZABLES	-	0%	75.614	1%	-	75.614	0,00%
Instalaciones en porpiedades Arrendadas	-	0%	75.614	1%	-	75.614	0,00%
Amortización Acumulada Instalaciones	-	0%	-	0%	-	-	0,00%
ACTIVO A LARGO PLAZO	9.800	0%	27.083	0%	-	17.283	176,36%
Proyectos Nuevos	-	0%	-	0%	-	-	0,00%
Arriendos Planta	8.800	0%	21.400	0%	-	12.600	143,18%
Depositos en Garantia Contenedores	1.000	0%	5.683	0%	-	4.683	468,33%
TOTAL ACTIVOS:	5.431.462	100%	8.431.183	100%	(396.880)	3.396.602	55,23%

PASIVO	2009	%	2010	%	Fuente	Uso	%
PASIVO CORRIENTE	3.454.317	89%	4.567.220	81%	1.218.071	(105.168)	32,22%
Cuentas y Documentos por Pagar Proveedores	1.976.997	51%	2.703.615	48%	726.618	-	36,75%
Cuentas por Pagar	-	0%	88.564	2%	88.564	-	0,00%
Obligaciones Financieras (Bancarias)	160.908	4%	478.797	8%	317.889	-	197,56%
Prestamos Accionistas	846.422	22%	931.422	16%	85.000	-	10,04%
Obligaciones Acumuladas por Pagar (Sueldos, Beneficios, Iess)	122.145	3%	89.741	2%	-	(32.405)	-26,53%
Impuestos por Pagar	347.844	9%	275.081	5%	-	(72.764)	-20,92%
PASIVO LARGO PLAZO	437.047	11%	1.099.813	19%	662.766	-	151,65%
Provisiones Legales.	394.325	10%	457.091	8%	62.766	-	15,92%
Obligaciones Financieras Largo Plazo	-	0%	600.000	11%	600.000	-	0,00%
Depositos en Garantía.	42.722	1%	42.722	1%	-	-	0,00%
TOTAL PASIVO:	3.891.364	100%	5.667.032	100%	1.880.836	(105.168)	45,63%

Balance General Comparativo

PATRIMONIO	2009	%	2010	%	Fuente	Uso	%
CAPITAL SOCIAL PAGADO	992.734	64%	1.122.430	41%	135.913	(6.217)	13,06%
Vasconez Sánchez Patricia Rebeca	352.328	23%	382.376	14%	30.048	-	8,53%
Bermeo Ponce Juan Francisco	352.328	23%	425.519	15%	73.191	-	20,77%
Baca Moscoso Jaime Gonzalo	161.996	11%	168.141	6%	6.145	-	3,79%
Paredes Proaño Ivan	64.865	4%	74.303	3%	9.438	-	14,55%
Bermeo Ponce Carlos Jack	33.909	2%	38.061	1%	4.152	-	12,24%
Vacas Salazar Amparo Maria	14.125	1%	15.855	1%	1.730	-	12,25%
Landazuri Bermeo Cesar Enrique	-	0%	-	0%	-	-	0,00%
Guarderas Mancheno Jose Santiago	7.084	0,5%	867	0%	-	(6.217)	-87,76%
Montesinos Gonzalez Maria del Carmen	6.099	0,4%	6.846	0%	747	-	12,25%
Altamirano Varela Alfonso Enrique	-	0,0%	1.778	0%	1.778	-	0,00%
San Lucas German Amada Clemencia	-	0,0%	1.600	0%	1.600	-	0,00%
Ortiz Juan Martin	-	0,0%	7.084	0%	7.084	-	0,00%
CAPITAL SUSCRITO	7.084	0%	-	0%	-	(7.084)	-100,00%
Acciones en Tesorería	7.084	0,5%	-	0,0%	-	(7.084)	-100,00%
RESERVAS	317.668	21%	317.668	11%	796	(796)	0,00%
Reserva Legal	316.872	21%	317.668	11%	796	-	0,25%
Reserva Facultativa	-	0%	-	0%	-	-	0,00%
Reserva de Capital	796	0%	-	0%	-	(796)	-100,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	222.612	14%	1.324.053	48%	1.101.441	-	494,78%
TOTAL PATRIMONIO:	1.540.098	100%	2.764.151	100%	1.238.151	(14.097)	79,48%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO:	5.431.462		8.431.183		3.118.987	(119.266)	
COMPROBACIÓN DE BALANCE	-		-		(3.515.868)	3.515.868	

• La composición de las cuentas por cobrar a clientes es la siguiente:

• Omnibus BB Transportes S.A.	66,0%
• General Motors	0,3%
• Maresa	5,0%
• Aymesa	16,0%
• Varios Tecnoscajes	2,2%
• Clientes varios-Dana	0,6%
• General Motors Venezuela	10,0%

• El inventario de Indima se eleva en un 64,19 % en comparación al año 2009, debido a la línea de producto Kia Sportage y al stock de material importado, especialmente de acero, para preveer cualquier contingencia de desabastecimiento.

• En los activos fijos se adquirió una máquina dobladora Zeziola para hacer uso del beneficio tributario de disminución de impuesto a la renta, misma que fue una reinversión de dividendos del 2009.

• Se procedió a incrementar el capital social pagado a US\$ 1'122.430.

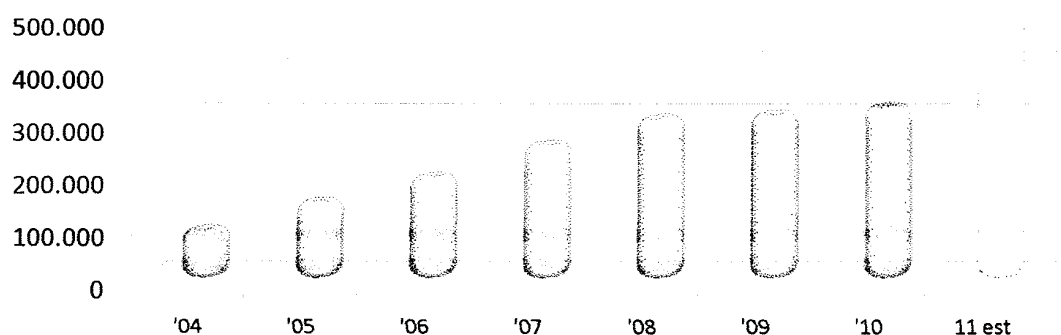
Pérdidas y Ganancias

	REAL 2.009		REAL 2.010		VARIACIÓN	%
INGRESOS	14.364.415	100,00%	22.961.959	100,00%	8.597.544	60%
VENTAS INDUSTRIALES INDIMA	6.082.747	42,35%	10.829.916	47,16%	4.747.168	78%
VENTAS INDUSTRIALES EXPORTACION	145.457	1,01%	737.233	3,21%	591.776	407%
VENTAS DANA	7.800.373	54,30%	11.019.860	47,99%	3.219.487	41%
VENTAS TECNOSCAPE	324.707	2,26%	325.390	1,42%	683	0%
OTROS INGRESOS	11.131	0,08%	49.562	0,22%	38.431	345%
COSTOS VARIABLES	11.603.135	80,78%	18.777.216	81,78%	7.174.081	62%
COSTOS DE VENTAS INDIMA	4.124.560	28,71%	8.201.076	35,72%	4.076.516	99%
COSTO DE VENTAS DANA	7.340.736	51,10%	10.438.058	45,46%	3.097.322	42%
COSTO DE VENTAS TECNOSCAPE	137.839	0,96%	138.082	0,60%	242	0%
MARGEN DE CONTRIBUCION GLOBAL	2.750.149	19,15%	4.135.182	18,01%	1.385.032	50%
MARGEN DE CONTRIBUCION INDIMA	2.103.644	33,78%	3.366.072	29,10%	1.262.428	60%
MARGEN DE CONTRIBUCION DANA	459.637	5,89%	581.801	5,28%	122.164	27%
MARGEN DE CONTRIBUCION TECNOSCAPE	186.868	57,55%	187.308	57,56%	440	0%
COMISION DANA	120.063	0,84%	218.996	0,95%	98.933	82%
EGRESOS OPERATIVOS FUOS	2.051.942	14,28%	2.421.350	10,55%	369.408	18%
COSTOS DE FABRICACION	1.090.644	7,59%	1.260.845	5,49%	170.201	16%
ADMINISTRACION Y VENTAS	961.298	6,69%	1.160.505	5,05%	199.207	21%
MARGEN DIRECTO	578.144	4,02%	1.494.836	6,51%	916.692	159%
EGRESOS / INGRESOS FINANCIEROS	193.616	1,35%	170.783	0,74%	-22.833	-12%
OTROS GASTOS	9.712	0,07%	50.919	0,22%	41.207	424%
GASTOS FINANCIEROS	183.904	1,28%	119.864	0,52%	-64.040	-35%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	384.528	2,68%	1.324.053	5,77%	939.525	244%
15% TRABAJADORES	57.679	0,40%	198.608	0,86%	140.929	244%
IMPUESTOS Y TRABAJADORES (*)	81.712	0,57%	225.718	0,98%	144.006	176%
RESERVA LEGAL	24.514	0,17%	89.973	0,39%	65.459	267%
BENEFICIO NETO	220.623	1,54%	809.754	3,53%	589.131	267%

- La comisión por el remanente que se paga por la operación Dana se incrementó a US\$ 218.996, es decir un 82% más que el año 2009.
- El costo fijo se ve incrementado básicamente en el 2010 debido a que la nomina subió de 109 personas a finales del 2009 a 133 en el 2010.
- En el mes de diciembre se canceló la bonificación ejecutiva.
- Los gastos administrativos se incrementaron en un 21%, debido a la contratación de la Consultoría del Sr. Pablo Ross de Novaera por US\$ 64,000, la salida del Jefe de Compras y cuatro personas de planta por US 16.400.
- El índice Utilidad/Gastos utilizado para medir la operación Dana en el año 2010 fue del 30,01%, llegando a cumplir lo estipulado en el contrato.
- Los otros gastos tienen que ver básicamente con el impuesto a la salida de divisas, valor que grava con el 2% a las importaciones.
- Los gastos financieros tuvieron una disminución del 35% con respecto al 2009, debido a que el crédito con Produbanco se canceló en su totalidad en Junio. Este índice para el próximo período volverá a subir, debido a los créditos obtenidos a finales es de año \$ 600,000 Produbanco y \$ 600,000 Banco Bolivariano.

XI. TECNOSCAPE

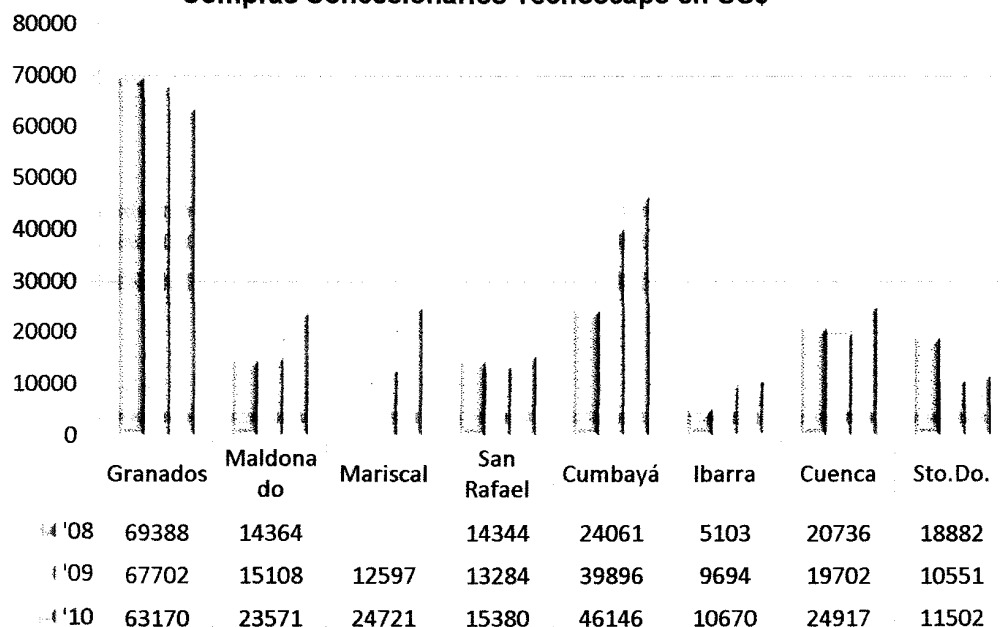
Ventas Tecnoscape en US\$



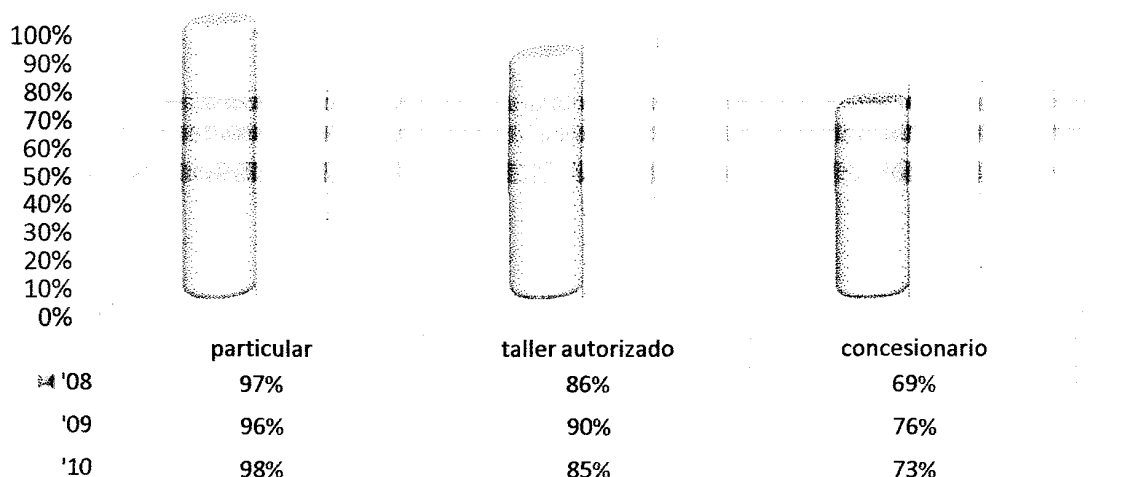
En el 2010 de los US\$ 325.000 que Indima S.A. vendió a los Concesionarios Tecnoscape, representa una venta al cliente final de US\$ 700.000, lo que significó una participación del 9,39% a nivel nacional y del 51,3% en Quito.

Para el 2011 se estima que la venta al público de toda la red Tecnoscape sea de US\$ 1'000.000, por lo que la venta de Indima S.A. a los Concesionarios deberá ser de US\$ 490.000.

Compras Concesionarios Tecnoscape en US\$



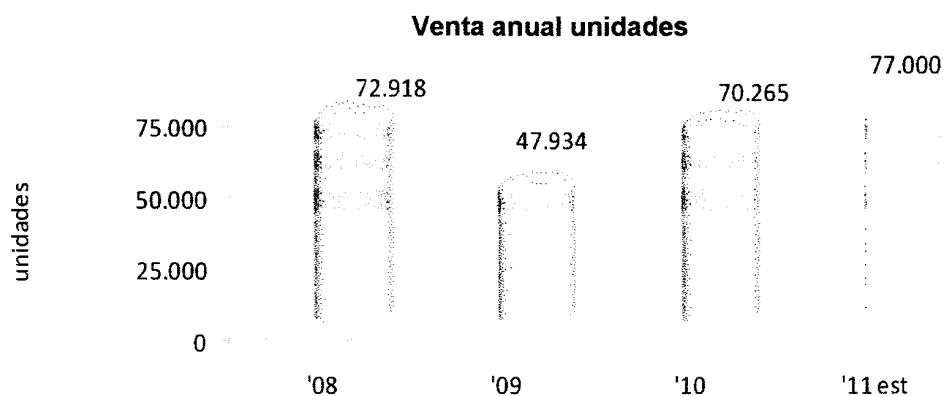
Índice de satisfacción al cliente



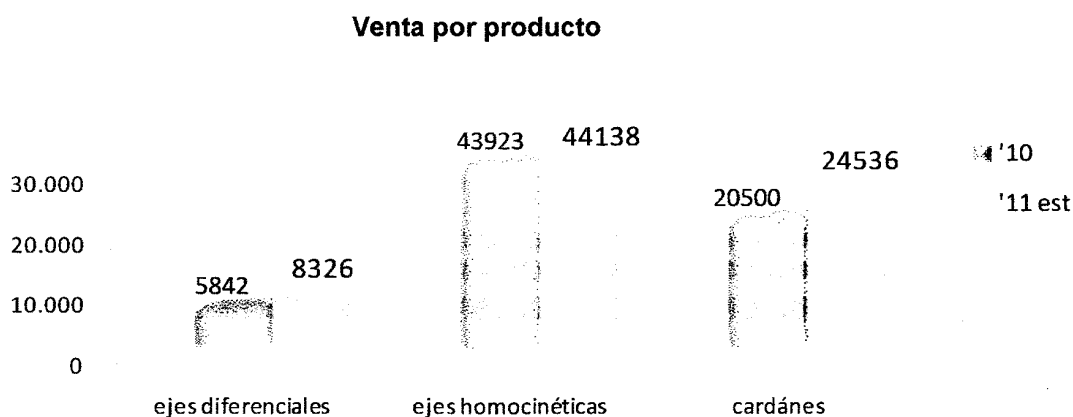
Perspectivas 2011

- Durante el 2011 la estrategia comercial de Tecnoscape estará enfocada en la consolidación de la sucursal Guayaquil, abierta en febrero 2011.
- El objetivo es probar el modelo de "franquicia", para asegurar su rentabilidad e iniciar la comercialización de la Franquicia.
- Adicionalmente al local de Guayaquil, se buscará la opción de poner un local similar en la ciudad de Quito, para así tener un referente al momento de comercializar la franquicia.
- A partir del mes de Junio, entraremos en un proceso de estandarización y análisis de las concesiones otorgadas en las distintas ciudades, para establecer un mecanismo de mejora o en su defecto, asumir las operaciones con locales propios.

XII. OPERACIÓN DANA (JIT)



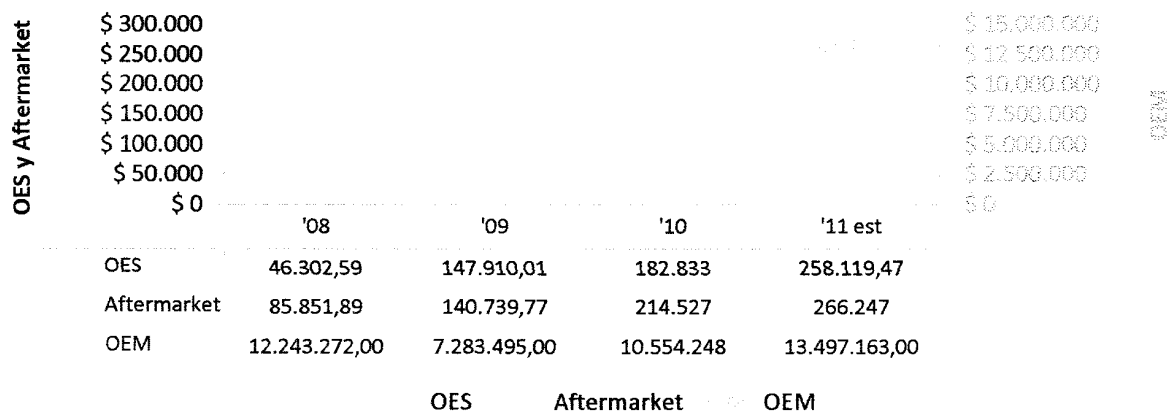
En el 2010 se vendió el 46,6% mas unidades que en 2009, esperando un incremento del 9,6% para el 2011.



De las 70.265 unds. vendidas durante el año 2010, el 62,5% fueron ejes homocinéticos, el 29,2% Cardanes y el 8,3% ejes diferenciales. Se estima para 2011 que de las 77.000 unds. estimadas, el 57,3% serán ejes homocinéticos, el 31,9% serán cardanes y el 8,87% serán ejes diferenciales.

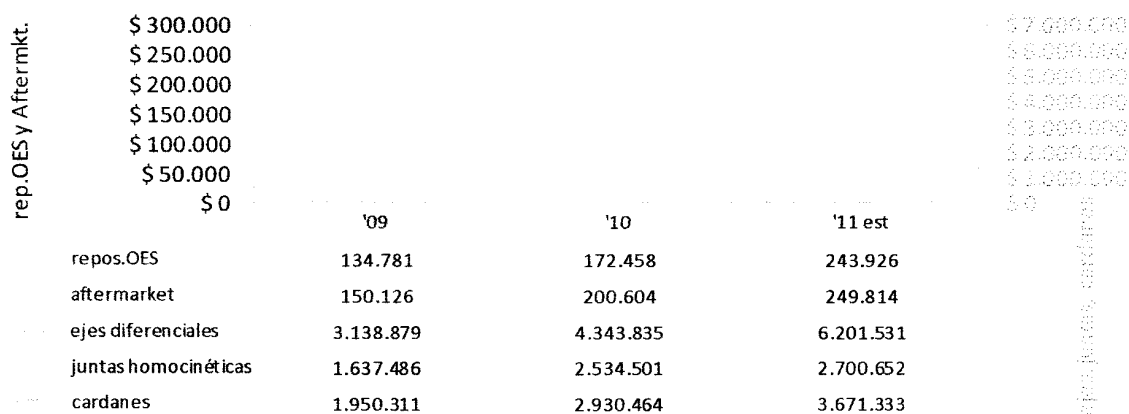


Venta a cliente final en US\$



La venta al cliente final durante el 2010 fue de US\$ 10'951.609, lo que significó una aumento del 44,6% con respecto al 2009. Para el 2011 se estima un crecimiento del 27,9%.

Compra a Dana en US\$



La compra a Dana durante el 2010 fue de 10'181.862 lo que significó aumento del 45,2% con respecto al 2009. Para el 2011 se estima un crecimiento del 28,3% para llegar al total de compra de US\$ 13'067.256.



Operación Dana – Indima Pérdidas y Ganancias

	REAL 2.009		REAL 2.010		VARIACIÓN	%
INGRESOS	388.680	100,00%	555.651	100,00%	166.971	0%
VENTAS TRANSEJES (Comisión)	388.680	100,00%	555.651	100,00%	166.971	43%
COSTOS VARIABLES	160.430	41,28%	198.438	35,71%	38.007	24%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	228.250	58,72%	357.214	64,29%	128.963	57%
COSTOS FIJOS	138.556	35,65%	229.520	41,31%	90.964	66%
RESULTADO DEL PERIODO	89.695	23,08%	127.694	22,98%	37.999	42%
<u>Indice (Utilidad / Gastos)</u>	30%		30%			

• Las ventas de la operación Dana en comparación al año 2009, se incrementaron en un 43% en valores cobrados US\$, respecto a la comisión. Básicamente se debió al incremento de la producción en la ensambladora OBB. Por ello el índice de Utilidad Vs Gastos de esta operación llegó al 30%, cuyo porcentaje es el negociado con los ejecutivos de Dana Colombia.

• Los costos variables tuvieron un incremento del 24% del 2009 vs. el 2010 básicamente en los siguientes rubros:

- | | |
|--|-----|
| • Gastos de importación cardanes S.A. | 1% |
| • Gastos de importación homocinéticos THC | 36% |
| • Gastos de importación diferenciales S.A. | 33% |
| • Gastos de importación equipo de reposición | 25% |

XIII. PERSPECTIVAS 2011

Luego del importante ejercicio realizado con la empresa Novaera, se definieron estrategias claras a seguir:

- 1) Para Tecnoscape, estrategias de validación y consolidación.
- 2) Para equipo original, estrategias de desarrollo y crecimiento en el país y en la región.
- 2) Estrategias para abastecer el mercado de sistemas de escape, diferentes al que entregamos actualmente: Motos, camiones y artesanales.

Las proyecciones del mercado son alentadoras, se espera que este supere las 135.000 unidades lo cual significaría una producción local que superará los 81.000 vehículos.

Sin embargo, el gobierno, por un lado está planteando una limitación de importación para frenar la salida de divisas, y por otro lado, al mismo tiempo esta también impulsando la generación de la producción, entonces una restricción a la importación de CKD podría impactar negativamente este propósito.

El gobierno, con la aprobación del código de la producción busca establecer reglas claras e incentivos para atraer la inversión interna y externa.

Vemos también que no se ha renegociado el convenio de complementación automotor con Colombia, lo cual podría significar, en caso de terminar el mismo, una reducción de la producción local que se exporta a esa nación (alrededor de 10.000 vehículos). Al respecto consideramos que seguramente se solicitará una extensión del plazo para concluir la negociación.

Vemos que hay mucho interés por parte de industriales Colombianos que se han acercado a Indima en busca de convenios similares al de Transejes, esto podría en algún momento definir una estrategia para impulsar este "servicio".

Este año iniciaremos con el proyecto corte plasma que marca un salto tecnológico que permitirá disminuir el desperdicio y aumentar la flexibilidad.

Hemos incursionado en la fabricación de otras autopartes diferentes a sistemas de escape de manera exitosa, lo cual nos abre nuevas perspectivas

Finalmente vemos también con preocupación el impacto que tendrá la tragedia de Japón pues muchas de las partes que se utilizan en la industria tienen ese origen.

En resumen, nuestro pronóstico mas actualizado prevé un crecimiento.

XIV. CONCLUSIONES

Si consideramos que nos tomó 15 años fabricar 500.000 sistemas de escape, y que solo durante el año 2010 fabricamos más de 70.000 sistemas de escape, podemos concluir el rápido crecimiento, el cual viene acompañado de un proceso de creación de una cultura.

Digo esto por cuanto en este último tiempo he podido constatar que una manera de permanecer en el negocio es compitiendo con los grandes, sin embargo, la diferencia radica en que los grandes son eficientes en costos por los grandes volúmenes que logran con automatización. Esto, no es posible lograrlo en nuestro medio, por cuanto nuestros mercados son pequeños, impidiendo la automatización, sin embargo el mercado exige mucha flexibilidad, es decir, debemos trabajar intensamente en tener personas que trabajen con la repetitividad de una maquina pero con la flexibilidad de una persona y para esto es absolutamente indispensable contar con alto nivel de satisfacción, compromiso e involucramiento de nuestro personal.

En resumen hoy estoy mas convencido que nuestro principal recurso son la personas, y mas allá de esto, *está nuestra capacidad como administradores*, para mantener un equipo motivado, capacitado, disciplinado, responsable, informado y comprometido.

El reto es cambiar hábitos, generar una nueva cultura, creo que se han dado pasos importantes, sin embargo hay mucho por hacer todavía.

Señores accionistas nuevamente gracias por su confianza (valor fundamental de nuestra organización), igualmente mi gratitud a todo el equipo de Indima, también por confiar.

Gracias



CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

En mi calidad de Representante Legal de INDIMA S.A. certifico que, en la realización de sus operaciones, esta compañía ha cumplido con las normas de propiedad intelectual y patentes, incluyendo pero no limitándose a:

Uso de software con licencias apropiadas.

Uso de imágenes y música para publicidad con los derechos respectivos.

Uso de publicaciones escritas autorizadas.

Uso de diversas informaciones con autorización de la fuente.

Respeto a los derechos de patentes registradas.

Atentamente,

Juan Bermeo Ponce
Gerente General