



**Indima S.A.**

**Informe de Gerencia  
2012**

**Juan Bermeo P  
Gerente General**

**Marzo 21, 2013**

# **INDICE**

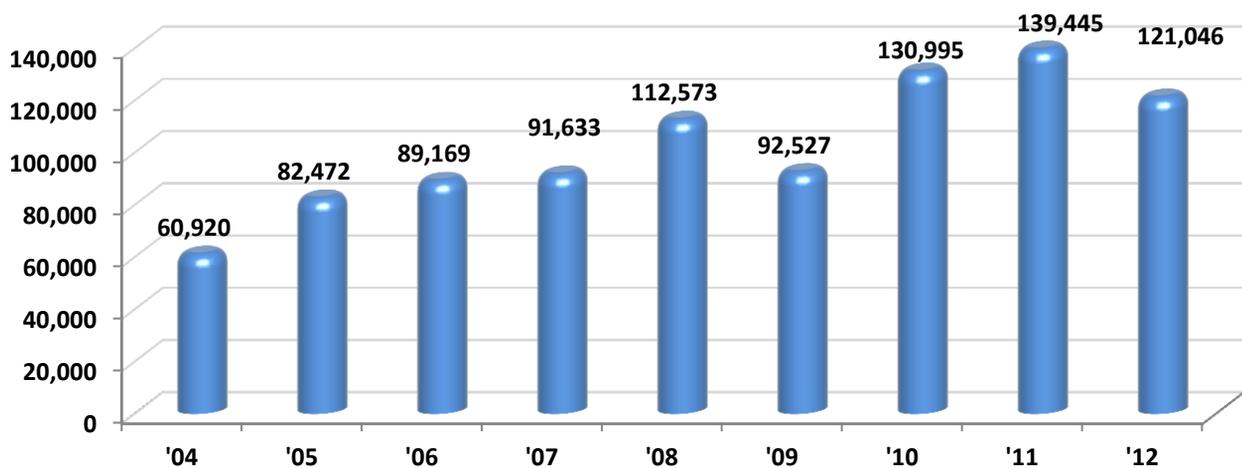
	<b>Página</b>
<b>I. INTRODUCCION</b>	<b>03</b>
<b>II. RESUMEN DE LA GESTION</b>	<b>06</b>
<b>II.1 GENTE</b>	<b>07</b>
<b>II.2 PROCESOS</b>	<b>09</b>
<b>II.3 CALIDAD</b>	<b>11</b>
<b>II.4 CLIENTE</b>	<b>13</b>
<b>II.5 COSTOS</b>	<b>15</b>
<b>II.6 MEDIO AMBIENTE</b>	<b>19</b>
<b>III. OPERACIÓN TECNOSCAPE</b>	<b>20</b>
<b>IV. OPERACIÓN DANA</b>	<b>22</b>
<b>V. ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONOMICO 2012</b>	<b>26</b>
<b>VI. PERSPECTIVAS 2013</b>	<b>32</b>
<b>VII. CONCLUSIONES</b>	<b>34</b>
<b>VIII. CERTIFICADO</b>	<b>35</b>

## I. INTRODUCCION

En el año 2012 el sector automotor ecuatoriano registró ventas por 121.046 unds., lo que significó una reducción de 13,19% con respecto al 2011.

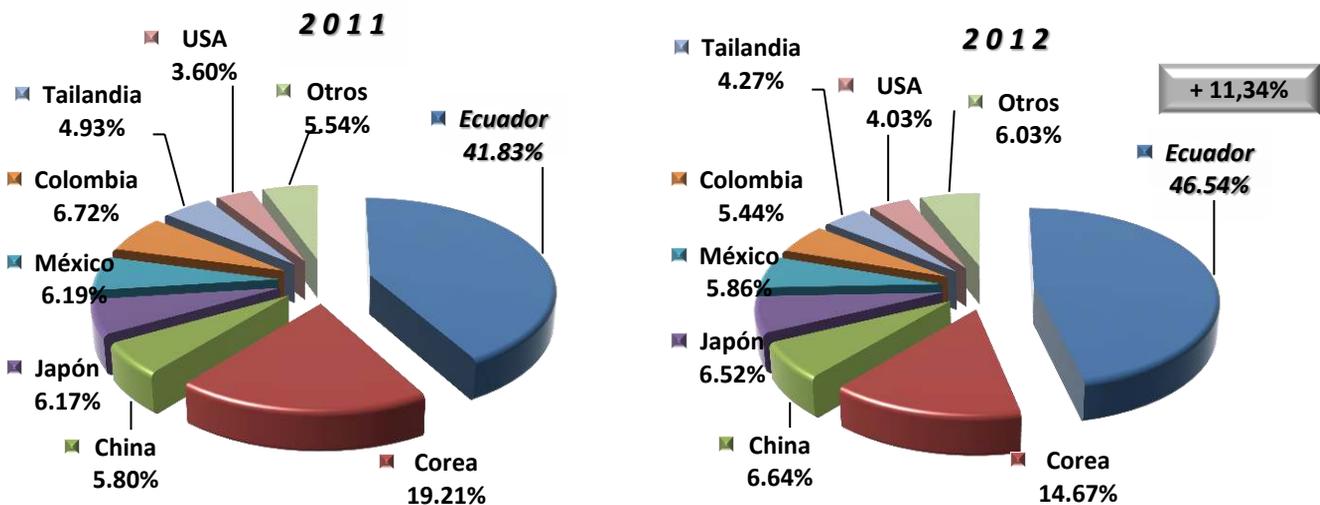
Esta reducción se debe principalmente a los cupos asignados a los importadores de vehículos armados y en CKD, tanto en número de unidades, como en monto en dólares. La medida se fijó para mantener control sobre la balanza comercial y estará vigente hasta diciembre de 2014. Adicionalmente se definió un arancel mínimo para el CKD, el mismo que podría reducirse al incrementar el contenido nacional.

**VENTAS MERCADO AUTOMOTOR**



La participación de la producción nacional dentro del mercado automotor fue del 46,54% en el 2012 frente al 41,8% del 2011, lo que representó un crecimiento del 11,34% en las ventas de productos fabricados en Ecuador.

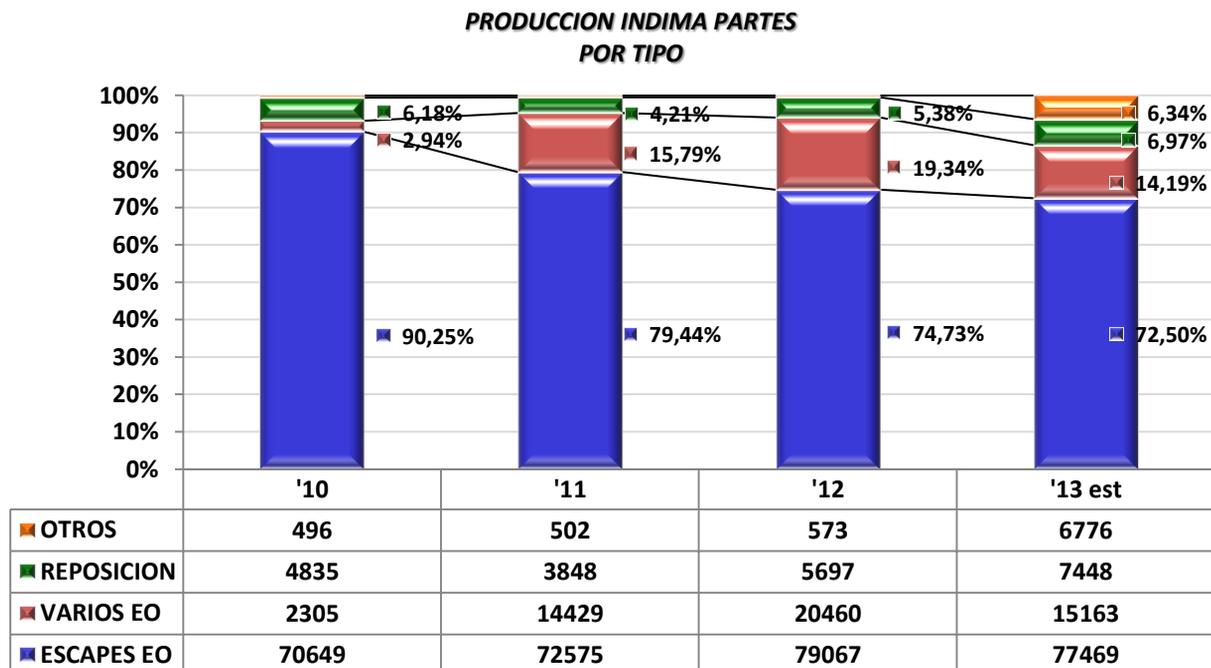
**VENTAS MERCADO AUTOMOTOR POR ORIGEN**



Este incremento de la participación de los vehículos ensamblados en Ecuador, hace que nuestra producción de partes en el 2012 se incremente 15% comparado con el 2011. Para el 2013 preveemos un leve incremento (1%).

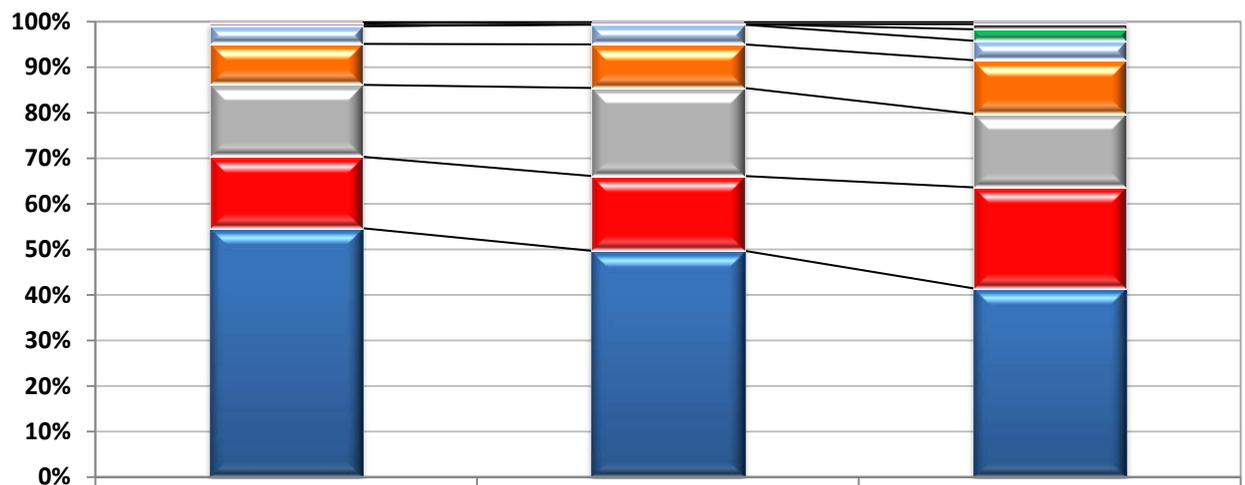


Un cambio importante en la mezcla de nuestros productos, fue la diversificación a otras partes diferentes a sistemas de escape que en el 2012 representaron ya un 27% de las partes producidas.



De igual forma, la participacion de partes por clientes también está cambiando, GMOBB representó menos del 50% y prevemos para el 2013 una reduccion mayor, esto por el crecimiento de los otros clientes antiguos y nuevos. Es importante destacar el crecimiento de Aymesa y el inicio de operaciones de Ambacar (CIAUTO), tambien las exportaciones de Maresa y Aymesa.

**PRODUCCION INDIMA  
PARTES POR CLIENTE**



	2011	2012	2013
GM VEN	360	0	0
KYWI	502	573	576
CADEPOT	0	0	1200
AMBACAR	0	140	2700
TECNOSCAPE	3592	4560	4568
MARESA	8217	10121	12620
METALTRONIC	14429	20460	17209
AYMESA	14326	17370	23694
GM	49928	52573	44289

## II. RESUMEN DE LA GESTION

Al igual que el año pasado, la gestión se la realizó alineada al Plan de Negocios con la revisión mensual del avance de cada uno de los objetivos planteados.

Esta herramienta nos permitió detectar los atrasos o inconvenientes y tomar las acciones correctivas.

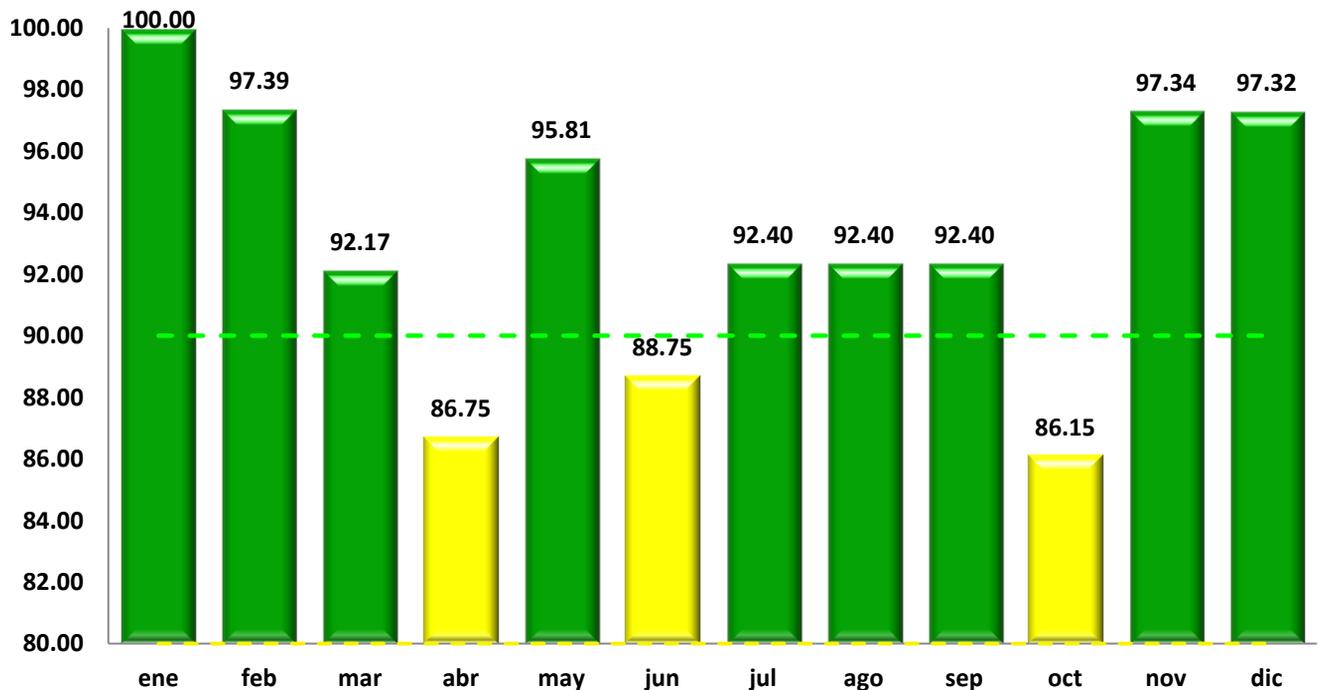
Para recordar, las directrices establecidas fueron: Gente, Procesos, Calidad, Cliente, Costos y Medio Ambiente.

A continuación el tablero de comando con el resultado del 2012 y más adelante, un breve resumen de las acciones realizadas para cada objetivo:

### TABLERO DE COMANDO

ID	DIRECTRIZ	OBJETIVO / ESTRATEGIA	Unidad	Meta	Resultado 2012
O1.	GENTE	Motivar y comprometer al personal con la organización.	%	90	93,38
				80	
				<80	
O2	GENTE	Desarrollar las competencias del personal, para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	%	90	93,48
				80	
				<80	
O3.	PROCESOS	Mantener procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la organización	%	95	83,25
				85	
				<85	
O4	PROCESOS	Incorporar permanentemente nuevas tecnologías para el desarrollo de los procesos.	%	98	100,00
				95	
				<95	
O5	PROCESOS	Mejorar permanentemente los procesos internos de la organización	%	90	99,44
				80	
				<80	
O6	CALIDAD	Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad	%	95	96,40
				90	
				<90	
O7	CALIDAD	Cumplir los requisitos específicos de los clientes	%	90	100,00
				80	
				<80	
O8	CLIENTE	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes	%	95	73,97
				85	
				<85	
O9.	COSTOS	Incrementar nuevos productos y clientes que nos permitan incrementar las ventas y nuevos negocios.	%	90	75,18
				80	
				<80	
O10	COSTOS	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	%	95	70,53
				85	
				<85	
O11	MEDIO AMBIENTE	Promover el cuidado del Medio Ambiente	%	90	100,00
				80	
				<80	

## II.1 GENTE



### OBJETIVO.- Motivar y comprometer al personal con la Organización

El resultado del objetivo fue del 93,38%.

Para lograr este porcentaje, la organización trabajó en disminuir la rotación de personal llegando al 0,02% de rotación frente la meta que fue el 0,60%. Esta reducción significa que contamos con personal estable, lo que nos permite como empresa, definir planes de desarrollo para el personal, a mediano y largo plazo.

También se trabajó en la disminución del ausentismo, logrando una reducción del 28% por debajo de la meta planteada, gracias al seguimiento permanente que se dio a la principal de las causas que fue la enfermedad y al programa de medicina preventiva.

Obtuvimos un clima laboral de 67%, como plan de acción se realizaron reuniones de acercamiento gerencial con el 100% del personal, de donde surgieron planes específicos que se trabajarán durante este 2013, para mejorar el resultado.

En cuanto a seguridad ocupacional, no se presentaron accidentes de trabajo, sin embargo, tuvimos un promedio de 1 incidente mensual y el reto fue lograr que el personal los denuncie, al quitar este indicador del bono variable.

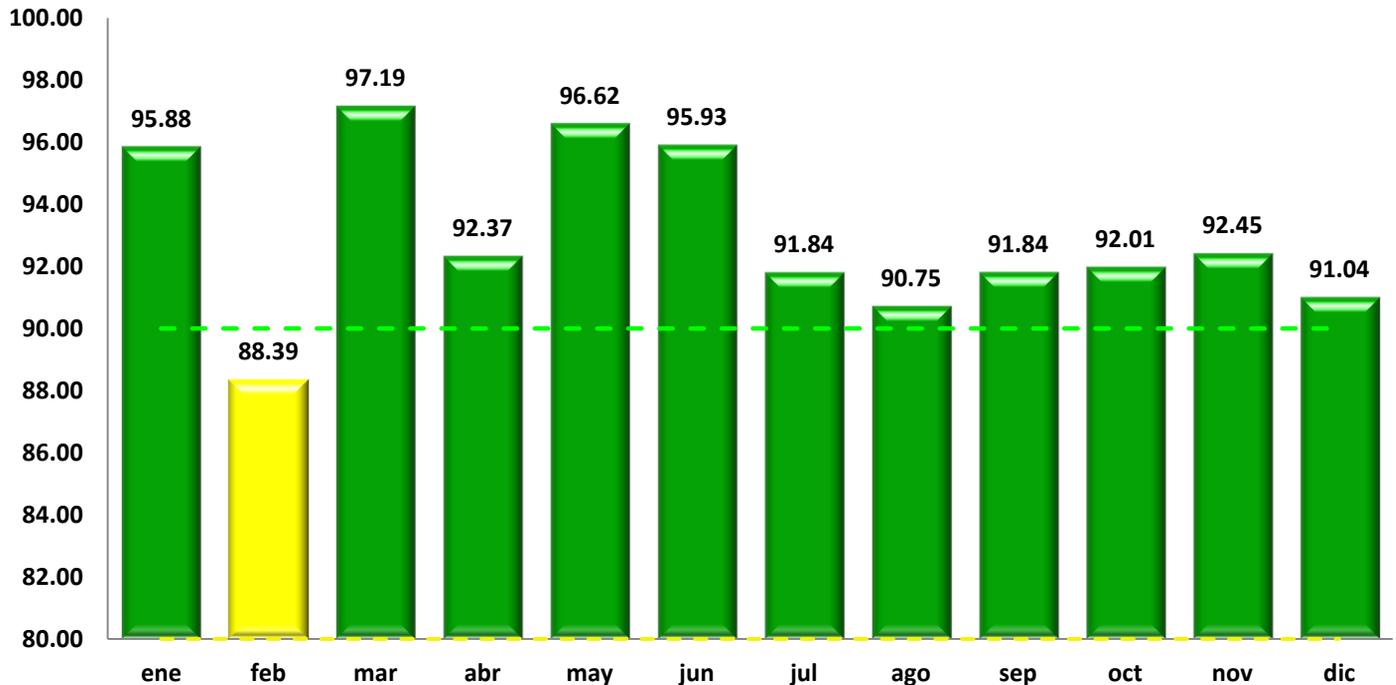
**OBJETIVO.- Desarrollar las competencias del personal, para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales**

El resultado del objetivo fue del 93,48%.

Para lograr este porcentaje, se trabajó directamente con el personal para cerrar sus planes de acción levantados en las evaluaciones de desempeño, en las cuales también salieron requerimientos de entrenamiento, lo que generó que se incrementen las horas de capacitación, llegando a impartir un promedio de 554 horas mensuales.

Por otro lado, a nivel los operarios en la Planta, se elaboró un cronograma de entrenamientos para lograr la matriz de polivalencia 3x3, para capacitarlos en los procesos más críticos y estratégicos de la organización.

## II.2 PROCESOS



### **OBJETIVO.- Mantener procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la organización**

El resultado del objetivo fue del 83,25%.

La productividad tuvo variaciones a lo largo de todo el año, debido principalmente a:

1. Desabastecimiento de materia prima por parte de uno de los proveedores clave, debido a:
  - Falta de inventario de producto terminado en bodegas del proveedor
  - Falta de mantenimiento del herramental por parte del proveedor
2. Re-arraque del sistema ERP con parametrizaciones mas reales.

Como plan de acción, se reasignaron los nuevos productos de acuerdo al desempeño del proveedor y se buscaron nuevas opciones de proveedores de matricería y servicio de troquelado.

En cuanto a la reducción de la variación de los procesos de producción de la planta, trabajamos durante todo el año para reducirlos en el área de tubos, proceso en el cual se logró una reducción del 43% de partes rechazadas.

En lo que respecta al ERP AX (sistema informático de la organización), logramos un alto porcentaje de disponibilidad del mismo, mediante acuerdos con el personal de sistemas y proveedor, para realizar actualizaciones, mantenimiento del servidor, sistema AX y mantenimiento de equipos en horas no laborables (fines de semana) y cruzando estas horas no laborables con horas libres entre semana, lo que ayudó a tener un alto porcentaje de operatividad de los equipos.

En lo referente a la confiabilidad de datos de inventario de materia prima y producto terminado, se trabajó mucho con el involucramiento y concientización de todo el personal que maneja el ERP AX y esto solamente se pudo lograr en el mes de noviembre luego del segundo inventario, en el cual se corrigieron algunos errores en las tomas de inventario, además de designar una persona para ejecutar conteos cíclicos y controlar las descargas ejecutadas en la producción.

**OBJETIVO.- Incorporar permanentemente nuevas tecnologías para el desarrollo de los procesos.**

Durante el 2012, todas las áreas de la empresa se vieron inmersas en el análisis, planificación, ejecución y terminación de varios proyectos, los mismos que estuvieron en alrededor de 80 proyectos declarados, de los cuales alrededor del 56% correspondieron a Proyectos de análisis, cotización y desarrollo de nuevos productos, el 31 % fueron Proyectos Kaizen que buscaron la mejora de los procesos en la Planta y el 13% ayudaron en la mejora de la Gestión de cada una de las áreas.

Dentro de los Proyectos de Nuevos productos en los que trabajamos estuvieron, el desarrollo de Roll Bar para RT50, Sistema de Escape RT50, Sistema de Escape para el camión JMC, etc.

Dentro de los Proyectos Kaizen más importantes tuvimos la fabricación de extractores de humo para el área de corte por plasma, fabricación e implementación del puente grúa para movilizar los jigs, entre otros.

En cuanto a los Proyectos para mejora de la gestión del área, encontramos el re-arranque del sistema AX, el desarrollo del Rundown en el Sistema AX, etc.

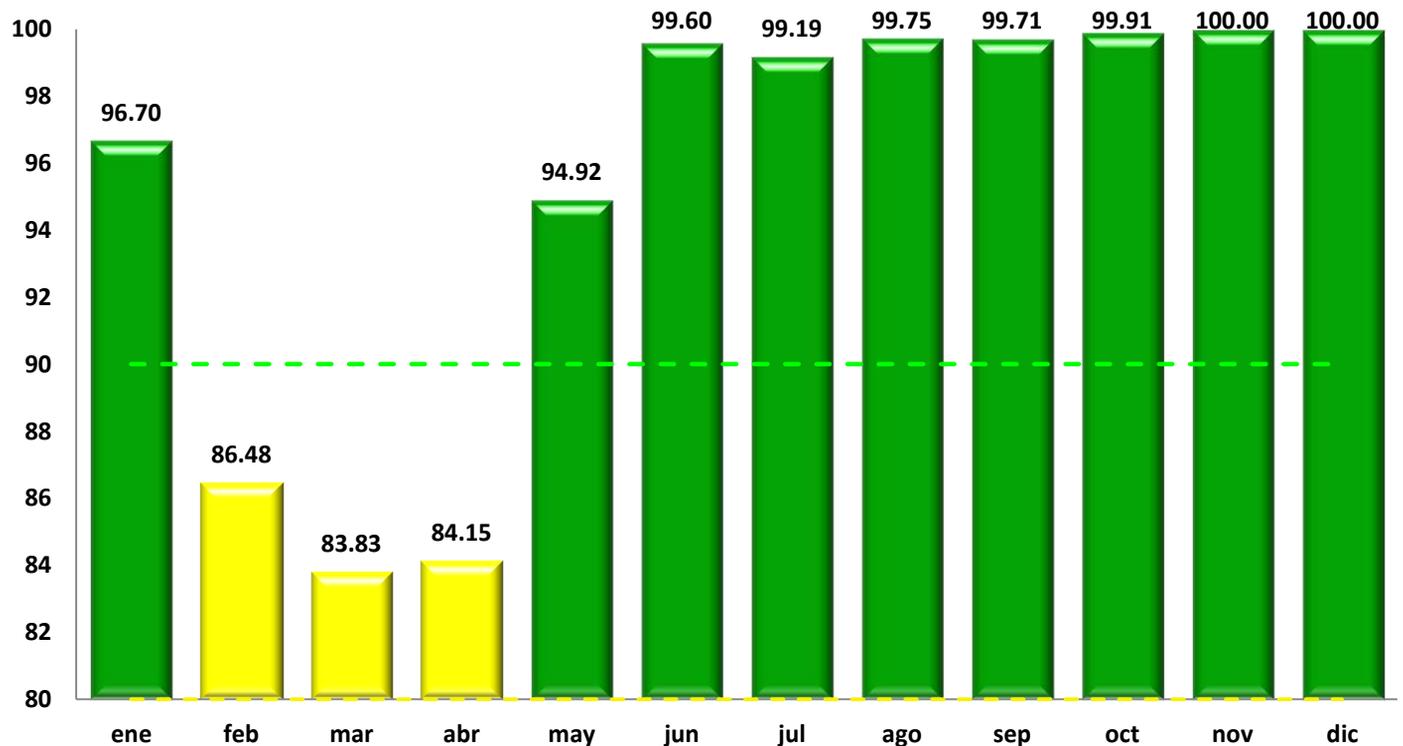
**OBJETIVO.- Mejorar permanentemente los procesos internos de la organización**

El resultado del objetivo fue del 99,44%.

Para lograr este resultado, trabajamos conjuntamente con todas las áreas, en el análisis profundo de la funcionalidad del ERP AX, a fin de que los requerimientos de Indima sean cubiertos sin necesidad de modificar el sistema y de acuerdo a un plan de trabajo bien definido, logrando cumplir con los requerimientos del cliente interno en el menor tiempo posible .

En lo que se refiere al plan de sugerencias, se logró duplicar la meta al obtener 11 sugerencias promedio mensuales, lo que se consiguió gracias al involucramiento directo de la Dirección en el Comité de Mejora Continua y a la respuesta oportuna que se da a las ideas de mejora presentadas por el personal.

### II.3 CALIDAD



#### **OBJETIVO.- Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad**

El resultado del objetivo fue del 96,40%.

Para el año 2012 se planteó incrementar el porcentaje de cierre de las acciones correctivas y preventivas, considerando un cumplimiento del 80%.

En el primer semestre nos mantuvimos por debajo de la meta, debido a que no se realizó seguimiento personalizado al cierre de las acciones correctivas y preventivas. Para el segundo semestre, implementamos el apoyo y seguimiento continuo a cada acción abierta, logrando un resultado del 84% frente a la meta del 80%.

En cuanto a las Auditorías Internas, planificamos la realización de estas auditorías con la consultora LEAgroup S.A., teniendo un cumplimiento mensual por encima de la meta establecida para el cierre y dentro del tiempo establecido de las acciones propuestas.

En lo que se refiere a las Auditorías Externas, en el proceso de re-certificación nos levantaron 3 observaciones, las cuales se cerraron en el tiempo acordado; y como resultado de este plan, la Certificadora SGS nos otorgó la aprobación de la Re-certificación del Sistema de Gestión de Calidad de Indima S.A. por 3 años más.

En lo que respecta a las Auditorías de Cliente, General Motors del Ecuador, Maresa y Metaltronic, programaron auditorías durante todo el año.

En los meses de marzo a mayo no cumplimos el objetivo, ya que el plazo establecido para el levantamiento de la auditoría QSB de GM fue para junio.

Para el resto clientes, cualquier observación presentada fue levantada en el mismo mes de la auditoría, es decir, en el caso de Maresa se levantaron en Agosto y en el caso de Metaltronic en Diciembre.

En cuanto a las auditorías ambientales, las no conformidades abiertas, se cerraron en las fechas y plazos previstos.

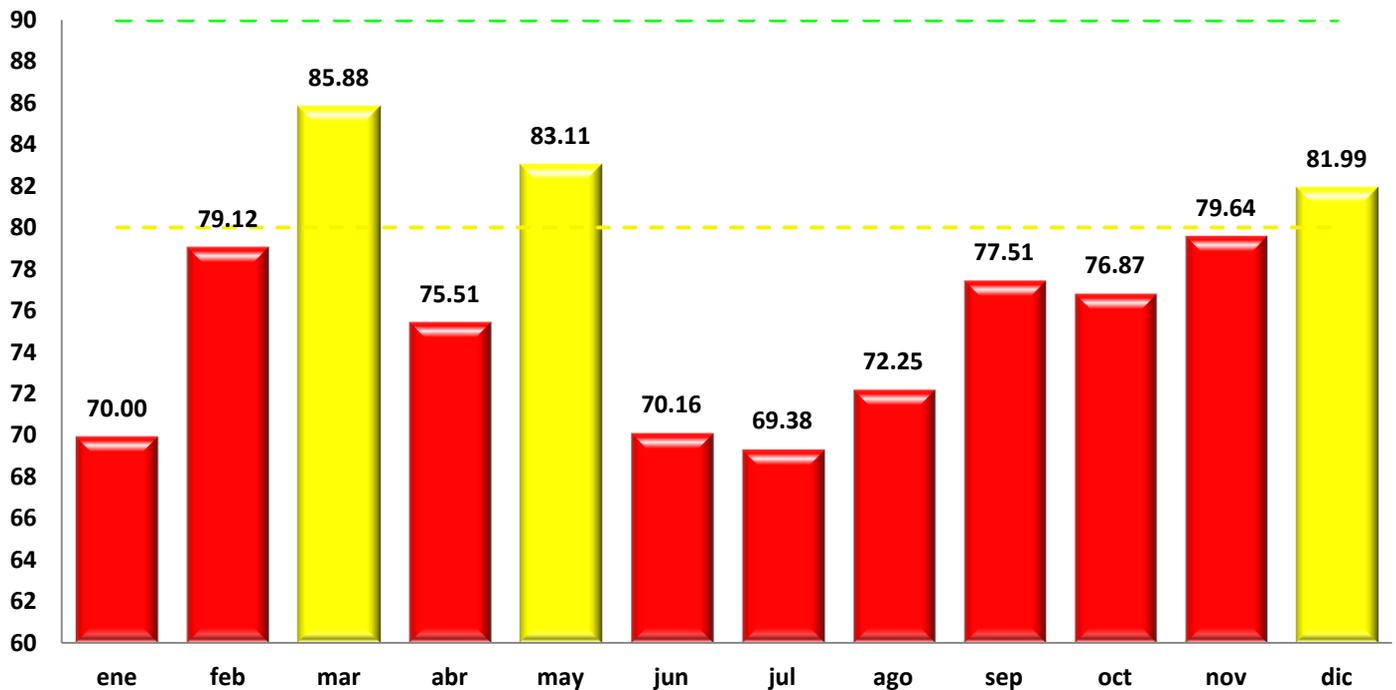
#### **OBJETIVO.- Cumplir los requisitos específicos de los clientes**

El resultado del objetivo fue del 100%

Para lograr este objetivo, trabajamos en mantener el  $Cpk \geq 1,33$  en el "Proceso de fabricación de corte brida en plasma", el cual nos indica que el proceso se encuentra estable y bajo control, dicho en otras palabras con este proceso de fabricación, podemos cumplir con las especificaciones y tolerancias que aseguran un producto excelente para el cliente.

Este proceso se ha monitoreado por más de 1 año, ya que al ser totalmente nuevo se debe asegurar que se mantenga estable y podamos repetir el producto las veces que sea necesario, con las especificaciones y tolerancias del cliente, al realizar mediciones continuas de las características y tolerancias especificadas.

## II.4 CLIENTE



### **OBJETIVO.- Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes**

El resultado del objetivo fue del 73,97%.

En lo que se refiere a GM, si bien al final del año se estabilizó el nivel de inventario, a inicios de año se tuvieron problemas de cumplimiento debido al desabastecimiento de tapas de pre-silenciador de SAIL, hasta que se realizó la reparación de una matriz del proveedor.

En el caso de Maresa, el segundo semestre del año se vio afectado por el desabastecimiento de varias partes y en diferentes modelos, debido a problemas con la matricería, a esto se sumaron varias reprogramaciones del cliente que mermaron el inventario afectando el indicador. Se trabajó con el proveedor para contar con un inventario de las partes que provocaron problemas.

En cuanto a Aymesa, el último trimestre del año se suscitó un problema que afectó el nivel de inventario en el modelo Sportage, debido al desgaste de la matriz de sellado del silenciador, esto generó retrasos y re-procesos, por lo que se negoció con el proveedor la repotenciación de dicha matriz. En promedio el indicador estuvo dentro del rango aceptable mas no satisfactorio.

El compromiso solicitado por Tecnoscape tuvo la misma prioridad que en equipo original, ya que estos productos son los últimos en la línea de producción, por cantidad y ruta, lo que ocasiona retraso en su entrega.

Con el objetivo de reducir los reclamos de los clientes, se realizaron acciones para cada uno de ellos, siendo las siguientes:

General Motors.- En el mes de julio tuvimos un problema de calidad en el proceso de ensamble de la operación DANA, el cual generó un embarque controlado. Dicho problema afectó la evaluación de Indima, ya que las 2 operaciones están registradas como una misma empresa.

Aymesa.- En este caso se reportaron problemas puntuales como la rotura de pernos por problemas de calidad de la materia prima del proveedor TOPESA; así como también fugas por perforación de soldadura. Para este último caso, implementamos procesos de verificación con la máquina de prueba de fugas.

Maresa.- En el 2012 tuvimos varios problemas, como: Reportes de golpes, rotura de pernos, tramos armados con bridas de diferente especificación, para cada uno de estos se levantaron acciones, las cuales fueron efectivas y evaluadas por el cliente.

Tecnoscape.- En este cliente se evidenciaron problemas con catalizadores, roturas de tapas, tubos rotos y problemas en la lana de vidrio, para cada uno de los casos se plantearon planes de acción, los cuales se realizaron, sin presentar otros problemas similares..

En lo que respecta al índice de satisfacción del cliente, sus evaluaciones se basaron en los siguientes aspectos:

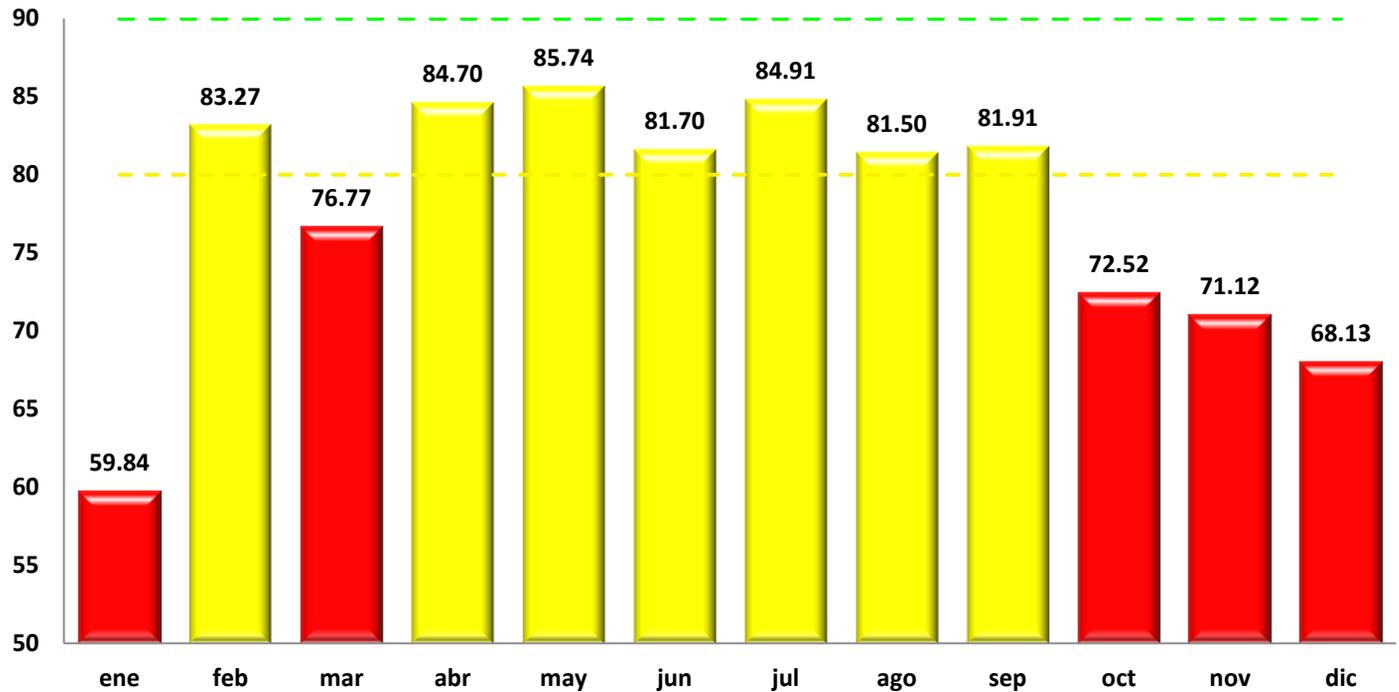
- Calidad del producto
- Servicio de Entregas
- Economía

En cuanto a calidad, para los clientes General Motors, Maresa y Aymesa, se presentaron problemas puntuales de calidad y similares, los cuales fueron resueltos como se mencionó anteriormente.

En el caso de retraso en las entregas, el principal problema fue el abastecimiento de materiales por parte de nuestro proveedor Infabtec, por lo que se tomó la acción de generar un stock de producto terminado, para contar con inventario necesario, cuando se presenten requerimientos imprevistos del cliente.

En este tema de entregas, se realizó la reconstrucción de la matriceria de Sportage, que fue otro problema frecuente para el desabastecimiento.

## II.5 COSTOS



**OBJETIVO.- Incrementar nuevos productos y clientes que nos permitan incrementar las ventas y nuevos negocios.**

El resultado del objetivo fue del 75,18%.

Indima participó en 33 solicitudes de cotización, 27 en Ecuador y 6 del Exterior, de las cuales se negaron 10 y están pendientes 8.

Dentro de las cotizaciones presentadas se encuentran: 3 para escapes y partes de moto, 2 para Ambacar, 8 para GMOBB, 1 para Mabe Ecuador, 1 para Proimagen Publicidad, 1 para Fanalca, 1 para Aymesa, 1 para Cadepor, 3 para Maresa, 1 para Metaltronic, 3 para Tecnoscape, 1 AEKIA y 1 Neohyundai.

De las 27 cotizaciones para Ecuador, 13 fueron diferentes a sistemas de escape, teniendo asignados 3 productos: Roll bar RT-50, Barra de tiro y Cross member BT-50. Estas ventas representaron un 0,73% y esperamos para el 2013 llegar al 1,6%.

En lo que respecta a sistemas de escape de equipo original, se logró la asignación de la camioneta RT-50 de GM-OBB, el Kia Cerato de Aymesa, para Ambacar se lograron los sistemas de escape para Haval y Wingle de Great Wall y el camión JMC el cual se comenzó a entregar desde noviembre 2012. Estas asignaciones nos permitieron incrementar nuestra participación a un 93,42%.

En cuanto al mercado de motos se realizó el acercamiento con las 6 ensambladoras más importantes del país, se cotizaron algunas partes, sin embargo no tenemos ninguna respuesta, ya que está pendiente que se defina a nivel gubernamental el porcentaje de contenido Ecuatoriano que las motos deben tener, lo que hace que los ensambladores no tomen la decisión de integrar producto local.

En lo que se refiere a exportaciones, se participó en 6 solicitudes para clientes del exterior: Gabriel/Arvin Venezuela, Sistema escape Fortuner, Sejong (partes para catalizador), Kubota USA. (escapes), SIGAM Italia (partes para sistema de escape), Magneti Marelli (escapes), Servintec (doblado de tubo moto). Del total de cotizaciones en las que participamos se rechazaron el 83% por las siguientes causas:

- Los precios internacionales están tres veces más bajos que los nuestros.
- Nuestros márgenes son muy bajos y nos acercamos levemente a los precios objetivos.
- Nuestra respuesta en el proceso de cotización es muy lenta para los requerimientos de compradores internacionales, debido a que hay materias primas que debemos buscarlas en el exterior.
- Debido al volumen de producción solicitado por los clientes del exterior, se requiere realizar un análisis para definir la capacidad de la planta con los equipos actuales y/o con posibles nuevos equipos, cuyo costo también tiene que ser cotizado, lo que toma algún tiempo.
- La capacidad de recursos humanos y tiempo de reacción del área de Desarrollo para evaluar los materiales, máquinas y procesos para estos productos de exportación, se ven limitados para dar una respuesta más ágil.

**OBJETIVO.- Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.**

El resultado del objetivo fue del 75,18%.

Para alcanzar el resultado obtenido, se trabajaron en varios frentes, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

Disminuir suplementos de flete.- El comportamiento del año 2012 fue mucho mejor en comparación con el año anterior, ya que no se generaron suplementos extras, sin embargo en 2 meses tuvimos fletes aéreos y sobrecostos de importación en los productos de Sportage:

1. Establecer un Rundown para cada producto.
2. Establecer una alerta de inventario mediante el análisis de cubrimiento para Aymesa
3. Balancear los pedidos de importación

Negociar descuentos y condiciones en compras.- A nivel mundial se presentaron variaciones en los precios del acero, por lo que en los meses de mayor fluctuación, logramos obtener mejoras en los precios, tomando las siguientes acciones:

1. Se evaluaron varios proveedores de distintas procedencias, a fin de analizar y comparar sus precios, logística, condiciones especiales, etc.

1. Se seleccionó un proveedor de acero Mexicano, para desarrollar la cadena de abastecimiento y mantenerlo como Plan B.
2. Se establecieron nuevas condiciones de compra para el proveedor habitual.
3. Se está analizando el desempeño de proveedores de acero procedente de China, a fin de seleccionar el mejor.

En lo que respecta a negociaciones con proveedores nacionales, se realizaron las siguientes acciones:

1. Se trabajó en nuevas propuestas referente a la medida de la tubería en relación con el costo.
2. Se renegociaron precios con varios proveedores que no entregan materia prima sino servicios y/o herramientas.
3. Se estableció un proyecto para la mejora de precios con los principales proveedores de materia prima

Evitar paros de producción por falta de abastecimiento de materiales importados y/o locales.- Existieron cuatro meses en los que se registraron paros de línea de producción, debido a problemas con la tubería, por lo que se tomaron las siguientes acciones:

1. Se establecieron herramientas para mejorar el control del inventario del proveedor y el control del desempeño de la calidad de la tubería.
2. Se elaboró un informe técnico del análisis de la tubería realizado.
3. Se realizará un análisis de las especificaciones de la tubería que requiere nuestro proceso de producción, a fin de establecer nuevos requisitos y condiciones hacia el proveedor

Reducir los PPM's internos.- Se presentaron problemas de calidad en el área de solda, por lo que se requirió más atención para evitar que se repitan.

Minimizar los costos de la mala calidad (Scrap, re-procesos).- La meta fue revisada a mediados de año, por lo que se puede decir que la meta se cumplió. Se está trabajando para que el costeo de los re-procesos sea de forma inmediata, ya que se presentan variaciones, debido al ingreso de los reportes de no conformidad a destiempo, lo que que no refleja la realidad del mes.

Minimizar las horas extras.- Se logró minimizar el sobretiempo, gracias a una planificación más ajustada, sin embargo a finales del año 2012 se incrementaron estas horas extras, sin exceder la meta.

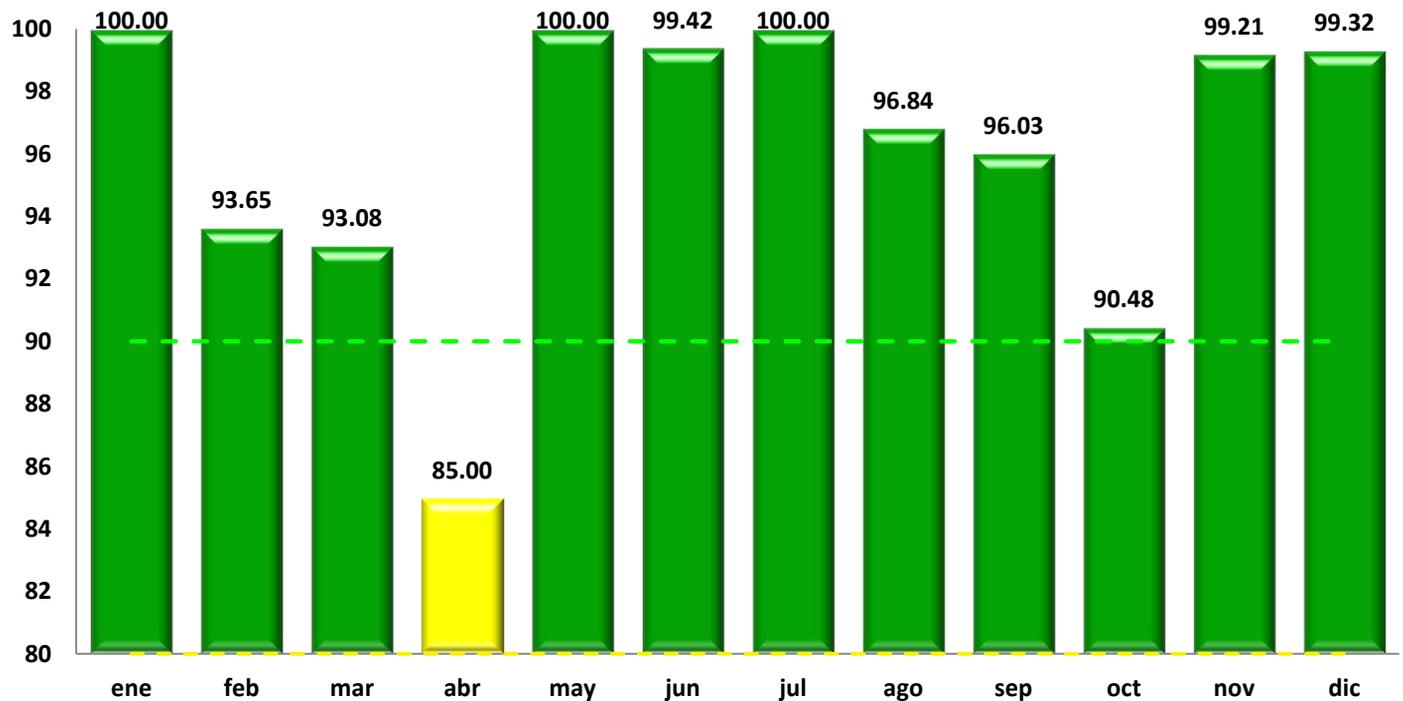
Maximizar el cumplimiento de los presupuestos de Desarrollo.- No se generaron gastos adicionales en el desarrollo de nuevos productos, a pesar de que siempre existe un valor de fabricación de herramental, pruebas, etc. y al monitorear los valores, no incurrimos en costos adicionales a los ya aprobados por el cliente.

Minimizar los costos de la mala calidad (garantías).- En este aspecto, en gran parte del año sobrepasamos los costos de la mala calidad por garantías, debido básicamente al incremento de problemas en los catalizadores de EASTER.

Gestionar el stock rate del "Rundown" para evitar costos financieros por sobre stock.- Para controlar el stock rate de la materia prima que tuvo algunas fluctuaciones en el año, se realizaron las siguientes acciones:

1. A partir del mes de noviembre se decidió separar el acero aluminizado del resto de materias primas, para visualizar el comportamiento más real de stock rate de este producto, debido a que el proveedor solo realiza despachos de 25ton. mínimo, lo que afecta nuestro stock.
2. Se ingresó al sistema AX, una parametrización para el requerimiento de órdenes de compra planeadas del material importado.
3. Se implementó en el proceso de actualización de datos de nuestro cliente GM, con registros directos en el Rundown, desde el sistema Covisint

## II.6 MEDIO AMBIENTE



### OBJETIVO.- Promover el cuidado del Medio Ambiente

El resultado del objetivo fue del 100%.

En lo que respecta a la reducción del consumo de energía eléctrica, éste se mantuvo estable, excepto en los 3 últimos meses del año, lo que reflejó el trabajo extra realizado en la producción y los re-procesos.

Para mejorar la eficiencia energética, estamos participando en un proyecto gubernamental, ya que es una de las áreas de oportunidad para la reducción de costos, proteger el medio ambiente e incrementar la competitividad de la empresa.

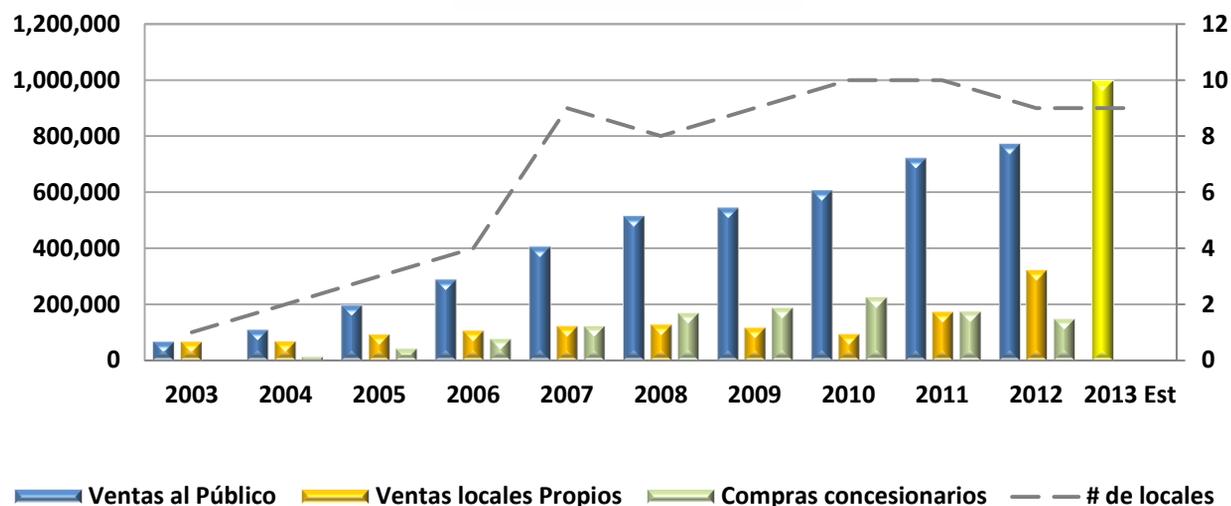
En cuanto a la optimización del uso de gas de soldadura, éste se mantuvo dentro de los límites, excepto en un mes específico, por lo que para evitar que se repita, se tomó la decisión de verificar diariamente las fugas en el circuito de distribución del Aga Mix.

En lo que se refiere a la reducción del desperdicio de acero, a inicios del año 2012 la cantidad fue alta, lo cual se debió a varios factores, como el inicio formal del pesaje de los desperdicios y al control del desperdicio de acero en el proveedor (uso y manejo de nuestro material).

Con el transcurrir de los meses este desperdicio fue reduciéndose paulatinamente, gracias al control del material y al paso de troquelado de varios cortes perimetrales y bridas que se realizaban externamente a un proceso interno de corte por plasma.

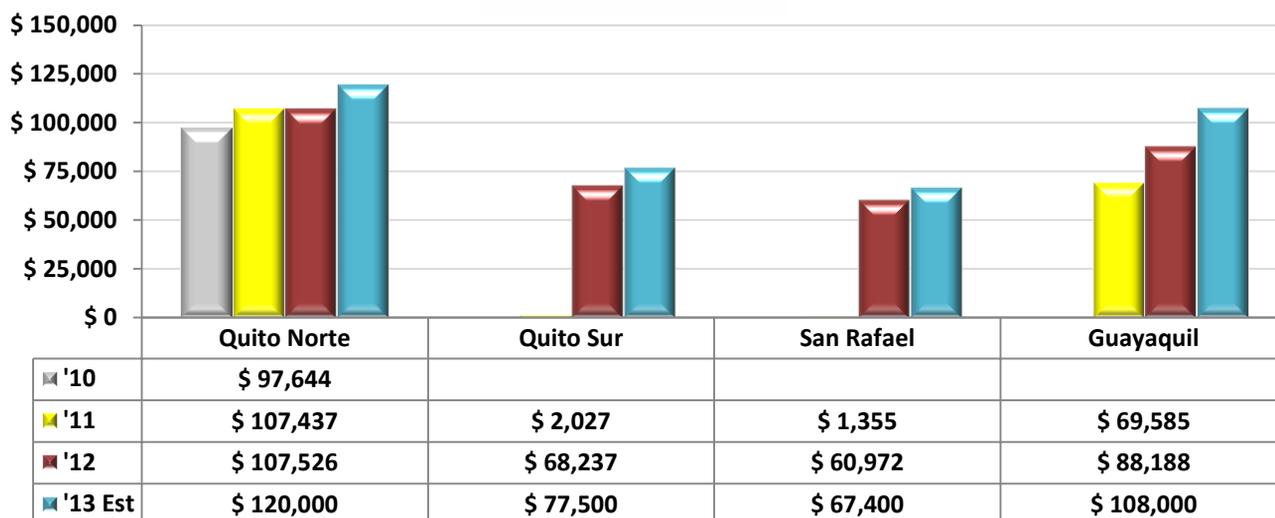
### III. OPERACIÓN TECNOSCAPE

**Venta al Público Histórica**



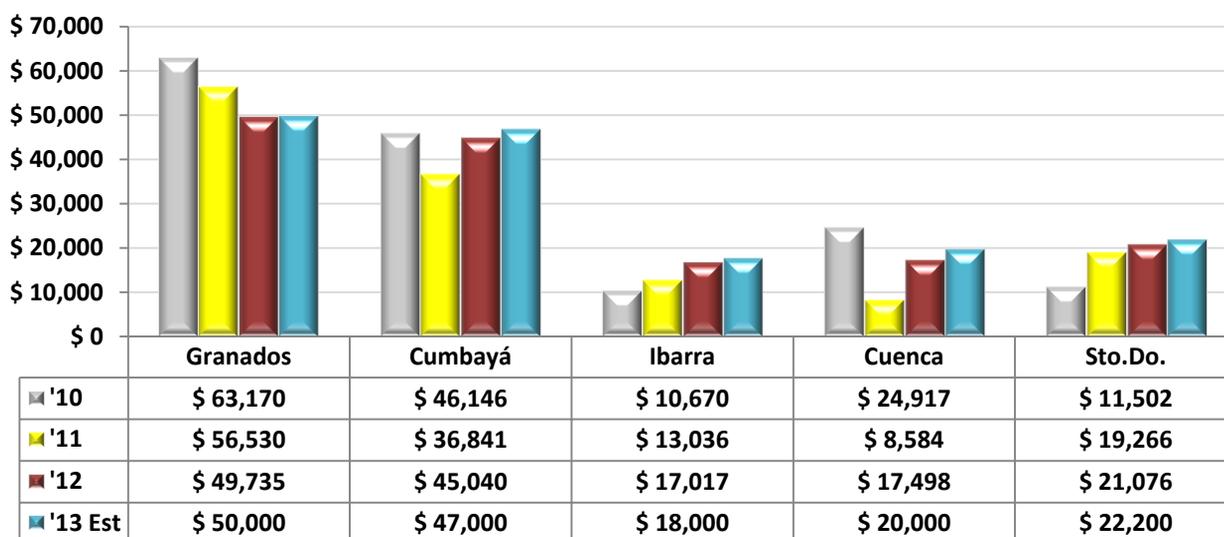
Durante el 2012 el crecimiento en ventas al público de TENOSCAPE (\$774.000) representó un aumento del 6,86% con respecto al 2011. Actualmente contamos con 9 locales a nivel nacional, de los cuales 4 son propios y 5 concesionarios. (5 locales en Quito, 1 en Guayaquil, 1 en Cuenca, 1 en Santo Domingo, 1 en Ibarra). Para el 2013 se prevé ventas al público de \$ 1.000.000,00 y la apertura de nuevos locales en otras ciudades del país.

**Venta Locales Propios**



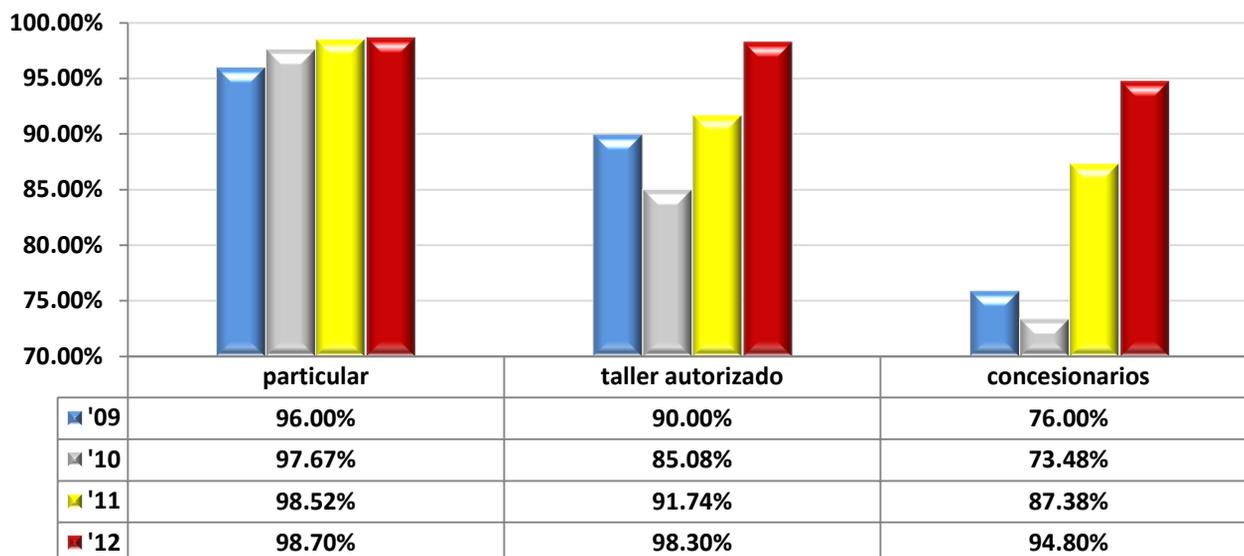
En el 2012 INDIMA adquiere las sucursales del Sur y San Rafael, lo que permite incrementar las ventas de estas sucursales y estandarizar el servicio y los procesos en todos los locales de Quito y Guayaquil. Para el 2013 se prevé un incremento de ventas promedio de 14% en las sucursales propias.

### Compra Concesionarios Tecnoscape



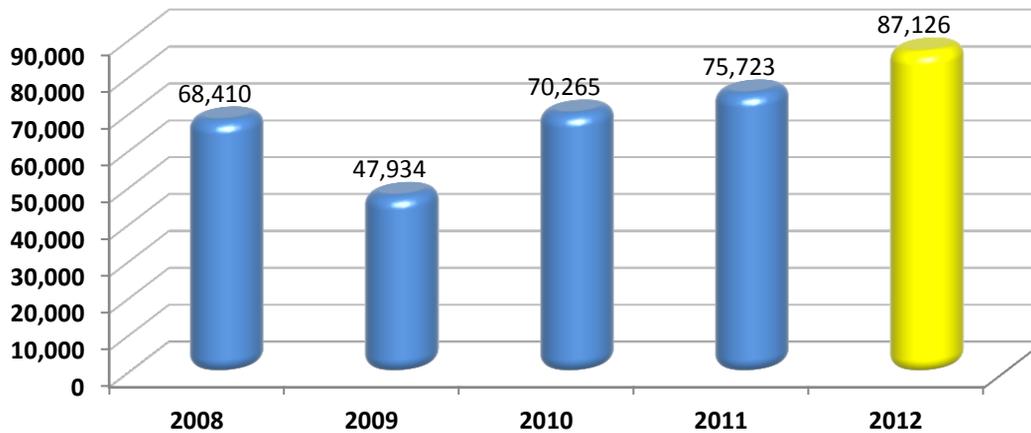
De los locales concesionados, Tecnoscape Granados sigue siendo el de mayores compras a INDIMA, seguido de Cumbaya y Santo Domingo. Cuenca fue el local de mayor crecimiento en el 2012 retomando el nivel de años anteriores.

### Índice de Satisfacción al Cliente



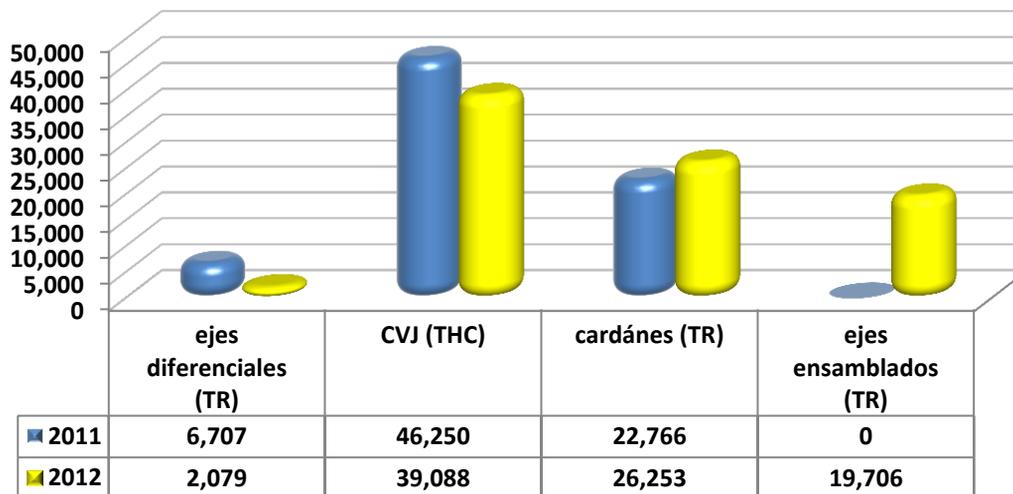
#### IV. OPERACIÓN JIT DANA

**Venta anual en unidades**



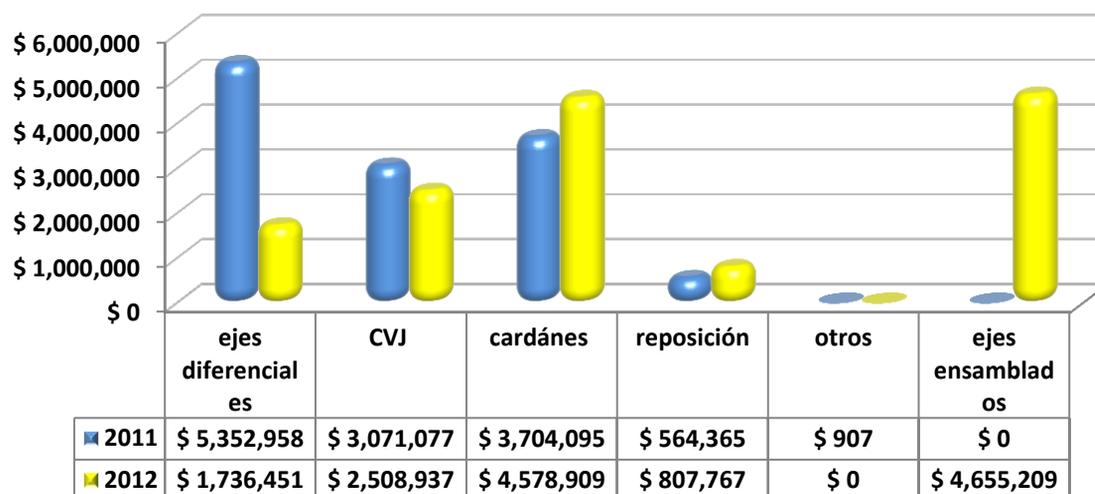
En el 2012 se vendió el 15% más unidades que en el 2011.

**Venta por producto en unidades**



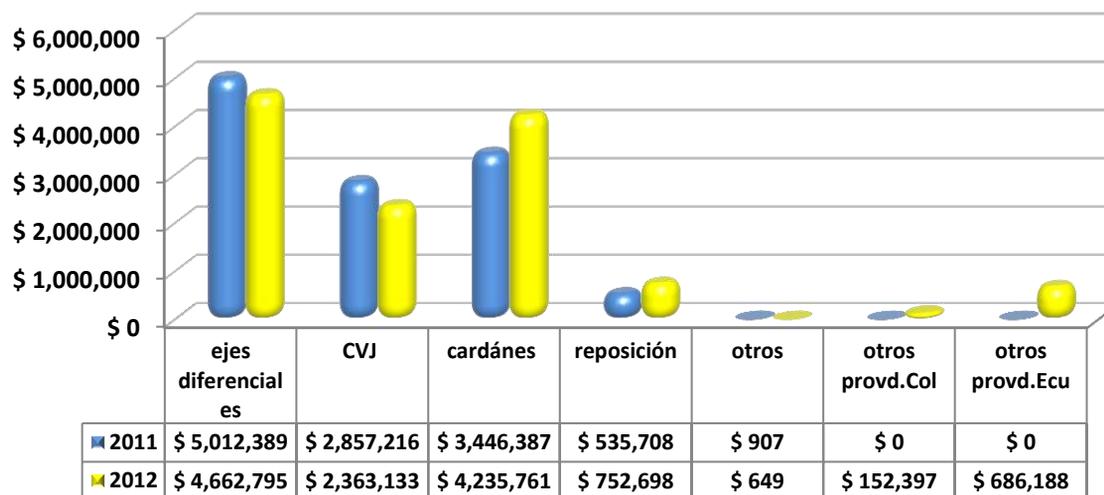
De las 87.126 unds. vendidas durante el año 2012, el 2,4% fueron ejes diferenciales, 44,8% fueron ejes homocinéticos (CVJ), el 30,1% fueron cardánes; A partir de mayo/12 se comenzó la entrega del producto ejes ensamblados , el cual representó el 22,6% del total de unidades vendidas

### Venta a cliente final en US\$



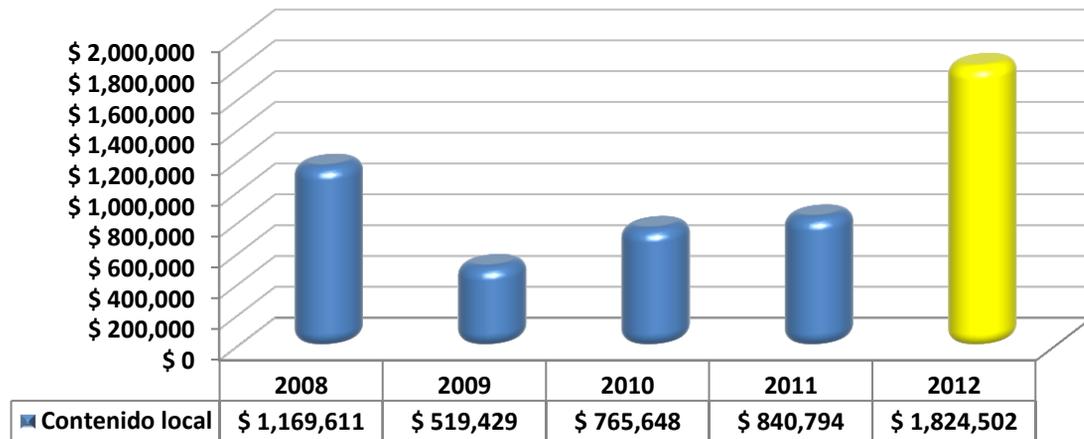
La venta al cliente final durante el 2012 fue de US\$ 14'287.273, lo que significó un aumento del 12,56% con respecto al 2011

### Compras en US\$



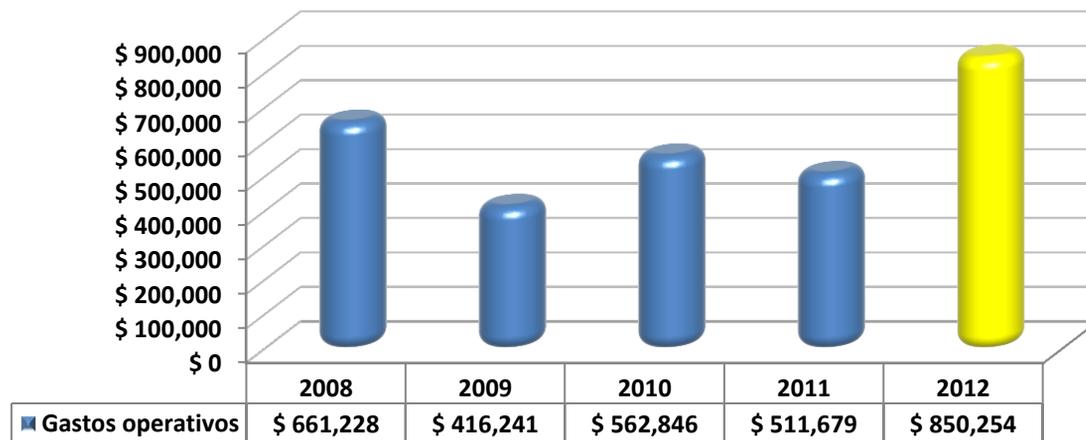
La compra durante el 2012 fue de US\$ 12'853.621 lo que significó un aumento del 8,45% con respecto al 2011.

### **Incremento contenido Ecuatoriano en US\$**



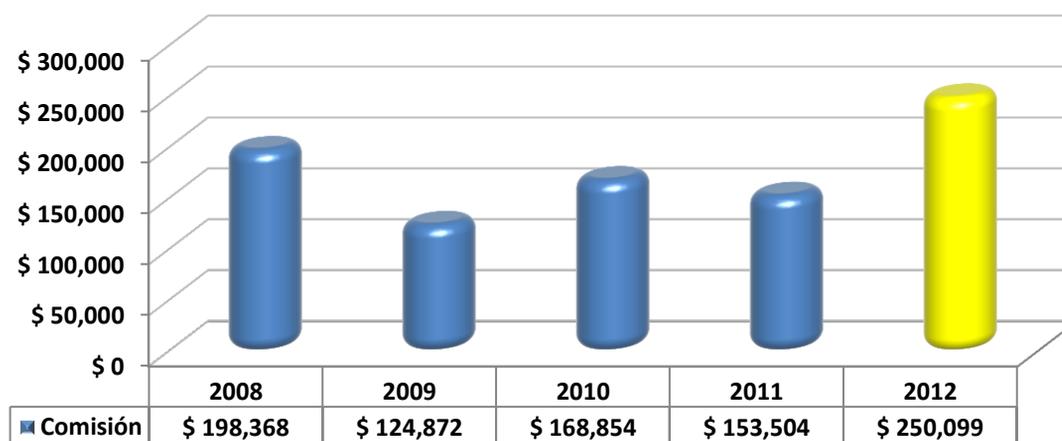
El contenido local durante el 2012 aumentó el 117% con respecto al 2011 gracias a los ensamblajes locales que se comenzaron a producir desde May/12.

### **Gastos Operativos JIT DANA en US\$**



En el 2012 los gastos por \$850.254 representaron el 5,95% de la Venta; lo que significó una desmejora respecto al 4% de Gastos/Venta generado por la Operación en el 2011.

### Comisión INDIMA en US\$



La comisión neta INDIMA después de gastos ascendió a \$250.099 en el 2012; representando un aumento del 63% respecto a la comisión obtenida en 2011.

### Estado de Pérdidas y Ganancias

	REAL		REAL		VARIACIÓN	%
	2.011		2.012			
<b>INGRESOS</b>	688.816	100,00%	1.104.367	100,00%	415.551	0%
VENTAS TRANSEJES (Comisión)	688.816	100,00%	1.104.367	100,00%	415.551	0%
<b>COSTOS VARIABLES</b>	195.671	28,41%	170.757	15,46%	-24.914	-46%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	493.145	71,59%	933.610	84,54%	440.465	18%
<b>COSTOS FIJOS</b>	329.276	47,80%	682.585	61,81%	353.309	29%
<b>RESULTADO DEL PERIODO</b>	163.869	23,79%	251.025	22,73%	87.156	-4%
<b>Indice (Utilidad / Gastos)</b>	31%		29%			





- El crédito tributario se debe a las retenciones realizadas por los clientes, impuesto ISD y el anticipo del impuesto a la renta. El mismo que se encuentra en proceso de solicitud de devolución en el SRI.
- El inventario de Indima se disminuye en un 18%, es decir 64,19 % comparado con el año 2011, debido a la para de producción programada por GMOBB durante 1 mes (Alrededor de 3 semanas en diciembre y 1 en enero).
- El inventario de Dana tiene una disminución del 33% debido a que en el segundo semestre del año GMOBB trajo CKD de los ejes diferenciales de la camioneta I-190. Otro factor que también afectó fue la para de producción, mencionada anteriormente.
- En los activos fijos, se adquirieron 2 autos: 1 para la Gerencia General y 1 para la Subgerencia Comercial.
- Se adquirieron las siguientes máquinas para la producción: 1 Baroladora, 1 Soldadora Fronius, 1 máquina para prueba de fugas.
- El incremento restante se debe a inversiones realizadas por Dana para su planta, las cuales deberán ser trasladadas a su propiedad, una vez que culmine el contrato de "Agenciamiento Comercial".
- En cuanto a instalaciones, éstas corresponden a los locales de: Tecnoscape Sur, Tecnoscape El Valle, Tecnoscape Guayaquil y a las instalaciones de la Planta 3, Dispensario Médico, Gimnasio y oficinas de Desarrollo.
- Dentro de los Nuevos Proyectos, tenemos todos los desarrollos de nuevos productos para los negocios asignados por los clientes, parte de este rubro se factura como pruebas en el exterior solicitadas por ciertos clientes.

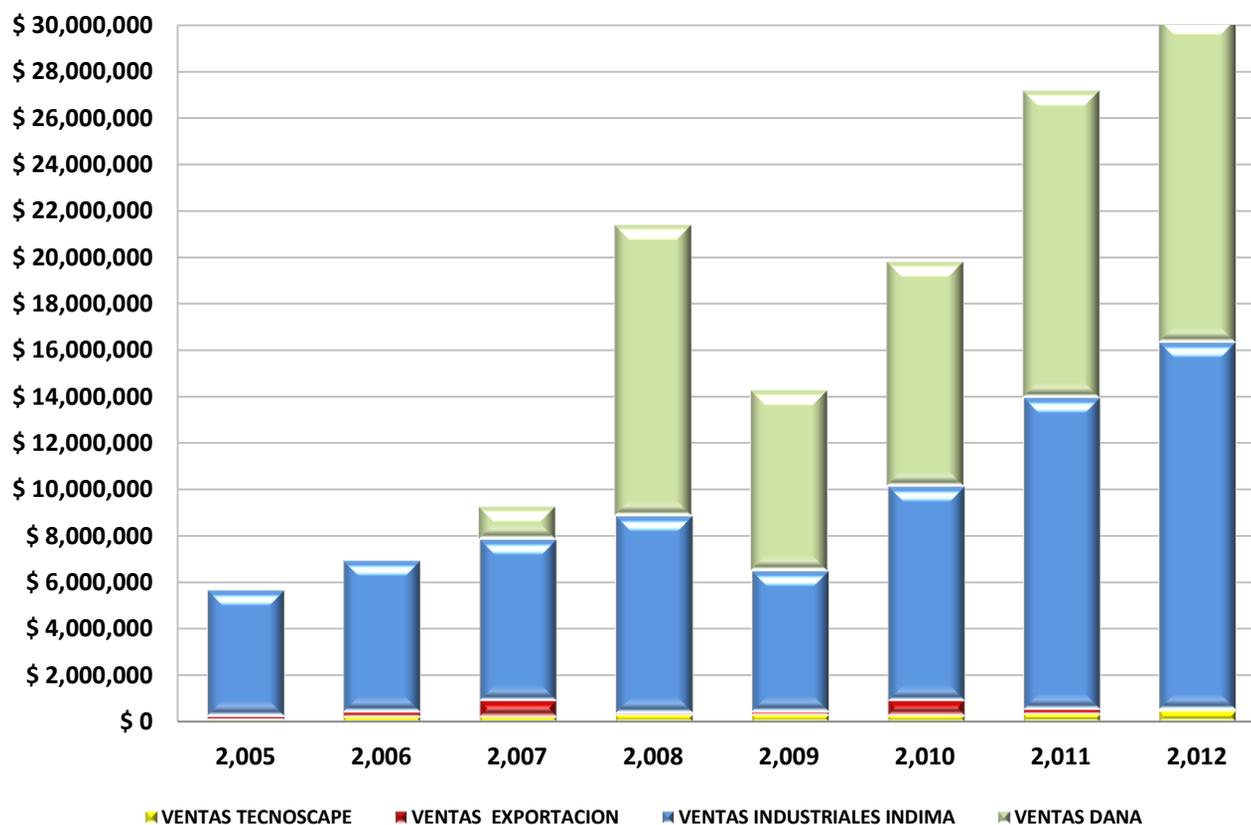
## **PASIVOS**

- Las obligaciones financieras bancarias se realizaron con el Banco Bolivariano y Produbanco.
- Dentro de las obligaciones con los accionistas, tenemos con: Sr. Gonzalo Baca, Sra. Patricia Vasconez e Ing. Juan Bermeo Ponce.
- La provisión de la jubilación patronal, tuvo una disminución debido a que el Departamento de Gestión Humana realizó una actualización de los datos, con la compañía que realiza el estudio actuarial.



- El costo fijo se vio incrementado básicamente, debido a que la nómina subió de 153 personas a finales del 2011 a 183 personas en el 2012 (9 Indima, 15 Dana y 6 Tecnoscape).
- En el mes de diciembre se canceló el bono ejecutivo.
- Los gastos administrativos se incrementaron en un 11% debido a la contabilización de la jubilación patronal US \$ 41.631 y desahucio \$ 20.146, contratación de 1 Asistente de Gestión Humana, 1 Asistente de Compras y 1 Jefe de Produccion más.
- El índice (Utilidad/Gastos) utilizado para medir la operación Dana en el año 2012 fue del 28,54%.
- Los otros gastos se básicamente tienen que ver con en el impuesto a la salida de divisas ISD, cuyo valor se incrementó del 2% en el 2011 al 5% en el 2012, afectando directamente al resultado.
- Los gastos financieros tuvieron un incremento del 10% con respecto al 2011 debido a que Dana solicitó se realicen anticipos a su facturación de fin de mes, este anticipo lo generamos con créditos a 30 días y le cobramos el costo financiero + el 1% mensual.

## Ventas en US\$



	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012
VENTAS TECNOSCAPE	142.991	243.012	251.463	325.258	324.707	302.059	363.584	489.811
VENTAS EXPORTACION	151.670	225.620	683.962	84.855	145.457	630.442	214.381	74.417
VENTAS INDUSTRIALES INDIMA	5.417.897	6.518.441	6.967.627	8.501.439	6.082.747	9.246.406	13.415.878	15.813.199
VENTAS DANA	-	-	1.435.048	12.557.228	7.800.373	9.709.180	13.236.665	13.908.626
<b>TOTAL</b>	<b>5.712.558</b>	<b>6.987.073</b>	<b>9.338.101</b>	<b>21.468.780</b>	<b>14.353.284</b>	<b>19.888.087</b>	<b>27.230.508</b>	<b>30.286.053</b>

## VI. PERSPECTIVAS 2013

Como mencionamos anteriormente, el gobierno ha definido una política de control de la balanza comercial, la cual limitará el crecimiento del sector en general, sin embargo, al igual que en el 2012 seguramente la participación de la producción local se podría incrementar en relación a los vehículos importados.

Estamos invirtiendo en nuevas máquinas para la nueva línea de Roll Bar que representará uno de los productos de mayor volumen, línea que por sus características difiere de las líneas de sistemas de escape, por ser productos que requieren de acabado para pintura.

Para este año podemos prever un incremento de nuestra producción por la asignación de nuevos modelos tanto en Aymesa, como en GMOBB a más del potencial que representa la nueva planta de CIAUTO en Ambato, la misma que si bien no está operando con normalidad, esperaríamos que durante el 2013, esta nueva ensambladora de la marca Great Wall de China, normalice sus operaciones.

Con la re-elección del Gobierno, la perspectiva política y económica se mantendrá, con lo que la posibilidad de incrementar el contenido local en los vehículos nacionales se consolida más, siendo ésta una oportunidad para incursionar en más partes diferentes a sistemas de escape.

Las inversiones realizadas por las tres ensambladoras existentes, más la nueva, indican la intención de estas empresas de consolidar su presencia en el mercado, Aymesa construyó una nueva planta, GMOBB una nueva línea de pintura, Maresa cuenta con una línea de ELPO y CIAUTO con nuevas instalaciones y con proyectos de mayor inversión.

En cuanto al mecanismo de medición de contenido local, el mismo no se ha definido todavía, por existir diferencia de criterios al interior del COMEX, esperaríamos que este mecanismo incentive la incorporación de mayor contenido local a cambio de reducción de arancel.

Existe al igual que al año anterior, una fuerte posibilidad de que Venezuela otorgue cupos para la importación de 13.000 vehículos ecuatorianos, lo cual incidiría positivamente en nuestro volumen de producción.

Está previsto la terminación del acuerdo de "Agenciamiento Comercial" que se ha mantenido con Dana por más de 5 años a partir de Junio del 2013. Dana resolvió iniciar con su propia representación legal su operación en Ecuador.

En cuanto a Tecnoscape, vemos optimista que los locales administrados por Indima empiezan a ser rentables y que hemos podido replicar el servicio, vamos a crecer en número de locales a nivel nacional y está también previsto iniciar el estudio del mercado Peruano.

Esperamos continuar participando en licitaciones externas, buscando la posibilidad de exportar. Dentro de esta estrategia buscaremos mercados nicho en los que podamos ser competitivos.

Iniciaremos operaciones en nuestra planta 3 de producciones menores para atender clientes con solicitudes puntuales.

Fortaleceremos nuestro sistema de gestión, mediante la capacitación personalizada y activa a todo el personal especialmente de planta, es un proyecto ambicioso que busca una mayor estabilidad en todos nuestros procesos productivos.

A continuación el tablero de comando de Plan de Negocios 2013:

### TABLERO DE COMANDO

ID	DIRECTRIZ	OBJETIVO / ESTRATEGIA	Unidad	Meta
O1.	GENTE	Motivar y comprometer al personal con la organización.	%	90
				80
				<80
O2	GENTE	Desarrollar las competencias del personal para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	%	90
				80
				<80
O3.	PROCESOS	Buscar procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la Organización.	%	95
				85
				<85
O4	PROCESOS	Incorporar permanentemente nuevas tecnologías para el desarrollo de los procesos.	%	98
				95
				<95
O5	PROCESOS	Mejorar permanentemente los procesos de la Organización.	%	90
				80
				<80
O6	CALIDAD	Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad	%	95
				90
				<90
O7	CALIDAD	Cumplir los requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.	%	90
				80
				<80
O8	CLIENTE	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	%	95
				85
				<85
O9.	COSTOS	Incrementar nuevos productos y clientes que nos permitan incrementar las ventas y nuevos negocios.	%	90
				80
				<80
O10	COSTOS	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	%	95
				85
				<85
O11	MEDIO AMBIENTE	Promover el cuidado del Medio Ambiente.	%	90
				80
				<80

## VII. CONCLUSIONES

Resulta interesante mirar atrás y ver que se ha conseguido realizar cambios necesarios para el crecimiento, tales como la estructuración funcional, el sistema de gestión y el año pasado el afinamiento del sistema ERP.

Estos elementos resultan ser la base para poder crecer con más seguridad, nos toca ahora, fortalecer áreas como logística y manejo de materiales, desarrollo, y quizás planificación de la producción. Contamos ya con los sistemas de apoyo (ERP, Contabilidad, Gestión Humana), de manera que estamos en mejor posición para continuar en esta ruta de crecimiento que nos hemos planteado.

El panorama desde la perspectiva de autopartistas en el Ecuador es retador y existen oportunidades que debemos analizarlas y de ser el caso tomarlas.

Vemos al fin con satisfacción que el proyecto Tecnoscape esta empezando a dar los resultados que tanto hemos buscado, ahora debemos replicar y crecer ordenadamente.

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**