



Indima S.A.

**Informe de Gerencia
2018**

**Juan Bermeo P
Gerente General**

Marzo 29, 2019

INDICE

	Página
I. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN	03
II. INTRODUCCIÓN	04
III. RESUMEN DE LA GESTIÓN	06
III.1 PRODUCCIÓN	06
III.2 GESTIÓN COMERCIAL	09
III.3 GESTIÓN FINANCIERA	12
III.4 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	15
III.5 PLAN DE NEGOCIOS 2018	17
IV. RESUMEN OPERACIÓN ECOCAUCHO	18
V. LIQUIDACIÓN FACOMBIE	19
VI. REGENERACIÓN DE BATERÍAS	19
VII. PERSPECTIVAS 2019	20
VIII. CONCLUSIONES	21
IX. CERTIFICADO	22
X. ANEXO INFORME COMISARIO EJERCICIO ECONÓMICO 2018	23
XI. ANEXO INFORME AUDITORIA EXTERNA Y ESTADOS FINANCIEROS EJERCICIO ECONÓMICO 2018	26

I. FILOSOFÍA DE LA ORGANIZACIÓN

MISIÓN

Respondemos a las necesidades del mercado, valorando a nuestro cliente, al desarrollar, fabricar y comercializar con pasión, servicios y 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 y servicios competitivos en diferentes mercados.

Nuestras marcas son reconocidas a nivel nacional.

Diseñamos, desarrollamos e implementamos procesos eficientes y eficaces de manufactura y servicios, 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

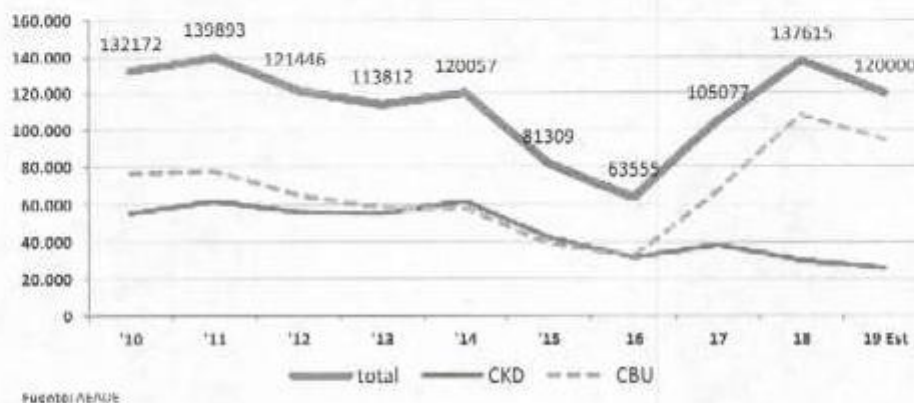
- Enfoque en Procesos
- No discriminación
- Integridad

COMPETENCIAS

- Compromiso
- Servicio al Cliente
- Mejoramiento Continuo

II. INTRODUCCIÓN

VENTAS MERCADO AUTOMOTOR ECUATORIANO



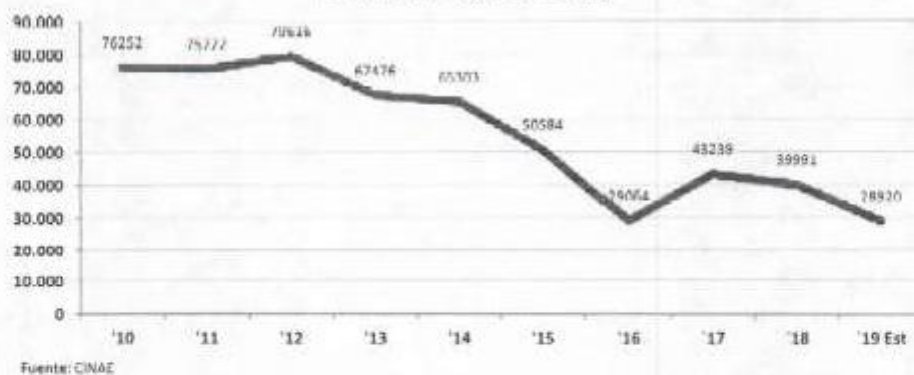
En el 2018 se vendieron 137.615 vehículos, lo que significó un crecimiento del 31% con respecto al 2017, cifra similar a la registrada en el 2011.

Este incremento se debió a la apertura total de importaciones. Las ventas crecieron en vehículos importados de China, México, Colombia y la Unión Europea.

Los vehículos ensamblados (CKD) continúan reduciendo su participación.

La proyección para el 2019 es de alrededor de 120.000 unds.

ENSAMBLAJE NACIONAL (CKD)



La producción nacional de vehículos mantiene la tendencia decreciente a niveles que ponen en riesgo la industria. La participación de los vehículos CKD en el mercado automotor se ha reducido del 50% al 21% en enero del 2019.

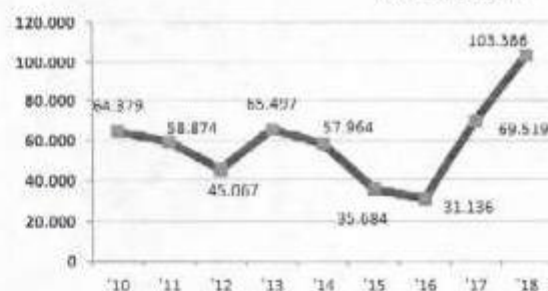
Esta reducción se debe a la pérdida de competitividad de los vehículos ensamblados localmente, causado por aranceles (15% CKD), impuestos (5% ISD Materia prima) y una política industrial automotriz que llega posiblemente tarde.

EXPORTACIÓN



Las exportaciones de vehículos nacionales se mantienen bajas, aunque en el 2018 se exportó más que en los 2 años anteriores, concretamente estas exportaciones corresponden a GM-OBB.

IMPORTACIÓN



El incremento de las importaciones responde a la apertura y la demanda represada de años anteriores. El origen de las importaciones es de China con el 19%, seguido por Colombia con el 17%, Corea con el 16%, México con el 13%, de la UE con el 9% y de Japón el 7%.

VENTA DE MOTOS

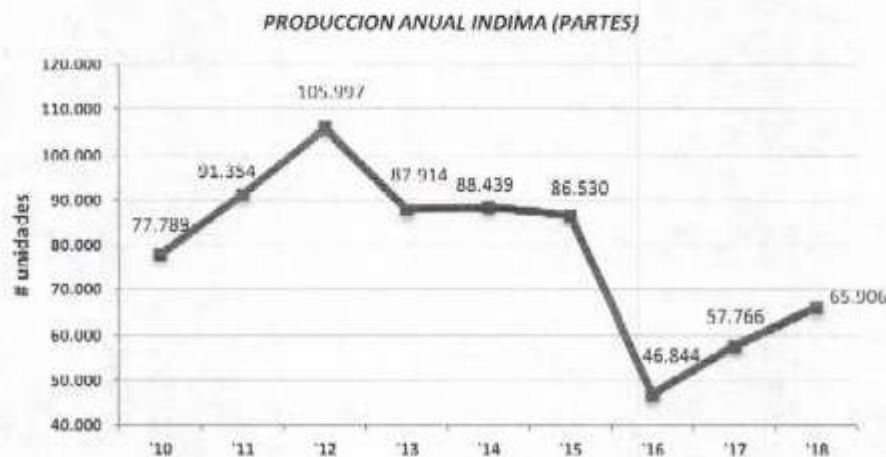


La venta de motos se incrementa 36,57% con respecto al 2017.

Una de las razones para este incremento es la falta de una política de control en la industria de ensamblaje de motos. La gran mayoría de las ventas corresponde a proyectos de SKD beneficiándose de los aranceles de CKD.

III. RESUMEN DE LA GESTIÓN 2019

III.1 PRODUCCIÓN

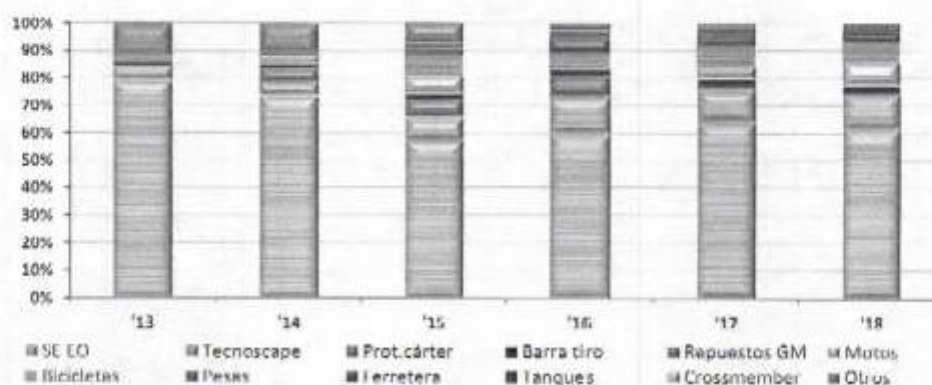


La producción total en el 2018 fue de 65.906 partes, lo que significa un incremento del 14%.



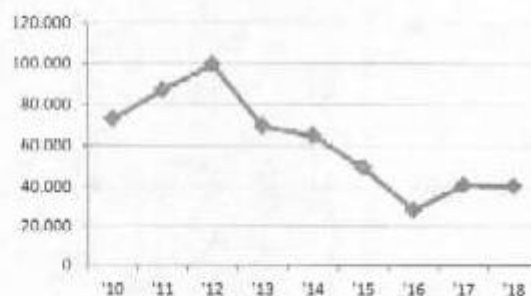
En el 2018 la producción de sistemas de escape como equipo original fue de 33.068 unds. frente a 32.980 unds. del 2017 (+ 0,26%) , para el 2019 (23.425 unds.) se prevé una reducción a niveles similares del 2016, esto es una caída del 29%.

PRODUCCION ANUAL INDIMA (POR TIPO DE PARTES)



La diversificación de la producción se consolida cada vez más en las siguientes líneas: Reposición, bicicletas, accesorios y motos principalmente.

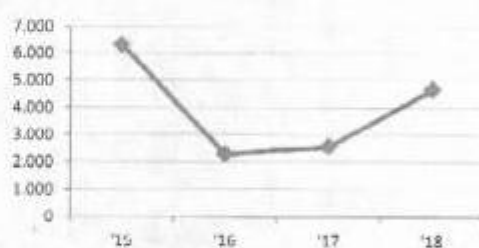
Equipo Original



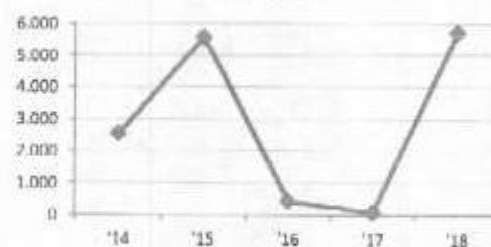
Reposición



Bicicletas



Motos





En septiembre del 2018 se incorpora a nuestra línea de producción una nueva engrafadora automática, la misma que nos permite reemplazar 2 máquinas obsoletas que requerían de mantenimiento permanente, lo que permite la mejora en costos, reducción en tiempos de proceso y mejora de calidad en la fabricación de silenciadores y resonadores, teniendo presente que estos productos son también para el mercado de reposición.

La inversión total fue de US\$ 185.252 la cual será depreciada a partir de enero del 2019 durante 10 años. Para esta adquisición se consiguió financiamiento del Banco Procredit a 5 años plazo, con una tasa nominal preferencial de 8,25%.

La máquina es de accionamiento por control numérico CNC con sistemas de control de velocidad (servo-motores) y sistemas hidráulicos para sellado, además cuenta con protecciones de seguridad POKAYOKF la cual permite realizar los productos de las siguientes formas, dimensiones y materiales:

- Formas: Redondo, ovalado, rectangular e irregular
- Materiales: Acero al carbón, inoxidable, galvanizado y aluminizado
- Espesor de lámina: En una lámina hasta 1.25 mm y en doble lámina hasta 1.75mm.
- Diámetros según forma:
 - ✓ Redondo: ø80mm- ø300mm
 - ✓ Ovalado: Eje mayor: ≤ 400mm, Eje menor: ≥ 85mm
- Longitud: De 150mm a 1000mm



III.2 GESTION COMERCIAL

Equipo Original Vehículos.-

Indima fue asignada para producir los sistemas de escape de los siguientes modelos:

- VW AMAROK
 - 2.000 unds. anuales por 3 años
 - Fecha estimada inicio: Junio 2019
 - Precio cotizado US\$ 139,86
- JAC S3
 - 1.000 unds. anuales por 3 años
 - Fecha estimada inicio: Todavía no se ha definido
 - Precio cotizado US\$ 341,28 (incluye catalizador, silenciador y junta flexible importados)
- Hyundai Grand i10
 - 2.000 unds. anuales por 3 años
 - Fecha estimada inicio: Julio 2019
 - Precio cotizado US\$ 99,62

Equipo Original Motos.-

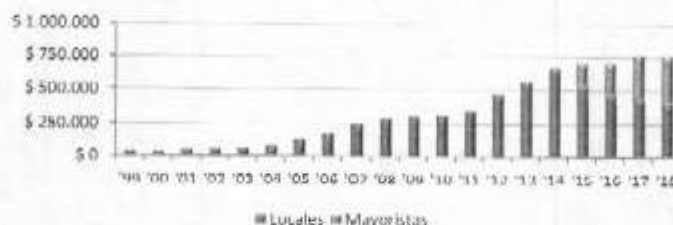
La venta fue de US\$ 213.000 con 5.317 partes.

Corresponde a sistemas de escape y parrillas para algunos modelos ensamblados por Unimotors.

Se mantiene vigente el proyecto del desarrollo del chasis para 2 modelos.

Equipo No Original Vehículos.-

La venta de equipo no original fue de US\$ 765.482, a través de los siguientes canales:



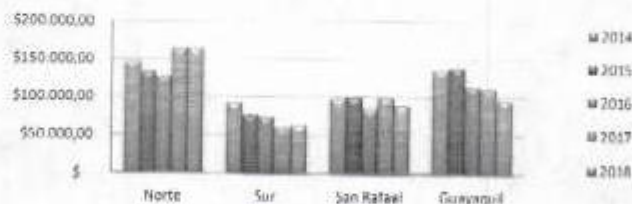
▪ Talleres Propios: Venta US\$ 417.492

✓ Norte: US\$ 165.059

✓ Sur: US\$ 64.282

✓ San Rafael: US\$ 89.877

✓ Guayaquil: US\$ 98.274



• **Concesionarios:** Venta de US\$ 106.197

- ✓ Granados US\$ 14.620
- ✓ Cumbayá US\$ 32.971
- ✓ San Bartolo US\$ 39.940
- ✓ Ibarra US\$ 4.410
- ✓ Cuenca US\$ 14.256

• **Distribuidores y Mayoristas:** Venta de US\$ 241.793

- ✓ 1 Vendedor
- ✓ 2 Distribuidores

Accesorios para vehículos.-

La venta fue de US\$ 236.523 con 1.680 unds.

La venta corresponde a barras de tiro Fortuner. Además se realizaron los desarrollos para los siguientes vehículos: Hilux, Trailblazer, Vitara SZ, Dmax, Scross, Sportage y Explorer.

Se visitó a los concesionarios automotrices de las marcas Chevrolet, Mazda, Nissan, Jeep, Kia, Toyota para la oferta de todos estos productos.

Bicicletas.-

Se vendió US\$ 505.691,00 4.464 unidades. El portafolio de bicicletas es: Impulso, aro 12, aro 16, aro 20, aro 24, aro 26, aro 27,5 (aluminio), Urbana (aro 29) y Koya (aro 26).

Se continuó con la comercialización a través de Jugueton de la Corporación La Favorita y se inició la venta a nivel nacional a través de Importadora Tomebamba.

Se comercializaron las bicicletas como elementos promocionales (Inducalza, Casabaca) y en tiendas especializadas (Aventubike, Roller Bike, Bidegal, cadena de tiendas Luis Unaucho).

Adicionalmente se realizaron convenios institucionales con las siguientes empresas: Protecní, Contraloría del Estado, Aymesu, Casabaca, Conduit, Tesalia, Road Track, Dana, entre otras.

Línea Ferretera / Tanques de Agua.-

En coches montacargas, coches para gas y pesas, se vendió US\$ 41.970,00 2.756 unidades.

En termo-tanques, a partir de agosto 2018 se vendieron 55 unds. por US\$ 15.325.

Mercadeo.-

Mantuvimos la estrategia de comunicación de nuestros productos y servicios a través de marketing digital (Facebook e Instagram), diferentes canales en línea y página web de Indima, Tecnoscape y Novus.

Adicionalmente, se realizaron las siguientes actividades:

- En octubre se incorporó al equipo de mercadeo un Mercaderista, quien tiene a su cargo las visitas a las cadenas comerciales, a fin de mantener contacto permanente con los Jefes de Almacén, para mejorar la presencia de nuestros productos en percha y realizar activaciones para incrementar ventas.

- Se ofertaron los productos en OLX, Mercado Libre y Market Place de Facebook.
- Se realizaron las siguientes campañas de "mailing directo":

Campaigns INDIMA		Fecha
Venta de fábrica	Ecoferia Junio	25, 26 y 27 Jun
Venta de fábrica	Ecoferia Julio	24 y 25 Jul
Novus	Información Servicio	20-nov
Black Friday	Combos especiales bicicletas TS Bike	20-nov
Novus	Información Servicio	20-nov
TS Bike	Promoción navideña Ts bike	18-dic

- Participamos de las siguientes ferias y eventos:
 - ✓ 28 de octubre exhibición TS Bike en Biciideal (Ciclopaseo)
 - ✓ 9, 10 y 11 de noviembre TS Bike y TS Tank en Centro Cantonal del Cantón Mejía
 - ✓ 11 de noviembre hasta 25 de noviembre exhibición TS Bike en Roller Bike (CCI)
 - ✓ 17 de noviembre a 15 de diciembre exhibición TS Bike en Bicentenario
 - ✓ 16 de noviembre a 18 de noviembre exhibición TS Bike en Centro Comercial Plaza Milán (Guayaquil)
 - ✓ 23 de noviembre a 25 de noviembre exhibición TS Bike en Plaza Design (Guayaquil)
 - ✓ 06 de diciembre exhibición TS Bike en Dana
 - ✓ 07 de diciembre exhibición TS Bike en Equinorte (Hyundai)
 - ✓ 08 y 09 de diciembre Feria 2 Ruedas en Centro de Exposiciones Quito
 - ✓ 10 de diciembre exhibición TS Bike en Tesalia Machachi
 - ✓ 10 de diciembre a 19 de diciembre exhibición TS Bike en Casabaca
 - ✓ 14 de diciembre exhibición TS Bike en Aymesa

III.3 GESTION FINANCIERA

En la planificación estratégica 2018 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 febrero 2018 y el presupuesto ajustado después del primer semestre 2018.

Unidad de Negocio	Presupuesto enero 2018	Presupuesto ajustado jul 2018	% Variación
Gm-Obb	3.472.382	3.607.993	4%
Aymesa	2.213.300	2.204.215	0%
Ciauto	157.385	156.502	-1%
Otros partes para Vehículos	259.200	638.830	146%*
Ferretería	61.532	61.532	0%
Reposición	1.172.480	1.172.480	0%**
Bicicletas	860.591	860.591	0%
Tanques	-	-	0%***
Motos	66.000	344.240	422%
Total Presupuesto Ventas	8.262.960	9.046.383	9%

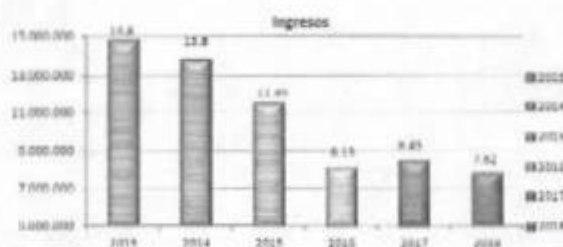
(*) Por estrategia comercial se decide incrementar modelos de barras de tiro para los concesionarios automotrices

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

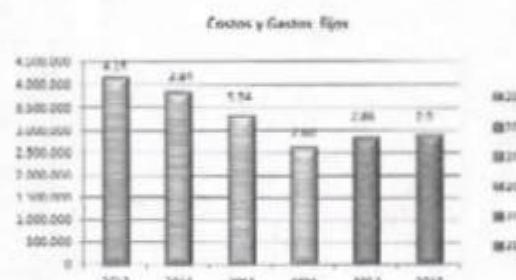
(***) En este año se realizó el mejoramiento del proceso de producción del termo tanque, por esto no se presupuestaron ventas.

En el año 2018, las ventas operacionales fueron de US\$ 7'822.136, a continuación el detalle:

Ventas por línea de Negocio	Real 2018
Gm-Obb	3.245.316
Aymesa	2.245.495
Ciauto	262.270
Reposición	737.755
Bicicletas	505.698
Motos	213.233
Barras de Tiro/ accesorios	237.312
Ferretería	41.969
Tanques	15.325
Materia Prima	118.721
Venta proveedor	201.951
Otras ventas (Activos)	7.092
Total Presupuesto Ventas	7.822.136



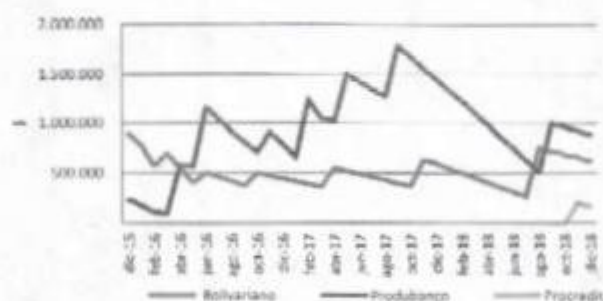
En relación al 2017 los ingresos operacionales del 2018 disminuyeron 7%



Los costos y gastos se incrementaron 2% comparado con el 2017, debido a un gasto no operacional de U\$S 169.541,55 y se debe a proceso de reclamo de devolución con el SRI por "pago en exceso", el cual caducó en octubre del 2018.

Sin este gasto no operacional, la disminución real de costos y gastos comparada con el 2017 fue del 3,92%

Evolución de Prestamos Bancarios 2016-2017-2018



El incremento del crédito responde a una decisión financiera estratégica frente a la incertidumbre económica para garantizar el capital de trabajo.

Detalle composición préstamos

Institución Financiera	Saldo al 31 dic 2017	Saldo al 31 dic 2018	Garante	Plazo
Prodebanco	\$1.444.545	\$664.737	Hipotecaria y Prenda Matrimonial, Firmas	24 meses
Boliviano	\$588.888	\$625.000	Prenda Rotativa Inventarios, Firmas	24 meses
Procredit	-	\$200.000	Prenda de Nuevos Engraparadora y Firmas	60 meses

El resultado antes de impuestos da una utilidad para el año 2018 de US\$243.430.

En el 4to trimestre se genera pérdida por la disminución de producción de las ensambladoras GM-OBB y Aymes, en ese mismo trimestre se incrementa Ingresos por venta de bicicletas.

A nivel de gastos, el último trimestre se ve incrementado por US\$ US\$ 169.541,55 por gasto no operacional y US\$ 110.643 por provisión de jubilación patronal y desahucio.

	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre	Total 2018
INGRESOS	1.661.951	2.249.613	2.224.593	2.018.530	8.154.688
COSTOS					
COSTO DE PRODUCCION VARIABLE	-979.677	-1.360.226	-1.384.150	-1.266.206	-4.990.259
COSTO DE PRODUCCION FIJO	-335.344	-329.666	-342.160	-318.079	-1.325.249
MARGEN BRUTO	346.930	559.721	498.284	434.246	1.839.181
GASTOS	-322.230	-314.411	-325.575	-633.536	-1.595.751
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	24.700	245.311	172.709	-199.290	243.430
PARTICIPACION TRABAJADORES	0	0	0	-35.228	-35.228
IMPUESTOS CORRIENTES	0	0	0	-95.102	-95.102
OTRO RESULTADO INTEGRAL	0	0	0	12.300	12.300
RESULTADO INTEGRAL	24.700	245.311	172.709	-218.021	125.399

En el año 2018, se generó una utilidad antes de impuestos de US\$ 243.429,96 y un resultado integral de US\$ 125.399,46

	2013*	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	14.827.842	13.868.936	11.500.585	8.131.470	8.454.930	8.154.688
COSTOS						
COSTO DE PRODUCCION VARIABLE	-10.226.953	-10.191.107	-8.155.788	-5.741.134	-5.372.768	-4.990.259
COSTO DE PRODUCCION FIJO	-2.630.799	-2.419.333	-1.962.252	-1.480.482	-1.593.082	-1.325.248
MARGEN BRUTO	1.970.090	1.318.496	1.382.545	909.854	1.489.080	1.839.181
GASTOS	-1.519.269	-1.480.791	-1.379.182	-1.121.687	-1.270.715	-1.595.751
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	450.821	-162.304	1.003.363	-211.833	218.365	243.430
Participación Trabajadores	14.602	0	-3.198	0	-32.755	-35.228
Impuestos Corrientes	-48.576	181.880	-110.500	-92.000	-14.805	-95.102
Impuestos Diferidos		-56.158	-29.946	49.361	-22.896	20.874
Pérdida Temporal de Acciones				-100.152	-63.606	-8.574
RESULTADO INTEGRAL	317.847	-350.044	-147.300	-356.293	44.423	125.399

* En el año 2013 se merge la unidad de negocios DARA

El EBITA es positivo, es decir que el beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, asciende a US\$ 763.755.

	2016	2017	2018
Resultado neto	-356.293	44.423	125.399
Depreciación y Amortizaciones	-316.345	-309.800	-272.667
Intereses	-258.477	-302.548	-282.887
Impuestos / Otro resultado integral	-144.460	-141.186	-82.802
EBITA	362.989	797.957	763.755

III.4 GESTION ADMINISTRATIVA

Gestión Humana:

El promedio de la medición de clima laboral en Planta fue del 81.9% vs. 79% en 2017 y en Administración del 80% vs. 78% en 2017. Este resultado se dio debido a varias acciones que se realizaron para a mejora del clima laboral, como la asignación de un bono de compras de alimentos, celebración del día del Trabajo, entrega de aguinaldo navideño, entre otros.

Calidad:

- Se realizaron auditorías internas IATF 16949:2016 e ISO 9001:2015 por los integrantes de la organización, contribuyendo al ahorro anual de aproximadamente **\$1.500**.
- Se certificó a la empresa en las normas IATF 16949:2016 e ISO 9001:2015.
- Del resultado de la auditoría de tercera parte se obtuvo 5 no conformidades menores y 0 no conformidades mayores, siendo un resultado satisfactorio para la organización, ya que se trató de una re-certificación y transición de normas. Con el resultado de 0 no conformidades mayores se evitó incurrir en gastos y logística de traslado del auditor de aproximadamente **\$1.600**.
- Se ejecutaron auditorías CQI 15 en la planta de Indima, Amelxt, Conduit e Ipac, aportando en la mejora de los procesos y reducción de problemas de calidad generados por los proveedores, con lo cual se obtuvo un ahorro anual aproximado de **\$3.200** por la ejecución de las auditorías, ya que fueron realizadas por el personal interno de la organización.
- Se desarrolló a proveedores que suministran partes para ensamble de motores considerados "Pequeños". Generando un proceso de aprobación de partes, registros de diseño, análisis de riesgos de proceso, aprobación de muestras patrón y firma formal del PSW.
- Se realizó estandarización de "disposiciones" (Conjunto de actividades a realizar) para la corrección de defectos generados en planta, obteniendo una reducción de 4 minutos a 0,9 min en dar la disposición a las no conformidades generadas.
- Se desarrolló un método de identificación para la tubería, evitando que en cada etapa de proceso (corte, doblado y aboquillado) se generen 3 tarjetas, sino únicamente 1 y de esta manera se optimizó el tiempo del personal y consumo de material para la ejecución de estas actividades.
- Se capacitó a los Líderes de Planta y Asistente de Aseguramiento de Calidad en "Core Tools", contribuyendo al desempeño de las actividades en sus puestos de trabajo. Generando un ahorro de aproximadamente **\$5.000**, ya que la formación fue dictada por personal interno de la organización.

Mantenimiento:

- Se trabajó en la re-ubicación y modificación del PUENTE GRÚA de Jigs para el área de suelda, obteniendo un ahorro de **\$7.340**.
- Se realizó la construcción del techo para el Taller de Tecnoscape Norte, obteniendo un ahorro **\$3.650**.
- Se realizaron mejoras en el Almacén de fábrica, obteniendo un ahorro de **\$950**.
- Se fabricaron 8 racks para exhibir productos de Ecocaucho en diferentes puntos de venta, obteniendo un ahorro de **\$960**.
- Se cambió el tablero de control para la máquina PUNZONADORA #2.

- Se modificó el sistema mecánico de punzonado en la máquina PUNZONADORA #1, disminuyendo tiempos de reparación, ya que teníamos paras de producción de 5 a 6 h/mes a 0,5 h/mes.
- Se trabajó con los nuevos formatos de "Control mensual de Mantenimiento", obteniendo mejores resultados en la planificación del mantenimiento preventivo.

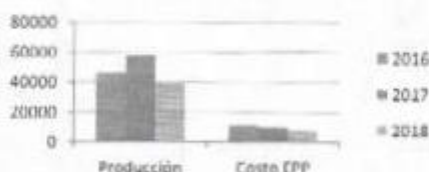
Sistemas:

- Se cumplió con el proceso de verificación de licencias por parte de la empresa Microsoft, el proceso tomó alrededor de 4 meses y se lo finalizó satisfactoriamente.
- Se realizó la verificación de estado de discos duros de los equipos y se reemplazó los que presentaban problemas o tenían más de 5 años de uso.
- Se renovaron los equipos de planta, se compraron 2 y se reemplazaron 2 con los equipos que salieron de los almacenes de fábrica.
- Se realizó el procedimiento de respaldo de correo electrónico el cual es automático y se guarda en un servidor periódicamente, en caso de daño del computador del usuario.
- Se reemplazaron las baterías del UPS del área de servidores, el cual mantiene encendidos los servidores en caso de falla eléctrica.
- Se migró de sistema operativo al servidor de nómina de Windows 2003 Server 32 bits a Windows 2008 Server 64 bits.

Seguridad Industrial:

- Se actualizaron los procesos de seguridad, en los cuales se incluyeron los temas ambientales legales.
- Se actualizó el plan de emergencias (Brigadas, extintores, pararrayos, simulacros y mapa de rutas).
- Se actualizó matriz de riesgos con su respectivo plan de acción.
- Se cumplió oportunamente con las obligaciones legales ante el IESS y el MDT.
- Se obtuvieron los permisos de funcionamiento de forma efectiva en Indima y Talleres.
- Se actualizaron las evaluaciones ergonómicas del personal, aplicando Reba, Rula, NIOSH, INSHT y OWAS.
- Se disminuyó la tasa de incidentes, lo que nos llevó a que no se presenten accidentes.
- Se realizaron capacitaciones al personal de Indima y Talleres, así como inspecciones.
- Se optimizaron 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 actualizaron 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:

Consumo anual vs. Costo EPP



Gestión Ambiental:

- Se entregaron los informes de cumplimiento ambiental de manera oportuna a la Secretaría de Ambiente.
- Se entregaron las declaraciones de desechos ambientales correspondientes.
- Se actualizó el Plan de Manejo Ambiental.
- Se realizó el control de residuos peligrosos y no peligrosos, del cual se obtuvo un beneficio para los colaboradores.
- Se establecieron relaciones comunitarias.
- Se realizó el control y monitoreo de ruido y agua.
- Se calibró el Horómetro para control atmosférico.
- Se realizaron capacitaciones en Indima y Talleres.

III.5 PLAN DE NEGOCIOS

La gestión durante el 2018 se realizó alineada al Plan de Negocios, de acuerdo a las directrices establecidas en la Planeación Estratégica realizada en octubre del 2017.

Las directrices estratégicas estuvieron enfocadas en:

Demanda

Oferta

Rentabilidad

Gente

El cumplimiento de los objetivos a diciembre del 2018 fue del 85,88%.

A continuación el resumen de cumplimiento de los objetivos :

#	OBJETIVO	AVANCE
01.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros clientes.	95,87
02.	Lograr el entusiasmo y satisfacción de nuestros proveedores.	98,34
03.	Diseñar procesos productivos eficientes y eficaces.	67,80
04.	Incrementar la rentabilidad del negocio.	79,88
05.	Motivar, desarrollar y comprometer al personal con la Organización y sus objetivos.	86,00
PROMEDIO GESTION		85,88

IV. RESUMEN OPERACIÓN ECOCAUCHO S.A.

En el 2018 siguiendo la estrategia definida, Ecocaucho concentró sus esfuerzos en la venta de los productos ya desarrollados y la venta de neumáticos renovados, solamente en un punto de venta.

Basados en la razón de ser de Ecocaucho "Limpiamos el Mundo", se logró incrementar las ventas y también colocar nuestros productos en diferentes canales de comercialización importantes del mercado.

En este año se acordó la venta de la maquinaria como "dación de pago", con lo cual se logró reducir el tamaño del pasivo y del activo.

La empresa termina con resultados alentadores y con perspectivas de mayor crecimiento para el 2019.

La evolución de los resultados de Ecocaucho en los últimos años fue de la siguiente manera:

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	46.480	665.286	942.305	565.419	594.711	1.306.630
INGRESOS OPERACIONALES	46.466	665.149	941.519	563.575	475.871	509.724
INGRESOS NO OPERACIONALES	13	137	786	1.844	839	796.856
COSTOS						
COSTO DE PRODUCCIÓN VARIABLE	-58.317	-136.017	-580.277	-761.704	-243.707	-387.334
COSTO DE PRODUCCIÓN FIJO	-10.629	-336.782	-466.705	-746.830	-304.000	-194.727
MARGEN BRUTO	-17.666	-107.513	-84.676	-42.795	12.996	727.564
GASTOS OPERATIVOS	88.071	529.866	372.236	255.276	-109.587	-61.881
GASTOS ADMINISTRATIVOS (*)					-57.200	844.001
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	78.787	846.879	814.912	290.550	-153.811	-280
Participación Trabajadores	0	0	0	0	0	0
Impuestos Corrientes	0	137.304	94.006	75.991	18.474	-3.773
Impuesto Diferidos				0	0	14.983
Total general	78.787	804.573	908.918	222.560	141.146	-19.052

(*) Costo de ventas de Activos Fijos

Continuamos avanzando con nuestro objetivo de Limpiar el Mundo hemos logrado superar las 2.000 toneladas de neumáticos fuera de uso procesados.

Año	Dato Anual NFU	Dato Anual Acumulado NFU	Dato Anual Acumulado NFU en Ton
2014	57.939	57.939	348
2015	86.275	144.714	865
2016	45.389	189.603	1138
2017	85.845	225.448	1353
2018	48.027	273.475	1641
2019 Est.	69.088	342.563	2055

V. LIQUIDACIÓN 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.

Finalmente, Facombie S.A. está disuelta e inscrita como tal en el Registro Mercantil con fecha 07 de Noviembre de 2018, con esto se dio cumplimiento a la Resolución N° SCVS-IRQ-DRASU-SU-2018-00006668 de la Superintendencia de Compañías, quedando registrada esta disolución en las distintas entidades de control como son: Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, Servicio Nacional de Contratación Pública, Dirección Zonal de Pichincha del Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y Dirección Metropolitana Tributaria del I, Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

VI. REGENERACIÓN DE BATERÍAS

Conscientes del cuidado del medio ambiente y de las nuevas fuentes de energía, INDIMA S.A. incurrió en el 2018 en la REGENERACIÓN DE BATERÍAS PARA VEHÍCULOS HÍBRIDOS, bajo la marca **IMPERIUM**

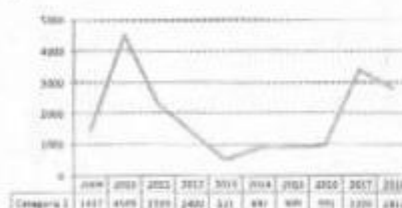
Objetivos y beneficios.-

- Alargar la vida útil de la batería
- Reducir el costo de operación del vehículo
- Reducir el uso de energía no renovable
- Revalorizar el vehículo

Recursos con los que contamos.-

- Técnico especializado
- Equipo de tecnología avanzada
- Programas específicos diseñados y adaptados a la topografía ecuatoriana, para la carga y descarga de las baterías.

En Ecuador circulan alrededor de 19.000 vehículos híbridos que potencialmente podrían requerir del proceso de regeneración.



Para lograr esta operación se invirtió US\$ 31.130,39 en la compra de una máquina para la regeneración de baterías.

El costo de una batería regenerada al 90% de su capacidad y con una garantía similar a una batería nueva (1 año o 20.000 Km), representaría aproximadamente el 50% de su precio.

VII. PERSPECTIVAS 2019

Para el año 2019, considerando la situación económica, política y luego de hacer una exhaustiva revisión de los diferentes mercados en los que estamos participando, y como resultado de la planeación estratégica y la drástica reducción de la producción de las ensambladoras, comunicada en enero de 2019, el presupuesto de ventas es el siguiente:

PRESUPUESTO	2019
Gm-Obb	\$ 2.285.434
Aymesa	\$ 1.440.387
Ciauto	\$ 283.805
Accesorios	\$ 221.339
Ferretera/Tanques	\$ 222.380
Reposición	\$ 1.175.531
Bicicletas	\$ 779.730
Motos	\$ 222.895
Total	\$ 6.631.502

Esta reducción de la producción y ventas, implica un ajuste en la empresa en términos de costos a todo nivel.

Lamentablemente esto implicará la eliminación de algunas plazas de empleo y la reestructuración interna.

De la misma manera, requiere también de un esfuerzo adicional en las actividades comerciales relacionadas con las otras líneas de negocio diferentes a equipo original, concretamente debemos incrementar significativamente las ventas en el mercado de reposición, bicicletas, accesorios para vehículos, motos y explorar otras industrias que demandan de la metalmecánica.

En cuanto a equipo original estamos trabajando conjuntamente con CINAE, para lograr medidas gubernamentales que permitan incrementar la competitividad de los vehículos ensamblados en el país para incrementar la producción local.

Deberemos reforzar nuestra fuerza de ventas, especialmente para atender con frecuencia a los talleres de escape y las ferreterías.

Desde el punto de vista político y económico, no prevemos un ambiente que permita el desarrollo del sector industrial, mas bien observamos con preocupación la salida sin control de divisas.

VIII. CONCLUSIONES

A pesar de la pérdida de competitividad de los vehículos ensamblados en Ecuador y la consecuente disminución de volumen, el 2018 fue un año en el que avanzamos con más certeza hacia la diversificación, con mayor claridad sobre cuáles son los mercados a los que debemos atender con determinación.

Hemos podido también aplicar todo nuestro conocimiento de la producción, para lograr tener la gama de productos y la competitividad necesaria que el mercado de reposición requiere.

Adicionalmente, hemos aprendido a producir bicicletas que empiezan a ser reconocidas en el mercado nacional, por su calidad, durabilidad y respaldo.

Hemos adquirido también conocimiento sobre algunos productos del mercado ferretero, en donde hemos confirmado también nuestra competitividad.

Es decir, todos estos años de producir equipo original, nos ha generado conocimiento para desarrollar y producir productos competitivos, lo que no tenemos, y es allí donde tenemos el gran reto, es el desarrollar y establecer los mecanismos de comercialización más adecuados para cada una de las líneas de nuestra diversificación.

Como mencionamos anteriormente, vemos imprescindible establecer un mecanismo comercial de visitas a los talleres de escape y ferreterías a nivel nacional. Esta tarea (nueva) es el reto más importante para el año 2019, debemos aprender a vender los buenos productos que fabricamos.

Es duro por las difíciles circunstancias que atraviesa la industria ecuatoriana el tener que perder talento humano, que se ha desarrollado a lo largo de todos estos años de Indima, sin embargo, estamos seguros que estos colaboradores por su profesionalismo, no tendrán dificultad en emprender otros proyectos.

Nuevamente agradezco a los clientes, colaboradores, directores y accionistas de INDIMA S.A., por perseverar en este sueño de producir "Localmente, bien hecho!"

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

**X. ANEXO INFORME COMISARIO EJERCICIO ECONÓMICO
2018**



**X. ANEXO INFORME AUDITORÍA EXTERNA EJERCICIO
ECONÓMICO 2018**