



Indima S.A.

**Informe de Gerencia
2014**

**Juan Bermeo P
Gerente General**

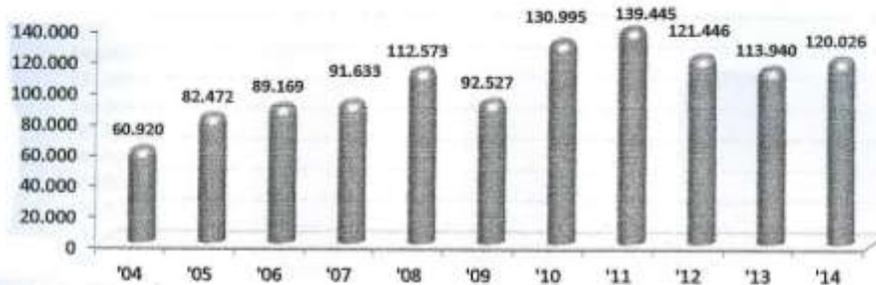
Marzo 27, 2015

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	03
II. RESUMEN DE LA GESTION	
II.1 GESTION OPERATIVA	05
II.2 GESTION COMERCIAL	07
II.3 GESTION FINANCIERA	08
II.4 GESTION ADMINISTRATIVA	12
II.5 GESTION LOGISTICA	13
II.6 COMITÉ APQP	14
II.7 PLAN DE NEGOCIOS 2014	15
III. OPERACIÓN TECNOSCAPE	16
IV. OPERACIÓN ECOCAUCHO	18
V. OPERACIÓN FACOMBIE	20
VI. PERSPECTIVAS 2015	21
VII. CONCLUSIONES	23
VIII. CERTIFICADO	24
IX. INFORME COMISARIO EJERCICIO ECONÓMICO 2014	25
X. INFORME AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONÓMICO 2014	28

I. INTRODUCCION

VENTAS MERCADO AUTOMOTOR ECUATORIANO



En el año 2014 el sector automotor ecuatoriano registró ventas por 120.000 unidades, lo que significó un leve crecimiento del 5,34% respecto al 2013, debido al incremento en ventas en el mes de diciembre, generado por los rumores de incremento de impuestos para el 2015. Para el 2014, el Gobierno mantuvo la asignación de cupos a las importaciones de vehículos armados y en CKD, medida que se ha mantenido durante los últimos tres años y continuará por lo menos hasta el año 2020. Otra de las medidas que afectó durante el 2014 fue la regulación de seguridad NT 034, lo que significó la salida de algunos modelos del mercado tanto importados como fabricados localmente.

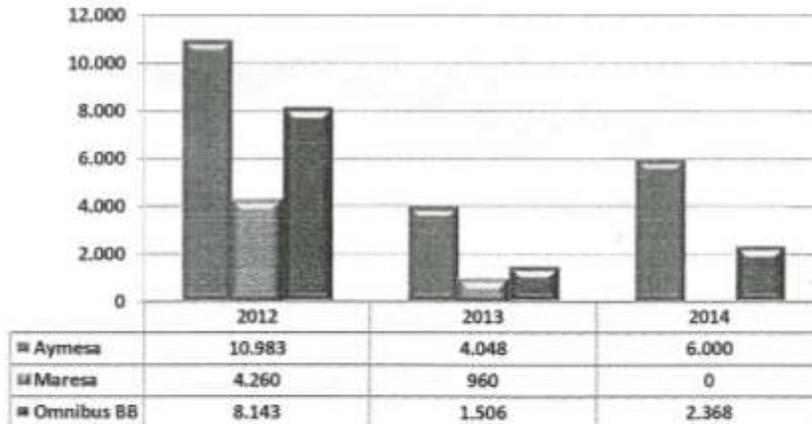
VENTAS MERCADO AUTOMOTOR POR ORIGEN



La participación de la producción nacional dentro del mercado automotor fue del 50,38% en el 2014 frente al 48,72% del 2013 y de 46,44% en el 2012, lo que representó un crecimiento del 5,34% en las ventas de productos fabricados en Ecuador, sin embargo se ve un crecimiento superior en la venta de vehículos importados de Colombia principalmente y luego de China.

OFERTA MERCADO AUTOMOTOR


oferta local nueva (Producción + importación - exportación) del sector automotor en el 2014 fue de 102.595 unidades, con una reducción de 5,57% con respecto al 2013 y muy similar al que fue de 102.505 unidades. Cabe notar que la producción local se redujo considerablemente debido a las reducciones de cupos y a la regulación de seguridad mencionada anteriormente.

EXPORTACIONES


En el 2013 las exportaciones se redujeron drásticamente debido a que no se llegaron a los cupos de cumplimiento de cupos con Venezuela. Para el 2014 las exportaciones subieron el 50% frente al 2013 debido a exportaciones que realizó Aymesa a Colombia principalmente.

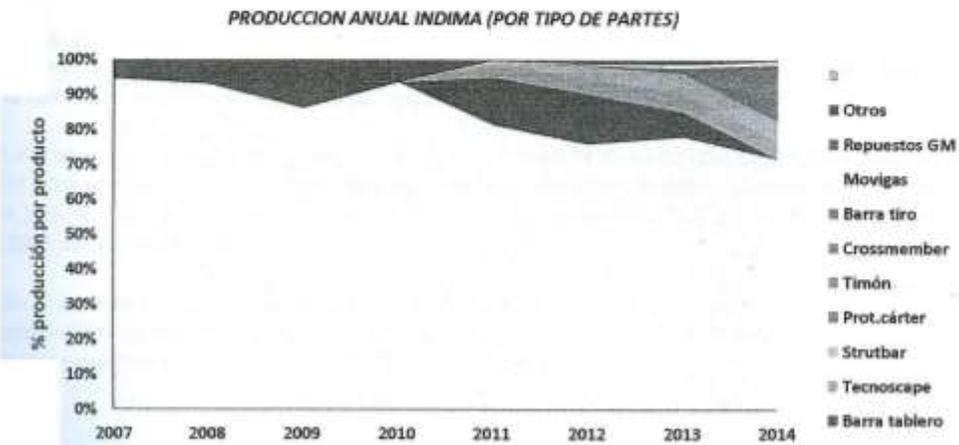
II. RESUMEN DE LA GESTION

II.1 GESTION OPERATIVA



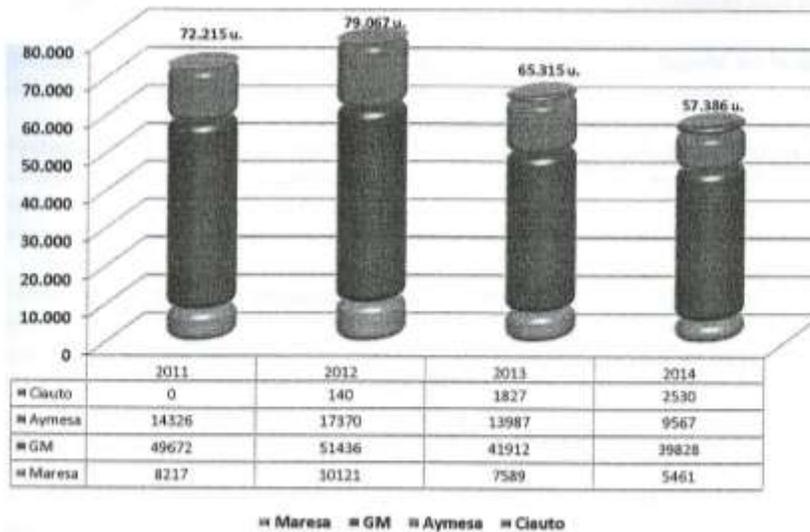
La producción de Indima en el 2014 fue similar al 2013, a pesar de que el sector autopartista tuvo una reducción en la producción.

En el caso de Indima se trabajó en tratar de llenar la capacidad excedente, con la producción de nuevos productos, tales como: Cuadros para bicicletas, timones para motos, barra de tiro, protector de cárter, montacargas industriales, entre otros.



La estrategia de diversificar la producción y la dependencia de 3 clientes ha ido evolucionado, ya que hasta el 2007 alrededor del 95% correspondía a sistemas de escape de equipo original que eran fabricados para las ensambladoras y a partir del 2011 podemos ver que la fabricación de nuevos productos ha ido incrementándose hasta llegar a tener el 25% del total de la producción de Indima.

PRODUCCION SISTEMAS ESCAPE EO (POR ENSAMBLADORA)



Como se puede observar en la gráfica, nuestros clientes de sistemas de escape de equipo original, durante los 3 últimos años han tenido reducciones paulatinas de producción, debido a la reducción de cupos y medidas arancelarias decretadas por el Gobierno.

La producción de sistemas de escape para la ensambladora Aymesa durante el 2014 bajaron el 31,60% comparado con el 2013, seguidos por Maresa con el 28,04% y General Motors con el 4,97%, lo que significó una reducción total de la fabricación de sistemas de escape durante el 2014 del 12,13% frente al 2013.

En el caso de la ensambladora Ciauto, el comportamiento de la producción fue diferente a los otros clientes por ser nueva en el mercado nacional, ya que la producción de sistemas de escape durante el 2014 creció el 38,58% frente al 2013.



II.2 GESTION COMERCIAL

Siguiendo la estrategia de diversificación se han definido 5 líneas estratégicas para desarrollarla:

- 1. Mercado de reposición.-** Incremento de volumen de ventas, basado en la estrategia de ventas al por mayor, a través de la conformación de una fuerza de ventas.
- 2. Partes para la industria de las motocicletas.-** Se trabajó en el desarrollo de sistemas de escape universales y otras partes que se adapten a los modelos ensamblados en el país. Se inició la venta de timones a 3 ensambladoras locales. A partir de junio 2015 las ensambladoras de motos en el país deben cumplir con un contenido nacional del 20%.
- 3. Tanques de acero para almacenar agua caliente-** Alineados con el cambio de la "Matriz energética" identificamos un nicho, en la fabricación y comercialización de tanques de agua, tanto para energía eléctrica como para energía solar, para lo cual se ha venido trabajando en el desarrollo de prototipos, a fin de entregar el producto a partir de junio del 2015.
- 4. Línea Ferretera.-** Indima incursionó en la línea ferretera con la producción y comercialización de coches de carga manuales (Movigas, coche de 150 kg. y 250 kg.), para nuestro cliente Kywi. Para el 2015 se implementará una estrategia similar al mercado de reposición, con una fuerza de ventas al por mayor y a nivel nacional.
- 5. Bicicleta Nacional.-** Indima es fabricante y proveedor de cuadros y timones de bicicletas para nuestro cliente Facombie S.A. La producción de cuadros y ensamble de bicicletas inició en diciembre con un volumen diario menor a 10 cuadros por día, lo cual se incrementará a 180 unds. diarias a finales del 2015.

II.3 GESTION FINANCIERA

Durante el año 2014, el área financiera tuvo reestructuraciones que permitieron realizar eficiencias en los procesos contables, presentación de la información oportuna y confiabilidad en la información financiera; los aspectos más relevantes de la gestión financiera fueron:

- El Subgerente Financiero que ingresó en el mes de Junio del 2013, solamente estuvo hasta el 31 de enero del 2014 y a partir de marzo del 2014 la vacante fue llenada, quedando el Área Financiera totalmente funcional.
- En el área financiera se realizó un cambio en la estructura organizacional, diseñando la estructura del departamento enfocado en una fluidez en los procesos financieros y agregando conceptos de control interno como segregación de funciones, delegación de responsabilidades, "empowerment", conciliación de cuentas contables y análisis de procesos, con lo cual se definieron las siguientes áreas funcionales: Impuestos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, costos, coordinación-análisis contable. Adicionalmente, se realizó un proceso de "back up" de cada función, con la finalidad de garantizar la continuidad de los procesos contables. Y se optimizaron los procesos de manera que se han eliminado los cuellos de botella que detenían la respuesta rápida y oportuna de los documentos fiscales.
- Desde el mes de abril se empezó a generar estado de pérdidas y ganancias separado por unidad de negocio, de tal forma se pueden analizar los ingresos, costos y gastos de cada unidad de negocio:
 - Indima (sistemas de escape, equipo original y nuevos productos);
 - Tecnoscape (puntos de venta producto y servicio);
 - Dana (distribución de productos Transejes a GM);
 - Novus;
 - Ecocaucho (backoffice);
 - Facombie (bicicletas).
- Para el caso de Tecnoscape se cuenta también con estado de pérdidas y ganancias por taller, de manera que se puede analizar la rentabilidad por cada punto de venta.
- La Subgerencia Financiera realizó capacitaciones en el módulo de Contabilidad en el Sistema Axapta a todo el personal del Departamento Financiero, con la finalidad de maximizar las bondades de la información del sistema, entre la más significativa fueron: Cuadre de los módulos de cuentas por pagar y por cobrar con el módulo de contabilidad. Esto permitió identificar los descuadres que tenía el modulo y depurar los saldos de proveedores y clientes que estaban con valores pendientes, especialmente en lo relacionado a empleados pues habían partidas abiertas desde el 2013 que no habían sido regularizadas. Y adicionalmente permitió que la información entregada a Auditoria Externa sea cuadrada y confiable por lo que no se presentaron ajustes en relación a estas cuentas por parte de auditoria.
- La información financiera-contable durante el año 2014 estuvo registrada y presentada oportunamente, el cierre contable fue dentro de lo indicado 8 días laborables. De igual manera, todas las declaraciones mensuales 2014 de IVA y Retenciones en la Fuente así como el anexo transaccional fueron presentados dentro del plazo establecido; adicionalmente, se agregó una mejora en el proceso de declaración pues ahora se realiza a la par el cuadro con los mayores contables y el anexo transaccional, de tal forma que se previenen posibles diferencias entre lo contable y lo declarado como sucedió en años anteriores.



- Indima se encuentra realizando aportes de capital a Ecocaucho y en el caso de Facombie se encuentra financiando las operaciones de inventario y gastos de operación, esto ha generado que parte de las líneas de crédito de Indima se destinen a sus empresas relacionadas, de tal forma que los gastos de interés bancario se encuentran absorbidos por Indima.
- En agosto se decidió con la Gerencia, la apertura de una cuenta corriente en el Banco de Guayaquil y aprovechar un cupo de crédito de US\$ 600.000, realizando dos operaciones crediticias con garantías prendarias a plazo de 6 meses. En el 2015 estamos gestionando la aprobación de una línea de crédito.
- Producto de la salida del Subgerente Financiero en enero y al estar el área sin un líder, en febrero se perdió la línea de crédito que la compañía mantenía con el Banco Bolivariano, en el mes de abril se logró renovar la línea de crédito constituida por dos millones de dólares, compuesta por un millón garantía en firmas y 1 millón garantía en prenda de inventario. La línea de crédito tiene vigencia de seis meses por lo que se volvió a renovar en el mes de noviembre 2014 y se deberá renovar en mayo 2015.
- El área de Tecnoscape tenía específicamente una persona asignada a las actividades de registros contables de compras, cobros, caja chicas, entre otros. Esta persona estaba a cargo de la Subgerencia Comercial sin embargo al observar problemas de confiabilidad en la información se decidió cambiar el reporte a la Subgerencia Financiera, después de evaluar los resultados se concluyó que lamentablemente la persona no tenía el perfil contable necesario para realizar las actividades contables de la operación Tecnoscape. Producto de su salida se decidió cambiar la estructura definiendo que Tecnoscape tenga los mismos procesos contables y se maneje dentro del mismo flujo de procesos financieros de Indima.
- La auditoría externa a los estados financieros del 2014 la realizó la empresa Deloitte. La misma que se desarrolló con una auditoría preliminar desde el mes de noviembre y concluyó en el mes de marzo. Como resultado los auditores no identificaron ajustes significativos a los registros contables relacionados al ejercicio fiscal 2014.
- Sin embargo, en el proceso de conciliación de las cuentas para auditoría se identificó un descuadre entre las cuentas relacionadas al "Crédito tributario de años anteriores de Impuesto a la Renta" y las declaraciones del "Impuesto a la renta de años 2010, 2011, 2012 y 2013". Del análisis de los registros y declaraciones se concluyó que hubieron varios errores en el registro contable relacionado a los impuestos, a continuación se detallan:

La revisión realizada por Sepúlveda identificó las retenciones en la fuente de clientes que no eran válidas y las extrae del anexo transaccional. Sin embargo, Sepúlveda no realizó la conciliación con los saldos contables y no se ajustó contablemente estos valores, por lo que el saldo contable se encontró mayor al realmente declarado al SRI:

	2012	2011
Anexo Transaccional S Declarado	287.468,29	256.981,48
Saldo Contable	<u>317.508,49</u>	<u>256.988,49</u>
Diferencia Para Ajustar	(30.040,20)	(7,01)



- ✓ En el formulario sustitutivo del 101 del Impuesto a la Renta del 2012, se ingresó por error el valor del anticipo en el campo de "Saldo anticipo pendiente de pago", esto para el SRI implica que este valor es deducido del crédito tributario a favor del contribuyente. Sin embargo, esta deducción no se contabilizó en las cuentas del crédito tributario, por lo tanto hay un exceso de crédito tributario a nivel de saldo contable.

Anticipo I. Renta 2012 Formulario 101	159.754,95
---------------------------------------	------------

- ✓ Error en la aplicación del crédito tributario de años anteriores, pues estos valores caducan desde el año en que se generan y deben ser ajustados en el año que se caducan este valor debió ser ingresado y ajustado en el año 2012:

Crédito Tributario Caducado Años Anteriores	5.226,24
---	----------

- ✓ En el año 2013 se presentó un impuesto a la renta de US\$178.227,46 en el informe auditado, lo cual determinó que la utilidad de ese año sea de US\$497.494; sin embargo al realizar el formulario sustitutivo del Impuesto a la Renta del 2013 el valor del anticipo del año era de US\$ 208.928,84, al ser el valor del anticipo mayor al valor del impuesto a la renta, el valor del anticipo se convierte en el impuesto mínimo, esto generó que la utilidad del ejercicio 2013 cambie a US\$466.793,04.

	2013
Impuesto a la renta	178.227,46
Anticipo Impuesto a la renta	<u>208.928,84</u>
Ajuste a utilidad del año 2013	30.701,38

- Por estos puntos, el saldo del crédito tributario de Indima para el impuesto a la renta debe ser ajustado contra utilidades retenidas de años anteriores, el resumen del ajuste por año es:

Año	Motivo	Valor
2012	Sepúlveda 2011	7,01
2012	Sepúlveda 2012	30.040,20
2012	Anticipo Imp. Renta 2012 formulario 101	159.754,95
2012	Crédito tributario caducado años anteriores	<u>5.226,24</u>
	Total ajuste 2012	195.028,40
2013	Total ajuste 2013 Dif. de Impuesto Renta	<u>30.701,38</u>
	TOTAL AJUSTE	225.729,78



- En la Inspección de la Superintendencia de Compañías, nos observaron que contablemente los valores de capital por accionista estuvieron mal registrados, producto de que los libros de acciones estuvieron desactualizados y no estuvieron presentados a este organismo de control. Adicionalmente, se observó que la cuenta de Aportes a Futuras Capitalizaciones estaba con un valor producto de una reclasificación en el 2011 de utilidades retenidas; sin embargo, esta reclasificación nunca fue aprobada por la junta de accionistas; por lo tanto este valor debía permanecer en utilidades retenidas. Estas irregularidades en las cuentas de Patrimonio fueron regularizadas en el año 2014.
- En el año 2012 se decidió realizar un incremento de capital de las utilidades del ejercicio económico 2011 con la finalidad de acogerse a la rebaja de la tasa impuesto a la renta; sin embargo, esto no se legalizó y por lo tanto el impuesto a la renta de ese año debió ser corregido con sustitutiva. Dado que no se obtuvo el beneficio en la tasa del impuesto a la renta en el 2014 el directorio decidió dejar sin efecto el incremento de capital.



II.4 GESTION ADMINISTRATIVA

Terminación contrato Dana.- En el 2014 finalizó el convenio con Dana-Transejes, lo que significó la salida de 29 personas de nómina.

Reestructuración de personal.- Debido a la disminución de la producción, en el mes de julio, la empresa decidió realizar una reestructuración y recorte de personal, por lo que se desvincularon 17 personas de la nómina y se realizaron cambios de posiciones. Dentro de los principales cambios estuvieron: 1) El Jefe de Producción pasó a la Jefatura de Ingeniería y Desarrollo. 2) El Ingeniero de Procesos tuvo un ascenso a Jefe de Producción.

Debido a estas desvinculaciones de personal, la nómina tuvo una disminución de aproximadamente US\$ 30.000. Actualmente el personal de Indima, incluido Tecnoscape es de 130 personas.

A continuación se detallan las posiciones que se eliminaron:

POSICION	# PERSONAS	AREA
Vendedor Técnico	01	Administrativo
Asistente Desarrollo	01	Administrativo
Auxiliar Desarrollo	01	Administrativo
Sub-Contador	01	Administrativo
Auxiliar Enfermería	01	Administrativo
Asistente Producción	01	Administrativo
Jefe Mantenimiento	01	Administrativo
Asistente Contable Tecnoscape	01	Administrativo
Mensajero	01	Administrativo
Ayudante General Logística	01	Administrativo
Operarios	07	Operativo
Total	17	



II.5 GESTIÓN LOGÍSTICA

Durante el año 2014, el área de Logística, colaboró con algunas actividades :

- **Terminación contrato Dana.-** El acuerdo comercial con Dana-Transejes finalizó en Febrero 2014, por este motivo se realizó el Inventario final para el respectivo cruce de cuentas, así como también la finalización del acuerdo del manejo del transporte para abastecimiento a General Motors.
- **Terminación servicios contratados con Infabtec.-** Se llevó a cabo todo el proceso de cruce de información del inventario para la finalización del acuerdo de servicios contratados, dentro del cual se retiró la matricería para su entrega al nuevo proveedor contratado "Metalcar".
- **Inicio servicio contratado con Metalcar.-** Entrega de inventario para inicio de la nueva relación comercial de servicios contratados.
- **Implementación AX en Ecocaucho.-** Apoyo en la implementación del sistema ERP-AX, en el módulo de Logística, como parte del "Back Office".
- **Servicios para Facombie.-** Elaboración de listas de materiales para manejar en el ERP-AX, desarrollo de racks para transporte de componentes de las bicicletas y transporte de bicicletas para la entrega a clientes La Favorita y El Rosado.
- Un logro importante durante el 2014 fue el terminar la conciliación del proceso de facturación con GM-OBB. Como resultado se obtuvo un ingreso de alrededor de US\$ 30.000 como parte de pago de 300 tramos que no estuvieron facturados en años anteriores, debido a la migración de números de parte a números de tramos.



II.6 COMITÉ APQP

Luego de la evaluación realizada en el 2014 por la Auditoría Externa, el Comité APQP definió la revisión de los procesos productivos de la compañía, basados en esta metodología.

El resultado de este proceso nos llevó a mantener un proceso y metodología apegada a los manuales del cliente, que generen planes de acción enfocados a la reducción y/o eliminación de desperdicio y mejora de los procesos productivos de la organización.

El Comité está liderado por la Jefatura de Calidad y conformado por las siguientes áreas:

- Gerencia General
- Subgerencia de Operaciones
- Calidad
- Producción
- Mantenimiento
- Logística
- Compras, e
- Ingeniería y Desarrollo

Una vez concluida la revisión de los procesos, se definió establecer una reunión mensual para analizar:

- Resultados de las acciones tomadas
- Resultado los PPM'S del mes en curso
- Tomar acciones frente a los problemas reportados para reducir o minimizar los defectos producidos.
- Revisar el "Top Ten" de los RPN (Reporte de producto no conforme), para tener una participación más preventiva en los posibles problemas que podrían afectar la calidad de nuestros productos.

II.7 PLAN DE NEGOCIOS

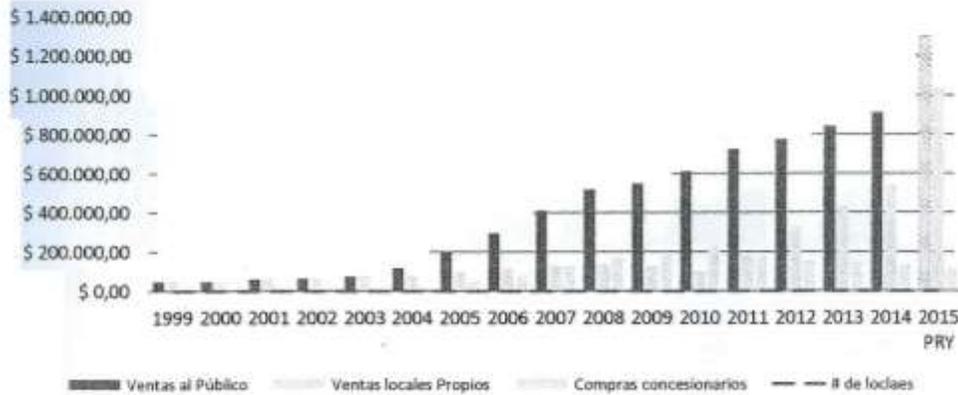
Por cuarto año consecutivo, la gestión se realizó alineada al Plan de Negocios 2014, de acuerdo a las directrices establecidas en la Planeación Estratégica realizada en diciembre del 2013, las cuales fueron: Gente, Procesos, Calidad, Cliente, Costos y Medio Ambiente.

A continuación detallamos un resumen del resultado 2014 y los comentarios de cada uno de las estrategias en realizadas el año anterior por directriz:

		2013	2014	%	
O1.	Motivar y comprometer al personal con la Organización.	90	90,62	88,90	-1,89%
		80			
		<80			
O2.	Desarrollar las competencias del personal para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	90	99,55	96,41	-3,15%
		80			
		<80			
O3.	Buscar procesos eficientes y eficaces para mejorar la competitividad de la Organización.	95	81,45	81,88	2,99%
		85			
		<85			
O4.	Buscar permanentemente las tecnologías más adecuadas para el mejoramiento y desarrollo de nuestros procesos	98	81,11	84,33	-4,52%
		95			
		<95			
O5.	Mejorar permanentemente los procesos de la Organización.	90	84,86	78,26	-7,78%
		80			
		<80			
O6.	Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad.	95	92,83	90,54	-2,46%
		90			
		<90			
O7.	Cumplir los requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.	90	81,30	47,26	-41,87%
		80			
		<80			
O8.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	90	90,57	91,29	0,79%
		80			
		<80			
O9.	Incorporar nuevos productos, lo que nos permite diversificar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad.	90	66,16	68,36	3,18%
		80			
		<80			
O10.	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	95	73,85	55,73	-25,23%
		85			
		<85			
O11.	Promover el cuidado del Medio Ambiente.	90	92,40	73,05	-20,95%
		80			
		<80			
		84,99	78,11	-8,22%	

III. OPERACIÓN TECNOSCAPE

Venta al Público Histórica



El crecimiento en ventas al público de TENOSCAPE (\$910.000) representa un aumento del 8,33% con respecto al 2013. 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: Cumbayá y Granados, Ibarra y Cuenca). Para el 2015 se plantea la estrategia de ventas al por mayor, por lo que se prevé \$1.300.000,00 en ventas totales.

Venta Locales Propios



Para el 2015 se prevé un incremento de ventas promedio de 18% en las sucursales propias, y adicionalmente las ventas de Ibarra.



Compra Concesionarios Tecnoscape



Bajo la nueva estrategia de ventas al por mayor, INDIMA, mediante vendedores, ofrecerá sus productos a nivel nacional (Almacenes de repuestos, mecánicas, escaperos, talleres, etc).

Bajo este esquema la figura de concesionario desaparece y se convierten en "Distribuidores" que en base al monto y frecuencia de compra, son acreedores a un descuento y crédito específico.

El presupuesto de ventas para este nuevo canal es de \$ 300.000, en el 2015.



IV. RESUMEN OPERACIÓN ECOCAUCHO S.A.

El 01 de noviembre del 2013, Indima S.A. adquirió el 50% de acciones de Industria Recicladora de Caucho Ecocaucho S.A., organización que actualmente tiene un capital suscrito de US\$ 1'000.000.

En diciembre del 2014 se vendieron el 10% de las acciones de Indima S.A. a PF Group S.A., considerando la experiencia que esta organización tiene en el desarrollo, manejo y comercialización de químicos, lo que ayudará al desarrollo de los procesos de Ecocaucho S.A. La venta de las 50.000 acciones fue por un valor de US\$ 75.000 a razón de US\$ 1,50 por cada acción, considerando que el valor nominal de la acción es de US\$ 1,00.

Desde el mes de septiembre de 2013, estamos brindando un servicio de "Back office" o de "Servicios Técnicos Especializados" a Ecocaucho, en las áreas de: Gerencia General, Finanzas, Gestión Humana, Sistemas, Compras y Tema Accionario-Societario, lo que ha permitido generar un ingreso de US\$ 58.254,23 para Indima, según el detalle que consta a continuación:

PERIODO	VALOR FACTURADO
Sep'2013 – Jun'2014	US\$ 23.344,83
Jul'2014	US\$ 4.038,43
Ago'2014	US\$ 4.038,90
Sep'2014	US\$ 3.837,52
Oct'2014	US\$ 3.624,65
Nov'2014	US\$ 3.703,44
Dic'2014	US\$ 3.666,45
Subtotal	US\$ 46.254,23
Implementación ERP	US\$ 12.000,00
Total Facturado	US\$ 58.254,23

Desde el mes de abril se definió con la Gerencia General de Ecocaucho, realizar el mismo control contable que se lleva en Indima, sobre los documentos, control interno de los procesos y análisis de la información financiera.

La información de estado de resultados y balance general se presenta cada mes en Directorio. El primer semestre del año se realizó la contabilidad y los impuestos de manera extracontable; en agosto 2014 se habilitaron los módulos financieros, lo que permitió tener eficiencia en el Área Financiera, un mejor control y agilidad en las declaraciones tributarias.

Solamente lo relacionado a inventarios quedó fuera del módulo y se debió realizar en Excel.

A partir del 01 de enero del 2015 se implementó el Sistema Axapta con todos los módulos para Ecocaucho, de manera que se está manejando gestión de inventarios, producción, compras y ventas, entre otros.



Dentro de la gestión que ha realizado Ecocaucho S.A. durante el 2014, se encuentran las siguientes actividades:

1. Reutilización y/o reciclaje de **120 toneladas** de caucho de llantas, equivalente a 12.000 llantas
2. Formación de **estructura y puestos de trabajo** en un 60%.
3. Operación con **cero accidentes**
4. **Creación y optimización de fórmulas** para conformación de pisos de caucho, elementos viales, fundido en sitio.
5. **Optimización de fórmulas** para el renovado de llantas
6. **Cumplimiento del 80%** de las ventas esperadas.



V. RESUMEN OPERACIÓN FACOMBIE S.A.

La participación de Indima en el proyecto de "bicicleta nacional", obedeció a un proyecto del Gobierno Nacional, que encaja perfectamente en la estrategia de diversificación de productos, por lo que el 26 de agosto de 2014 se constituyó la compañía "Fabricación y Comercialización de Bicicletas del Ecuador FACOMBIE S.A." para la fabricación, ensamblaje, distribución, comercialización, importación, exportación y venta de bicicletas, partes y accesorios para bicicletas.

Indima S.A. posee el 50% de las acciones o 40.000 acciones de US\$ 1,00 cada una, de un capital social suscrito de US\$ 80.000. Otro de los socios de esta empresa es Eurobike S.A., con trayectoria en la comercialización de bicicletas a nivel nacional.

Con la Empresa Facombie S.A., también se firmó un contrato de "Servicios Técnicos Especializados", en el mes de Enero de 2015, pero todavía no se han facturado estos servicios debido a que Facombie no genera ingresos todavía. El valor aproximado a facturar es de US\$ 2.500 mensuales, lo que generará un ingreso anual a Indima de US\$ 30.000.

Por demora en la habilitación de operación de Facombie, el primer inventario de materia prima para la elaboración de bicicletas vino a nombre de Indima, esto implicó que la producción y la venta del primer lote de 4.000 bicicletas sea generado como Indima, estas transacciones se encuentran como parte de la contabilidad de Indima y cuando se concluya la producción de este lote en abril 2015 se realizará una conciliación entre ventas y costos para trasladar el margen a Facombie.

Indima es el proveedor exclusivo de cuadros y timones para Facombie, con una producción diaria de 40 unds. actualmente y con proyección de 180 unds. hasta finales de año, lo cual representa una venta anual US\$ 350.000 en cuadros. A Facombie le representa una venta de 20.000 unds. durante el primero año. El objetivo para el 2017 es lograr una producción anual de 100.000 bicicletas, lo cual representa el 30% del mercado.

La cartera de clientes de Facombie está conformada principalmente por grandes cadenas como La Favorita y Grupo El Rosado.

Los productos que se están fabricando y ensamblando son para adultos en aro 26" y para niños en aro 20", 16" y 12".

A partir de marzo del 2015, Facombie cuenta con instalaciones propias muy cercanas a Indima.



VI. PERSPECTIVAS 2015

La reducción del 20 % adicional a los cupos de importación de CKD a la ya programada debido a la reducción de ingresos de divisas al país por la drástica y acelerada reducción del precio del petróleo sumado a la revalorización del dólar que resta competitividad a los productos exportables, pone a la industria de ensamblaje en un situación muy crítica.

A esto se suma el hecho que la ensambladora Maresa termina su producción de Mazda a mediados de año sin que se haya definido hasta el momento un modelo de reemplazo a mas de una pocas unidades de Gran Vitara que ensamblara para GM en el segundo semestre. En resumen producirémos menos sistemas de escape, como equipo original y vemos difícil que las plantas ensambladoras estén dispuestas a desarrollar mas partes nacionales ahora que también se ha incrementado el arancel de CKD.

Al mismo tiempo con la salvaguardia cambiaria vemos oportunidades de incursionar con mas certeza en otros mercados en los que ya hemos estado investigando y vendiendo tales como las moto partes, las bicicletas artículos ferreteros y tanques de agua caliente.

Al cabo de todos estos años en la industria automotor, hemos desarrollado conocimiento en productividad y calidad, derivada de la misma industria, lo cual nos da una ventaja importante para incursionar con rapidez en otras áreas como las descritas.

No creemos que la industria de autopartes, por lo menos en este año, se desarrolle, no creemos tampoco, que el gobierno en este periodo insista en un incremento del valor agregado nacional, pero es un tema que el gobierno lo tiene en su agenda y habrá que seguirle la pista cuidadosamente.

Vemos que a pesar del escepticismo del sector, el gobierno esta impulsando la sustitución de los vehículos a combustión por vehículos eléctricos.

Vemos que la estrategia del gobierno para eliminar el subsidio a los combustibles no es subiendo estos sino haciendo prohibitivo el uso de los dispositivos que lo consumen tal como es el caso de las cocinas.

Por lo anterior, para este año hemos previsto producir la bicicleta eléctrica nacional como una solución de movilidad "alineada" así como también el tanque de almacenamiento de agua caliente.

No vemos que en estas circunstancias, los autopartistas Colombiano que en al pasado reciente mostraron mucho interés en invertir en Ecuador, lo consideren.

Internamente quizá sea necesario reorganizar la empresa enfocándola a las diversas líneas de negocio buscando el enfoque necesario.

Prevedemos una reducción de las ventas pero al mismo tiempo también una diversificación y una menor dependencia en un solo sector.



Como en años anteriores, en el mes de Octubre de 2014, durante tres días se realizó la Planeación Estratégica 2015, en la cual se analizó la filosofía de la organización, considerando mercados y clientes cambiantes, Matriz Productiva y Energética propuesta por el Gobierno Nacional, sustitución de productos importados por producción nacional, dependencia de las ensambladoras y búsqueda de nuevos productos dentro del sector metalmecánico, entre otros.

Con los enunciados, se tomó la decisión de cambiar la Misión de la empresa.

Misión.- Nos adaptamos ágil y eficientemente al mercado, desarrollando y fabricando con pasión, productos metalmecánicos en serie.

A continuación se detallan las estrategias definidas dentro del Plan de Negocios 2015:

O1.	Motivar y comprometer al personal con la Organización.
O2.	Desarrollar las competencias del personal para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
O3.	Diseñar y desarrollar con agilidad procesos eficientes y eficaces, que permitan adaptarnos a los cambios del mercado.
O4.	Buscar permanentemente las tecnologías más adecuadas para el mejoramiento y desarrollo de nuestros procesos
O5.	Mejorar permanentemente los procesos de la Organización.
O6.	Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad.
O7.	Cumplir con requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.
O8.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.
O9.	Incorporar nuevos productos, lo que nos permite diversificar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad.
O10.	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.
O11.	Permanecer vigilantes a los cambios en el entorno y la problemática ambiental.



VII. CONCLUSIONES

La conclusión mas importante es la necesidad ineludible de diversificar nuestra producción y base de clientes.

Se están abriendo nuevas oportunidades y hay que mirarlas con atención, especialmente aquellas relacionadas con la matriz energética.

Este también ha sido un año difícil, hemos mejorado en control, administración productividad y calidad, ahora nos toca aprender a vender.

Mi gratitud a todos por el apoyo incondicional, por la confianza, en especial a ustedes señores accionistas .

Gracias

Gracias



VIII. CERTIFICADO

CUMPLIMIENTO DE NORMAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

En mi calidad de Representante Legal de INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES 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