Indima S.A.

Informe de Gerencia
2013

Juan Bermeo P
Gerente General

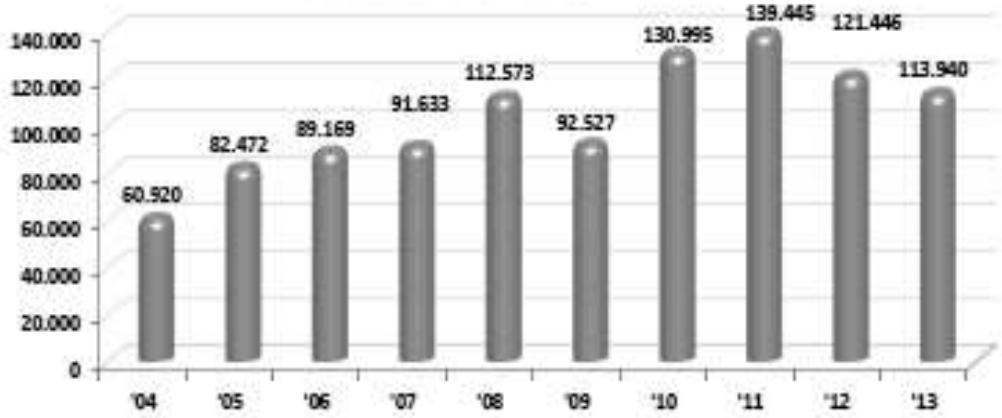
Marzo 31, 2014

INDICE

		Página
I.	INTRODUCCION	03
II.	RESUMEN DE LA GESTION	
II.1	GESTION FINANCIERA-CONTABLE	07
II.2	REDUCCION DE LA PRODUCCIÓN Y BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS	10
II.3	COMITÉ APQP	11
II.4	GESTION LOGISTICA	12
II.5	SERVICIOS BRINDADOS A ECOCAUCHO	14
II.6	PLAN DE NEGOCIOS 2013	15
II.6.1	GENTE	16
II.6.2	PROCESOS	18
II.6.3	CALIDAD	22
II.6.4	CLIENTE	24
II.6.5	COSTOS	26
II.6.6	MEDIO AMBIENTE	29
III.	OPERACIÓN TECNOSCAPE	30
IV.	OPERACIÓN DANA	
IV.1	RESULTADOS 2013	32
IV.2	TERMINACION CONTRATO INDIMA-DANA	36
V.	PERSPECTIVAS 2014	37
VI.	CONCLUSIONES	39
VII.	CERTIFICADO	40
VIII.	INFORME DEL COMISARIO EJERCICIO ECONÓMICO 2013	41
IX.	ANEXO INFORME DE AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONÓMICO 2013	44

I. INTRODUCCION

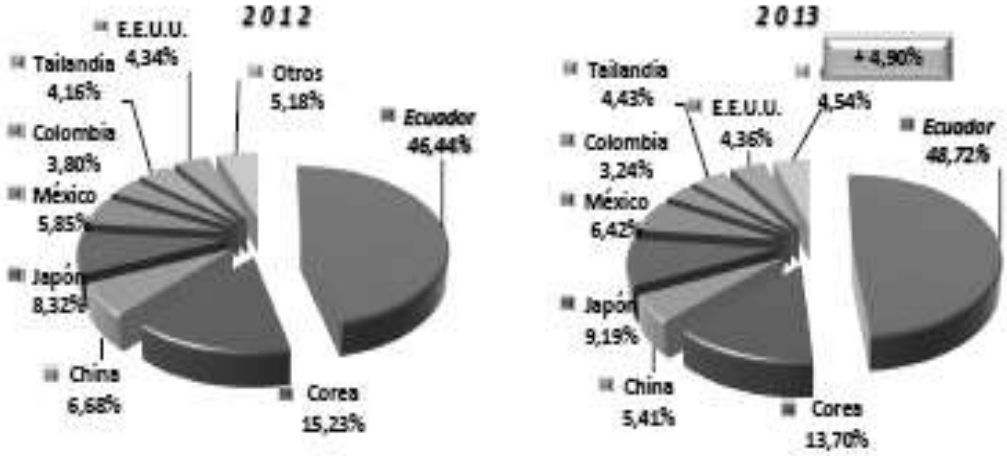
VENTAS MERCADO AUTOMOTOR



En el año 2013 el sector automotor ecuatoriano registró ventas por 113.940 unidades, lo que significó una reducción de alrededor del 6,18% respecto al 2012 y una disminución del 18,29% frente al período del 2011.

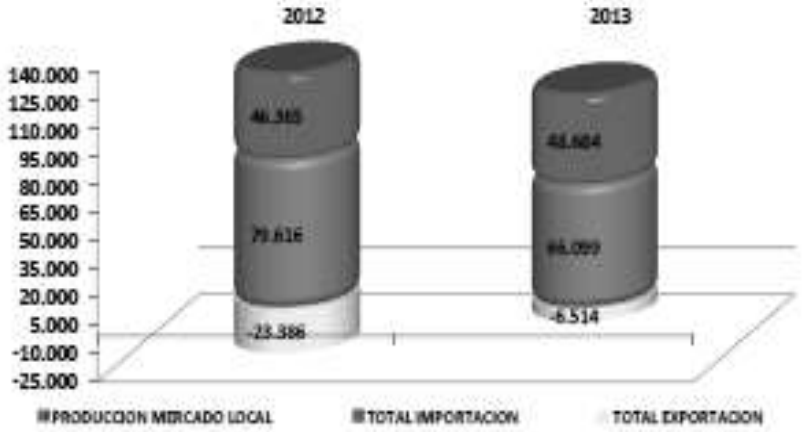
Esta reducción se debió a los cupos asignados a los importadores de vehículos armados y en CKD, tanto en número de unidades, como en monto en dólares, medida que se ha mantenido durante los últimos tres años.

VENTAS MERCADO AUTOMOTOR POR ORIGEN



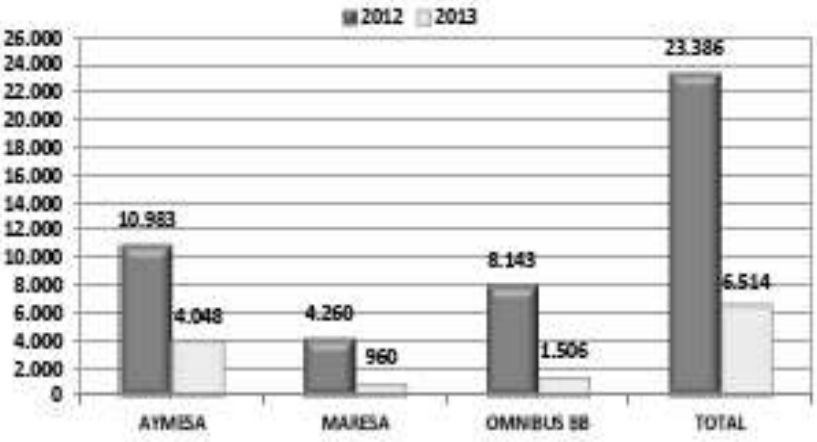
La participación de la producción nacional dentro del mercado automotor fue del 48,72% en el 2013 frente al 46,44% del 2012, lo que representó un crecimiento del 4,90% en las ventas de productos fabricados en Ecuador.

OFERTA MERCADO AUTOMOTOR



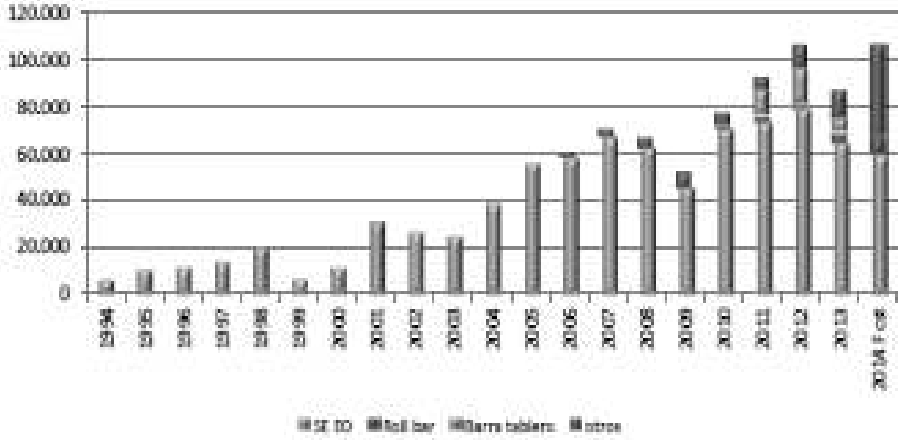
La oferta local nueva (Producción + importación - exportación) del sector automotor en el 2013 fue de 108.269 unidades, superior a las 102.505 unidades del 2012. Cabe notar que la producción local se redujo, principalmente por la disminución de las exportaciones hacia Colombia y Venezuela. Las importaciones crecieron en el 2014 en 5% versus el 2013.

EXPORTACIONES



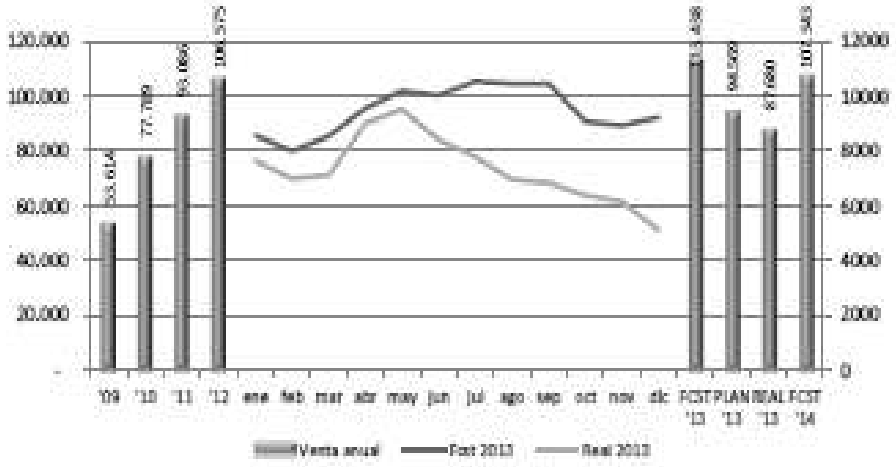
En el 2013 se exportó 72% menos que el en el 2014. Aymesa y Maresa no exportaron por problemas de autorización de Venezuela; y GM no logró exportar a Colombia por pérdida de competitividad debido a los TLC que firmaron en años anteriores

INDIMA PRODUCCION DE PARTES (UNIDADES)



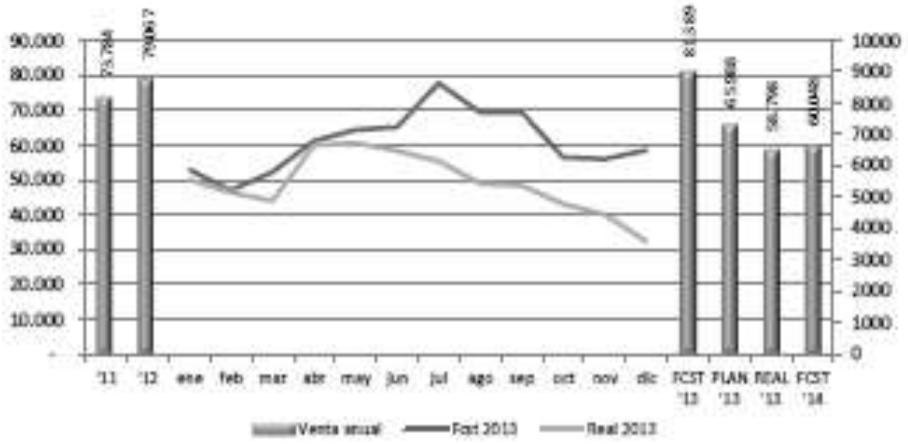
En el gráfico podemos observar que existió una disminución en el número de unidades producidas en el 2013 vs. las unidades producidas en el 2012. Esta reducción se debió a la disminución de la demanda de sistemas de escape. Para el 2014 hemos tomado varias acciones para el desarrollo de nuevos productos, a fin de lograr el incremento de la capacidad de la Planta, a niveles similares que en el 2012.

PRODUCCION ANUAL (PARTES)



Durante el año 2013 tuvimos una reducción del 23% en la producción de partes de Indima versus lo planificado al inicio del año; y versus lo producido en el 2012 de -17%.

PRODUCCION ANUAL (SISTEMAS DE ESCAPE)



En cuanto a nuestro principal producto, sistemas de escape, éste se vio disminuido en -27% vs lo planificado a inicio del 2013; y -26% vs lo producido en el 2012. Esto también se debió a la disminución de compras de la ensambladoras. En el 2014 planificamos mantenernos en los niveles similares a 2013 debido a que aún tendremos cupos en el 2014.

II. RESUMEN DE LA GESTION

II.1 GESTION FINANCIERA-CONTABLE y ACCIONARIA

A raíz del cierre de la empresa por parte del Servicio de Rentas Internas en abril del 2013, por no haber presentado los Anexos Transaccionales Simplificados de Octubre a Diciembre del 2012, se realizó un análisis profundo de las causas que ocasionaron este problema, determinándose las siguientes :

- El Jefe Financiero asumió demasiados procesos del Área Financiera y Contable a su cargo, sin que exista un control interno para garantizar que se cumpla con la entrega de información a tiempo a las entidades de control.

- La firma BDO Ecuador Cía. Ltda. encargada de realizar la Auditoría Externa Financiera anual, no informó sobre el incumplimiento en la presentación de anexos transaccionales y tampoco sobre la información que se debía presentar a la Superintendencia de Compañías, pese a las auditorías realizadas.

- El equipo de trabajo del Área Financiera y Contable tenía a su cargo responsabilidades muy limitadas y no se trabajó en un desarrollo conjunto del proceso.

- En cuanto a los temas societarios/accionarios de la empresa, en junio del 2013 se solicitó un certificado de la Nómina de Acciones y Accionistas a la Superintendencia de Compañías para actualizar el RUC, detectándose que el incremento de capital efectuado en Diciembre del 2011 (Ejercicio Económico 2010) no estaba considerado en este organismo, por lo que se inició una revisión de los libros de acciones, verificando que la Superintendencia cometió un error al registrar una transferencia de acciones de julio del 2010 y que Indima no había registrado algunas transferencias de acciones realizadas en el 2010 y 2011, por lo que se presentaron inconsistencias entre la información presentada y la base de datos de la Superintendencia de Compañías, motivo por el cual no aceptaron el incremento mencionado.

- Al no tener consistencia la información de Indima y de la Superintendencia de Compañías, se había recibido una comunicación en la cual nos notificaron que no podían registrar el incremento de capital del 2011, comunicación que se extravió y no se dio respuesta.

- Como consecuencia de los inconvenientes presentados en el tema accionario de la empresa informados anteriormente, no se realizó el incremento de capital del ejercicio económico 2011 autorizado por la Junta de Accionistas en mayo del 2012.

Con estas causas detectadas, se definieron los siguientes planes de acción:

- Se realizó una reestructuración organizacional, en la cual se dividió la Subgerencia Administrativa-Financiera en dos Subgerencias, para garantizar que exista un responsable directo de la parte Financiera-Contable por un lado y por otro un responsable de la parte Administrativa de la organización, con el fin de garantizar un manejo adecuado y eficiente de los procesos.

- Se decidió dejar de contar con los Servicios del Jefe Financiero en el mes de Septiembre, una vez que se realizó la entrega formal de las funciones y actividades al nuevo Subgerente Financiero que ingresó en el mes de Junio del 2013, lamentablemente este funcionario optó por una oferta de trabajo más atractiva para él, por lo que solamente estuvo hasta el 31 de enero del 2014 y solamente a partir de marzo del 2014 esa vacante ha sido llenada, quedando el Área Financiera totalmente funcional.

- Se realizó una reestructuración del Área Financiera-Contable y se entregó la responsabilidad a cada una de las personas del área, de las siguientes actividades: Contabilidad general, impuestos, cuentas por pagar, cuentas por cobrar y gestión contable de Tecnoscape.

- Se contrató una empresa de Asesoría Contable y Tributaria, para que revise íntegramente la información financiera y contable de los años 2011, 2012 y 2013. Este trabajo de revisión inició en abril del 2013 y se concluyó en el mes de febrero de este año, con la entrega de un informe completo del trabajo realizado.

- Se decidió cambiar de empresa de auditoría externa, se contrató a la empresa Deloitte, para la realización de la Auditoría Externa del año 2013.

- A partir del mes de julio del 2013 se inició la revisión y análisis de los libros sociales y accionarios de la empresa, se modificaron y actualizaron los mismos y finalmente se elaboraron nuevos títulos de acciones, los cuales fueron entregados en el mes de octubre a cada uno de los socios y accionistas.

- Una vez que los libros sociales y accionarios estuvieron de acuerdo con los cuadros de integración de capital, en el mes de octubre del 2013 se procedió a realizar el trámite de transferencia de acciones en la Superintendencia de Compañías.

- A partir del mes de diciembre se iniciaron los tramites necesarios, para regularizar en la Superintendencia de Compañía el incremento de capital del 2011 (Ejercicio Económico 2010), lo cual significó organizar una Junta de Accionistas Universal para que se autorice este incremento no realizado oportunamente, inscribirlo en el Registro Mercantil y finalmente regularizarlo en la Superintendencia de Compañías. Este trámite concluyó finalmente en el mes de febrero del 2014.

- Tenemos ingresado en la Superintendencia de Compañías el trámite para incremento de capital del 2012 (Ejercicio económico 2011).

- Para dar seguimiento a todos los requisitos legales, tributarios, municipales y laborales del país, tanto de Indima como de nuestros proveedores principales de materia prima, se elaboró una Matriz de Riesgos, la cual fue revisada mensualmente para tomar acciones inmediatas.

Los costos en los que Indima incurrió durante estos meses para detectar los problemas financieros, contables, accionarios y mejorar los procesos fueron:

DETALLE	VALORES PAGADOS
HORAS EXTRAS ABRIL Y MAYO, GENERADAS POR CLAUSURA	14.196,44
CIERRE DE LOCALES TECNOSCAPE	10.000 ,00
ASESORÍA CONTABLE	34.171,96
COSTO COBRADO POR G.M. POR COMPRAS A SERVINTEC Y TRABAJOS ADICIONALES CONTRATADOS	5.692,34
GASTOS LEGALES, NOTARIALES Y REGISTRO MERCANTIL	803,84
TOTAL	64.864,58

II.2 REDUCCION DEL VOLUMEN DE PRODUCCION Y BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS

Debido a la reducción del volumen de producción, como resultado de la asignación de cupos a las importaciones, la disminución de exportaciones a Colombia y la no exportación a Venezuela principalmente Maresa y Aymesa, en Indima se tomaron las siguientes decisiones:

- Trabajar bajo el esquema de "Licencia sin sueldo" a partir del mes de septiembre de 2013, con el objetivo principal de no despedir personal. Esta medida le significó a la empresa un ahorro de $ 32.000, de septiembre a diciembre, aproximadamente 1.200 horas hombre no trabajadas.
- Plantear como estrategia prioritaria para INDIMA, la expansión hacia nuevos mercados y nuevas líneas de productos, por lo que a partir del mes de octubre del 2013 se ha investigado las siguientes líneas de negocio con clientes diferentes a las ensambladoras automotrices:

INDUSTRIA	PRODUCTO	ESTADO
Bicicleta Nacional	Fabricación de: cuadro, timón. Ensamblaje de la bicicleta nacional	Firma acuerdo con Ecobike. Desarrollo de muestras patrón. Negociaciones con grandes cadenas.
Moto-partes	Sistema de escape, catalina, estribos, volante, parilla.	Desarrollo de prototipos. Negociaciones con ensambladoras de motos.
Industria Carrocera	Cerchas / Pasamanos internos / Estructures de asientos / Escapes.	Orden de compra en firme para Cerchas. / Cotización de asientos.
Accesorios automotrices	Kit petrolero para Camionetas / Barras de Tiro / Otros	Ordenes de compra en firme de Kit petrolero y Barras de Tiro
Línea Ferretera	Movigas / Coches de carga / carretillas / otros	Desarrollo de productos
La Favorita	Equipos de gimnasio.	Desarrollo de prototipos: Pesas, mancuernas, discos de peso.
Catalizadores	Fabricación de catalizadores para OEM / Reposición.	Analizando alianza con proveedores internacionales.
Construcción	Pasamanos (Proyecto Divino Niño)	Cotizado / esperando observaciones de cliente.
Compras públicas	Todos los productos de INDIMA / Tecnoscape	No han existido licitaciones para nuestros productos aún
Exportaciones	Todos los productos de INDIMA, Ecocaucho	Visitas comerciales para Sur y Centro América.

II.3 COMITÉ APQP

Una observación de la Auditoria Externa del Sistema de Gestión de Calidad realizada en el 2013, determinó que no se aplicabe adecuadamente en la organización los manuales de referencia APQP "Planificación Avanzada de la Calidad del Producto", requisito de nuestros clientes para el desarrollo de nuevos productos.

Dentro de las acciones principales se consideraron:

- Creación e incorporación del Comité APQP, cuya finalidad es la revisión de los procesos productivos de la compañía basados en esta metodología.
- El Comité está conformado por la Gerencia General, Subgerencia de Operaciones, Subgerencia Comercial, Subgerencia Administrativa, Jefatura de Desarrollo, Jefatura de Producción, Jefatura de Calidad, Jefatura de Mantenimiento, Jefatura de Logística e Ingeniería de Procesos.
- Un punto importante ha sido la participación de los colaboradores responsables de cada proceso, quienes fueron incorporándose al equipo, según el avance de la revisión de los procesos productivos.
- Se estableció un cronograma de trabajo, el cual se lo realizó a partir de mayo y se lo terminó en diciembre del 2013, con la revisión de los proceso productivos.
- Se destinaron los días martes, miércoles y jueves de cada semana, para la revisión de este proceso durante 1 hora.
- El logro de este Comité APQP, fue el llegar a tener un Sistema de Gestión de la Producción, alineado a los requerimientos de la norma ISO TS-16949, reflejando en su totalidad los procesos reales que se utilizan en la Planta de Indima, basado en la información y compromiso de todos los colaboradores.

II.4 GESTIÓN LOGÍSTICA

Basado en el objetivo principal del Área de Logística de tener el control del inventario de materiales en cuanto a la conciliación de la información física con la información del sistema, se tomaron las siguientes acciones, tanto en el manejo físico de los materiales como en el manejo de la información en el ERP Axapta:

Trabajos en el Área Física

- En el almacén principal se instalaron 4 filas con estanterías cada una con cuatro niveles, esto con la finalidad de aumentar la capacidad de la bodega, generando, de esta manera, un área para desempaque de los kits que llegan de Corea.

- Se generó también un segundo nivel sobre estanterías, con lo que se aumentó el área de bodega para productos livianos, tales como afelpados y lana de vidrio; así como otros productos de lenta rotación y también el material de Gestión Humana.

- En el almacén de recepción de materia prima, se instaló un sistema de perchas móviles de manera que se pueda guardar el stock de productos entregados por Ameixt e Infabtec. Este sistema permitió tener un mejor control visual y una identificación fácil de cada producto.

- Se colocó también en la línea de producción, este nuevo sistema de perchas en 6 ubicaciones de la Planta.

- Se modificaron los coches de transporte de bridas, permitiendo la transportación de bridas de manera ordenada, que permite visualizar la calidad y cantidad de las mismas.

- Se amplió el almacén de producto terminado y se reubicaron las estanterías de los productos de Tecnoscape, mejorando el orden y la capacidad de la bodega.

- En el área de entregas, se instalaron tableros de control visual para la planificación de pedidos de los clientes de equipo original, logrando un mejor control del stock en bodega y de entregas por lotes, de acuerdo el plan de pedidos de los clientes.

- Se diseñaron y desarrollaron "racks" para transportación de: Nuevo "Roll Bar", Catalizadores de Aveo y Sail y "crossmeber".

Reportes en el Sistema ERP AX

- Para mejorar la comunicación entre la planificación y el abastecimiento a la planta, se generó un módulo de Transferencias Planificadas, de manera que el operador de las bodegas pueda tener en pantalla la información de los lotes y modelos que van a ser fabricados.

- Se creó el reporte de niveles de inventario por almacenes, de manera que el personal de Compras y otros usuarios, puedan tener una referencia de las existencias.

- Se creó el reporte de "forecast" de materia prima para los proveedores, a fin de controlar los pedidos de los "clientes-proveedor" (Ameixt e Infabtec).

- Se creó un reporte de entregas para el personal del área, a fin de que conozca el material que debe entregarse diariamente.

- Se asumió la responsabilidad de ingresar al sistema AX, las facturas que acompañan a todos los materiales que ingresan a la planta.

- Se asumió la facturación de unidades PPUP.

La suma de los ajustes de inventarios realizados durante todo el año 2013 corresponden en valores al 1,3% del inventario.

Total de artículos inventariados	Total de ítems	Valor Total del Inventario	Diferencia en Cantidad de ítems	Diferencia Total en Costo
903	575.408	$ 2.771.752	(-17.077)	$ -40.545

Como resultado de las acciones desarrolladas, el inventario realizado en el mes de diciembre, arrojó diferencias del sistema versus la toma física por US$ 729, lo que representa un 0,034% de diferencia, sobre el valor total que fue de US$ $ 2'134.135.

II.5 SERVICIOS BRINDADOS A ECOCAUCHO

Desde el mes de septiembre de 2013, Indima viene dando soporte en el "Back Office", de los siguientes procesos:

- **Gestión Humana.-** Reclutamiento, entrevistas, evaluaciones psicotécnicas, selección de personal, elaboración y firma de contratos, elaboración de avisos de entrada y salida, nómina, roles de pago, pago de sueldos, cálculo y pago de liquidaciones, aportes al IESS, fondos de reserva, préstamos hipotecarios y quirografarios, etc.

- **Seguridad y Salud Ocupacional.-** Matriz de riesgos, reglamento de seguridad, sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, salud ocupacional, medicina preventiva, coordinación, revisión y elaboración de fichas médicas, administración de botiquín.

- **Sistemas:** Implementación y administración del ERP, mantenimiento e instalación de software y hardware, correo electrónico, cotizaciones para compra de software y/o hardware, acceso a internet, conexión Indima- Ecocaucho, soporte "help desk".

- **Calidad.-** Sistema de Gestión de Calidad, permisos de funcionamiento y obtención de norma INEN.

- **Finanzas.-** Análisis de cifras, elaboración y firma de balances, costos e impuestos.

- **Compras.-** Obtención permiso de importador, compra e importación de equipos, gestión en aduanas.

- **Ingeniería y Desarrollo.-** Cotización de máquinas, análisis de mejores opciones para la compra, lo cual se está desarrollando en pedidos puntuales y no como un soporte permanente.

Para brindar este soporte, el personal de Indima está dedicando alrededor de 250 horas al mes y el costo aproximado por este servicio es de US$ 2.500 mensuales.

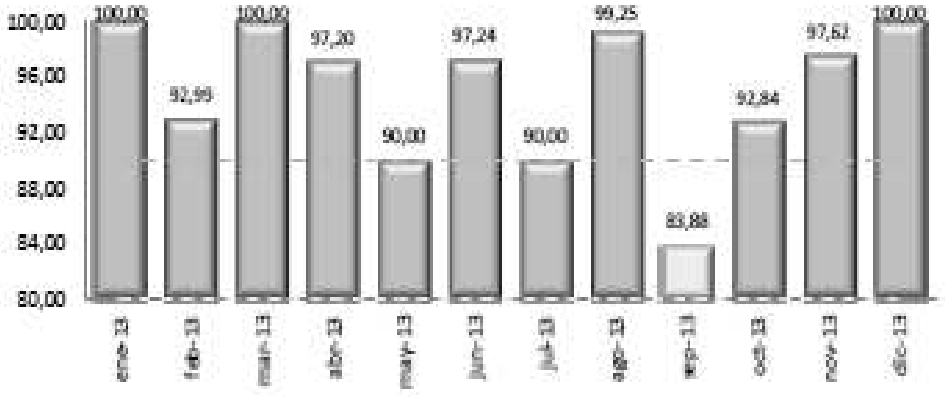
Estos valores todavía no se han cobrado, debido a que Ecocaucho aún no ha generando un ingreso suficiente, por lo que los valores se mantienen en una cuenta por cobrar.

II.6 PLAN DE NEGOCIOS

Por tercer año consecutivo, la gestión se realizó alineada al Plan de Negocios 2013, de acuerdo a las directrices establecidas en la Planeación Estratégica realizada en noviembre del 2012, las cuales son: Gente, Procesos, Calidad, Cliente, Costos y Medio Ambiente.
A continuación detallamos un resumen del resultado 2013 y un breve resumen de las acciones realizadas:

ID	OBJETIVO / ESTRATEGIA	⚲	Frecuencia	Unidad	Meta	Resultado 2013
O1.	Motivar y comprometer al personal con la Organización.	↑	Mensual	%	90 80 70	90,62
O2 (*)	Desarrollar las competencias del personal para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento delos objetivos organizacionales.	↑	Mensual	%	90 80 70	99,55
O3. (*)	Buscar procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la Organización.	↑	Mensual	%	82 81 80	81,46
O4 (*)	Incorporar permanentemente nuevas tecnologías para el desarrollo de los procesos.	↑	Mensual	%	82 81 80	81,91
O5 (*)	Mejorar permanentemente los procesos de la Organización.	↑	Mensual	%	90 80 70	84,06
O6 (*)	Mantener la integridad del Sistema de Gestion de Calidad.	↑	Mensual	%	92 90 88	92,83
O7 (*)	Cumplir los requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.	↑	Mensual	%	90 80 70	81,30
O8 (*)	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	↑	Mensual	%	90 80 70	90,57
O9. (*)	Incorporar nuevos productos, lo que nos permite diversificar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad.	↑	Mensual	%	90 80 70	66,16
O10 (*)	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	↑	Mensual	%	82 80 78	73,96
O11	Promover el cuidado del Medio Ambiente.	↑	Mensual	%	90 80 70	92,40

GENTE



OBJETIVO.- Motivar y comprometer al personal con la Organización

El resultado del objetivo fue del 90,62%.

Durante el 2013 se realizó un cambio importante en las encuestas de satisfacción del personal para conocer el clima laboral de la organización, al realizar encuestas mensuales por muestreo, con el objetivo de tomar acciones inmediatas y no esperar a realizar una encuesta anual para comenzar a tomar acciones, lo cual ayudó a superar la meta planeada de 67% y lograr el 72% de satisfacción. Como resultado de estas evaluaciones, se pudo conocer que el factor más importante que valora nuestro personal es el SENTIDO DE PERTENENCIA, lo que refleja un "sentimiento de agradecimiento, aprecio y reconocimiento por el aporte que la organización le ha brindado al trabajador durante su relación laboral".

En lo que respecta a Seguridad Industrial, la meta fue el tener máximo un incidente al mes, logrando cumplir la misma al no sobrepasar esta meta, lo cual es digno de destacar porque nuestra empresa al pertenecer al Sector Metalmecánico, está considerada por la división de Riesgos de Trabajo del IESS como una empresa de alto riesgo.

En cuanto a los accidentes, se presentó uno solo durante el año y el mismo no fue de gravedad.
El ausentismo no superó la meta anual de 0,80% al lograr el 0,76%, lo que refleja un alto nivel de compromiso del personal con la empresa y con las responsabilidades asignadas.

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

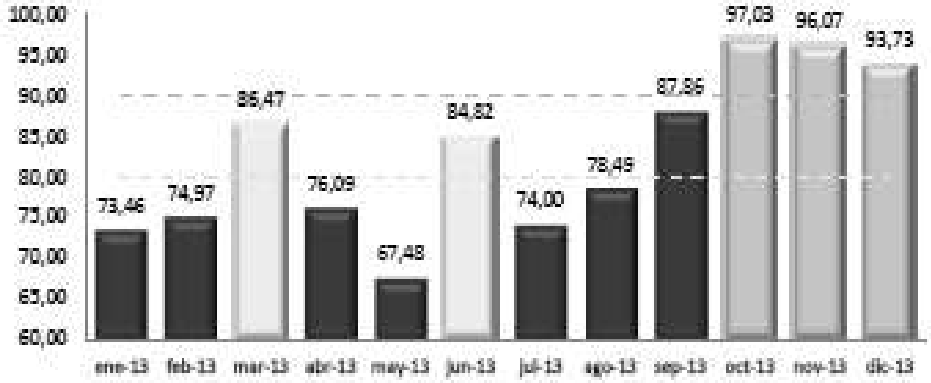
El resultado del objetivo fue del 99,55%.

Se logró cumplir con el cronograma de evaluaciones de desempeño y con el programa de formación de líderes y equipos de alto desempeño.

En cuanto a lograr la polivalencia de todos los operadores de producción en 3 procesos, el objetivo se centró principalmente en conseguir que las máquinas o procesos críticos lleguen a tener más de un operador entrenado plenamente con el cumplimiento del 75% como indica la matriz y aumentar la polivalencia sobretodo del personal nuevo, para lo que se generó un cronograma de cumplimiento.

La meta a nivel general se alcanzó, sin embargo en el último trimestre tuvimos personal que salió de la empresa, ocasionando que ciertos operadores deban pasar a entrenarse en otros procesos fura del cronograma.

PROCESOS



OBJETIVO.- Buscar procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la organización

El resultado del objetivo fue del 81,45%.

Logramos un alto porcentaje de **disponibilidad del sistema AX**, gracias a los acuerdos realizados con el personal de sistemas para planificar las actualización fuera de horarios de oficina.
Trabajamos conjuntamente con el proveedor para mantener el sistema AX actualizado en el menor tiempo posible ante los cambios de entidades gubernamentales (SRI)

En mantenimientos de hardware llegamos a acuerdos con el proveedor, para organizar un plan de trabajo que facilite las labores del personal de Indima y del proveedor.

Los TMPS no fueron muy favorables en este año pero estamos en constante comunicación con los proveedores, especialmente de internet, y de alojamiento de las paginas web de Indima y Tecnoscape. En el tema internet el objetivo es tener un plan de soporte vía microonda.

En lo que respecta a los **cronogramas de desarrollo**, estos se cumplieron para el cliente GM con 2 proyectos; Roll Bar RT-50 y Sistemas de escape, tomando consideración los hitos principales como prototipos para pruebas de laboratorio en Corea, pilotos para pruebas en línea del cliente y el inicio de producción.

Sobre el incremento del **tiempo medio entre fallas (TMEF)** y el **tiempo medio para reparación (TMPR)** de los equipos de producción, durante todo el año mantuvimos problemas puntuales principalmente en la dobladora tejero y la engrafadora #1, por lo que se tomó la decisión de hacer mantenimientos preventivos más seguidos, logrando que el resultado mejore a finales del año.

Respecto a **aumentar la productividad por centro de trabajo**, a lo largo del año se observó una tendencia positiva hacia superar la meta, que finalmente sobrepasó el objetivo especialmente en el último trimestre. Sin lugar a dudas la disminución de producción y de personal obligó a apretar los calendarios y al personal, en cuanto al cumplimiento de la producción y con menos recursos. De igual manera el indicador de disponibilidad, que afecta directamente a la productividad , subió por el hecho de que la carga de trabajo de las máquinas disminuyó y con ello las paras por maquinaria. Se afinó bastante la planificación por centro de trabajo y la programación de los líderes en piso, dando como resultado la consecución de la meta.

Logramos **garantizar la confiabilidad de los datos del inventario de materia prima y de producto terminado** del sistema informático versus los datos físicos, al haber realizado inventarios aleatorios de diferentes productos a lo largo del año.

En lo que tiene que ver con **la mejora en las evaluaciones de los proveedores críticos de la compañía** (Infabtec, Ameixt y Conduit), no se logró cumplir la meta, a causa del bajo desempeño de uno de nuestros proveedores de materia prima, lo que nos afectó directamente en la entrega del material a la línea, el incremento de PPM'S y la generación de productos con problemas de calidad.
Se analizaron las causas principales por lo que los proveedores no cumplieron con los requisitos que establece Indima, los cuales fueron:

- Incumplimiento con el inventario del stock requerido.
- Desorden en los requerimientos de materia prima.
- Incumplimiento del cronograma de mantenimiento de herramental .
- Problemas financieros.
- Falta de capacitación del proveedor para el envió del inventario semanalmente.
- La tubería no cumple con la norma.

Las acciones que se tomaron fueron:

- Se analizaron los formatos que se utilizan para la evaluación de los proveedores, eliminando categorías que no reflejan el desempeño del proveedor y colocando pesos a las de mayor influencia (abastecimiento , calidad y puntualidad).
- Se decidió enviar Órdenes de Compra con 3 días de anticipación, para que el proveedor pueda planificar de mejor manera su producción.
- Desarrollo de un proyecto interno liderado por el área de Compras para evaluar y analizar los problemas más críticos de tubería por problemas de calidad, considerando a las referencias de mayor consumo y defectos.

En lo que tiene que ver con la **reducción de la variación de los procesos de producción (CPK)** de Planta, se obtuvo el promedio anual del 0,93 logrando el resultado máximo de 0.98 en el mes de abril y el mínimo de 0.81 en los meses de agosto y septiembre.

Las principales causas se concentraron en el área de corte plasma, en el proceso de corte bridas relacionadas con defectos en los agujeros, deformaciones en los bordes, bridas fuera de especificaciones entre otras.

Para lograr el resultado se emitieron planes de acción enfocados en la corrección de los problemas, los cuales fueron evaluados en el comité APQP.

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

Este objetivo se cumplió al 81,31%.

Durante el 2013, todas las áreas de la empresa se vieron inmersas en el análisis, planificación, ejecución y terminación de varios proyectos. Hubieron proyectos que se decidieron postergar para el año 2014 debido a la reducción de los volúmenes de producción.

Dentro de los proyectos que se implementaron tuvimos:

1. Taller de Desarrollos Rápidos.- Finalmente se entregó el nuevo galpón, en el cual se encuentra la Planta 3, se instaló el área de Ingeniería y Desarrollo, así como el centro médico y el gimnasio. Al construir este galpón nuevo, el Taller de Tecnoscape se colocó hacia la calle, lo cual ha ayudado en el incremento de las ventas.
2. Se amplió la bodega de producto terminado.
3. Se declaró como terminado el proyecto de entrega del Sistema de escape para JMC y Haval para Ciauto.
4. Se realizó la entrega del sistema de escape Kia Cerato a Aymesa.
5. Se realizó la entrega de Roll Bar y sistema de escape para RT-50 a General Motors Omnibus BB.
6. Se terminó el proyecto Kaizen del proceso de pulido roll bar y el diseño del área de fabricación de roll bar que actualmente está en la Planta 3.
7. Se realizó el proyecto Kaizen para la eliminación del tropicalizado de los ganchos de SGM de GM-OBB.
8. Se realizó el proyecto Kaizen para tener el "Rundown" en el Sistema ERP AX, a fin de colocar los pedidos desde el sistema, sin necesidad de utilizar documentos de Excel.
9. Se realizó el proyecto Kaizen para colocar los pedidos de Tecnoscape a través del sistema ERP AX.
10. Se realizó la entrega del proyecto Kaizen para estructurar un sistema financiero Justo a Tiempo..
11. Se adquirió nueva tecnología como fue la máquina dobladora YML y la máquina pulidora.
12. Se inició el proyecto denominado "Sistema de Producción Indima (SPI)", que consiste en validar y formalizar los procesos productivos, reflejándolos en instrucciones estandarizadas de trabajo, a más de la reorganización y ordenamiento de las estaciones de trabajo. Esta tarea se la realiza con un equipo a cargo del Ingeniero de Procesos, el mismo que revisa todos los procesos de planta, actualiza en el sistema AX tiempos, materiales, rutas, etc. y realiza mejoras en los procesos, disminuyendo consumos de material y tiempos de procesos. Esta tarea es permanente.

OBJETIVO.- Mejorar permanentemente los procesos internos de la organización

El resultado del objetivo fue del 84,86%.

Sobre la **satisfacción del personal interno** por la Gestión de Sistemas, se trabajó en la organización del área y de acuerdo a un plan de trabajo establecido, se logró atender al cliente interno en el menor tiempo posible.

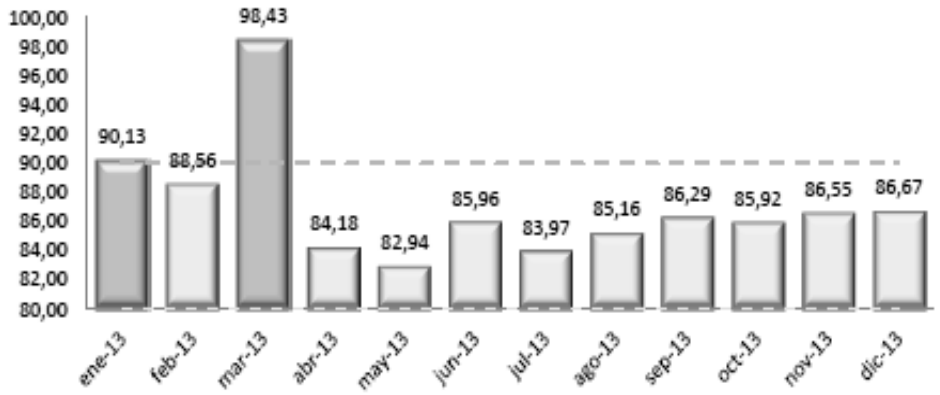
Respecto a la **reducción de órdenes de producción atrasadas**, se puede manifestar que durante el año tuvimos dos tendencias. 1) Durante el primer trimestre estuvo por debajo del objetivo 2) De abril hasta julio el indicador subió debido a la alta producción de ese momento, falta de materia prima, ingreso a producción de sistema de escape y Roll Bar RT-50, lo que generó falta de cumplimiento, retraso de producción y por ende, el incremento de las órdenes abiertas.

Una vez estabilizada la producción y posteriormente con la reducción de la misma, la tendencia volvió a bajar, obteniendo el último trimestre un buen resultado y la reducción de las órdenes atrasadas.

Para este año 2014, la planificación con el cuadro de capacidad por centro de trabajo, nos permitirá estar dentro del objetivo.

En cuanto al **plan de sugerencias** se superó la meta propuesta, al lograr un promedio de 16 sugerencias por mes, ya que se realizó un seguimiento permanente y con entrega de incentivos. Al final del año se realizó la premiación anual, entregando premios económicos por un valor total de US$ 8.000, que fueron repartidos entre todos los ganadores. El beneficio económico que la empresa obtuvo en el año 2013 por la implementación de las ideas de mejora fue de $ 79.728,45, sin contar con los beneficios intangibles, tales como la mejora en la seguridad, en los procesos y en el bienestar del personal.

CALIDAD



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

Se logró el 92,83% en el objetivo.

En el 2013 se planteó **incrementar el porcentaje de cierre de las acciones correctivas y preventivas,** considerando un cumplimiento del 85%, por lo que se dio seguimiento y apoyo en el desarrollo de las acciones correctivas; teniendo como resultados un promedio del 83,5% de cierre, y un resultado del 91% en el mes de diciembre, siendo el nivel más bajo en octubre con el 77% de cierre.

En cuanto a las **Auditorias Internas**, se planificó la realización de las 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 **Auditorias Externas**, en el proceso de seguimiento se levantaron 4 observaciones, las cuales se cerraron en el tiempo acordado.

Una de las observaciones realizadas por el auditor externo fue la no aplicación adecuada de los manuales de referencia APQP, las acciones que se tomaron fueron la incorporación del "Comité APQP", el cual tiene como función principal la revisión de los procesos productivos de la compañía basados en la metodología APQP.

Se consideró también el cumplimiento de las **Auditorías de Proceso, Producto y Escalonadas**.
Dentro de estas últimas auditorías, se involucro a las Jefaturas, Subgerencias y Gerencia General, a fin de lograr el involucramiento del personal y funcionarios en los procesos productivos de la compañía.

OBJETIVO.- Cumplir los requisitos gubernamentales y específicos de los clientes

El resultado del objetivo fue del 81,30%

Durante el seguimiento que se realizó al **CPK en los desarrollos,** se pudo verificar que el proceso se encuentra estable y funcionando. Se definieron tolerancias de fabricación y se enviaron a los clientes para su aprobación, lo que nos permite estar dentro de los requerimientos establecidos y tener un proceso estable.

Con respecto a la **utilización de la infraestructura de Servintec,** para reducir la inversión de Indima, mejorar la calidad y confiabilidad del proveedor, se obtuvo un resultado positivo en el tercer trimestre del año, tomando en cuenta que tuvimos que realizar un esfuerzo considerable para poder negociar con el proveedor precios objetivos y verificar que cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente, para lo cual se tomaron las siguientes acciones:

- Se negoció con el proveedor local la no fabricación de matricería, obteniendo un ahorro de US$ 48.944
- Se compraron las unidades necesarias para cubrir la demanda del cliente y mantener el inventario adecuado.
- Se notificó al proveedor local el punto de corte de las órdenes de compra de los materiales importados de Colombia, a fin de no quedarnos con inventario del producto anterior.
- Se está planificando una segunda compra para este año 2014.

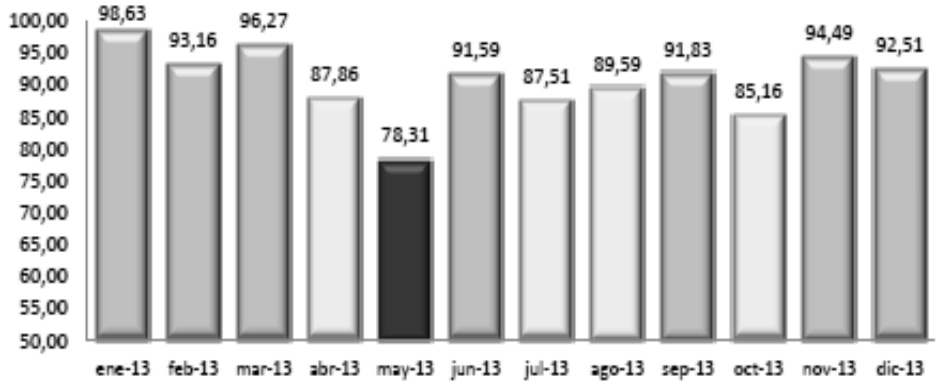
En cuanto al **cumplimiento de los requisitos legales** (Municipales, ambientales, fiscales y de funcionamiento), se llegó al 93,68% de l objetivo del 100%, debido a lo siguiente:

- No se obtuvo la licencia de funcionamiento de Dana, Tecnoscape Sur y Tecnoscape Guayaquil.
- No se presentó el informe del cumplimiento tributario requerido por el SRI, debido a la revisión financiera y contable de años anteriores.
- No se logró registrar el incremento de capital del 2011 y 2012 en la Superintendencia de Compañías.
- El proveedor Infabtec registró obligaciones pendientes con el IESS y SRI

Las acciones realizadas al respecto fueron:

- En cuanto a las licencias de funcionamiento se dio seguimiento directo a las mismas y se contrató una persona para que realice este trámite. En el caso de Tecnoscape Sur, ya contamos con la licencia desde inicios de este año 2014. En el caso de Guayaquil, ya contamos con un permiso provisional .En lo que tiene que ver con Dana, no se realizó ningún trámite, ya que el contrato con Dana terminó el 28 de febrero del 2014.
- En lo que respecta a la presentación del informe de cumplimiento tributario al SRI, se lo presentará en el mes de abril del 2014, ya que en el mes de febrero de este 2014, recibimos el informe sobre el análisis realizado a la contabilidad del 2011, 2012 y 2013.
- En cuanto al incremento de capital del 2011, éste se registró en la Superintendencia e Compañías en febrero de este año 2014.
- Sobre las obligaciones pendientes del proveedor Infabtec, existe un plan de acción para dejar de trabajar con el proveedor y la búsqueda de nuevos proveedores.

CLIENTE



OBJETIVO.- Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes

El resultado del objetivo fue del 90,97%.

En cuanto a **mantener el promedio del inventario establecido para los clientes**, en el caso de **General Motors** el resultado superó el objetivo. Cabe recalcar que hubo dos meses y medio que no se cumplió con la meta, a causa principalmente del inicio de producción de sistemas de escape y "roll bar" de RT-50, que debido a los inconvenientes de todo arranque, nos generó retrasos en las entregas, ocasionado estar por debajo de la meta.

En el caso de **Maresa**, este indicador se mantuvo en rojo la mayor parte del año, presentando tres meses críticos por falta de abastecimiento de partes del modelo BT-50 Diesel, motivo por el cual se tomó la decisión de importar partes de Servintec.

Al realizar un análisis al final del año, se llegó a la conclusión que al ser Maresa el cliente con menor volumen y el más variado en modelos, no nos permite reaccionar rápidamente en la fabricación de partes o de re-procesos, ya que son los modelos de más complejidad por los ensambles manuales que tiene.

Para este año se aumentó un día de anticipación en el conjunto de cobertura, para solucionar este inconveniente, tal como se hizo con Aymesa en su momento.

En cuanto a **Aymesa**, el inventario tuvo 3 meses críticos en los que tuvimos bajo inventario en Sportage, debido a la repotenciación de la matricería, luego el inventario se estabilizó y posteriormente se presentó la reducción de los volúmenes de producción, lo que ocasionó un exceso de inventario por falta de pedidos de Cerato por parte del cliente.

Como resumen se puede manifestar que el inventario de Aymesa se ha mantenido estable a raíz del cambio del conjunto de cobertura, excepto por las eventualidades indicadas.

Con respecto al **inventario de Tecnoscape**, el mismo se cumplió, manteniendo 1 mes de inventario de acuerdo al "forecast " y los pedidos en firme de la instaladora.

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

General Motors.- En el mes de mayo se presentó un problema en Rollbar RT50 debido al ensamble, el cual se eliminó al corregir el proceso.

Aymesa.- En este año no se reportaron problemas de calidad.

Maresa.- En el 2013 tuvimos varios problemas, especialmente en fugas, por lo que se levantaron acciones, las cuales cuales fueron evaluadas por el cliente y efectivas.

Tecnoscape.- Se reportaron problemas no muy frecuentes, los cuales no superaron la meta.

En lo que respecta al **índice de satisfacción del cliente de Equipo Original,** las evaluaciones que nos realizaron estuvieron basadas en los siguientes aspectos:

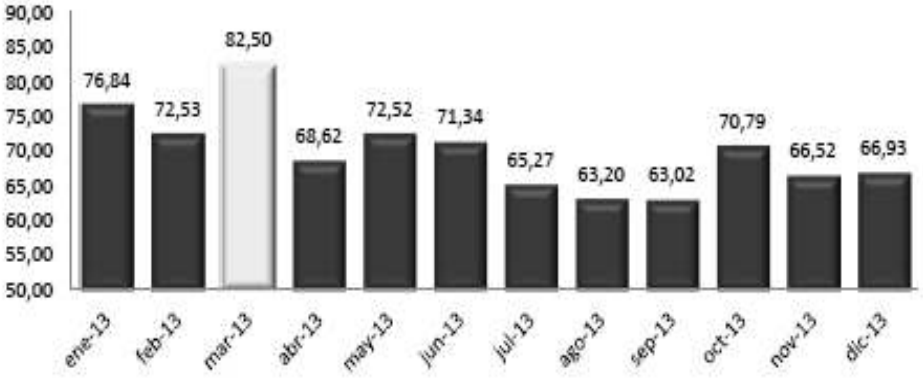
- Calidad del producto
- Servicio de Entregas
- Economía

En cuanto a Calidad, para los clientes General Motors, Maresa y Aymesa, se presentaron problemas puntuales, 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 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.

Para el cliente Metaltronic se realizaron acercamientos para mejorar la satisfacción del cliente tomando acciones para el abastecimiento y entrega de materiales.

COSTOS



OBJETIVO.- Incorporar nuevos productos, lo que nos permite diversificar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad

El resultado del objetivo fue del 66,16%.

Sobre este objetivo, se comenta en detalle en el punto II.2 REDUCCION DEL VOLUMEN DE PRODUCCION Y BUSQUEDA DE ALTERNATIVAS

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

El resultado del objetivo fue del 73,86%.

En lo que tiene que ver con **negociar descuentos y condiciones en las compras**, se logró un cumplimiento del 83%, para lo cual se tomaron las siguientes acciones:

- Se analizó el desempeño de proveedores de procedencia China, recibiendo bobinas de acero de prueba y se realizó un análisis de costos determinando que tenemos una variación menor del 3% con respecto a la compra del proveedor actual en Brasil, con este dato se realizó una importación en firme de 52 ton al proveedor más competitivo (Yieh Corporation) para realizar un ejercicio completo con respecto al costo del material.

- Se desarrolló un proyecto interno para corte de "blanks", considerando a los 2 proveedores de acero locales IPAC y CONDUIT , en el cual se presentó el precio objetivo del servicio de corte de Indima. El precio más competitivo fue el de Conduit . Hemos desarrollado un cronograma del proyecto, de acuerdo a las siguientes fases:
    - Fase 1: Pruebas de planchas para corte perimetral.
    - Fase 2: Pruebas de planchas para corte cuerpo exterior .
    - Fase 3: Planchas para corte perimetral y cuerpo exterior, con el acero y servicio del proveedor.

En lo que tiene que ver con la **disminución de suplementos de flete**, se realizaron las siguientes acciones:

- Se negoció con la naviera, el tiempo de días libres para la entrega del contenedor en el puerto, logrando subir de 10 días a 20 días libres.
- Se estableció una negociación anual con las navieras para evitar generar un cheque por concepto de garantía del contenedor, lo que ocasionaba que se solicite un cheque certificado y por montos superiores a US$ 2.500.
- Se firmó un acuerdo con uno de los proveedores de comercio exterior para determinar las condiciones de entrega de los contenedores, lo que provocaba que se incurran en gastos como "limpieza o lavado" de contenedores innecesarios.

En cuanto a las **paras de producción**, tuvimos tres meses en el año que se registraron paras de línea de producción, principalmente por el desabastecimiento de la materia prima de uno de nuestros principales proveedores de materiales..

Se tomaron las siguientes acciones:

- Se analizó la posibilidad de incrementar el inventario de nuestro stock (A11) con 5 lotes de cada modelo, para poder soportar cualquier incumplimiento en las entregas de materiales del proveedor.
- Se elaboró un reporte de "forecast" para el proveedor de materia prima para entregarlo al Área de Planificación, con el objetivo de tener inventario de cortes y flejes en stock y evitar problemas de desabastecimiento por faltante de materia prima.
- Se enviaron reportes diarios de material faltante al proveedor, a fin de alertar la entrega del material en el menor tiempo posible.
- Se acordó con Logística el envió de un reporte semanal (lunes), del inventario de nuestra bodega (A11), para dar seguimiento a los productos que se encuentren en cualquier a de los 3 estados :

Niveles Inventario A11		
Insuficiente	6	2%
OK	189	53%
Exceso	157	45%
Total	352	100%

En lo que respecta a la **reducción de PPM's internos**, el objetivo se cumplió, los PPM´s han ido bajando gradualmente, salvo por dos meses en los que por falta de entrenamiento del personal se excedió la meta llegando a 9.000 PPM's, posteriormente se volvió al nivel regular dentro del rango de la meta. No obstante se ha trabajado bastante en la retroalimentación con el personal, levantamiento y seguimiento de acciones correctivas.

En cuanto a **minimizar los costos de la mala calidad** en lo que tiene que ver con "scrap" y re-procesos, el medidor fue cambiado en el último trimestre del año, modificando la manera de cuantificar el tiempo de reproceso y el material perdido en los re-procesos, arrojando resultados más bajos que durante los otros meses del año. La acción que se tomó fue el obtener un reporte directo del sistema que se implementará este año 2014. En cuanto a garantías, la mayoría de reportes de calidad se presentaron durante el primer semestre (USD 80,17) y en el segundo semestre (USD 12,35), la acción tomada fue el plantear acciones correctivas por cada garantía reportada.

Con respecto a **minimizar las horas extras**, debido a la disminución de volumen de producción y al ajuste en la planificación, se alcanzó la meta para no generar horas extras.

En cuanto a la gestión del **"stock rate" del "Rundown" de acero aluminizado** para evitar costos financieros por sobre stock, se presentó un excedente de material con respecto al consumo, el motivo se dio porque el proveedor tiene un pedido mínimo de 25 toneladas mensuales y una tolerancia del +/- 20%, además en el mes de enero recibimos materiales que fueron solicitados en el mes de septiembre del 2012, lo que generó un incremento en el "stock rate". Para el mes de junio se terminó la producción del modelo Preggio que era le principal consumidor de este acero (1,5mm).

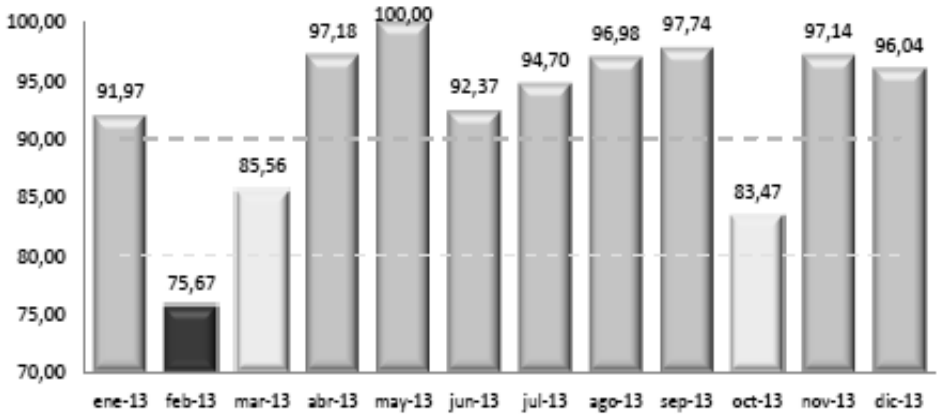
Se tomaron las siguientes acciones:

- Se negoció con el proveedor la postergación del despacho durante dos meses a la fecha solicitada.
- Se inició el proyecto de corte blanks para evitar la compra del acero.

En lo que respecta a la gestión del "stock rate" del "Rundown" de otros productos (materia prima), el mismo tiene que ver con la fluctuación de acuerdo a diferentes variantes, principalmente a los incrementos y/o disminuciones de producción de nuestros clientes, razón por la cual a partir del mes de octubre del año 2013 el inventario se incrementó, ya que se recibió información de Aymesa del cierre de su planta por problemas en el mercado Venezolano, por lo que las unidades planificadas para exportar no se realizarían.

Dentro de las acciones que se tomaron para la reducción del inventario estuvieron las de suspender los pedidos en firme con los proveedores que abastecen la marca Sportage (Sejong) y Cerato (Whoosin).

MEDIO AMBIENTE



OBJETIVO.- Promover el cuidado del Medio Ambiente

El resultado del objetivo fue del 92,40%.

En lo que respecta a la **optimización del consumo de energía eléctrica**, el indicador del consumo durante los primeros 4 meses estuvo en rojo. Luego de un análisis se pudo ver que se debió al aumento de producción en la dobladora YLM, al aumento de producción de bridas en los plasmas y la Planta 3 comenzó a trabajar a mayor capacidad, además de los desarrollos de los nuevos productos que se estaban realizando. La acción que se tomó fue la de modificar el indicador de 1.52 a 2.05 para tener información más real, ya que anteriormente no se consideraba el incremento de producción indicado.

En cuanto a la optimización del **gas de protección de soldadura**, se controló todo el tiempo verificando constantemente que no se presenten fugas en el circuito de Aga Mix, lamentablemente en los 2 últimos meses no se cumplió el objetivo debido a que se presentaron fugas internas en las máquinas de suelda y por el aumento en el consumo de gas en el área de Desarrollo.

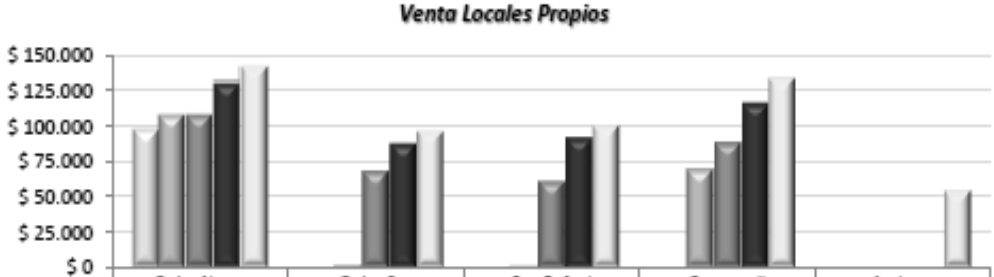
Dentro de las acciones que se tomaron, fue el revisar cada una de las máquinas para evitar fugas internas y solicitar un reporte mensual al Área de Desarrollo sobre el consumo de este producto.

En cuanto a la **reducción de los costos de transporte** para despachos y entrega de material, se logró el objetivo al reducir el costo en el 31% frente a la meta propuesta de reducción del 0,35% . Lo mismo sucedió con el indicador de **promover el cuidado del medio ambiente**, en el cual la meta promedio fue de 2 iniciativas mensuales logrando superarla con el 25% de iniciativas presentadas.

En lo que respeta en **la reducción del desperdicio de acero** utilizado en la producción, se dio una reducción en promedio del 38,07% con respecto a la meta fijada que fue de 14 kilos, al lograr en promedio el 8,67 kilos de "scrap" versus los kilos de producto terminado.

III. OPERACIÓN TECNOSCAPE

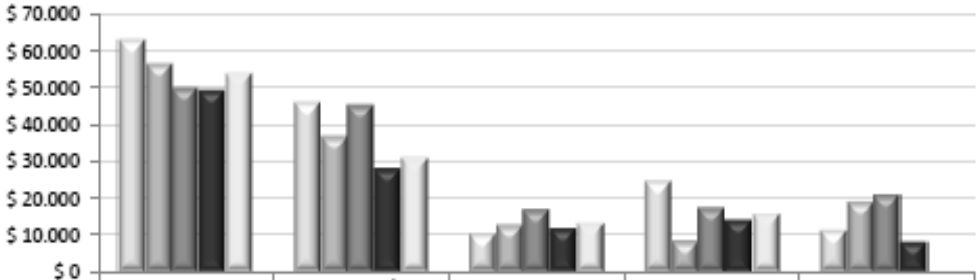
Durante el 2013 el crecimiento en ventas al público de TENOSCAPE ($840.000) representa un aumento del 8,57% con respecto al 2012. Actualmente contamos con 9 locales a nivel nacional, de los cuales 5 son propios (Quito: Norte, San Rafael, Sur. Guayaquil y Ambato) y 4 concesionados (Quito: Cumbaya y Granados, Ibarra y Cuenca). Para el 2014 se prevé ventas al publico de $ 1.000.000,00 y la consolidación del local de Ambato y la línea NOVUS que a partir de enero 2014, la Franquicia Master para Ecuador, es propiedad de INDIMA.



	Quito Norte	Quito Sur	San Rafael	Guayaquil	Ambato
'10	$ 97.644				
'11	$ 107.437	$ 2.027	$ 1.355	$ 69.585	
'12	$ 107.526	$ 68.237	$ 60.972	$ 88.188	
'13	$ 130.387	$ 87.818	$ 91.744	$ 116.162	
'14 est	$ 141.000	$ 96.000	$ 100.000	$ 133.000	$ 54.000

Para el 2014 se prevé un incremento de ventas promedio de 10% en las sucursales propias, y adicionalmente las ventas de Ambato

Compra Concesionarios Tecnoscape



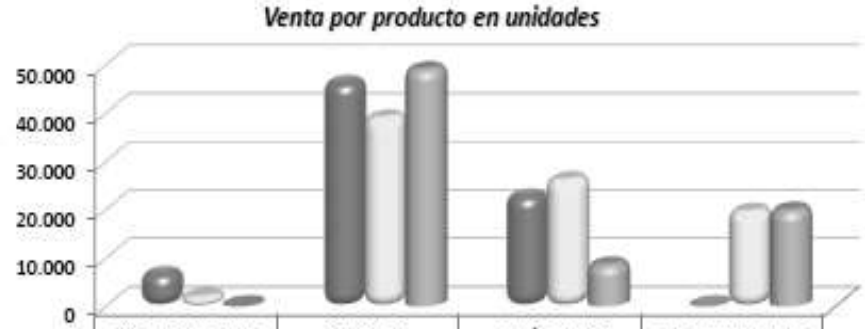
	Granados	Cumbayá	Ibarra	Cuenca	Sto.Do.
'10	$ 63.170	$ 46.146	$ 10.670	$ 24.917	$ 11.502
'11	$ 56.530	$ 36.841	$ 13.036	$ 8.584	$ 19.266
'12	$ 49.735	$ 45.040	$ 17.017	$ 17.498	$ 21.076
'13	$ 49.440	$ 28.321	$ 12.161	$ 14.304	$ 8.432
'14 est	$ 54.000	$ 31.000	$ 13.400	$ 16.000	

El 2013 fue un año complicado para nuestros concesionarios: Granados se cambió a un local propio por los que sus ventas se vieron disminuidas, Cumbayá sufrió durante todo el año las modificaciones viales y construcción de la ruta Viva. Finalmente el concesionario de Santo Domingo se retiró del negocio dejando esta plaza sin cobertura.

IV. OPERACIÓN JIT DANA

IV.1 RESULTADOS 2013

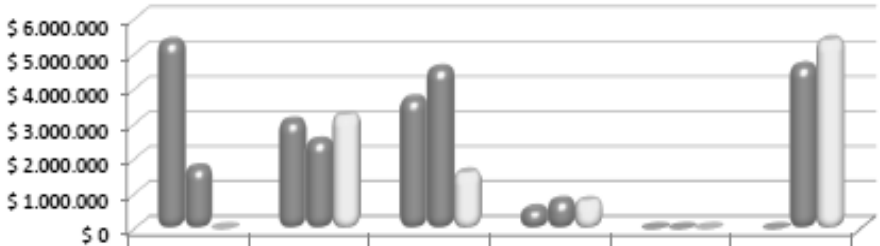
En el 2013 se vendieron 11% menos unidades que en el 2012. Impactado principalmente por la cancelación de entregas cardánes con el "balance out" Dmax a partir de Oct/13.



	ejes diferenciales (TR)	CVJ (THC)	cardánes (TR)	ejes ensamblados (TR)
2011	6.707	46.250	22.766	0
2012	2.079	39.088	26.253	19.706
2013	0	49.066	8.638	19.949

De las 77.653 unds. vendidas durante el año 2013, el 20% fueron ejes CKD ensamblados, 63% fueron ejes homocinéticos Sail-Aveo (CVJ), el 11% fueron cardánes, Solo el 6% fueron ejes DANA ensamblados. En Oct/13 terminaron las entregas de ejes y cardánes Dmax; se ensamblaron ejes CKD RT50 a partir de Ago/13.

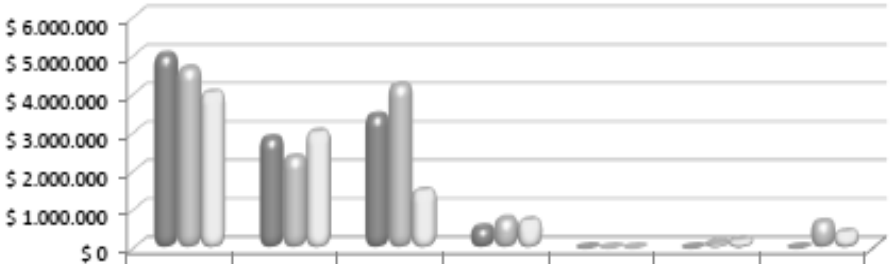
Venta a cliente final en US$



	ejes diferenciales	CVJ	cardánes	reposición	otros	ejes ensamblados
2011	$ 5.352.958	$ 3.071.077	$ 3.704.095	$ 564.365	$ 907	$ 0
2012	$ 1.736.451	$ 2.508.937	$ 4.578.909	$ 807.767	$ 0	$ 4.655.209
2013	$ 0	$ 3.250.169	$ 1.604.639	$ 799.626	$ 2.108	$ 5.397.907

La venta al cliente final durante el 2013 fue de US$ 11'054.449, lo que significó una reducción del 22,63% con respecto al 2012.

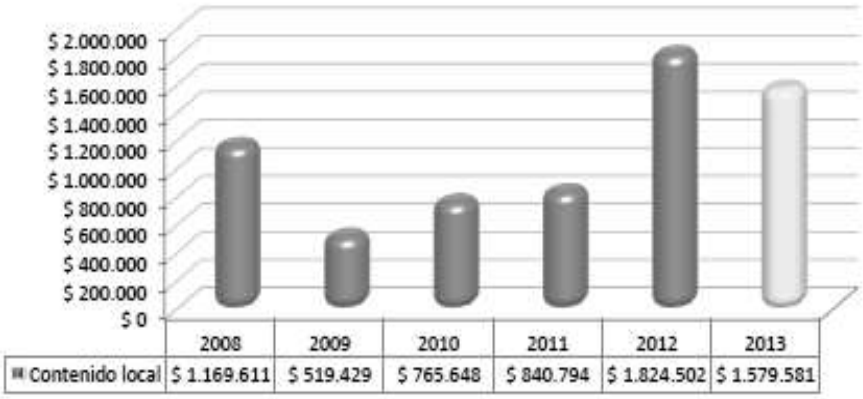
Compras en US$



	ejes diferenciales	CVJ	cardánes	reposición	otros	otros provd.Col	otros provd.Ecu
2011	$ 5.012.389	$ 2.857.216	$ 3.446.387	$ 535.708	$ 907	$ 0	$ 0
2012	$ 4.662.795	$ 2.363.133	$ 4.235.761	$ 752.698	$ 649	$ 152.397	$ 686.188
2013	$ 4.036.930	$ 3.014.358	$ 1.488.986	$ 716.772	$ 0	$ 217.823	$ 423.975

La compra durante el 2013 fue de US$ 9'898.884 lo que significó una reducción del 23% con respecto al 2012, representado en el "balance out" de Dmax y en la no localización de ejes, cardanes, cables, cañerias y ballestas para RT50 .

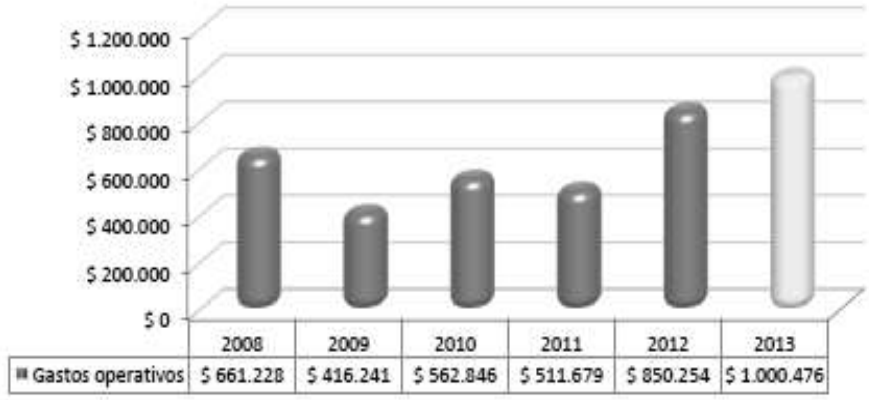
Incremento contenido Ecuatoriano en US$



	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Contenido local	$ 1.169.611	$ 519.429	$ 765.648	$ 840.794	$ 1.824.502	$ 1.579.581

El contenido local durante el 2013 se redujo en un 13% con respecto al 2012 gracias a la no localización de ballestas para RT50.

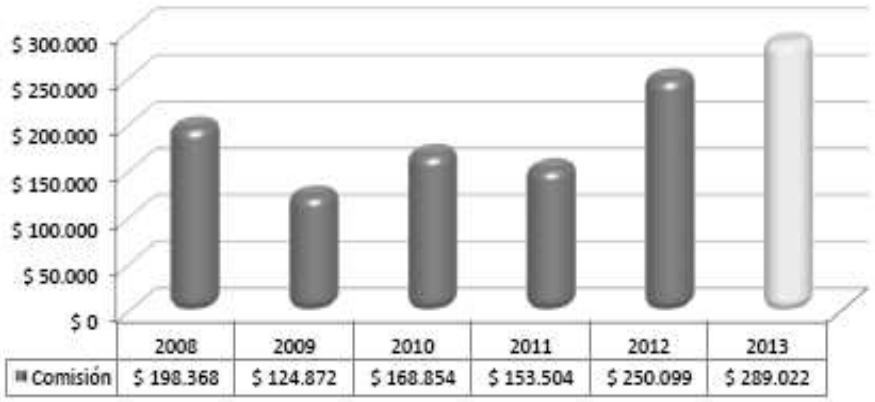
Gastos Operativos JIT DANA en US$



	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Gastos operativos	$ 661.228	$ 416.241	$ 562.846	$ 511.679	$ 850.254	$ 1.000.476

En el 2013 los gastos por $1'000.476 representaron el 9% de la Venta; lo que significó una desmejora respecto al 5,95% de Gastos/Venta generado por la Operación en el 2012.
Los gastos adicionales representados en todos los nuevos "facilities" del proceso de adecuación y alistamiento de la implementación de ejes y cardánes TRANSEJES Ecuador.

Comisión INDIMA en US$



La comisión neta INDIMA después de gastos ascendió a $289.022 en el 2013; representando un aumento del 15% respecto a la comisión obtenida en 2012.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES INDIMA S.A. OPERACIÓN DANA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

	REAL 2.012		REAL 2.013		VARIACIÓN	%
VENTAS TRANSEJES	1.195.783	82,71%	1.401.579	82,90%	205.797	0%
COMISION AGENCIAMIENTO COMERCIAL	249.909	17,29%	289.022	17,10%	39.114	-1%
INGRESOS	**1.445.691**	**100,00%**	**1.690.602**	**100,00%**	**244.910**	**0%**
COSTOS & GASTOS VARIABLES	431.309	29,83%	415.605	24,58%	-15.704	-18%
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	**1.014.383**	**70,17%**	**1.274.997**	**75,42%**	**260.614**	**7%**
COSTOS & GASTOS FIJOS	491.481	34,00%	656.536	38,83%	165.054	14%
RESULTADO DEL PERIODO	**522.901**	**36,17%**	**618.461**	**36,58%**	**95.560**	**1%**
Indice (Utilidad / Gastos)	**57%**		**58%**			

IV.2 TERMINACION CONTRATO INDIMA - DANA

Para garantizar una terminación y cierre efectivo del contrato de agenciamiento que mantenía Indima y Dana THC y Transejes de Colombia desde el 2007, se definió su terminación para el 28 de febrero del 2014, para lo cual se realizaron reuniones semanales con el Gerente de Operaciones designado para Transejes Ecuador, para dar seguimiento permanente a los siguientes temas:

- **Liquidaciones del personal.-** La decisión tomada por Transejes, en cuanto al personal de Indima que estaba en relación de dependencia en la operación Dana, fue:
    - Solicitar la renuncia a todo el personal que tomó la decisión de seguir trabajando para Transejes Ecuador
    - Pagar el despido intempestivo a las personas que tomaron la decisión de desvincularse.
    - El costo total pagado por concepto de liquidaciones, se detalla a continuación:

RESUMEN DE VALORES A PAGAR POR LIQUIDACIONES	TOTAL POR EMPRESA
VALOR A PAGAR DANA	$ 40,474.86
VALOR A PAGAR INDIMA	$ 34,996.34
TOTALES	$ 75,471.20

- **Transferencia de activos.-** Con respecto a este tema, Indima recibió la autorización de las dos empresas colombianas, para entregar los activos y bienes de control a la empresa Transejes Ecuador.
- **Inventario final.-** Se definió la realización del inventario final el 28 de febrero del 2014, con el objetivo de incluir las diferencias en la liquidación final que se realizará.
- **Estado de cuentas.-** El departamento financiero ha trabajado en la elaboración del estado de cuentas y en el informe se incluirán todos los temas pendientes de pago, a fin de dejar las cuentas cerradas entre Indima y Dana.

V. PERSPECTIVAS 2014

Vemos dos situaciones que deben ser consideradas cuidadosamente en este próximo año, la primera es la necesidad que tiene el gobierno en equilibrar la balanza comercial, esto implica que la cuota para importación de CKD se mantendrá en niveles similares a los del 2013, esto podría agravarse si se implementan los requerimientos de seguridad (léase medidas para arancelarias) que podrían dejar algunos modelos fuera.

Al mismo tiempo y en la misma línea de frenar la salida de divisas, se esta impulsando la denominada "sustitución inteligente de importaciones" lo cual podría abrir interesante oportunidades para Indima, de hecho la caída de la producción el año pasado nos ha hecho planteamos una estrategia con un enfoque mucho mas comercial.

Nuestros actuales principales clientes, las plantas ensambladoras, a pesar de que el gobierno no ha determinado una política para el sector, ha continuado invirtiendo y buscando nuevos proyectos, sentimos una flexibilización en relación a nuevos desarrollos localización de partes.
Definitivamente deberemos mirar otros mercados tales como la manufactura de bicicletas, moto-partes y partes para la industria carrocera, así como la posibilidad de abastecer el mercado ferretero con productos que pueden ser fabricado en nuestras instalaciones.

Estamos mirando cuidadosamente y con mucho interés la posibilidad de establecer proyectos de capital de riesgo (JV) para la fabricación de convertidores catalíticos tanto para equipo original como para reposición, tomando en cuenta que la normativa de emisiones en Ecuador ya aplica a todo el territorio.
Igualmente no dejaremos de considerar las diferentes opciones que se presentan por parte de autopartistas Colombianos quienes tienen mucho interés de invertir en Ecuador y buscan también socios locales.
Nos mantendremos activos en apoyar a Ecocaucho que ya inició su proceso de producción con muy interesantes perspectivas de crecimiento.
Considero que este año será un punto de quiebre, pues, finalmente iniciaremos de manera firme una diversificación que al mismo tiempo representara la independencia de un sector que podría ser desmantelado como sucedió en otros países como Chile y como esta empezando a suceder en Colombia.

En el aspecto interno, y luego de haber realizado un trabajo intenso en la re-organización del área financiera , la implementación y aplicación de nuestro sistema de producción SPI, la consolidación del comité APQP sentimos que estamos en una posición favorable para enfrentar estos nuevos retos.

Seguramente este año las ventas serán similares al 2013 pero ciertamente tendremos mas clientes.

A continuación el tablero de comando de Plan de Negocios 2014:

ID	OBJETIVO / ESTRATEGIA	TIPO	Frecuencia de Medición	Unidad	Meta
O1.	Motivar y comprometer al personal con la Organización.	↑	Mensual	%	90 80 <80
O2.	Desarrollar las competencias del personal para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento delos objetivos	↑	Mensual	%	90 80 <80
O3.	Buscar procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la Organización.	↑	Mensual	%	95 85 <85
O4.	Buscar permanentemente las tecnologías más adecuadas para el mejoramiento y desarrollo de nuestros procesos	↑	Mensual	%	98 95 <95
O5.	Mejorar permanentemente los procesos de la Organización.	↑	Mensual	%	90 80 <80
O6.	Mantener la Integridad del Sistema de Gestion de Calidad.	↑	Mensual	%	95 90 <90
O7.	Cumplir los requisitos gubernamentales y requisitos especificos de los clientes.	↑	Mensual	%	90 80 <80
O8.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	↑	Mensual	%	90 80 <79
O9.	Incorporar nuevos productos, lo que nos permite diversificar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad.	↑	Mensual	%	90 80 <80
O10.	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	↑	Mensual	%	95 85 <85
O11.	Promover el cuidado del Medio Ambiente.	↑	Mensual	%	90 80 <80

VI. CONCLUSIONES

Este 2013 queda registrado en la historia de la empresa como un año muy importante, pues las lecciones aprendidas fueron muchas y muy importantes.

Una de ellas fue el extraordinario compromiso de nuestro personal que cuando fue requerido, realizó de manera maratónica la producción de una semana en veinte y dos horas ininterrumpidas, evitando de esta manera que nuestros clientes sean perjudicados.

Otro aprendizaje fue la necesidad de mantener orden el todos los procesos inclusive los administrativos y contables.

También pudimos darnos cuenta que es indispensable la diversificación de la producción, cualquier variación en los planes que tengan las plantas de ensamblaje pueden ser determinantes para Indima.

Definitivamente, un año difícil pero enriquecedor, quiero expresar mi reconocimiento al compromiso de todos los colaboradores, mi gratitud al equipo por su aporte incondicional y mi gratitud también a ustedes señores accionistas por su comprensión.

Estoy convencido que después de estas lecciones la empresa ha salido fortalecida.

Gracias

VII. 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

VIII. INFORME DEL COMISARIO

ANIBAL VILLAGOMEZ C.
Casilla 17 - 03 - 302
Quito - Ecuador

Quito, 18 de marzo de 2.014

A los señores Accionistas y Directores de

INDIMA S.A.

En mi calidad de Comisario Principal, he examinado el Estado de Situación de INDIMA S.A., al 31 de diciembre de 2.013 y los correspondientes Estados de Resultados Integrales, de Cambios en el Patrimonio y de Flujo de Efectivo por el año terminado en esa fecha; así como el cumplimiento por parte de los administradores, de normas legales, estatutarias y reglamentarias. He examinado también los libros y comprobantes de contabilidad.

Las normas de Control Interno son establecidas y su cumplimiento vigilado por el señor Ingeniero Juan Bermeo Ponce, Gerente General de la compañía, y en mi opinión son razonablemente apropiadas.

Para los fines establecidos en el Art. 1 de la Resolución 92.1.4.3.014 de la Superintendencia de Compañías publicada en el Registro Oficial Nro. 044 del 13 de octubre de 1992, declaro expresamente que he dado cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 279 de la Ley de Compañías, que trata sobre las atribuciones y obligaciones de los Comisarios.

A continuación detallo los principales índices financieros comparados entre 2.012 y 2.013:

ÍNDICE	RELACIÓN	2012	2013
Solvencia:	Activo Corriente/Pasivo Corrien.	1,32	1,24
Liquidez (A):	Activo Cor. - Invent./Pas.Corrien.	0,83	1,79
Solidez:	Pasivo Total / Activo Total	0,67	0,65
Rentabilidad:	Utilidad / Patrimonio - Utilidad	40,83%	18,87%

De lo anterior se puede concluir que en el año 2.013 la compañía ha subido levemente su nivel de endeudamiento. Por otra parte la rotación del inventario se

El Nacional 188 y El Telégrafo - Teléfono: 246-462

ANIBAL VILLAGOMEZ C.
Casilla 17 - 03 - 302
Quito - Ecuador

ha mantenido al mismo nivel ya que tanto en diciembre de 2012 como en diciembre de 2013 había inventarios para 1,19 meses de costo de ventas.

Para finalizar, debo indicar que en mi opinión, los Estados Financieros presentan razonablemente la situación financiera de INDIMA S.A., al 31 de diciembre de 2.013, y los resultados de sus operaciones por el año terminado en esa fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs); y sus datos corresponden exactamente a los registrados en los libros de contabilidad. Igualmente, en mi opinión, los administradores de la compañía sí cumplen con las normas legales, estatutarias y reglamentarias aplicables.

Los libros y comprobantes de contabilidad, son llevados escrupulosa y profesionalmente, como corresponde a una buena administración, y cumplen con las normas legales respectivas. Además, la conservación y custodia de los bienes de la compañía y de terceros bajo la responsabilidad de la Administración, en mi opinión son apropiadas.

Agradezco la gran colaboración brindada por los administradores y el personal de la compañía, para el desempeño de mis funciones; así como a ustedes señores Accionistas por la confianza depositada en mi persona.

Muy Atentamente

ANIBAL VILLAGOMEZ C.
Comisario Principal
Reg. N° 4.028

El Nacional 188 y El Telégrafo - Teléfono: 246-462

IX. ANEXO INFORME DE AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS

Deloitte.

Deloitte & Touche
Ecuador Cía. Ltda.
Av. Amazonas N3517
Telf: (593 2) 381 5100
Quito – Ecuador

Tulcán 803
Telf: (593 4) 370 0100
Guayaquil – Ecuador
www.deloitte.com/ec

INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A los Señores Accionistas y Junta de Directores de
Industria de Accesorios y Partes de Automotores INDIMA S.A.:

Informe sobre los estados financieros

Hemos auditado los estados financieros que se adjuntan de Industria de Accesorios y Partes de Automotores INDIMA S.A. que comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre del 2013 y los correspondientes estados de resultado integral, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha y un resumen de las políticas contables significativas y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la Gerencia por los estados financieros

La gerencia de la Compañía es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF, y del control interno determinado por la gerencia como necesario para permitir la preparación de los estados financieros libres de errores materiales, debido a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros basados en nuestra auditoría. Nuestra auditoría fue efectuada de acuerdo con normas internacionales de auditoría. Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener certeza razonable de si los estados financieros están libres de errores materiales.

Una auditoría comprende la realización de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los saldos y revelaciones presentadas en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de error material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar esta evaluación de riesgo, el auditor toma en consideración los controles internos relevantes para la preparación y presentación razonable de los estados financieros de la Compañía a fin de diseñar procedimientos de auditoría apropiados a las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Compañía. Una auditoría también comprende la evaluación de que las políticas contables utilizadas son apropiadas y de que las estimaciones contables hechas por la gerencia son razonables, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas constituida como entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/cr/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Member of Deloitte Touche Tohmatsu

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionar una base para nuestra opinión de auditoría.

Opinión

En nuestra opinión, los referidos estados financieros presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la posición financiera de Industria de Accesorios y Partes de Automotores INDIMA S.A. al 31 de diciembre del 2013, el resultado de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera - NIIF.

Asunto de énfasis

Sin calificar la opinión informamos lo siguiente, los estados financieros de Industria de Accesorios y Partes de Automotores INDIMA S.A. al 31 de diciembre del 2012, fueron examinados por otros auditores, quienes emitieron una opinión sin salvedades el 17 de abril del 2013. Tal como se explica en la Nota 17, la Administración de la Compañía con posterioridad a la emisión de los estados financieros auditados, registró ciertos ajustes en el año 2012. Con la finalidad que sean comparables con los estados financieros al 31 de diciembre de 2013.

Deloitte & Touche

Quito, Marzo 20, 2014
Registro No. 019

Rodolfo Játiva
Socio
Licencia No. 15238

INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

ACTIVOS	Notas	2013	(Restablecidos) Diciembre 31, 2012	2011
		(en miles de U.S. dólares)		
ACTIVOS CORRIENTES:				
Efectivo y bancos		1,231	545	234
Cuentas por cobrar comerciales y otras cuentas por cobrar	4	1,566	3,061	3,578
Inventarios	5	2,588	2,719	3,449
Activos por impuestos corrientes	10	752	622	272
Otros activos		327	333	117
Total activos corrientes		6,464	7,280	7,650
ACTIVOS NO CORRIENTES:				
Maquinarias y equipos	6	1,449	1,431	1,338
Activos intangibles		409	426	261
Activos por impuestos diferidos	10	104		36
Inversiones en acciones	7	500		
Otros activos		48	28	28
Total activos no corrientes		2,510	1,885	1,663
TOTAL ACTIVOS		8,974	9,165	9,313

Ver notas a los estados financieros

Ing. Juan Bermeo
Gerente General

PASIVOS Y PATRIMONIO	Notas	(Restablecidos) Diciembre 31, 2013	2012	2011
		(en miles de U.S. dólares)		
PASIVOS CORRIENTES:				
Préstamos	8	2,536	1,144	2,205
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	9	1,306	2,701	3,511
Obligaciones acumuladas		210	315	287
Pasivos por impuestos corrientes	10	216	350	246
Total pasivos corrientes		4,268	4,510	6,249
PASIVOS NO CORRIENTES:				
Préstamos	8	965	1,009	
Obligaciones por beneficios definidos	12	607	574	607
Pasivos por impuestos diferidos	10		35	
Total pasivos no corrientes		1,572	1,618	607
Total pasivos		5,840	6,128	6,856
PATRIMONIO:				
Capital social	14	1,632	1,632	1,632
Reserva legal		561	407	407
Utilidades retenidas		941	998	418
Total patrimonio		3,134	3,037	2,457
TOTAL		8,974	9,165	9,313

Ing. Freddy Salazar
Sub - Gerente Financiero

INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A.

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2013

	Notas	2013	(Restablecido) 2012
		(en miles de U.S. dólares)	
INGRESOS	16	26,038	30,673
COSTO DE VENTAS	17	23,670	27,654
MARGEN BRUTO		2,368	3,019
Gastos administrativos	21	(1,347)	(1,303)
Gastos de ventas	21	(111)	(163)
Gastos financieros	23	(226)	(183)
Otros gastos		(148)	(216)
Total gastos		(1,832)	(1,865)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA		536	1,154
Impuesto a la renta:			
Corriente		179	203
Diferido		(140)	71
Total		39	274
UTILIDAD Y RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO		497	880

Ver notas a los estados financieros

Ing. Juan Bermeo
Gerente General

Ing. Freddy Salazar
Sub - Gerente Financiero

INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

	Capital social	Reserva legal	Utilidades retenidas	Total
		... (en miles de U.S. dólares) ...		
Saldos al 31 de diciembre de 2011, previamente reportados	1,632	407	871	2,910
Ajustes (Nota 17)			(453)	(453)
Saldos al 31 de diciembre de 2011 restablecidos	1,632	407	418	2,457
Utilidad del año			880	880
Pago de dividendos			(300)	(300)
Saldos al 31 de diciembre de 2012	1,632	407	998	3,037
Utilidad del año			497	497
Transferencias		154	(154)	
Pago de dividendos			(400)	(400)
Saldo al 31 de diciembre del 2013	1,632	561	941	3,134

Ver notas a los estados financieros

Ing. Juan Bermeo
Gerente General

Ing. Freddy Salazar
Sub - Gerente Financiero

INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

	2013	2012
	(en miles de U.S. dólares)	
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Efectivo recibido de clientes	27,532	31,014
Efectivo pagado a proveedores y trabajadores	(26,197)	(29,237)
Participación a trabajadores	(193)	(186)
Impuesto a las ventas	(158)	(529)
Intereses pagados	(226)	(201)
Otros ingresos, neto	(68)	259
Flujo neto de efectivo proveniente de actividades de operación	690	1,129
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Adquisición de maquinaria y equipos	(387)	(284)
Precio venta de maquinaria y equipos		17
Adquisición de activos intangibles	(65)	(187)
Incremento de inversiones en acciones	(500)	
Flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión	(952)	(454)
FLUJOS DE EFECTIVO DE (EN) ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Incremento (pago) préstamos	1,348	(53)
Dividendos pagados	(400)	(300)
Flujo neto de efectivo proveniente de (utilizado en) actividades de financiamiento	948	(353)
EFECTIVO Y BANCOS		
Incremento neto del año	686	310
Saldos al comienzo del año	545	234
SALDO AL FINAL DEL AÑO	1,231	545

Ver notas a los estados financieros

Ing. Juan Bermeo
Gerente General

Ing. Freddy Salazar
Sub - Gerente Financiero