

## **INFORME DE GERENCIA A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE FIBRO ACERO S.A.**

En acatamiento a lo establecido por la Ley de Compañías, su reglamento y a los Estatutos de la Empresa, presento a ustedes el informe de labores correspondiente al ejercicio económico 2011.

### **1.- ENTORNO ECONOMICO GENERAL**

La economía ecuatoriana y latinoamericana en general, presentaron durante los 2011 signos de estabilidad luego de la recuperación que durante el 2010 se generó en la mayoría de los países de la región. Esto incluso a pesar de prácticamente un crecimiento nulo en los Estados Unidos y graves problemas económicos en la Unión Europea.

El incremento importante del gasto público en el Ecuador (corriente e inversión) contribuyó a mantener esta tendencia y poder crecer en el año 2011 a niveles cercanos al 7% comparado al PIB que cerramos el año 2010. La inflación cerró con 5,4% y se prevé que el 2012 este en los mismos niveles.

Los altos precios del petróleo que durante el 2011 estuvieron siempre en niveles mayores a los estimados en el presupuesto general del estado, además de la generación de nuevos tributos, han dejado importantes excedentes al estado que los ha canalizado en gasto público y lo ha convertido en el principal inversionista del país que deja alta liquidez en el sistema e incentiva el consumo.

A nivel internacional, aquellos países de la región que atraen altos niveles de inversión extranjera, tales como Brasil, Perú, Chile, Colombia también han dinamizado sus economías y se han convertido en destinos muy atractivos de exportación.

El mercado de Venezuela, altamente consumista, importador nato e inundado de petrodólares, pero siempre con complicaciones al comercio exterior, no fue la excepción para que durante el 2011 muchas de las empresas quieran colocar sus productos en este interesante mercado.

Aquellos países que tienen alta dependencia del comportamiento de la economía norteamericana, como en Centroamérica y Caribe, su crecimiento durante el 2011 fue bastante pobre.

Por último, el hecho de que los grandes mercados del mundo como lo son USA y Unión Europea bajen sus niveles de consumo, hace que las grandes manufacturas mundiales, China mayoritariamente, coloquen sus ojos en Latinoamérica que están experimentando un crecimiento atípico en estas últimas décadas, y por tanto busquen por todos los medios mejorar sus negocios en la región.

## 2.- NUESTRA EMPRESA EN EL 2011

Durante el primer trimestre del 2011, culminamos el plan estratégico quinquenal de la empresa (2011- 2015), proceso en la que participaron activamente niveles de jefatura y gerencias de FIBRO ACERO y nos permitió generar una hoja de ruta clara para los próximos años. Como medida de control y evaluación de los objetivos establecidos, mensualmente se reúne el Comité Ejecutivo, para determinar el avance de los planes específicos por departamento.

Al evaluar el primer año del plan (2011) hemos obtenido con satisfacción y como se indicara más adelante, cumplimiento a los 3 objetivos principales de la organización.

A nivel organizacional, durante el 2011 realizamos una importante variación a nuestro organigrama funcional, incorporando las Direcciones Administrativa, Operacional y Comercial, con el empoderamiento y atribuciones necesarias, que les permita obtener los objetivos planteados por Gerencia General. Como consecuencia de estas decisiones, durante ese año se han retirado algunos funcionarios y se han incorporado nuevos colaboradores, que entienden la nueva estructura y visión de la empresa. Considero que, con estos cambios, vamos en la dirección correcta y se han logrado significativos avances para lograr que en el corto plazo tengamos la estructura general de la empresa sintonizada y alineada a lo que buscamos.

Como todos los años y el 2011 no fue la excepción, el mes de enero arranco con ajustes salariales que afectan nuestros costos de manera directa e indirecta, por tanto escogimos una estrategia focalizada de incrementos de precios, principalmente en el mercado local, y mas bien un actitud mas prudente en mercados externos donde la oferta china ha llegado agresivamente. Bajo este esquema hemos logrado obtener en gran medida las metas comerciales propuestas, ya que hemos apuntado a generar cada vez más economías de escala que nos permitan diluir de mejor manera nuestros costos fijos, tanto en cocinas como en cilindros.

Bajo esta óptica, a partir de noviembre, realizamos un acuerdo con nuestro cliente en el mercado venezolano que permitirá incrementar nuestra producción de cocinas en casi un 70% y diluir nuestros costos fijos significativamente. De igual manera en la planta de cilindros el importante volumen del pedido colocado por Duragas mas el hecho de haber obtenido contratos con otras envasadoras, entre ellos Petroecuador (que es la primera vez que nos compran) y por ultimo el importante numero de cilindros colocados a través de nuestra red comercial nos ha permitido tener un excelente año de producción y ventas de cilindros duplicando el desempeño del año 2010.

A finales del mes de julio, finalizamos el plan estratégico de marketing , que sustentado en el plan estratégico general, nos ha proporcionado la hoja de ruta inicial para lograr un cada vez mejor posicionamiento de la marca Ecogas, siempre coherente con nuestra realidad, recursos y presupuestos.

En mayo 2011, y luego de casi 3 meses de trabajar en paralelo con el sistema informático anterior, se arrancó oficialmente el sistema OPEN ERP en nuestra organización y esta vigente hasta la actualidad. Si bien este sistema, nos ha permitido poner a la luz muchas de las falencias de tipo operacional y nos ha forzado a tomar

medidas correctivas inmediatas en bien de la empresa, también presenta algunas falencias de fondo que en lugar de dar soporte y apoyo al usuario, complican su operación y malgastan su tiempo. Desde hace algunos meses atrás, hemos realizado una auditoría crítica a este proceso, analizando experiencias de empresas, benchmarking a varios sistemas utilizados, y hemos decidido sustituir el sistema actual por un sistema utilizado y probado en varias empresas que se acomoda exactamente a lo que la empresa requiere en la actualidad.

En lo referente a normativas y políticas de calidad, durante el 2011 en agosto pasado pasamos sin inconvenientes la Auditoría Anual de Seguimiento a la norma ISO 9001 y también hemos arrancado con el proceso de otorgamiento de sello BASC (Capítulo Azuay) que implica una serie de políticas, instructivos y recomendaciones a las operaciones logísticas y comerciales de las empresas con el aval del gobierno de los Estados Unidos en la lucha y control del narcotráfico. Está previsto que para Mayo de este año nos realicen una pre auditoría inicial que detalle nuestra situación y acciones a tomar frente a la auditoría definitiva que otorgaría el certificado de cumplimiento.

Durante el 2011 pudimos concretar la adquisición de un terreno de 10.000 m<sup>2</sup> en el sector Ochoa Leon (localizado a 6 kms de nuestra planta) en donde levantaremos nuestro centro logístico integral y así dejar de alquilar bodegas que significa un altísimo rubro mensual, además de las complicaciones operacionales que genera. Ya hemos contratado el diseño del proyecto y si el cronograma se cumple a cabalidad a finales de año podríamos finalizar la obra.

En esta misma línea, a finales del año concretamos la adquisición de nuestras propias oficinas y bodegas en la ciudad de Quito en un área cercana a los 1500 m<sup>2</sup> a un precio consideramos de oportunidad por la excelente ubicación del inmueble y el estado actual de sus instalaciones.

A continuación, procederé a explicarles un resumen de lo más relevante de la organización por cada área y departamento durante el 2010.

#### **A) DIRECCION ADMINISTRATIVA**

##### **RECURSOS HUMANOS**

A Diciembre 2011, el total de empleados y trabajadores de Fibro Acero y Fundiciones y Trabajos Técnicos fue de 448, versus los 402 que finalizaron el 2010. Durante el 2011, dada la poca flexibilidad laboral, hemos mantenido la política de menor cantidad de contrataciones y cualquier incremento puntual de la producción tratar de compensar con horas extras. No obstante el incremento sostenido de la producción tanto en cocinas como en cilindros desde el segundo semestre del año nos ha visto forzados a realizar contrataciones adicionales.

Desde agosto del 2011, la Gerencia de Talento Humano ha instaurado la canasta solidaria para los empleados y trabajadores de nuestra empresa, mediante la cual 2 veces al mes, se realiza compra de volumen de determinadas frutas y legumbres que permite acceder a un mejor precio. Ya son 80 las familias beneficiadas que les genera un ahorro de casi un 40% en sus compras de mercado.

Las familias de nuestros colaboradores y principalmente sus hijos han tenido una participación mas activa durante el 2011 por medio de las siguientes actividades realizadas:

- Talleres de manualidades
- Función de cine
- Excursión y campamento vacacional
- Fiesta Navideña

Ha dado un gran resultado la política de bonos cuatrimestrales a los trabajadores, sobre excedentes de utilidades, ya que cada quien en su puesto de trabajo se preocupa por reducir costos y generar eficiencias.

Por ultimo, continuamos con nuestra política de becas estudiantiles que premia a hijos destacados de nuestros colaboradores y que de alguna manera compensa el esfuerzo de sus padres.

### **SEGURIDAD INTEGRAL**

Durante Noviembre, se contrato los servicios del Gral. Juan Mendez, experto en temas de seguridad para realizar una auditoria integral a nuestros procesos tanto productivos como logísticos. Fruto de este trabajo y las recomendaciones s derivadas del mismo, se estableció un equipo de trabajo que será responsable de ejecutar las mismas durante el 2012.

Se planificó y se ejecutó el programa de reciclaje, generación y almacenamiento de residuos industriales. Su finalidad principal es la de clasificar la basura en Papeles/Cartonés, Plásticos y Residuos Orgánicos.

### **DEPARTAMENTO MEDICO Y SALUD OCUPACIONAL**

| ACTIVIDAD                  | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|
| Consulta Médica            | 1299 |      |      |      |      |
| Promedio Consultas/hora    | 4.41 |      |      |      |      |
| Preocupacional             | 41   |      |      |      |      |
| Control Medico Periódico   | 125  |      |      |      |      |
| Examen Médico de Reintegro | 11   |      |      |      |      |
| Examen Médico de Retiro    | 5    |      |      |      |      |
| Cirugía Menor              | 11   |      |      |      |      |

Accidente de trabajo se considera cuando el siniestro ocasiona baja de un día laboral. En total 17 durante 2011

Incidente cuando ha ocurrido el siniestro pero no existe baja laboral. En total 27 durante el 2011.

La Empresa adquiere mensualmente medicamentos que no son entregados por el IESS, en este año el valor fue des USD.2698, 61. Se emiten los

## B) DIRECCION OPERACIONAL

### MANUFACTURA COCINAS

Durante el 2011 se han dado algunos cambios importantes en esta Gerencia que empiezan con un cambio de dirección a partir del mes de mayo y que han implicado también cierta renovación del personal de staff.

En el área de tratamiento de superficies se incorporo 2 tanques adicionales y nueva distribución de layout que ha permitido mejorar productividad y control de procesos.

En el área física se levanto una estructura a 2do piso para ubicar las oficinas de jefatura de planta, ingeniería industrial y supervisión lo cual permite mayor contacto y control de la operación. También a finales de año realizamos una ampliación de la línea de ensamble en el 2do piso que incorporo más de 200m2 en dicha área, lo cual permitirá implementar el método CAMBAN que optimiza significativamente tiempos y procesos en actividades de ensamble.

En el mes de diciembre, un grupo de supervisión acompañados por la Gerencia de Manufactura y Gerencia de Gestión de Calidad, visitaron las instalaciones de General Motors en Quito con el propósito de conocer sus procesos y operaciones. Fruto de esa visita se conformaron 4 equipos de mejoras en planta que trabajaran en actividades de productividad, calidad, seguridad y capacitación.

A continuación información comparativa de producción 2009-2010-2011:

|                 | 2009       | 2010       | 2011       |
|-----------------|------------|------------|------------|
| Total cocinetas | 223.319 u. | 240.512 u. | 245.909 u. |
| Total cocinas   | 52.909 u.  | 63.536 u.  | 75.264 u.  |
| Total           | 276.228 u. | 304.048 u. | 321.173 u. |

### MANUFACTURA CILINDROS

Como se menciona anteriormente, el año 2011 fue altamente positivo, en la producción y venta de cilindros, tal y como lo podrán apreciar en cuadro comparativo adjunto:

|                     | 2009      | 2010                                      | 2011       |
|---------------------|-----------|---|------------|
| Unidades producidas | 90.999 u. | 88.234 u.<br>(producción SOLO<br>8 meses) | 209.224 u. |

Cuidando de no contratar mas personal adicional, el incremento de producción lo hemos realizado también maximizando # horas extras de trabajadores y tercerizando ciertos procesos de producción.

Durante el 2011, la escasez de acero decapado y/o sus altos precios de venta nos ha llevado forzosamente a adquirir la gran mayoría de nuestro requerimiento en acero no decapado, con las implicaciones que eso tiene en nuestro costo, procesos y activos. Par tal efecto hemos desarrollado 2 proveedores para decapar nuestros discos

por tratamiento químico y estamos en periodo de prueba para realizar este proceso mediante granalladora que aparentemente es más eficiente y no contamina.

Por el lado de fabricación de asas y bases, finalizamos exitosamente el desarrollo de matriceria y adquisición de materias primas lo cual ha permitido que en las producciones de FA desde enero 2012 solo se utilicen asas y bases de nuestra misma proveeduría. Paralelamente hemos realizado negociaciones con Duragas y otras envasadoras para proveerles de este servicio en mejores condiciones y oportunamente.

#### **OPERACIONES / COMPRAS**

Debido a que el rubro alquiler bodegas es sumamente elevado, la Gerencia de Operaciones ha estado en la búsqueda de nuevas alternativas hasta que podamos acomodarnos en nuestras nuevas instalaciones. Así, desde hace algunos meses atrás, nos hemos mudado a otras instalaciones cuyo nuevo costo de alquiler nos proporcionara un ahorro de casi \$ 40,000 mientras permanezcamos allí.

Al igual como se realizo en la ciudad de Quito estamos en la búsqueda de un terreno para construir oficinas y naves en Guayaquil, ya que para marzo del 2013 se completaría el plazo del convenio con Marcelo Vintimilla. También en la ciudad de Machala, estamos viendo las alternativas para adecuar y eficiente nuestra operación.

Durante el 2011 se ha adquirido un camión de mayor tamaño y capacidad para movilizar de una manera más rápida y oportuna las producciones de planta a nuestras bodegas satélites. Se prevé que nuevas adquisiciones de camiones en el futuro deberán contar con estas mismas características por los buenos resultados obtenidos.

Durante el año 2011 el departamento de compras busco que sus actividades en todo momento estén encaminadas a conseguir beneficios para la Empresa ya sea mediante el mantenimiento o reducción de los precios de los materiales tanto directos como indirectos que afectan directamente a los costos de nuestros productos. Esta búsqueda estuvo encaminada a un sano equilibrio entre las necesidades de nuestros proveedores y las de Fibro Acero. No pudiendo evitar el incremento de algunos precios, los mismos que por su naturaleza no nos permitieron hacerlo, pero estos si fueron negociados de tal manera que no afectaran notablemente en el precio final de nuestro producto.

A continuación en cuadro adjunto se detalla los principales items en donde se lograron mejores condiciones de precios y que derivaron en este ahorro anual.

|          |              |
|----------|--------------|
| VIDRIOS  | \$ 4,017.95  |
| PINTURA  | \$ 6,325.25  |
| CARTON   | \$ 51,707.56 |
| TUBOS    | \$ 25,658.10 |
| VALVULAS | \$ 5,810.00  |
| CHIVIT   | \$ 1,952.00  |

|              |                      |
|--------------|----------------------|
| VYMSA        | \$ 3,564.00          |
| BUJES        | \$ 1,650.00          |
| <b>TOTAL</b> | <b>\$ 100,684.86</b> |

Debido a permanentes problemas de provisión y presión por subida de precio de nuestro proveedor de quemadores sellados (EITAR –ARGENTINA), realizamos un contrato a finales del 2011 con un reconocido proveedor local para la fabricación de moldes de estas piezas y estimamos que desde Junio 2012 ya empiece la proveeduría habitual. Con este proyecto, la recuperación de la inversión la realizamos en casi 2 meses ya que nuestro ahorro mensual por esta sustitución podría oscilar entre los \$ 20.000 a \$ 22.000.

### C) CALIDAD / TECNICO

Dentro de las actividades más relevantes de la Gerencia de Gestión de Calidad durante el 2011 se puede destacar la obtención de la certificación de la norma colombiana de cocinas y así poder reintroducir nuestro producto en este importante mercado.

Por otro lado, como apoyo y soporte en los acercamientos comerciales y negociaciones actuales con varios clientes internacionales se han realizado análisis específicos y evaluaciones a la normativa chilena y mexicana de cocinas. Cosa similar con las normativas colombianas y peruanas de fabricación de cilindros.

Como actividades orientadas a fortalecer el Sistema de Gestión de Calidad ISO, podemos mencionar las siguientes:

- Replanteo de indicadores 2011.
- Seguimiento cierre y gestión de No conformidades de proceso y producto.
- Creación del Comité de Calidad para problemas de calidad en Manufactura cocinas.
- Inclusión en procesos, procedimientos, manuales y programas de auditoría a la Normativa BASC.
- Implementación de Costos totales de Calidad en todos los procesos.
- Generación de especificaciones para control de pintura en Cilindros.
- Mejora en la gestión de desalojo de producto no conforme de manufactura.

Durante el 2011, el área técnica ha tenido varios frentes con el objeto de mejorar la productividad de nuestras plantas y principalmente realizar los ajustes y modificaciones que nuestro producto requiere para tener competitividad en el mercado.

Sin duda alguna, el lanzamiento de la completamente renovada cocina de 21” en octubre 2011 fue el proyecto que más tiempo y esfuerzos demandó al personal que labora en esta área. No obstante este nuevo producto, las renovaciones parciales, pero no menos importantes, a los modelos de 24” y 30” que también pudieron ser aplicadas en producción desde mediados de año también sirvieron de gran apoyo en las gestiones comerciales.

Conforme instrucciones de Junta de accionistas de marzo pasado, se concretaron las adquisiciones de las 2 prensas requeridas así como los tornos, soldadoras y otras maquinarias necesarias para asegurar la producción y productividad en planta.

#### D) DIRECCION COMERCIAL

##### VENTAS TOTALES FIBRO ACERO 2009-2010-2011

| AÑO  | DOLARES    | VARIACION / AÑO ANTERIOR |
|------|------------|--------------------------|
| 2010 | 18.822.182 | 10.04%                   |
| 2011 | 26.803.507 | 42.40 %                  |

- Incluye facturación de Ecuastoves y se restan ventas de Fibro Acero a Ecuastoves

##### Mercado Nacional (1)

|                              | UNIDADES |         |         | VALORES   |            |         |
|------------------------------|----------|---------|---------|-----------|------------|---------|
|                              | 2010     | 2011    | %       | 2010      | 2011       | %       |
| <b>COCINETAS</b>             | 151.390  | 152.184 | 0.52%   | 4.807.482 | 5.448.355  | 13.32%  |
| <b>COCINAS</b>               | 16.439   | 22.964  | 39.69%  | 1.554.910 | 2.723.320  | 75.14%  |
| <b>TOTAL COCINAS</b>         | 167.829  | 175.148 | 4.36%   | 6.362.392 | 8.171.675  | 28.43%  |
| <b>CILINDROS</b>             | 89.278   | 204.823 | 129.42% | 3.241.803 | 7.417.082  | 128.84% |
| <b>TOTAL</b>                 | 257.107  | 379.971 | 47.78%  | 9.604.195 | 15.588.757 | 62.31%  |
| <i>COCINAS (Solo ECOGAS)</i> | 8625     | 11050   | 28.11%  |           |            |         |

##### Mercado Internacional (2)

|                  | UNIDADES |         |        | VALORES   |           |        |
|------------------|----------|---------|--------|-----------|-----------|--------|
|                  | 2010     | 2011    | %      | 2010      | 2011      | %      |
| <b>COCINETAS</b> | 90.294   | 92.474  | 2.41%  | 1.701.792 | 1.824.409 | 7.23%  |
| <b>COCINAS</b>   | 46.055   | 50.860  | 10.43% | 4.983.810 | 5.769.663 | 15.76% |
| <b>TOTAL</b>     | 136.349  | 143.334 | 5.12%  | 6.685.602 | 7.594.072 | 13.58% |

En el cuadro 1, se puede evidenciar el esfuerzo realizado para aumentar significativamente nuestra participación en el mercado nacional de cocinas de horno ya sea impulsando mayormente nuestra marca y/o apoyando más de cerca a nuestros clientes de marcas Electrolux y Continental a hacer mejores y mayores negocios en el Ecuador. También el hecho de renovar nuestra cocina de 21" dejó libre la línea antigua para distribuir este producto en otro canal y con otro enfoque de precios.

Para lograr ese mayor posicionamiento de nuestro producto en el mercado local se ha trabajado principalmente en lo siguiente:

- a) Eventos de capacitación ( campaña madres ) y lanzamiento nuevos productos ( Octubre )
- b) Campañas promocionales en temporada y no temporada, apoyando con incentivos a vendedores y clientes
- c) Políticas de rebate en base de cumplimiento de metas y políticas diferenciadas de comisiones a vendedores en venta de cocinas de horno
- d) Lanzamiento de nueva imagen Ecogas con presencia a nivel de letreros y banners en locales de clientes
- e) Campaña radial en Noviembre y Diciembre 2011 con cobertura en aquellos lugares de mayor presencia de clientes mayoristas.
- f) Reforzamiento de servicio técnico y charlas permanentes de capacitación
- g) Renovación integral de cocina de 21" y renovaciones parciales de Cocinas de 24" y 30".

En el cuadro 2, podemos apreciar que a pesar que el mercado de exportaciones es muy susceptible a políticas agresivas de introducción de nuevos actores (léase productores chinos) hemos logrado incrementar nuestras ventas, principalmente en cocinas de horno.

Retomar el mercado venezolano , en condiciones de seguridad en cobros, pero aceptando las circunstancias atípicas de ese país, ha dado sus frutos ya que mayores producciones han permitido diluir de mejor manera costos fijos internos y , por estrategia, mantener nuestra presencia en este importante mercado. Es importante señalar que hubiera sido prácticamente imposible retomar estos negocios sino hubiera sido por la presentación del nuevo diseño de cocinas.

Logramos reintroducir nuestro producto en Colombia, a través de nuestro convenio con Electrolux y aunque el mercado es bastante nacionalista esperamos poco a poco genere los niveles de aceptación y competitividad requeridos.

A raíz del pobre desempeño de nuestro distribuidor habitual en Jamaica (SERWEL) desarrollamos un nuevo cliente BLUFLAME que ha tenido una aceptación interesante en el mercado ya que ha colocado nuevas órdenes.

Vale la pena mencionar que en mercados de interés para FA como lo son Perú y Bolivia, los niveles del total de exportaciones se mantienen en 30% y 10% s respectivamente.

En lo referente a Artículos complementarios, consideramos que durante el 2011 se dio un interesante desempeño, principalmente en lo relacionado a la comercialización de las motocicletas de marcas DAYTONA, BAJAJ y DUCARE en orden de importancia, llegando a la cifra de ventas de \$ 902.482,00 equivalentes a 866 unidades vendidas.

- *Con Bajaj recién iniciamos la comercialización en Mayo 2012*

A finales del 2011 se arrancó la comercialización de la línea de colchones de la marca INTENSE y estamos en conversaciones con la empresa INDALUM (Ollas y sartenes de aluminio) para llegar a un acuerdo de distribución mutua.

### 3.- REPORTES E INFORMES FINANCIEROS

#### ESTADO DE RESULTADOS.

Se debe indicar que los Balances de la compañía han estado siendo emitidos de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad NEC, pero para el año 2011 tuvo que ajustarse a las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, nueva normativa emitida por la Superintendencia de Compañías del país, por lo cual analizaremos la repercusión de las mismas en la Contabilidad de la empresa, principalmente en las cuentas que tuvieron directa implicación.

Tenemos en primer lugar el “Estado de resultados Comparativo al 31 de Diciembre 2010 y 31 de diciembre 2011” en el mismo se puede observar lo siguiente:

El costo de ventas en promedio representa el 79,33% de las ventas, frente al 74,90% del año anterior, debido a un incremento de los costos de materias primas y negociaciones estratégicas que derivan de economías de escala (cocinas y cilindros)

La Utilidad Bruta de la empresa se incrementó en el 15,44%, esto es de \$4.639.329,67 en el 2010 a \$5.335.712,21 en el 2011 como consecuencia del principalmente al incremento de ventas a nivel nacional.

Los Gastos de venta de la empresa se incrementaron en el 20,26%, contra el 2010, ya que el ganar más puntos de participación en el mercado local -donde tenemos mejor margen-. es necesario invertir mayores recursos en el área comercial. Vale indicar que mientras en el 2010 se gastó 6,71 dólares por cada 100 dólares de venta, en el 2011 hemos gastado 5,76 dólares por cada 100 de venta.

En Gastos Administrativos hemos gastado un total de \$1.363.831,56 que implica un crecimiento del 34,03% frente el año anterior. Esta variación obedece principalmente a lo siguiente:

- a) Ajustes sueldos y salarios sujetos a disposiciones legales y/o internas de empresa
- b) Incremento de la *Provisión por jubilación patronal* por efectos de aplicación de NIIF en \$43.955,01, esto por el personal cuya permanencia es mayor a los 10 años
- c) Incremento de la cuenta *Gastos no deducibles nacionales* por efectos de aplicación de NIIF en \$96.411,17 por registro de la provisión por jubilación patronal del personal cuya permanencia es inferior a los 10 años de labores
- d) Así mismo por efecto de las NIIF se produce una disminución en la cuenta *Gastos de Depreciaciones* por \$31.265,90

A pesar de ello en el 2010 el gasto total en Administración fue por cada 100 dólares de \$5,51, en el 2011 el gasto por estos mismos 100 dólares fue de \$5,26, esto debido también a que en las ventas fueron mayores en el presente año

Los *Gastos Financieros* se incrementan en el 2011 en el 59,24% con relación al año anterior, debido a la realización de una operación bancaria para la adquisición del inmueble de Ochoa León para la construcción de nuevas bodegas, así como por préstamos de accionistas y de terceros.

La cuenta *Otros ingresos* refleja los ingresos financieros provenientes de las ventas a crédito, pagos anticipados por compra de acero, ventas de activos fijos, pago de seguros y otras ventas y servicios, siendo este rubro en el 2010 de \$217035,23 y en el 2011 de \$558.063,67

Por otro lado la cuenta *otros egresos*, registra una disminución de \$ 39.966,83, esto obedece a que la tasa impositiva por salida de divisas si bien se incrementó del 2% al 5%, existió una mayor adquisición de materias con ad valorem "0" lo que conlleva a que se haya tenido un mayor crédito tributario por este concepto y por tanto el egreso por este rubro haya sido menor.

Eliminado: 1

La utilidad antes de participaciones e impuestos es de US \$. 2.903.470,51 luego de haber hecho las provisiones permitidas por la ley, que representa el 18,78% de incremento comparado el año pasado.

En acatamiento con lo establecido por las leyes laborales y tributarias, se procederá a determinar el valor del 15% para empleados y trabajadores, y en función de la decisión de la Junta General de accionistas se calculará el 15% y/o el 24% de impuesto a la renta, dependiendo si se resuelve capitalizar o no las utilidades del 2011 a fin de que se invierta en el año 2012 en la compra de activos fijos nuevos, luego de lo cual se calculará el 10% de reserva legal.

#### **BALANCE GENERAL.**

En el cuadro denominado "Balance General Comparativo en Diciembre 2010 y 2011" se destacan las principales variaciones de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio.

Los Activos de la compañía se incrementan en \$5.534.881,39 (38,23%), los pasivos también aumentan en \$ 2.528.444,93 (41,36%) y el Patrimonio, considerando las utilidades del ejercicio 2011, se incrementaría sustancialmente en la medida que la junta decida una eventual capitalización.

En Activos: la cuenta Clientes posee un valor de \$6.773.457,74, subió en 22,09% con respecto al año anterior, su rotación es de 94 días y representa el 33,85% de los activos de la empresa, (en el 2010 representaba 38,33%), de este monto se reduce una previsión para incobrables de \$169.657,61. La cartera en general se le considera sana, y se debería esperar que ciertos plazos legales se cumplan para castigar pequeñas cuentas de clientes nacionales.

Las denominadas Otras cuentas por cobrar contempla préstamos al personal, anticipos a proveedores, cheques protestados de clientes y pólizas de seguro, disminuyendo su monto de \$713 676 en el 2010 a \$ \$391.980,98, debiéndose indicar que una de las causas que hace que la cuenta disminuya es que la cuenta por cobrar al ex distribuidor de la empresa Sr. Marcelo Vintimilla que al cierre del ejercicio 2010

llegó a \$129.720 disminuye por la amortización con el uso del local que ocupa nuestra sucursal de Guayaquil, llegando este rubro al corte en el 2011 a \$78.249,06.

El valor de inventarios subió de \$5.945.618 a \$7.711.717,63 existiendo un incremento en US de \$ 1.766.099,38, y se debe principalmente a los siguientes factores:

- a) Incremento de producción.
- b) Incrementos de stock debido a alta volatilidad de los precios de algunas materias primas con tendencia alcista
- c) En ciertas frecuencias, ha aumentado considerablemente el LEAD TIME, lo que ha originado mayores niveles de inventario.

#### INVENTARIOS EN DOLARES.

| Concepto                  | 2010      | 2011      |
|---------------------------|-----------|-----------|
| Productos terminados      | 1.033.796 | 1.197.273 |
| Productos en Proceso      | 270.589   | 323.407   |
| Materia Prima/ Materiales | 4.122.583 | 5.157.038 |
| Suministros               | 254.107   | 726.847   |
| Mercaderías               | 60.084    | 80.537    |
| Importaciones en tránsito | 204.456   | 226.615   |
|                           |           |           |
| Total                     | 5.945.617 | 7.711.717 |

La rotación de inventarios disminuyó a \$135 días, (20 días menos que en el 2010). Hay que indicar que los inventarios representan el 38,54% de los activos totales de la Compañía.

Se ha estado trabajando en la elaboración de Buffers, con el objeto de garantizar el oportuno abastecimiento a Producción pero sobre todo mantener niveles óptimos de inventario que no generen sobre stock y así liberen recursos necesarios para el crecimiento de la empresa.

En lo referente a los *Activos Fijos* de la Empresa, si bien se efectuó la adquisición de nuevos activos, pero éstas adquisiciones han sido compensadas con la depreciación de los existentes, siendo más bien el incremento producto de la aplicación de las NIIF en rubros como edificios, maquinaria y vehículos, alcanzando al 31 de diciembre del 2011 el valor de \$3.361.637,82 existiendo por tanto un incremento del 200,43% frente al 2010 que fue de \$1.221.556,26

La cuenta *Inversiones a Largo Plazo* agrupa los valores que la empresa tiene invertido en otras compañías, esta cuenta representa el 1,58% de los activos y su incremento su incremento se debe por efectos de aplicación de NIIF, alcanzando en el 2011 a \$316.220,82 y su detalle es el siguiente:

|                                       |          |
|---------------------------------------|----------|
| Fundiciones y Trabajos Técnicos       | 250.075  |
| Financiera del Austro                 | 2.666    |
| Chivit Ecuador                        | 47.234   |
| Inversiones en Guatemala (terrenos).  | 19.397   |
| Provisión pérdida Inversión Guatemala | (19.397) |
| Ecuastoves                            | 16.245   |
| Total                                 | 316.220  |

La cuenta otros activos recoge fundamentalmente anticipo de impuesto a la renta retenido por nuestros clientes, IVA pagado por compras del mes de diciembre. Además \$ 149.094,68 dólares que nuestra exportadora Ecuastoves debe a Fibro Acero principalmente por IVA de compras, este valor es recuperado con las notas de crédito que el SRI emite por devolución de IVA en exportaciones.

En lo referente a los pasivos de la compañía, estos se incrementan de \$6.112.148,39 a \$8.640.593 es decir suben en un 41,36%, debiéndose destacar que \$266.090,05 corresponde a la cuenta *Impuestos diferidos*, cuenta que abarca los valores de las depreciaciones no reconocidas por la Administración tributaria, producto de las revalorizaciones de los activos fijos por efectos de aplicación de las NIFF y que se irán amortizando anualmente de acuerdo a los años de vida útil asignados

En lo que respecta al Patrimonio, este demuestra una variación, debido a que de \$5.919.035,93 en el 2010 se incrementa a \$8.466.275,90 al 31 de diciembre del 2011, debido al aumento del *capital social* a \$6.000.000 y *al Resultado de aplicación por primera vez de NIFF* que alcanzó a \$1.683.529,42

#### **INDICES FINANCIEROS.**

En la relación activo corriente menos el Pasivo corriente, que nos da como resultado el capital de Trabajo de la empresa, tenemos que este subió de \$ 7.959.789 en el 2010 a \$ 9.570.435 en el 2011.

El índice de liquidez se situó en 2.45 (2.52 en el 2010), esto significa que si la empresa vendiera sus activos corrientes a su costo en el plazo de un año, tendría 2,45 dólares para pagar cada dólar de deuda a corto plazo, lo que da mayor seguridad a sus acreedores. La razón de acidez o prueba acida (restando inventarios) nos da 1.28 vs 1.38 del 2010.

El endeudamiento de la Compañía se incrementa de 1,03 en el 2010 a 1,21 al final del 2011, al nuevo valor de inventario y a una operación de crédito efectuada para la adquisición de los terrenos en Ochoa León

La rentabilidad sobre el patrimonio antes del pago de impuestos y participación a trabajadores es del 44,42% vs 41,30 % del 2010, disminuyendo este índice al 35,58 por efectos de aplicación de las NIFF como podremos observar en el cuadro del Balance General Comparativo. Si calculamos ya deducidos la participación laboral e impuestos y reservas (rentabilidad neta sobre el patrimonio), la rentabilidad es del 26,91% en el 2011 vs. El 23,69% en el 2010, igualmente bajando este índice por efectos NIFF al 20,97%.

Otro índice importante para medir la eficiencia de la operación es la utilidad vs ventas. Antes de participación laboral e impuestos fue de 13.22% en el 2010 vs 11,62% en el 2011. Si se considera sobre la utilidad neta sería de 7.60% en el 2010 vs 7,04 en el 2011.

La *utilidad antes de participaciones e impuestos* es de US \$. 2.903.470,51, que representa el 18,78% de incremento comparado el año pasado que fueron de \$\$2.444.272

En acatamiento con lo establecido por las leyes laborales y tributarias, se determina que el valor del 15% para empleados y trabajadores es de \$435.520,58, y en apego a la decisión de la Junta General de Accionistas se calculará el 15% y/o el 24% de impuesto a la renta, dependiendo si se resuelve capitalizar parcialmente las utilidades del 2011, a fin de que se invierta en el año 2012 en la compra de activos fijos nuevos, luego de lo cual se calculará el 10% de reserva legal, para finalmente determinar la utilidad a repartir.

#### **4.- REALIDADES Y PERSPECTIVAS PARA 2012**

Hemos arrancado el año 2012 con cierta incertidumbre, debido al verdadero impacto que las crisis del primer mundo puedan tener en nuestra región. Los precios de las materias primas, en lugar de disminuir por la "supuesta" baja de demanda, han tenido cierta tendencia al alza sin haber mayor explicación al respecto que respuestas inmediatas por el lado de la oferta.

En el Ecuador, la inevitable política de incrementos salariales a principios de año, nos fuerza a incrementar precios en el mercado local que afecta nuestra estrategia general, además de la permanente presión de proveedores, que bajo el mismo razonamiento solicitan ajustes en sus precios. Además de lo anterior, la difícil situación invernal que atraviesa nuestro país, se ha visto reflejada ya durante este primer trimestre en el mercado de la costa principalmente.

Un crecimiento permanente entre casi 15% y 20% en el presupuesto general del estado cada año, y su supuesto financiamiento mediante creación de nuevos tributos, venta anticipada de petróleo y el nuevo repunte de los precios internacionales de este bien nos permite creer que el año 2012 el consumo de los hogares ecuatorianos se mantendrá en los niveles del año pasado. Si bien en el segundo semestre del año 2012 arrancaría formalmente la campaña electoral, se estima que la eventual incertidumbre que acompaña a estas actividades no afectaría la actividad en el 2012.

La disminución de demanda en Europa, principalmente hace que la gran manufactura mundial (Asia) canalice sus esfuerzos al mercado latinoamericano y así compensar sus producciones y costos. Esto hace que ahora, con más fuerza que antes debamos estar permanentemente buscando eficiencias productivas, reducción de costos, economías de escala, innovaciones frecuentes y oferta de valores agregados. Si bien nuestra situación geográfica y políticas proteccionistas (en mayor o menor o menor grado) apoyan en alguna medida nuestra competitividad, no podemos dejar de tomar acciones como las señaladas previamente.

Para el 2012 se prevé culminar la renovación integral de las cocinas de 24" y 30" lo cual nos permitirá mejorar nuestros números en estos modelos, refrescar nuestra presencia en el mercado y ofrecer a nuestra red de distribución una línea de cocinas 21"-24"-30" uniforme, renovada y coherente con las tendencias y requerimientos actuales.

También bajo ese enfoque, estaremos lanzando el nuevo horno ECOGAS que competirá principalmente en el mercado mayorista en un segmento medio, en un mercado que hoy por hoy está concentrado con una sola empresa. Además para mantener nuestro liderazgo y presencia en el mercado local de cocinetas se realizarán algunas innovaciones de carácter funcional y el lanzamiento de una nueva cocineta de 21" (la más vendida) de diseño similar a nueva cocina de 21".

Si bien estamos con una alta ocupación de capacidad instalada en la planta de cilindros, es estratégico desarrollar nuevos mercados destino de nuestros productos (Colombia y Perú). Hasta Junio 2012, se estima haber desarrollado un plan de acción orientado a introducir paulatinamente nuestros países en estos países a partir del 2013.

Dentro del área de cilindros, además de asegurar la proveeduría para nuestra producción interna, buscamos posicionarnos como el principal proveedor de asas y bases en el mercado local, atendiendo requerimientos de envasadores así como de fabricantes locales.

En lo referente a producción de cocinas de horno, hemos arrancado 2012 con altos volúmenes de producción (78 % más que promedio 2011), principalmente por convenio con Cyberlux de Venezuela. Si bien los precios unitarios de cada producto vendido a este cliente tienen un margen bruto mínimo, el efecto global en nuestra producción, nos representaría una utilidad adicional de casi \$ 500.000 / año.

Buscamos afianzar la relación y negocios con grupo Electrolux, que nos permite vender en 4 países de la región y para tal efecto, está previsto realizar durante el 2012 un evento que cuente con la presencia de Gerentes de Producto y Comerciales, en donde podamos presentar toda nuestra línea renovada y a su vez, podamos tener la retroalimentación directa sobre nuestras fortalezas, debilidades y sobre todo sus requerimientos específicos.

Tuvimos ya una primera reunión con el grupo francés Westpoint, quienes estarían interesados en nuestra proveeduría de cocinas de horno para algunos países de Latinoamérica y eventualmente África.

Para lograr conseguir las metas propuestas tanto en mercado nacional como exportaciones, en el 2012 se va a reestructurar las áreas de exportación y postventa con la inclusión de nuevos colaboradores con amplia experiencia en esas áreas.

Siguiendo la línea de nuestro plan estratégico quinquenal las ventas para el segundo año (2012) deberían estar en \$ 30.000.000 y las unidades de cocinas Ecogas vendidas en cerca de 13.800 unidades., para tal efecto se continuara aplicando el plan estratégico de marketing, adaptado a las nuevas realidades de nuestra empresa para este año.

Regresando a lo señalado previamente, en lo relacionado al valor sugerido de inversión de maquinaria de ambas plantas, más los proyectos de matricería requeridos para cumplir los objetivos planteados en el 2012, se necesitarían alrededor de \$ 500.000.

En consideración a las necesidades de inversión y teniendo en cuenta las expectativas indicadas personalmente por los señores accionistas a la gerencia general, me permito sugerir a los señores accionistas que de las utilidades generadas en este año, luego del pago de impuestos y participaciones, 1) un valor de \$ 880.000,00 sean capitalizados para cubrir las necesidades de inversión y capital de trabajo, comprendidos en \$ 500,000 con la figura de reinversión y así hacer uso al beneficio tributario de 10% de exención que la ley nos faculta y además \$ 380.000,00 para capital de trabajo. 2) Se reparta en calidad de dividendos en efectivo un monto de 450.000 dólares, mismos que se entregarían en forma proporcional en el transcurso de 12 meses y a partir de Mayo del 2012. 3) Se segregue el valor correspondiente a reserva legal 4) Sugiero además, que el resto de la utilidad generada (\$ 420.879,27), al igual que años anteriores, sea dejada como préstamo de accionistas, el cual sería pagado de acuerdo a lo señalado mas adelante.

El crecimiento importante que ha tenido la empresa en estos ultimo años y lo que se espera para un futuro demanda recursos importantes que sustenten la operación. Para tal efecto, hemos llegado a acuerdos con instituciones financieras nacionales para que sean ellos, los que en gran medida, nos otorguen los recursos requeridos y así cambiar de una manera importante nuestra matriz actual de pasivos.

Bajo este nuevo escenario, la empresa prevé devolver a los señores accionistas el préstamo de \$ 472.256,25, fruto del ejercicio 2010, en 24 cuotas mensuales a partir de mayo 2012 hasta Abril 2014(incluyendo capital e intereses). Cosa similar se dará con el préstamo de \$ 420.879,27 fruto del ejercicio 2011, que se pagará en 24 cuotas mensuales a partir de mayo 2014, hasta abril 2016. En cualquiera de los 2 casos, es potestad del accionista retirar estos valores mensualmente o mantenerlo en la empresa el tiempo que considere pertinente.

Para terminar, deseo agradecer al señor presidente, directores y accionistas por la confianza depositada en mi persona durante este segundo año a cargo de la Gerencia General de la empresa, por su permanente apoyo e ideas para la consecución de las metas propuestas durante el 2011, esperando haber cumplido a cabalidad sus expectativas. Así mismo, mi reconocimiento y agradecimiento extenso y sincero a todos los compañeros funcionarios y trabajadores de la empresa que con su responsabilidad y compromiso diario nos han permitido conseguir los resultados esperados por todos.

  
**Diego Malo Toral**  
**GERENTE GENERAL.**



**SUPERINTENDENCIA  
DE COMPAÑIAS**  
INTENDENCIA DE CUENCA

25 JUN 2012

**Angela Mora Dueñas**

16