

**Indima S.A.**

**Informe de Gerencia  
2016**

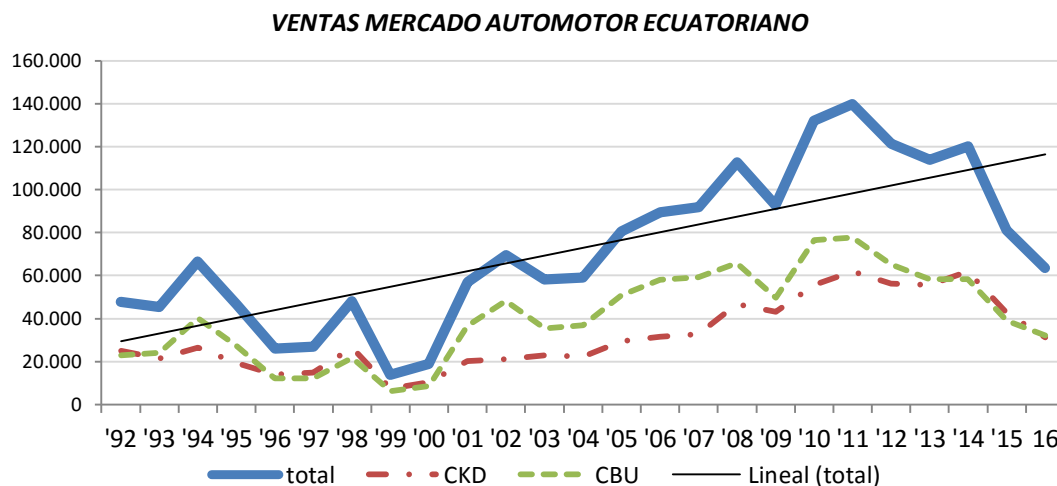
**Juan Bermeo P  
Gerente General**

**Marzo 29, 2017**

# INDICE

	Página
I. INTRODUCCIÓN	03
II. RESUMEN DE LA GESTIÓN	05
II.1 GESTIÓN OPERATIVA	05
II.2 GESTIÓN COMERCIAL	07
II.3 GESTIÓN FINANCIERA	08
II.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	10
II.5 PLAN DE NEGOCIOS 2016	12
III. OPERACIÓN TECNOSCAPE	13
IV. OPERACIÓN ECOCAUCHO	14
V. OPERACIÓN FACOMBIE	16
VI. PERSPECTIVAS 2017	17
VII. CONCLUSIONES	18
VIII. CERTIFICADO	19
IX. ANEXO INFORME COMISARIO EJERCICIO ECONÓMICO 2016	20
X. ANEXO INFORME AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONÓMICO 2016	23
XI. ANEXO.- ANALISIS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE NEGOCIOS 2016	49

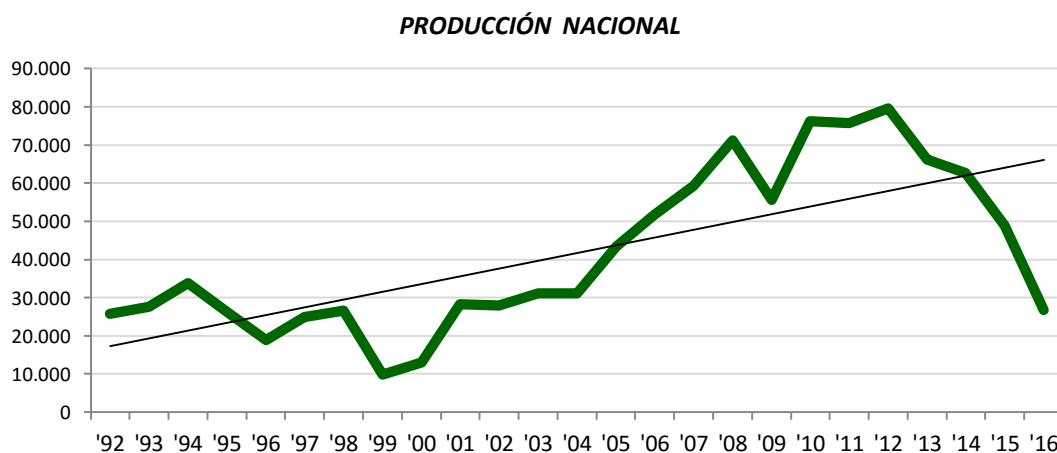
## I. INTRODUCCIÓN



En el 2016 el mercado automotor ecuatoriano registró ventas por 63.555 unidades, lo que significó una reducción del 22% con respecto al 2015, llegando a niveles similares a los del año 1994, 2003, 2004, con una tendencia del mercado creciente.

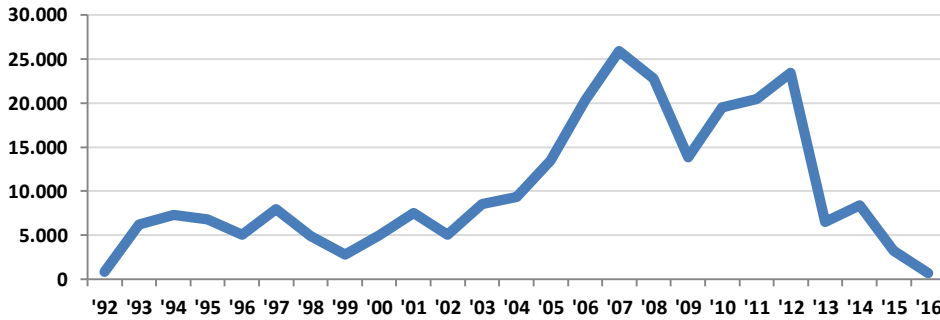
Comparando la caída con relación a la tendencia, el mercado disminuyó en un 45%. Hacemos este análisis porque la infraestructura comercial e industrial nacional, se ajustó a ese mercado.

Al igual que otros momentos, en los que el mercado se redujo como en los años 1999, 2009 y 2016, notamos que la caída de los vehículos armados es mayor a la de los vehículos ensamblados. Creeríamos que esto se debe, primero, a que la reacción de los procesos industriales es más lento que los procesos comerciales y también a que las políticas económicas, favorecen al sector industrial en las épocas de crisis.



La producción nacional fue de 26.786 unds. en el 2016, 45% menor al 2015 y 62% menor a la tendencia. Maresa cerró sus operaciones. GM-OBB, Aymesa y Ciauto pararon su producción durante algunas semanas durante el primer semestre.

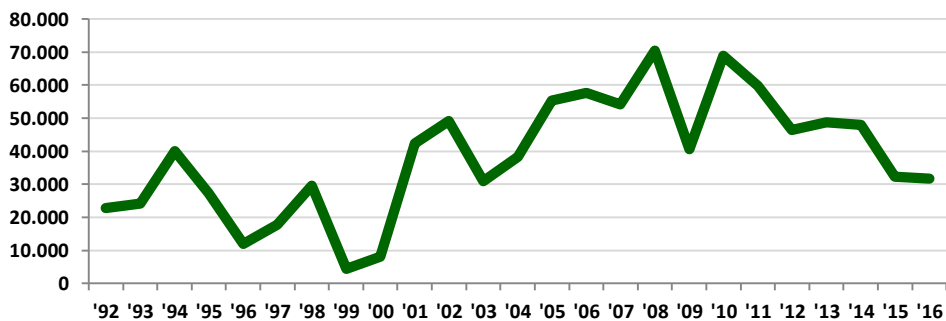
### EXPORTACIÓN



Fuente: CINAIE

En esta gráfica notamos la pérdida de competitividad generada por la apreciación del dólar y la devaluación del peso Colombiano, así como también la crisis económica de Venezuela, lo cual incide en la producción nacional.

### IMPORTACIÓN



Fuente: CINAIE

Vemos en los últimos años que las importaciones estuvieron definidas por los cupos asignados, sin embargo en el 2016 no se utilizó la totalidad del cupo.

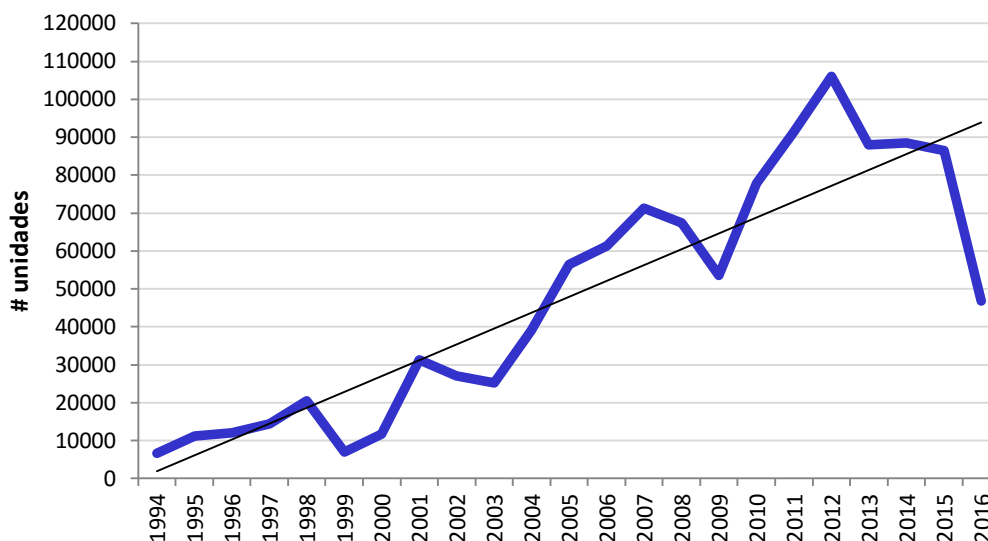
### PERFIL DEL SECTOR AUTOMOTOR



## II. RESUMEN DE LA GESTION 2016

### II.1 GESTION OPERATIVA

**PRODUCCION ANUAL INDIMA (PARTES)**

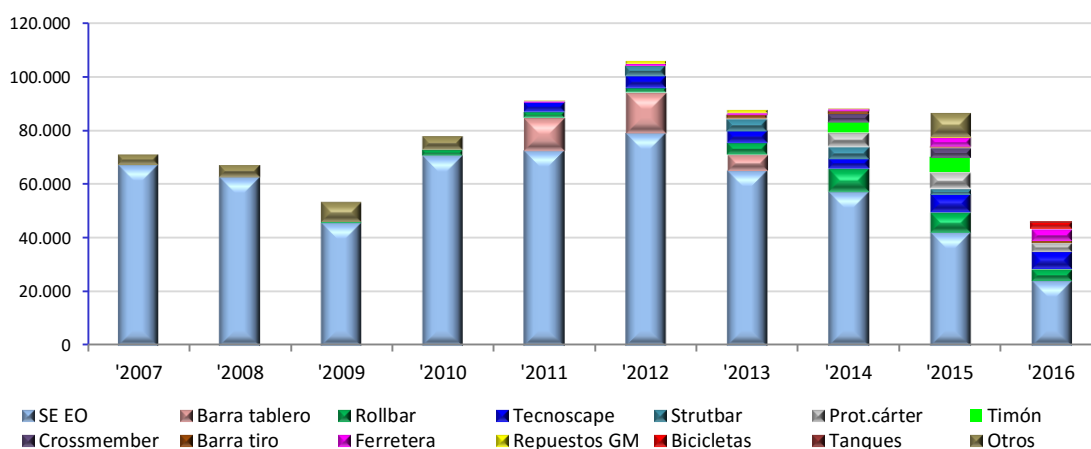


La producción total de partes en el 2016 fue 45% menos que el año 2015.

Los niveles de producción fueron similares al 2009 (Crisis mundial).

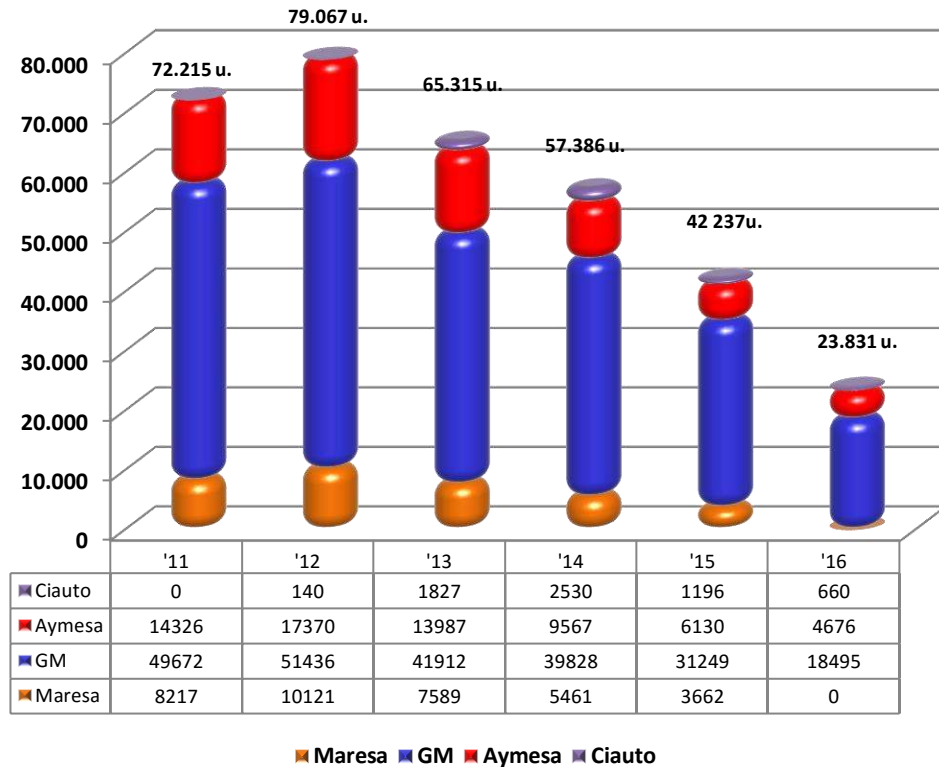
En relación a la tendencia (capacidad instalada), la producción cayó en 51%, lo que generó una reestructuración profunda de la empresa.

**PRODUCCION ANUAL INDIMA (POR TIPO DE PARTES)**



A pesar de la diversificación, la iliquidez afectó a todos los mercados, también la falta de una definición de una política de ensamblaje y contenido local, frenó el desarrollo de moto-partes. La líneas ferretera y de bicicletas crecieron en participación en nuestra producción. La salida de Maresa, incidió en la producción de otras partes de equipo original ("cross member").

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



La gráfica muestra la evolución de la producción de sistemas de escape de equipo original.

En este rubro la caída de la producción fue 44% en relación al 2015 y con relación a nuestra capacidad instalada, la reducción fue del 70%.

## II.2 GESTION COMERCIAL

**General Motors.-** A mediados del año 2015 nuestro cliente GM-OBG, nos comunicó su decisión de mantener un solo proveedor de sistemas de escape y llamar a licitación regional de todos los productos fabricados en el Ecuador.

Durante el último trimestre 2015 todos nuestros esfuerzos se enfocaron en lograr dicha adjudicación.

Finalmente en el mes de enero 2016 se oficializó a INDIMA S.A. como único proveedor de Sistemas de Escape para todos los modelos producidos en el País.

Esto implicó también la adjudicación de los modelos de nuestra competencia UMO: JIII 2,4 y JIII 2,0, con inicio de producción y entrega a partir de Marzo 2017.

El nuevo modelo SGM 318 cuya producción iniciará en Julio 2017.

Adicional a esto, INDIMA se encuentra participando en la licitación del IPBAR SGM 318, lo que implica un nuevo producto de Equipo Original, distinto a Sistemas de Escape.

**Aymesa.-** Se adjudicó a Indima el sistema de escape para el nuevo Kia Sportage SL y también para el JAC S3.

**Fisum.-** Nos encontramos en proceso de asignación del sistema de escape para Amarok que se producirá a partir del segundo semestre 2017 en la Planta de Aymesa. Se adjudicó a Indima el protector del cerebro electrónico y la barra de tiro para la camioneta VW Amarok.

**Massline (Motos).-** Se adjudicó a Indima el sistema de escape para APRILLA STX 150 y ETX 150, a ensamblarse en Guayaquil, a partir del primer semestre 2017.

**Ciauto.-** Se continúan produciendo los sistemas de escape para el modelo Wingle.

**1001carros.com.-** Se concretó la venta de 400 bicicletas para una promoción de esta empresa.

**El Rosado.-** Continuó comprando bicicletas, actualmente somos el único proveedor local de bicicletas.

**Kywi.-** Se mantuvo la venta de coches montacarga y Movigas.

**Toyota del Ecuador.-** Se mantuvo el abastecimiento de barras de tiro para Fortuner e Innova.

**Ventas al por mayor.-** Se incrementó la venta en 40% de sistemas de escape universales a nivel nacional.

**Almacenes de Fábrica.-** Desde mayo del 2016 se implementó el almacén de fábrica, para promover la venta de nuestros productos (Indima / Ecocaucho) al público en general, generando ventas promedio de US\$ 15.000 mensuales.

Para el 2017 se implementará los almacenes de fábrica en los locales de Tecnoscape del Sur, San Rafael y Guayaquil.

## II.3 GESTION FINANCIERA

Las ventas presupuestadas a finales del 2015 cayeron bruscamente a partir de febrero, conforme se detalla en el cuadro:

PRESUPUESTO VENTAS ENSAMBLADORAS				
ENSAMBLADORA	FORECAST		DISMINUCIÓN	%
	@ Nov'2015	@ Feb'2016		
GM-OBB	\$5.868.511	\$3.424.906	-\$2.443.604	-42%
Aymesa	\$2.806.359	\$1.736.602	-\$1.069.758	-38%

La disminución de los ingresos frente al 2015 fue del 29%, se realizó ajuste en costos y gastos fijos por un 22%, se realizó la disminución al nivel que permita mantener la producción de las ensambladoras pero que a la vez permita incrementar las ventas en las nuevas líneas de negocios.



El inventario se redujo de US\$1'677.705 en Diciembre del 2015 a US\$1'340.684 a Diciembre 2016. El inventario de bicicletas se redujo de US\$ 158.963,57 a Diciembre 2015 a US\$76.571 a diciembre de 2016.

El margen de contribución mantuvo un promedio del 29%.

El resultado antes de impuestos fue una pérdida de US\$211.833, generada en el 1er. Semestre y en Octubre, por la paralización de las ensambladoras.

	1 er trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Total 2016
INGRESOS	1.639.779	2.059.608	2.145.648	2.286.435	8.131.470
COSTOS					
COSTO DE PRODUCCION VARIABLE	-1.180.633	-1.511.066	-1.500.985	-1.548.449	-5.741.134
COSTO DE PRODUCCION FIJO	-350.948	-354.067	-354.404	-421.063	-1.480.482
<b>Total MARGEN BRUTO</b>	<b>108.198</b>	<b>194.475</b>	<b>290.259</b>	<b>316.922</b>	<b>909.854</b>
GASTOS	-244.445	-253.739	-282.523	-340.981	-1.121.687
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(136.247)</b>	<b>(59.264)</b>	<b>7.736</b>	<b>(24.059)</b>	<b>(211.833)</b>

A pesar de la pérdida no hubo reducción de efectivo, el EBITDA fue de US\$362.989.

El 1er. semestre del año 2016 se caracterizó por falta de liquidez. Fue necesario constituir garantías hipotecarias (Propiedades Accionista Juan Bermeo) y un encargo fiduciario, con lo que Produbanco asignó un crédito de US\$1'200.000.

El Banco Bolivariano mantuvo la línea de crédito de US\$500.000 y se consiguió ampliar el plazo de 6 meses a 12 meses.



	Total 2016
INGRESOS	8.131.470
COSTOS	
COSTO DE PRODUCCION VARIABLE	-5.741.134
COSTO DE PRODUCCION FIJO	-1.480.482
<b>Total MARGEN BRUTO</b>	<b>909.854</b>
GASTOS	-1.121.687
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>(211.833)</b>
Depreciacion y Amortizaciones	316.345
<b>EBDep y Amor</b>	<b>104.512</b>
Intereses	258.477
<b>EBITDA</b>	<b>362.989</b>

Se mantuvieron préstamos con los accionistas y operaciones de crédito con terceros.

Adicionalmente se gestionó con General Motors un anticipo por US\$250.000 para cubrir pagos por catalizadores, debido a la caída del volumen de ventas, lo cual representó un exceso de inventario.

Se presentó al SRI el trámite de recuperación de retenciones en la fuente de los años 2014 y 2015 por el valor de US\$312.401,04. El plazo de respuesta es para Junio 2017.

CREDITO TRIBUTARIO 2014	152.306,57
CREDITO TRIBUTARIO 2015	117.277,84
I S D 2014	32.388,87
I S D 2015	10.427,76
	<b>312.401,04</b>

## II.4 GESTION ADMINISTRATIVA

Durante el año 2016 continuaron las gestiones para disminuir costos, descritos a continuación:

**Servicio de alimentación.-** Se realizó un recorte adicional al menú diario, en el cual se suprimió la sopa y postre, con lo cual la empresa ahorró US\$ 1.400 mensuales a partir de marzo del 2016.

**Arriendo Indima y talleres Tecnoscape.-** Se negoció las siguientes reducciones:

Planta.- Reducción del 11% US\$ \$ 19.034 anuales.

Tecnoscape Sur.- Reducción del 33%, es decir US\$ 6.000 anuales.

Tecnoscape Ambato.- Reducción del 23%, es decir US\$ 300 mensuales.

En febrero de 2016 se cerró el galpón de Facombie, con lo cual se ahorró US\$ 3.000 mensual.

**Reestructuración de personal.-**

En el mes de febrero de 2016, se eliminó el segundo turno, por lo que la nómina se redujo en el 21% (Nómina de 105 a 83 personas).

El valor de la nómina se redujo de US\$ 113.000 a US\$ 97.000 (-14%), lo que representó US\$ 192.000 en el año.

La nómina no se redujo más, por cuanto Indima está operando y administrando la empresa Ecocaucho adicionalmente, sin costo.

**Gestión de Mantenimiento.-**

A parte del mantenimiento regular y preventivo, se realizaron los siguientes trabajos:

- Se modificó la plegadora de funcionamiento manual a eléctrico.
- Se reemplazó el tablero de control de la punzonadora 2
- Se cambió el sistema de freno de la punzonadora 1
- En las áreas de alta circulación, se instaló piso de metal, utilizando planchas sobrantes del proceso, generando un ahorro sustancial por mantenimiento.
- Instalación de los Almacenes de Fábrica.

**Gestión de Sistemas:**

- Se programó, para que los servidores se apaguen automáticamente a las 18h00.
- Se finalizó el contrato de soporte del sistema AX con la Compañía Novatech, manteniéndose únicamente el contrato de mantenimiento de la localización, ahorrando US\$ 11.000.
- Se actualizó 60 computadoras con Windows 10 (sin costo), ahorrando US\$ 12.000.

### Gestión de Seguridad Industrial:

En el año 2016 se renovó la aprobación del Reglamento de Seguridad Industrial ante el Ministerio de Trabajo.

Se realizaron mediciones de higiene industrial sobre los siguientes riesgos:

Iluminación, ruido, estrés térmico, radiaciones ionizantes, calidad del aire, vibraciones y gases. Todas las mediciones nos dieron un resultado normal y dentro del límite permitido.

Se cambió el procedimiento de entrega de los EPPS y se definió que para la entrega siempre debe estar la asistente de seguridad con el fin de verificar el estado de los EPPs y las mejoras que se deben solicitar al proveedor, sobre todo en el caso de guantes, para evitar un deterioro rápido y por lo tanto un gasto alto. Esta acción dio como resultado una disminución importante en estos gastos.

### Gestión Ambiental:

Se elaboró el Plan de Manejo Ambiental, lo que nos permitió obtener el Registro Ambiental de la Empresa. En el Plan de Manejo Ambiental se elaboraron los siguientes procedimientos: Plan de comunicación y capacitación, plan de contingencias, plan de manejo de desechos, plan de prevención y mitigación de impactos y el plan de seguridad y salud ocupacional.

## RESUMEN DE REDUCCIÓN DE COSTOS

Con la supresión del segundo turno y la gestión de optimización, se obtuvo una reducción de costos por US\$ 657.602:

Detalle del gasto	2013	2014	2015	2016	Ahorro 2016 vs. 2015
Costos Variables de Mantenimiento	-296.813	-193.260	-74.179	-63.051	11.129
Energía eléctrica	-36.609	-41.239	-32.596	-13.967	18.629
Nómina de personal adm. y ventas	-746.921	-652.588	-621.098	-451.880	169.218
Nómina mano de obra directa	-967.667	-717.286	-576.291	-324.573	251.718
Nómina mano de obra indirecta	-819.674	-721.871	-518.101	-435.675	82.425
Costos de seguridad industrial	-58.876	-43.077	-29.084	17.097	46.181
Transporte del personal segundo turno	-28.257	-20.736	-5.088	0	5.088
Alimentación del personal CF	-121.608	-101.805	-69.944	-16.199	53.745
Seguridad Física CF	-56.793	-27.171	-20.265	-2.900	17.365
Uniformes	-6.489	-7.583	-3.786	-1.682	2.104
<b>TOTAL AHORROS OBTENIDOS</b>					<b>657.602</b>

## II.5 PLAN DE NEGOCIOS

La gestión durante el 2016 se realizó alineada al Plan de Negocios, de acuerdo a las directrices establecidas en la Planeación Estratégica realizada en octubre del 2015, las cuales estuvieron enfocadas en el siguiente orden: Cliente, Comercial, Costos, Procesos, Calidad, Cliente, Gente y Medio Ambiente.

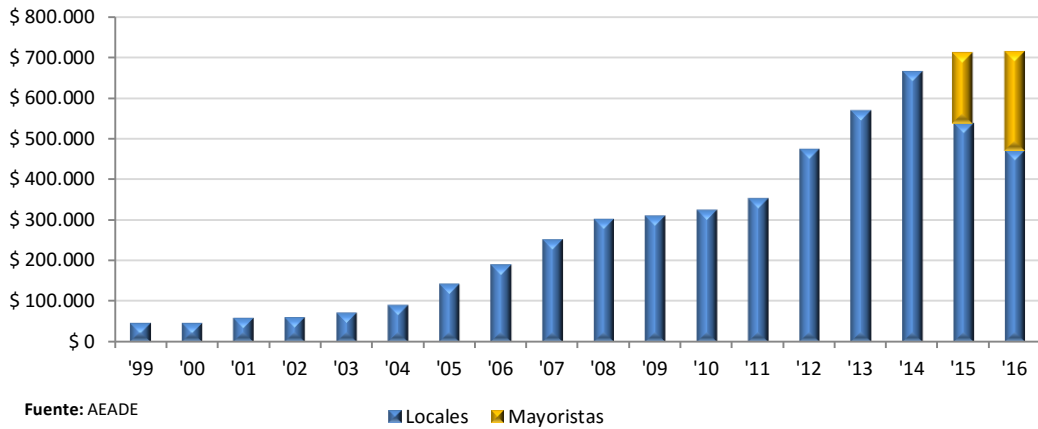
El cumplimiento promedio del año 2016 fue del 74,81%

A continuación el resumen del Tablero de Comando 2016 y en anexo, el detalle de cada una de las estrategias:

#	OBJETIVO	2013	2014	2015	2016
01.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	90,57	91,29	91,97	79,03
02.	Disminuir la dependencia de las Ensambladoras, a través de la diversificación de la producción de las siguientes líneas de negocio: Bicycletas, termo tanques, motopartes, línea ferretera, acero-caucho				54,63
03.	Líderar el mercado de reposición de sistemas de escape				84,50
04.	Complementar la línea de sistemas de escape, con el desarrollo de productos que actualmente son importados				100,00
05.	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	73,86	55,23	38,82	47,27
06.	Desarrollar e incorporar al mercado nuevos productos, de manera ágil y eficiente	84,86	78,26	85,48	83,55
07.	Mantener la Integridad del Sistema de Gestion de Calidad.	92,83	90,54	91,09	92,01
08.	Cumplir con requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.	81,30	47,26	44,65	93,01
09.	Motivar y comprometer al personal con la Organización.	90,62	88,90	82,91	99,35
10.	Permanecer vigilantes a los cambios en el entorno y la problemática ambiental.	92,40	73,05	79,11	14,71
PROMEDIO GESTIÓN 2016		86,63	74,93	73,43	74,81

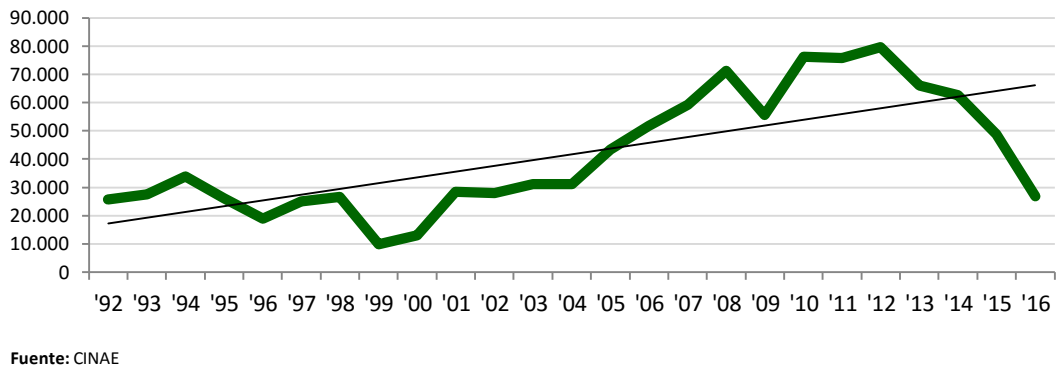
### III. OPERACIÓN TECNOSCAPE

#### *Venta Histórica Reposición*

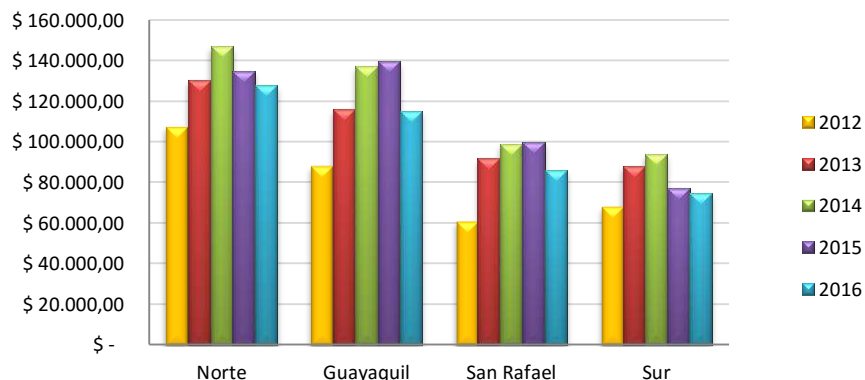


A pesar de la crisis económica del año 2016, logramos mantener nuestra participación dentro del mercado de reposición, gracias a que las ventas a mayoristas incrementaron en el 40%.

#### *Venta Histórica Tecnoscape*



Se trabajó en la reducción de costos y se realizaron campañas y promociones para lograr mantener el nivel de ventas, con lo que la venta cayó sólo el 20% en nuestros Talleres, a pesar de haber cerrado Tecnoscape Ambato e Ibarra.



#### **IV. RESUMEN OPERACIÓN ECOCAUCHO S.A.**

Ante la posibilidad de parar la Planta, en Directorio del 23 de noviembre del 2015, el Directorio de Ecocaucho aprobó la “Propuesta Ralentí” presentada por Indima, en la que trabajó durante el 2016 y que se detalla a continuación:

**1.- Operación sin costo.-** Indima S.A. asumió la operación de Ecocaucho sin costo.

**2.- Reducción del costo operativo.-** Se redujeron los costos de Ecocaucho, en base a los siguientes cambios:

- Reestructuración de la organización para tener el personal mínimo:
- La nómina se redujo en el 68%
- El costo de desvinculación del personal fue de US\$ 39.000.
- Se redujo el gasto fijo del arriendo en 19%
- Se culminó la venta del proceso de reencauche en frío

**3.- Generación de ventas por US\$ 62.900,00 mensuales**

La “propuesta ralentí” fue elaborada con la información histórica de ventas al 23 de noviembre del 2015, más adelante esta información resultó estar distorsionada, debido a que muchas de las ventas correspondieron a ventas irreales, que luego fueron anuladas con notas de crédito y muchas otras resultaron incobrables.

A fin de lograr las ventas de US\$ 548.886, dentro del área Comercial y de Cartera, durante el año 2016, se implementó un proceso de aprobación de ventas, mediante el análisis crediticio de potenciales clientes, lo cual contribuyó a no generar ventas incobrables.

Se reestructuró el área de Ventas y se realizaron varios cambios, hasta lograr el esquema actual, que consiste en:

1) Venta de llantas a través de almacenes de fábrica y 2) Venta de pisos a través de almacenes de fábrica, más 2 Asesores Comerciales, uno para la ciudad de Quito y otro a nivel nacional.

**4.- Producción y venta de neumáticos renovados**

Para la comercialización de los neumáticos, al inicio de la “propuesta ralentí”, se trabajó con los siguientes canales de distribución de las llantas:

- ✓ Mansuera (Casabaca Holding S.A.)
- ✓ Tecnoscape (Indima S.A.)

En el mes de agosto se realizó un profundo análisis del mercado de neumáticos y se ajustaron los precios y encontramos que la venta directa a través de nuestros almacenes de fábrica era el camino más adecuado para llegar al cliente final

En la línea de renovado, se trabajó en minimizar los problemas de calidad generados por la contaminación, aislando la línea de renovado, así como también el polvo utilizado en el molino. También se inició un proyecto para mejorar el balanceo de nuestros neumáticos.

**5.- Encargar a Poxicoat, la venta e instalación de pisos de “fundido en sitio”**

Se decidió encargar a Poxicoat, Empresa de PF Group S.A., la venta, debido a que cuenta con el equipo de ventas e instalación de pisos con resina epóxica.

#### **6.- Detener la línea de triturado**

Luego de realizar un análisis comparativo de costos de polvo de caucho producido en Ecocaucho versus el mercado, se decidió detener la línea de triturado y comprar al proveedor Proneumacosa.

#### **7.- Cerrar de bodega de Catequilla**

Se decidió el cierre de la bodega ubicada en Catequilla y el traslado de los neumáticos NFU a Proneumacosa,

#### **8.- Buscar la venta de la “línea de desulfurización”.**

Se realizó una oferta a una empresa centroamericana que tenía interés en estos equipos, lamentablemente la empresa no desarrolló el proyecto. Los equipos se mantienen guardados adecuadamente.

#### **9.- No realizar inversiones durante el 2016.**

Independientemente de las inversiones que no se debían hacer en el 2016, fue necesario hacer pequeñas inversiones para nuevos desarrollos , como los que se detallan:

- Rodapie (Ecoalfombra)
- Piso anti-estrés (Econfort)

## **V. RESUMEN OPERACIÓN FACOMBIE S.A.**

El 23 de junio de 2015, la Junta General Extraordinaria y Universal de Accionistas de FACOMBIE S.A. resolvió la disolución voluntaria y anticipada de la empresa.

Ese mismo año en el mes de Agosto se solicitó a la Superintendencia de Compañías la aprobación para dicha disolución.

Una vez aprobada la disolución, el 28 de abril de 2016 se procedió a la inscripción de los liquidadores principal y suplente.

Con fecha 01 de junio del 2016 se realizó el llamamiento público a posibles acreedores y el 07 de julio se presentó el balance inicial de liquidación.

A la fecha, se requiere un Directorio, en el que se apruebe el balance final, por no estar en el país algunos Directores, no ha sido posible avanzar en este trámite.



## VI. PERSPECTIVAS 2017

Para el año 2017, considerando la situación económica y política y luego de hacer una exhaustiva revisión de los diferentes mercados en los que estamos participando, hemos presupuestado la siguiente venta:

PRESUPUESTO	2017
Gm-Obb	\$ 3.466.549
Aymesa	\$ 2.598.105
Ciauto	\$ 182.525
Otros Vehículos	\$ 60.846
Ferretera	\$ 62.053
Catalizadores	\$ 276.651
Escapes Reposición	\$ 749.678
Servicio TS	\$ 60.000
Extintores	\$ 28.500
Bicicletas	\$ 530.050
Tanques	\$ 42.188
Motos	\$ 196.000
<b>Total</b>	<b>\$ 8.253.146</b>