



Indima S.A.

Informe de Gerencia
2015

Juan Bermeo P
Gerente General

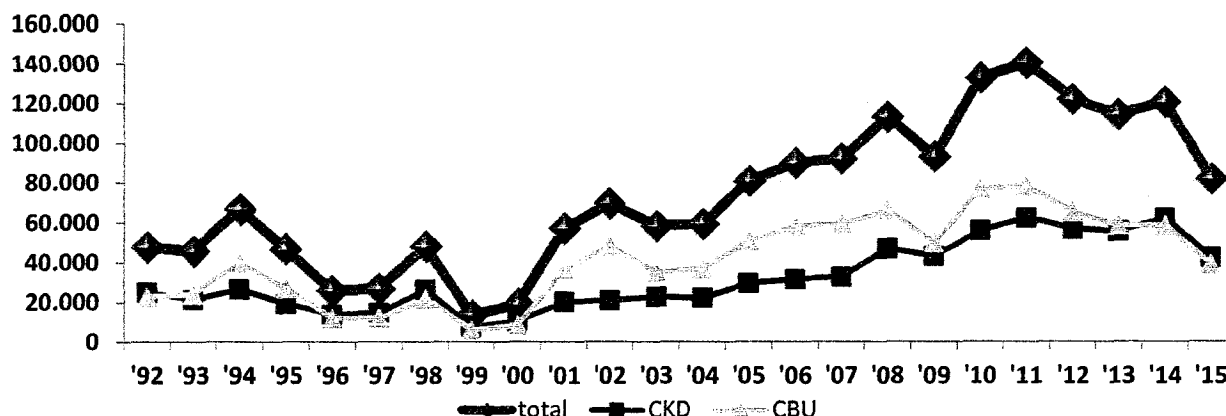
Marzo 17, 2016

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	03
II. RESUMEN DE LA GESTION	
II.1 GESTION OPERATIVA	06
II.2 GESTION COMERCIAL	08
II.3 GESTION FINANCIERA	09
II.4 GESTION ADMINISTRATIVA	12
II.5 PLAN DE NEGOCIOS 2015	13
III. OPERACIÓN TECNOSCAPE	14
IV. OPERACIÓN ECOCAUCHO	15
V. OPERACIÓN FACOMBIE	16
VI. PERSPECTIVAS 2016	17
VII. CONCLUSIONES	19
VIII. CERTIFICADO	20
IX. ANEXO INFORME COMISARIO EJERCICIO ECONÓMICO 2015	21
X. ANEXO INFORME AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONÓMICO 2015	24
XI. ANEXO.- ANALISIS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIOS 2015	32

I. INTRODUCCION

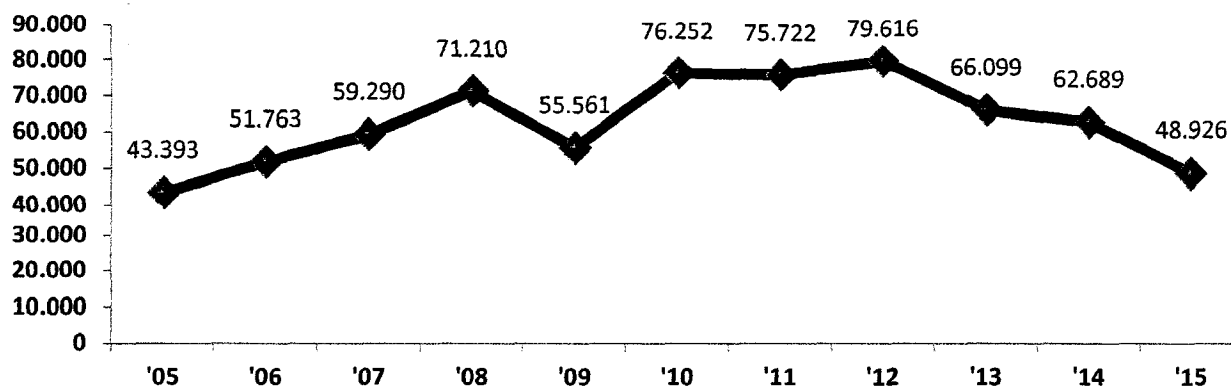
VENTAS MERCADO AUTOMOTOR ECUATORIANO



Dentro de una economía dolarizada, uno de los sectores más visibles por su demanda de divisas es el sector automotor, en consecuencia, desde hace cuatro años, el Gobierno ha aplicado gradualmente más y más restricciones de todo tipo, endureciéndose estas en el último año.

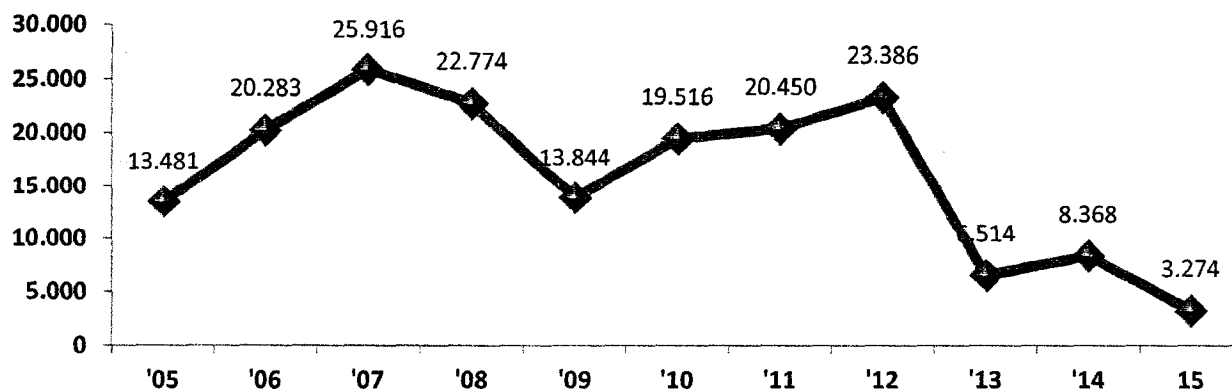
En el año 2015 el sector automotor ecuatoriano registró ventas por 81,262 unidades, lo que significó una reducción del 32% con respecto al 2014, debido a: Reducción en los cupos de importación (Tanto CKD como CBU), reducción de las líneas de crédito, incertidumbre sobre el panorama político y económico en general.

PRODUCCIÓN NACIONAL



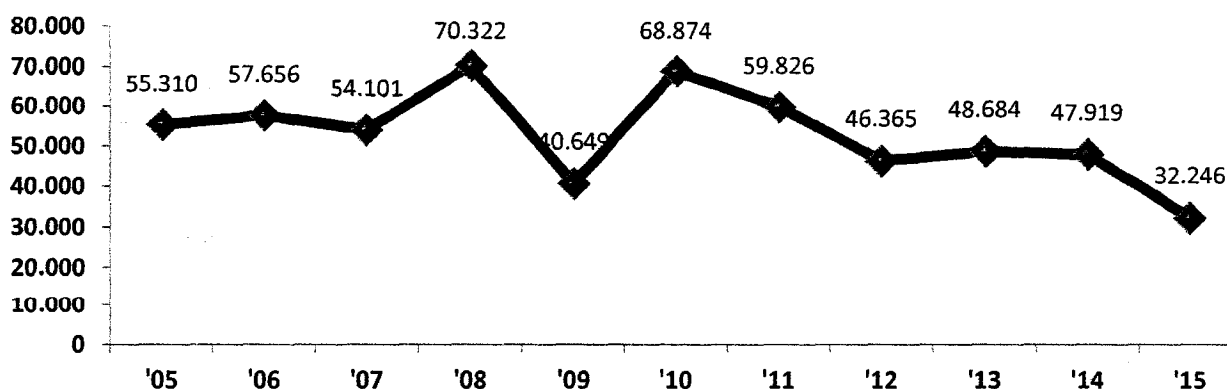
La producción nacional de vehículos en el 2015 presentó una caída del 21,95% frente al 2014. Esta reducción afectó a Omnibus BB y Aymesa, pues en el caso de Maresa, la producción se incrementó, sin embargo, Maresa cerró su Planta a finales de año.

EXPORTACIÓN



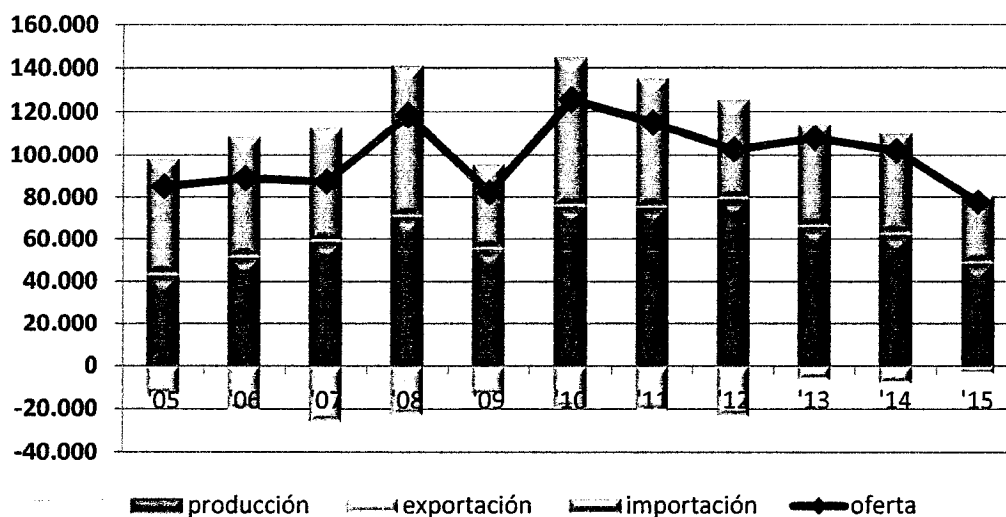
La pérdida de competitividad de los productos ecuatorianos también se refleja en la Industria Automotriz, pues solamente se exportó el 6,7% de la producción local.
La caída en exportaciones con respecto al 2014 fue del 61% . Es la menor cifra de los últimos días años.

IMPORTACIONES



La importación de vehículos en el 2015 fue de 32.246 unds., lo que significó una reducción del 32,71% con respecto al 2014, debido principalmente a los cupos impuestos por el Gobierno Nacional y por el incremento de las tasas arancelarias.

OFERTA MERCADO AUTOMOTOR

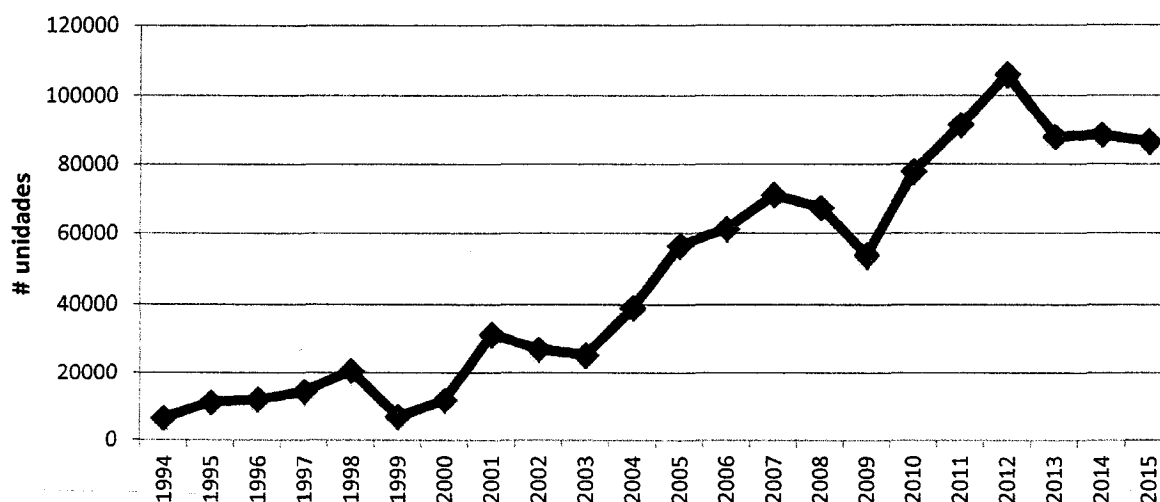


La oferta local (Producción + importación - exportación) del sector automotor en el 2015 fue de 77,898 unidades, con una reducción del 23,81% con respecto al 2014

II. RESUMEN DE LA GESTION

II.1 GESTION OPERATIVA

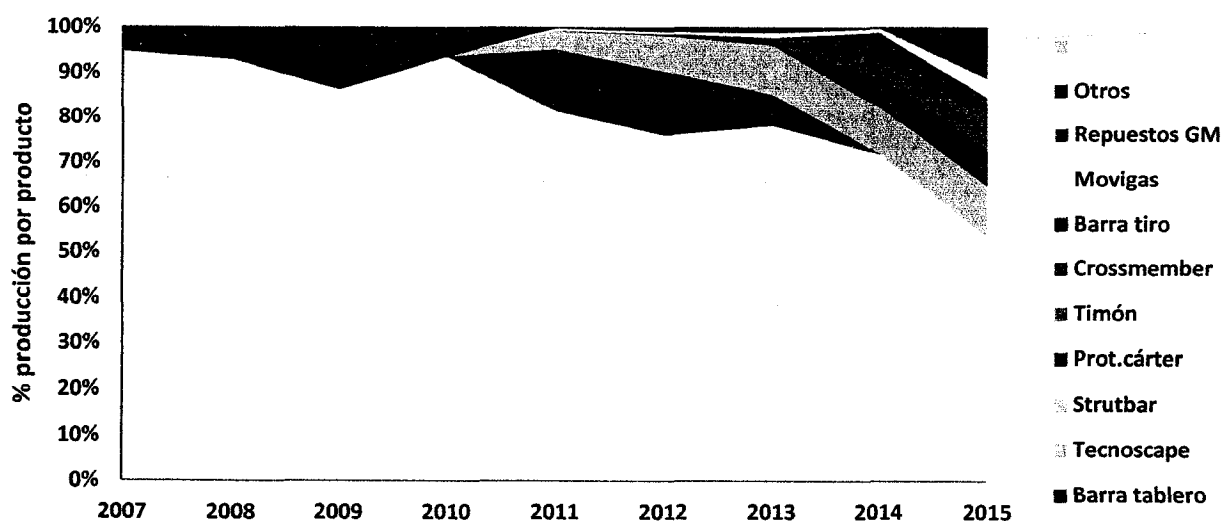
PRODUCCION ANUAL INDIMA (PARTES)



La producción total de Indima en el 2015 en número de partes fue similar a la de los dos años precedentes, a pesar de que el sector autopartista tuvo una fuerte reducción.

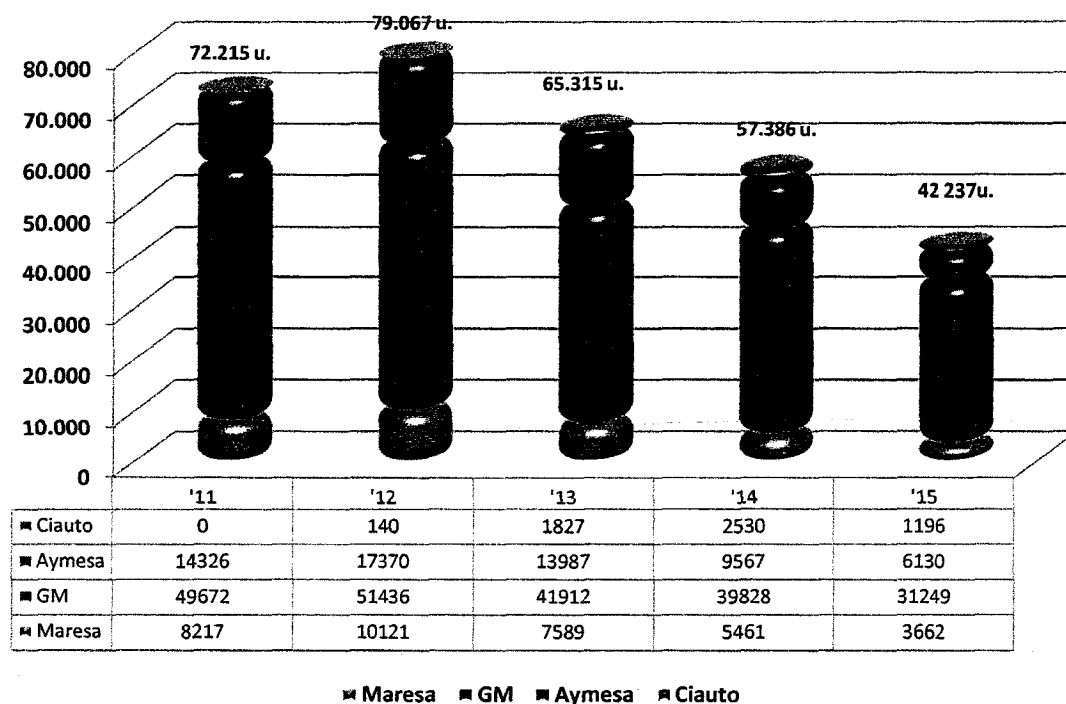
En Indima se trabajó en llenar la capacidad excedente, con la producción de nuevos productos, tales como: Cuadros para bicicletas, moto-partes, barras de tiro, protector de cárter, montacargas industriales, entre otros.

PRODUCCION ANUAL INDIMA (POR TIPO DE PARTES)



Continuamos aplicando la estrategia de diversificar la producción y la dependencia en autopartes ha evolucionado, en el 2015 autopartes de equipo original sólo representó el 70% de la producción.

**PRODUCCION SISTEMAS ESCAPE EQUIPO ORIGINAL
(POR ENSAMBLADORA)**



Como consecuencia de las medidas gubernamentales para controlar la balanza comercial, vemos el efecto de reducción en la demanda de nuestros clientes de sistemas de escape de equipo original, durante los 4 últimos años.

II.2 GESTION COMERCIAL

Durante el año 2015 la Gestión Comercial se concentró en 3 actividades principales:

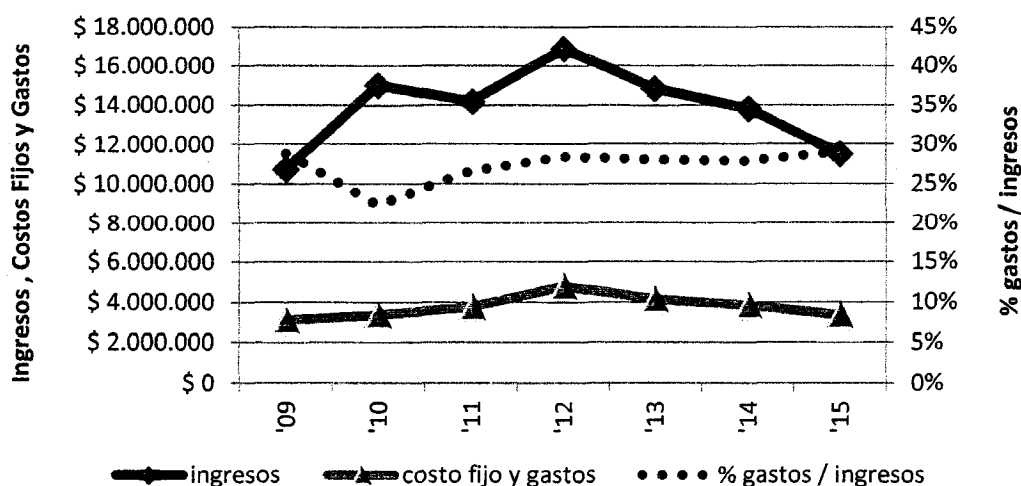
- 1) **Mejorar el margen de contribución de los productos OEM.-** A partir del mes de abril se inició un proceso de negociación de precios con todas las ensambladoras. Especialmente en el caso de GENERAL MOTORS fue bastante complejo y largo, ya que el cliente decidió sacar a licitación todos sus productos, incluidos los fabricados por INDIMA. En este proceso de negociación participaron INDIMA y UMO. Finalmente, en el mes de Noviembre, GM nos notificó oficialmente sobre la asignación como su único proveedor de Sistemas de Escape para todos sus modelos, durante los próximos 5 años.
- 2) **Nuevas líneas de productos.-** Se comercializó los siguientes productos diferentes a sistemas de escape:
 - Barras de Tiro
 - Protectores de Carter
 - Bicicletas
 - Escapes de Motos
 - Coches de carga
 - Pesas y mancuernas
 - Se concluyó el año, con el desarrollo de Tanques de Agua, para iniciar su comercialización en marzo de 2016.
- 3) **Mercado de Reposición.-** Se estableció una nueva estrategia para el mercado de reposición para ampliar la venta de nuestros productos a nivel nacional y no solo a través de nuestros locales Tecnoscape. Par esto se contrataron dos vendedores con los cuales se inició un plan de ventas a nivel nacional, buscando distribuidores en todas las provincias. Finalizamos el año con una venta de \$ 180.000, en esta línea.

II.3 GESTION FINANCIERA

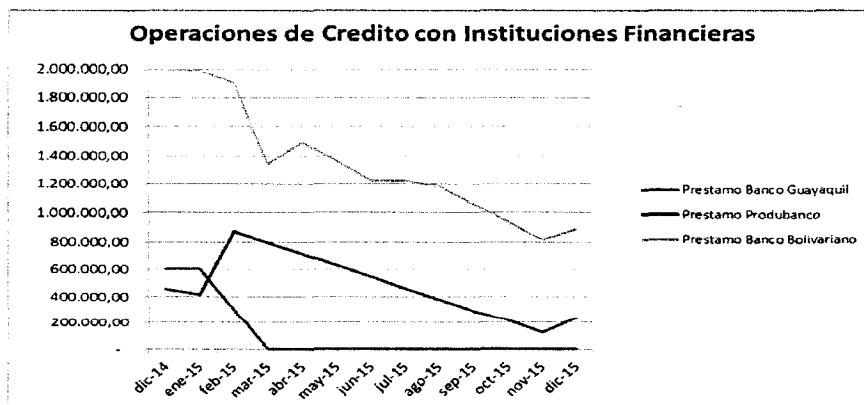
En el año 2015 se realizaron análisis permanentes y oportunos de la información financiera, para la toma de decisiones, dentro de un año que presentó disminución en el volumen de producción de las ensambladoras.

En la gestión financiera se realizaron las siguientes acciones:

- 1) **Reportes financieros variados.-** La información financiera se analizó mensualmente con los reportes de estado de resultados por unidad de negocio. En el caso de la unidad de negocios de Tecnoscape, se analizó por cada taller. De igual manera se emitió para Ecocaucho el estado de resultados por línea de negocio, información presentada en Directorio y Comité Ejecutivo. Adicionalmente, se realizaron reportes para el análisis del costo de inventario comparativo mensualmente.
- 2) **Presupuesto 2015.-** Al presupuesto del año 2015 se realizó ajustes con cada cambio del "forecast" de General Motors y Aymesa, para analizar el efecto de la proyección de ventas y la incidencia en rentabilidad, analizando periódicamente los "last estimated" del presupuesto 2015 para tomar acciones. En el segundo semestre del año tuvimos una caída en ventas del 13%, proveniente especialmente de las ensambladoras y la falta de circulante en el mercado. Esta reducción de ingresos implicó que se realice un análisis de la proyección de resultados, lo que significó ajustes de costos para poder compensar la reducción de ingresos. Se realizó una disminución de costos fijos en el año 2015 de \$ 505.407 frente al año 2014.



- 3) **Disminución de inventarios.-** Se realizaron reportes comparativos mensuales para análisis del costo de inventario. En el inventario se logró una reducción en el valor de inventario del 39%, teniendo inicios de enero 2015 inventario por un valor de \$2.095.899 terminando a diciembre 2015 con un valor de inventario de \$ 1.271.943; es decir una reducción de \$ 823.956 en el valor de inventario a través de un análisis y gestión permanente conjuntamente con la Subgerencia de Operaciones y Área de Compras.
- 4) **Mejora del margen de contribución.-** El análisis mensual del margen de contribución de los productos terminados y el análisis de los nuevos productos desarrollados, con una permanente revisión en conjunto con la Subgerencia Comercial, permitió que el margen de contribución sobre los ingresos se incremente del 27% del 2014 al 29% en el 2015.
- 5) **Líneas de crédito.-** La situación económica más los resultados de Indima, generaron una reducción en las líneas de crédito bancarias. La decisión de los bancos fue cortar las líneas de crédito, empezar a realizar análisis de riesgo independiente por cada operación de crédito, y restringir el desembolso dependiendo de la disponibilidad de los fondos y nivel de depósitos. Para enfrentar este tema se mantuvo reuniones permanentes con los ejecutivos de cuenta, visitas a la empresa, presentación de nuevos proyectos, dando como resultado para Indima lo siguiente:



- Produbanco.- En febrero generó una operación de USD\$450.000, que no se renovó hasta finales de año por un monto de USD\$100.000.
 - Banco de Guayaquil.- No generó ninguna operación nueva ni recoloco las anteriores.
 - Para financiar el capital de trabajo requerido, se tuvo que contratar operaciones de crédito con terceros (Comproact y con el Accionista Jack Bermeo).
 - Adicionalmente se gestionó con General Motors, ventas anticipadas de los catalizadores, que por la baja de volumen representaron un exceso de inventario.
- 6) **Entidades de control.-** La información del SRI, Superintendencia de Compañías, informes auditados e informes de cumplimientos tributario fueron presentados dentro de las fechas establecidas oportunamente de las tres compañías Indima, Ecocaucho y Facombie. Las obligaciones con instituciones del estado se encuentran al día. Adicionalmente, para Indima se realizó la recuperación de \$17.000,00 en un proceso de pago indebido al SRI realizado en el 2012 y se tiene en gestión un proceso adicional.
- 7) **Soporte a Ecocaucho.-** Se implementó el sistema ERP Dynamics AX, con los módulos de gestión inventarios, producción, órdenes de venta y órdenes de compra, integrándolos con el módulo contable.
- 8) **Soporte a Facombie.-** Se generaron operaciones contables para la compañía de bicicletas Facombie. Se realizaron los registros correspondientes, declaraciones de impuestos oportunas y estados financieros para Directorios.

II.4 GESTION ADMINISTRATIVA

Durante el año 2015, se realizaron varias gestiones para reducir costos en varios servicios contratados, tales como:

- **Servicio de alimentación:** US\$ 2.300 mensuales, al dejar de asumir el 50% del costo del refrigerio y la eliminación del postre en el almuerzo.
- **Arriendo:** Se logró no incrementar el arriendo, a pesar de estar estipulado en el contrato, evitando un incremento en este rubro de US\$ 2.856 mensuales a partir de julio del 2015.
- **Servicio de Guardianía:** Se redujo el servicio de guardianía a solo 12 horas, a partir de diciembre de 2015, lo que implica un ahorro mensual de US\$ 1.000.

Reestructuración de personal.- En relación al 2014 (135 empleados) a diciembre de 2015 terminamos con 111 colaboradores.

Reducción beneficios.- A partir de junio se dejó de asumir el valor del aporte personal al IESS y en diciembre se dejó de pagar la parte variable de la remuneración.

En términos generales, esto representa una reducción del 40% del salario.

MES	Nº EMPLEADOS	VALOR TOTAL NÓMINA	VALOR BONO	% RECIBIDO BONO	ACCIONES TOMADAS
dic-14	135	\$176,263	\$22,494	74%	100% aporte IESS asumido
ene-15	130	\$162,858	\$21,958	68%	100% aporte IESS asumido
feb-15	131	\$153,085	\$16,574	56%	100% aporte IESS asumido
abr-15	129	\$156,547	\$20,991	62%	100% aporte IESS asumido
may-15	124	\$149,144	\$20,164	67%	100% aporte IESS asumido
jun-15	123	\$136,595	\$18,578	70%	Se deja de asumir aporte personal al IESS
dic-15	111	\$113,854	\$0,00	0%	Se decide dejar de pagar la rem. Variable
VALOR DE DISMINUCIÓN DE NÓMINA DE DIC 2014 A DIC. 2015					US\$ 62,409

II.5 PLAN DE NEGOCIOS

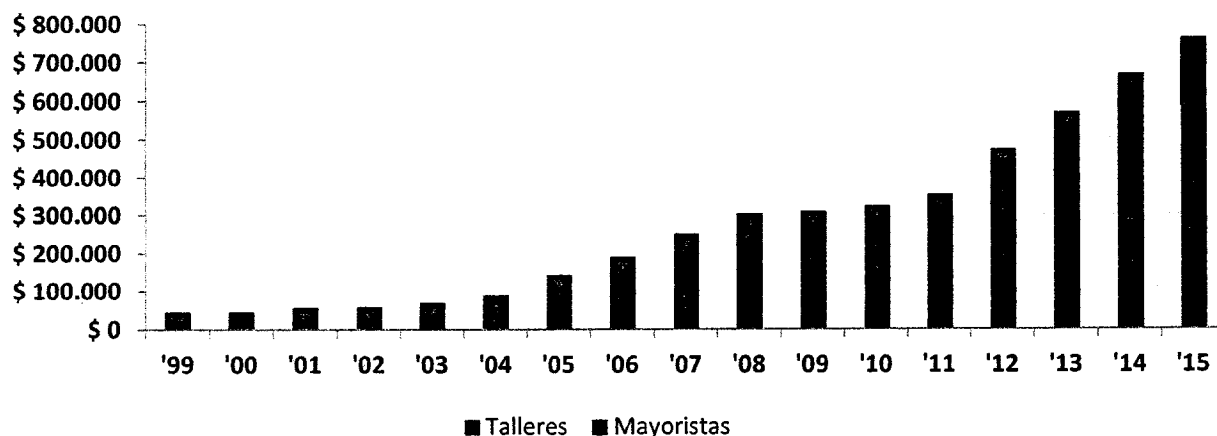
Por quinto año consecutivo, la gestión se realizó alineada al Plan de Negocios 2015, de acuerdo a las directrices establecidas en la Planeación Estratégica realizada en octubre del 2014, las cuales fueron: Gente, Procesos, Calidad, Cliente, Costos y Medio Ambiente.

A continuación detallamos un resumen del resultado 2015 y anexamos los comentarios de cada una de las estrategias realizadas el año anterior :

ID	OBJETIVO / ESTRATEGIA	TIPO	Unidad	Meta	2013	2014	2015
O1.	Motivar y comprometer al personal con la Organización.	↑	%	90 80	90,62	88,90	82,91
O2.	Desarrollar las competencias del personal para cumplir con sus responsabilidades orientadas a apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	↑	%	90 80	99,55	96,41	94,17
O3.	Diseñar y desarrollar con agilidad procesos eficientes y eficaces, que permitan adaptarnos a los cambios del mercado.	↑	%	95 85			
O4.	Buscar permanentemente las tecnologías más adecuadas para el mejoramiento y desarrollo de nuestros procesos	↑	%	98 95			
O5.	Mejorar permanentemente los procesos de la Organización.	↑	%	90 80	84,86		85,48
O6.	Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad.	↑	%	95 90	92,83	90,54	91,09
O7.	Cumplir con requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.	↑	%	90 80	81,30		
O8.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	↑	%	90 80	90,57	91,29	91,97
O9.	Incorporar nuevos productos, lo que nos permite diversificar nuestra cartera de clientes y mejorar nuestra rentabilidad.	↑	%	90 80			86,28
O10.	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	↑	%	95 85			
O11.	Permanecer vigilantes a los cambios en el entorno y la problemática ambiental.	↑	%	90 80	92,40		
					84,99		

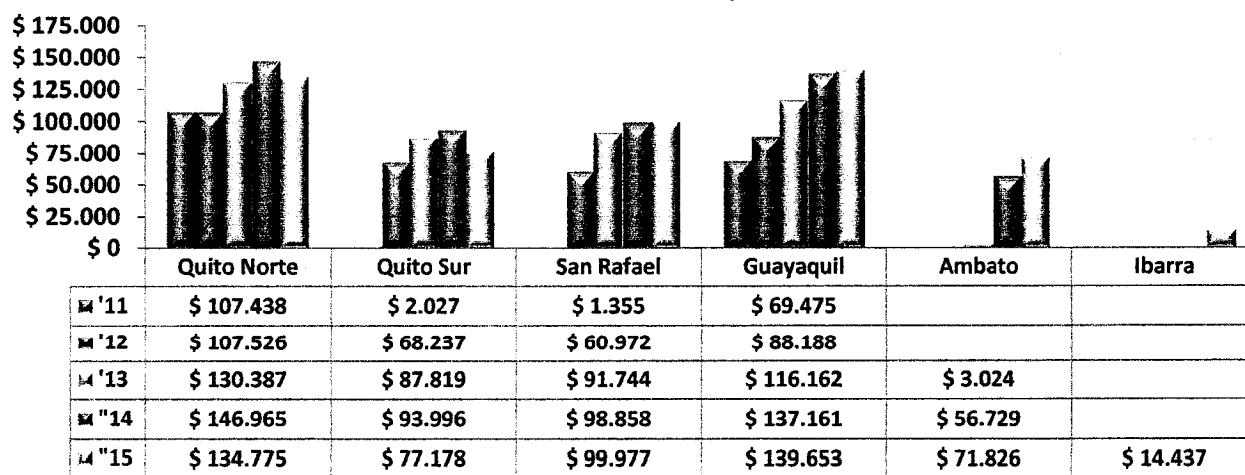
III. OPERACIÓN TECNOSCAPE

Venta Productos Reposición



Durante el año 2015 tuvimos una reducción en las ventas de nuestros Talleres del 12%, sin embargo, iniciamos las ventas de los productos de reposición al por mayor, lo que nos permitió un volumen de ventas de \$ 174.000, logrando ventas totales de \$ 760.501 y un crecimiento total del 14% frente al 2014.

Venta Locales Propios



Durante el 2015 se mantuvieron los 5 Talleres propios en Quito (Norte, Sur, San Rafael), Guayaquil y Ambato. Además mantuvimos los 3 Concesionarios: Granados, Cumbayá y Cuenca. Iniciamos operaciones con un Taller propio en Ibarra, sin embargo debido a los resultados bajos, se tomó la decisión de cerrarlo a finales de año.

Las ventas se vieron afectadas como consecuencia de la crisis económica, considerando que nuestros productos no son de primera necesidad. Con la finalidad de evitar una reducción más fuerte en ventas, se incluyó dentro de la cartera de productos, el servicio de NOVUS y la venta de llantas CYCLONE. En el Taller del Sur se incluyó el servicio de enllantaje, con una alianza con LLANTA BAJA, sin inversión para Tecnoscape.

IV. RESUMEN OPERACIÓN ECOCAUCHO S.A.

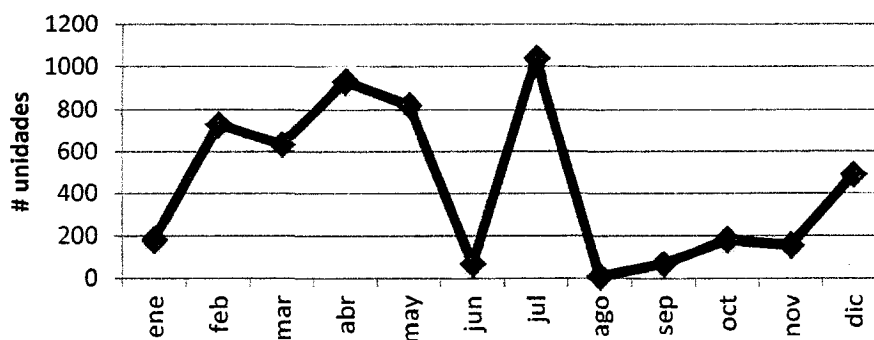
A partir de Diciembre del 2015 se realizó la re-estructuración de la empresa, a fin de eliminar las Áreas Administrativa, de Logística y Gerencia General, las cuales fueron asumidas directamente por INDIMA S.A., con el fin de mantener la Planta operando sin generar pérdidas.

Se tomaron las siguientes medidas:

- El objetivo principal es mantener los niveles de producción eficientes y rentables en las líneas de renovado y de polvo prensado.
- Reducción del costo operativo de US\$ 36.437,23 a octubre del 2015 a US\$ 12.206,63 a febrero del 2016, mediante un proceso de reducción de personal.
- Producción de 1.200 m2 mensuales de caucho prensado y 525 neumáticos renovados mensuales.
- Reducción del arriendo.
- Administración a cargo de Indima S.A., sin costo.
- Reestructuración de la organización:
 - 08 Operarios
 - 01 Coordinador de Planta
 - 01 Responsable de Bodega
 - 01 Supervisor de Mantenimiento
 - 01 Vendedor de neumáticos
 - 01 Vendedor de prensado
- La gestión de venta de pisos “fundido en sitio” estará a cargo de la empresa Poxicoat (PF Group S.A.).
- Mansuera (Casabaca Holding S.A.), apoyará con la venta de neumáticos, a través de sus puntos de venta.
- Tecnoscape (Indima S.A.), apoyará con la venta de neumáticos a través de sus Talleres.
- La línea de triturado no operará, por cuanto se está comprando polvo de caucho a un precio menor al costo de producción de Ecocaucho.
- Se realizará la gestión de venta de la “línea de desulfuración”.
- Se cerrará la bodega ubicada en Catequilla, en la cual se almacena los neumáticos fuera de uso NFU.

V. RESUMEN OPERACIÓN FACOMBIE S.A.

Fabricación y Comercialización de Bicicletas del Ecuador Facombie S.A., inició su producción y ventas en enero 2015, con un importante y prometedor inicio se comercializaron durante el primer semestre de operaciones 4.404 unidades.



Lastimosamente la falta de cumplimiento de los ofrecimientos gubernamentales para proteger esta industria, la aplicación de salvaguardias a las partes importadas y el nulo control de las importaciones, tuvieron como consecuencia la pérdida de competitividad de nuestras bicicletas frente a las bicicletas importadas de China.

Adicionalmente, nuestros clientes importaron sus bicicletas dentro de las partidas arancelarias de juguetes, beneficiándose de un menor porcentaje de arancel y salvaguardas.

A inicios de Agosto, FACOMBIE se quedó con un inventario de 3600 bicicletas y nuestra producción bajó de 200 a 20 unidades diarias.

Debido a las razones mencionadas, se decidió en primera instancia reducir el personal de 12 a 4 personas. Luego de varios intentos con el Gobierno y con los clientes, se decidió, dar por terminada la sociedad y liquidar la empresa.

El inventario, así como la línea de ensamble pasaron a propiedad de INDIMA S.A., como pago de la deuda que FACOMBIE mantenía con INDIMA. La línea de ensamble es incorporada nuevamente a las instalaciones de INDIMA y se incluye a las bicicletas como una línea de productos adicionales de INDIMA.

Al momento se ha vendido el 30% del inventario, quedando un saldo de 2.520 unds. y se mantienen las gestiones con el Gobierno Nacional, en búsqueda de una protección arancelaria para la industria.

Se ha impulsado las ventas al detalle, sin descuidar los clientes iniciales como Grupo el Rosado y Corporación La Favorita.

VI. PERSPECTIVAS 2016

La baja demanda, generada por la iliquidez y la incertidumbre nos hace prever una reducción en nuestros mercados, por lo que nuestro principal objetivo es llenar la capacidad instalada, para lo cual consideramos lo siguiente:

1. Un mercado automotor total de 45.000 unidades, de las cuales se ensamblarían 24.000 unidades. Destacamos que Maresa no ensamblará y también que a partir de junio fabricaremos todos los productos de GM para los próximos 5 años. Aymesa nos ha asignado ya el sistema de escape para el nuevo Sportage.
2. Un mercado de reposición de escapes de 160.000 unidades, del que nos hemos propuesto captar 30.000 en este año, (6.000 en el 2.015). Reforzamos la venta a mayoristas, levantamos una base de datos barriendo todos los talleres automotrices, ofreciendo servicios y dando seguimiento, e introduciendo productos actualizados y competitivos.
3. En cuanto al mercado de motos de 70.000 unidades (110.000 en el 2015) y luego de una ardua gestión con las autoridades, se espera que la demanda de contenido nacional, se concrete, en una primera fase con sistemas de escapes y mas adelante con chasis de motos.
4. Iniciaremos en marzo la producción de termo-tanques . Aquí se logró que se reestablezca el arancel, con lo cual mejora nuestra competitividad.
5. En lo referente a bicicletas, continuaremos fabricando los modelos actuales hasta culminar el inventario de partes y paralelamente iniciaremos el desarrollo de las bicicletas urbanas, normales y eléctricas, así como la pequeña bicicleta de impulso. Nos hemos planteado también iniciar las pruebas para fabricar cuadros de aluminio.
6. Continuar impulsando el proyecto de fabricación de catalizadores, el mismo que se ha demorado por la venta de Eastern Catalytic a AP Exhaust. Esperamos concretar este acuerdo que podría abrir puertas a mercado más grandes. Este acuerdo podría también abrir la posibilidad de fabricar localmente catalizadores para equipo original.

PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS 2016	VENTAS US\$	VOLUMEN / DETALLE
GM EO	\$ 3.424.906	17.216 escapes (incluye al J3 desde junio), 4.062 rollbar
GM Repuestos	\$ 30.256	escapes para reposicion
AYMESA EO	\$ 2.368.185	4.845 escapes y protectores de carter
CIAUTO EO	\$ 111.869	1.050 escapes
TecnoScape	\$ 536.749	5 talleres propios
Escapes reposicion	\$ 399.734	30.000 partes
Accesorios	\$ 28.902	barras de tiro 80 GM 100 Toyota
Bicicletas	\$ 270.000	3.000 unidades
Motos	\$ 329.300	8.900 escapes
Ferreteria	\$ 193.248	2.000 movigas y montacargas
Total	\$ 7.693.149	

* Novus esta presupuestado en punto de equilibrio para no generar perdida.

Al igual que en las crisis de los años '86 y '99, prevemos que la recuperación tomará algunos años, sin embargo, creemos que en esta ocasión nos hemos anticipado y la diversificación es cada vez más real, también estamos aprendiendo a responder de manera diferente a los requerimientos de los nuevos mercados.

Como en años anteriores, en el mes de Octubre de 2015, se realizó la Planeación Estratégica 2016, 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.

El énfasis de la organización para el 2016, estará principalmente en 7 directrices en el siguiente orden: Cliente, Comercial, Rentabilidad, Calidad, Procesos, Gente y Medio Ambiente.

A continuación se detallan los objetivos definidos en los cuales se enfocará Indima durante el 2016:

ID	OBJETIVO
01.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.
02.	Disminuir la dependencia de las Ensambladoras, a través de la diversificación de la producción de las siguientes líneas de negocio: Bicicletas, termo tanques, motopartes, línea ferretera, acero-caucho.
03.	Líderar el mercado de reposición de sistemas de escape
04.	Complementar la línea de sistemas de escape, con el desarrollo de productos que actualmente son importados
05.	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.
06.	Desarrollar e incorporar al mercado nuevos productos, de manera ágil y eficiente
07.	Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad.
08.	Cumplir con requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.
09.	Motivar, desarrollar y comprometer al personal con la Organización y sus objetivos.
010.	Permanecer vigilantes a los cambios en el entorno y la problemática ambiental.

VII. CONCLUSIONES

El 2015 ha sido un año de muchas lecciones, que van quedando en el conocimiento de la empresa. Hemos podido reducirnos y ajustarnos, a pesar de las variaciones tan sorprendidas y grandes. Hemos podido reestructurar, pero quizá la lección más importante ha sido la de adaptarnos a nuevos mercados.

El pensamiento y la filosofía de la empresa por necesidad se está volviendo más comercial y también estamos mejorando en una respuesta más ágil y certera a las demandas de los nuevos clientes.

En esta circunstancia, la consolidación de Indima como único proveedor de GM es definitivamente un gran logro.

Hemos establecido en esta época difícil, barreras fuertes a la competencia y hemos ganado reconocimiento dentro de la Industria. A nivel de clientes, gobierno y autopartistas.

Agradezco profundamente al equipo por su incondicional entrega, al Directorio por el consejo oportuno y a ustedes señores Accionistas, por su confianza.

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.

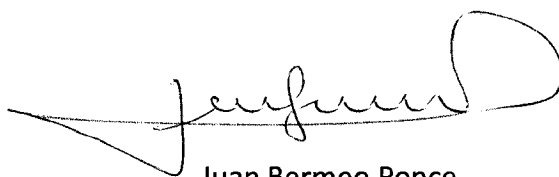
Uso de imágenes y música para publicidad con los derechos respectivos.

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

IX. INFORME COMISARIO EJERCICIO ECONOMICO 2015

ANIBAL VILLAGOMEZ C.

Casilla 17 - 03 - 302

Quito - Ecuador

Quito, 3 de marzo de 2.016

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 2.015 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 2.014 y 2.015:

ÍNDICE	RELACIÓN	2014	2015
Solvencia:	Activo Corriente/Pasivo Corrien.	1,27	1,76
Liquidez (A):	Activo Cor. - Invent./Pas. Corrien.	0,77	1,07
Solidez:	Pasivo Total / Activo Total	0,69	0,63
Rentabilidad:	Utilidad antes de Impuestos/Patrimonio	- 0,01%	- 0,00%

De lo anterior se puede concluir que en el año 2.015 la compañía ha bajado su endeudamiento en valores muy importantes por lo que también ha mejorado su

ANIBAL VILLAGOMEZ C.

Casilla 17 - 03 - 302

Quito - Ecuador

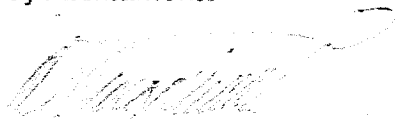
liquidez y ha bajado su nivel de endeudamiento. Por otra parte la rotación del inventario se ha mantenido en 61 días de ventas para 2014 y para 2015.

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 2.015, 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

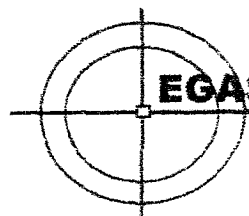


ANIBAL VILLAGOMEZ C.

Comisario Principal

Reg. C.P.A. N° 4.028

**X. INFORME AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO
ECONOMICO 2015**



EGAS DAZA Y ASOCIADOS CIA. LTDA.

ASESORES EMPRESARIALES

REG. FIRMA AUDITORA N° 053
REG. FIRMA CONTADORES N° 042

**INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2.015**

**A LOS SEÑORES ACCIONISTAS Y DIRECTORES DE
"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A."**

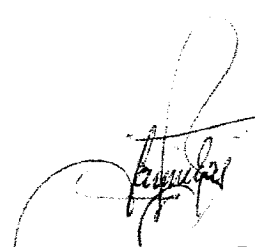
1. Hemos auditado los estados financieros adjuntos de **"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S. A."**, los cuales comprenden el balance general, al 31 de diciembre de 2015 y el correspondiente Estado de Resultados, Estado de Evolución del Patrimonio, y Flujo del Efectivo, por el año terminado a esa fecha, el resumen de las políticas de contabilidad significativas y otras notas explicativas.
2. La administración de la compañía es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de acuerdo con las normas ecuatorianas de contabilidad y normas internacionales de contabilidad. Esta responsabilidad incluye: diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros que estén libres de representaciones erróneas de importancia relativa, ya sea debido a fraude o error; seleccionando y aplicando políticas contables apropiadas, y realizando estimaciones contables que sean razonables en las circunstancias.
3. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre estos estados financieros para lo cual, efectuamos nuestra auditoria de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoria respecto al año 2015. Dichas normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos así como que planifiquemos y realicemos la auditoria para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de representaciones erróneas de importancia relativa.

Una auditoria incluye aplicar procedimientos para obtener evidencia de auditoria sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa en los estados financieros, ya sea debido a fraude o a error. Al efectuar esas evaluaciones del riesgo, el auditor considera el control interno relevante para la preparación y presentación razonable de los estados financieros por la entidad, para diseñar los procedimientos de auditoria que sean apropiados en las circunstancias, pero no con el fin de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la entidad. Una auditoria también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables utilizadas y la razonabilidad de las estimaciones contables hechas por la administración, así como evaluar la presentación general de los estados financieros.

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

4. En nuestra opinión, los referidos Estados Financieros antes mencionados presentan **RAZONABLEMENTE**, en todos los aspectos importantes, la situación financiera de **"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S. A."** al 31 de Diciembre de 2015, el resultado de sus operaciones por el año terminado es esa fecha, de acuerdo con normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y disposiciones legales autorizadas o establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.
5. Mediante resolución de la Superintendencia de Compañías N° 06.Q.ICL. – 003 del 21 de agosto del 2006, publicada en el registro oficial N° 348 del 4 de septiembre del mismo año, se decide adoptar las Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento "NIAA" para ser aplicadas obligatoriamente en las auditorias realizadas a empresas ecuatorianas a partir del 1 de enero del 2009.
6. La empresa **"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A."**, para dar cumplimiento al requerimiento de la Superintendencia de Compañías; preparó, presentó e implementó las NIIF'S con la empresa BDO. El cálculo actuarial lo realizó la empresa "LOGARITMO Cía. Ltda". Los Estados Financieros del Ejercicio 2015, se hallan expresados en NIIF'S.
7. De acuerdo con la Resolución SRI No. NAC – D GERCGC 10 – 00139 de abril 26 de 2.010, el informe sobre el cumplimiento de obligaciones tributarias será presentado hasta el 31 de julio del 2.016, previa la elaboración por **"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A."** de los 12 anexos y plantilla requeridos, mismos que serán objeto de revisión por Auditoria Externa.

SC – RNAE N° 053
Febrero, 29 de 2.016
Quito – Ecuador



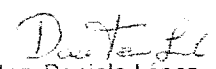
C.P.A. Jaime E. Egas Daza
Gerente Auditoria (Socio)
Registro N° 3511

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

**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE 2015 - 2014**

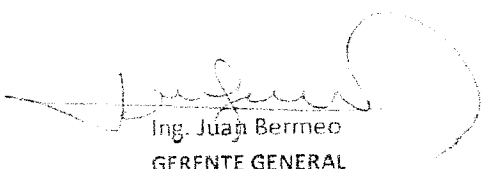
CUENTAS		SALDO AL 2015	SALDO AL 2014
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
CAJA	(NOTA 3)	2.200,00	2.100,00
BANCOS	(NOTA 4)	434.728,77	531.772,00
CLIENTES	(NOTA 5)	1.358.018,07	1.840.937,19
ANTICIPOS	(NOTA 6)	42.180,03	184.755,78
IMPUESTOS ANTICIPADOS	(NOTA 7)	767.669,08	624.693,49
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	(NOTA 8)	4.349,56	74.782,91
PRESTAMOS EMPRESAS RELACIONADAS	(NOTA 9)	9.760,00	-
INVENTARIOS	(NOTA 10)	1.677.705,47	2.223.893,00
GASTOS ANTICIPADOS	(NOTA 11)	21.775,28	20.763,66
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES		4.318.386,26	5.503.698,03
ACTIVOS NO CORRIENTES			
ACTIVOS FIJOS	(NOTA 12)	1.158.981,70	1.304.841,06
IMPORTACIONES EN TRANSITO	(NOTA 13)	1.600,64	27.181,93
APORTES DE CAPITAL	(NOTA 14)	1.132.396,41	1.067.924,41
OTROS ACTIVOS	(NOTA 15)	366.061,25	448.849,20
DEPOSITOS EN GARANTIA	(NOTA 16)	16.320,00	16.820,00
IMPUESTOS DIFERIDOS	(NOTA 17)	130.133,37	160.079,08
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		2.805.493,37	3.025.695,68
TOTAL ACTIVOS		7.123.879,63	8.529.393,71
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
PRESTAMOS BANCARIOS	(NOTA 18)	1.121.867,40	3.059.471,40
PROVEEDORES	(NOTA 19)	859.893,01	771.138,30
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	(NOTA 20)	18.899,32	-
APORTES DE CAPITAL		-	-
BENEFICIOS POR PAGAR	(NOTA 21)	135.415,97	97.500,00
IMPUESTOS POR PAGAR	(NOTA 22)	323.513,93	348.385,10
TOTAL PASIVO CORRIENTE		2.459.589,63	4.276.494,80
PASIVOS NO CORRIENTES			
PRESTAMOS ACCIONISTAS	(NOTA 23)	1.045.122,81	952.014,39
PRESTAMOS DE EMPRESAS	(NOTA 24)	500.000,00	-
PROVISIONES POR PAGAR L/PLAZO	(NOTA 25)	515.841,97	536.484,58
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		2.060.964,78	1.488.498,97
TOTAL PASIVOS		4.520.554,41	5.764.993,77
PATRIMONIO			
CAPITAL SOCIAL	(NOTA 26)	1.632.192,00	1.632.192,00
RESERVAS	(NOTA 27)	617.883,65	617.883,65
RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	(NOTA 28)	448.118,36	605.159,94
NIIF'S	(NOTA 29)	52.431,05	52.431,05
RESULTADO DEL EJERCICIO	(NOTA 30)	-147.299,84	-157.041,58
TOTAL PATRIMONIO		2.603.325,22	2.750.625,06
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		7.123.879,63	8.515.618,83

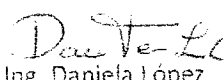

Ing. Juan Bermeo
GERENTE GENERAL


Ing. Daniela Lopez
SUBGERENTE FINANCIERA

"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A."
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE 2015 - 2014

INGRESOS	2015	2014
INGRESOS OPERACIONALES		
INGRESOS		14.574.000,00
Ventas Industriales	11.036.739,40	
Otras Ventas	227.476,20	
Venta Servicio y Mano de Obra Tecnoescapes	165.924,15	
Venta Catalizadores OBB	298.969,18	
(-) Descuentos y Devoluciones en Ventas	-284.679,08	
COSTO DE VENTAS		-13.043.000,00
Costos de Produccion Variables	-8.155.787,59	
Costos de Produccion Fijos	-1.692.363,26	
Depreciaciones y Amortizaciones	-269.888,77	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.326.390,23	1.531.000,00
GASTOS OPERACIONALES		
Gastos de Administración	(871.504,85)	(1.008.000,00)
Gastos de Ventas y Publicidad	(50.690,38)	(96.000,00)
Gastos Depreciación	(53.346,75)	
Gastos de Viaje	(29.267,75)	
PERDIDA / UTILIDAD OPERACIONAL	321.580,50	427.000,00
GASTOS NO OPERACIONALES		
Gastos Financieros	-318.608,58	-275.000,00
Otros Gastos	-54.589,78	-177.000,00
Seguros	(207,71)	
INGRESOS NO OPERACIONALES		
Otros Ingresos	55.078,22	
Venta Chatarra	160,00	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPUESTOS	3.412,65	-25.000,00
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-2.198,01	-
IMPUESTO A LA RENTA	(148.514,48)	-188.000,00
IMPUESTO DIFERIDOS	-	56.000,00
PERDIDA DEL EJERCICIO	-147.299,84	-157.000,00


Ing. Juan Bermeo
GERENTE GENERAL


Ing. Daniela López
SUBGERENTE FINANCIERA

" INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A. "
ESTADOS DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE 2015 - 2014

FECHA	DETALLE	CAPITAL SOCIAL	APORTE FUTURAS CAPITALIZ.	RESERVAS	RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	NIFF'S	RESULTADO DEL EJERCICIO	TOTAL PATRIMONIO
	SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	1.632.192,00	-	617.883,85	605.159,94	52.431,05	-157.041,58	2.750.625,06
	Transferencia resultado 2014 a Resultado ejercicios Anteriores.				-157.041,58		157.041,58	
31-dic-15	Registro Utilidad del Ejercicio 2015 antes de Impuestos						3.412,65	3.412,65
31-dic-15	Registro 15% Participación Trabajadores						-2.198,01	-2.198,01
31-dic-15	Registro Impuesto a la Renta						-148.514,48	-148.514,48
	SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	1.632.192,00	-	617.883,85	448.118,36	52.431,05	-147.299,84	2.603.325,22


Ing. Juan Bermeco
GERENTE GENERAL


Ing. Daniela López
SUBGERENTE FINANCIERA

"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A."
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE 2.015

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Recibido por Recaudo de Clientes	11.927.348,97	
Efectivo Pagado a Proveedores	-9.483.097,38	
Efectivo Pagado por Gastos Operacionales	-951.462,98	
Efectivo Generado por Operación		1.492.788,61
Efectivo Pagado por Empleados	35.717,96	
Efectivo Pagado por Impuestos	-316.361,24	
Efectivo Pagado por Gastos no Operacionales	-373.406,07	
Efectivo Recibido por Ingresos no Operacionales	55.238,22	
Efectivo Cobrado por Otras Cuentas por Cobrar	70.433,35	
Efectivo por Anticipos	142.575,75	
Efectivo por Gastos Anticipados	-1.011,62	
Efectivo Recibido por Aportes de Capital	-64.472,00	
Efectivo por Importaciones en Tránsito	25.581,29	
Efectivo Pagado por Otras Cuentas por Pagar	5.124,44	
Efectivo Pagado por Provisiones por Pagar Largo Plazo	-20.642,61	
Efectivo por Otros Activos	82.787,95	
Efectivo Recibido por Depósitos en Garantía	500,00	
		-357.934,58
Flujo de Efectivo Generado en actividades de Operación		1.134.854,03

ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Efectivo Pagado por Compra de Activos Fijos	-42.963,25	
Flujo de Efectivo Generado en actividades de Inversión		-42.963,25

ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

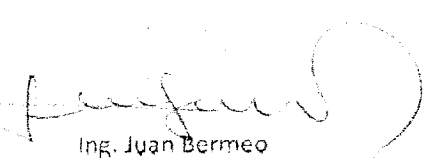
Recibido por Préstamos Bancarios C/P	-1.937.604,00	
Recibido por Préstamos Accionistas	93.108,42	
Recibido por Préstamos Empresas	500.000,00	
Recibido por Préstamos Empresas Relacionadas	-9.760,00	
Flujo de Efectivo Generado en actividades de Financiamiento		-1.354.255,58

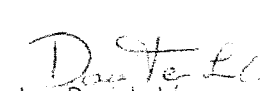
DISMINUCION EN EFECTIVO **-262.364,80**

EFFECTIVO AL 31 DICIEMBRE DEL 2.014 **533.872,00**

VALORES QUE NO REPRESENTAN EFECTIVO

Impuestos Diferidos Niiif's	29.945,71	
Ajuste en Depreciación	135.475,86	
EFFECTIVO AL 31 DICIEMBRE DEL 2.015		436.928,77


Ing. Juan Bermeo
GERENTE GENERAL


Ing. Daniela López
SUBGERENTE FINANCIERA

"INDUSTRIA DE ACCESORIOS Y PARTES DE AUTOMOTORES INDIMA S.A."
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
CONCILIACIÓN DE LA UTILIDAD DEL EJERCICIO CON EL EFECTIVO PROVISTO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN
POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE 2.015

ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Pérdida del Ejercicio	-147.299,84	-147.299,84
-----------------------	-------------	-------------

PARTIDAS QUE NO AFECTAN EL EFECTIVO

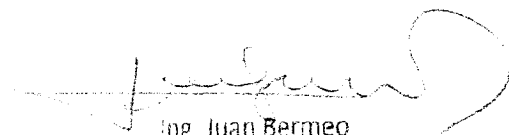
Depreciación Activos Fijos	188.822,74	
Ajuste en Depreciación	-135.475,86	
Ajustes en Activos Fijos	-0,13	53.346,75

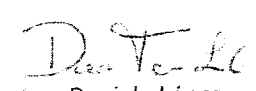
EFFECTIVO GENERADO POR OPERACIÓN		-93.953,09
---	--	------------

CAMBIOS EN PARTIDAS OPERACIONALES

(+/-) Disminución Clientes	482.919,12	
(+/-) Disminución Anticipos	142.575,75	
(-) Aumento Impuestos Anticipados	-142.975,59	
(+) Disminución Otras Cuentas por Cobrar	70.433,35	
(+) Disminución Inventarios	546.187,53	
(-) Aumento Gastos Anticipados	-1.011,62	
(+) Disminución Importaciones en Tránsito	25.581,29	
(-) Aumento Aportes de Capital	-64.472,00	
(+) Disminución Otros Activos	82.787,95	
(+) Disminución Depósitos en Garantía	500,00	
(+) Aumento Proveedores	88.754,71	
(+) Aumento Otras Cuentas por Pagar	5.124,44	
(+) Aumento Beneficios por Pagar	37.915,97	
(-) Disminución Impuestos por Pagar	-24.871,17	
(-) Disminución Provisiones por Pagar Largo Plazo	-20.642,61	1.228.807,12

FLUJO DE EFECTIVO GENERADO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		1.134.854,03
---	--	---------------------

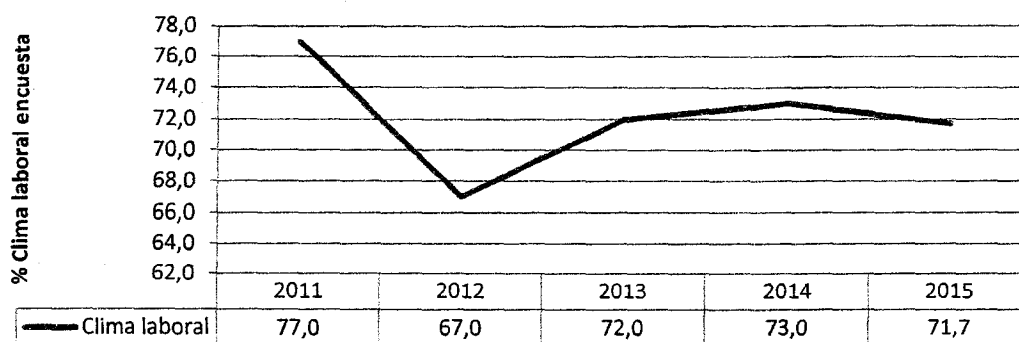

Ing. Juan Bermeo
GERENTE GENERAL


Ing. Daniela López
SUBGERENTE FINANCIERA

XI. ANEXO ANALISIS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIOS 2015

GENTE

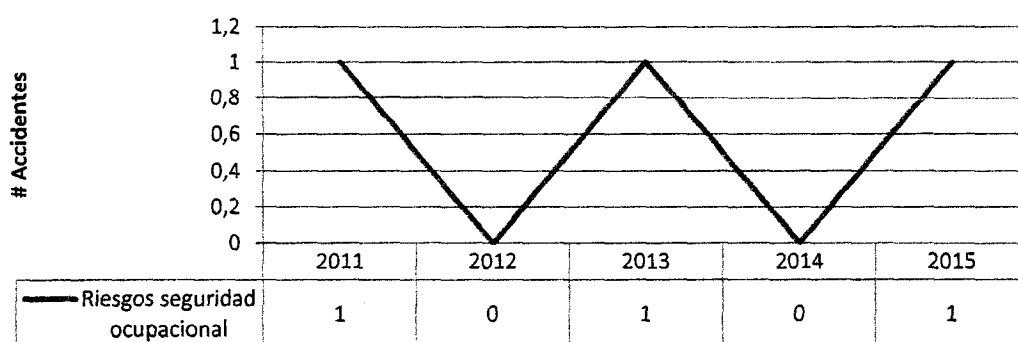
OBJETIVO.- O1.1 Mejorar permanentemente el clima laboral de la organización



En el año 2015 se trabajó con la misma metodología utilizada desde el año 2014, es decir se hizo la encuesta a un grupo aleatorio de personal operativo y administrativo, de manera mensual. En este año no se pudo llegar a la meta definida, porque de los 18 factores evaluados, el más bajo fue el de remuneración, ya que en el año 2015, tuvimos que tomar medidas drásticas, como la supresión del beneficio del aporte personal al IESS, que hasta el mes de mayo 2015 fue cubierto por la Empresa, lo que significó una disminución del 9.45% del ingreso de los colaboradores. Adicionalmente, en el mes de diciembre se decidió eliminar la remuneración variable de todo el personal.

En los 18 factores evaluados en clima laboral, el resultado más alto fue "Sentido de Pertenencia" con 86 puntos y el más bajo fue "Compensación" con 46 puntos.

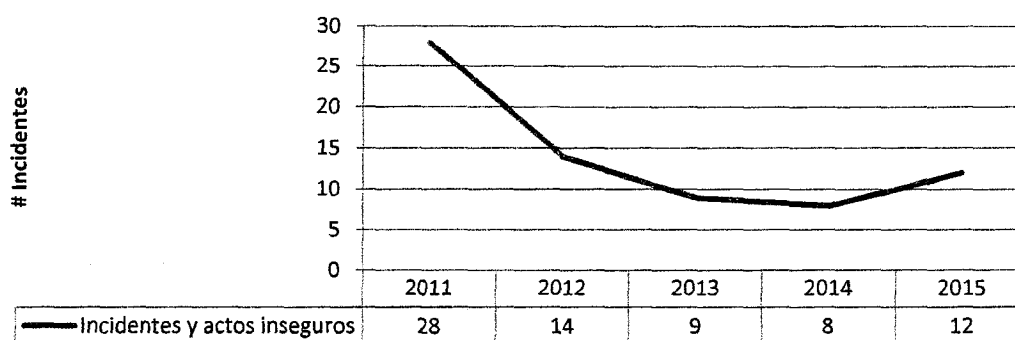
OBJETIVO.- O1.2 Reducir riesgos de seguridad ocupacional



En el año 2015, hubo un accidente de trabajo, que fue ocasionado al tratar de cortar un tubo de una dimensión pequeña en una sierra que no estaba calibrada para realizar este tipo de cortes. Este accidente ocasionó el corte de una parte del dedo índice del colaborador Pablo López. Se estableció un plan de acción para evitar este tipo de accidentes.

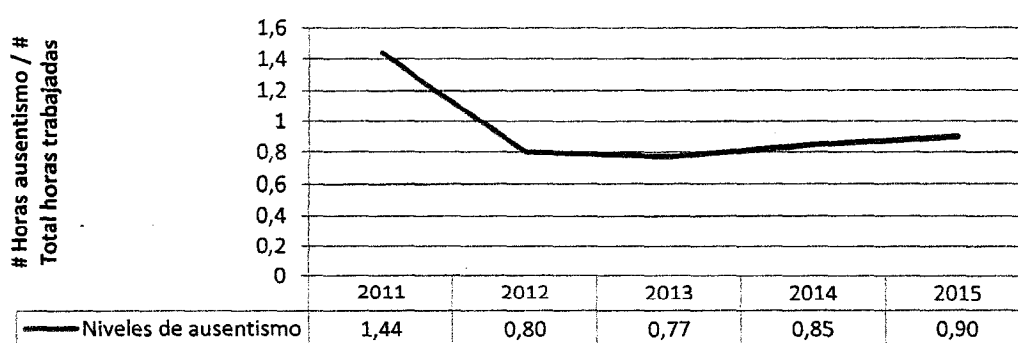
GENTE

OBJETIVO.- O1.3 Reducir los incidentes y actos inseguros



En este indicador tuvimos un incremento de 4 incidentes, con respecto a los incidentes ocurridos en el año 2014, sin embargo, ninguno de estos incidentes fueron graves. Se definieron medidas y planes de acción para evitar los mismos.

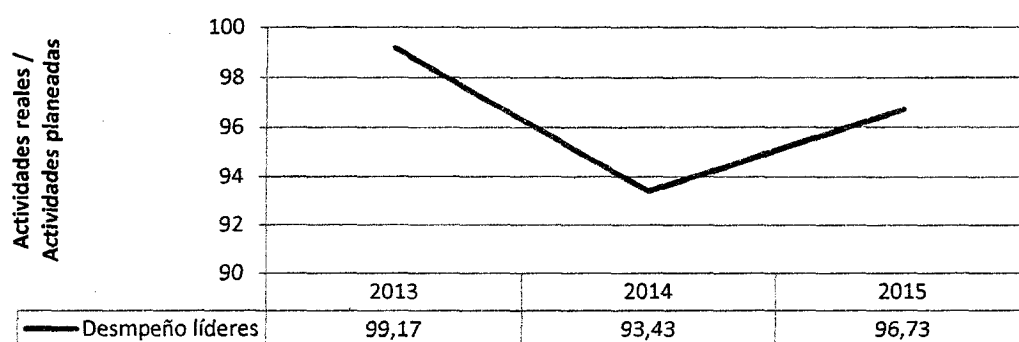
OBJETIVO.- O1.4 Disminuir los niveles de ausentismo



En el año 2015, hubo un 0.90% de horas de ausentismo promedio, por mes. Este ausentismo se debió en un 60% a enfermedades de tipo respiratorio, 20% digestivas y 10% osteomusculares. Se aplicó una vacuna contra la influenza, para disminuir el ausentismo por las enfermedades respiratorias, con lo que en diciembre el porcentaje de ausentismo por este tipo de enfermedades bajó a 25%.

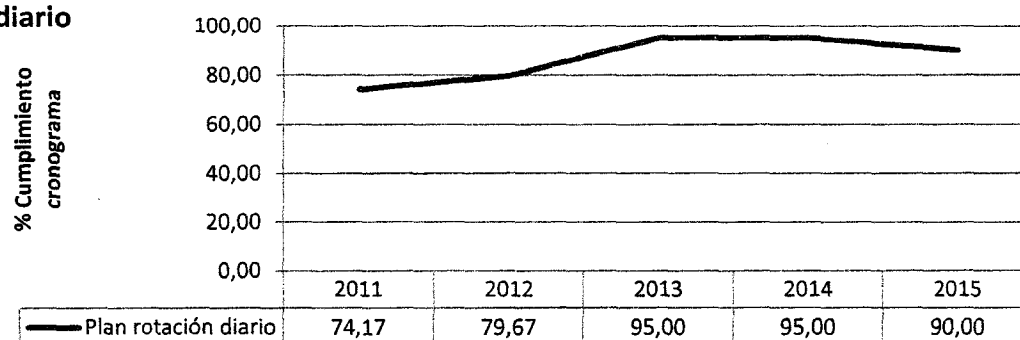
GENTE

OBJETIVO.- O2.1 Incrementar el desempeño de los Líderes



Esta estrategia se empezó a medir en el año 2013, con el objetivo de realizar un seguimiento del cumplimiento de los indicadores definidos para evaluar el desempeño de los líderes de grupo y equipo. En el año 2015 el resultado fue de 96.73%, lo que demuestra un alto cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los líderes de equipo, sobre todo en lo que se refiere al cumplimiento del plan de producción.

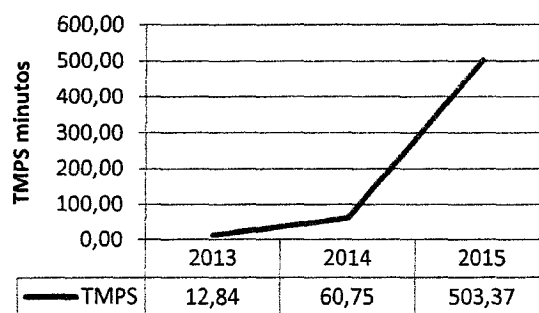
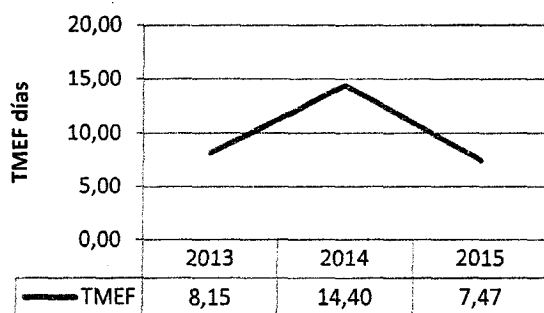
OBJETIVO.- O2.2 Cumplir con el cronograma de implementación del sistema de rotación diario



Este indicador se cumplió en un 90% en el año 2015, debido a que en el área de corte no se cumplió con todas las actividades definidas, ya que la capacitación en la máquina de corte con plasma es bastante compleja, por lo que se decidió contratar un capacitador externo.

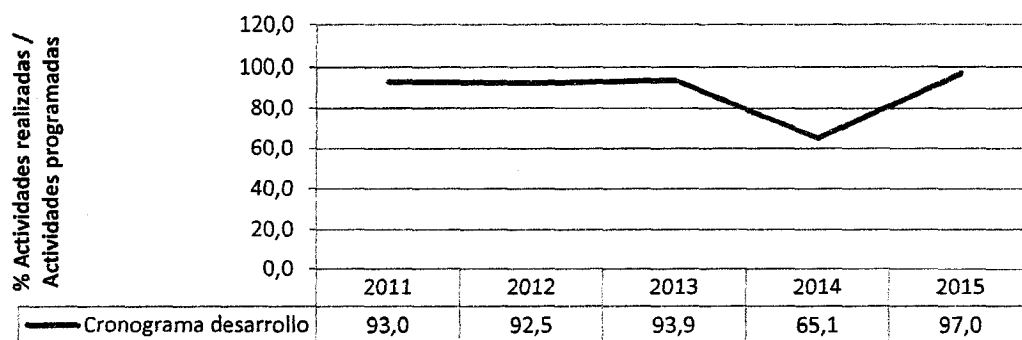
PROCESOS

OBJETIVO.- O3.1 Incrementar la disponibilidad del Software y Hardware de la Organización. TMEF (Tiempo Medio entre fallas) y TMPS (Tiempo Medio para Reparación Servicio).



Para dar solución al problema de caída del sistema AX, se reinstaló completamente la aplicación, ya que al tener un corte de energía no se subían automáticamente los servicios y se debía esperar una hora hasta que el personal de sistemas suba los servicios manualmente y deje nuevamente operativa la aplicación. También se estableció un cronograma de mantenimiento al servidor de la aplicación(Dynamics AX) y al servidor de base de datos(SQL Server) para evitar caídas repentinas del sistema, mantenimiento que se realiza todos los fines de semana.

OBJETIVO.- O3.2 Cumplir con el cronograma de desarrollo de nuevos productos

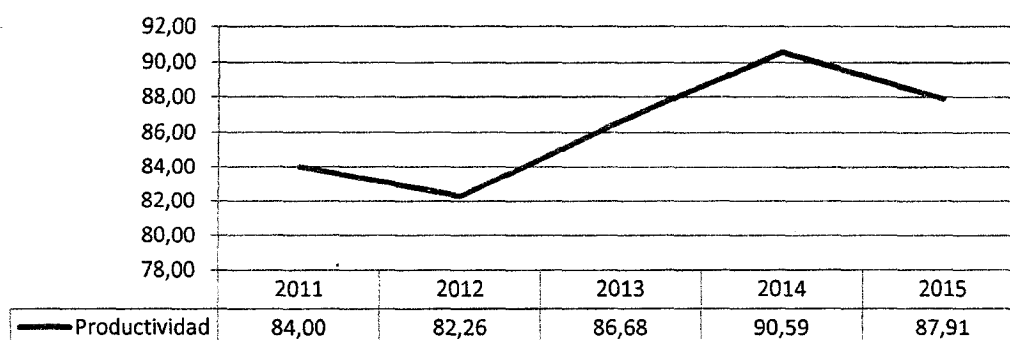


En el 2015 se desarrollaron varios proyectos que formaron parte de este indicador como son los sistemas de escape (Cilíndricos, cónicos y triangulares), termo-tanques y barras de tiro RT50. Estos proyectos al final del año lograron un avance general del 97%.

Es importante recalcar que a la par de los proyectos antes mencionados, también se generaron varios prototipos para proyectos que no se concretaron como son: Sistema de escape M4, Sistema de escape de camiones Hyundai (GARNER), barras Anti-empotramiento, estribos Toyota Hilux, tubos base para carretillas, entre otros.

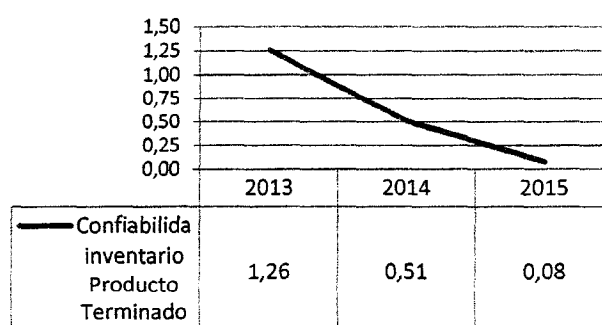
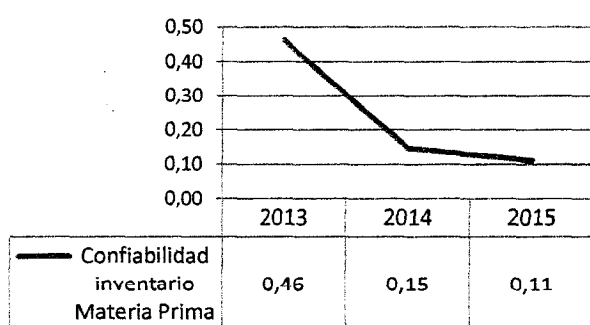
PROCESOS

OBJETIVO.- O3.5 Aumentar la productividad por centro de trabajo



En el transcurso del año 2015 existió una disminución de la productividad debido a que la eficiencia de la planta en algunos meses fue menor al 90%, debido a la disminución de la disponibilidad por para de máquinas (Plasma # 2, engrafadora y punzonadora). La eficiencia también disminuyó debido a que se trabajaron horas extras, por los daños presentados en las maquinarias. También se presentaron problemas de incremento de los permisos médicos en los últimos meses.

OBJETIVO.- O3.6/O3.7 Garantizar la confiabilidad de los datos del inventario de MATERIA PRIMA y PRODUCTO TERMINADO del sistema informático vs. los datos físicos.

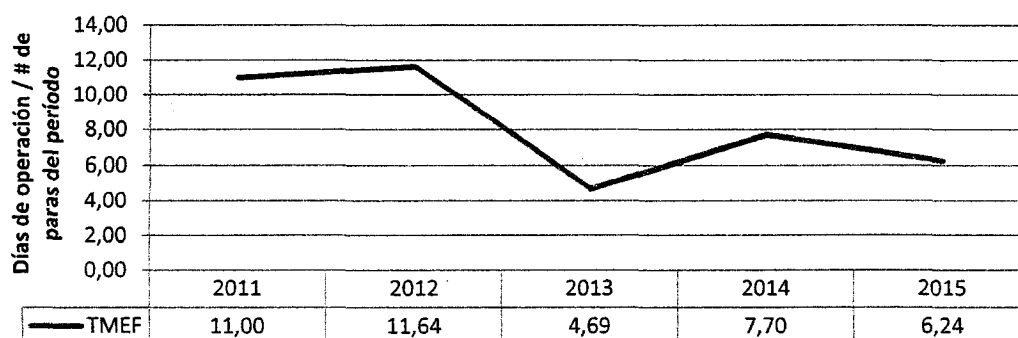


Los resultados obtenidos en el 2015 frente al. 2014, reflejan una mejora del 27% en materia prima y 84% en producto terminado, lo que nos indica que tenemos una buena práctica y disciplina en el control de materiales e inventarios.

Resultado de esta mejora en el manejo de materiales, está la diferencia obtenida entre el sistema y el físico durante el inventario realizado en el mes de Diciembre del 2015, el cual fue del 0,23% frente al resultado del 0,53% de julio del 2015.

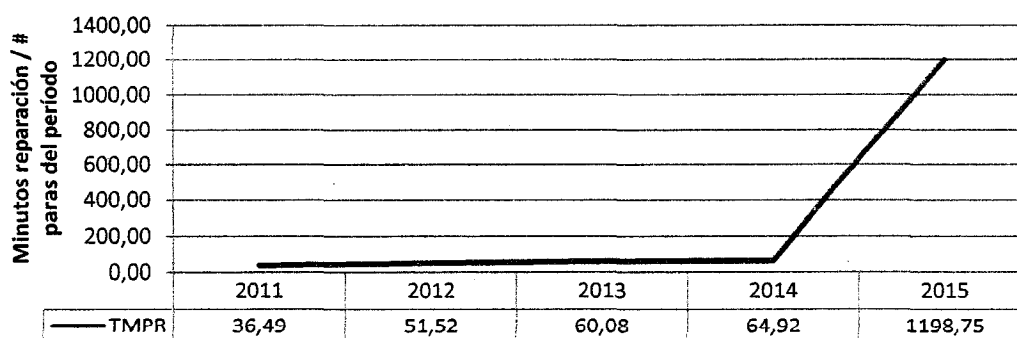
PROCESOS

OBJETIVO.- O3.3 Incrementar el tiempo medio entre fallas de los equipos de producción



Se presentaron problemas en la máquina Engrafadora 2 por lo que no se logró el objetivo. Se trabajó en la disminución de tiempos a través de una idea de mejora desarrollada, con lo cual se redujo en un 80% la "para de producción", se aumentó la disponibilidad de máquina y a su vez se disminuyó el costo de reparación. Estos resultados se vieron reflejados durante el último trimestre del año.

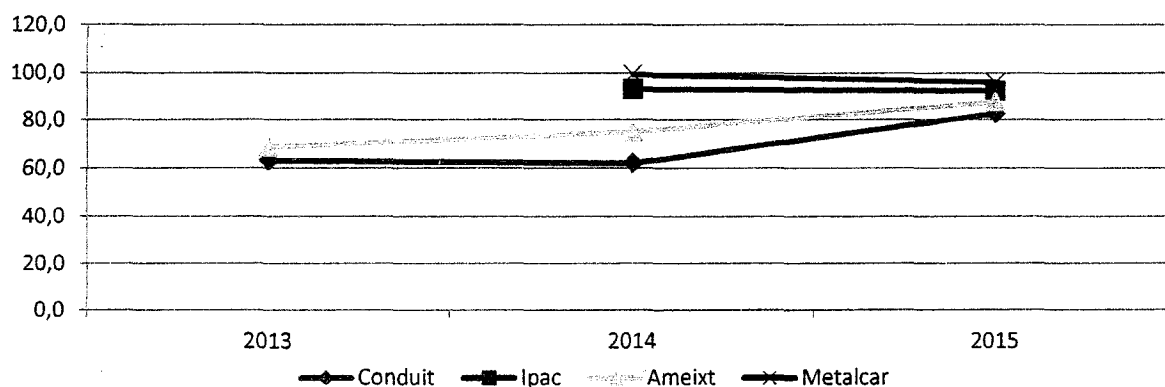
OBJETIVO.- O3.4 Disminuir el tiempo medio para reparación de los equipos de producción



Se presentaron problemas de recalentamiento en la máquina de marcador láser. El tiempo para su reparación se incrementó debido a que obtener una respuesta del proveedor de China tomaba 12 horas por el cambio horario, además de 3 a 4 semanas adicionales hasta esperar la llegada del repuesto importado. La acción que se tomó fue la de colocar un ventilador en la parte superior del cabezal para evitar el recalentamiento de la máquina, con lo cual se disminuyeron los tiempos de reparación, se aumentó disponibilidad de la máquina, se redujo el costo de importación y de repuestos.

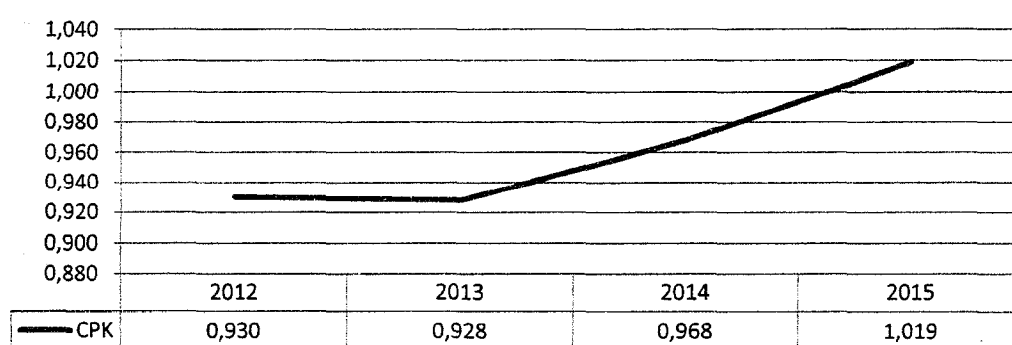
PROCESOS

OBJETIVO.- 03.8 Mejorar la evaluación de los proveedores críticos de la compañía



En el año 2015 todos los proveedores considerados críticos para la organización, se mantuvieron en promedio con categoría "A" o "proveedor confiable". Metalcar mantuvo un excelente desempeño durante todo el año. En el caso de Ameixt e Ipac mejoraron su desempeño, como resultado de un trabajo permanente y conjunto con ambos proveedores. En el caso de Conduit, a inicios del año éste comenzó con un desempeño aceptable por mejorar su calidad, para lo cual se dio seguimiento constante para controlar los problemas de calidad, los cuales durante el último trimestre mejoraron y el proveedor recuperó la categoría de "proveedor confiable" o "A".

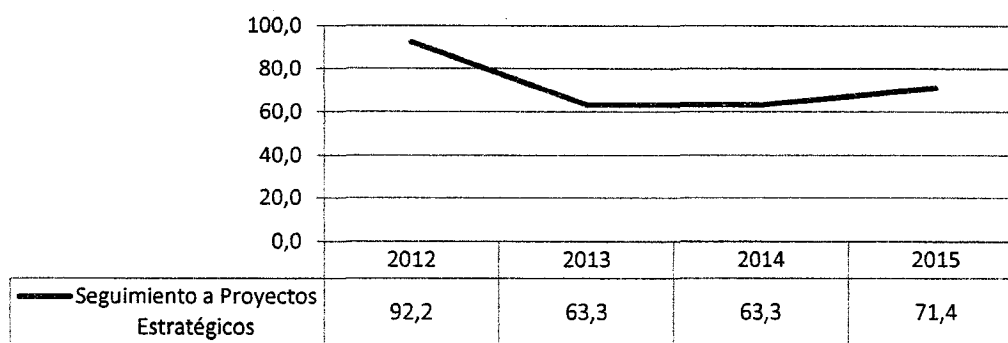
OBJETIVO.- 03.9 Reducir la variación de los procesos de producción de la Planta



Este indicador considera los PPM'S de planta presentados en las áreas de corte, silenciadores y solda. Para reducir los PPM'S se implementaron planes de acción que contribuyeron a mejorar la capacidad de los procesos. Realizando un comparativo desde el 2013 (5129 PPM'S) se puede determinar que en el 2014 y 2015 se redujo de 3200 a 1577 PPM'S respectivamente representando una reducción del 37% y 69% respectivamente.

PROCESOS

OBJETIVO.- O4.1 Mejorar el seguimiento a los proyectos estratégicos para lograr el cierre oportuno

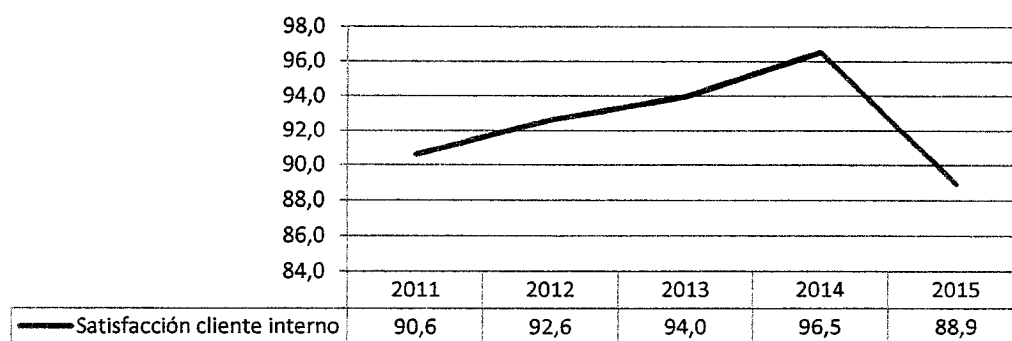


Se logró incrementar el cierre a tiempo de las acciones planificadas para lograr el cierre de los proyectos del 63,3% del 2014 al 71,4% en el 2015, gracias a que se organizaron reuniones de trabajo mensuales para la revisión de los proyectos estratégicos de la organización, así como reuniones para revisión de los cronogramas específicos de cada proyecto.

Adicionalmente, la Gerencia General tomó a su cargo el Área de Desarrollo y Proyectos, para lo cual semanalmente se mantuvieron reuniones de revisión del avance de los nuevos desarrollos.

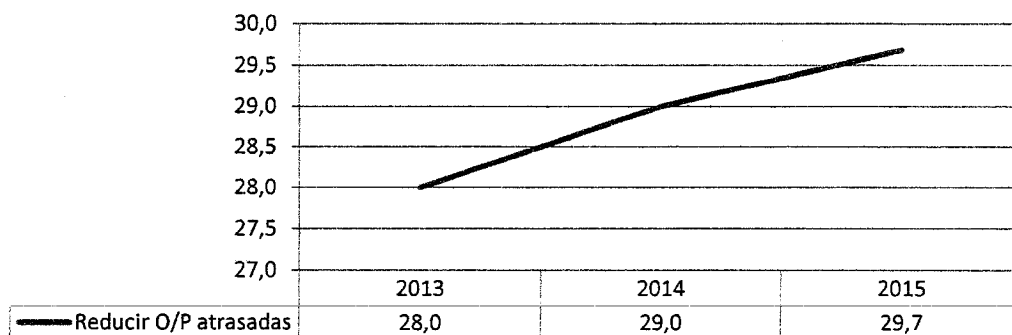
PROCESOS

OBJETIVO.- O5.1 Incrementar la satisfacción del cliente interno por la Gestión de Sistemas



Se dio seguimiento a los requerimientos de los usuarios internos y se estableció un cronograma para dar solución a los mismos, considerando la fecha de presentación del caso, fecha de cierre del caso, detalle del caso presentado y responsable de dar solución al caso. Este cronograma es revisado semanalmente directamente por la Subgerencia Administrativa.

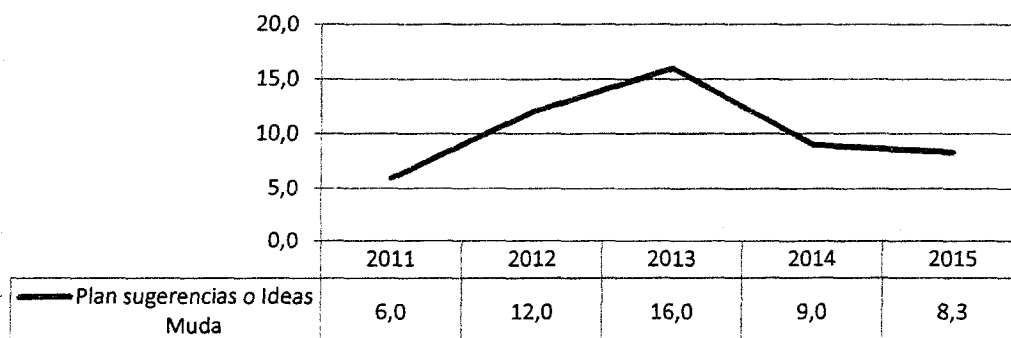
OBJETIVO.- O5.2 Reducir las órdenes de producción atrasadas



Durante el año 2015 aumentó el número de órdenes de producción O/P atrasadas, debido a que en los 3 primeros meses del año se consideraron las O/P de Facombie, lo que ocasionó que se mantuvieran abiertas 61 O/P diarias. La acción tomada fue separar las O/P de Indima de las de Facombie, con lo cual se mantuvo un promedio de 19 O/P abiertas por día. Adicionalmente, se incrementó paulatinamente la cantidad de cuadros armados, llegando a fabricar 200 diarios, con lo cual creció también el número de O/P. Finalmente otro factor que afectó el indicador, fue la “para de máquinas”, lo cual fue solucionado.

PROCESOS

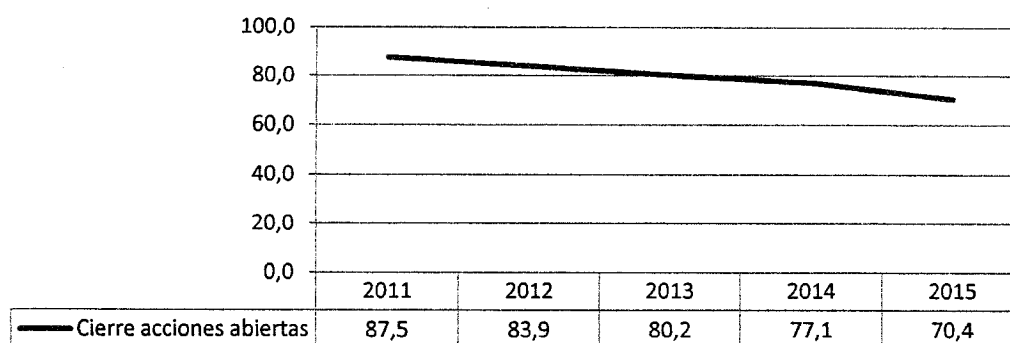
OBJETIVO.- O5.3 Promover el plan de Sugerencias o Ideas MUDA



En el año 2015 fueron implementadas 111 ideas de mejora, que le dieron a la empresa un beneficio económico de \$ 83.400, adicional al beneficio de las ideas intangibles que mejoraron y estandarizaron los procesos , además de los beneficios obtenidos en 5'S (eses).

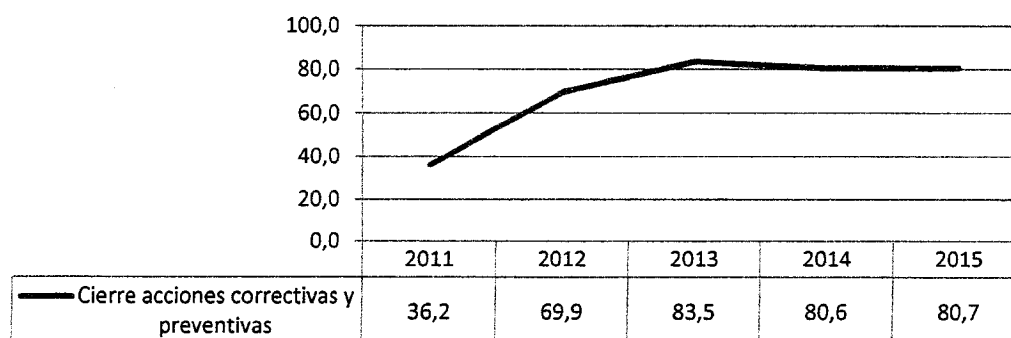
CALIDAD

OBJETIVO.- O6.1 Incrementar el % de cierre de acciones abiertas en Revisión Gerencial



El porcentaje de cierre de las acciones por indicadores no cumplidos ha disminuido anualmente, debido a que las personas colocan fecha de cierre antes de hacer un análisis previo, por lo que se ha trabajado con cada responsable para revisar sus acciones y realizar los análisis correspondientes en conjunto, con lo cual se espera para el 2016, incrementar nuevamente el cierre de las acciones a tiempo.

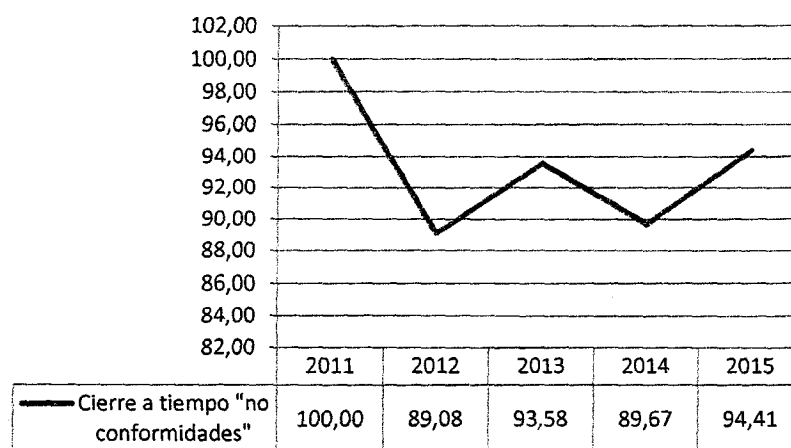
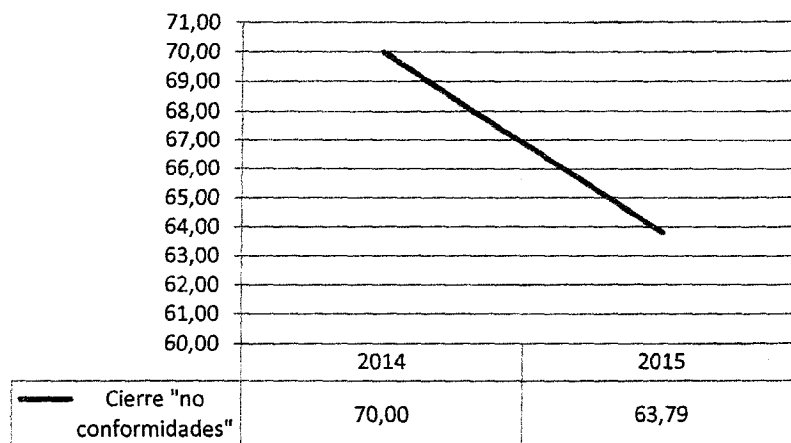
OBJETIVO.- O6.2 Incrementar el % de cierre de acciones correctivas y preventivas de la organización.



En el 2015 se continuó con el plan realizado que consiste en el seguimiento y apoyo al desarrollo de las acciones correctivas. Entre el 2014 y el 2015 hubo un incremento del 0,12% lo cual indica que el plan realizado ha sido efectivo.

CALIDAD

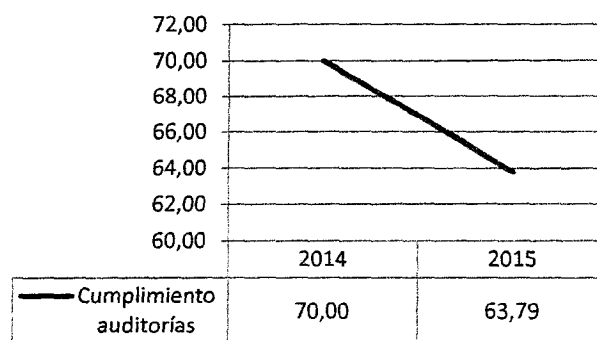
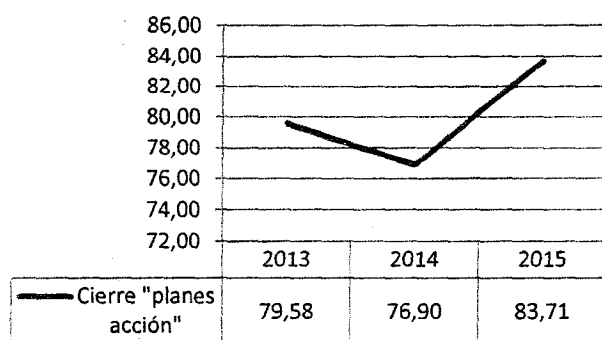
OBJETIVO.- O6.3/O6.7 Incrementar el % de cierre de acciones de las "No conformidades" presentadas en las Auditorías Internas y el Cierre a tiempo



Las auditorías internas se realizaron con la consultora LEAGROUP S.A., con un cumplimiento mensual por encima de la meta establecida para su cierre y dentro del tiempo establecido. En el histórico se puede observar que entre el 2014 y el 2015 el incremento del cierre de las observaciones fue del 25,6%, este es un logro importante considerando que el tiempo de cierre se redujo de un promedio de 2 meses a 1 mes.

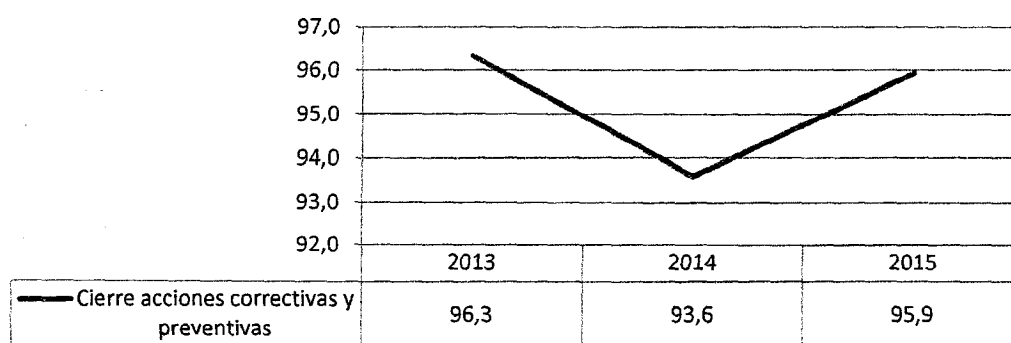
CALIDAD

OBJETIVO.- O6.4 / O.6.6 Incrementar el % de cumplimiento de los planes de acción de las observaciones de Auditorías Escalonada y el cumplimiento de las Auditorías Escalonadas



A finales del 2014 y principios del 2015 se presentó una tendencia a la baja, debido a la rotación y reducción del personal, en el cuarto trimestre se tomaron acciones en el proceso, para lo cual se capacitó al personal a cargo, con lo cual se cambió el esquema del cronograma de seguimiento, e identificando el objetivo de la realización de esta actividad. Se pudo verificar que en los últimos meses del 2015 hubo una mejora en el cumplimiento.

OBJETIVO.- O6.5 Incrementar el % de cumplimiento de las auditorías de producto

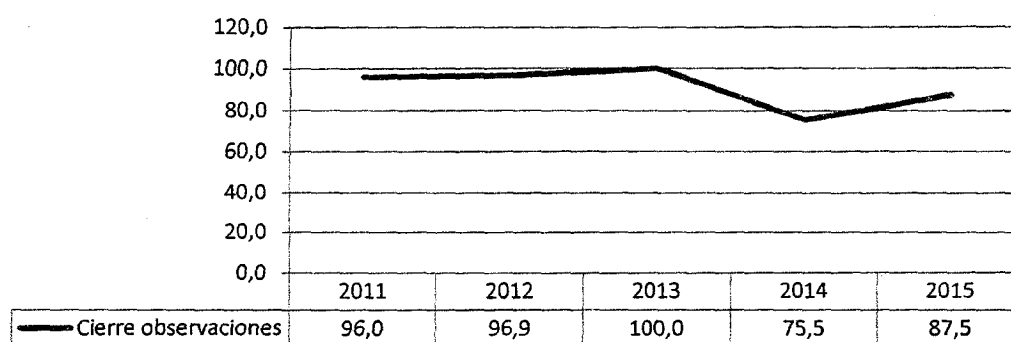


Esta auditoría verifica la conformidad de la especificaciones del producto, requeridas por el cliente. El resultado en el 2015 incrementó debido a los siguientes motivos:

- Se elaboró un cronograma, considerando los posibles productos de menor producción y seguimiento constante al cumplimiento de auditorías de producto.
- Se propuso realizar las auditorías utilizando el brazo faro, para tener exactitud en la toma de datos y verificación de las especificaciones que se consideran críticas.

CALIDAD

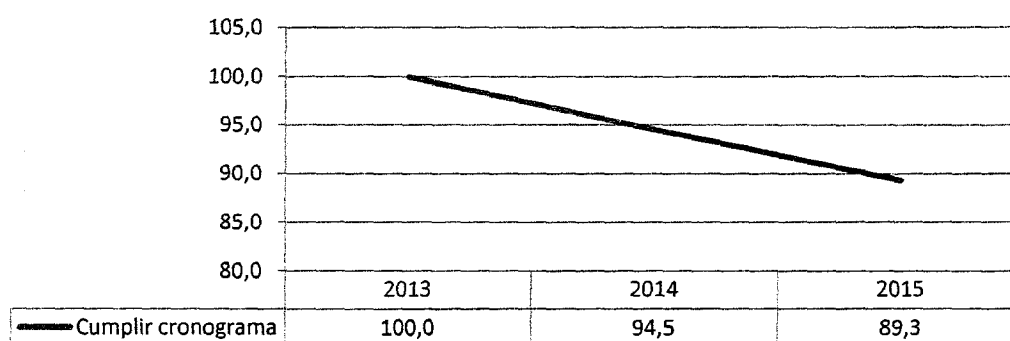
OBJETIVO.- O6.8 /9 Cerrar las observaciones realizadas en las Auditorias Financieras



A partir del 2014 el indicador se comenzó a medir el indicador, utilizando como base la “Carta a la Gerencia” entregada por los Auditores Externos, para lo cual se dio seguimiento a un cronograma de actividades que ayuden a resolver los puntos solicitados en la carta.

En el 2014 el se cumplió el 75,5% y en el 2015 se incrementó el cumplimiento al 87,5%.

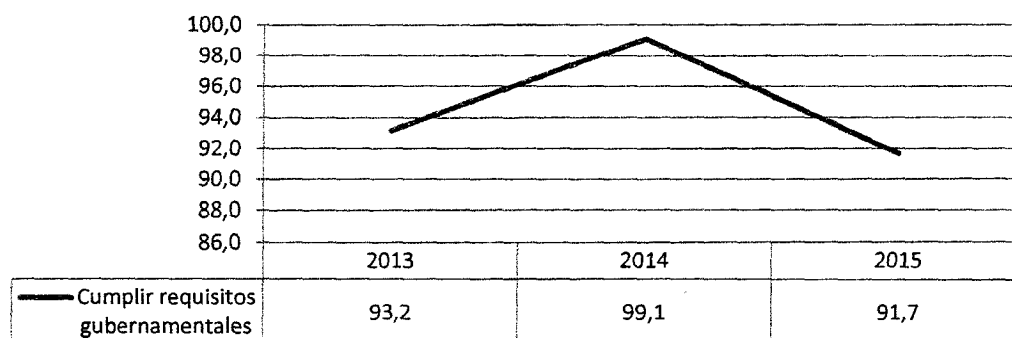
OBJETIVO.- O7.1 Cumplir con el cronograma de desarrollo de proveedores



Para Agosto del 2015 se determinó que este indicador debería tener otro enfoque, motivo por el cuál paso de “Cumplir el plan de mejora de proveedores” a “Incrementar el % de cierre de acciones abiertas a los proveedores”, con lo que se busca dar seguimiento al cronograma de entrega de PPAP's (documentación) y atacar los problemas de calidad, desabastecimiento e impuntualidad que se presentan mensualmente.

CALIDAD

OBJETIVO.- 07.2 Cumplir con los requisitos legales (Municipales, ambientales, fiscales y de funcionamiento) Incluye locales Tecnoscape



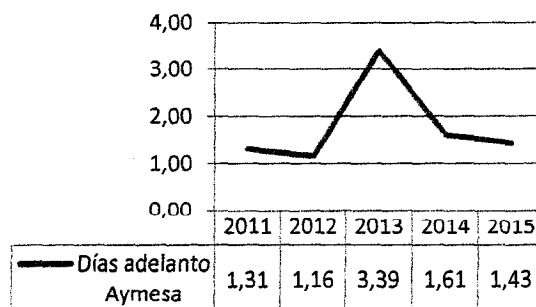
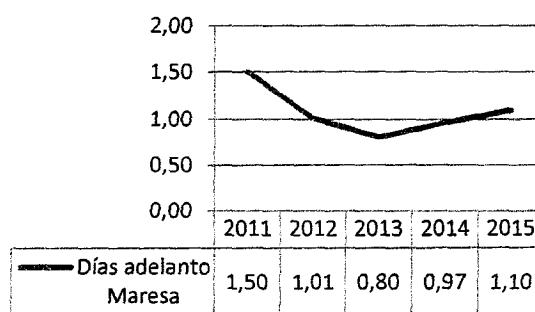
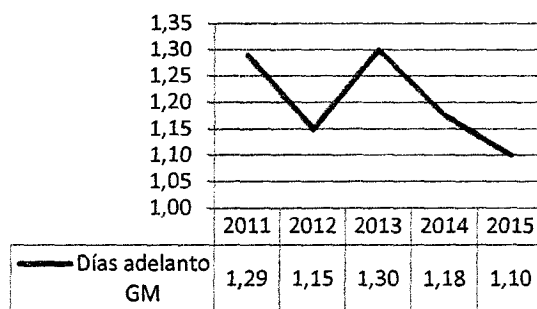
Por tercer año consecutivo, hemos continuado trabajando con la herramienta que nos ayuda a mantenernos alerta de 119 requisitos legales que consideramos debemos cumplir para evitar cualquier cierre de operaciones que afecten a la organización, clientes y accionistas.

Durante el 2015, el enfoque principal estuvo en obtener el certificado de libre deuda por parte de la Aduana, ya que no se había dado de baja de su base de datos una liquidación del 2009, trámite que se lo estuvo realizando desde el 2013, el cual finalmente se logró cerrarlo en octubre del 2015, gracias al seguimiento constante de la Jefatura de Compras.

Adicionalmente, el trabajo estuvo focalizado en la obtención de los permisos ambientales y de funcionamiento de los Talleres Tecnoscape a nivel nacional, los cuales se lograr obtener excepto el de Ibarra, debido a que el Taller no estuvo a nombre de Indima, finalmente a inicios de este año el permiso se obtuvo, sin embargo el Taller ya no pertenece a Tecnoscape.

CLIENTE

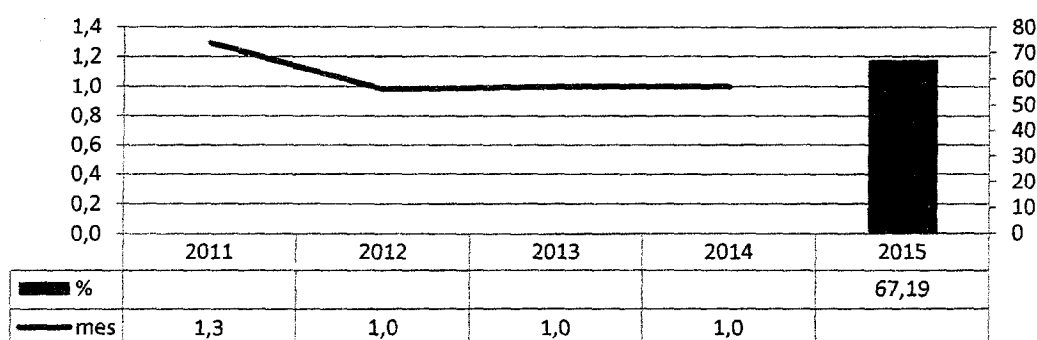
OBJETIVO.- O8.1.1 / 8.1.2 / 8.1.3 Mantener el promedio del inventario establecido para cada cliente GM, Maresa y Aymesa



En el año 2015 no cumplió la meta de 1 día de inventario de producto terminado en la bodega, debido a los cambios de secuencia en Aymesa y Maresa, lo que ocasionó que exista más inventario en la bodega. En el caso de General Motors, no se logró mantener 1 día de inventario ya que la entrega de Producción a Logística y al cliente es JIT (Justo a tiempo) y se corría el riesgo de parar planta de GM, por esta razón se solicitó a la Gerencia autorización para incrementar el inventario a 2 días.

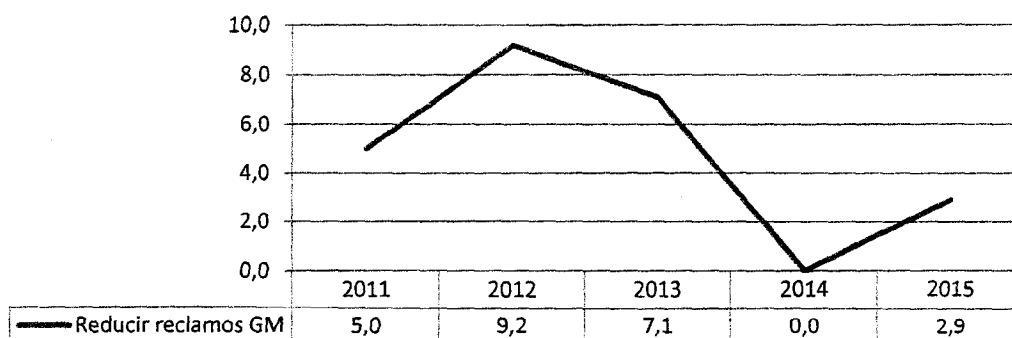
CLIENTE

OBJETIVO.- O8.1.5 Mantener el promedio del inventario establecido para cada cliente TECNOSCAPE



Durante el año 2015 se cambiaron en dos ocasiones el indicador, hasta el mes de julio se media los días de adelanto de producto terminado Tecnoscape con 1 mes de inventario cumpliendo con el indicador. Luego se cambió el indicador para medir el cumplimiento del inventario establecido, que calculaba el porcentaje de inventario físico en la bodega logrando el cumplimiento del 67,19%. La acción que se realizó fue revisar los mínimos y máximos considerando el consumo de las ventas al por mayor.

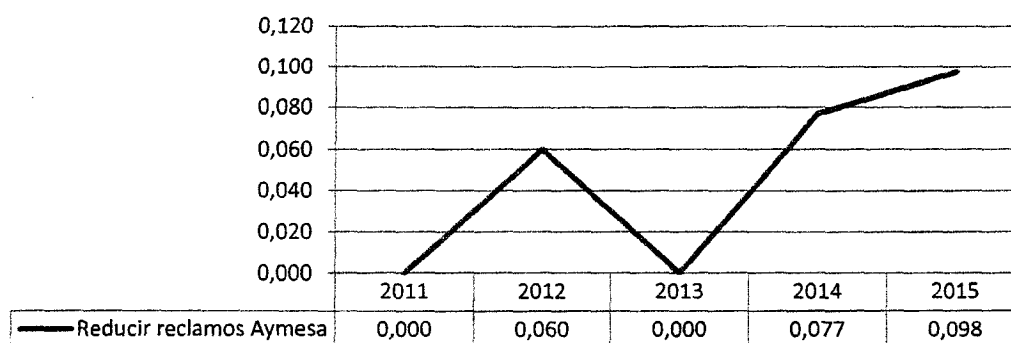
OBJETIVO.- O8.2.1 Reducir los reclamos del cliente por problemas de calidad GM



En enero del 2015 GM levantó un embarque controlado Nivel 1 por un Primer Tramo SGM fuera de especificación en un cordón de suelda, cuya inspección se realizaba de manera visual, por lo que se implementó la realización de la prueba de fugas para esta parte. Con las acciones tomadas en el Área de Suelda e Inspección Final, se logró corregir el problema de raíz y asegurar la detección de defectos. En los meses posteriores a enero, no se presentó ningún problema de calidad en la ensambladora GM.

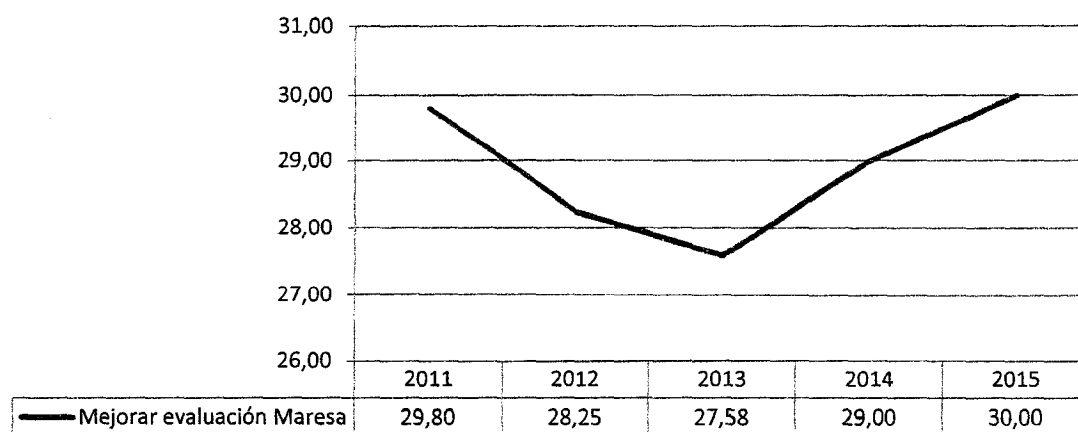
CLIENTE

OBJETIVO.- O8.2.2 Reducir los reclamos del cliente por problemas de calidad AYMESA



El indicador subió en el 2015, a pesar de que sólo se presentó un problema de calidad en todo el año, por cuanto los PPH son inversamente proporcionales al total de partes fabricadas. El problema de calidad se presentó en noviembre en un catalizador Kia Cerato detectado por el cliente. Se solicitó al proveedor verificar su proceso e internamente se tomaron acciones para que en el proceso de Inspección Final se detecten antes de que salgan de la línea.

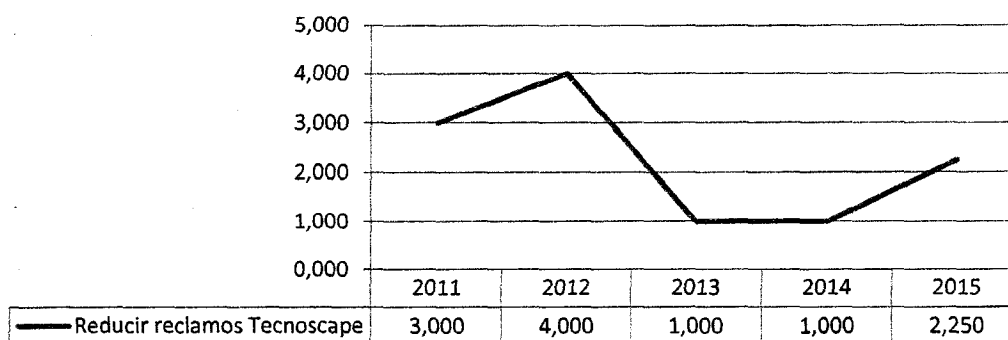
OBJETIVO.- O8.2.3 Cumplir con los criterios de evaluación del cliente MARESA para lograr la mejor calificación



En el 2015 no se presentaron problemas de calidad, por lo que se obtuvo el total de la evaluación, siendo la mejor desde el 2011.

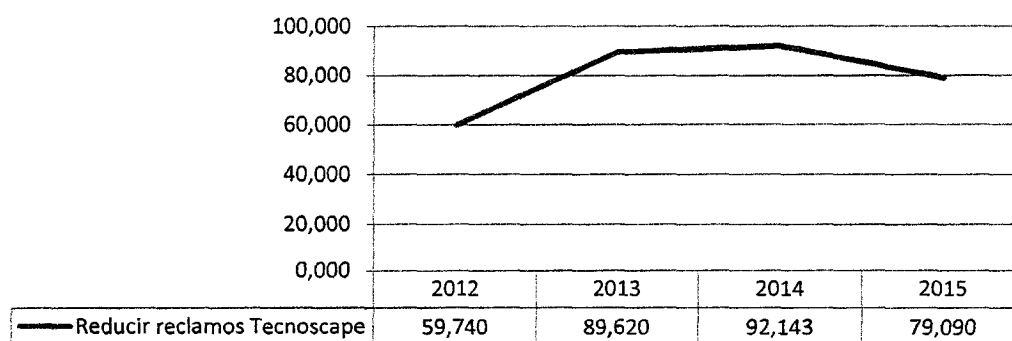
CLIENTE

OBJETIVO.- O8.2.4 Reducir los reclamos del cliente por problemas de calidad TECNOSCAPE (Problemas de calidad de Indima)



Se puede observar que el resultado promedio del 2015 se incrementó, debido a que a finales del último trimestre se incluyeron problemas de garantía de catalizadores de EO, lo cual en años anteriores no se consideró.

OBJETIVO.- O8.3 Incrementar la satisfacción de Clientes "Varios" (NO EO)

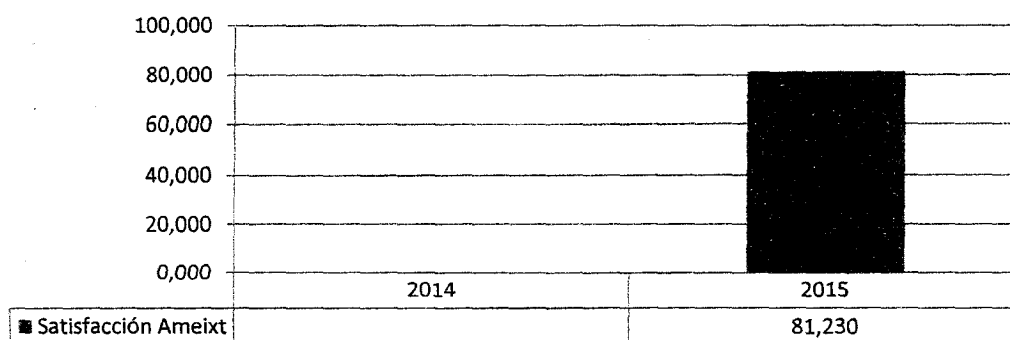


El objetivo es lograr el entusiasmo y satisfacción de clientes, de equipo no original y de nuestros clientes-proveedores en las entregas que realizamos.

Si comparamos el resultado de la satisfacción del cliente en el 2015 versus el 2014, se redujo la satisfacción en un 14% debido a errores cometidos al aplicar la encuesta al personal del cliente que no tenía conocimiento del servicio Logístico de Indima, por lo que la acción tomada fue detectar claramente cuál es la persona que recibe el material para hacerle la encuesta.

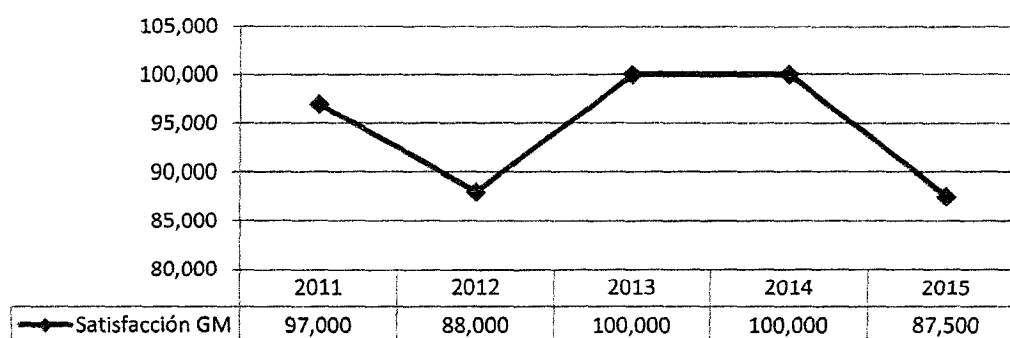
CLIENTE

OBJETIVO.- O8.3.1 Incrementar la satisfacción del Cliente Ameixt



El objetivo es lograr el entusiasmo y satisfacción de cliente Ameixt, ya que es considerado como un cliente-proveedor estratégico y debe ser medida la forma en la que ellos reciben nuestros servicio, esta medición la empezamos a realizar a partir del último trimestre del 2015.

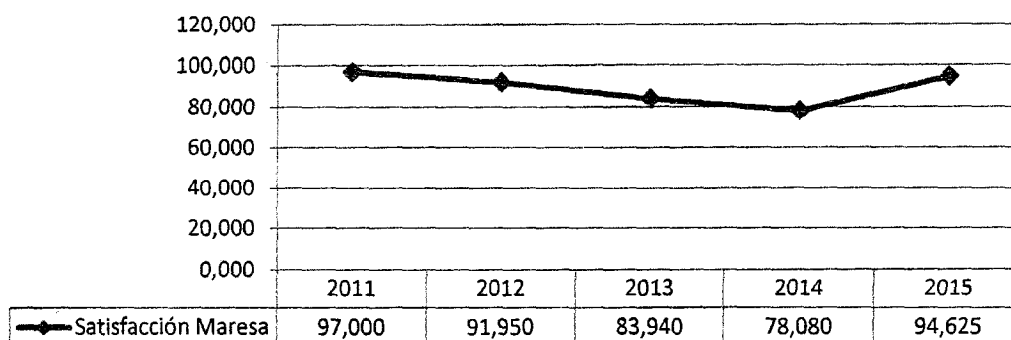
OBJETIVO.- O8.4.1 Obtener el mayor nivel de satisfacción de los clientes en su calificación GM



En el mes de febrero del 2015, debido a un problema de calidad en el sistema de escape de Aveo, el cliente solicitó un embarque controlado, al ser esta una calificación trimestral, afectó el promedio anual, a pesar de que los demás meses tuvimos una calificación del 100%.

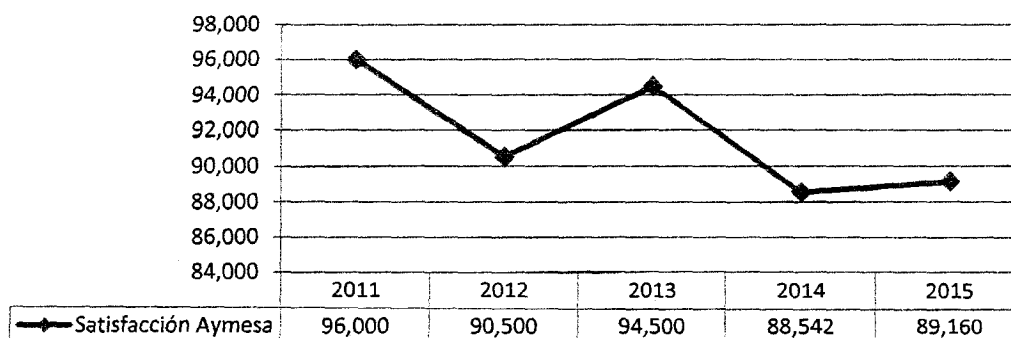
CLIENTE

OBJETIVO.- O8.4.2 Obtener el mayor nivel de satisfacción de los clientes en su calificación MARESA



En el 2015 logramos un ISC del 94,62%, cumpliendo con un abastecimiento completo y sin retrasos. Se originaron 2 problemas de calidad menores que fueron resueltos de forma inmediata. Importante comentar que el segundo semestre 2015 Maresa estuvo ensamblando las últimas unidades del modelo Vitara de GM.

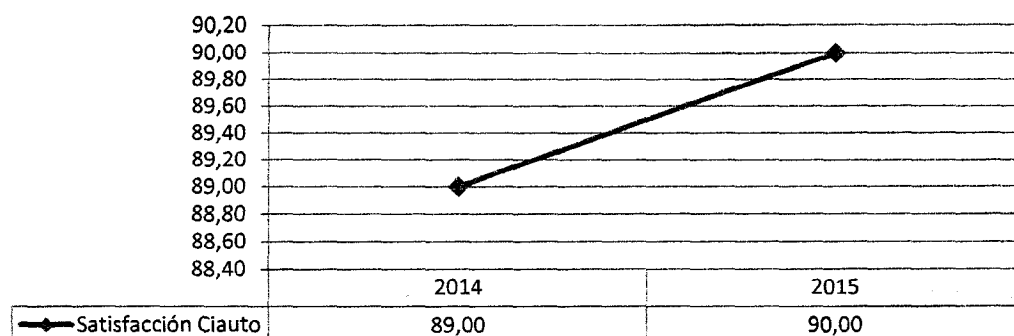
OBJETIVO.- O8.4.3 Obtener el mayor nivel de satisfacción de los clientes en su calificación AYMESA



Los constantes cambios que sufrió el mercado, dieron como consecuencia una planificación variante por parte del cliente, lo que afectó el inventario de partes importadas para KIA SPORTAGE, lo cual ocasionó varios retrasos en la entrega del producto, sin embargo no se afectó el abastecimiento a la línea de ensamble.

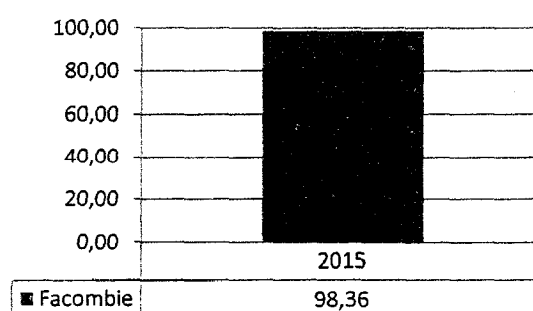
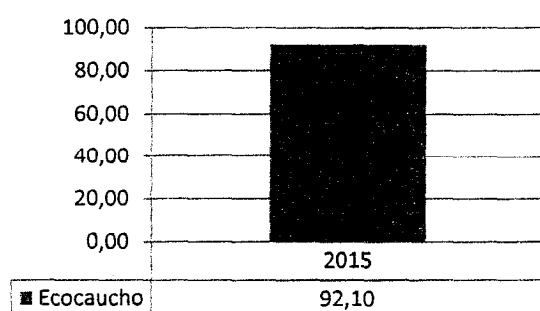
CLIENTE

OBJETIVO.- O8.4.5 Obtener el mayor nivel de satisfacción de los clientes en su evaluación CIAUTO



En el caso de CIAUTO tuvimos un problema de calidad en el tramo de la junta flexible de Wingle y un problema de abastecimiento de cauchos, ya que estos no habían sido considerados inicialmente en nuestros BOMS (lista de materiales y rutas), por lo que se estaba entregando y facturando por separado.

OBJETIVO.- O8.5.1 / O8.5.2 Obtener el mayor nivel de satisfacción de los clientes “Back Office” Ecocaucho y Facombie

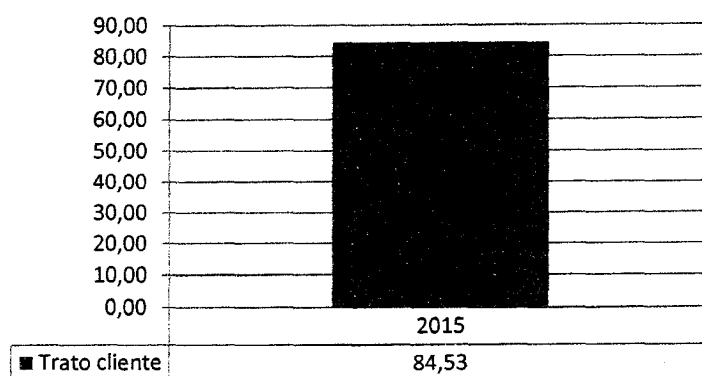


Para obtener la calificación del Back office en Ecocaucho y Facombie, se realizó mensualmente una evaluación, por parte de las Gerencias de las dos empresas. Esta evaluación se clasificó en tres factores de satisfacción: 1) Agilidad en el servicio. 2) Efectividad y 3) Calidad de trabajo.

Como se puede ver en los resultados obtenidos, los dos clientes estuvieron satisfechos con el servicio ofrecido.

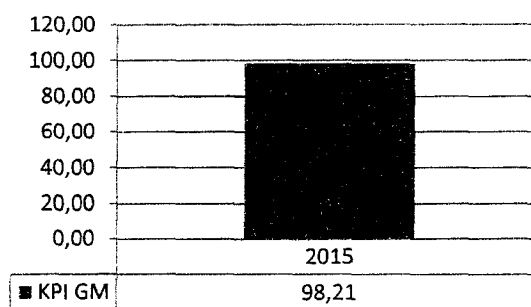
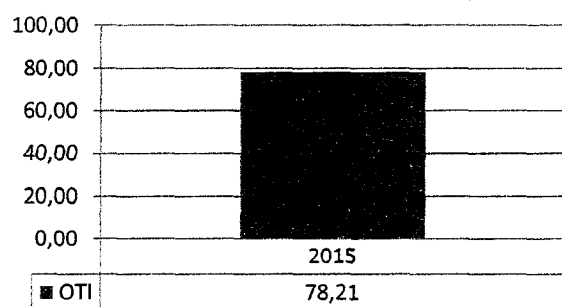
CLIENTE

OBJETIVO.- O8.6 Mejorar el trato hacia el cliente



A partir del 2015, se inició una evaluación interna del trato al cliente, tanto telefónica como presencial. En esta evaluación se mide la amabilidad y prontitud con la que se atiende a todas las personas que llaman o visitan nuestras instalaciones.

OBJETIVO.- O8.7 / O8.8 Mantener la puntualidad en las entregas y exactitud de las cantidades entregadas OTI (ON TIME IN FULL – A TIEMPO Y COMPLETO) / Cumplir con el KPI solicitado por el cliente GM



Para evaluar la atención de nuestros clientes-proveedores (Metalcar, Ameixt) llevamos este indicador.

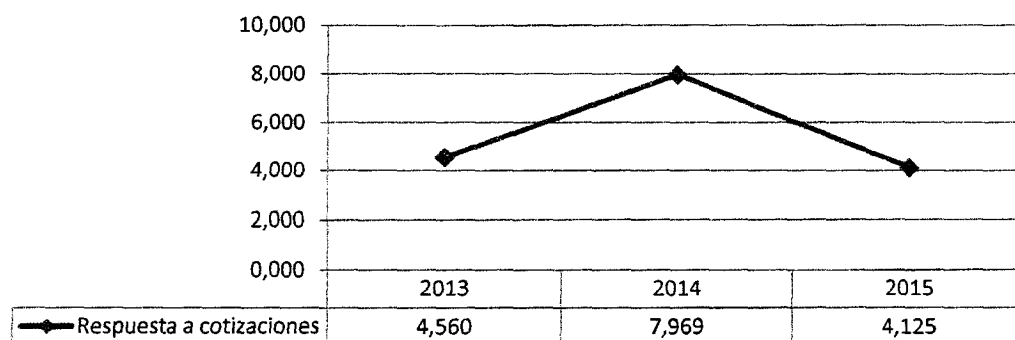
La formula de evaluación es: Órdenes de Venta Emitidas / Órdenes de Venta Cerradas.

El índice mínimo es de 95%, el promedio obtenido en año 2015 fue de 77,75%.

El principal problema que tuvimos se debió a la falta de cumplimiento en cantidades y fechas de entrega, principalmente en flejes de acero, por lo que se ha trabajado en conjunto con los clientes-proveedores para revisar las proyecciones.

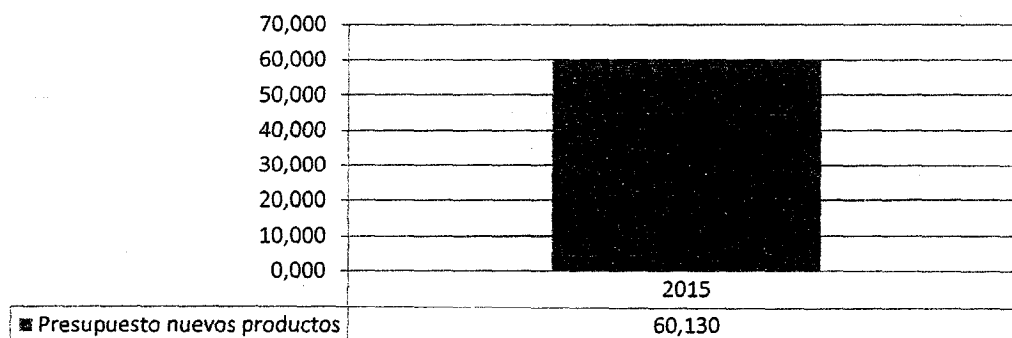
COSTOS

OBJETIVO.- O9.1 Reducir los días de la 1ra. respuesta a las solicitudes de cotización (Las que no tienen fecha definida de recepción de cotización)



Hemos logrado mantener procesos de cotización bastante ágiles y flexibles, lo que nos da la apertura de cotizar en menos de 5 días todo tipo de producto que no sean de Equipo Original.

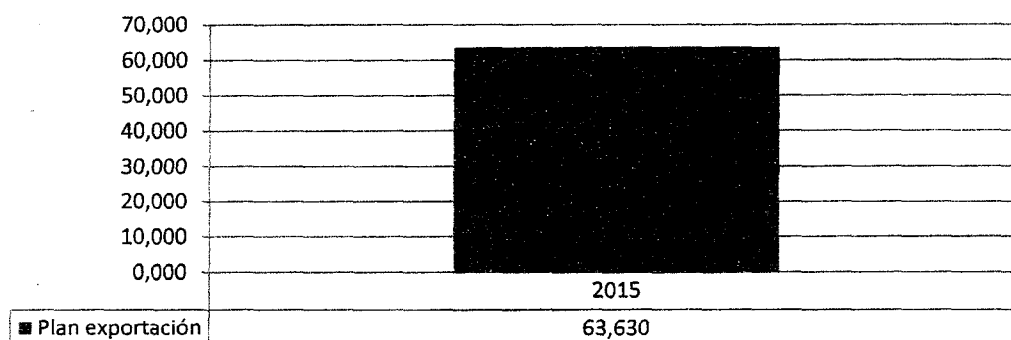
OBJETIVO.- O9.2 Cumplir con el presupuesto de ventas de nuevos productos



Durante el año 2015 se trabajó fuertemente en la ampliación de nuestra cartera de productos, logrando realizar ventas de productos distintos a sistemas de escape como son: Bicicletas, pesas, mancuernas, parqueaderos de bicicletas, escapes de moto, barras de tiro, entre otros. Lastimosamente el inicio de la crisis económica afectó considerablemente la venta de nuevas líneas, especialmente de bicicletas.

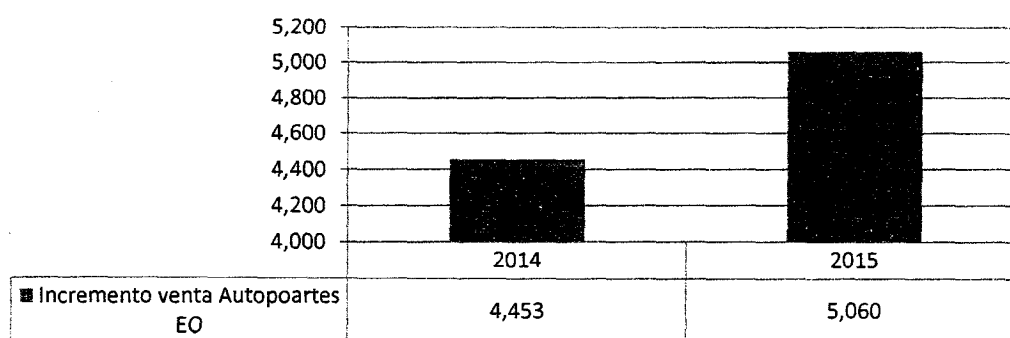
COSTOS

OBJETIVO.- O9.3 Cumplir con el plan de exportación



En octubre del 2015 se realizó una visita comercial a Bolivia , en búsqueda de potenciales clientes de los productos de INDIMA y ECOCAUCHO, existieron 3 empresas interesadas las cuales se ha mantenido el contacto en búsqueda de acuerdos comerciales futuros.

OBJETIVO.- O9.4 Incrementar la venta de Autopartes de EO a las ensambladoras, diferentes a sistemas de escape

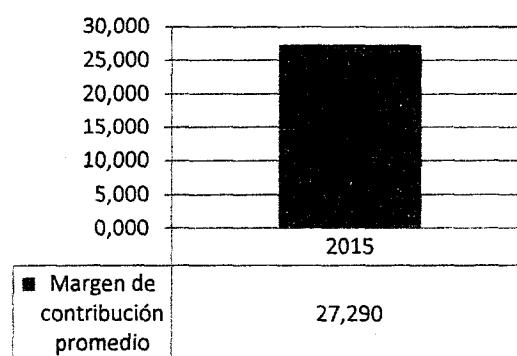
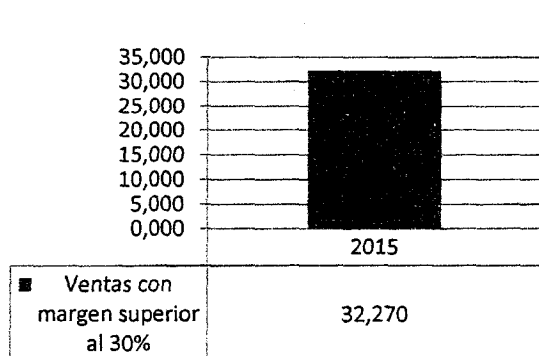


Durante el 2015 se mantuvo la provisión de Roll Bar para el modelo RT50 de GM y protectores de cárter para los modelos Kia Sportage y Kia Cerato de AYMESA.

COSTOS

OBJETIVO.- O9.5 Incrementar las ventas de productos con margen superior al 30% sobre PVP

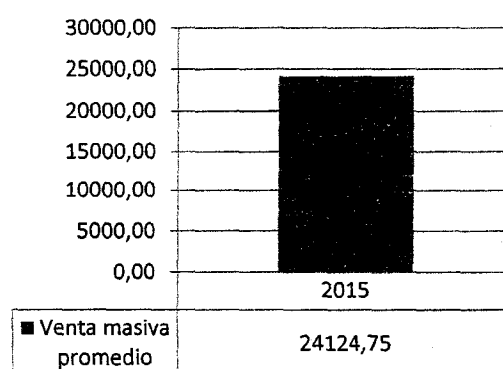
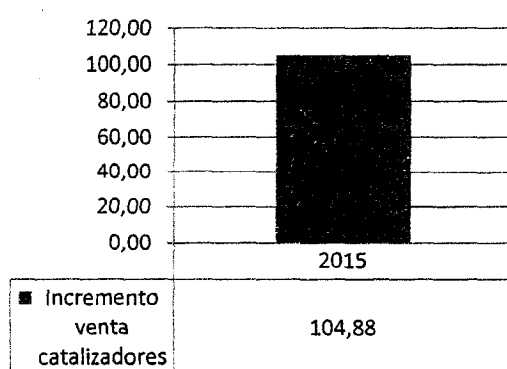
OBJETIVO.- O10.2 Incrementar el margen de contribución de los productos



Durante el 2015 se trabajó fuertemente en mantener márgenes superiores al 30% en nuestros productos.

Durante todo el año estuvimos en un proceso de negociación de incremento de precios con GM, el cual se concretó a principios del 2016. Actualmente, todos los nuevos productos se cotizan con un margen superior al 30%.

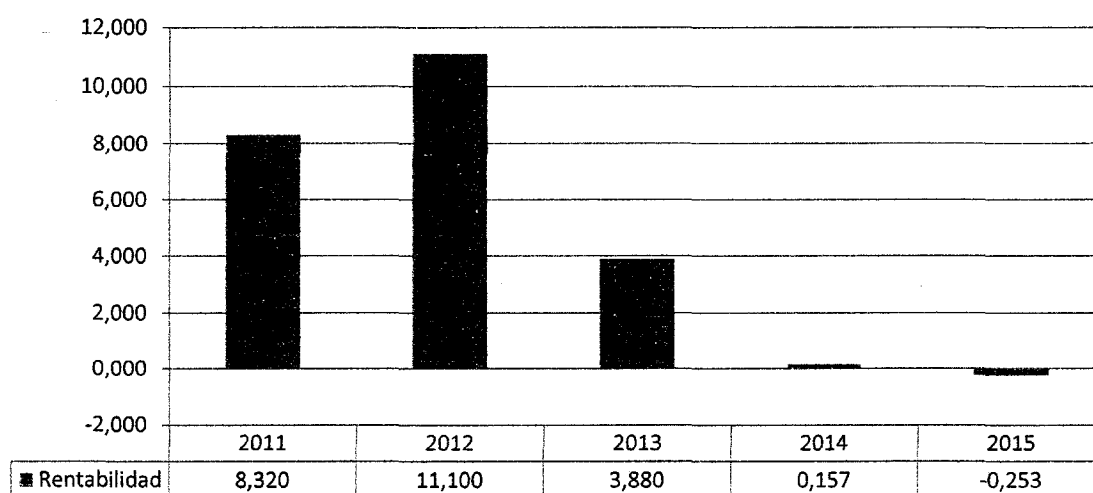
OBJETIVO.- O9.6 / O9.7 Cumplir el presupuesto de venta de catalizadores (independientemente del ensamblaje) e Incrementar las ventas masivas



Se cumplió con el presupuesto de ventas de catalizadores al mercado de reposición. Adicionalmente iniciamos la comercialización al por mayor, de todos nuestros productos, para lo cual integramos a nuestro equipo comercial, dos vendedores que visitan todo el país en búsqueda de distribuidores de nuestros productos.

COSTOS

OBJETIVO.- O10.1 Incrementar la Rentabilidad del Negocio (total empresa)



El resultado del año 2015 presentó una pérdida de US\$ 147mil después de impuestos .
En el 2014 el resultado es una pérdida fue de US\$ 157mil después de impuestos.

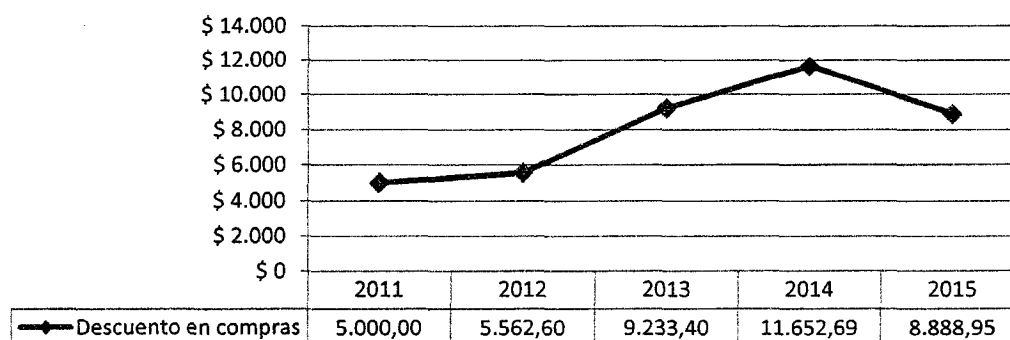
Es importante recalcar que el indicador presentado en años anteriores no consideró las utilidades re-establecidas después de los ajustes realizados en el año 2013 y 2014 por error en registros contables no ajustados en ese período.

En el año 2012 la utilidad cambió de US\$ 880mil a US\$ 418mil, por lo tanto el indicador debe presentar una rentabilidad de 2,23% en lugar del indicador 11% que se presenta.

En el año 2013 la utilidad cambió de US\$497mil a US\$466mil y el indicador debería presentar una rentabilidad de 1.79% en lugar del 4%.

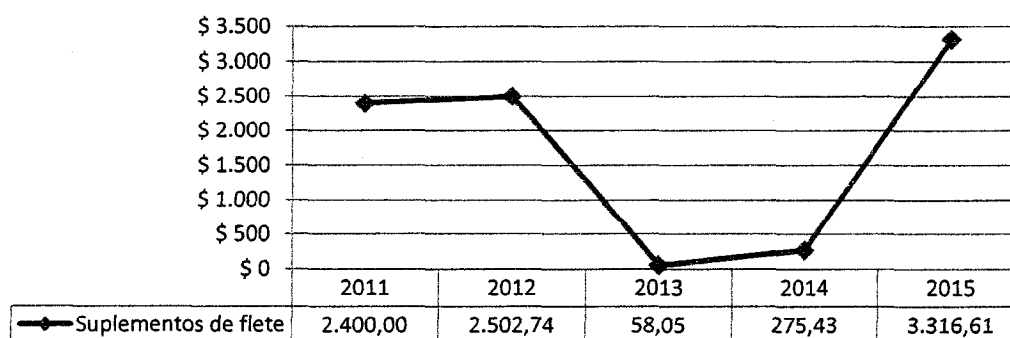
COSTOS

OBJETIVO.- O10.3 Negociar descuentos en las compras nacionales y en el exterior (No se considera acero por el nuevo negocio con Conduit e Ipac)



Para el año 2015 la disminución en la producción se evidenció en la disminución de las compras, aún así se realizaron negociaciones importantes que nos permitieron obtener descuentos considerables.

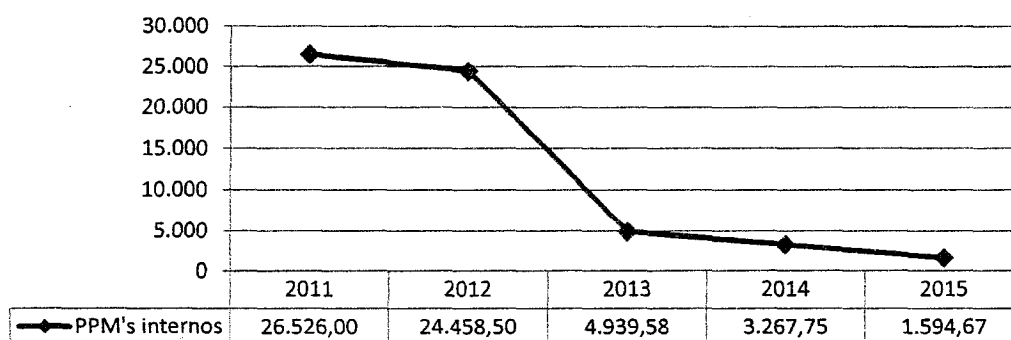
OBJETIVO.- O10.3 Disminuir suplementos de Fletes en Importaciones/Exportaciones y pago de multas en el proceso de Nacionalización



Para el año 2015 este indicador se vio afectado por un embarque aéreo de catalizadores Aveo en el mes de Septiembre, debido al cambio del "lead time" del proveedor del exterior de 1 mes a 3 meses de anticipación para cada pedido, el cual no fue notificado oportunamente. Se informó el inconveniente al cliente, con quien se tomó la decisión de traer el embarque aéreo para asegurar la producción y se realizaron los ajustes necesarios para regularizar este cambio.

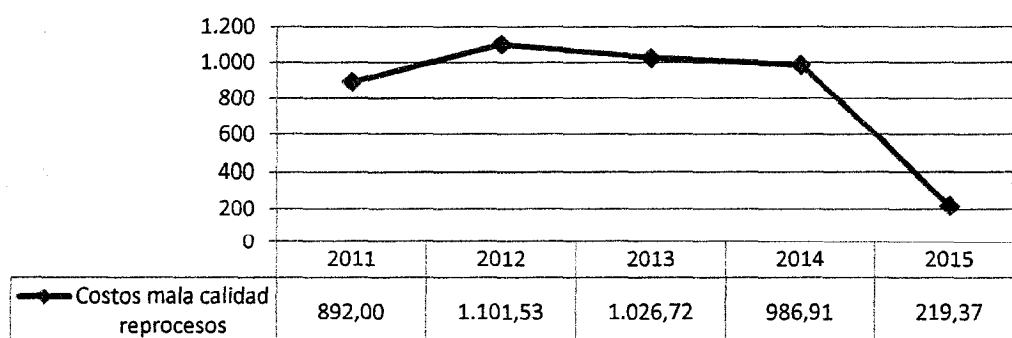
COSTOS

OBJETIVO.- O10.5 Reducir los PPM'S internos



La reducción de PPM's en el año 2015 en comparación con el objetivo planteado ha sido de un (20%), esta meta se cumplió ya que desde el año 2014 se tomaron varias acciones como son: 1) Cierre de las acciones correctivas levantadas por problemas de calidad, las cuales se analizaron en conjunto con las áreas involucradas, para tener mejor idea del problema y atacarlo. 2) Levantamiento y entrega de alertas de calidad a las áreas involucradas, para que todos los operadores conozcan los problemas. 3) Dar a conocer mensualmente el número de PPM's obtenidos en general y por área.

OBJETIVO.- O10.6 Minimizar los costos de la mala calidad (Scrap, reprocesos)

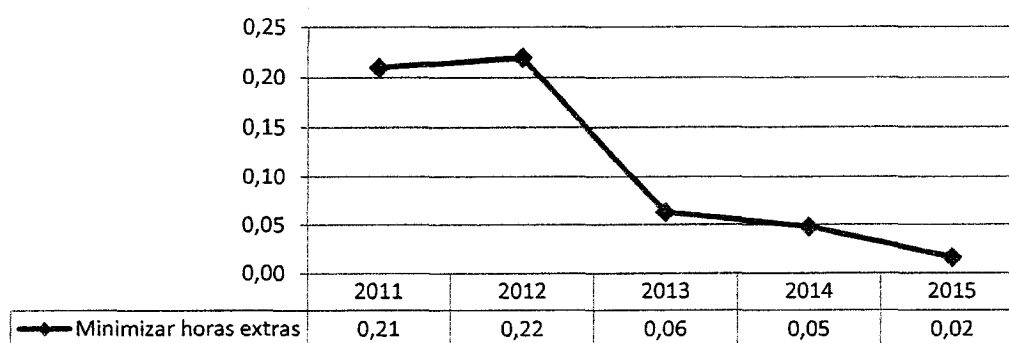


En el 2015 existió una reducción en el costo por la mala calidad en relación al año 2014 y se cumplió con la meta establecida porque existió disminución de PPM's.

Para conseguir el objetivo se realizaron las siguientes actividades: 1) Revisar la parte defectuosa con cada equipo de trabajo 2) Comunicar a los Líderes de Grupo, LETS y METS sobre los problemas de calidad mediante la entrega de las alertas de calidad

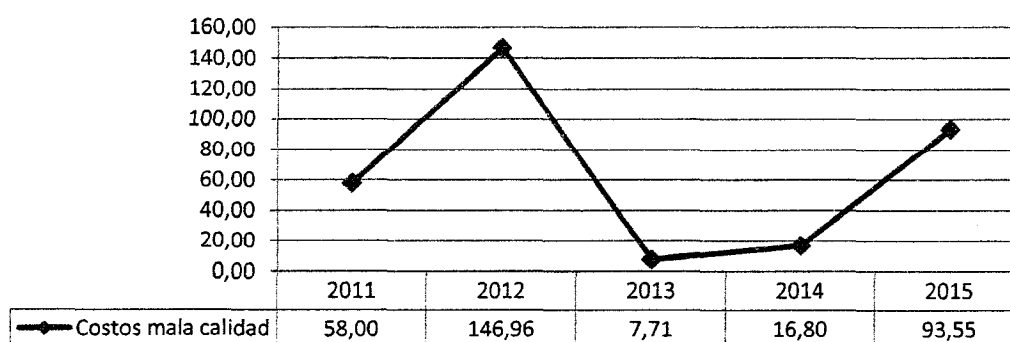
COSTOS

OBJETIVO.- O10.7 Minimizar las horas extras



En el 2015 no se pudo minimizar las horas extras, debido a "paras de máquinas" y faltante de materiales. Además se realizaron nuevos desarrollos como termo-tanques, en los cuales el tiempo de producción fue alto hasta que los operadores se familiaricen con el proceso, además de nuevos procesos, en los que no se tenía el conocimiento del manejo de químicos para el poliuretano. También se desarrollaron silenciadores de motos con procesos de soldadura que requerían mayor tiempo de producción, ya que los materiales a soldar son de espesor menores a los usados normalmente. Estas actividades adicionales ocasionaron la necesidad de recursos para lograr cumplir con el requerimiento del cliente. Cabe indicar que las horas extras que se realizaron durante el año 2015 no fueron remuneradas, ya que las personas de la planta mantenían horas a devengar.

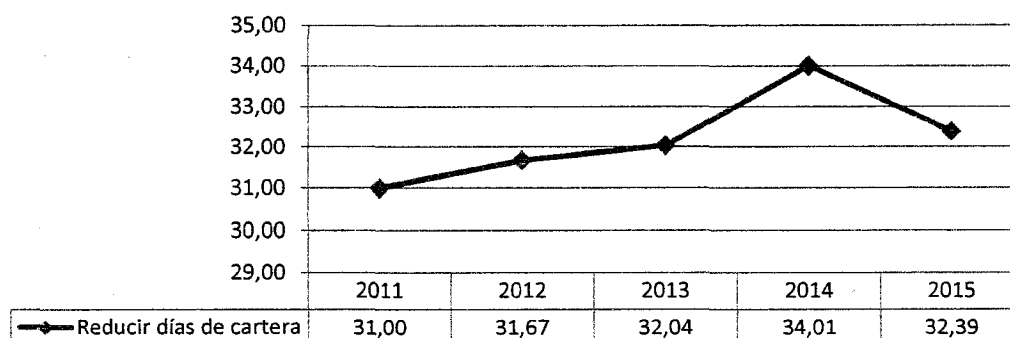
OBJETIVO.- O10.8 Minimizar los costos de la mala calidad (garantías)



El minimizar los costos de la mala calidad tiene que ver directamente con las garantías reportadas y el valor depende del costo del producto. El resultado promedio del 2015 se incrementó, debido a que a finales del último trimestre se consideró en el indicador las garantías de los catalizadores y equipo original.

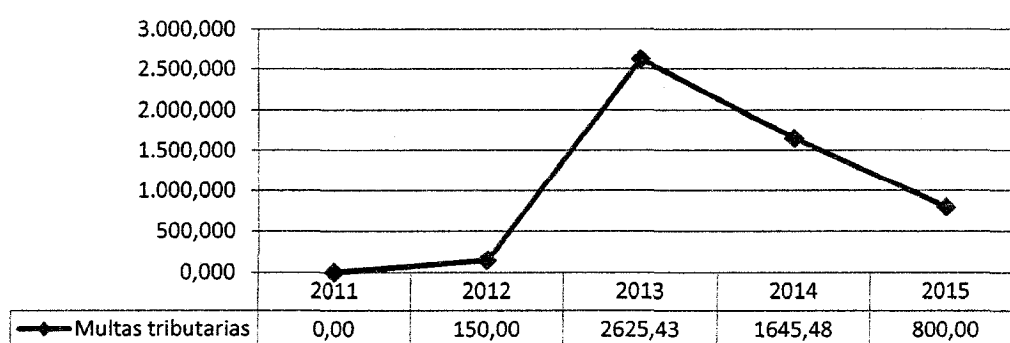
COSTOS

OBJETIVO.- O10.9 Reducir los días de cartera



En el 2015 se realizó permanentemente la revisión de cartera y depuración de las cuentas por cobrar de años anteriores, se realizó el ajuste de saldos correspondientes a retenciones no recuperadas de años anteriores y se estableció una política para recuperación de estos documentos dentro del mismo mes, por parte de los vendedores y líderes de taller.

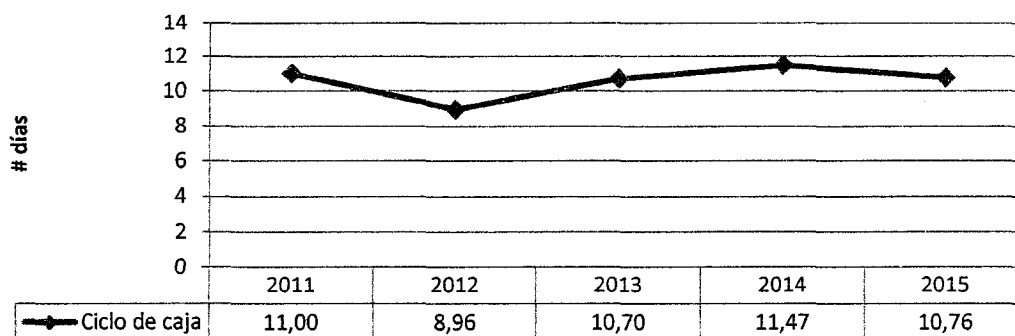
OBJETIVO.- O10.10 Evitar el pago de multas tributarias



En el año 2015 se tuvo una multa de \$800,00 por la declaración del mes de julio que fue retrasada en un día por falla en la carga del sistema del SRI.

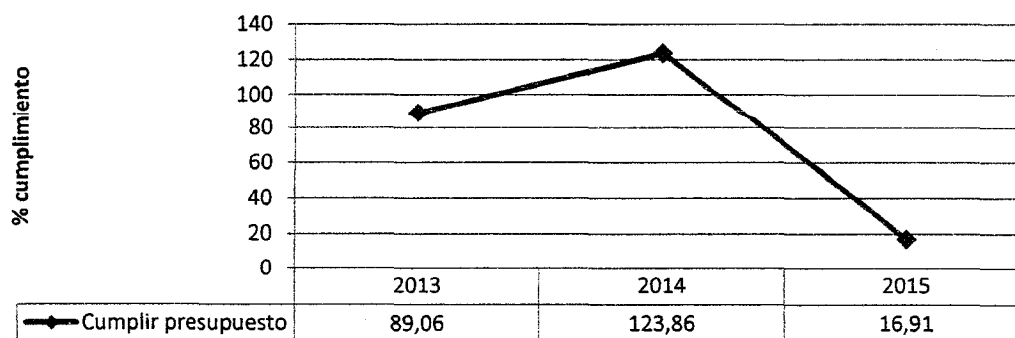
COSTOS

OBJETIVO.- O10.11 Mantener el ciclo de Caja en los niveles definidos por la dirección.



En el año 2015 se disminuyó los días de caja debido a que los bancos estuvieron restrictivos en cuanto a las operaciones de crédito en el segundo semestre del año. Los bancos cortaron las líneas de crédito y empezaron a realizar análisis de riesgo por cada operación. El Banco Bolivariano nos refinanció las operaciones extendiendo el plazo pero sin realizar nuevas operaciones. El Produbanco no recolocó el mismo nivel de operación, generando una operación de USD\$200 mil a finales del año. El Banco de Guayaquil no generó ninguna operación. Para financiar el capital de trabajo requerido tuvimos que contratar operaciones de crédito con terceros (Comproact y accionista Jack Bermeo). Adicionalmente se gestionó con General Motors ventas anticipadas de catalizadores, que por la baja de volumen representaron un sobre stock de inventarios.

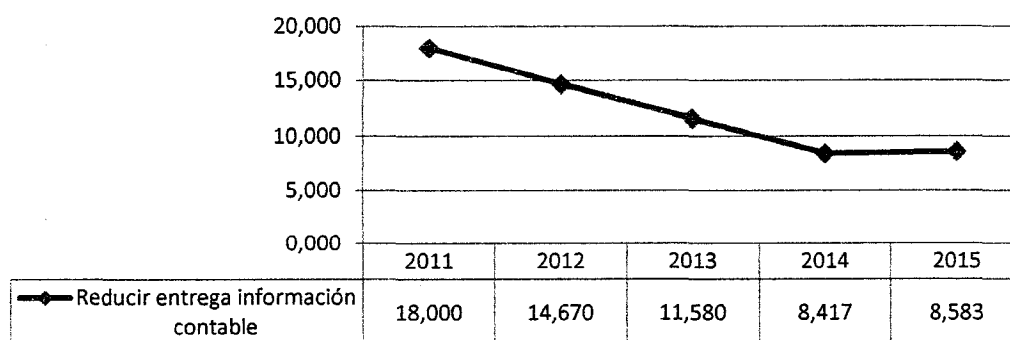
OBJETIVO.- O10.12 Cumplir con el Presupuesto anual de la compañía.



El presupuesto del año 2015 se realizó con el "forecast" previo a la disminución de los cupos para las ensambladoras, es decir a finales de diciembre 2015, lo que implicó una baja de volumen que generó pérdida en los resultados, de tal forma que no se pudo cumplir el presupuesto. Se tomaron varias acciones: Incremento de precios a GM, re-estructuración en nomina, disminución de beneficios, entre otros.

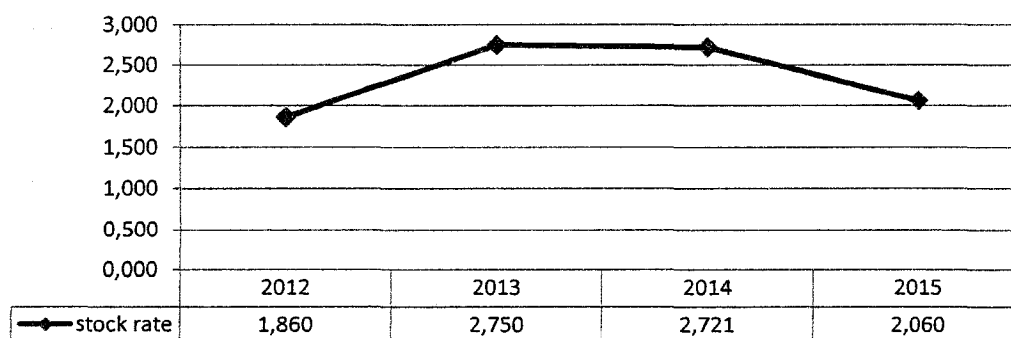
COSTOS

OBJETIVO.- O10.13 Reducir el tiempo de presentación de información financiera confiable y oportuna a la Gerencia General



En el año 2015 se mantuvieron cronogramas estrictos de cierre, lo que permitió controlar y garantizar la presentación de los resultados financieros dentro de 8 días laborables.

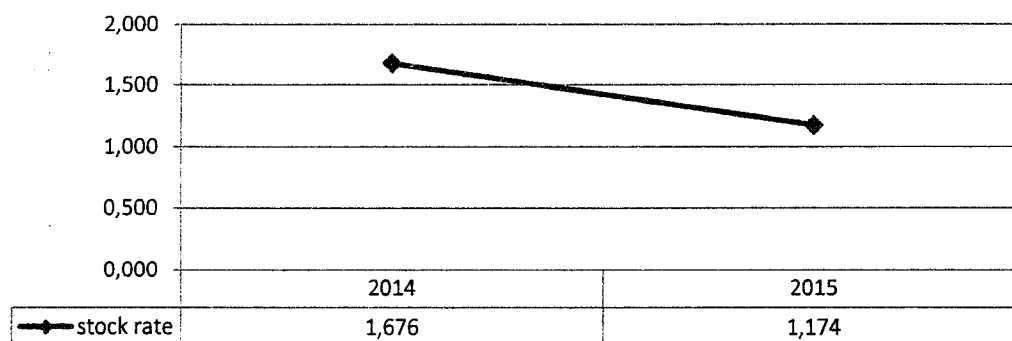
OBJETIVO.- O10.14.1 Gestionar el stock rate del "Rundown" de otros productos para evitar costos financieros por sobre stock.



Para el año 2015 el stock rate de "otros productos" importados se mantuvieron dentro de la meta de 2,5 exceptuando los meses de Abril y Septiembre en los cuales los cambios drásticos en la producción de las ensambladoras nos sacaron de la meta de este indicador.

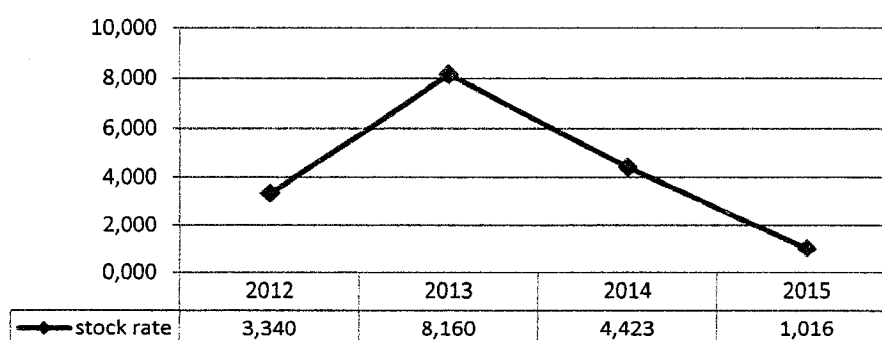
COSTOS

OBJETIVO.- O10.14.2 Gestionar el stock rate del "Rundown" de acero inoxidable para evitar costos financieros por sobre stock



Para el tercer trimestre del año 2015 se cambió la meta de este indicador de 2,5 a 1 considerando que el material ya no lo importamos directamente, sino a nivel local a través de los proveedores Ipac y Conduit, lo que nos permitió mantenernos dentro de la meta.

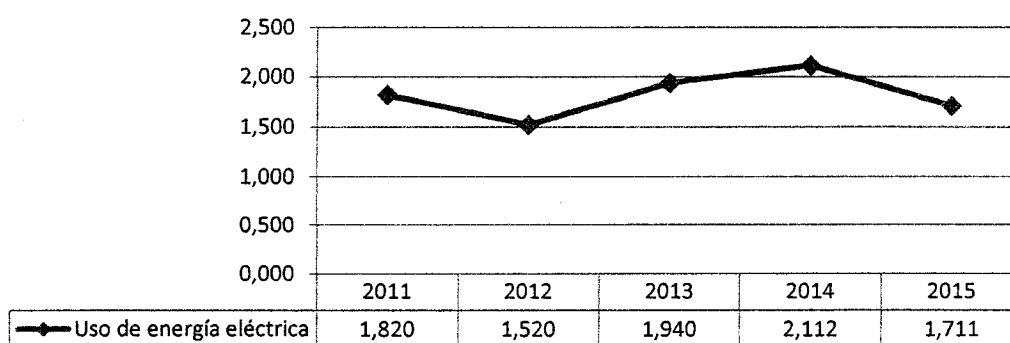
OBJETIVO.- O10.15 Gestionar el stock rate del "Rundown" de acero aluminizado para evitar costos financieros por sobre stock



Para el tercer trimestre del año 2015 se cambia la meta de este indicador de 2,5 a 1 considerando que el material ya no lo importamos directamente sino a nivel local a través del proveedor Conduit, lo que nos permitió mantenernos dentro de la meta.

MEDIOAMBIENTE

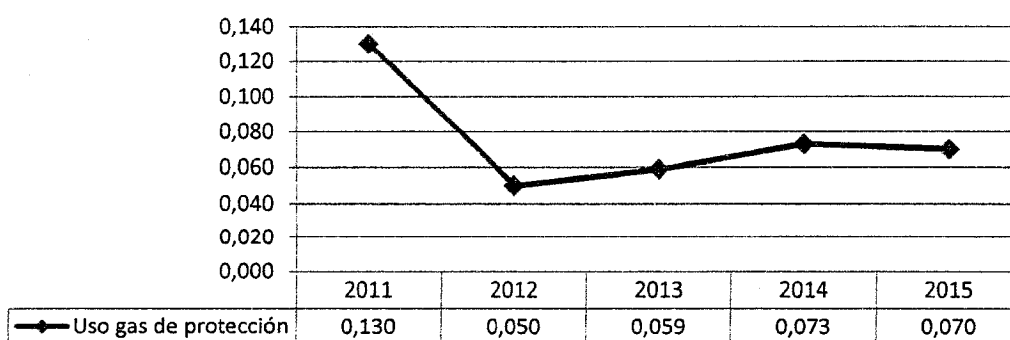
OBJETIVO.- O11.1 Optimizar el uso de energía eléctrica



La empresa participó en el proyecto de Eficiencia Energética del Ministerio de Energía, hubieron varios cambios en la parte de energía en nuestras instalaciones entre ellas colocación de interruptores en las lámparas de suelda, sectorizar iluminación, medición de potencias en los motores de cada máquina, etc.

El Área de Mantenimiento fue encargado de realizar estos cambios.

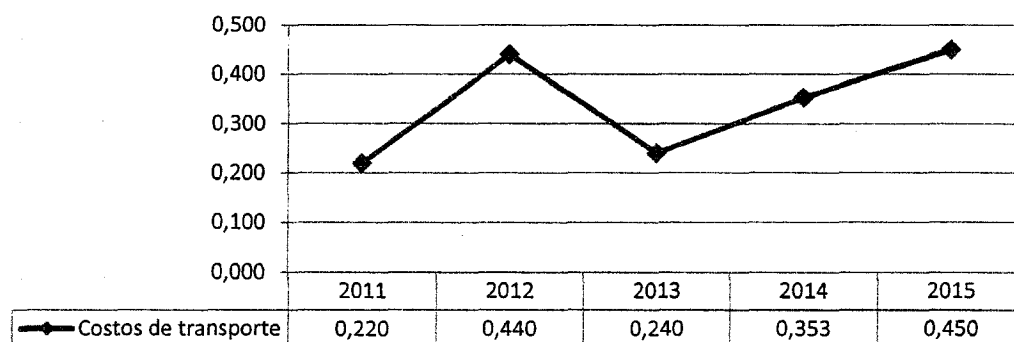
OBJETIVO.- O11.2 Optimizar el uso de gas de protección de soldadura



Adicional, como frecuencia de mantenimiento e incluido en el plan de mantenimiento anual se verifica fugas de gas en las estaciones de suelda cada mes, adicional se regula los flujómetros que regulan el caudal de gas

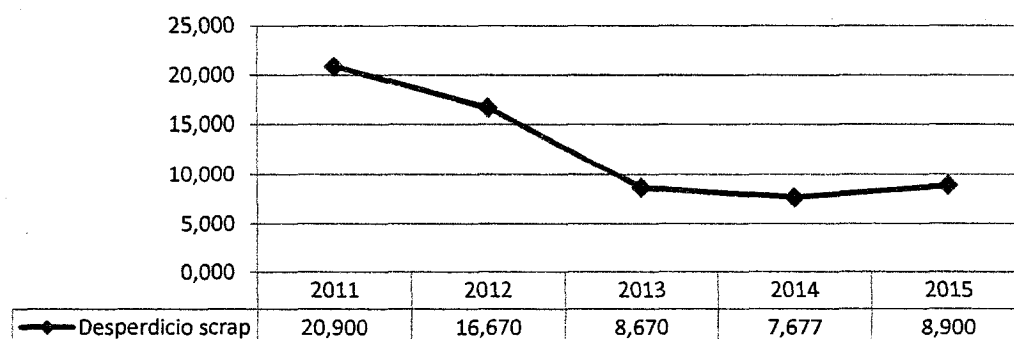
MEDIOAMBIENTE

OBJETIVO.- O11.3 Reducir los costos de transporte para despachos y entregas de equipo original y reposición..



No se logró el objetivo de mantener el costo del transporte en el 0,30% , debido a que tuvimos que realizar viajes extras para para movilizar materiales que no estaban contemplados en nuestro proceso productivo.

OBJETIVO.- O11.5 Reducir el desperdicio de materiales utilizados en la producción



Luego del análisis de las unidades de conversión en el sistema Axapta hubo una mejora en el indicador. Como podemos observar el indicador ha mantenido un promedio regular por debajo del 10% en los últimos tres años , lo cual refleja la alta eficiencia en nuestros procesos.