



Indima S.A.

**Informe de Gerencia
2017**

**Juan Bermeo P
Gerente General**

Marzo 13, 2018

INDICE

	Página
I. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	03
II. INTRODUCCIÓN	04
III. RESUMEN DE LA GESTIÓN	06
III.1 GESTIÓN OPERATIVA	06
III.2 GESTIÓN COMERCIAL	08
III.3 GESTIÓN FINANCIERA	10
III.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	15
III.5 PLAN DE NEGOCIOS 2017	18
IV. OPERACIÓN TECNOSCAPE	19
V. OPERACIÓN ECOCAUCHO	20
VI. OPERACIÓN FACOMBIE	21
VII. PERSPECTIVAS 2018	22
VIII. CONCLUSIONES	23
IX. CERTIFICADO	24
X. ANEXO INFORME COMISARIO EJERCICIO ECONÓMICO 2017	25
XI. ANEXO INFORME AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONÓMICO 2017	28



I. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Nos adaptamos ágil y eficientemente al mercado, desarrollando, fabricando y comercializando con pasión, productos metalmecánicos de producción en serie

VISIÓN

Contamos con clientes y proveedores entusiasmados en las relaciones de negocios con INDIMA S.A.

Participamos con productos competitivos en diferentes mercados.

Nuestras marcas son reconocidas a nivel nacional.

Diseñamos, desarrollamos e implementamos procesos productivos de manufactura, eficientes y eficaces, con tecnología adecuada.

Nuestros accionistas se encuentran satisfechos con la rentabilidad y sustentabilidad, logrando su compromiso con la visión de la empresa.

Contamos con colaboradores motivados y comprometidos, para lograr los objetivos de la empresa.

Minimizamos los residuos y usamos eficientemente la energía.

VALORES CORPORATIVOS

- Respeto
- Confianza
- Solidaridad

PRINCIPIOS

- Enfoque en Procesos
- No discriminación
- Integridad

COMPETENCIAS

- Compromiso
- Servicio al Cliente
- Mejoramiento Continuo

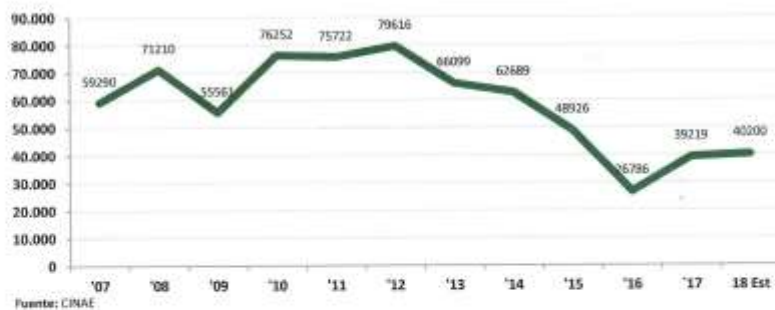
II. INTRODUCCIÓN

VENTAS MERCADO AUTOMOTOR ECUATORIANO



En el 2017 se registraron ventas por 105.077 unidades, lo que significó una recuperación del 65,33%, alineada con el comportamiento de la economía nacional. Se levantaron las salvaguardias, eliminaron los cupos, entró en vigencia el Acuerdo con la Unión Europea, mayor apertura en concesión de créditos. Para el 2018 se espera un ligero incremento en ventas.

PRODUCCIÓN NACIONAL



La producción nacional se incrementó en 46,42% llegando a 39.219 unds. Para el 2018 se prevé 40.200 unds., lo que significa un crecimiento aproximado del 2,5%. Maresa se mantiene inactiva, en Aymes se está ensamblando Volkswagen a través de la empresa Fisum y JAC a través de Armacar.



La exportación es mínima por la pérdida de competitividad generada por la apreciación del dólar y la devaluación del peso Colombiano, así como también la crisis económica de Venezuela.



El incremento de las importaciones responde a una demanda represada de los años anteriores.



Desde 2008 hasta 2016 la cantidad de motos matriculadas aumentó de 85.918 a 477.918, es decir, seis veces más. De 17 ensambladoras que estuvieron operativas en algún momento, hoy solamente están 12. El requisito de contenido local para motos se mantiene en el 20%, actualmente fabricamos partes para Motor Uno (Parrillas y escapes). Todavía no es efectivo el control del contenido local y existe mucha incorporación vertical.

III. RESUMEN DE LA GESTIÓN 2017

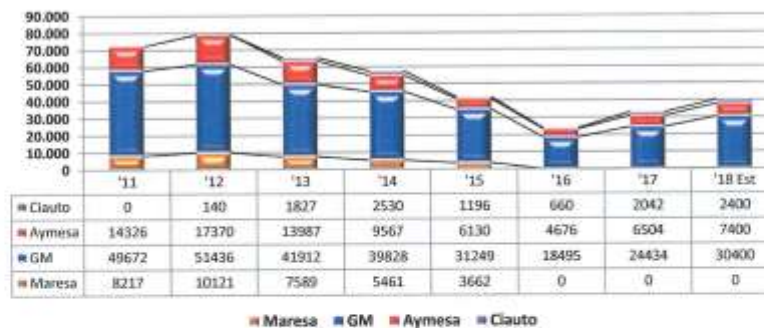
III.1 GESTIÓN OPERATIVA

PRODUCCION ANUAL INDIMA (PARTES)



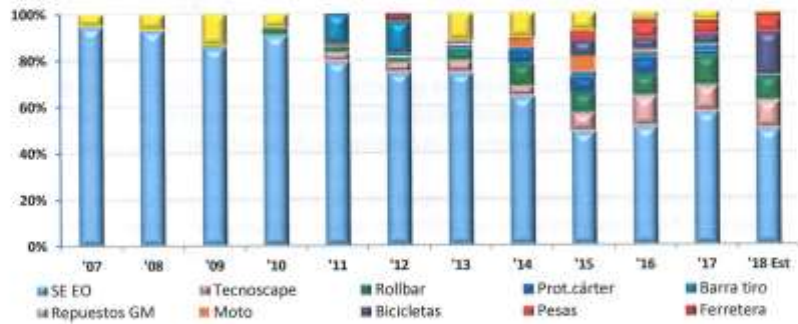
La producción total en el 2017 fue de 57.755 partes, lo que significó un incremento del 23,32% frente al 2016. En cuanto a Equipo Original, nuestro crecimiento fue del 57,09% en relación al 2016 debido a que entraron a producción todos los productos de GM.

PRODUCCION SISTEMAS ESCAPE EQUIPO ORIGINAL (POR ENSAMBLADORA)

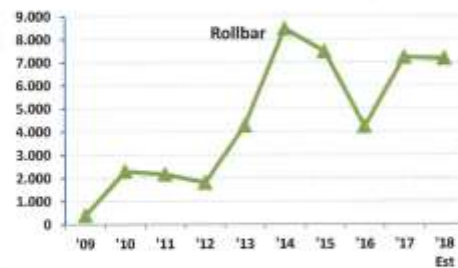
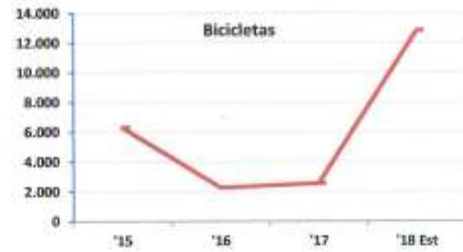
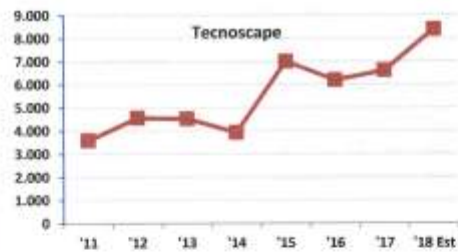


La gráfica muestra la evolución de la producción de sistemas de escape de equipo original, la cual tuvo una reactivación con un incremento del 39% frente al año 2016. En este año, después de mucha gestión a nivel de Gobierno y Ensambladoras, se logró que el MIPRO emita un acuerdo, en el que se establecen nuevos requisitos para el ensamblaje, se incrementó del 5% al 16% en 12 meses y al 19% en 18 meses más.

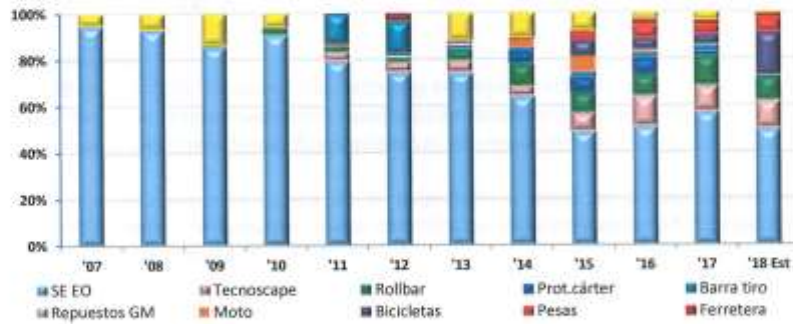
PRODUCCION ANUAL INDIMA (POR TIPO DE PARTES)



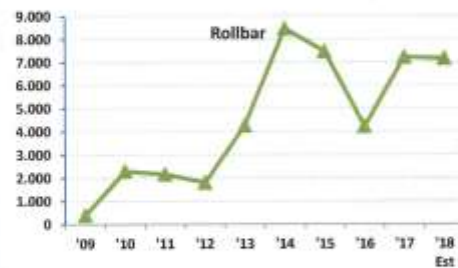
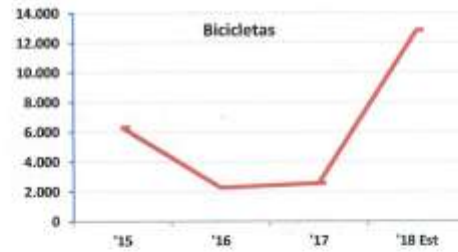
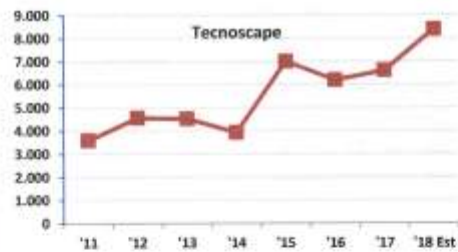
La diversificación de la producción, se consolida cada vez más en las siguientes líneas: Sistemas de escape "no original", cuadros de bicicletas, línea ferretera, rollbar y barra de tiro.



PRODUCCION ANUAL INDIMA (POR TIPO DE PARTES)



La diversificación de la producción, se consolida cada vez más en las siguientes líneas: Sistemas de escape "no original", cuadros de bicicletas, línea ferretera, rollbar y barra de tiro.



III.2 GESTION COMERCIAL

Equipo original.-

SGM318 (nuevo Sail) Iniciamos producción y entrega de este sistema en noviembre, dependiendo de la terminación del inventario de sistemas de escape CKD, se prevé la provisión total de este sistema, después del 1er. Trimestre del 2018.

Se cotizó y estamos a la espera de la asignación e inicio de producción de los siguientes modelos: Sistema de escape AMAROK, sistema de escape JAC S3 y sistema de escape Wingle diesel 2.0.

Se solicitó a GM reconsiderar el desarrollo local de la barra de tablero para SGM318. En cuanto a barras de tiro, proveemos regularmente para el Toyota Fortuner.

Motos.- Fuimos adjudicados en sistemas de escape y parrilla, para UNNOMOTORS (El mayor ensamblador de motos en el país). Actualmente entregamos productos para los siguientes modelos: M1R, SKR y FX.

Nos encontramos en proceso de licitación de los modelos: FX200, FATTY, STIFF.

Bicicletas.- Contamos con asesoría técnica en diseño y selección de componentes necesarios para la fabricación de la segunda generación de bicicletas TS Bike.

En el mes de diciembre se vendieron 1.572 unidades (US\$ \$168.230,00) y la venta al final del 2017 fue de 4.548 unidades (US\$ \$ 448.290,00), gracias a su precio competitivo, diseño y componentes mejorados.

Actualmente tenemos 5 modelos: Aro 26", Aro 24", Aro 20", Impulso y Urbana (Importada). Adicionalmente fabricamos el portabicicletas TS Bike.

Línea Ferretera.- Mantenemos la venta regular de coches de carga y coche Movigas para nuestro cliente Kywi.

Logramos que Grupo El Rosado comercialice el coche Movigas en su cadena Ferrisariato.

Equipo de Reposición.- A finales del 2017 reubicamos el local del sur a una zona más comercial y de mayor tránsito. Un local con mayores comodidades que el anterior, en el que esperamos incrementar nuestras ventas. En este local tenemos un almacén de fábrica y también iniciaremos el servicio de recubrimiento de baldes.

Mantenemos locales de Tecnoscape en Quito (Norte, sur, San Rafael), en Guayaquil y Concesionarios en Quito (Granados, Cumbayá), Cuenca e Ibarra.

Atendemos venta a provincias y mayoristas a nivel nacional, mediante un vendedor.

Las ventas en reposición se incrementaron en 9,29% con respecto al año anterior.

Mercadeo.-

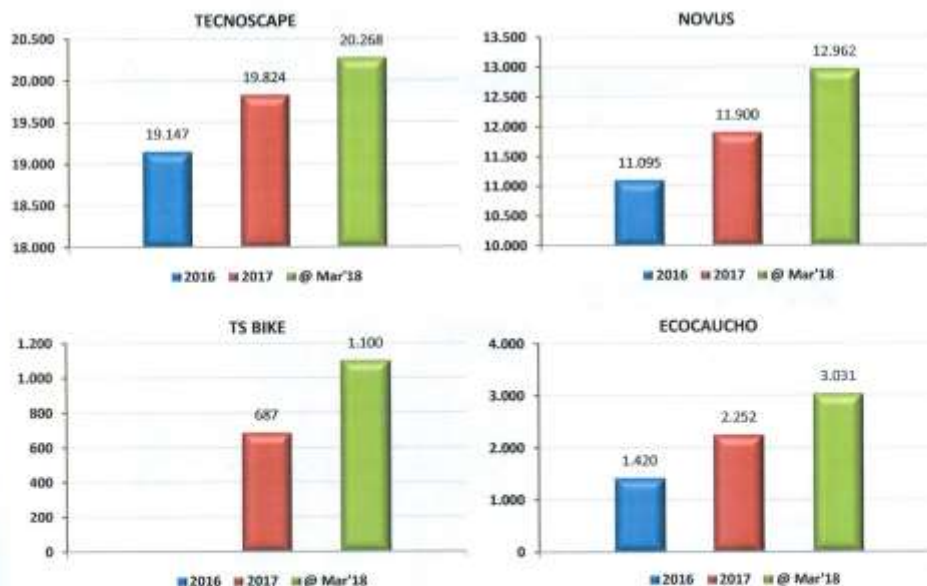
Se definió realizar la estrategia de marketing digital, diseño gráfico y producción fotográfica internamente, para lo cual se contrató una persona especializada en el tema, lo cual insidió en la reducción de costos y tiempo de respuesta.

Contamos con páginas web de Indina, Tecnoscape, Novus y Ecocaucho, servicio que se lo contrataba también externamente y ahora se lo realiza en Mercadeo..

Estamos presentes con nuestros productos en diferentes tiendas online como son: OLX, Mercado Libre y otras tiendas online.

También tenemos presencia de Tecnoscape, Novus, TS Bike y Ecocaucho en redes sociales como son Facebook e Instagram.

A continuación un breve resumen del crecimiento de nuestros seguidores en las páginas de Facebook :



III.3 GESTION FINANCIERA

En la planificación estratégica 2017 se definió un presupuesto por línea de negocio, lo cual permitió evaluar la evolución por cada línea. A continuación se detalla el presupuesto de ventas aprobado por el Directorio en enero 2017 y el presupuesto ajustado al final del año.

Presupuesto Línea de Negocio	@ Ene'17	Ajustado 2017	% Variación
Gm -Obb	3.466.549	3.311.095	-4% (*)
Aymesa	2.598.105	2.675.048	3%
Clauto	182.525	173.189	-5%
Reposición	1.086.329	1.066.329	-2% (**)
Bicicletas	530.050	530.050	0%
Motos	196.000	95.917	-51%
Otras partes para Vehiculos	60.846	60.846	0%
Ferretería	62.053	62.053	0%
Tanques	42.188	42.188	0%
Extintores	28.500	4.071	-86% (***)
Total Presupuesto Ventas	8.253.146	8.020.787	

(*) La disminución se debió al ingreso de SGM-318 en noviembre (originalmente presupuestado para junio).

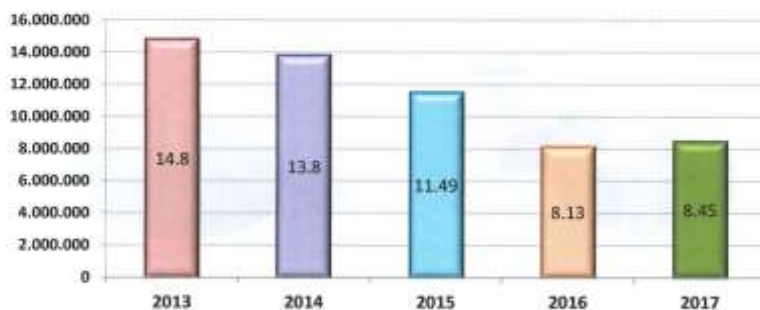
(**) En reposición, se incluye la venta de Talleres Tecnoscape propios y Concesionarios, así como la venta a mayoristas.

(***) Se decidió no producir extintores, debido a la oferta de producto de muy bajo costo.

A pesar de la variación en presupuesto, las ventas reales alcanzaron US\$ 8.401.630, a continuación el detalle:

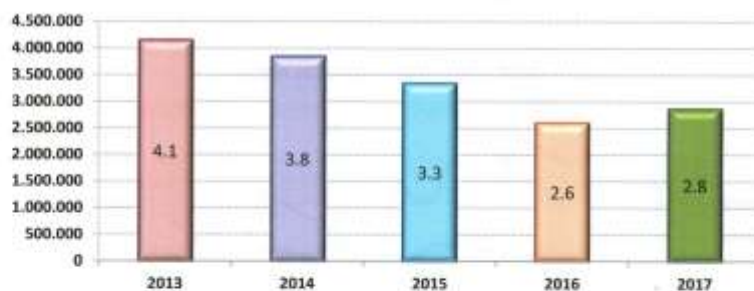
Ventas por Línea de Negocio	Presupuesto	Real
Gm -Obb	3.311.095	3.334.635
Aymesa	2.675.048	2.617.907
Clauto	173.189	239.110
Reposición	1.066.329	781.053
Bicicletas	530.050	448.290
Motos	95.917	71.457
Otros partes para vehiculos	60.846	240.438
Ferretería	62.053	42.548
Tanques	42.188	15.857
Extintores	4.071	-
Venta proveedor	-	294.635
Otras ventas (Activos)	-	315.698
Total Presupuesto Ventas	8.020.787	8.401.630

INGRESOS



La economía se recuperó lentamente, especialmente en el segundo semestre, esto determinó ingresos de US\$ 8.401.630 (4% superior al 2016).

COSTOS Y GASTOS FUJOS



Los costos y gastos se incrementaron en 10% comparado con 2016, debido a lo siguiente:

- Horas extras y gastos relacionados, vinculados al incremento de la producción.
- Ajuste por diferencia de inventarios por motivos de obsolescencia, errores de carga y configuración del sistema AX, diferencias de partes de bicicletas, entre otros.
- Liquidación de personal con muchos años de antigüedad.
- Incremento de personal en el área comercial.
- Incremento en gastos financieros, por capital de trabajo.

VENTA POR LÍNEA



A finales del 2017, el 26% de las ventas ya proviene de otros productos diferentes a equipo original (Ensambladoras).

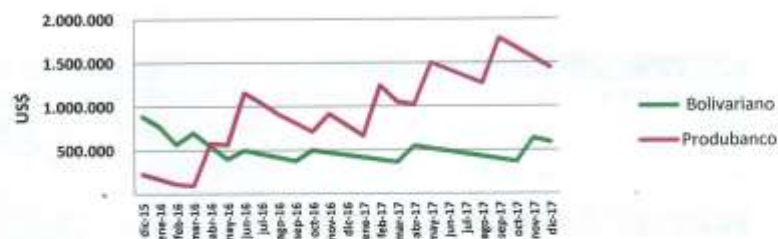
El margen de contribución se incrementó del 29% al 36%.

El inventario se incrementó en 46%, debido a:

- Partes importadas para SGM318.
- Partes de bicicletas de los nuevos modelos.
- Materia prima para el 2018.

El tiempo de inventario promedio fue de 85 días, considerando que el volumen de ventas se incrementó en el último trimestre.

EVOLUCIÓN PRÉSTAMOS BANCARIOS 2016 - 2017



Institución Financiera	Saldo al 31 dic 2017	Garantía	Plazo
Produbanco	\$1.444.545	Hipotecaria y Prenda Maquinaria	18 meses
Bolivariano	\$588.888	Prenda Rotativa Inventario	18 meses

El incremento de costo financiero responde a una decisión estratégica para recuperar el cupo en la banca y garantizar el capital de trabajo.

El resultado antes de impuestos presentó una utilidad para el año 2017 de US\$218.364, la pérdida generada en el 2do. trimestre del año se debió a un desabastecimiento de acero que incidió en su costo. Mientras que en el último trimestre del año se incrementaron los ingresos en las líneas de bicicletas y motos.

	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total 2017
INGRESOS	1.823.117	2.182.997	1.981.028	2.467.787	8.454.930
COSTOS					
COSTO DE PRODUCCION VARIABLE	-1.159.361	-1.474.505	-1.175.344	-1.563.558	-5.372.768
COSTO DE PRODUCCION FIJO	-339.356	-407.294	-419.901	-426.531	-1.593.082
MARGEN BRUTO	324.400	301.197	385.783	477.698	1.489.080
GASTOS	-281.367	-310.905	-316.180	-362.264	-1.270.715
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	43.033	-9.707	69.603	115.435	218.364

La situación económica del país, generó una reducción del mercado automotor, incidiendo también en la producción de las ensambladoras. Esto generó que durante los últimos 3 años la compañía presente resultados negativos.

Finalmente en el 2017, se logró una recuperación que generó una utilidad antes de impuestos de US\$ 218.364 y un resultado final de US\$ 44.423.

	2013*	2014	2015	2016	2017
INGRESOS	14.827.842	13.868.926	11.500.585	8.131.470	8.454.930
COSTOS					
COSTO DE PRODUCCION VARIABLE	10.226.953	10.131.107	-8.155.788	-5.741.134	-5.372.768
COSTO DE PRODUCCION FIJO	-2.630.799	-2.419.333	-1.962.752	-1.480.482	-1.593.082
MARGEN BRUTO	1.970.089	1.318.486	1.382.545	909.854	1.489.080
GASTOS	-1.519.269	-1.480.791	-1.379.132	-1.121.687	-1.270.715
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	450.821	-162.304	1.413	-211.833	218.364
Participación Trabajadores	-94.601	0	-2.198	0	-32.755
Impuestos Corrientes y Diferidos	-38.576	-187.740	-148.514	-44.308	-77.581
Pérdida Temporal de Acciones	-	-	-	-100.152	-63.606
Resultado Neto	217.644	-350.044	-147.300	-356.233	44.423

*En el año 2013 se excluye la unidad de negocios DANA



El EBITA es positivo, es decir que el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, asciende a US\$ 797.957.

	2016	2017
Resultado neto	-356.293	44.423
Depreciación y Amortizaciones	-316.345	-309.800
Intereses	-258.477	-302.548
Impuestos / Otro resultado integral	-144.460	-141.186
EBIT A	362.989	797.957

En el año 2016 se decidió realizar el proceso de retenciones en la fuente e impuesto a la salida de divisas del año 2014 y año 2015 por el valor de \$312.401,04, en junio del 2017 el SRI presentó el siguiente resultado:

CRÉDITO TRIBUT. TOTAL SOLICITADO			
INICIALMENTE	312,401.04	100.00	%
TOTAL VALOR NO DEVUELTO	167,504.70	53.62	%
VALOR DEVUELTO BAJO RESOLUCIÓN SRI	144,896.34	46.38	%
INTERERES POR RETENCIONES EN LA FUENTE(NETO)	6,413.38		
TOTAL DEVUELTO	151,309.72		

El valor de US\$ 151.309,72 fue recuperado de la siguiente manera:

- Nota de crédito desmaterializada por US\$ 113.819,33
- Nota de crédito cautelar por US\$ 37.489,89

El valor no recuperado de US\$ 167.504,70 debió ser absorbido por el patrimonio en el resultado de años anteriores. A continuación un detalle de las razones de la no devolución:

AÑO	%	VALOR	OBSERVACIÓN
2010 Y 2011	56.17%	94,091.47	En los años 2010 y 2011, no eran objeto de devolución sino que se debían compensar durante el ejercicio fiscal corriente.
2012	18.22%	30,520.58	Las partidas arancelarias son diferentes al 0% de advalorem y no constan en el listado del comité de política tributaria.
2013	15.61%	26,149.64	La mayor diferencia (21,945.26) es del registro erróneo de IVA en el mayor de Crédito tributario de ISO.
2014	8.57%	14,349.21	Falta de retenciones físicas y algunos de estos son registros de COURIERS en el mayor de Crédito tributario de ISO.
2015	1.43%	2,393.80	Diferencias entre cuadro entregado por el contribuyente y la SENAE.
TOTAL:	100.00%	167,504.70	

III.4 GESTION ADMINISTRATIVA

Durante el año 2017 se redujeron los gastos en US\$ 657.602.

Arriendo.- Se mantuvo el valor reducido en el 2016 por el arriendo de la Planta y Talleres Tecnoscape.

Alimentación y seguridad.- Se mantuvo el costo del 2016.

Reestructuración organizacional.- Se suprimió la Subgerencia de Operaciones, reasignando sus funciones entre la Subgerencia Financiera, Administrativa y Gerencia General.

Clima laboral.- El promedio de la medición de clima laboral fue 78% en Planta y 79% en Administración, mejor que el 76% del 2016, un importante logro considerando que no se incrementaron sueldos.

Calidad:

- Se realizó una reingeniería del cálculo de PPMS a partir de la producción de enero 2017.
- Se realizó una reingeniería del registro y gestión de "Producto no conforme", a través de sistema ERP Axapta.
- Se capacitó al personal en "Core Tools" y "Solución de Problemas"
- Se formó como Auditor IATF-16949:2016 a los Líderes de Proceso y se brindó soporte, durante la transición de la norma ISOTS:16949 a IATF 16949:2016.
- Se realizó una reingeniería del sistema de gestión de calidad, con enfoque en el análisis de riesgos.

Mantenimiento:

- Se automatizó la máquina "Sierra Cinta Thomas", cambiando de un sistema manual a un neumático.
- Se instaló un sistema de aire para la Planta 3, instalación de compresor y línea de aire para la prueba de fugas de los termo-tanques.
- Se trabajó en la instalación del nuevo Taller Tecnoscape Sur y Almacén de Fábrica.
- Se fabricaron 12 racks para el nuevo sistema de escape Sail (SGM 318), por un valor de US\$ 760 c/u.
- Se fabricó una máquina para suelda lineal y circular para Termo-tanques.
- Se migró del formato de solicitudes de mantenimiento físico a un sistema virtual, a través del sistema ERP Axapta.
- Se desarrolló un nuevo proceso de "Control mensual de Mantenimiento".
- Se decidió la compra de la nueva engrafadora, que entrará en operación a partir del segundo semestre del 2018.

- Se trabajó en la instalación del nuevo Taller Tecnoscape Sur y Almacén de Fábrica.
- Se fabricaron 12 racks para el nuevo sistema de escape Sail (SGM 318), por un valor de US\$ 760 c/u.
- Se fabricó una máquina para suelda lineal y circular para Termo-tanques.
- Se migró del formato de solicitudes de mantenimiento físico a un sistema virtual, a través del sistema ERP Axapta.
- Se desarrolló un nuevo proceso de "Control mensual de Mantenimiento".
- Se decidió la compra de la nueva engrafadora, que entrará en operación a partir del segundo semestre del 2018.

Sistemas:

- Se finalizó el contrato de mantenimiento de localización del sistema ERP Axapta que se mantenía con Novatech y no se volvió a contratar a ningún otro proveedor. Los desarrollos de localización se los está realizando internamente, con lo cual obtenemos un ahorro anual de US\$ 5.000.
- Se cambió de proveedor de internet de Telconet a Claro, manteniendo el costo pero mejorando la velocidad (De 3 megas a 50 megas).
- Se configuraron servidores de respaldo en caso de caída de los servidores principales, asegurando la disponibilidad del sistema Dynamics Axapta.

Seguridad Industrial:

- Se actualizó el "Reglamento de Seguridad e Higiene" ante el Ministerio de Trabajo, cumpliendo oportunamente con los requisitos legales (MDT e IESS).
 - Se inició la implementación de las notificaciones de riesgo por puesto de trabajo.
 - Se realizaron mediciones higiénicas sobre: iluminación, ruido, estrés térmico, radiaciones No Ionizantes, calidad del aire, COV's. Resultando la mayor parte dentro de los límites correspondientes, siendo el principal problema el nivel de ruido en algunas máquinas (Plasma, punzonadora y tronzadora).
- Para todos los procesos se aplicaron los correctivos, pertinentes.
- Actualización de la "matriz de riesgos", estableciendo un plan de control de los mismos.
 - Elaboración y estandarización de los procesos de seguridad, en los cuales se incluyeron los temas ambientales legales.
 - Actualización del "mapa de rutas", cuya última fecha de actualización fue en el 2014.
 - Actualización de las "Brigadas de Emergencias" incluyendo personas de todas las áreas administrativas y de planta.
 - Se obtuvieron los permisos de funcionamiento de forma efectiva, incluyendo el cambio de localidad del nuevo Taller del Sur.
 - Disminución de tasa de incidentes. No se presentaron accidentes.
 - Defensa del caso "Luis Cobacango" como enfermedad profesional, sin tener responsabilidad patronal.

- Optimización de los recursos de equipos de protección personal (EPP):
 1. Se estandarizaron los diferentes tipos de guante,
 2. Se adquirieron EPP's más económicos y de larga duración,
 3. Se establecieron tiempos de uso en el sistema y cargas económicas por área, al igual que los horarios en bodega. Cuando un equipo de protección no cumple con el tiempo, únicamente la persona de seguridad puede aprobar a nivel de sistema, lo que ha permitido un mayor control. Tal como se evidencia a continuación:



Nota: Se puede observar que el año 2016 fue de menor producción, menor personal y el gasto en EPP fue mayor. Se siguen aplicando acciones en pro de la minimización de Recursos y maximización de la productividad.

Gestión Ambiental:

- Se asumió la gestión legal ambiental, con lo cual se eliminó la contratación del consultor ambiental externo, cuyo costo por trámite y para cada predio era de US\$250, con un mínimo de 3 documentos, con lo cual se redujo aproximadamente US\$ 3.000 por los Talleres, se mantienen actualizados los informes de cumplimiento ambiental y la entrega de los mismos ante el Ministerio de Ambiente, al cumplir un año de la resolución correspondiente.
- Se mejoró el área de desechos peligrosos, de acuerdo al requisito del Ministerio de Ambiente.

III.5 PLAN DE NEGOCIOS

La gestión durante el 2017 se realizó alineada al Plan de Negocios, de acuerdo a las directrices establecidas en la Planeación Estratégica realizada en octubre del 2016, las cuales estuvieron enfocadas en las siguientes directrices: Cliente, Comercial, Rentabilidad, Procesos, Calidad, Gente y Entorno.

El cumplimiento de los objetivos a diciembre del 2017 fue del 86,28%. Logrando un incremento del 15,33% frente al 2016.

A continuación el resumen de cumplimiento de los objetivos :

#	OBJETIVO	2013	2014	2015	2016	2017
01.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	90,57	91,29	91,97	79,03	95,83
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				54,63	67,94
03.	Liderar el mercado de reposición de sistemas de escape				84,50	85,29
04.	Complementar la línea de sistemas de escape, con el desarrollo de productos que actualmente son importados				100,00	83,53
05.	Mantener operaciones rentables para garantizar la sustentabilidad del negocio.	73,86	55,23	38,82	47,27	76,54
06.	Desarrollar e incorporar al mercado nuevos productos, de manera ágil y eficiente	84,86	78,26	85,48	83,55	85,80
07.	Mantener la Integridad del Sistema de Gestión de Calidad.	92,83	90,54	91,09	92,01	93,89
08.	Cumplir con requisitos gubernamentales y requisitos específicos de los clientes.	81,30	47,26	44,65	93,01	86,56
09.	Motivar y comprometer al personal con la Organización.	90,62	88,90	82,91	99,35	95,90
10.	Permanecer vigilantes a los cambios en el entorno y la problemática ambiental.	92,40	73,05	79,11	50,50	91,5
PROMEDIO GESTIÓN		86,63	74,93	73,43	78,38	86,28

IV. OPERACIÓN TECNOSCAPE



En el 2017 se logró un incremento en ventas de 9,29%, con un importante crecimiento en ventas al por mayor.



En los locales Norte y San Rafael se puede ver un crecimiento respecto al 2016. Sin embargo en Sur y Guayaquil la tendencia es distinta, por lo que a finales del 2017 reubicamos el local del Sur y estamos buscando un nuevo local para Guayaquil.

V. RESUMEN OPERACIÓN ECOCAUCHO S.A.

Se mantuvo el "Plan Ralentí" aprobado en el 2016, en el cual la operación de Ecocaucho continuó a cargo de Indima S.A.

Se solicitó la salida del vendedor antiguo de Ecocaucho "Javier Sotelo" por un incremento desmesurado de la cartera vencida y otras irregularidades en el manejo de las ventas. Este proceso legal fue resuelto en el mes de febrero, llegando a un acuerdo de pago en el mes de agosto.

Se insistió durante algunos meses en la venta de productos prensados, a través de vendedores, sin obtener mayores resultados.

Se inició la venta de alfombras a Kywi, neumáticos a Galápagos, venta de elementos viales a Uribe & Schwarzkopf.

Se resolvió realizar la venta de llantas, a través de los almacenes de fábrica, compartiendo las instalaciones de los Talleres de Tecnoscape.

Para completar la gama de llantas, se realizó un acuerdo con Maxxis para ofrecer referencias que no producimos.

Se redefinió la estrategia comercial, con enfoque en los productos que tenemos y mercados en los que estamos: Constructoras (elementos viales), Cadenas de Autoservicios (pisos, alfombras), Gimnasios (piso).

Después de muchos intentos de comercialización se analizó la razón de ser de Ecocaucho (Why) y se definió que esta es la de "Limpiar el Mundo" y a partir de este concepto, iniciar todas las gestiones comerciales.

En vista del riesgo de la caducidad de la orbitira, se resolvió renovar neumáticos para evitar que este material quede inhabilitado, prefiriendo tener inventario de llantas.

Se modificaron los moldes de topes para incrementar la producción.

Se desarrollaron productos como las moquetas universales y se iniciaron los prototipos de balde, tejas, "rubber roller" y "yoga mat".

Se resolvió vender el molino de caucho, por no ser un proceso productivo competitivo para la empresa.

Al final del año se contabilizaron los neumáticos procesados por 33.089, teniendo a la fecha 231.856 NFU, lo que fue comunicado a los principales clientes, agradeciéndoles por su contribución con el medio ambiente, teniendo una respuesta altamente positiva, reflejada en incremento de pedidos para el 2018.

Se iniciaron gestiones para formar la Cámara de Reciclaje.

Indima tiene una inversión en acciones en Ecocaucho por US\$ 1.107.396,41 con el 45% de acciones, de acuerdo con la NIC 28 de "Inversiones en Asociadas", Indima registra el valor patrimonial proporcional (VPP) de su inversión generando este cálculo una pérdida temporaria en tenencia de acciones en el 2017 por US\$ 63.605,74, afectando este valor al resultado de INDIMA.



VI. 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.

A la fecha, estamos a la espera de que la Superintendencia de Compañías, apruebe la resolución final para disolución de la empresa.

VII. PERSPECTIVAS 2018

Para el año 2018, considerando la situación económica y política y luego de hacer una exhaustiva revisión de los diferentes mercados en los que estamos participando y como resultado de la planeación estratégica realizada, el presupuesto de venta 2018, es el siguiente:

PRESUPUESTO	2018
Gm-Obb	\$ 3.695.073
Aymesa	\$ 2.154.167
Ciauto	\$ 157.385
Otros Vehículos	\$ 708.000
Ferretera	\$ 61.532
Reposición	\$ 1.172.480
Bicicletas	\$ 860.591
Motos	\$ 282.000
Total	\$ 9.091.228

La estrategia definida es seguir atendiendo el mercado de equipo original, buscando piezas alternas al sistema de escape como la barra de tablero (IP Bar), incrementar la participación en el mercado de reposición, a través de la producción de sistemas de escape originales de bajo costo (acero negro) y la distribución sistemas de escape de almacenes móviles mediante distribuidores zonales, que atiendan a todos los pequeños talleres instaladores de escape. Según nuestro análisis en el Ecuador en el 2018 se repararían 120.000 sistemas de escape aproximadamente.

También hemos identificado la importancia de incrementar las ventas de barras de tiro, por el mercado existente y el margen que genera.

Continuaremos desarrollando el proyecto de bicicletas, también el de termo-tanques y mantendremos la línea ferretera.



VIII. CONCLUSIONES

En el 2017 empezamos gradualmente a ver los resultados de los esfuerzos realizados en reducción de costos y más que nada en la focalización en los productos y mercados, en los que somos competitivos.

En el aspecto normativo, el haber conseguido la emisión del acuerdo ministerial es un logro importante, que impulsará el desarrollo de partes de fabricación nacional, no sólo en la industria automotriz sino en todas aquellas que realizan ensamblaje, abriendo oportunidades a la industria ecuatoriana, de la que formamos parte.

Gradualmente hemos ido identificando nuestra fortaleza, que viene de nuestra razón de ser "Indima nació para hacer bien el sistema de escape de la Toyota Stout" y ese concepto de "hacer bien las cosas" es el motor principal de la organización, más allá de que por ahora nos hemos enfocado en la fabricación en serie de productos metalmecánicos, hacemos procesos productivos para "hacer bien las cosas".

Estamos viviendo dos retos muy importantes: El primero, llenar nuestra capacidad productiva con productos que se proyecten hacia la época post-petrolera, incluyendo la operación de nuestra empresa relacionada Ecocaucho S.A., para lo cual debemos enfrentar el segundo reto, que es aprender a vender, aprender del mercado y de su vertiginosa transformación.

Agradezco la confianza, el apoyo y la capacidad de soñar de todo el equipo, del Directorio y de ustedes señores Accionistas.

Atentamente,

Juan Bermeo Ponce
Gerente General



IX. 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