Indima S.A.

Informe de Gerencia
2011

Juan Bermeo P
Gerente General

Mayo 22, 2012

INDICE

			Página
I.	INTRODUCCION		06
	MISION, VISIÓN		07
	POLITICA DE CALIDAD		07
	VALORES, PRINCIPIOS Y COMPETENCIAS		07
	RESUMEN DIRECTRICES Y OBJETIVOS		
II.	DIRECTRICES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES		08
1.	GENTE		
1.1	MOTIVAR Y COMPROMETER AL PERSONAL CON LA ORGANIZACIÓN		08
	1.1.1	ROTACION DE PERSONAL	08
	1.1.2	CLIMA LABORAL	08
	1.1.3	RIESGOS DE SEGURIDAD OCUPACIONAL	08
	1.1.4	INCIDENTES Y ACTOS INSEGUROS	09
	1.1.5	AUSENTISMO	09
1.2	DESRROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL, PARA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES ORIENTADAS A APOYAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES		10
	1.2.1	EFECTIVIDAD DE LA REUNION DE REVISION GERENCIAL	10
	1.2.2	DESEMPEÑO DEL PERSONAL	10
	1.2.3	CAPACITACION DEL PERSONAL	10
	1.2.4	POLIVALENCIA DE LOS OPERADORES	11
2.	PROCESOS		11
2.1	MANTENER PROCESOS EFICIENTES Y EFICACES PARA MEJORAR LA COMPETITIVDAD DE LA ORGANIZACION		11
	2.1.1	DISPONIBILIDAD DEL SISTEMA AX	11
	2.1.2	DISPONIBILIDAD DE LOS EQUIPOS DE CÓMPUTO	12
	2.1.3	CUMPLIR CON EL CRONOGRAMA DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	12
	2.1.4	TIEMPO MEDIO ENTRE FALLAS (TMEF)	12
	2.1.5	TIEMPO MEDIO PARA REPARACION (TMPR)	13
	2.1.6	PRODUCTIVIDAD POR CENTRO DE TRABAJO	13
	2.1.7	CONFIABILIDAD INVENTARIO MATERIA PRIMA	14
	2.1.8	CONFIABILIDAD INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	14
	2.1.9	ASEGURAR LA ENTREGA DE MATERIALES	14
	2.1.10	MANTENER BASE DE DATOS DE PROVEEDORES	15
	2.1.11	REDUCIR LA VARIACION DE LOS PROCESOS	15
2.2	INCORPORAR PERMANENTEMENTE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS		15
2.3	MEJORAR PERMANENTEMENTE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN		17

INDICE

			Página
	2.3.1	ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE CUSTOMIZACIONES	17
	2.3.2	INCREMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	17
	2.3.3	MANTENER Y MEJORAR EL TIEMPO PARA EL DESARROLLO DE CUSTOMIZACIONES	17
	2.3.4	PROMOVER LA IMPLEMENTACION DE SUGERENCIAS	18
	2.3.5	INCREMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE DE MANTENIMIENTO	18
3. CALIDAD			
3.1	MANTENER LA INTEGRIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		18
	3.1.1	INCREMENTAR EL % DE CIERRE DE ACCIONES ABIERTAS EN REVISION GERENCIAL	18
	3.1.2	INCREMENTAR EL % DE CIERRE DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	19
	3.1.3	INCREMENTAR EL % DE CIERRE DE ACCIONES DE LAS ''NO CONFORMIDADES'' EN AUDITORIA INTERNA	19
	3.1.4	CERRAR A TIEMPO LAS ACCIONES ABIERTAS DE LAS ''NO CONFORMIDADES'' DE LA AUDITORIA INTERNA	19
	3.1.5	CERRAR EL 100% DE LAS ''NO CONFORMIDADES'' DE LAS AUDITORIAS DE CLIENTES	20
	3.1.6	CERRAS LAS ''NO CONFORMIDADES'' DE LAS AUDITORIAS AMBIENTALES	20
	3.1.7	CERRAR A TIEMPO LAS ACCIONES DE LAS ''NO CONFORMIDADES'' DE AUDITORIAS INTERNAS	20
	3.1.8	CERRAR LAS OBSERVACIONES DE LAS AUDITORIAS FINANCIERAS	20
3.2	CUMPLIR LOS REQUISITOS ESPECIFICOS DE LOS CLIENTES		20
	3.2.1	CUMPLIR CON EL CPK REQUERIDO POR LOS CLIENTES	21
	3.2.2	FACTURAR CORRECTAMENTE Y A TIEMPO	21
	3.2.3	COTIZAR A TIEMPO	21
	3.2.4	CARGAR A TIEMPO LOS DATOS CORRECTOS DE C/IMPORTACION EN EL SISTEMA	21
4. CLIENTE			
4.1	LOGRAR EL ENTUSIASMO Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES.		22
	4.1.1	CUMPLIR CON LAS ENTREGAS AL CLIENTE GM-OBB, EVITANDO PAROS DE LINEA	22
	4.1.2	CUMPLIR CON LAS ENTREGAS AL CLIENTE GM-OBB, EVITANDO PAROS DE LINEA	22
	4.1.3	CUMPLIR CON LAS ENTREGAS AL CLIENTE GM-OBB, EVITANDO PAROS DE LINEA	22
	4.1.4/5/6	MANTENER EL PROMEDIO DEL INVENTARIO PARA GM, MARESA Y AYMESA	23
	4.1.7	MANTENER EL PROMEDIO DEL INVENTARIO PARA TECNOSCAPE	23
	4.1.8	MANTENER BAJO 8PPM LOS DEFECTOS E CALIDAD DEL CLIENTE GM	23
	4.1.9	MANTENER BAJO 1,34 PPH LOS DEFECTOS E CALIDAD DEL CLIENTE AYMESA	24

INDICE

			Página
	4.1.10	CUMPLIR CON LOS REQUERIMIENTOS DE MARESA	24
	4.1.11	REDUCIR RECLAMOS DEL CLIENTE POR PROBLEMAS DE CALIDAD	24
	4.1.12	INCREMENTAR LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES ‘‘NO EO’’	25
	4.1.13	OBTENER SOBRE 95% DE SATISFACCION DEL CLIENTE GM	25
	4.1.14	OBTENER SOBRE 95% DE SATISFACCION DEL CLIENTE MARESA	25
	4.1.15	OBTENER SOBRE 95% DE SATISFACCION DEL CLIENTE AYMESA	25
5.	COSTOS		
5.1	INCREMENTAR LAS VENTAS Y LOS NUEVOS NEGOCIOS		25
	5.1.1	GARANTIZAR LA CAPACIDAD INSTALADA DE LA PLANTA	25
	5.1.2	LOGRAR LA ASIGNACION DE NEGOCIOS LOCALES	25
5.2	MANTENER E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO		26
	5.2.1	NEGOCIAR DESCUENTOS EN LOS PRECIOS DE MATERIA PRIMAS Y SERVICIOS	26
	5.2.2	DISMINUIR LOS COSTOS SUPLEMENTARIOS DE FLETES Y EVITAR PAGO MULTAS DE NACIONALIZACION	27
	5.2.3	LOGRAR MEJORAS EN LAS NEGOCIACIONES CON PROVEEDORES	27
	5.2.4	EVITAR ‘‘PARO DE PRODUCCION’’ POR FALTA DE ABASTECIMIENTO DE	28
	5.2.5	REDUCIR LOS PPM INTERNOS	28
	5.2.6	REDUCIR LOS COSTOS DE MALA CALIDAD	28
	5.2.7	MINIMIZAR LAS HORAS EXTRAS	29
	5.2.8	CUMPLIR EL DESARROLLO DE PRESUPUESTO	29
	5.2.9	MINIMIZAR LOS COSTOS DE LA MALA CALIDAD POR GARANTIAS	29
	5.2.10	REDUCIR LOS DIAS DE CARTERA	29
	5.2.11	EVITAR EL PAGO DE MULTAS TRIBUTARIAS	30
	5.2.12	INCREMENTAR LOS INGRESOS FINANCIEROS	30
	5.2.13	MANTENER EL CICLO DE CAJA	30
	5.2.14	MANTENER PROCESOS DE ALMACENAMIENTO DE MATERIALES	30
	5.2.15	MANTENER EL NIVEL DE INVENTARIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS EVITANDO COSTOS FINANCIEROS	31
	5.2.16	IMPLEMENTAR PROYECTOS QUE PERMITAN AHORROS A LA ORGANIZACIÓN	31
	5.2.17	PRESENTAR INFORMACION FINANCIERA CONFIABLE Y OPORTUNA	31
6.	MEDIO AMBIENTE		
6.1	PROMOVER EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE		32

INDICE

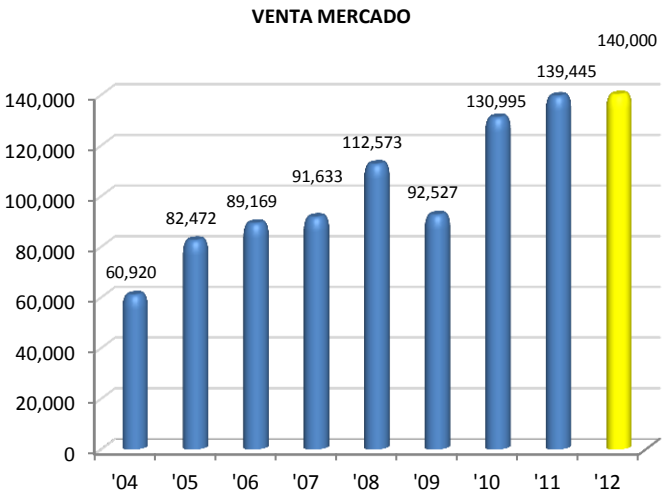
			Página
	6.1.1	OPTIMIZAR EL USO DE ENERGIA ELECTRICA	32
	6.1.2	OPTIMIZAR EL USO DE GAS DE PROTECCION DE SOLDADURA	32
	6.1.3	REDUCIR LOS COSTOS DE TRANSPORTE PARA DESPACHO Y ENTREGAS	33
	6.1.4	PRESENTAR INICIATIVAS AMBIENTALES	33
	6.1.5	REDUCIR EL DESPERDICIO DE ACERO	33
7.	TABLERO DE COMANDO 2011		34
8.	RESUMEN PRODUCCION INDIMA		36
III.	OPERACIÓN TECNOSCAPE		
	VENTA AL PUBLICO		37
	VENTA LOCALES PROPIOS		37
	COMPRA CONCESIONARIOS TECNOSCAPE		38
	INDICE DE SATISFACCION AL CLIENTE		38
	CONCLUSIONES		39
IV.	OPERACIÓN JIT DANA		
	VENTA ANUAL EN UNIDADES		40
	VENTA ANUAL POR PRODUCTO		40
	VENTA AL CLIENTE FINAL EN US$		41
	COMPRA A DANA EN US$		41
	INCREMENTO CONTENIDO ECUATORIANO		42
	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		42
V.	ANALISIS ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONOMICO 2011		43
VI.	PERSPECTIVAS		48
VII.	CONCLUSIONES		49
VIII.	CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL		50

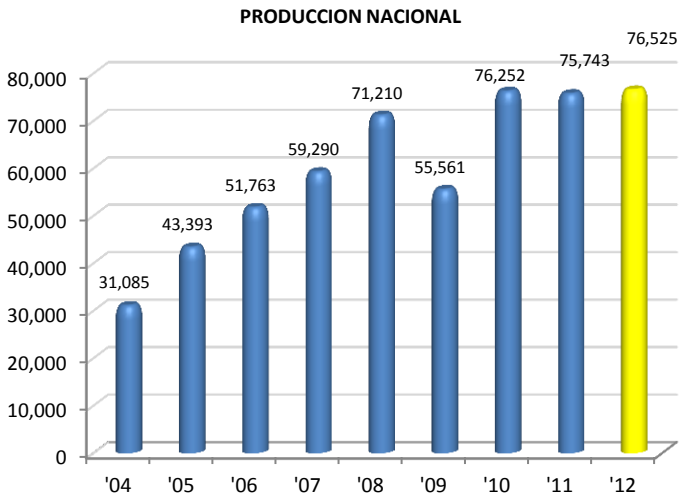
I. INTRODUCCION

En el año 2011 el mercado automotor ecuatoriano estableció un nuevo registro de 139.445 unidades vendidas, lo que significó un incremento del 6,5% con respecto al 2010.

La participación en este mercado de los vehículos producidos localmente representó un 41,8%.
La producción nacional ligeramente menor al 2010, esto esencialmente por el terremoto de Japón, las inundaciones en Tailandia y la pequeña reducción de cupos que el Gobierno exigió al CKD.

Durante el 2011, quizá el aspecto más relevante fue la definición política del Gobierno de establecer aranceles al CKD, vinculados con la integración de contenido local ecuatoriano.





En esta misma línea es importante mencionar que, por primera vez el Gobierno realiza una auditoría profunda de contenido local, como resultado de este lineamiento, notamos un interés más grande por parte de las ensambladoras, en integrar partes ecuatorianas.

Vemos también que a pesar de esta nueva directriz oficial, las inversiones en el sector se mantienen, pues está en marcha un proyecto para establecer una nueva planta de ensamblaje en Ambato, para la marca Great Wall de China. Igualmente, se inició el proyecto de ensamblaje de camiones Hyundai en la Planta de Aymesa, hay proyectos en marcha de nuevos modelos en las 3 plantas ensambladoras, así como también inversiones importantes en Tecnología en esas mismas Plantas.

Se empezó a notar un requerimiento por parte de las 17 ensambladoras de motos a nivel nacional de moto partes.

En cuanto al mercado de reposición, a través de Tecnoscape estamos consolidando nuestra participación de mercado , con 3 puntos propios en Quito y 1 en Guayaquil.

En relación a la operación de Dana, es importante mencionar que el proyecto JIT se está transformando en un proyecto de ensamble y fabricación.

Dentro del proceso de Re-ingeniería del Sistema de Gestión de Calidad, se realizó una Planeación Estratégica en la que se revisaron la Misión, Visión y Política de Calidad, conforme detallamos a continuación:

MISIÓN

Somos fabricantes de partes para vehículos de transporte terrestre y servicios relacionados para la industria, nacional e internacional.

Nuestro propósito es lograr la satisfacción y entusiasmo de nuestros clientes, proveedores, de la sociedad y de todos quienes hacemos INDIMA S.A.

VISIÓN

Contamos con colaboradores motivados y comprometidos con la organización, competentes en el desarrollo de sus responsabilidades para lograr los objetivos del negocio.
Mantenemos procesos eficientes y eficaces que aplican la tecnología adecuada que permite maximizar la productividad y mejorar la competitividad de la Organización.
Nuestros clientes se encuentran entusiasmados en las relaciones de negocios con INDIMA S.A. para garantizar la sustentabilidad y el crecimiento de la Empresa.
Incorporamos nuevos productos, lo que nos permite diversificar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad
Nuestros accionistas se encuentran satisfechos con nuestra rentabilidad y sustentabilidad lo que nos permite lograr su compromiso con la visión de la empresa y la dotación de los recursos requeridos.
Somos conscientes de la problemática ambiental y tomamos acciones en este ámbito, asegurando el futuro de la empresa y de la sociedad.

POLITICA DE CALIDAD

Somos fabricantes de partes para vehículos de transporte terrestre y servicios relacionados para la industria, nacional e internacional.
Buscamos el entusiasmo de nuestros clientes y colaboradores a través de mantener la integridad de nuestro sistema de gestión de calidad basado en la especificación técnica ISO TS 16949:2009 y el cumplimiento de los requisitos específicos de nuestros clientes y mejorando permanente los procesos de la organización.

VALORES	**PRINCIPIOS**	**COMPETENCIAS**
Respeto	Enfoque de procesos	Compromiso
Confianza	No discriminación	Servicio al cliente
	Integridad	Mejoramiento Continuo

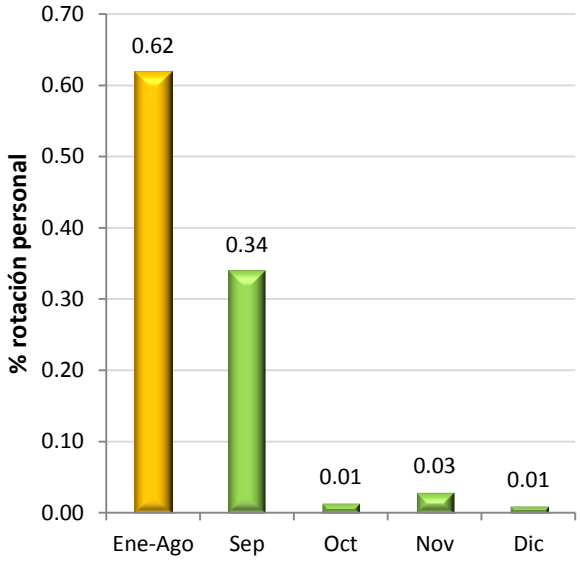
Una vez definida la misión, visión y política de calidad, se definieron las directrices y a su vez los objetivos que apoyarán al desarrollo de la visión al 2016, los cuales los veremos en detalle más adelante.

1. GENTE

1.1 OBJETIVO.- MOTIVAR Y COMPROMETER AL PERSONAL CON LA ORGANIZACIÓN

La meta establecida fue del 90% que se desglosa en las estrategias descritas a continuación:

1.1.1 Estrategia.- Disminuir la rotación de personal. Meta no tener más del 0,60% de rotación al mes.



El promedio anual de rotación de personal fue de 0,20%, lo que refleja el nivel de estabilidad que tenemos en la Empresa, gracias a una política de remuneraciones adecuada y sobre todo un buen clima laboral.

1.1.2 Estrategia.- Mejorar permanentemente el clima laboral de la organización. Meta lograr el 77% de satisfacción del personal.

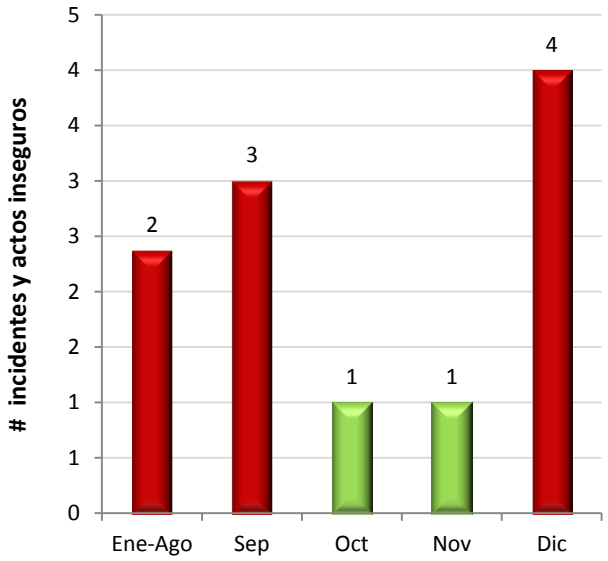
En esta estrategia se cumplió la meta del 77%.
En la evaluación de clima laboral realizada a través de 90 preguntas, evaluamos 18 aspectos de clima laboral, que nos dan información clara del nivel de bienestar que hay en la organización.
El objetivo se cumplió y se cerraron en un 95% los planes de acción establecidos en las reuniones bimestrales de seguimiento.

1.1.3 Estrategia.- Reducir riesgos de seguridad ocupacional. Meta 0 (cero) accidentes.

El objetivo de tener cero accidentes en la Empresa, se cumplió durante los 11 meses, lamentablemente en Diciembre un operador sufrió de un desgarre por un sobre esfuerzo realizado al cargar tubería.

Se estableció un plan de acción que se cumplió en un 100% y que evita que este tipo de accidentes vuelvan a ocurrir.

1.1.4 Estrategia.- Reducir los incidentes y actos inseguros. Meta reducir un 50% de los incidentes comparado con el 2010, es decir no tener más de 1 incidente al mes.

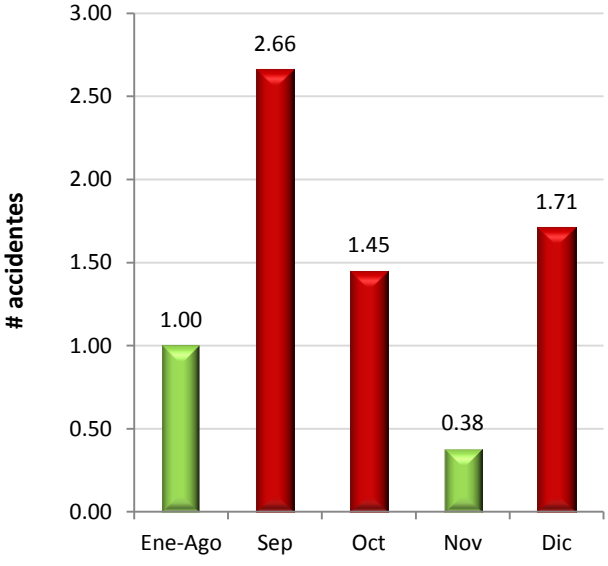


Esta meta no se cumplió, excepto en los meses de octubre y noviembre.

Las medidas tomadas fueron: Realización de caminatas de seguridad diarias en planta por parte de los líderes, caminatas de seguridad mensuales por parte de Jefaturas y Gerencia; y solicitudes de trabajo a Mantenimiento para eliminar condiciones inseguras en las máquinas.

Adicionalmente en el año 2012 para evitar estos problemas y luego de la salida del responsable de Seguridad, la Empresa ha decidido contratar un técnico en seguridad industrial que trabaje a tiempo completo en la gestión de seguridad.

1.1.5 Estrategia.- Disminuir los niveles de ausentismo. Meta 1,11% ausentismo mensual.



El promedio anual de ausentismo en el año 2011 fue de 1,19%. El objetivo no se cumplió por dos aspectos:

Permisos médicos por problemas de salud presentados especialmente en el área de suelda, debido a lumbalgias y problemas de muñecas.

Incidentes de trabajo que generaron inasistencia del personal por más de 1 día de trabajo.

Dentro de las acciones que se han tomado para disminuir el ausentismo por enfermedad y considerando que nuestra empresa es de tipo metalmecánica se han planteado las siguientes iniciativas:

a) Implementar un gimnasio, para mejorar la salud de todo el personal.

b) Impartir talleres sobre cultivos orgánicos, para fomentar la mejora en los hábitos alimenticios tanto para el personal como para sus familiares.

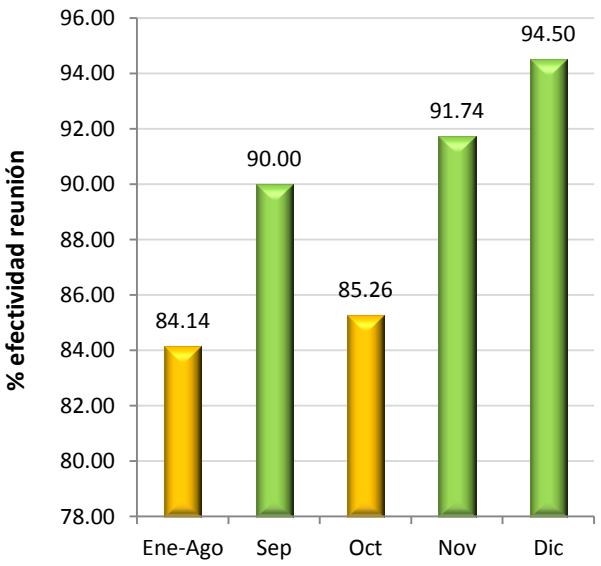
c) Resolver el inconveniente de la movilización de cargas pesadas en el área de suelda .

1.2 OBJETIVO.- DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL PERSONAL, PARA CUMPLIR CON SUS RESPONSABILIDADES ORIENTADAS A APOYAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Este objetivo cumplió el 95,83%, no se logró el 100% de polivalencia en los operadores.

A continuación un detalle de todas las estrategias para el logro de este objetivo.

1.2.1 Estrategia.- Incrementar la efectividad de la reunión de Revisión Gerencial, meta 90% efectividad.



Debido a que las reuniones son uno de los mayores consumidores de tiempo y energía, tenemos este indicador para generar reuniones efectivas, a través de la medición de: 1) Fecha de la reunión, 2) Asistencia y puntualidad, 3) Manejo del tiempo, 4) Cumplimiento de la agenda ; y 5) Cumplimiento de planes de acción.

Los problemas más recurrentes para el no cumplimiento del objetivo fueron el cumplimiento de la fecha de la reunión y planes de acción, por lo que a raíz de que se definió una reunión todos los viernes se fue cumpliendo este objetivo. En cuanto al cierre de los planes de acción, lo que se hizo fue mantener reuniones individuales con cada persona para monitorear los avances de sus planes de acción.

1.2.2 Estrategia.- Mejorar permanentemente el nivel de desempeño del personal. Meta 90% promedio evaluación del personal.

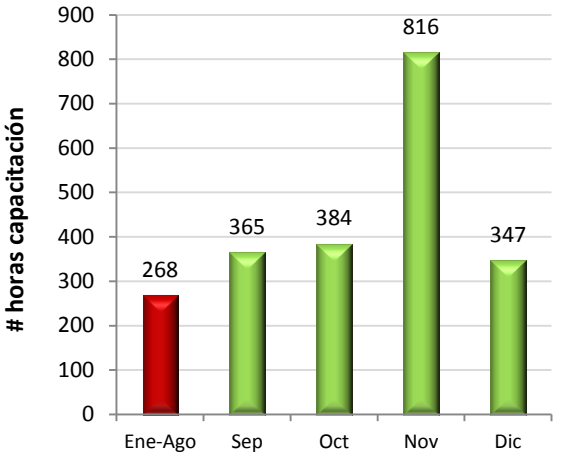
Durante el 2011 se realizaron evaluaciones pero no se registraron las calificaciones. Para el 2012, esté previsto el registro de estas evaluaciones, así como un seguimiento a los planes de acción establecidos entre evaluador y evaluado, para mejorar el desempeño.

1.2.3 Estrategia.- Lograr la polivalencia de todos los operadores de producción 100% en 3 procesos. Meta 1 Met capacitado al mes en 1 máquina y 3 máquinas al trimestre.

No se logró la polivalencia 3x3 durante el 2011, debido a los cambios de puesto realizados.

En el plan de acción se estableció un nuevo esquema de medición, que considere la movilidad del personal.

1.2.4 Estrategia.- Mantener permanentemente capacitado al personal de la organización. Meta 325Horas de capacitación.



En el año 2011, se impartieron aproximadamente cinco mil horas de capacitación, en diferentes temas que estaban enfocados en la mejora en el desempeño del personal.

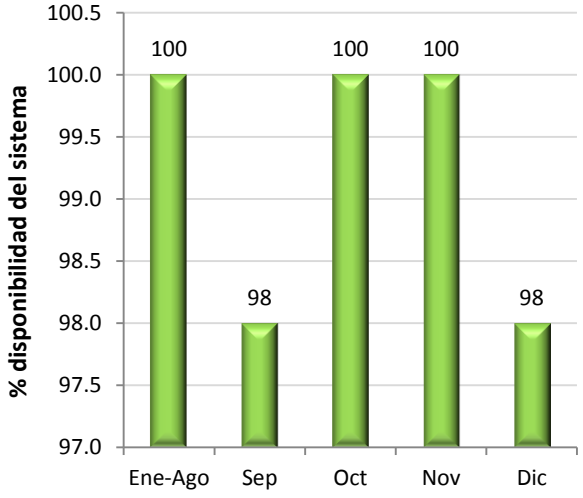
El programa establecido se cumplió en un 100%

2. PROCESOS

2.1 OBJETIVO.- MANTENER PROCESOS EFICIENTES Y EFICACES PARA MEJORAR LA COMPETITIVDAD DE LA ORGANIZACION

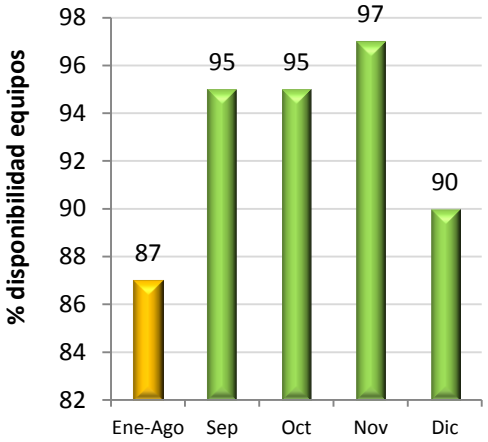
En el año 2011, prácticamente en todos los meses estuvimos sobre la meta del 90%. Únicamente el mes de noviembre, bajamos al 88%, debido a que el inventario de producto terminado bajó al 66% cuando la meta fue del 85%. Además se incrementó el tiempo medio de reparación de las máquinas de 40 a 50,29 min.
A continuación el detalle de cada una de las estrategias:.

2.1.1 Estrategia.- Mantener al sistema AX con una disponibilidad del 95% mínimo al mes.



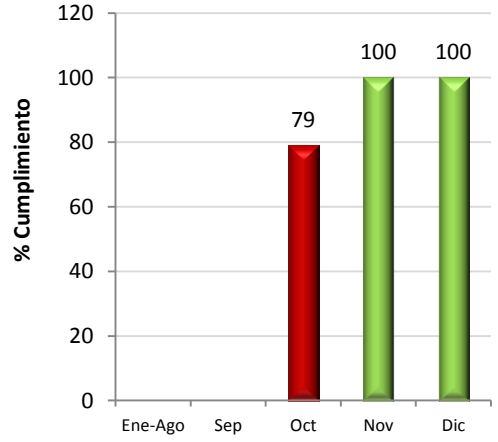
La disponibilidad del sistema Ax se mantuvo sobre la meta, para lo cual fue necesario comprar un nuevo servidor que maneje independientemente la base de datos del AX, evitando las caídas del servidor del ERP.

2.1.2 Estrategia.- Mantener los equipos de computo al 95% de disponibilidad mensual.



La meta se cumplió a finales del año, para lo cual fue necesario definir un plan de mantenimiento continuo , con la incorporación de un registro de órdenes de soporte, lo que ayuda a la búsqueda de mejoras.

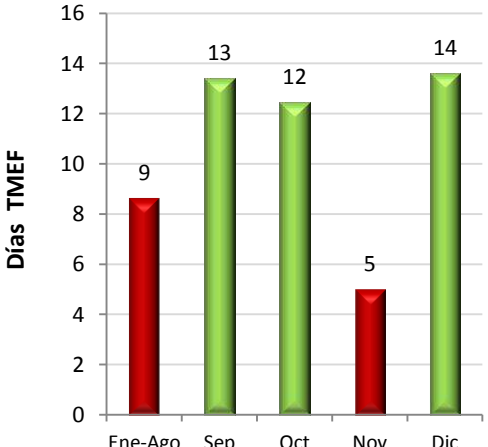
2.1.3 Estrategia.- Cumplir el 100% con el cronograma de desarrollo de nuevos productos.



Se alcanzó el 100% en el proyecto de ''Strut Bar'' para Metaltronic.

Lamentablemente por un error en la interpretación de la norma, no logramos cumplir el cronograma de desarrollo del SGM 308, ya que varias actividades fueron suspendidas hasta que las pruebas de laboratorio en Corea se aprueben y se pueda continuar con el resto de actividades.

2.1.4 Estrategia.- Incrementar el tiempo medio entre fallas (TMEF) a 10 días calendario.

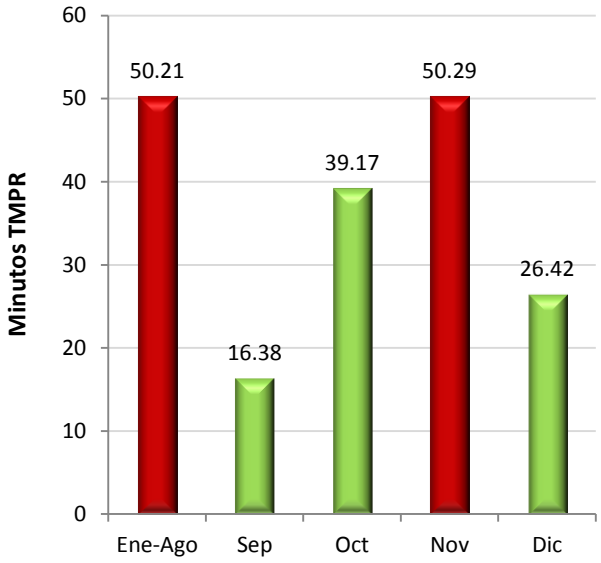


Entre enero y agosto el promedio fue de 9 días, esta fue la línea base para definir la meta de 10.

En noviembre este indicador llegó a un promedio de 5 días ya que no se lograron solucionar los problemas de raíz en 4 máquinas: Electropunto 1, Electropunto 2, Zeziola CNC y Zeziola manual.

El plan de acción que se realizó fue el tener un plan de compra de repuestos, establecer un listado de repuestos por máquina con mínimos y máximos requeridos y se definieron los repuestos más críticos por máquina que se requiere inventario.

2.1.5 Estrategia.- Disminuir el tiempo medio para reparación (TMPR) de los equipos de producción a 40 minutos.

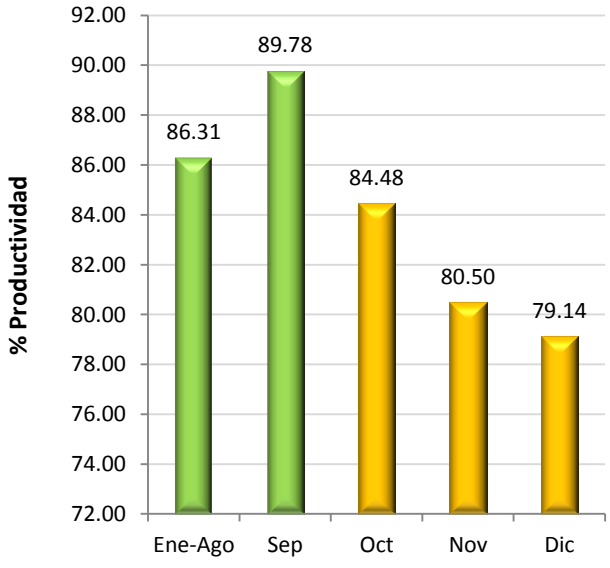


Entre enero y agosto el promedio fue de 50,21 horas, esta fue la línea base para definir la meta de 40 minutos.

En noviembre no se cumplió con la meta debido a que el tiempo medio entre fallas se elevó por el problema originado en la Zeziola CNC que fue la rotura del perno que sujeta el pistón del cilindro H.

El plan de acción para este indicador es el mismo que para la estrategia del tiempo medio entre fallas.

2.1.6 Estrategia.- Aumentar la productividad por centro de trabajo al 85%.



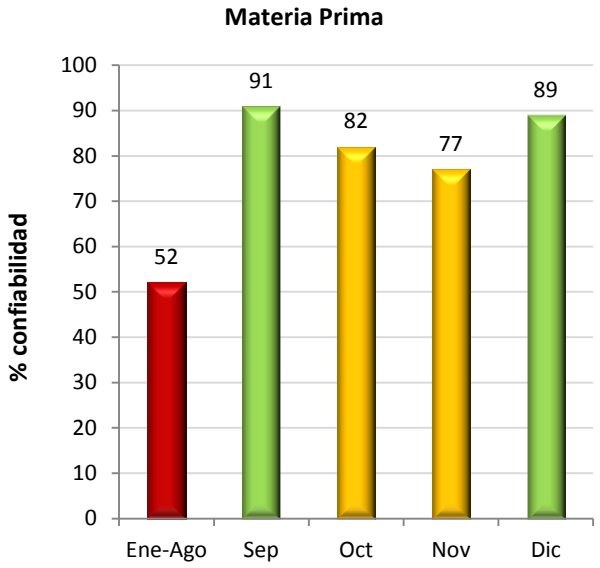
La Productividad se vio afectada al final del año por los problemas que se presentaron en las ensambladoras.

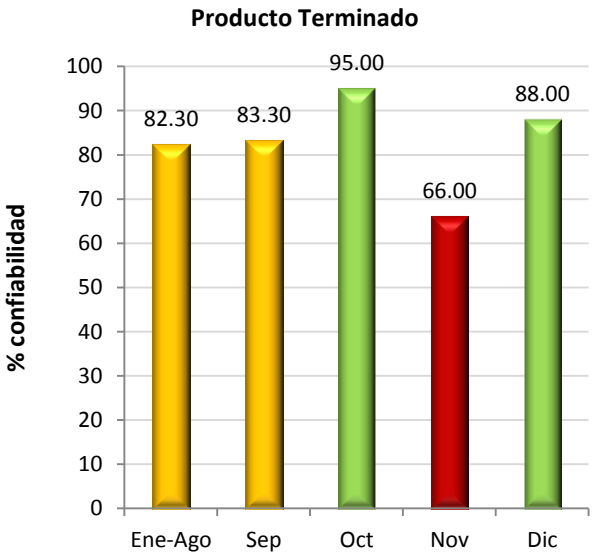
También afectaron directamente a la productividad, los procesos nuevos de guillotinado y plasma que se trajeron a Indima, principalmente en los meses de noviembre y diciembre.

La Gerencia solicitó que se ajuste con mayor precisión el calendario de producción, de tal modo que si el requerimiento es 4,7 días, se contemple trabajar ese número de horas y el 0,3 restante se destine a otras actividades, pero no dejar que el ritmo de producción baje a cuenta de tener más tiempo (5 días).

En cuanto a los procesos nuevos de corte, los mismos ya están regularizados.

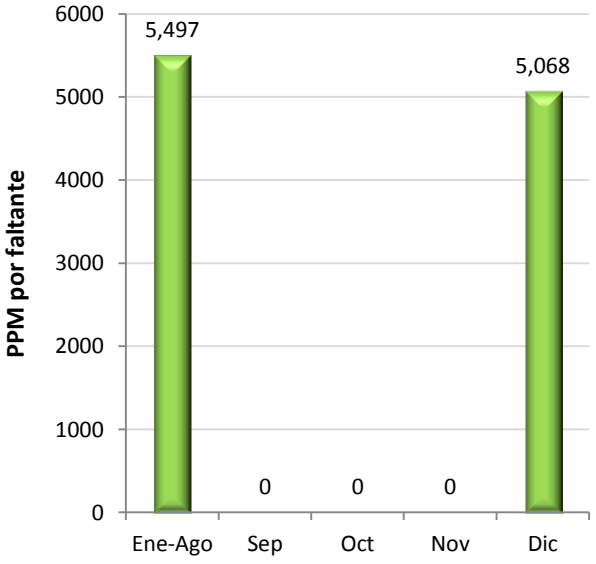
2.1.7/8 Estrategia.- Garantizar la confiabilidad del 85% de los datos del inventario de MATERIA PRIMA y de PRODUCTO TERMINADO del sistema informático vs. los datos físicos.





La principal acción realizada para mejorar el control de inventarios, fue la realización de inventarios cíclicos, con lo cual se mejoró el control y la identificación de las causas de las diferencias entre los resultados del Sistema AX y las tomas físicas. Al cierre del año se logró cumplir el objetivo de confiabilidad de 85%.

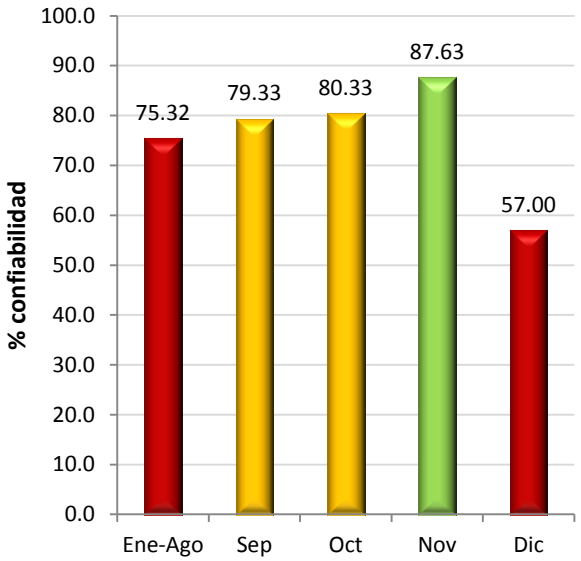
2.1.9 Estrategia.- Asegurar que Logística entregue los materiales completos a la línea de producción, para estar por debajo de 5.500 PPM's causados por faltante



Durante el 2011 estuvimos bajo la meta de 5500 PPM´s.

En agosto (5.497 PPM's) se generó producto no conforme entregado al cliente y diciembre (5.068 PPM's) generó embarque controlado de diciembre colocado por GM y un producto ''No Conforme ''entregado en agosto, lo cual fue solucionado.

2.1.10 Estrategia.- Mantener una base de datos de Proveedores con un 85% de confiabilidad, que cumplan con los requisitos y criterios establecidos.



No se logró cumplir la meta , debido al recurrente problema en el cumplimiento de la entrega de materiales, que afectó la calificación de PPC'2 y por tanto el promedio de calificación mensual a proveedores.

La falta de entrega de material por parte de los proveedores se debió a varias razones, las más puntuales debido a la falta de abastecimiento de materia prima, cambios constantes de secuencia, falta de mantenimiento al herramental del proveedor, falta de inventario de producto terminado en bodegas del proveedor.

Dentro de las acciones tomadas para mejorar el desempeño de los proveedores locales tenemos::

1. Crear e implementar un Manual de Proveedores donde se consoliden todos los requisitos que Indima establece.
2. Búsqueda de nuevos proveedores locales para procesos de servicios contratados.
3. Nuevas licitaciones.

2.1.11 Estrategia.- Reducir la variación de los procesos de producción de la Planta. Meta 1,67 CPK.

Este indicador lo comenzamos a medir a partir de diciembre del 2011, el mismo que mide la capacidad de la Planta en cuanto a la entrega de los productos con las especificaciones que nos solicitan los clientes.

Este resultado nos indica que estamos teniendo un nivel de 3 piezas malas por día.

Estamos tomando acciones para lograr 3 piezas defectuosas semanales, a fin de alcanzar un CPK de 1,33

Nota.- Este requerimiento del cliente, está establecido en el Sistema de Calidad ISO-TS, sin embargo no consideramos que el nivel de 1,67 pueda ser alcanzado por ninguna empresa en el Ecuador todavía.

2.2 OBJETIVO.- INCORPORAR PERMANENTEMENTE NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS.

Las estrategias definidas para el cumplimiento de este objetivo ''Implementar proyectos factibles que contribuyan a incrementar la competitividad y maximizar la productividad de la organización'' y ''Gestionar que los proyectos se implementen en los plazos previstos'' no se desarrollaron como tal, ya que se definieron durante el período de implementación del nuevo sistema de calidad, sin embargo se trabajó en el desarrollo del proceso y no en las estrategias, por lo que a continuación se detallan los Proyectos realizados en el 2011:

a) **Rediseño del Sistema de Gestión de Calidad.-** Este proyecto inició en mayo del 2011, el cual nació de la necesidad de incrementar la efectividad y eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad, basado en los resultados de la auditoría interna del 2010, en la cual se obtuvo el 61,8% de cierre de ''no conformidades a tiempo''. El costo de este proyecto fue de US$ 15.000 y consideró los siguientes aspectos:
   - Realización de una Planeación Estratégica con la participación de la Alta Gerencia, a fin de definir la Misión y Visión de la empresa.
   - Definición de directrices por parte de la Alta Dirección.
   - Definición de objetivos para cada directriz.
   - Definición de estrategias para el cumplimiento de los objetivos.
   - Inclusión dentro del SGC las herramientas del QSB (Requisitos del Cliente GM), herramientas del MGC aprendidas durante los 3 años anteriores y los requisitos de la norma ISO-TS-16949.
   - Como resultado de este rediseño se obtuvo:
     - El 93,9% de cierre de no conformidades a tiempo, durante la auditoría interna que terminó en marzo del 2012 vs. el 61,8% del 2010.
     - Implementación del sistema de gestión, basado en procesos y no en procedimientos.
     - De 357 documentos que tenía el sistema anterior, los documentos se redujeron a 162 documentos.
     - De alrededor de 300 indicadores (Plan de Negocios y Revisión Gerencial) se bajó a 76 indicadores al definir el Tablero de Comando.
     - Se mejoró el trabajo en equipo y existe una inter-relación entre todas las áreas.
     - En la auditoría de 2da. Parte realizada por nuestro cliente General Motors en marzo de este año, se obtuvo un resultado del 81% de aceptación, de una meta del 85%, con lo cual podemos comprobar la eficiencia del rediseño del SGC.

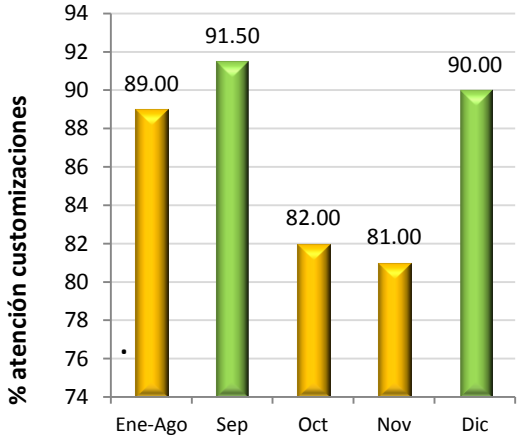
b) **Qlik View.-** El objetivo de este proyecto fue el obtener información oportuna y en línea que disminuya los tiempos de los procesos manuales, para la obtención de estados financieros y sus indicadores, flujo de caja y presupuesto. El costo fue de US$ 17.200 y tuvo una duración de 5 meses.

c) **Corte Plasma 2**.- En el 2011 se incorporó a nuestro equipo de maquinarias y procesos, la mesa de corte plasma CNC con tecnología "True Hole" de Hypertherm, con la cual tenemos 2 mesas de corte plasma en Indima. Esta herramienta se utiliza para cortar cualquier material metálico conductor, placas de acero estructurales, especialmente con espesores gruesos y finos. El objetivo de este proyecto fue el reducir los costos y tiempos del proceso de fabricación, optimizar el material y garantizar la calidad del producto. El producto final que se produjo el año pasado fueron bridas en acero negro en espesores de 8, 9, 10, 12 y 15mm. El costo de la mesa por corte plasma # 2 fue de US$ 154.269,05.

d) **Brazo Faro**.- Desde el año 2011, contamos con los servicios de metrología para la industria automotriz, gracias al ''Brazo Faro'', el cual permite hacer un análisis metrológico para aumentar la información y desarrollar nuevos componentes. La información es escaneada y enviada directamente a la máquina de control numérico CNC para la fabricación de piezas y partes, con lo cual podemos brindar el nuevo servicio de desarrollo mediante ingeniería inversa y reducir el tiempo en el desarrollo de nuevas piezas. El costo de l brazo faro fue de US$ 84.422,67 y como el mismo necesita de un software de diseño ''Solid Edge'' su costo fue de 14.525,62, lo que sumado da un total de US$ 98.948,29.

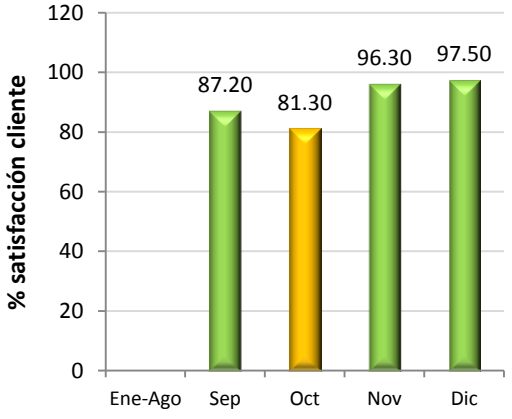
2.3 OBJETIVO.- MEJORAR PERMANENTEMENTE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA ORGANIZACIÓN.

2.3.1 Estrategia.- Atender el 90% de los requerimientos (cantidad) de ''customizaciones'' del sistema AX



Para mejorar esta estrategia se estableció un esquema de registro de solicitudes, cuyos resultados se encuentran en la gráfica adjunta

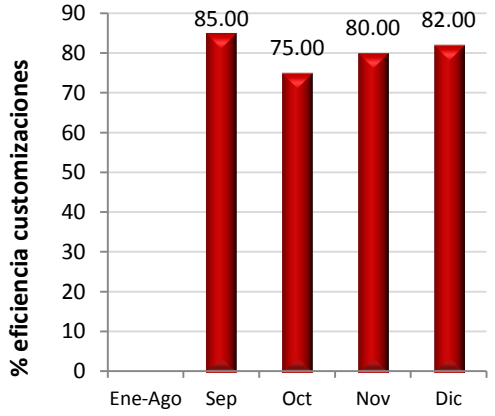
2.3.2 Estrategia.- Incrementar la satisfacción del cliente interno al 85% en la Gestión de Sistemas.



A raíz de que se lleva este registro, hemos incrementado la satisfacción del cliente interno, terminando el año con un 97%.

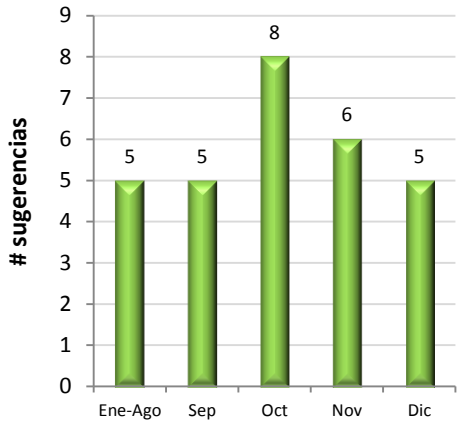
Esta medición se la realiza mediante una encuesta al final de cada requerimiento.

2.3.3 Estrategia.- Mantener y mejorar el tiempo acordado en el desarrollo de las customizaciones al 100%.



Este indicador se lo comenzó a medir a partir del mes de septiembre.
No se logró cumplir la meta del 100% para mantener y mejorar el tiempo acordado en el desarrollo de las customizaciones, por cuanto el año anterior se dio prioridad al desarrollo de la customización del QlikView, restando importancia a los otros desarrollos.

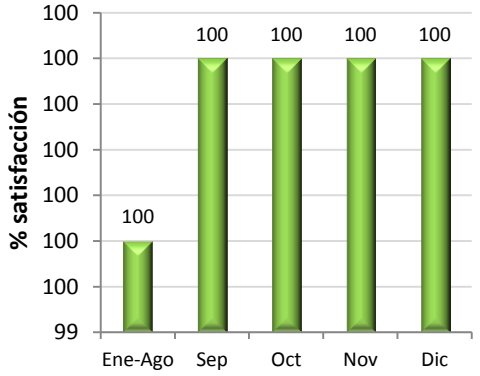
2.3.4 Estrategia.- Promover por lo menos, la implementación de 5 sugerencias al mes.



La meta de 5 sugerencias en el mes se cumplió.

La implementación del proceso de mejora continua en el año 2011, nos sirvió sobre todo para demostrar que con pequeños cambios se pueden mejorar los procesos y los puestos de trabajo.

2.3.5 Estrategia.- Incrementar al 95% la satisfacción del cliente interno por la Gestión de Mantenimiento.

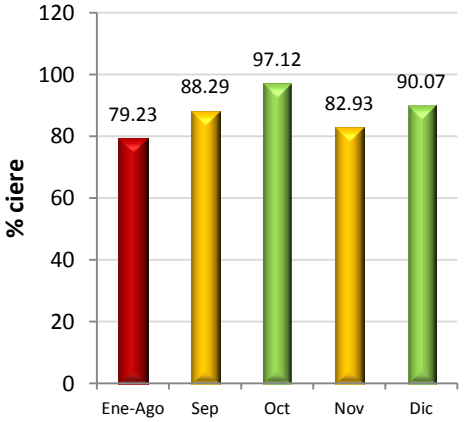


Con este indicador medimos la satisfacción que nuestros clientes internos tanto en Planta como en Administración, que tienen del servicio del área de Mantenimiento.

3. CALIDAD

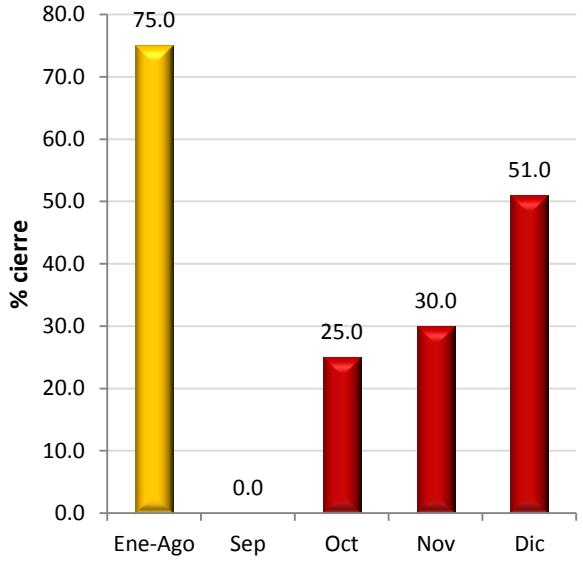
3.1 OBJETIVO.- MANTENER LA INTEGRIDAD DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

3.1.1 Estrategia.- Incrementar al 90 % el cierre de acciones abiertas en Revisión Gerencial.



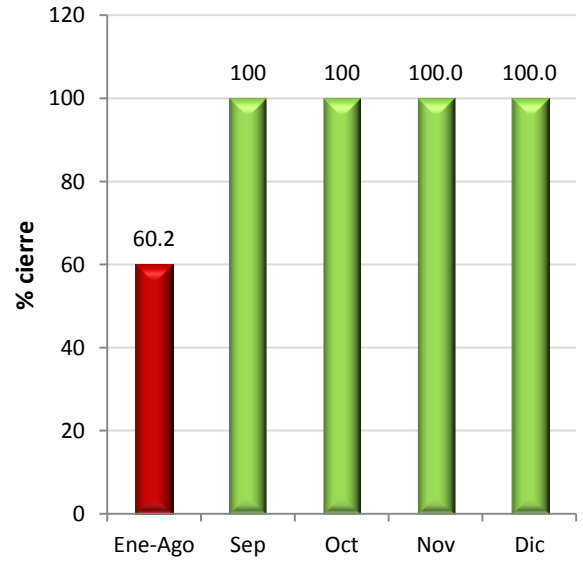
Se trabajó directamente con cada uno de los responsables de los planes de acción, a fin de lograr los cierres de los mismos, dando seguimiento continuo a los mismos en las reuniones semanales de Revisión Gerencial.

3.1.2 Estrategia.- Incrementar al 80% el cierre de acciones correctivas y preventivas.



Dentro del proceso de reingeniería del proceso de Gestión de Calidad, se detectó que esta herramienta de acciones correctivas y preventivas debía ser actualizado, por esa razón , a partir de septiembre se inicia un nuevo control y seguimiento, el mismo que gradualmente está mejorando.

3.1.3 Estrategia.- Incrementar al 80 % el cierre de acciones de las "No conformidades" presentadas en las Auditorías Internas.



El dato de enero a agosto fue el resultado de la auditoría interna realizada a diciembre del 2010 lo que motivó la realización de la Re-ingeniería del Sistema de Gestión de la Calidad., sin embargo a septiembre se lograron cerrar estas ‘’no conformidades’’.

3.1.4 Estrategia.- Cerrar a tiempo el 100% de las acciones abiertas por las "No conformidades" de las Auditorias Externas.

Debido a que el 2011 estuvimos en la re-ingeniería del Sistema de Gestión de Calidad, no se realizaron auditorías externas y los datos que tuvimos durante el 2011, fueron el resultado del cierre de las ‘’no conformidades del 2010’’.

3.1.5 Estrategia.- Cerrar el 100% de las "No conformidades" de las Auditorías de Clientes.

En el 2011, GM no realizó la auditoría QSB., la misma que se planificó para marzo del 2012.

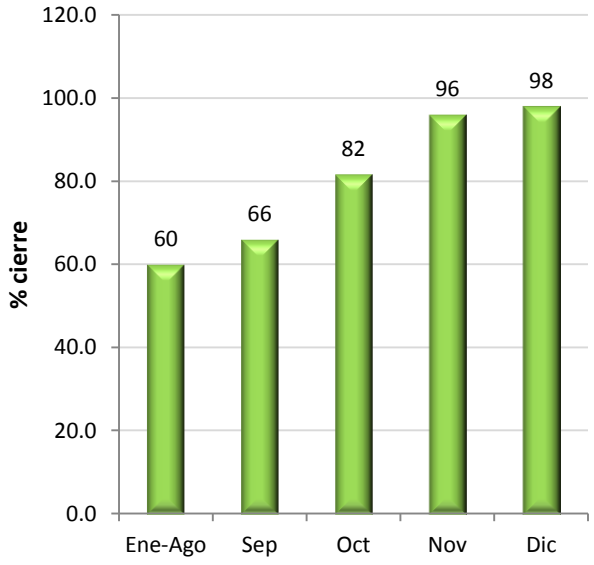
3.1.6 Estrategia.- Cerrar las "No conformidades" de las Auditorias Ambientales. Meta 100% de Cierre.

En agosto 2011 tuvimos la auditoría ambiental, en la cual se levantaron 2 ‘’no conformidades’’, las mismas que fueron cerradas en el mismo mes, ya que eran de muy fácil solución.

3.1.7 Estrategia.- Cerrar a tiempo el 80% de las acciones de las "No conformidades" presentadas en las Auditorías Internas.

Esta estrategia está relacionada con la estrategia 3.1.5

3.1.8 Estrategia.- Cerrar al 100% las observaciones realizadas en las Auditorias Financieras.

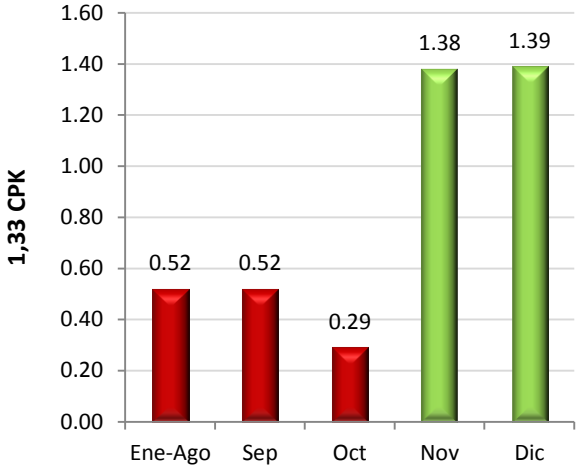


A diciembre se cerraron el 98% de las observaciones realizadas en la auditoría financiera.

3.2 OBJETIVO.- CUMPLIR LOS REQUISITOS ESPECÍFICOS DE LOS CLIENTES.

Durante el 2011 tuvimos un promedio de 79,5% cuando nuestro límite inferior fue de 80%. El principal indicador que afecto al objetivo fue obtener el CPk de 1,33 en los nuevos desarrollos. Nosotros alcanzamos en promedio anual el 82%, pero en los 2 últimos meses superamos el 1,33 (nov 1,38 y dic 1,39). Esto lo logramos gracias a los desarrollos de las bridas en las máquinas de corte plasma.

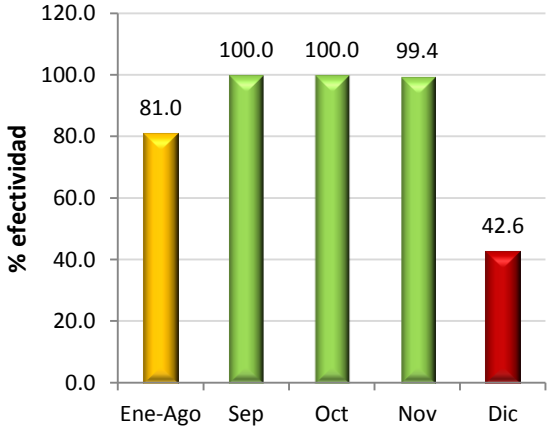
3.2.1 Estrategia.- Cumplir con el 1,33 del CPk (Índice de capacidad del proceso) requerido por los clientes en el desarrollo de los nuevos productos.



Al finalizar el 2011, este objetivo alcanzó el 1,39 de CPk para el proceso de fabricación de bridas de Plasma, medición de agujeros laterales y central. Este objetivo se logró luego del análisis de las tolerancias de fabricación necesarias para un proceso de corte por plasma.

Los valores reportados en rojo reflejan el análisis de CPk utilizando tolerancias de fabricación para procesos de troquelado y utilizando las tolerancias de fabricación dadas en los planos del cliente. Luego de realizar varias pruebas se concluyó que para un proceso de fabricación por plasma, las tolerancias tienen que abrirse de +/-0.5 mm a +/- 0,85 mm.

3.2.2 Estrategia.- Facturar el 85% correctamente y a tiempo.



En el mes de diciembre debido al cierre del año, muchos proveedores no enviaron a tiempo las facturas y eso impidió que se realicen cierres de órdenes de producción a tiempo , lo que produjo una demora en el envío de la factura al cliente GMOBB.

La acción tomada fue informar a todos los usuarios que registren las facturas como las órdenes de producción a tiempo, ya que para realizar la facturación a tiempo es necesario que todas las variables en el sistema estén cerradas.

3.2.3 Estrategia.- Cotizar a tiempo. Meta 100% Cumplimiento.

Todas las cotizaciones realizadas en el 2011 fueron entregadas a tiempo

3.2.4 Estrategia.- Cargar máximo en 5 días laborables, los datos correctos de cada importación al Sistema AX.

A partir de la incorporación de este indicador en el mes de septiembre, se logró cumplir con el objetivo.

4. CLIENTE

4.1 OBJETIVO.- LOGRAR EL ENTUSIASMO Y SATISFACCIÓN DE NUESTROS CLIENTES.

El resultado promedio del 2011 fue del 77% debajo del objetivo planteado del 85%.
El indicador que afectó este objetivo fue el de los niveles de inventario que estuvieron por debajo de lo establecido.

En diciembre GM nos exigió un embarque controlado, debido a la falla en la soldadura de la tubería de Conduit.

4.1.1 Estrategia.- Cumplir con las entregas al Cliente GM-OBB, en cantidad y tiempo, evitando paros de línea .

El resultado de este indicador de GM en el período de Enero-Agosto fue de 89%, debido al atraso en dos entregas del sistema de escape de I-190. Durante el resto del año no se dieron ''paros de línea''.

La contramedida fue realizar auditoría al embarque y dar un seguimiento diario a la planificación para cumplir con el stock establecido.

4.1.2 Estrategia.- Cumplir con las entregas al Cliente Maresa, en cantidad y tiempo , evitando paros de línea.

A excepción del mes de Junio en el que se produjo un atraso de un lote, en todo el año se cumplieron con todas las entregas del cliente MARESA.

La calificación por puntualidad y exactitud fue 20/20 y 10/10 respectivamente.

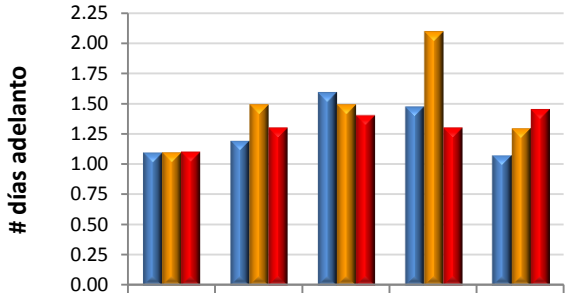
También se recibió la observación sobre golpes en tramos debido al transporte. La contramedida fue hacer una revisión al proceso de embalaje de partes.

4.1.3 Estrategia.- Cumplir con las entregas al Cliente Aymesa, en cantidad y tiempo, evitando ''paros de línea''.

Con el cliente AYMESA, se cumplió con todo lo solicitado, pese a los constantes cambios que solicitan, la calificación obtenida por puntualidad de entregas fue de 10 puntos y en el total de Materiales el puntaje fue de 26 / 30.

La coordinación con la planificación fue muy importante para mantener un stock adecuado.

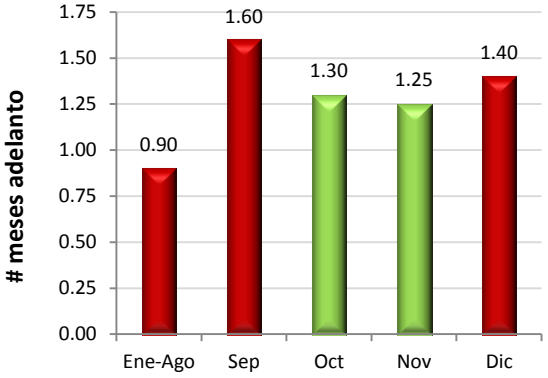
4.1.4/5/6 Estrategia.- Mantener el promedio del inventario de 1,25 días de adelanto en cada cliente.



	Ene-Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
GM	1.10	1.20	1.60	1.48	1.08
Maresa	1.10	1.50	1.50	2.10	1.30
Aymesa	1.10	1.30	1.40	1.30	1.45

Los diversos cambios de secuencia y paras repentinas de los clientes dificultaron la consecución del adelanto establecido, en unas ocasiones en más y en otras en menos. No obstante, no se afectó a nuestros clientes ni se generó paras de los mismos.

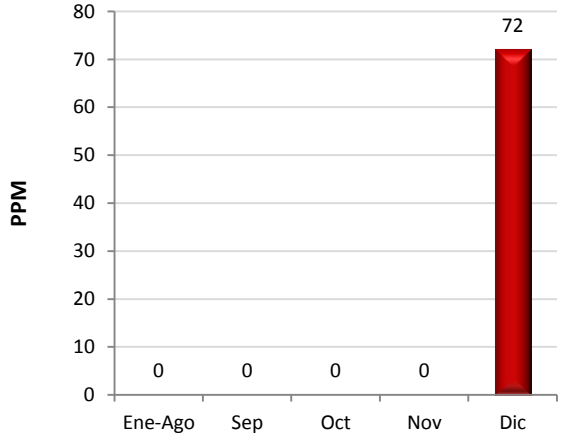
4.1.7 Estrategia.- Mantener el promedio del inventario de 1,25 meses para Tecnoscape.



El inventario de Tecnoscape se fabricaba desde el primer día de cada mes, sin conocer una secuencia de consumo de los productos, lo que generaba inventarios que podían llegar a dos meses.

Se requirió que Tecnoscape entregue una proyección de consumo, con secuencia o rotación, con lo cual la producción se la planifica para mediados del mes, con esta medida se logró estabilizar el inventario.

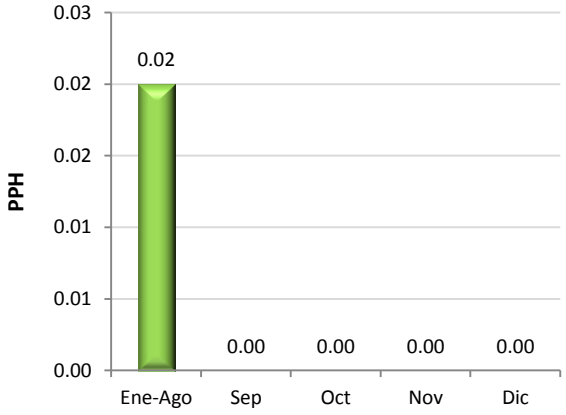
4.1.8 Estrategia.- Mantener bajo 8 PPM los defectos de calidad del cliente GM.



El 2011 cerramos con 5 PPM, por debajo de la meta establecida por GM, lamentablemente en diciembre GM no requirió un embarque controlado, que afectó negativamente el indicador.

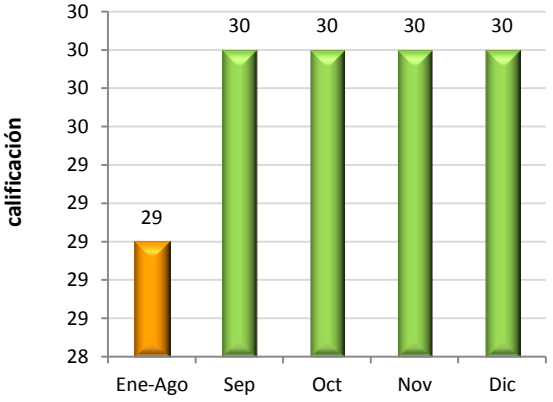
Los planes de acción para este embarque contralado fueron implementados en su totalidad y no se han repetido los problemas.

4.1.9 Estrategia.- Mantener bajo 1,34 PPH los defectos de calidad del cliente Aymesa.



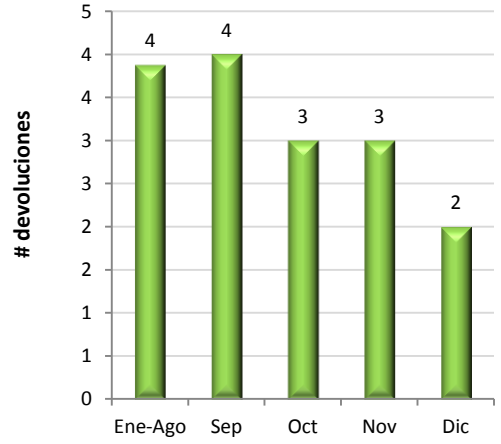
En el 2011 no tuvimos productos defectuosos enviados a Aymesa por este motivo nuestro objetivo se cumplió muy por encima.

4.1.10 Estrategia.- Lograr cumplir con el requerimiento de satisfacción de Maresa, que tiene como máximo 30 puntos.



El índice de satisfacción anual en Maresa fue de 29,75/30, lo cual ubicó a Indima en la categoría ''muy bueno''.

4.1.11 Estrategia.- Reducir los reclamos del cliente de reposición a 4 devoluciones al mes, por problemas de calidad.

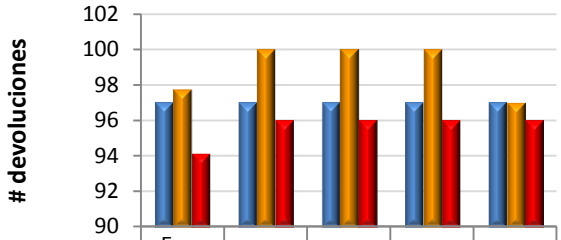


Durante el 2011, siempre estuvimos debajo de la meta, de esta forma logramos reducir los niveles de reclamos versus el 2010.

4.1.12 Estrategia.- Incrementar la satisfacción al 85% de los Clientes "Varios" (E-NO)

Siendo este una medición nueva, lamentablemente no se logró obtener información de los clientes que no son de equipo original.

4.1.13-15 Estrategia.- Obtener sobre el 95% de satisfacción de los clientes GM, Maresa y Aymesa.



	Ene-Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
GM	97	97	97	97	97
Maresa	98	100	100	100	97
Aymesa	94	96	96	96	96

Se cumplió con el objetivo, a excepción de los primeros meses del año, en los cuales Aymesa nos calificó bajo 95% debido a un atraso en la entrega de la información en el desarrollo de nuevas partes (PPAP), el mismo que fue entregado y a partir del segundo semestre del 2011, ya estuvimos sobre la meta

5. COSTOS

5.1 OBJETIVO.- INCREMENTAR LAS VENTAS Y LOS NUEVOS NEGOCIOS.

En lo que respecta a este objetivo, se cumplió con el 39,58% debido a que las estrategias planteadas fueron nuevas y por lo tanto recién en noviembre se tuvieron resultados de una de las 2 estrategias. Abajo un detalle de las mismas:

5.1.1 Estrategia.- Garantizar el 90% de capacidad instalada de la planta, por centro de trabajo, para Nuevos Desarrollos.

En el 2011 no se realizó una medición de la capacidad instalada.

5.1.2 Estrategia.- Lograr el 95% en la asignación de negocios locales.

En el 2011 se presentaron 11 solicitudes de cotización , las cuales las detallamos a continuación:

❖ **3 cotizaciones nos rechazaron:**

1. Fanalca: Servicio JIT radiador, GM solicito se adjudique el negocio a Elasto.
2. Metaltronic: Parrilla para moto, el precio objetivo bajo, no cubría los costos.
3. Boyero: Doblado de tubos, el precio fue aceptado, pero el Área de Producción no logro cumplir con la fecha de entrega, por lo que el Cliente retiró el pedido.

❖ **1 cotización fue aceptada:**

4. Metaltronic: Tubo parrilla y Strutbar

❖ **3 cotizaciones no logramos cotizar:**

5. Sejong Alabama: Varias piezas.
6. Metaltronic: Estructuras de asientos.
7. Conduit: Doblado de tubos.

❖ **4 cotzaciones pendientes de respuesta**

5.2 OBJETIVO.- MANTENER E INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

El objetivo de rentabilidad medido consideraba la operación de Indima y de Dana. La operación de Dana es una operación concebida con una rentabilidad más baja, lo que causó que el índice reportado, siempre estuviera por debajo el 10%.

Algunos elementos que incidieron en nuestra rentabilidad fueron :

Sobrecostos de fletes por problemas de desabastecimiento de materia prima.

No logramos el objetivo de minimizar los costos de la mala calidad, el cual fue de $600 y el resultado a Diciembre fue de $892.

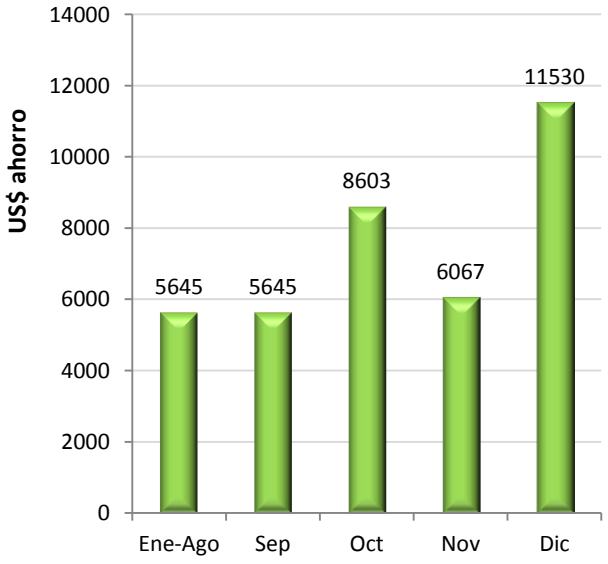
Tuvimos problemas en mantener la integridad y preservación de nuestros materiales siendo el objetivo $0 y en realidad tuvimos un costo de $9. 663 a Diciembre 2011.

Tuvimos un exceso de inventario durante todo el año, siendo nuestro inventario a Diciembre de 2,8 meses versus el objetivo de 2,5 meses.

Todas estas situaciones no permitieron lograr el objetivo planteado, por lo que para el 2012 año se tomaron contramedidas que permitirán corregir estos problemas y lograr nuestros objetivos.

A continuación detallamos las estrategias que apoyaron en este objetivo:

5.2.1 Estrategia.- Negociar descuentos en los precios de materias primas y servicios con proveedores, para generar ahorros.

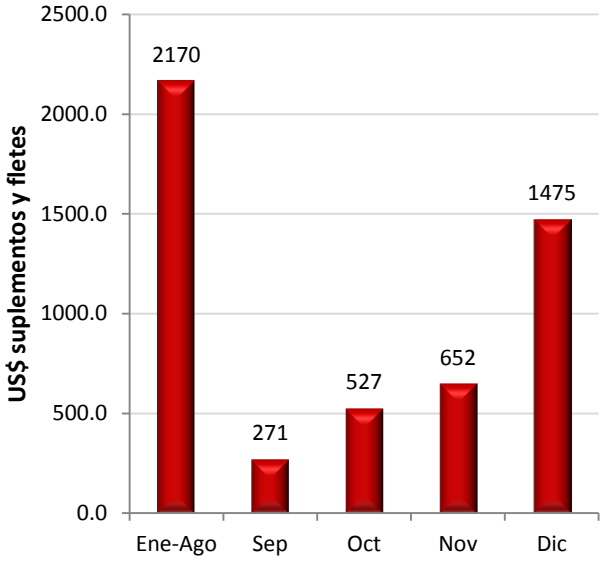


En este indicador se tomaban en consideración las negociaciones de compras locales y compras al exterior.

Unificando el objetivo de ambos campos se logró cumplir la meta y por tanto no fue necesario colocar plan de acción.

El objetivo fue lograr US$ 5.000 mensuales, logrando descuentos por US$ 77.000 al año.

5.2.2 Estrategia.- Disminuir en US$ 2.400 anuales, los costos suplementarios de Fletes en Importaciones/Exportaciones y pago de multas en el proceso de Nacionalización.



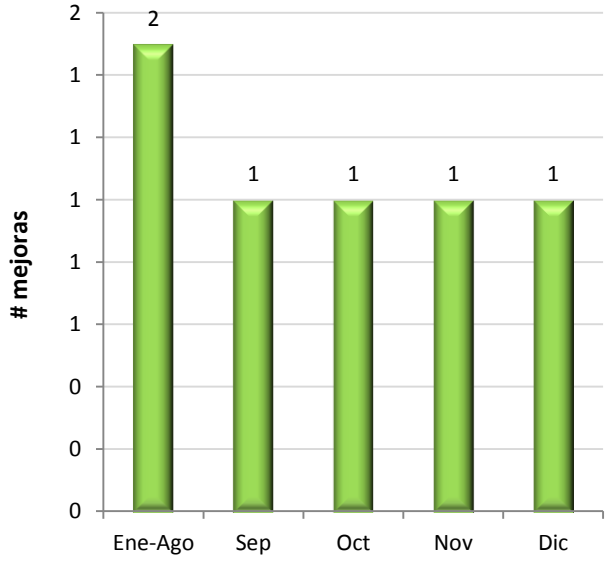
No se logró la meta de reducción de costos.

La principal acción que se tomó en esta área fue la división del área de Logística y Compras.

Se implementó un mejor proceso para el manejo de las importaciones con la consolidación de servicios y llegar a eliminar los sobre costos.
Dentro de las acciones que se tomaron, tenemos:

1. Establecer un control interno sobre los suplementos de fletes
2. Cotizamos varios proveedores de servicios en aduana (transporte, almacenaje, agentes afianzados, etc.); realizando la consolidación de servicios con un solo proveedor, con el objetivo de disminuir tiempos de nacionalización, y obtener más días libres para nuestra carga.

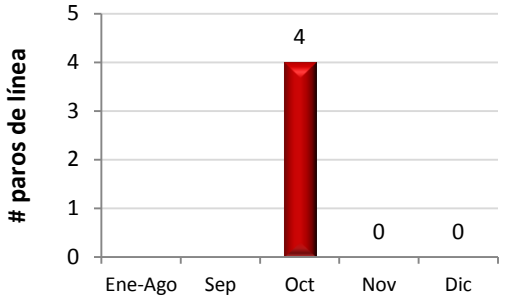
5.2.3 Estrategia.- Lograr 1 mejora mensual en las condiciones de negociación con Proveedores (Extensión de crédito, plazos de pago, descuentos por pronto pago.



La mejora de las condiciones de negociación involucra al área de compras locales y compras al exterior.

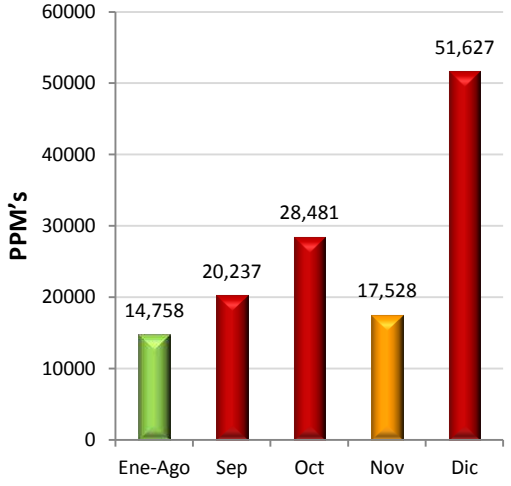
Unificando el objetivo de ambos campos , de igual manera se logró cumplir la meta de una negociación por mes y por tanto no fue necesario colocar plan de acción.

5.2.4 Estrategia.- Evitar "paro de producción" en Indima, por falta de abastecimiento de materiales importados y locales (Excepto, servicios contratados "SC").



En octubre se produjo un ''paro de línea'' debido a la falta de entrega de material por parte de Infabtec.

5.2.5 Estrategia.- Reducir los PPM'S internos bajo los 17.267 PPM's por mes.



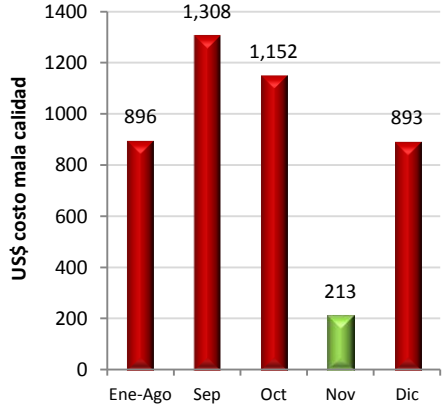
No se logró el objetivo planteado, obteniendo en el último trimestre valores altos, sobre todo en el área de suelda.

En el mes de diciembre tuvimos un valor alterado, debido a la inclusión del área de corte, que por tener procesos nuevos incrementó el índice de producto ''no conforme''.

También se cambió el sistema de medición, de ''sistemas de escape en conjunto'' a ''partes del sistema de escape'', logrando mayor precisión en la medición, lo que permite conocer qué parte es la que más defectos genera.

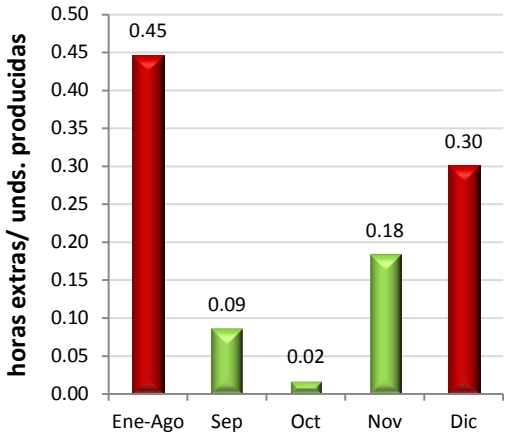
Se planteó como una contramedida, la definición de nuevos objetivos por área considerando el compromiso de los operarios y desligando los PPM del bono variable, para que los trabajadores saquen a la luz los problemas que tenemos en la Planta.

5.2.6 Estrategia.- Reducir los costos de mala calidad (Scrap, re-procesos) a menos de US$ 600 al mes.



Este objetivo tampoco se logró, por cuanto está relacionado a las circunstancias mencionadas anteriormente.

5.2.7 Estrategia.- Minimizar las horas extras. Meta 0,26447 Horas/Unidades.

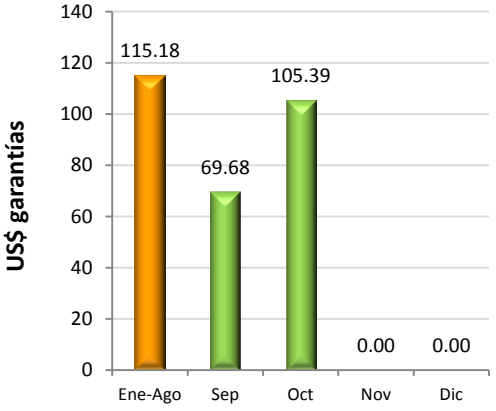


Para mantener el control del número de horas extras realizadas en la Empresa, se estableció un indicador que se calcula con el total de horas extras pagadas en el mes y se divide para el total de unidades producidas. De esta manera tenemos un indicador que tiene relación directa con el incremento de la producción y que nos permite mantener el control de horas extras pagadas. Este control de horas extras se logró cumplir al año, debido al acuerdo establecido con todos los departamentos, para que justifiquen las horas extras y que la autorización sea dada directamente por la Gerencia General

5.2.8 Estrategia.- Cumplir el presupuesto de Desarrollo al 100%.

Este fue un nuevo indicador, que al momento no dispone de información .

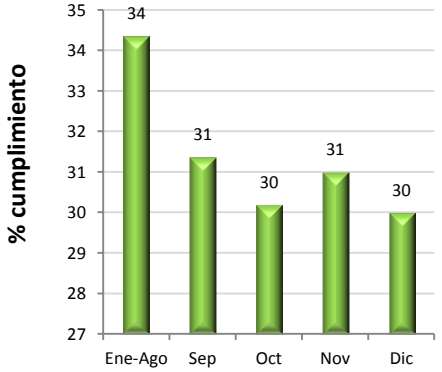
5.2.9 Estrategia.- Minimizar los costos de la mala calidad (garantías)



En los primeros 3 trimestres del 2011 no teníamos objetivos para el indicador, por lo que decidimos colocar como meta $115 que fue el promedio de enero a agosto.

Desde septiembre , siempre estuvimos por debajo de la meta $115.

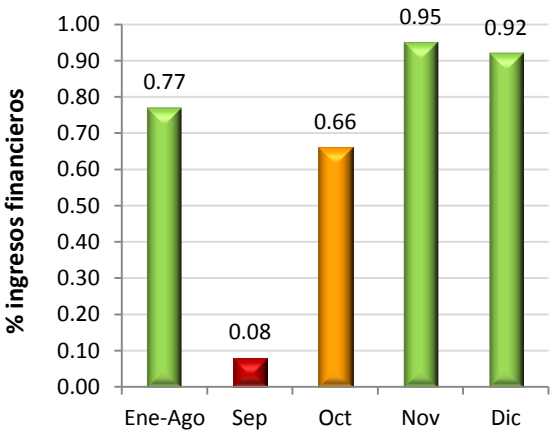
5.2.10 Estrategia.- Reducir los días de cartera a 35 días.



5.2.11 Estrategia.- Evitar el pago de multas tributarias. Meta US$ 0.

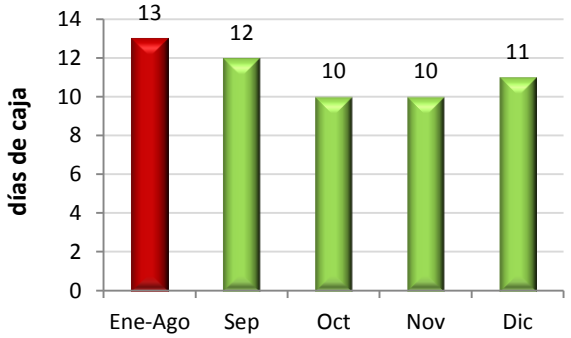
En el 2011 no hubo pago de multas tributarias

5.2.12 Estrategia.- Incrementar los ingresos financieros. Meta 0,7% mensual.



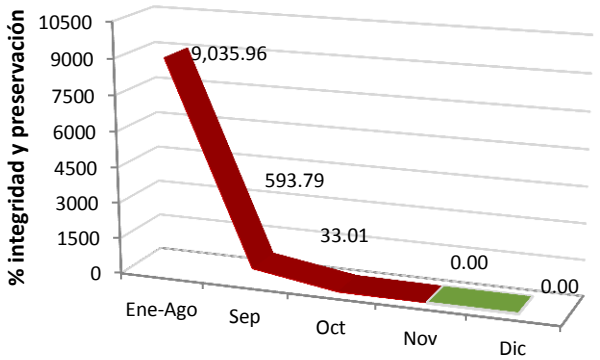
En el 2011 se logró que los excesos de liquidez generen un rendimiento superior al establecido.

5.2.13 Estrategia.- Mantener el ciclo de Caja en los niveles aceptables para la organización. Meta 11 días de caja.



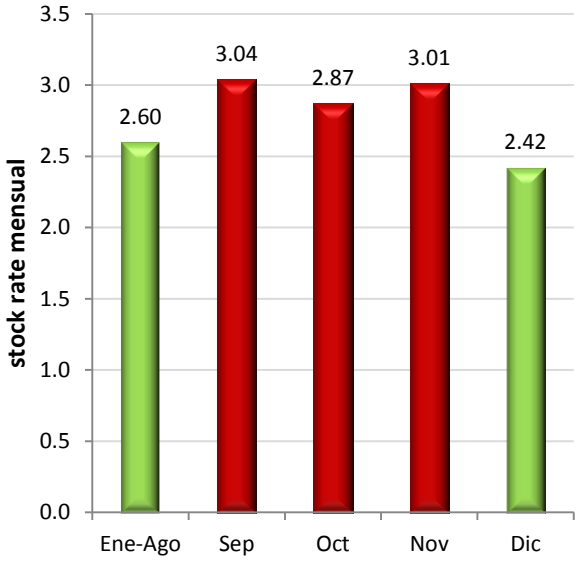
El ciclo de caja durante el 2011 se mantuvo dentro de los niveles establecidos.

5.2.14 Estrategia.- Mantener procesos de almacenamiento de materiales que garanticen su integridad y preservación. Meta US$ 0.



El objetivo de este indicador fue confirmar las condiciones adecuadas de almacenamiento.

5.2.15 Estrategia.- Mantener el nivel de inventario de productos importados en 2,5 mensual, para evitar costos financieros por sobre stock.



El ''stock rate'' es un indicador que varía frecuentemente en relación a los cambios de consumo real y ''forecast'' del cliente.

En este año debido al terremoto de Japón, inundaciones de Tailandia y las adecuaciones de las Plantas de ensamblaje, generaron paralizaciones que incidieron en el incremento de nuestros inventarios.

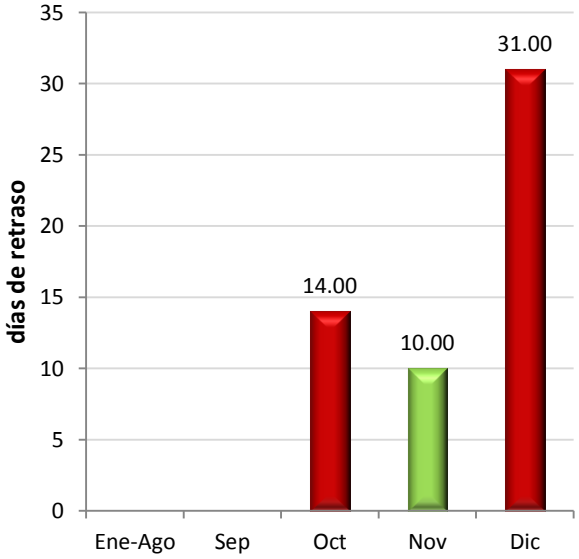
Dentro de las acciones que se tomaron para evitar costos financieros tuvimos:

1. Elaboración de un estudio sobre comportamiento de ''Rundown'', para definir objetivos más precisos.
2. Se disminuyeron y aplazaron pedidos, ajustados a las nuevas proyecciones de los clientes.

5.2.16 Estrategia.- Implementar proyectos que le permitan ahorros a la organización.

Esta estrategia no se midió en el 2011

5.2.17 Estrategia.- Presentar la información financiera confiable y oportuna a la Gerencia General. Meta 10 días de retraso para la entrega de la información contable.



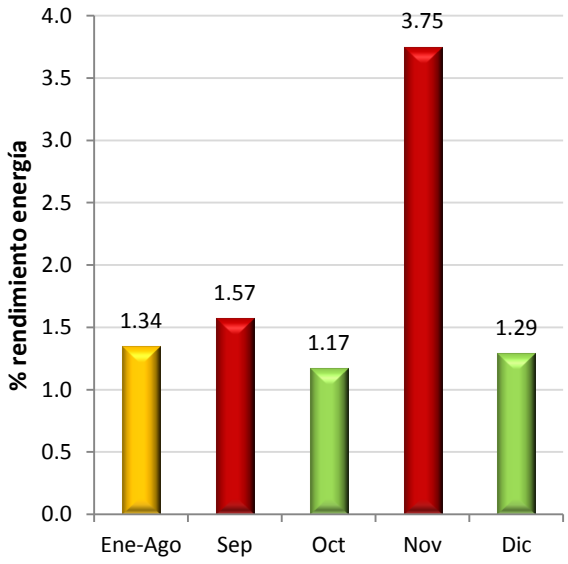
Para cumplir con este objetivo se adquirió y desarrolló un programa informático ''Qlick View'' para reportes, con el cual es posible presentar y mejorar este plazo de entrega de información.

6. MEDIO AMBIENTE

6.1 OBJETIVO.- Promover el cuidado del Medio Ambiente.

En lo que respecta a este objetivo, el mismo terminó el 2011 con el 96,4% de cumplimiento. Más adelante vamos a mirar las estrategias que apoyaron a superar en diciembre la meta de este objetivo.

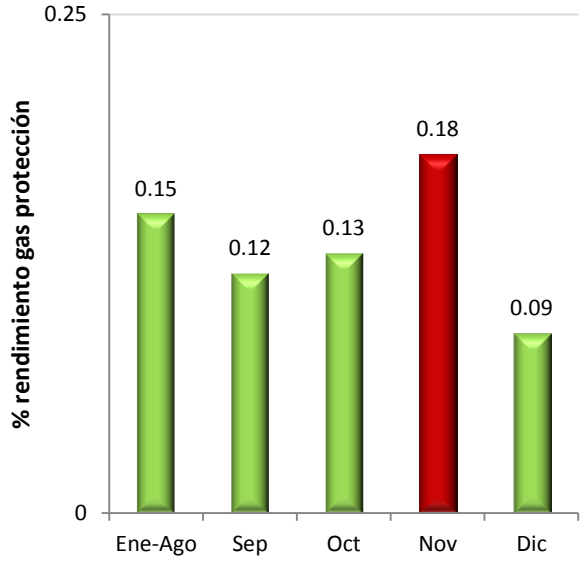
6.1.1 Estrategia.- Optimizar el uso de energía eléctrica. Meta 1,34% rendimiento energía.



En el mes de noviembre existió una relación de consumo mayor, ya que la planta paró dos semanas, en las cuales se realizaron trabajos de mantenimiento.

Esto incide directamente, ya que el consumo energético sobre las unidades producidas no estuvo en la misma relación que en meses anteriores, ya que no se produjo pero sí se usó energía para el mantenimiento, lo cual alteró los resultados.

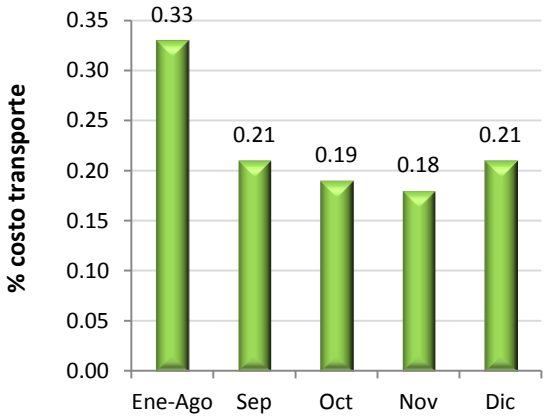
6.1.2 Estrategia.- Optimizar el uso de gas de protección de soldadura. Meta 0.15% en rendimiento del gas de protección.



En el mes de noviembre se registró un consumo alto de gas para protección de suelda, ya que tuvimos una fuga en tres conectores de gas.

Después de identificar y remplazar por unos nuevos, se incluyó en nuestro plan de mantenimiento preventivo, la inspección visual con ayuda de agua jabonosa en todo el sistema de ductos.

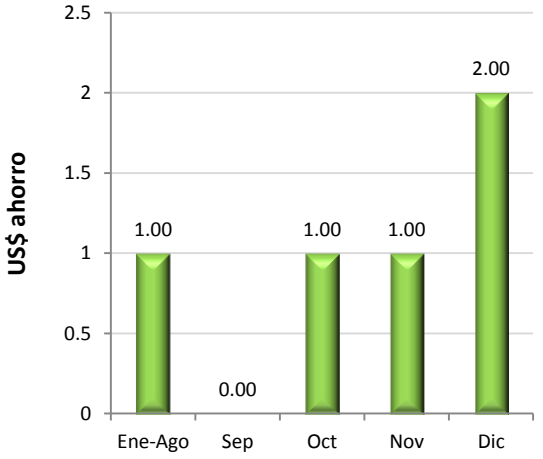
6.1.3 Estrategia.- Reducir los costos de transporte para despachos y entregas de equipo original y reposición. Meta 0,5% USD/Ventas.



El objetivo se cumplió durante el año, ya que la meta fue del 5% del costo del transporte sobre el valor de las ventas.

Esto significa que la meta debe ser ajustada para el próximo año.

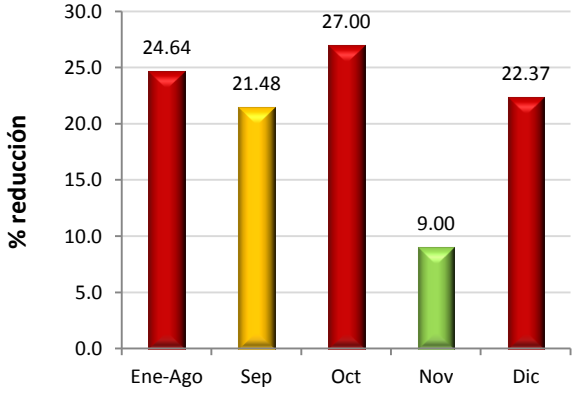
6.1.4 Estrategia.- Presentar iniciativas ambientales. Meta 1 iniciativa mensual.



La meta de una iniciativa ambiental por mes se cumplió, ya que el personal presentó importantes sugerencias que nos apoyaron a disminuir el consumo de papel e incentivar en todos una mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente.

Las sugerencias más relevantes en este tema fueron: Uso del papel bond en ambas caras y la campaña de reciclaje, a través de la cual hemos recolectado más de cinco mil botellas de plástico y hemos reutilizado más de diez mil hojas de papel bond.

6.1.5 Estrategia.- Reducir el desperdicio de Acero utilizado en Producción. Meta 20%.



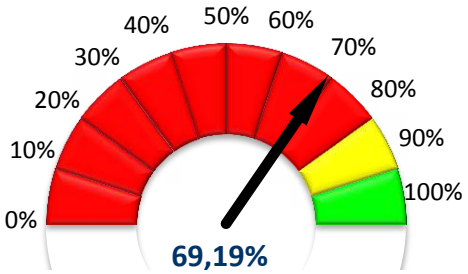
Al finalizar el 2011 se reportó una disminución de ''scrap ' al 9%, no se realizó ningún análisis ya que estos valores son globales sin segregación de tipo de material o espesor .

Para el 2012 se propone hacer un análisis más específico por tipo de acero, a fin de poder trabajar en la reducción de manera precisa.

7. TABLERO DE COMANDO 2011

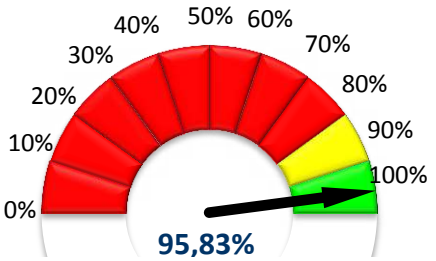
A continuación presentamos el Tablero de Comando 2011 en resumen:

Objetivo 1 GENTE



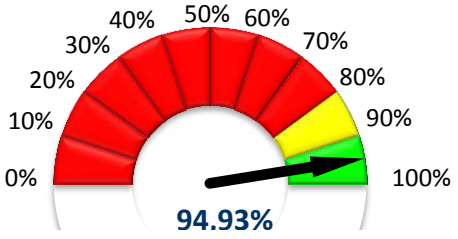
Motivar y comprometer al personal con la organización.

Objetivo 2 GENTE



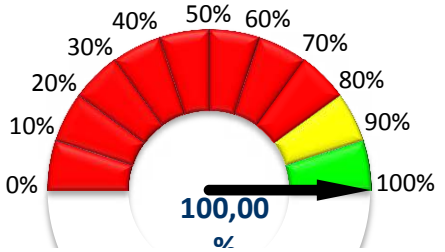
Desarrollar las competencias del personal, para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivo 3 PROCESOS



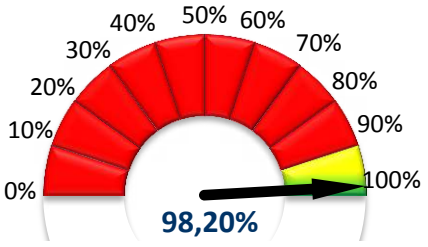
Mantener procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la organización

Objetivo 4 PROCESOS



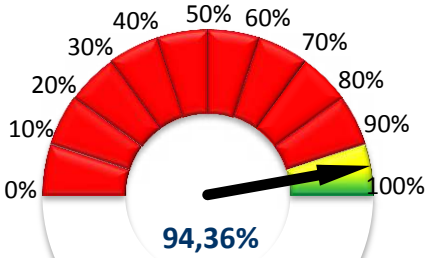
Incorporar permanentemente nuevas tecnologías para el desarrollo de los procesos.

Objetivo 5 PROCESOS



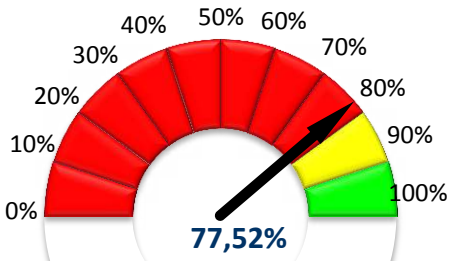
Mejorar permanentemente los procesos internos de la organización

Objetivo 6 CALIDAD



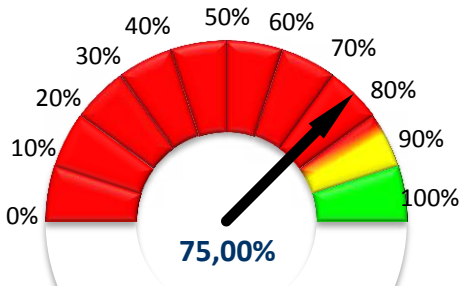
Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad

Objetivo 7 CALIDAD



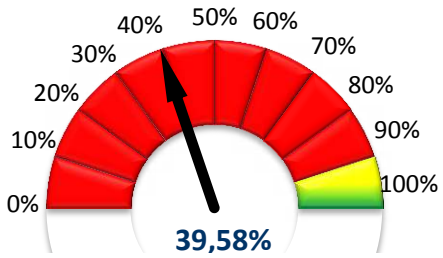
Cumplir los requisitos específicos de los clientes

Objetivo 8 CLIENTE



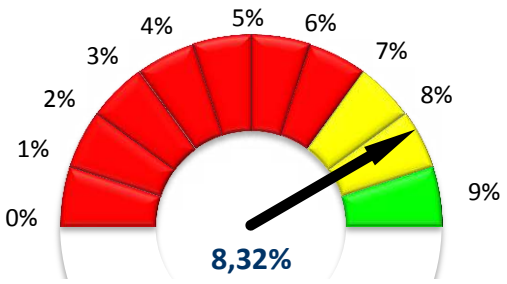
Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes

Objetivo 9 COSTOS



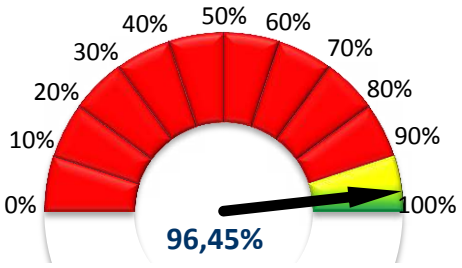
Incrementar las ventas y los nuevos negocios

Objetivo 10 COSTOS



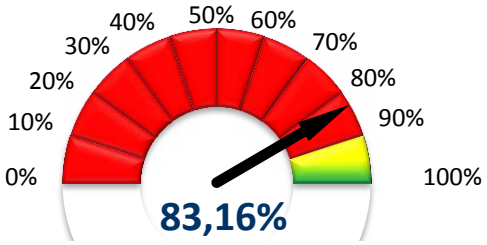
Mantener e incrementar la rentabilidad del Negocio

Objetivo 11 M.AMBIENTE



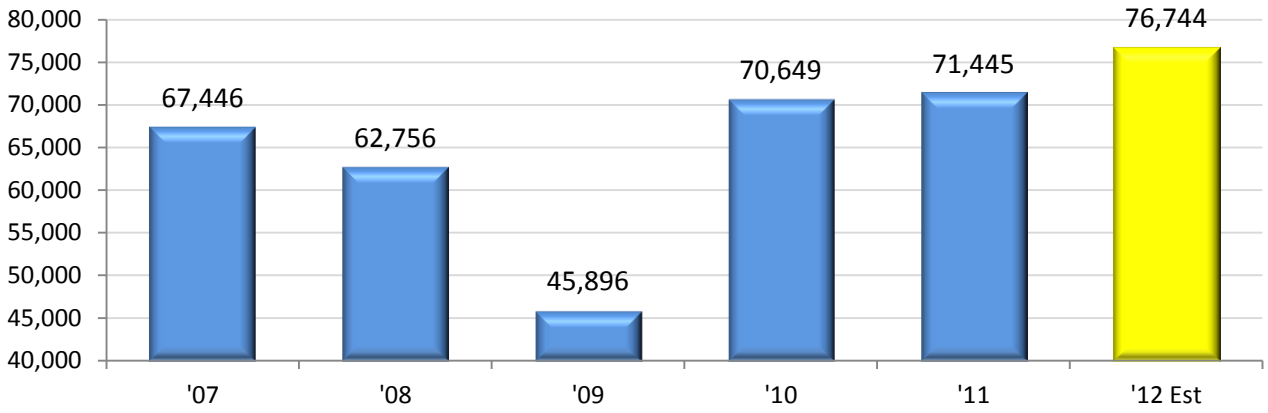
Promover el cuidado del Medio Ambiente

Desempeño General



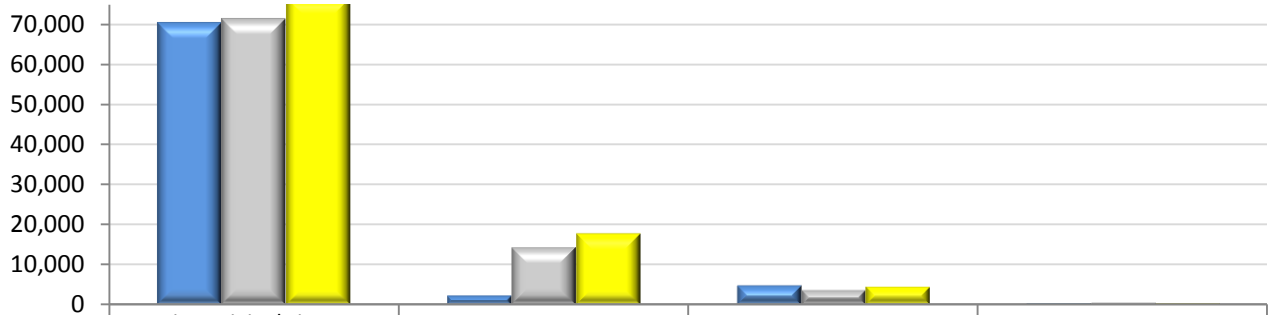
8. RESUMEN PRODUCCION 2011

Producción Sistemas de Escape Equipo Original



En el 2011 la producción de sistemas de escape para equipo original tuvo un leve incremento del 0,62% sobre el 2010 esto esencialmente por el terremoto de Japón, las inundaciones en Tailandia y la pequeña reducción de cupos que el Gobierno exigió al CKD. Para este año 2012, esperamos un incremento del 7,82% en nuestra producción.

Producción Total de Partes

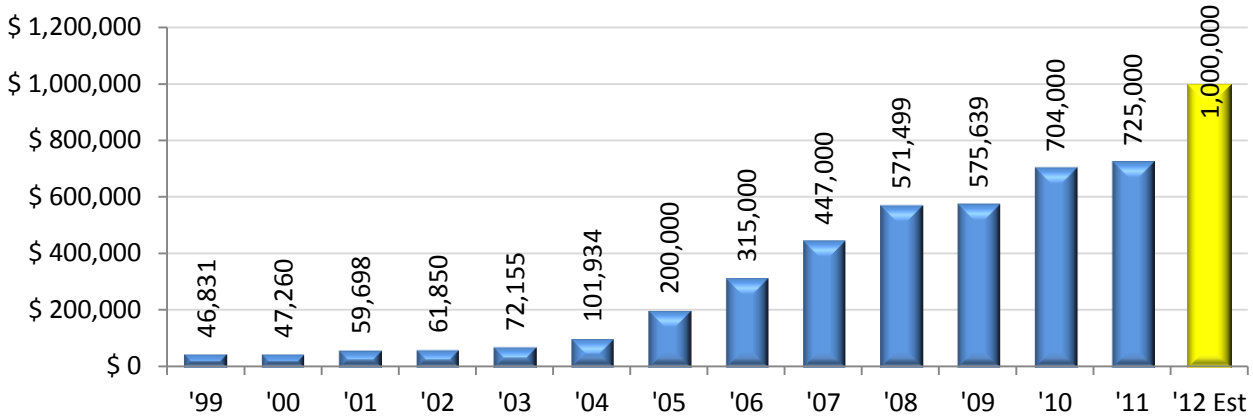


	Equipo original sistemas escape	Equipo original otros	Equipo reposición	Otros
'10	70,649	2,305	4,835	496
'11	71,445	14,394	3,653	522
'12 Est	76,744	17,824	4,582	411

En el 2011, se produjeron un total de 90.014 partes, de las cuales el 79,4% fueron equipo original de sistemas de escape, el 16% a equipo original otros (Roll Bar y Barra de Tablero), el 4% fue equipo de reposición (Tecnoscape) y el 0,6% correspondió a otros productos (Coche Movigas). Para este año 2012, estimamos una producción total de partes de 99.561 partes..

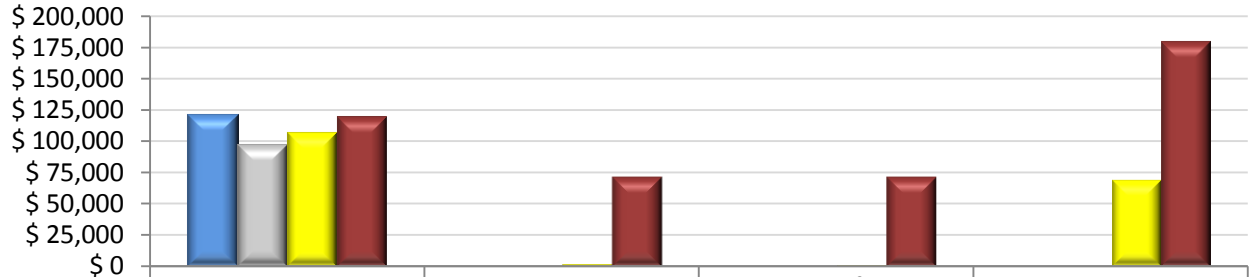
III. OPERACIÓN TECNOSCAPE

Venta al Público



En el 2004 se otorga la primera concesión de Tecnoscape, al 2008 habían 8 locales y a finales del 2010 se abre Guayaquil. Vemos escalas en el 2009, primero debido a la crisis económica de ese año y en el 2011 por mayor durabilidad de los sistemas de escape fabricados con acero inoxidable a partir del año 2000, (la frecuencia de cambio aumenta de 5 a 7 años). Terminamos el 2011 con una participación del 8,7%, para el 2012 esperamos una participación de 9,2% para lo cual se ha tomado acciones descritas mas adelante.

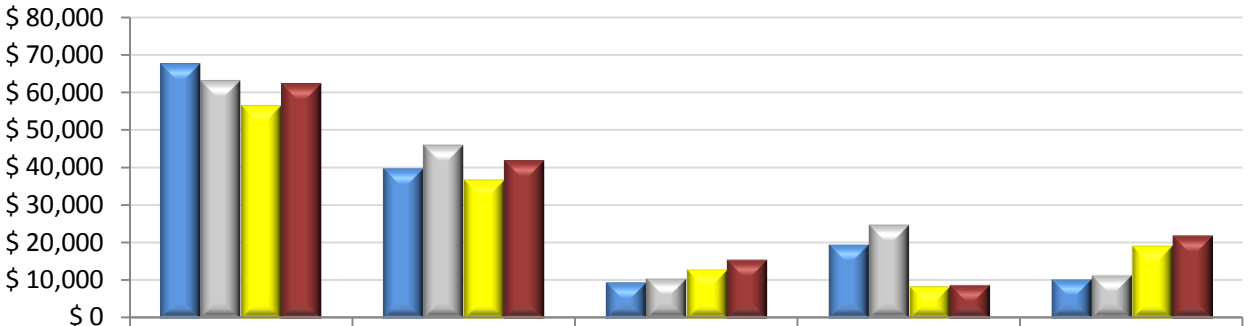
Venta Locales Propios



	Quito Norte	Quito Sur	San Rafael	Guayaquil
'09	$ 121,341			
'10	$ 97,644			
'11	$ 107,437	$ 2,027	$ 1,355	$ 69,585
'12 Est	$ 120,000	$ 72,000	$ 72,000	$ 180,000

En diciembre 2011, Indima adquirió los talleres de San Rafael y Quito Sur, esto con el fin de mejorar y estandarizar el servicio de estas sucursales y poder potencializar sus ventas, por cuanto no cumplían con los objetivos planteados.
Para el año 2012 se prevé importante crecimiento en los locales de Guayaquil, San Rafael y del Sur.

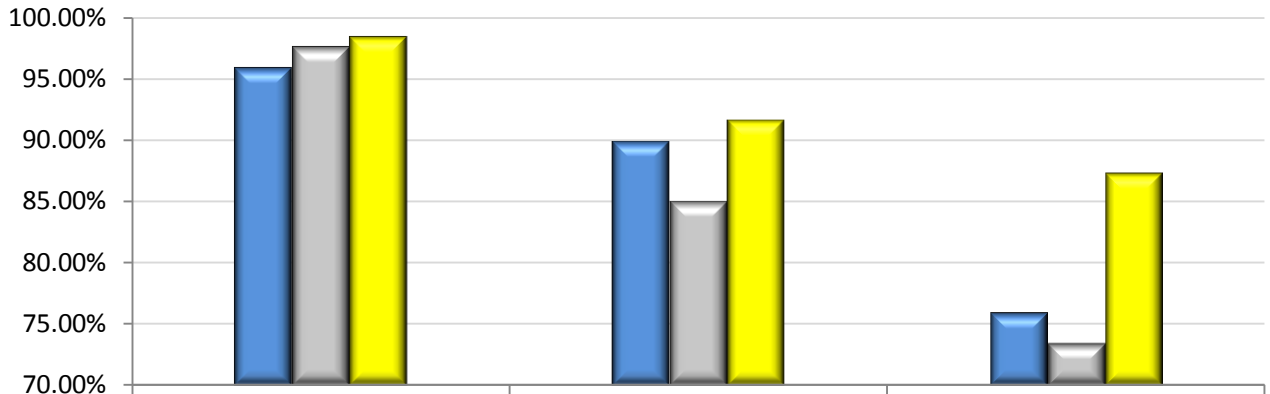
Compra Concesionarios Tecnoscape



	Granados	Cumbayá	Ibarra	Cuenca	Sto.Do.
'09	$ 67,702	$ 39,896	$ 9,694	$ 19,702	$ 10,551
'10	$ 63,170	$ 46,146	$ 10,670	$ 24,917	$ 11,502
'11	$ 56,530	$ 36,841	$ 13,036	$ 8,584	$ 19,266
'12 Est	$ 62,400	$ 42,000	$ 15,600	$ 9,000	$ 22,000

De los locales concesionados, Tecnoscape Granados sigue siendo el de mayor ventas, seguido de Cumbayá y Santo Domingo. Se tiene previsto tomar acción sobre Cuenca, Ibarra y Sto. Domingo, una vez que las operaciones de Quito y Guayaquil se estabilicen.

Índice de Satisfacción al Cliente

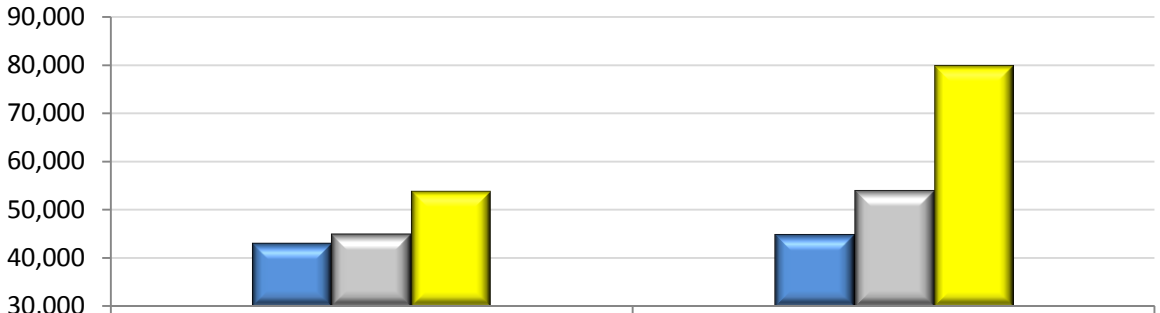


	particular	taller autorizado	concesionarios
'09	96.00%	90.00%	76.00%
'10	97.67%	85.08%	73.48%
'11	98.52%	91.74%	87.38%

Conclusiones

A pesar de que el mercado de reposición aumenta cada año, la composición del mismo ha cambiado drásticamente con vehículos nuevos, lo que afecta directamente a las ventas de sistemas de escapes. A continuación una comparación entre el año 2008 y el 2012.

Mercado de reposición de sistemas de escape



	2008	2012
> 10 años	43,000	44,800
5 a 10 años	45,000	54,000
< 5 años	54,000	80,000

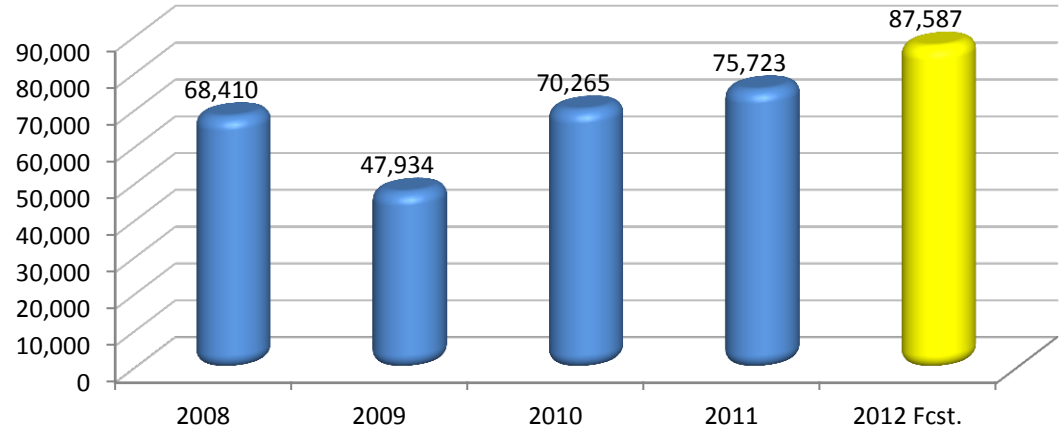
A pesar de que el crecimiento entre el 2008 y el 2012 es del 26%, el porcentaje de unidades nuevas aumenta considerablemente, lo que implica que el mercado de reposición de escapes no tenga el mismo crecimiento que el volumen de vehículos.

Otro factor importante que ha afectado al mercado, es la adecuación y renovación de las carreteras en el país, el buen estado de las mismas ha dado como resultado que el índice de clientes por golpes, que acuden a Tecnoscape, sea cada vez menor.

Para contrarrestar lo anteriormente mencionado, se han implementado a partir de enero 2012, nuevas líneas de productos como son: Amortiguadores, limpieza de inyectores, análisis de gases, reparación de vidrios, recarga de aire acondicionado (este último sólo en Guayaquil).

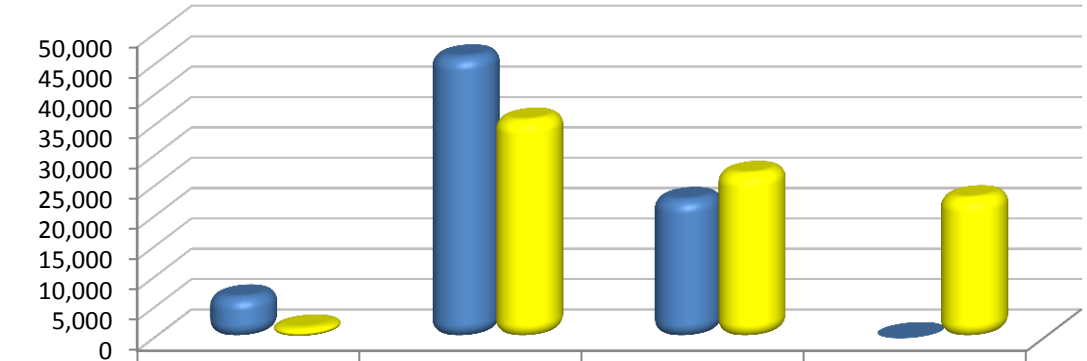
IV. OPERACIÓN JIT DANA

Venta anual en unidades



En el 2011 se vendió el 7,76% más que en el 2010, esperando un incremento del 15,66% para el 2012, por el inicio del ensamble de ejes.

Venta por producto en unidades

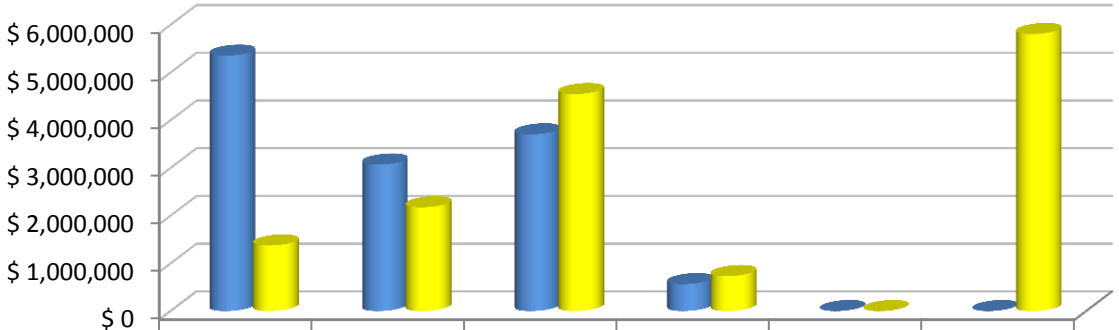


	ejes diferenciales (TR)	CVJ (THC)	cardánes (TR)	ejes ensamblados (TR)
2011	6707	46250	22766	0
2012 Fcst.	1667	35812	27061	23047

De las 75.723 unds. vendidas durante el año 2011, el 8,85% fueron ejes diferenciales, 61,07% fueron ejes homocinéticos (CVJ), el 30,06%% fueron cardánes.

Para el 2012 se espera comenzar la producción y entrega a GM de los ejes ensamblados lo que representará 26,31% de la venta estimada.

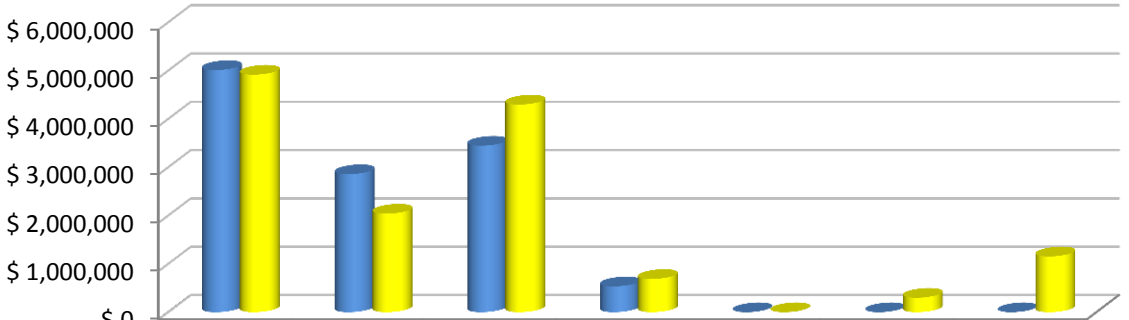
Venta a cliente final en US$



	ejes diferenciales	CVJ	cardánes	reposición	otros	ejes ensamblados
2011	5352958	3071077	3704095	564365	907	0
2012 Fcst.	1374406	2175788	4547262	732478	0	5806346

La venta al cliente final durante el 2011 fue de US$ 12'693.402, lo que significó un aumento del 15,90% con respecto al 2010. Para el 2012 se estima un crecimiento del 15,30%.

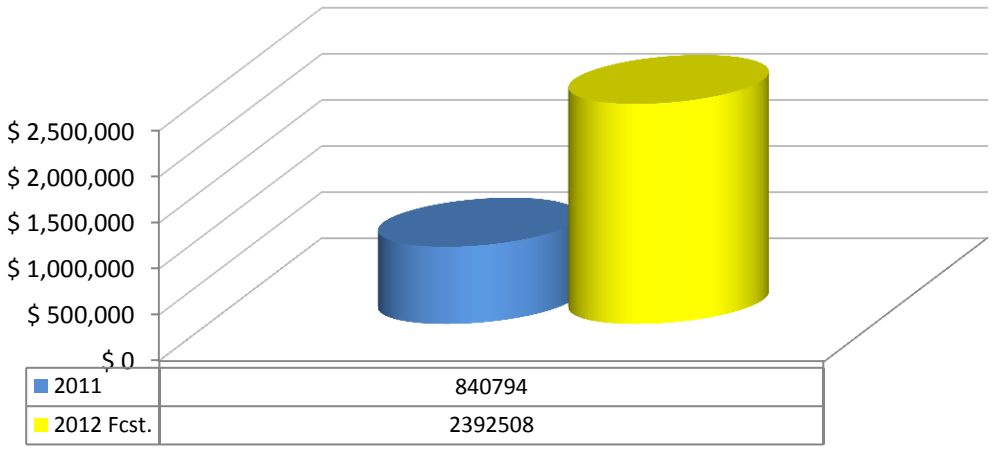
Compras en US$



	ejes diferenciales	CVJ	cardánes	reposición	otros	otros provd.Col	otros provd.Ecu
2011	5012389	2857216	3446387	535708	907	0	0
2012 Fcst.	4917599	2040337	4298224	688326	0	299286	1154637

La compra durante el 2011 fue de 11'852.607 lo que significó un aumento del 16,36% con respecto al 2010. Para el 2011 se estima un crecimiento del 13,04% con lo cual se llegaría al total de compra de US$ 13'398.409.

Incremento contenido Ecuatoriano en US$



El contenido local durante el 2011 subió el 9,81% con respecto al 2010 y se estima que para el 2012 este contenido subirá en el 184,55% gracias a los ensamblajes locales que se realizarán.

Estado de Pérdidas y Ganancias

	REAL 2.010		REAL 2.011		VARIACION	%
INGRESOS	**555.651**	**100,00%**	**688.816**	**100,00%**	**133.165**	**23,97%**
VENTAS TRANSEJES (Comisión)	555.651	100,00%	688.816	100,00%	133.165	23,97%
COSTOS VARIABLES	**198.438**	**35,71%**	**195.671**	**28,41%**	**-2.766**	**-1,39%**
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	**357.214**	**64,29%**	**493.145**	**71,59%**	**135.931**	**38,05%**
COSTOS FIJOS	**229.520**	**41,31%**	**329.276**	**47,80%**	**99.756**	**43,46%**
RESULTADO DEL PERIODO	**127.694**	**22,98%**	**163.869**	**23,79%**	**36.175**	**28,33%**
Indice (Utilidad / Gastos)	**30%**		**31%**			

- Las ventas de la operación Dana en comparación al año 2011 aumentaron en un 23,97% en valores cobrados ($) respecto a la comisión.
- Los costos variables tuvieron una reducción del 1,39% vs. el 2011 debido a la consolidación de los gastos de importación del material.
- Los costos fijos tuvieron un incremento del 43,46% vs. el 2011 debido al incremento en la nómina del personal.

V. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONOMICO 2011

Balance General Comparativo NEC

ACTIVO	2010	%	2011	%	Fuente	Uso	%
ACTIVO CORRIENTE	**7.403.332**	**87,8%**	**7.899.797**	**84,4%**	**(738.361)**	**1.234.826**	**6,71%**
DISPONIBLE:	**609.836**	**7,2%**	**234.303**	**2,5%**	**(375.533)**	**0,26**	**-61,58%**
Caja y Bancos	609.774	7,2%	234.240	2,5%	(375.533)	-	-61,59%
Inversiones Financieras Temporales	62	0,0%	63	0,0%	-	0,26	0,42%
ACTIVO EXIGIBLE:	**3.779.565**	**44,8%**	**3.946.205**	**42,1%**	**(161.930)**	**328.570**	**4,41%**
Cuentas y Documentos por cobrar a Clientes	3.438.549	40,8%	3.607.855	38,5%	-	169.306	4,92%
Anticipos empleados, accionistas, proveedores	247.692	2,9%	85.763	0,9%	(161.930)	-	-65,38%
Otras Cuentas por Cobrar	2.626	0,0%	5.738	0,1%	-	3.112	118,51%
Credito Tributario cobrar a favor de la empresa	90.698	1,1%	246.849	2,6%	-	156.152	172,17%
ACTIVO REALIZABLE	**2.594.186**	**30,8%**	**3.449.308**	**36,8%**	**(51.133)**	**906.256**	**32,96%**
Inventario Indima	1.730.304	20,5%	2.136.979	22,8%	-	406.675	23,50%
Inventario Dana	726.904	8,6%	1.226.485	13,1%	-	499.581	68,73%
Inventario Tecnoscape	77.469	0,9%	37.653	0,4%	(39.817)	-	-51,40%
Importaciones en Transito	59.509	0,7%	48.192	0,5%	(11.317)	-	-19,02%
PAGOS ANTICIPADOS	**419.745**	**5,0%**	**269.981**	**2,9%**	**(149.765)**	**-**	**-35,68%**
Seguros Prepagados	25.850	0,3%	13.013	0,1%	(12.836)	-	-49,66%
Retenciones en la Fuente (I. Renta)	393.896	4,7%	256.967	2,7%	(136.929)	-	-34,76%
ACTIVO NO CORRIENTE	**1.027.851**	**12,2%**	**1.463.502**	**15,6%**	**(390.468)**	**826.118**	**42,38%**
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO (DEPRECIABLES)	**925.155**	**11,0%**	**1.217.233**	**13,0%**	**(236.109)**	**528.187**	**31,57%**
Activos Depreciables	1.726.216	20,5%	2.254.403	24,1%	-	528.187	30,60%
Depreciacion Acumulada	(801.061)	-9,5%	(1.037.170)	-11,1%	(236.109)	-	29,47%
ACTIVOS AMORTIZABLES	**75.614**	**0,9%**	**136.365**	**1,5%**	**(148.676)**	**209.427**	**80,34%**
Instalaciones	317.405	3,8%	168.729	1,8%	(148.676)	-	-46,84%
Amortización Acumulada Instalaciones	(241.792)	-2,9%	(32.365)	-0,3%	-	209.427	-86,61%
ACTIVO A LARGO PLAZO	**27.083**	**0,3%**	**109.904**	**1,2%**	**(5.683)**	**88.504**	**305,80%**
Proyectos Nuevos	-	0,0%	82.204	0,9%	-	82.204	#¡DIV/0!
Arriendos Planta	21.400	0,3%	27.700	0,3%	-	6.300	29,44%
Depositos en Garantia Contenerdores	5.683	0,1%		0,0%	(5.683)	-	-100,00%
TOTAL ACTIVOS:	**8.431.183**	**100%**	**9.363.298**	**100%**	**(1.128.829)**	**2.060.944**	**11,06%**

PASIVO	2010	%	2011	%	Fuente	Uso	%
PASIVO CORRIENTE	**4.567.220**	**80,6%**	**5.585.651**	**90,2%**	**1.048.956**	**(30.525)**	**22,30%**
Proveedores por Pagar	2.703.615	47,7%	2.947.397	47,6%	243.782	-	9,02%
Cuentas y Documentos por Pagar.	88.564	1,6%	82.526	1,3%	-	(6.038)	-6,82%
Obligaciones Financieras (Bancarias)	478.797	8,4%	1.238.826	20,0%	760.029	-	158,74%
Prestamos Accionistas	931.422	16,4%	966.422	15,6%	35.000	-	3,76%
Obligaciones Acumuladas por Pagar (Sueldos, Beneficios, Iess)	89.741	1,6%	99.886	1,6%	10.145	-	11,31%
Impuestos por Pagar	275.081	4,9%	250.594	4,0%	-	(24.487)	-8,90%
PASIVO LARGO PLAZO	**1.099.813**	**19,4%**	**606.622**	**9,8%**	**149.531**	**(642.722)**	**-44,84%**
Provisiones Legales.	457.091	8,1%	606.622	9,8%	149.531	-	32,71%
Obligaciones Financieras Largo Plazo	600.000	10,6%	-	0,0%	-	(600.000)	-100,00%
Depositos en Garantía.	42.722	0,8%	-	0,0%	-	(42.722)	-100,00%
TOTAL PASIVO:	**5.667.032**	**100%**	**6.192.273**	**100%**	**1.198.487**	**(673.247)**	**9,27%**

Balance General Comparativo NEC

PATRIMONIO	2010	%	2010	%	Fuente	Uso	%
CAPITAL SOCIAL PAGADO	**1.122.430**	**40,6%**	**1.632.192**	**51,5%**	**685.854**	**(176.092)**	**45,42%**
Vasconez Sánchez Patricia Rebeca	382.376	13,8%	555.848	17,5%	173.472	-	45,37%
Bermeo Ponce Juan Francisco	425.519	15,4%	618.772	19,5%	193.253	-	45,42%
Baca Moscoso Jaime Gonzalo	168.141	6,1%	-	0,0%	-	(168.141)	-100,00%
Paredes Proaño Ivan	74.303	2,7%	108.048	3,4%	33.745	-	45,42%
Bermeo Ponce Carlos Jack	38.061	1,4%	55.347	1,7%	17.286	-	45,42%
Vacas Salazar Amparo Maria	15.855	1,2%	22.047	0,7%	6.192	-	39,05%
Landazuri Bermeo Cesar Enrique	-	0,0%	-	0,0%	-	-	
Guarderas Mancheno Jose Santiago	7.951	0,3%	-	0,0%	-	(7.951)	-100,00%
Montesinos Gonzalez Maria del Carmen	6.846	0,2%	10.964	0,3%	4.118	-	60,15%
Altamirano Varela Alfonso Enrique	1.778	0,1%	2.684	0,1%	906	-	50,96%
San Lucas German Amada Clemencia	1.600	0,1%	2.416	0,1%	816	-	51,00%
Ortiz Bermeo Juan Martin			10.302	0,3%	10.302	-	
Bolaños Fraissl Dario Javier			1.261	0,0%	1.261	-	
ECUAGOLUBA S.A.			244.503	7,7%	244.503	-	
CAPITAL SUSCRITO	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	
Acciones en Tesorería	-	-	-	-	-	-	
RESERVAS	**317.668**	**11,5%**	**407.950**	**12,9%**	**90.282**	**-**	**28,42%**
Reserva Legal	317.668	11,5%	407.950	12,9%	90.282	-	28,42%
Reserva Facultativa	-	0,0%	-	0,0%	-	-	
Reserva de Capital	-	0,0%	-	0,0%	-	-	
Aporte a Futura Capitalizacion	-	0,0%	-	0,0%	-	-	
UTILIDAD DEL PERIODO	**1.324.053**	**47,9%**	**1.130.884**	**35,7%**	**-**	**(193.169)**	**-14,59%**
TOTAL PATRIMONIO:	**2.764.151**	**100%**	**3.171.026**	**100%**	**776.136**	**(369.261)**	**14,72%**

- La composición de las cuentas por cobrar a clientes es la siguiente:
  - Ómnibus BB Transportes S.A. 72,70%
  - General Motors 1,7%
  - Maresa 5,0%
  - Aymesa 17,0%
  - Varios Tecnoscape 3,0%
  - Clientes varios-Dana 0,6%
  - General Motors Venezuela 0,0%

- El inventario de Indima se elevó un 23,50% en comparación al año 2010 debido a la línea de producto SAIL y al stock de material importado, especialmente de acero y catalizadores para prever cualquier contingencia de desabastecimiento.

- En los activos fijos se adquirieron 2 máquinas cortadoras de Plasma CNC y 1 brazo faro, para hacer uso del beneficio tributario de disminución del impuesto a la renta, misma que fue una reinversión de dividendos del 2010.

- Se procedió a incrementar el capital social pagado en $ 509.762 con recapitalización de dividendos del año 2010.

Estado de Pérdidas y Ganancias NEC

	2.010	%	2.011	%	VARIACION	%
INGRESOS	**22.961.959**	**100%**	**27.352.227**	**100%**	**4.390.268**	**19,12%**
VENTAS INDUSTRIALES INDIMA	10.829.916	47%	13.415.524	49%	2.585.608	23,87%
VENTAS INDUSTRIALES EXPORTACION	737.233	3%	214.381	1%	(522.852)	-70,92%
VENTAS DANA	10.953.934	47,70%	13.236.665	48,39%	2.282.731	20,84%
VENTAS TECNOSCAPE	391.316	2%	363.584	1%	(27.732)	-7,09%
OTROS INGRESOS	49.562	0,2%	122.074	0,4%	72.513	146,31%
COSTOS VARIABLES	**18.996.212**	**83%**	**23.494.955**	**86%**	**4.498.744**	**23,68%**
COSTOS VARIABLES INDIMA	8.201.076	70,90%	10.271.853	75,36%	2.070.777	25,25%
COSTOS VARIABLES DANA	10.373.058	45,17%	12.930.276	47,27%	2.557.218	24,65%
COMISION DANA	218.996	0,95%	133.589	0,49%	(85.407)	-39,00%
COSTOS VARIABLES TECNOSCAPE	203.082	0,88%	159.238	0,58%	(43.844)	-21,59%
MARGEN DE CONTRIBUCION GLOBAL	**3.916.186**	**17,06%**	**3.735.198**	**13,66%**	**(180.988)**	**-4,62%**
MARGEN DE CONTRIBUCION INDIMA	3.366.072	29,1%	3.358.052	24,6%	-8.020	-0,24%
MARGEN DE CONTRIBUCION DANA	361.880	3,3%	172.800	1,3%	-189.080	-52,25%
MARGEN DE CONTRIBUCION TECNOSCAPE	188.234	48,1%	204.346	56,2%	16.112	8,56%
EGRESOS OPERATIVOS FIJOS	**2.470.912**	**11%**	**2.449.060**	**8,95%**	**(21.852)**	**-0,88%**
COSTOS DE FABRICACION	1.310.407	6%	1.279.417	4,68%	(30.990)	-2,36%
ADMINISTRACION Y VENTAS	1.160.505	5%	1.169.643	4,28%	9.138	0,79%
MARGEN DIRECTO	**1.494.835**	**7%**	**1.408.212**	**5,15%**	**(86.623)**	**-5,79%**
EGRESOS FINANCIEROS	**170.783**	**0,7%**	**277.328**	**1,01%**	**106.546**	**62,39%**
OTROS GASTOS	50.919	0,2%	110.129	0,40%	59.211	116,28%
GASTOS FINANCIEROS	119.864	0,5%	167.199	0,61%	47.335	39,49%
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS	**1.324.053**	**5,8%**	**1.130.884**	**4,13%**	**(193.169)**	**-14,59%**
15% TRABAJADORES	**198.608**	**0,86%**	**169.633**	**0,62%**	-28.975	-14,59%
IMPUESTOS Y TRABAJADORES (*)	**281.361**	**1,23%**	**240.313**	**0,88%**	-41.048	-14,59%
RESERVA LEGAL	**84.408**	**0,37%**	**72.094**	**0,26%**	-12.315	-14,59%
BENEFICIO NETO	**759.675**	**3,31%**	**648.844**	**2,37%**	-110.831	-14,59%

Estado de Pérdidas y Ganancias NEC

- El ingreso neto tuvo un incremento del 19.12% debido a las siguientes razones, en equipo original, la composición de las ventas de Indima es la siguiente:
  - Ómnibus BB 80,30% US$ 10'772.907
  - Maresa 4,52% US$ 606.850
  - Aymesa 15,17% US$ 2'035.768

- Se inició la entrega de SGM 308 a partir de agosto del 2011 (Chevrolet Sail), en el cual se produjeron 519 unidades, lo que equivale a $ 155.122.

- Las exportaciones a Venezuela disminuyeron en un 70,92% versus el año 2010. El número de unidades bajó de 3.345 en el 2010 a 960 en el 2011.

- El incremento en los otros ingresos se divide en $72.920 facturación de herramentales para SGM 308 a Ómnibus BB, el mismo que también se encuentra reflejado en los siguientes gastos:
  - US$ 11.508 venta de chatarra
  - US$ 8.881 venta de vehículo Vitara de uso de la Gerencia General
  - US$ 21.772 venta de Bobinas a Conduit
  - US$ 7.598 por ingresos financieros

- El costo de ventas tiene relación directa con el incremento de la producción y ventas, pero sufrió una caída del 4,62% debido al ingreso de Chevrolet Sail, producto que para ganarlo se lo cotizó con un margen mínimo, lo cual incide directamente en el margen de contribución.

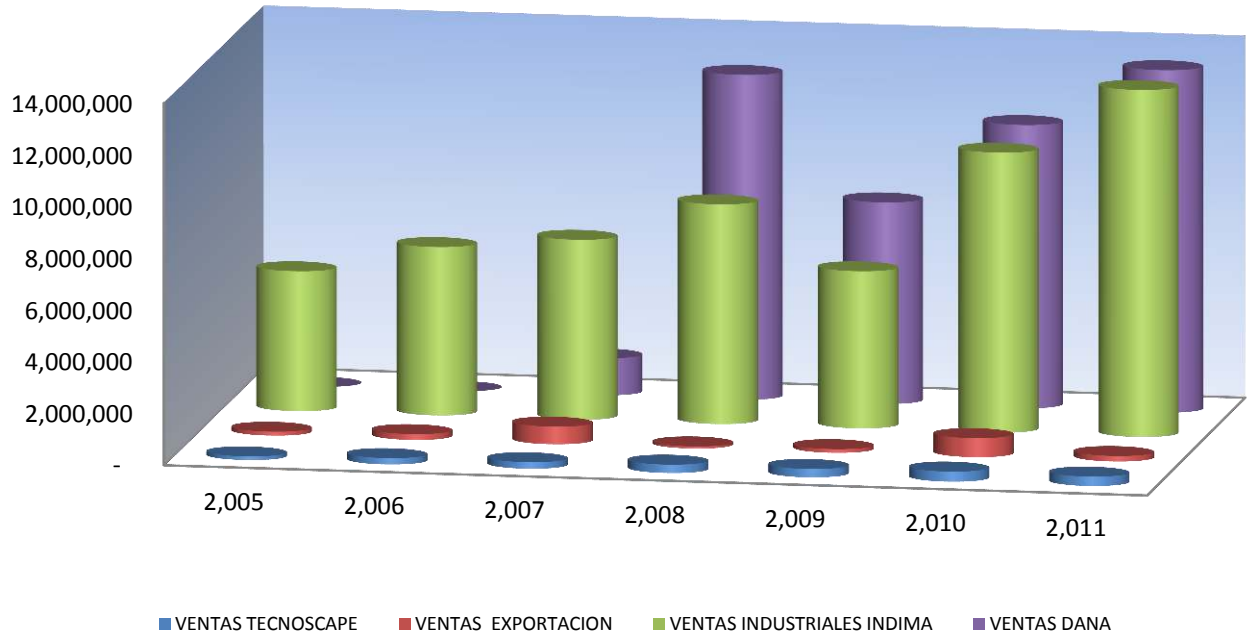
- El Costo Fijo y Administrativo se ve levemente incrementado en el 2011 debido a que la nómina subió de 133 personas a fines del 2010 a 155 en el 2011. En el mes de diciembre se canceló la bonificación ejecutiva.

- El índice (Utilidad/Gastos) utilizado para medir la operación Dana en el año 2011 fue del 30,01% llegando a cumplir con lo estipulado en el contrato.

- Los otros gastos tienen que ver principalmente con en el impuesto a la salida de divisas, valor que subió del 2% al 5% comparado 2010 vs. 2011.

- Los gastos financieros tuvieron un incremento del 39,49% con respecto al 2010, debido a la necesidad de capital de trabajo, para la adquisición de nueva tecnología e incremento en la producción.

Ventas en US$



	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
Tecnoscape	142.991	243.012	251.463	325.258	324.707	391.316	363.584
Exportación	151.670	225.620	683.962	84.855	145.457	737.233	214.381
Industriales Indima	5.417.897	6.518.441	6.967.627	8.501.439	6.082.747	10.829.916	13.415.524
Dana	-	-	1.435.048	12.557.228	7.800.373	10.953.934	13.236.665

VI. PERSPECTIVAS 2012

Si bien, el gobierno ha definido una politica de control para nivelar la balanza comercial, estableciendo cupos de importacion, el efecto de esta politica, es menor para los vehiculos ensamblados localmente, consecuentemente nuestra industria de autopartes no ha sentido un impacto negativo.

El gobierno ha definido tambien, un mecanismo para incentivar el desarrollo del contenido local ecuatoriano, vemos un mayor interes de las ensambladoras en incorporar mas partes nacionales.

Otro aspecto importante en el escenario es lo que está ocurriendo en Colombia, país que ha definido una política de apertura de mercados mediante los TLC, esta política, ha despertado en los autopartistas Colombianos el interes en el mercado de Ecuador, pues el mercado local Colombiano de vehículos nacionales, esta cada vez más amenazado.

A esto se suma la decisión de GM de Colombia de hacer integración vertical, mediante el establecimiento de una planta propia de estampado de partes de carrocería, con lo que sus niveles de integración local serían tan altos, que podría reducir el requerimiento de partes provistas por terceros.

En Ecuador vemos que el sector de moto-partes empezará a tomar fuerza, una vez que el gobierno ha establecido niveles de integración local. Anualmente se comercializan alrededor de 130.000 motocicletas y existen 17 plantas ensambladoras, las mismas que ya han mostrado el interés por desarrollar contenido local.

En cuanto a vehículos, vemos tambien que se están estableciendo dos nuevas plantas de ensablaje, la una en Ambato y la otra en Manta.

Por su lado, las plantas ensambladoras actuales, están también realizando importantes inversiones en capacidad productiva y en tecnologia, así como también en la introducción de nuevos modelos.

La relación que existe con Venezuela, está permitiendo que se incrementen las exportaciones de vehículos ecuatorianos a ese país, apoyado por el sistema de pagos (SUCRE) que aparentemente está funcionando adecuadamente.

Nuestro socio comercial DANA, ha decidido establecer en Ecuador una planta de fabricación de ejes, esta buena experiencia ha demostrado a otras empresas Colombianas este esquema, por lo que existe interés por replicarla con otras autopartes.

Considerando estos aspectos, podemos ver que existen oportunidades muy intersantes para el desarrollo de nuestra industria para este año, y creemos que no debemos desaprovecharlas, participando activamente en la búsqueda de asignación de nuevos productos.

Igualmente vemos que gradualmente podemos atender mas eficientemente el mercado de reposición y existe espacio para ganar más participación.

Los volúmenes de producción planificados, son similares que el año anterior, esperamos que los proyectos nuevos que surjan de lo que se ha mencionado anteriormente, signifiquen un crecimiento de nuestra producción a partir del próximo año.

VII. CONCLUSIONES

Continuamos en el proceso de crecimiento, acompañando el desarrollo de la industria nacional, hemos iniciado una nueva manera de trabajo en equipo con directrices definidas y bien comunicadas, el cambio ha sido necesario para poder enfrentar este crecimiento.
Ahora somos más de 160 personas, y realizamos un trabajo que depende de cada uno de nosotros, el reto es manener el equipo comprometido capacitado y motivado.
Hemos definido dar el paso a fabricar auto-partes diferentes a sistemas de escape, es otro reto, porque implica aprender técnicas y procesos diferentes.
Hay la necesidad de mejorar nuestra competitividad, de bajar nuestros costos en base a la mejora productiva y adquisitiva.
Debemos buscar sinergias mirando horizontalmente y verticalmente, es imperativo exportar y ampliar la base de clientes.
Ha sido otro año de mucho esfuerzo, creo que estamos cerca de consolidar el nuevo esquema de administracion, estamos cerca de consolidar el sistema de gestion de la calidad y muy cerca de consolidar y maximizar el aprovechamiento de nuestro sistema ERP.

Agradezco el diario esfuerzo de todos los colaboradores, el compromiso de los jefes y subgerentes, y nuevamente la confianza de ustedes señores accionistas.

Gracias

VIII. CERTIFICADO

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