

# **INFORME DE GESTIÓN QUE PRESENTA EL SR. CRNL. (S.P) EDDIE NOVILLO RAMEIX, EN CALIDAD DE APODERADO ESPECIAL DE LA COMPAÑÍA ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA (A.N.D.E.C) POR EL AÑO 2017**

## **1. ANTECEDENTES**

En la Junta General de Accionistas de la compañía ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA (A.N.D.E.C.), celebrada el 14 de septiembre del 2017, se resolvió que el señor Presidente de la empresa, TCRN. E.M. Roberto Xavier Jiménez Villarreal, asuma por subrogación la Gerencia General.

El señor Presidente de la compañía, con Escritura Pública del 29 de septiembre de 2017 ante la Notaría Quincuagésima Séptima del Cantón Guayaquil, otorgó el Poder Especial a mi persona para que actúe a su nombre y representación ejerciendo las funciones de Gerente General.

## **2. DESARROLLO**

En el presente informe se detallan las principales actividades desarrolladas por cada una de las unidades responsables de los procesos de la empresa.

### **2.1. GERENCIA FINANCIERA**

#### **2.1.1. Presupuesto**

Implementación en periodo de prueba de las actualizaciones al sistema presupuestario el cual detallará valores certificados, comprometidos, devengados y pagados, tal como recomiendan las normas de control interno para entidades del sector público y para las entidades de derecho privado con recursos públicos. Por lo que la actualización comprende el siguiente esquema:

- CERTIFICADO (PRESUPUESTO): Emite las certificaciones de disponibilidad presupuestaria en base a los requerimientos de las gerencias y en concordancia con el Plan Presupuestario anual aprobado.

Las inclusiones al sistema son:

- COMPROMISO (ADQUISICIONES): Visualiza las certificaciones realizadas y cuenta con una columna para COMPROMETER los valores certificados una vez que se haya cerrado la contratación.
- DEVENGADO (CONTABILIDAD): Visualiza los valores certificados y comprometidos, y cuentan con una columna para DEVENGAR los valores, una vez que se vaya a contabilizar.
- PAGADO (TESORERÍA): Visualiza los valores certificados, comprometidos y devengados, y cuenta con una columna para registrar los PAGOS al momento de realizar la transferencia.

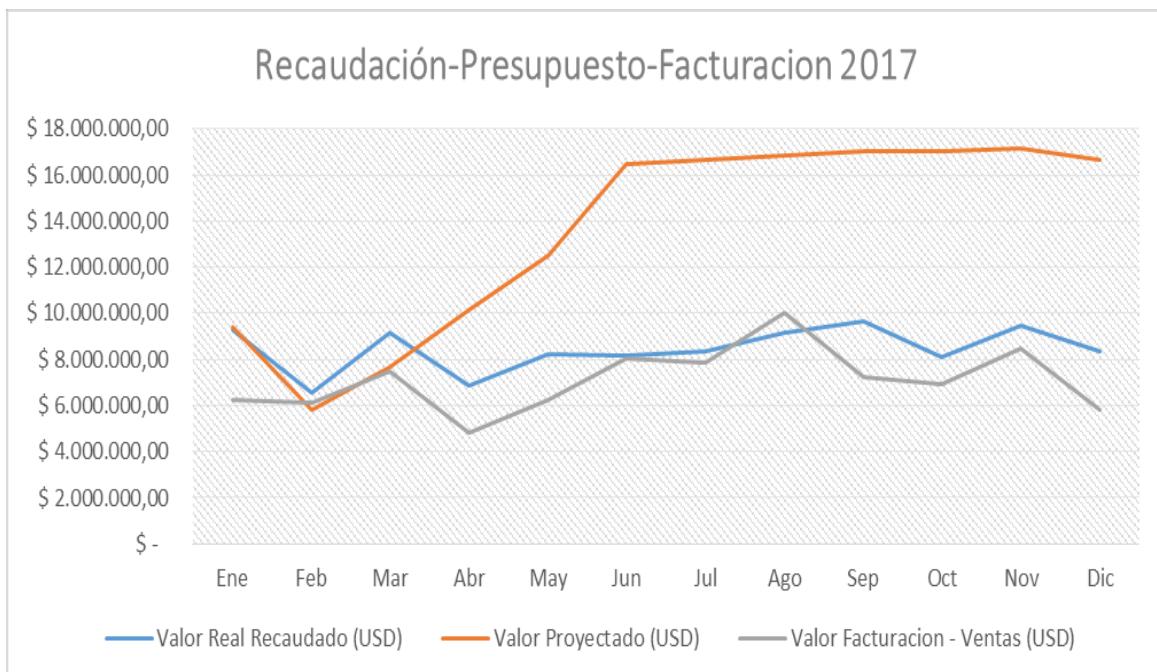
Cada una de las áreas mencionadas contará con los usuarios respectivos con el fin de registrar dicho proceso, siendo el área de Presupuesto el encargado de llevar un control sobre el mismo.

Con esta solución se aspira a mantener y monitorear de manera eficiente los recursos que maneja la compañía en cuanto a destino y monto.

## 2.1.2. Cobranzas

- El detalle de la recaudación realizada es el siguiente:

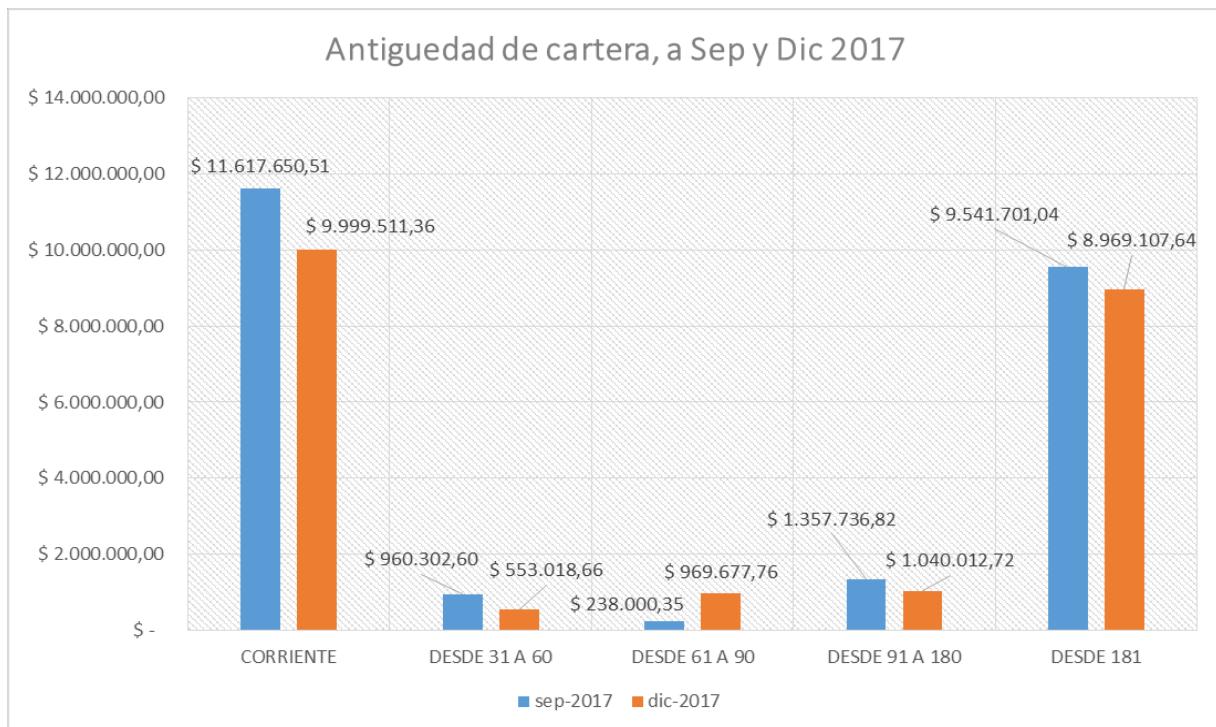
MES	Valor Real Recaudado (USD)	Valor Proyectado (USD)	Valor Facturacion - Ventas (USD)
Ene	\$ 9.288.181,96	\$ 9.384.609,00	\$ 6.257.655,00
Feb	\$ 6.582.307,83	\$ 5.802.832,00	\$ 6.090.536,00
Mar	\$ 9.150.802,21	\$ 7.651.704,00	\$ 7.493.672,00
Abr	\$ 6.851.962,33	\$ 10.159.338,00	\$ 4.798.952,00
May	\$ 8.233.619,33	\$ 12.524.700,00	\$ 6.267.616,00
Jun	\$ 8.180.584,44	\$ 16.449.021,00	\$ 8.043.052,00
Jul	\$ 8.346.449,21	\$ 16.643.440,00	\$ 7.877.931,00
Ago	\$ 9.126.729,29	\$ 16.864.752,00	\$ 10.053.973,00
Sep	\$ 9.661.570,81	\$ 17.032.748,00	\$ 7.207.764,00
Oct	\$ 8.085.330,26	\$ 17.044.962,00	\$ 6.949.779,00
Nov	\$ 9.459.213,45	\$ 17.141.176,00	\$ 8.483.844,00
Dic	\$ 8.381.799,49	\$ 16.635.788,00	\$ 5.780.929,00
	<b>\$ 101.348.550,61</b>	<b>\$ 163.335.070,00</b>	<b>\$ 85.305.703,00</b>



- Está en vigencia el Contrato No. AL-020-17 con el Estudio Jurídico Morán Nuques & Asociados, suscrito el 28 de marzo del 2017, por un valor de USD 809.006.22 más IVA; cuyo objeto es la recuperación de la cartera vencida de 105 clientes por un monto de USD\$ 4,975.529.26, con plazo de ejecución que finaliza el 3 de marzo de 2019. El 7 de octubre de 2017 se pagó el valor de

USD\$ 200.704,16 por concepto de cobro de honorarios del 25% contra ingreso de demanda, según la cláusula sexta del contrato. Al Diciembre de 2017 se recuperó el valor de USD\$ 63.520,27 con actas transaccionales y convenios de mediación, además se encuentran iniciadas 99 causas judiciales.

- La cartera por cobrar a septiembre de 2017 fue de USD\$ 23,715.391,32 y a diciembre de 2017 es de USD\$ 21,531.328,14. La antigüedad de cartera es la siguiente:

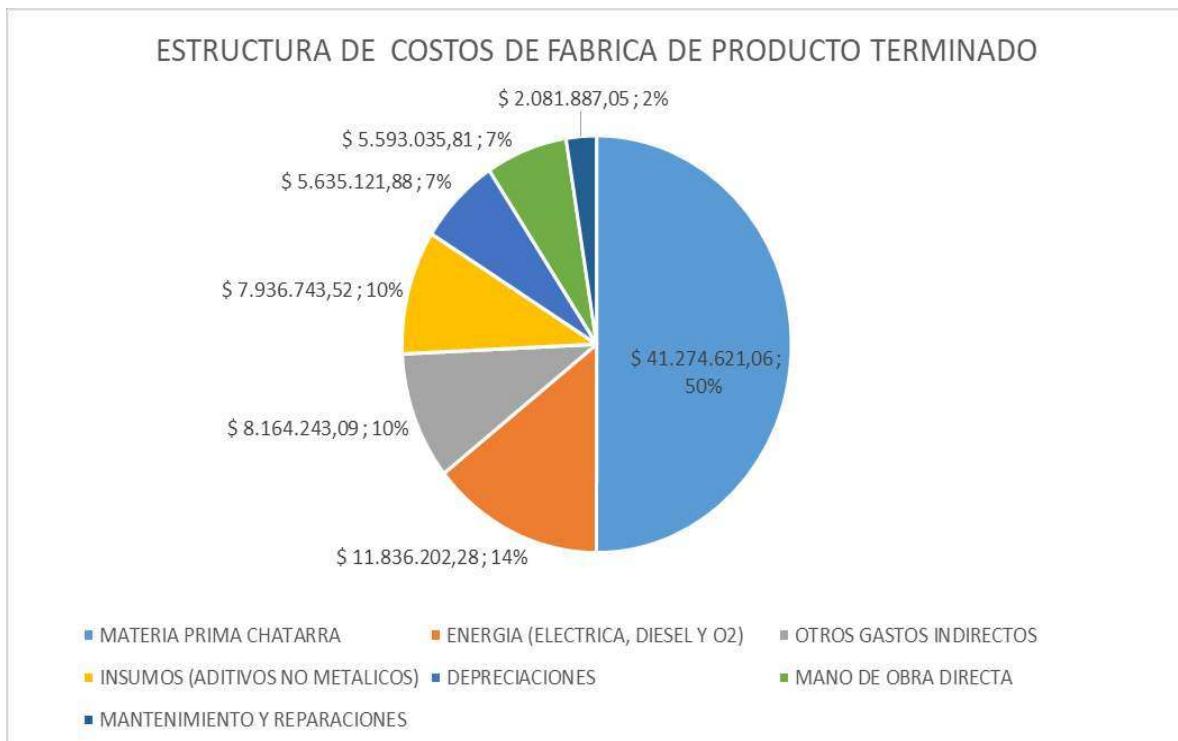


Se efectuaron actividades tendentes a disminuir el porcentaje de cartera vencida, de manera que desde el mes de octubre a diciembre de 2017 se redujo en un 9%

### **2.1.3. Tesorería**

- En la ejecución de pagos de acuerdo a la programación mensual, se priorizó la adquisición de chatarra, suministros e insumos para la producción, así como también se cumplieron con las obligaciones con instituciones públicas e instituciones financieras, impuestos, servicios básicos, pago de nómina, demandas laborales, obligaciones patronales, pagos IESS.
- Con el objeto de buscar opciones de financiamiento, se realizaron acercamientos con entidades financieras del exterior y del país para gestionar el crédito requerido como capital de trabajo, que no han dado resultados a causa de la pérdida registrada en los estados financieros.

#### 2.1.4. Costos



- Como se puede evidenciar, la chatarra con un 50% de participación, constituye el principal componente del costo de fabricación de producto terminado
- Se orientaron los esfuerzos de compra a recuperar la capacidad de la empresa para la adquisición de chatarra, a fin de que el mix que se emplea en el proceso de producción se reduzca en el costo.
- El rubro que le sigue a la materia prima chatarra son la utilización de energía, esto es gases y combustibles con un 14% de participación en el costo de fábrica. Al respecto, la empresa mantiene el contrato de provisión de oxígeno con el proveedor LINDE, según el cual se debe pagar obligatoriamente por la utilización de 750.000 de m<sup>3</sup> de oxígeno al mes (a USD\$ 0,16/m<sup>3</sup>), aunque el consumo mensual promedio mensual en el 2017 fue de 400.000 m<sup>3</sup>. Esto significa que se paga mensualmente por aproximadamente 350.000 m<sup>3</sup> de oxígeno no empleado (USD\$56.000 mensuales, USD\$ 672.000 anuales), o que el precio real del m<sup>3</sup> de oxígeno que se consume es de USD 0,3/m<sup>3</sup>.
- Sobre lo enunciado en el párrafo anterior, se ha mantenido reuniones con el proveedor LINDE, para coordinar un proyecto que permita optimizar el consumo de oxígeno como combustible en el proceso de laminación, pero hasta el momento el proveedor no presentó la solución técnica, que en resumen y básicamente consistiría en que se implemente un nuevo tanque de almacenamiento para cubrir los picos de consumo en el horno de fundición.

## 2.1.5. Balance General

BALANCE GENERAL	Septiembre 2017	Octubre 2017	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Variacion	Dic 2017 -Sep 2017
					\$	%
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo Y Equivalentes de Efectivo	860.353	2.608.187	1.601.354	1.213.445	353.091	41%
Clientes y otras cuentas a cobrar	23.297.747	23.398.846	24.838.591	20.002.575	- 3.295.172	-14%
Inventoryos	38.244.575	37.369.465	35.494.875	33.788.742	- 4.455.833	-12%
Activos Financieros y Otros	-	1.001.429	1.004.492	-		
Otros Activos	2.145.570	2.003.394	2.179.687	631.545	- 1.514.025	-71%
Cuentas por cobrar Impuestos	6.636.280	6.200.658	6.020.673	4.197.771	- 2.438.509	-37%
Activos No Corrientes Mantenidos Para La Venta Y Operaciones Discontinuadas	954.817	1.079.875	1.079.875	1.079.875	125.058	13%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>72.139.342</b>	<b>73.661.853</b>	<b>72.219.546</b>	<b>60.913.953</b>	<b>- 11.225.389</b>	<b>-16%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>						
Propiedades, Planta Y Equipo	144.538.626	143.972.957	143.572.182	142.992.113	- 1.546.513	-1%
Otros Activos no Corrientes	179.082	177.415	177.415	177.415	- 1.668	-1%
Activos Intangibles	24.929	16.619	16.619	38.642	13.713	55%
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>144.742.637</b>	<b>144.166.991</b>	<b>143.766.216</b>	<b>143.208.170</b>	<b>- 1.534.467</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>216.881.979</b>	<b>217.828.845</b>	<b>215.985.762</b>	<b>204.122.123</b>	<b>- 12.759.856</b>	<b>-6%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Cuentas por pagar Comerciales Y Otras	19.788.841	16.185.098	16.448.798	15.870.016	- 3.918.824	-20%
Obligaciones con instituciones financieras	20.280.271	17.566.641	14.150.469	27.401.814	7.121.543	35%
Otros Pasivos Corrientes	609.397	424.862	735.845	1.150.203	540.806	89%
Beneficios a empleados	2.079.095	1.545.635	2.196.732	1.060.053	- 1.019.042	-49%
Pasivos Por Impuestos Corrientes	2.117.274	2.054.365	2.328.543	1.711.767	- 405.508	-19%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>44.874.878</b>	<b>37.776.600</b>	<b>35.860.388</b>	<b>47.193.853</b>	<b>2.318.975</b>	<b>5%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>						
Obligaciones con instituciones financieras LP	33.807.806	42.307.806	42.307.806	27.049.162	- 6.758.644	-20%
Beneficios a empleados LP	7.706.025	7.188.799	7.173.590	8.781.507	1.075.482	14%
Pasivos Por Impuestos Diferidos	1.895.041	1.895.041	1.895.041	3.158.962	1.263.921	67%
Otros pasivos largo plazo	590.685	590.685	590.685	590.685	-	0%
Cuentas por pagar comerciales y otras LP	23.964.584	23.964.584	23.964.584	23.964.584	-	0%
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>67.964.140</b>	<b>75.946.914</b>	<b>75.931.706</b>	<b>63.544.899</b>	<b>- 4.419.241</b>	<b>-7%</b>
<b>Total De Pasivos</b>	<b>112.839.019</b>	<b>113.723.515</b>	<b>111.792.094</b>	<b>110.738.752</b>	<b>- 2.100.266</b>	<b>-2%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>Patrimonio neto</b>						
Capital	79.850.000	79.850.000	79.850.000	79.850.000	-	0%
Reservas	17.583.577	17.583.577	17.583.577	17.679.124	95.547	1%
Otros resultados integrales	-	129.650	-	129.650	803.383	673.733
Result. Acum. Prov. Adopcion 1ra. Vez Niif	18.056.130	18.056.130	18.056.130	18.056.130	-	0%
Resultados Acumulados Ejercicios anteriores	2.623.153	2.623.153	2.623.153	2.527.606	- 95.547	-4%
Resultado Del Ejercicio	-	13.940.249	-	13.877.880	13.789.541	23.926.106
<b>Total De Patrimonio</b>	<b>104.042.960</b>	<b>104.105.330</b>	<b>104.193.668</b>	<b>93.383.371</b>	<b>- 10.659.590</b>	<b>-10%</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>216.881.979</b>	<b>217.828.844</b>	<b>215.985.762</b>	<b>204.122.123</b>	<b>- 12.759.856</b>	<b>-6%</b>

- Comparación del Estado de Situación Financiera de septiembre a diciembre de 2017 :

➤ Los Activos totales se redujeron en USD \$12,8 millones, influenciados principalmente por la reducción de las cuentas por cobrar en USD \$3,3 millones, disminución de inventarios por USD \$4,4 millones y cuentas por cobrar impuestos USD \$2,4 millones.

➤ Los Pasivos totales se redujeron en USD \$2,1 millones, porque aunque se redujeron las cuentas por pagar comerciales en USD\$ 3,9 millones, y las cuentas por pagar a largo plazo en USD \$6,7 millones, las obligaciones con instituciones financieras a corto plazo se incrementaron en USD \$7,1 millones.

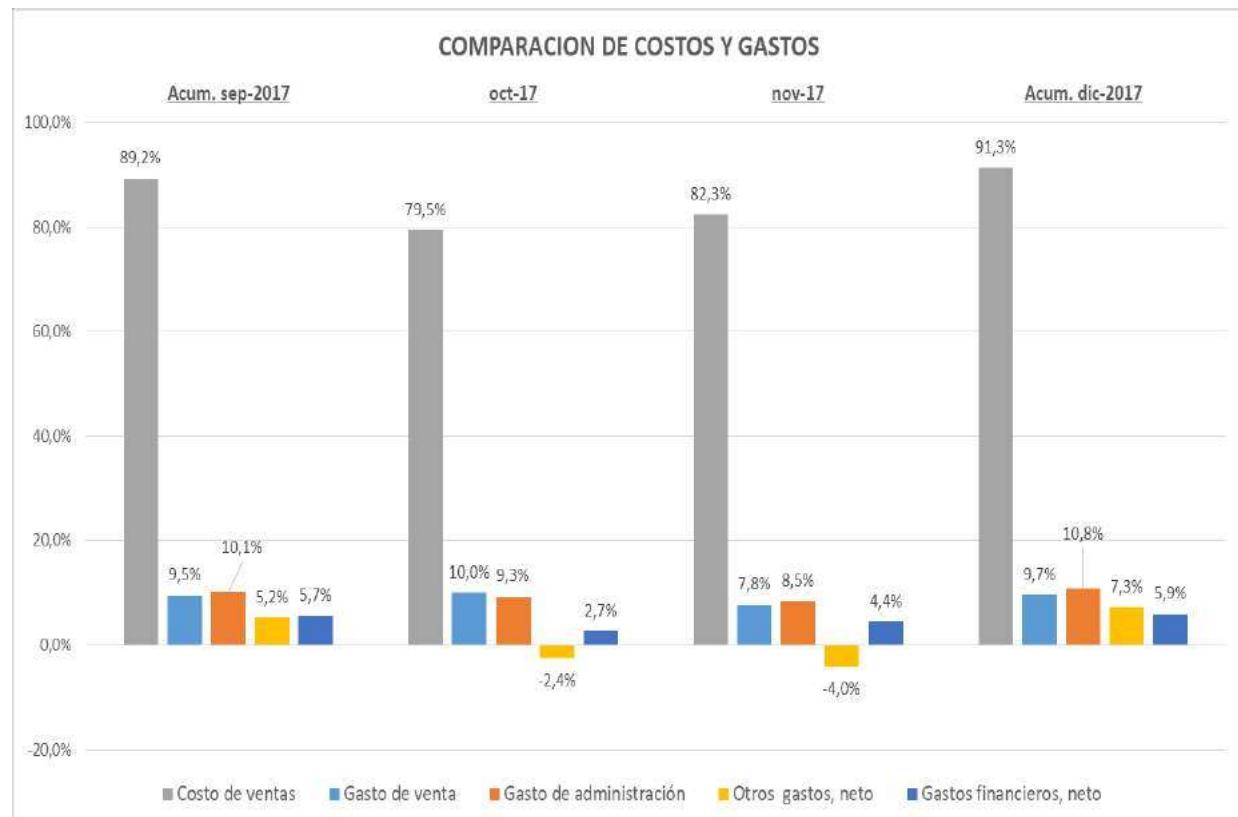
➤ El patrimonio se redujo en USD 10,7 millones como consecuencia de la pérdida registrada en el estado de resultados del 2017 .

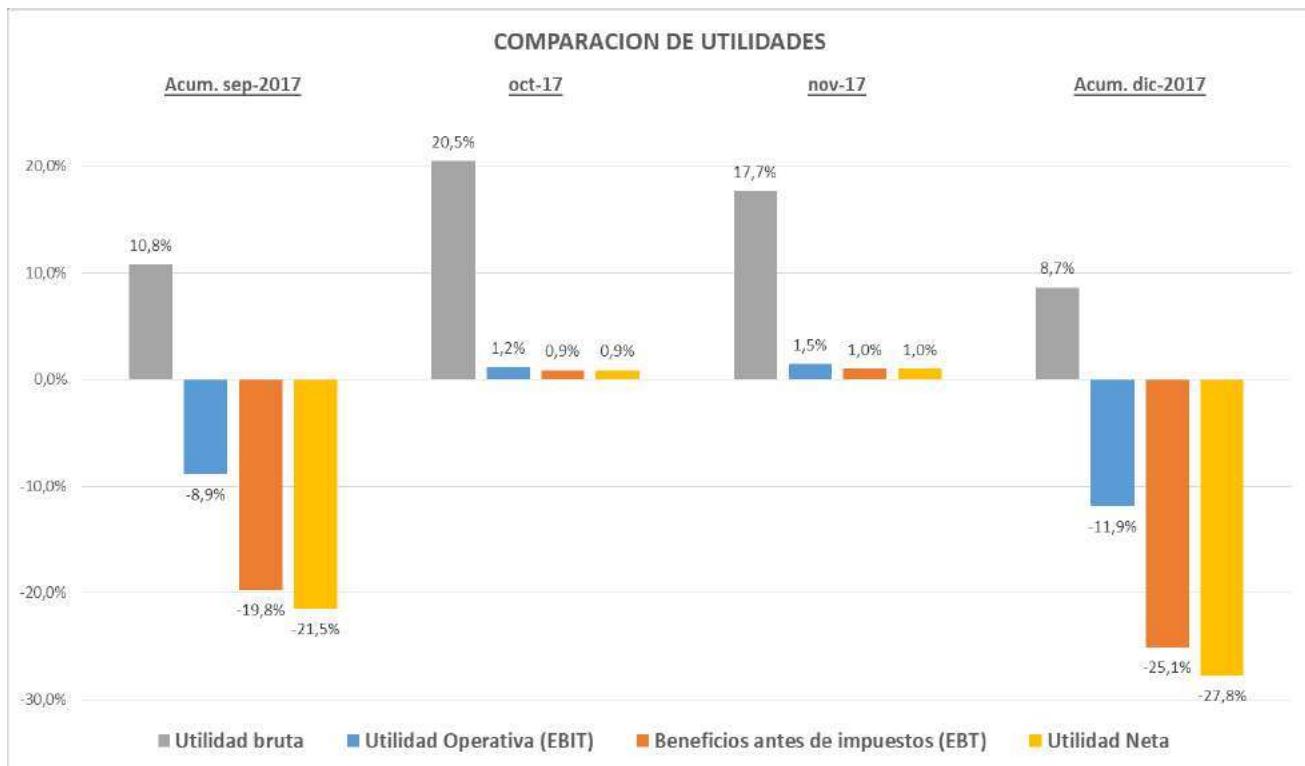
## 2.1.6. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	Acumulado		Parcial Oct 2017		Parcial Nov 2017		Acumulado	
	sep-17							
	\$	%	2017	%	2017	%	2017	%
Ventas Netas	64.788.626	100,0%	6.964.885	100,0%	8.559.925	100,0%	86.116.092	100,0%
Costo de ventas	(57.806.467)	89,2%	(5.535.705)	79,5%	(7.045.852)	82,3%	(78.664.665)	91,3%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>6.982.159</b>	<b>10,8%</b>	<b>1.429.180</b>	<b>20,5%</b>	<b>1.514.073</b>	<b>17,7%</b>	<b>7.451.427</b>	<b>8,7%</b>
Gasto de venta	(6.159.511)	9,5%	(699.570)	10,0%	(663.472)	7,8%	(8.350.447)	9,7%
Gasto de administración	(6.572.882)	10,1%	(649.491)	9,3%	(725.777)	8,5%	(9.317.913)	10,8%
Total de gastos generales	(12.732.393)	19,7%	(1.349.061)	19,4%	(1.389.249)	16,2%	(17.668.360)	20,5%
<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>(5.750.234)</b>	<b>-8,9%</b>	<b>80.118</b>	<b>1,2%</b>	<b>124.824</b>	<b>1,5%</b>	<b>(10.216.933)</b>	<b>-11,9%</b>
Otros gastos, neto	(3.352.726)	5,2%	168.221	-2,4%	340.420	-4,0%	(6.292.265)	7,3%
Gastos financieros, neto	(3.700.109)	5,7%	(185.970)	2,7%	(376.906)	4,4%	(5.108.064)	5,9%
<b>Beneficios antes de impuestos (EBT)</b>	<b>(12.803.070)</b>	<b>-19,8%</b>	<b>62.370</b>	<b>0,9%</b>	<b>88.338</b>	<b>1,0%</b>	<b>(21.617.262)</b>	<b>-25,1%</b>
Impuesto a las ganancias corriente	(1.137.179)	1,8%	-	0,0%	-	0,0%	(1.044.923)	1,2%
Impuesto a la Renta Diferido	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	(1.263.921)	1,5%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>(13.940.249)</b>	<b>-21,5%</b>	<b>62.370</b>	<b>0,9%</b>	<b>88.338</b>	<b>1,0%</b>	<b>(23.926.106)</b>	<b>-27,8%</b>

- Comparación del Estado de Resultados de septiembre a diciembre 2017:

➤ Las ventas netas mensuales promedio de enero a septiembre es de USD \$7,198.736, y de octubre a diciembre es de USD \$ 7,109.155 .





- El Costo de ventas acumulado a septiembre baja del 89,2% al 79,5% en octubre y al 82,3% en noviembre como efecto de la reducción de los precios de compra de la materia prima. Para el acumulado de diciembre aumenta al 91,3%, por efecto de la contabilización de la variación del costo estándar acumulado de la materia prima en ese mes (USD \$4'4).
- La utilidad bruta acumulado a septiembre aumenta del 10,8% al 20,5% en octubre y al 17,7% en noviembre, pero baja para el acumulado de diciembre al 8,7% .
- Los gastos de venta y administración acumulados a septiembre bajan del 19,6% al 19,3% en octubre, y al 16,3% en noviembre lo cual muestra el esfuerzo realizado por optimizar recursos. En el acumulado de diciembre aumentan al 20,5%. Por efecto de la incluir la provisión de cuentas incobrables (USD \$0,9') y el estudio actuarial por jubilación y desahucio.(USD \$1')
- La utilidad operativa acumulada a septiembre aumenta de -8,9% a 1,2% en octubre y a 1,5% en noviembre. Para el acumulado de diciembre baja a -11,9%.
- Otros Gastos neto acumulado a septiembre se reducen de 5,2% a -2,4% en octubre y -4% en noviembre, pero aumentan al 7,3% en el acumulado de diciembre por efecto de incluir el pago de las glosas (USD \$4,5') e intereses de glosas (USD \$1,5') al SRI así como de contabilizar como gasto el no reconocimiento del SRI , la devolución de impuestos (USD \$ 1,4')
- Los gastos financieros acumulados a septiembre disminuyen de 5,7% a 2,7% en octubre y 4,4% en noviembre, pero en el acumulado de diciembre aumentan a 5,9%, por efecto de contabilizar el pago de intereses bancarios (USD \$546.000) y la provisión del costo financiero del estudio actuarial (USD \$300.000)
- La utilidad neta acumulada a septiembre aumenta de -21,5% a 0,9% en octubre y 1% en noviembre. Para diciembre disminuye a -27,8%.

## 2.1.7. Índices Financieros

INDICADORES		INTERPRETACION	Acum Sep 2017	Parcial Sep 2017	Parcial Nov 2017	Acum Dic 2017
LIQUIDEZ	LIQUIDEZ CORRIENTE (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	Determina la capacidad para atender sus obligaciones de corto plazo	1,61	1,95	2,01	1,29
	PRUEBA ACIDA (Activo Corriente -Inventarios) / Pasivo Corriente	Determina las capacidad para atender sus obligaciones de corto plazo, sin depender de la venta de inventarios	0,76	0,96	1,02	0,57
SOLVENCIA	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO (Pasivo total/Activo Total)	Determina la autonomía financiera , es decir la capacidad endeudamiento	52,03%	52,21%	51,76%	54,25%
	ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL (Pasivo Total/Patrimonio)	Determina el grado de compromiso del los propietarios para con sus acreedores.	1,08	1,09	1,07	1,19
	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO (Patrimonio / Activo Fijo neto)	Indica la cantidad de unidades monetarias que se tiene de patrimonio por cada unidad invertida en activos fijos.	0,48	0,48	0,48	0,46
	CAPITAL DE TRABAJO en MILLONES (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	Determina la capacidad líquida para atender con normalidad los compromisos corrientes del negocio.	27,26	35,89	36,36	13,72
	APALANCAMIENTO (Activo Total / Patrimonio)	Se interpreta como el número de unidades monetarias de activos que se han conseguido por cada unidad monetaria de patrimonio.	2,08	2,09	2,07	2,19
GESTION	PERIODO PROMEDIO DE COBROS EN DIAS ((Cuentas por Cobrar/Ventas) x Días)	Determina el número de días promedio que los deudores pagan sus obligaciones y deudas con la empresa	97	101	87	84
	PERIODO PROMEDIO DE PAGOS EN DIAS ((Cuentas por pagar/Inventarios) x Días)	Indica el número de días que la empresa tarda en cubrir sus obligaciones de inventarios.	140	130	153	169
	IMPACTO DE GASTOS ADM. Y VENTAS (Gastos de Adm y Ventas/Ventas)	Identifica la influencia de los gastos operacionales de administración y ventas en las ventas totales y por ende en las utilidades netas	19,65%	19,37%	16,23%	20,52%
	IMPACTO DE GASTOS FINANCIEROS (Gastos financieros/Ventas)	Identifica la incidencia que tienen los gastos financieros sobre los ingresos .	5,71%	2,67%	4,40%	5,93%
RENTABILIDAD	MARGEN BRUTO (Utilidad Bruta/Ventas)	Determina la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de cubrir los gastos operativos	10,78%	20,52%	17,69%	8,65%
	MARGEN OPERACIONAL (Utilidad Operacional/Ventas)	Determina la rentabilidad de las ventas frente a los costos fijos y variables , y su capacidad para cubrir los costos y gastos totales	-8,88%	1,15%	1,46%	-11,86%
	MARGEN NETO (Utilidad Neta/Ventas)	Indica la rentabilidad por cada unidad de venta.	-21,52%	0,90%	1,03%	-27,78%
	RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (Utilidad Neta/Activo Total)	Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma de financiamiento	-6,43%	0,03%	0,04%	-11,72%
	RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO (Utilidad Operacional/Patrimonio)	Identifica la rentabilidad que obtienen los accionistas, sin considerar gastos financieros, de impuestos y participación de trabajadores.	-5,53%	0,08%	0,12%	-10,94%
	RENTABILIDAD FINANCIERA (Utilidad Neta/Patrimonio)	Mide el beneficio neto , deducidos los gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores	-13,40%	0,06%	0,08%	-25,62%

### **2.1.8. Temas pendientes**

- Revisión presunta deuda caso COSSFA, cabe mencionar que existe pronunciamiento legal y criterio de auditoría por parte de ANDEC S.A.
- Gestión de cobro a la Compañía Gran Comercio.
- Elevar a conocimiento de la Junta General de Accionistas la utilización de los cupones vencidos CORPEI (USD\$ 98.792) por parte de la anterior administración, en un estudio de mercado que no fue contratado siguiendo los procesos de contratación pública, a fin de obtener la autorización respectiva para eliminar de la cuenta de activos en que se encuentra actualmente y proceder con las acciones de cobro que correspondan.
- Elevar a conocimiento de la Junta General de Accionistas el estado de la cuenta de activos fijos en el antiguo centro de distribución de Quito (contabilizados USD\$240.000 aproximadamente), pero que fueron vendidos por el HDINE en liquidación en el año 2013, como parte de la venta del terreno de su propiedad.
- Validar y verificar el informe de la empresa consultora Peritajes, Tasaciones y Auditoria PERITASE S.A. sobre la revalorización por vida útil de 3,423 activos.

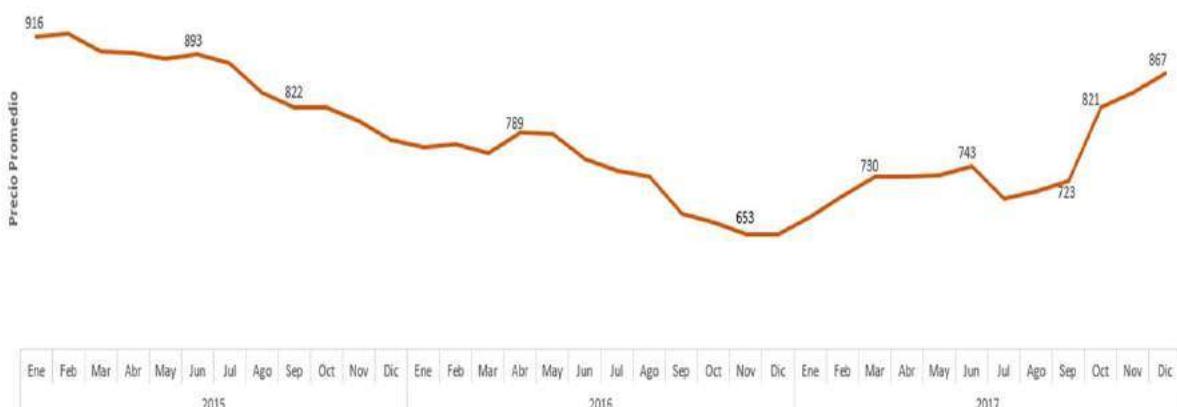
## **2.2. GERENCIA COMERCIAL**

### **2.2.1. Actividades Relevantes**

- Implementación de Comité de Oferta y Demanda en conjunto con Gerencia Financiera y Operaciones
- Implementación de reporte de Control y Seguimiento diario de Ventas a nivel de clientes.
- Definición de planes de diversificación de productos

### **2.2.2. Comercial**

- Incremento en el precio promedio por tonelada (Octubre 2017): \$716 Precio promedio ene- sep 2017, \$843 Precio promedio oct –dic 2017



- Tendencia de ventas vs Precio Promedio



- Se realizó la investigación de mercados de Techos (Agosto 2017): Determinar el tamaño y potencial del mercado de techos y Definir tipos de productos y cadena de precios.
- Se inició investigación de Deck (Noviembre 2017)
- Investigación de Mercado de chatarra y producto terminado (Agosto 2017) : Determinación de tamaño del mercado del acero ecuatoriano, tanto en chatarra como el comercialización de productos de acero.
- Estudio de precios. (Agosto 2017): Medición mensual de la fluctuación del precio de venta al consumidor de los principales proveedores y productos de acero (ANDEC y competencia).

### 2.2.3. Marketing

- Capacitaciones técnicas : a clientes distribuidores y a consumidores.
- Publicidad : Pautaje en medio Radial (programas de futbol), Marca en camiseta de El Nacional, medias BSC , pantaloneta Emelec y revistas especializadas
- Productos : Promoción de Productos de Baja Rotación (octubre 2017) , descuentos especiales en política comercial, Promoción en el canal Disensa (nov- dic 2017), Combos de productos (estribos)

### 2.2.4. Competencia

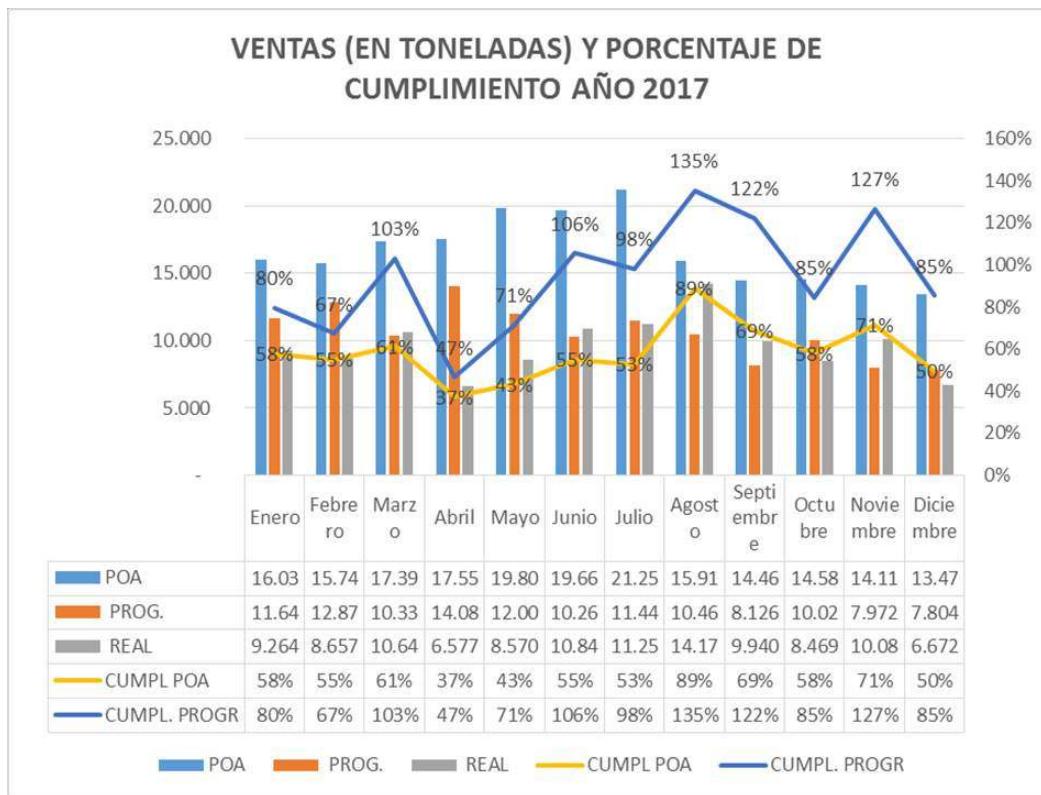
- Se mantuvo un monitoreo permanente de los precios y actividades de la competencia en el mercado, evidenciándose que tanto NOVACERO como ADELCA entregan hasta el momento descuentos superiores a los establecidos en nuestras políticas comerciales (las cuales han sido puestas permanentemente en conocimiento del accionista mayoritario ISSFA), en algunos casos, esos descuentos se incluyen directamente en factura, más en la mayoría, se otorgan vía notas de crédito:
  - NOVACERO entrega descuentos entre 27% y 30% a distribuidores como: PURUHUA FERRET, UNIFER y MICHELENA. En obras grandes, como es el caso del Proyecto PUERTO

DE AGUAS PROFUNDAS, otorga un descuento de más del 30% y en clientes de 1 paquete desde el 21%.

- ADELCA ofrece descuentos desde 24 a 28% a clientes grandes a nivel nacional atacando de manera especial a clientes exclusivos de ANDEC S.A.
- El portafolio de productos de la competencia es más extenso que el de ANDEC, con productos diversificados como clavos, viguetas, mallas, ángulos, pletinas, etc., por lo que pueden soportar mejor los altos descuentos en varilla.
- En clientes grandes la competencia está extendiendo su crédito hasta 60 días.

#### 2.2.5. Ventas

AÑO 2017 VENTAS					
MES	POA	PROG.	REAL	CUMPL POA	CUMPL PROGR
Enero	16.032	11.646	9.264,60	58%	80%
Febrero	15.742	12.872	8.657,82	55%	67%
Marzo	17.394	10.334	10.647,94	61%	103%
Abri	17.556	14.082	6.577,05	37%	47%
Mayo	19.805	12.006	8.570,13	43%	71%
Junio	19.668	10.264	10.844,65	55%	106%
Julio	21.252	11.449	11.250,63	53%	98%
Agosto	15.917	10.463	14.172,91	89%	135%
Septiembre	14.464	8.126	9.940,13	69%	122%
Octubre	14.583	10.022	8.469,87	58%	85%
Noviembre	14.112	7.972	10.084,54	71%	127%
Diciembre	13.474	7.804	6.672,17	50%	85%
	<b>200.000</b>	<b>127.040</b>	<b>115.152,45</b>	<b>58%</b>	<b>91%</b>



## 2.3. DIRECCIÓN DE OPERACIONES

### 2.3.1. Actividades Relevantes

- Plan de ahorro de energía: No utilización de la planta durante las horas pico.
  - Es posible debido a que la demanda comercial está por debajo de 15.000 ton/mes,
  - Ahorro mensual por facturación de energía de aproximadamente \$ 150.000 mensuales.
- Reunión mensual integrada (Comercial, Operaciones, Financiero): a partir del mes de abril. Objetivo: Estimación resultados mensuales de manera anticipada a la ejecución, mejorando el control y definiendo metas que apunten a mejorar los resultados.
  - Estrategia de control de costos y planificación de la demanda
  - Planificación de niveles de producción
  - Proyección de costos por parte del área Financiera
- Actualización de Política de Inventario de seguridad de producto terminado por parte del área comercial, lo que garantizará la entrega oportuna de productos a los clientes, y la reducción de cambios en los programas de producción mensual.
- Plan de capacitación y soporte técnico (Dpto Calidad) en conjunto con Comercial dirigido a Clientes.
- Control y optimización de horas extras: Actividad realizada con el soporte de todas las áreas operativas
- Giro Específico de Negocio: En conjunto con la Gerencia General, Gerencia de Adquisiciones se presenta ante el SERCOP solicitud de ampliación del Giro Específico de negocio de Andec.Mezcla de chatarra
- Formación de dos Grupos de mejoramiento continuo en temas de Eficiencia Energética(uno en Laminación y otro en la Acería): con 1 Ingenieros de la planta en las diferentes especialidades, y el Objetivo de Reducción de 20 kwh/t ( Beneficio: \$ 200.000 anuales.)

### 2.3.2. Acería

- La mezcla de chatarra empleada en el 2017 fue del 48% de chatarra nacional y 52 % de chatarra importada. Tal como se puede observar en la tabla no se ha logrado cumplir con el POA de compras de chatarra del 2017, factor que ha incidido en el no cumplimiento del mix de carga del horno programado en 60% (chatarra local) + 40% (chatarra importada), obteniendo como resultado por tema de disponibilidad en la mayoría de los meses del año lo inverso, es decir 60% (importada) y 40% (local).

AÑO 2017 MIX DE CARGA DE HORNO (CONSUMO DE CHATARRA)						
MES	POA NACION AL %	POA IMPOR TADA %	PROG. NACION AL %	PROG. IMPORT ADA %	CHATARRA NACIONAL %	CHATARRA IMPORTADA %
Enero	60	40	60	40	70,85	29,15
Febrero	60	40	60	40	38,70	61,30
Marzo	60	40	60	40	41,00	59,00
Abrial	60	40	60	40	44,17	55,83
Mayo	60	40	60	40	24,07	75,93
Junio	60	40	80	20	62,90	37,10
Julio	60	40	70	30	39,56	60,44
Agosto	60	40	60	40	30,96	69,04
Septiembre	60	40	53	47	34,53	65,47
Octubre	60	40	50	50	51,73	48,27
Noviembre	60	40	69	31	95,07	4,93
Diciembre	60	40	78	22	85,22	14,78
					<b>48%</b>	<b>52%</b>

AÑO 2017 GERENCIA DE ACERIA (PRODUCCION DE PALANQUILLAS DE ACERO)					
MES	POA	PROD. PROG.	PROD. REAL	CUMPL POA	CUMPL PROGR
Enero	<b>9.060</b>	<b>7.395</b>	8.952,67	99%	121%
Febrero	<b>15.290</b>	<b>15.000</b>	12.913,49	84%	86%
Marzo	<b>16.768</b>	<b>16.500</b>	15.701,85	94%	95%
Abrial	<b>15.856</b>	<b>10.500</b>	9.996,37	63%	95%
Mayo	<b>16.422</b>	<b>11.200</b>	10.652,79	65%	95%
Junio	<b>18.818</b>	<b>9.500</b>	10.370,63	55%	109%
Julio	<b>20.212</b>	<b>10.600</b>	10.921,33	54%	103%
Agosto	<b>20.212</b>	<b>11.600</b>	11.559,70	57%	100%
Septiembre	<b>19.515</b>	<b>9.300</b>	9.930,18	51%	107%
Octubre	<b>20.212</b>	<b>9.600</b>	9.547,87	47%	99%
Noviembre	<b>19.515</b>	<b>8.900</b>	8.735,00	45%	98%
Diciembre	<b>18.121</b>	<b>6.100</b>	5.030,78	28%	82%
	<b>210.000</b>	<b>126.196</b>	<b>124.312,67</b>	<b>59%</b>	<b>99%</b>

### 2.3.3. Laminación

- En el 2017 se produjo un promedio mensual de 10366 TM, con un cumplimiento de 62% frente al POA y un 98% frente al programa de producción (se prevé en función del pronóstico de las ventas que se estable en el Comité mensual de Oferta y Demanda.)

AÑO 2017 GERENCIA DE LAMINACION (LAMINACION EN CALIENTE)					
MES	POA	PROD. PROG.	PROD. REAL	CUMPL POA	CUMPL PROGR
Enero	17.300	8.180	8.410,45	49%	103%
Febrero	10.300	11.370	11.483,66	111%	101%
Marzo	14.750	17.070	16.305,51	111%	96%
Abril	15.650	12.860	11.707,34	75%	91%
Mayo	15.730	10.790	8.983,81	57%	83%
Junio	17.000	11.000	11.038,80	65%	100%
Julio	20.100	9.228	9.519,75	47%	103%
Agosto	18.800	11.000	10.892,23	58%	99%
Septiembre	18.400	8.100	8.590,31	47%	106%
Octubre	18.400	9.000	9.145,82	50%	102%
Noviembre	18.400	9.800	9.746,27	53%	99%
Diciembre	15.170	8.570	8.572,47	57%	100%
	<b>200.000</b>	<b>126.968</b>	<b>124.396,42</b>	<b>62%</b>	<b>98%</b>

- Se modificó el diseño de las pasadas de laminación de varilla corrugada de 14mm, obteniendo un aumento en la productividad de 43 T/H a 50,88 T/H. Actualmente se está trabajando la misma modificación para la varilla de 12mm.
- Se diseñó un nuevo producto alambrón de 5,8mm, que antes era de 6mm de diámetro, para solventar problemas de fisura que se presentaron al realizar el doblado.

### 2.3.4. Mantenimiento

- Implementación de nuevo diseño de pines de sellado que se utiliza en la MCC.
- Implementación de controlador digital del Tren Pomini: para arrastrador y bobinadora
- Reconstrucción de las instalaciones de Centro de Distribución de Cuenca.
- Proceso de elaboración de horno y operación de tratamiento térmico de temple, para minimizar costos en requerimientos de talleres externos.
- Diseño y construcción de boquillas de caja salida 21 de laminación, para mejorar el costo de fabricación por el consumo por campaña.

- Modernización de la grúa No4 de Laminación.
- Rehabilitación del quemador CEBA sector refractario, desmontaje y mantenimiento de todos sus elementos en taller Mecanico.
- Diseño y construcción de balancines mecánicos para la transportación de armaduras del proceso de electromallas, para mejorar condiciones inseguras de trabajo.
- Proceso de diseño y construcción de matriz para la alineación de cajas de guiado de salida caja 21 de laminación, para reducir paradas no programadas.
- Modificación del sistema de las rieles de alimentación de las grúas de la Nave N° 3 para optimizar del proceso de despacho.

### **2.3.5. Control de Calidad**

- Certificados emitidos: Durante el año 2017, por parte de nuestro Laboratorio de Calidad, se emitieron un total de 2.370 certificados de calidad de los productos despachados a clientes de ANDEC.
- Resultados confiables: Laboratorio ANDEC garantiza a sus clientes que las mediciones realizadas con sus equipos son confiables, mediante intercomparación de resultados con ASTM, ente americano que agrupa de forma general a mas de 100 laboratorios siderúrgicos a nivel mundial.
- Capacitación y Asesoría Técnica en obras: Se dictan un total de 50 charlas técnicas (total 602 personas capacitadas), sobre buen uso del producto: Cámara Construcción, Obras en Construcción, Universidades.
- Auditorías de calidad a productos ANDEC: Laboratorio de calidad atiende de forma periódica auditoria a la calidad de productos ANDEC, realizadas por el ente de control INEN: Servicio Ecuatoriano de Normalización, lo cual permite cumplir con requisito técnico legal para mantener vigencia de Sellos de Calidad INEN de nuestros productos, según Normas Técnicas: NTE-INEN-102, NTE-INEN-1324, NTE-INEN-2167, NTE-INEN-2209, NTE-INEN-2222.
- Renovación de sellos de calidad: En el presente año 2017 se renovará sellos de Calidad de los productos: NTE-INEN2167: Varillas de Acero Laminadas en Caliente, Soldables, Termotratadas y NTE-INEN-2209: Mallas Electrosoldadas con alambres conformados en frio.
- Calibración de Equipos del Laboratorio: Equipos de Laboratorio cumplen con requisito técnico-legal de ser monitoreados por entes especializados, según el tipo de equipo: (máquina de tracción, espestrómetro, balanzas, básculas camioneras e instrumentos de medición)

### 2.3.6. Ingeniería y Desarrollo

PROYECTO	DESCRIPCIÓN
Máquinas De Corte y Figurado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del Proyecto</li> <li>• Elaboración Términos de Referencia.</li> <li>• Elaboración Informe “Análisis Técnico de las Ofertas para el Proyecto Máquinas de Corte y Figurado ”</li> </ul>
Centro Distribución Guayaquil (CDG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento “Disposiciones Técnicas de Benemérito Cuerpo de Bomberos”</li> <li>• Acta Entrega Recepción Provisional</li> </ul>
Fabricación de Techos Ondulados y Trapezoidales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil del Proyecto</li> <li>• Elaboración Términos de Referencia: Adquisición de Máquina de Techos</li> <li>• Cierre de Compra : Adquisición de Máquina de Techos</li> </ul>
Subestación Eléctrica 230/69 KV	Elaboración Perfil del Proyecto (pendiente presentación para aprobación)
Modernización Planta Siderúrgica ANDEC (Modernización Tren Laminación )	Presentación del Proyecto “MODERNIZACIÓN PLANTA SIDERURGICA ANDEC”, por Etapas
Centro Distribución Cuenca (CDC)	Elaboración de planos civiles y mecánicos (Montacargas y plataformas
Almacenamiento Desechos Peligrosos y No Peligrosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto “Desechos No Peligrosos”: Obra Civil concluida, Obtención Certificado “Inspección Final Servicio Contra Incendio”</li> <li>• Proyecto “Desechos Peligrosos”: Reubicación de la Obra Civil del Proyecto, Nuevos Planos arquitectónicos,. Declaración desierto del Proceso para contratación de Obra Civil del Proyecto, por no presentación de Ofertas.</li> </ul>
Centro Distribución Yaguachi (CDY)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización Términos de Referencia “Construcción de Un Centro de Distribución”</li> <li>• Obtención del Permiso de Construcción, para la Obra Civil del Proyecto.</li> <li>• Obtención de Registro Ambiental para el Proyecto CDY</li> <li>• Contrato AL-070-17 CONSTRUCCIÓN DE UN CENTRO DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO EN YAGUACHI – CDY, suscrito con fecha 9-11-17</li> </ul>
Nueva Electromalla Máquina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma de Contrato No. AL-021-17 con el fabricante SCHNELL (10 mayo 2017)</li> <li>• Esta pendiente obtener la carta de crédito</li> </ul>

## 2.4. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

### 2.4.1. Generales

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ANDEC  
745 TRABAJADORES, APROBADA 2016-06-13\*



\* Información proporcionada por el área de Desarrollo Empresarial

- Se aplicó la “Homologación Salarial”, aprobada dentro del POA 2017, por la Junta General de Accionistas en Acta del 30 de noviembre de 2016, considerando la remuneración variable.
- En el mes de junio del 2017 inicia el proyecto con la Consultora Alfredo Paredes & Asociados, el mismo que contempla: revisión y propuesta de la Estructura Orgánico Funcional. En noviembre de 2017, se suscribe contrato complementario con la firma consultora para que se incluya el Análisis de Plantillas Mínimas Requeridas (headcount) y determinar el número de trabajadores con el que debe contar en la organización.

### 2.4.2. Selección y Desarrollo de Talento Humano

- Se contrató un total de 82 trabajadores

#### POR ÁREA

ÁREA	EVENTUAL	FIJO	TOTAL GENERAL
ADQUISICIONES	11	7	18
COMERCIAL	12	20	32
FINANCIERA	7	2	9
GENERAL	5	1	6
OPERACIONES	2	5	7
TALENTO HUMANO	2	1	3
SSOA	1	6	7
<b>Total general</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>82</b>

- Se promovieron 49 trabajadores



#### 2.4.3. Administración de Talento Humano

- Al 31 de Diciembre del 2017, la empresa cuenta con 690 empleados, equivalentes 80 % operativos y 20 % administrativos.
- El gasto mensual nominal a corte diciembre de 2017 fue de \$1'116.956,89 . El sueldo promedio es de USD\$ 1.604,83 para administrativos y USD\$ 906,81 para operativos.
- Se realizaron 163 desvinculaciones de funciones (despidos y renuncias), por término unilateral Art. 188 y eventualidad por parte del empleador, renuncias voluntarias, teniendo un total por pago de liquidaciones de haberes de \$1,211,849.88
- La nómina de Jubilados a Dic 2017 es de 54 personas. El monto total de pago por jubilaciones fue de USD\$ 218,931.13

#### 2.4.4. BIENESTAR SOCIAL

- En marzo del 2017 se socializa el Nuevo Reglamento Interno de Trabajo con los trabajadores, mediante capacitaciones.
- Seguro de Vida y Accidentes
  - Beneficio desde el 2001, otorga cobertura por sucesos de muerte natural y accidental;
  - Contrato vigente desde 29 de Octubre de 2017 al 29 de Septiembre de 2018.
  - Monto de contrato \$ 66,605.51 , para un total de 685 personas, y valor mes de \$ 5,550.46

- Servicio de Alimentación
  - Inicia el 15 de agosto de 2016 y fenece el 15 de agosto de 2017,
  - Monto del contrato \$ 1'149,257.70
  - Facturación mensual promedio \$ 68,855.65
  - Se realiza prórroga y complementario hasta mediados de Abril.
  - Con fecha 28 de marzo se presenta términos de referencia para iniciar el nuevo proceso de alimentación por dos años de acuerdo a normativa legal vigente.
- Servicio Unidad Médica
  - El Servicio de Unidad Médica es externo, denominado servicio técnico especializado y tiene sus inicios en la empresa, desde el 01 de noviembre de 2016 y estará vigente hasta el 20 de abril de 2018 con la empresa SEGUMEDIK.

#### **2.4.5. Temas pendientes**

- Definición de relación laboral de la compañía por parte del ISSFA.
- Consulta al MDT / Procuraduría: Cargos de libre remoción y designación (Primera Línea).
- Primera Instancia ganada: Tyrone Vizuete, y Tania Núñez.
- Procesos de contratación
- Revisión y cumplimiento de contratación juvenil de acuerdo a la Normativa Legal .

#### **2.5. GERENCIA DE ADQUISICIONES**

- Durante el año 2017 se realizó un total de compras de \$ 46'177.529,84, equivalentes: al 79% en bienes, 20% en servicios y 1% en obras.
  - Total compras del exterior \$ 30'609.133,76, equivalente a un 66%
  - Total compras locales \$ 15'568.459,08, equivalente a un 34 %
- Se realizó un consumo anual de chatarra 140.217,00 TON, equivalente al 48% chatarra nacional y 52% chatarra importada.
- No se cumple el POA de compras de chatarra, factores que incidieron principalmente la falta de liquidez de la empresa mas la intervención de grandes intermediarios que lesionaron la relación de ANDEC con los proveedores directos los cuales pasaron a trabajar con la competencia.

AÑO 2017 CAPTACION DE CHATARRA NACIONAL					
MES	POA	PROG.	REAL	CUMPL POA	CUMPL PROGR
Enero	12.000	9.000	6.253,47	52%	69%
Febrero	12.000	9.000	4.652,56	39%	52%
Marzo	12.000	9.000	9.418,79	78%	105%
Abril	12.000	9.000	2.880,21	24%	32%
Mayo	12.000	9.000	1.639,39	14%	18%
Junio	12.000	9.000	5.560,26	46%	62%
Julio	12.000	10.000	4.036,36	34%	40%
Agosto	12.000	10.000	3.686,38	31%	37%
Septiembre	12.000	10.000	4.312,92	36%	43%
Octubre	12.000	10.000	5.448,53	45%	54%
Noviembre	12.000	10.000	6.457,96	54%	65%
Diciembre	12.000	10.000	5.847,71	49%	58%
	144.000	114.000	60.194,52	42%	53%

AÑO 2017 CAPTACION DE CHATARRA IMPORTADA					
MES	POA	PROG	REAL	CUMPL POA	CUMPL PROGR
Enero	26.250	30.000	3.092,13	152%	133%
Febrero			9.316,69		
Marzo			27.562,11		
Abrial			1.372,72		
Mayo	26.250	30.000	33.559,31	136%	119%
Junio			803,08		
Julio			-		
Agosto			-		
Septiembre	26.250	30.000	-	0%	0%
Octubre			-		
Noviembre			557,00		
Diciembre			434,59		
	105.000	120.000	76.698	73%	64%

- Se logró la aprobación de la ampliación del Giro Específico del Negocio, mediante Oficio Nro. SERCOP-SERCOP-2017-1782-OF emitido por el SERCOP el 27 de diciembre del 2017, ampliando a 135 ítems, adicionando a los 8 ítems anteriores que estaban aprobados, sin embargo informaron la no aprobación de 103 ítems.
- Acorde al alcance que se hizo al Giro Específico de Negocio se ha incorporado al proceso “la licencia de importación” que otorga el Sercop a toda empresa Pública o Mixta, la misma que nos exenta en un 93% los tributos aduaneros e IVA, contribuyendo así con la liquidez y capitalización de la empresa.

## **2.6. GERENCIA ADMINISTRATIVA**

- Con base al cronograma de actividades establecido se realizó el inventario de activos fijos, actualización de actas de custodio, etiquetado en las categorías de muebles-enseres, equipo informático y bienes de control administrativo en las gerencias que se detallan a continuación:
  - Gerencia General.
  - Gerencia de Talento Humano.
  - Gerencia de SSOA.
- Está en proceso la consultoría contratada con la empresa PERITAJES, TASACIONES Y ASESORÍAS, PERITASE S.A., correspondientes al contrato Nro.- AL-053-17, cuyo objeto es “PERITAJE Y REAVALUO DE LOS ACTIVOS FIJOS DE PROPIEDAD DE ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA (A.N.D.E.C.)”.
- El área de servicios generales se encarga del mantenimiento preventivo y correctivo de las dependencias de ANDEC S.A.,
- Planta Matriz.
  - Limpieza de canales, trampas de grasa y cisternas.
  - Mantenimiento preventivo y correctivo del sistema de climatización de las áreas productivas, centrales eléctricas, grúas aéreas y cabinas de control.
  - Cumplimiento de las 5S herramientas básicas de mejora de calidad.
  - Mantenimientos de baños generales y areas verdes.

## **2.7. GERENCIA DE SSOA**

### **2.7.1. DESARROLLO EMPRESARIAL**

- Sistemas de Gestión Integrado
  - Seguimiento a las No Conformidades levantadas en la Auditoría Interna de diciembre del 2017.
  - Actualización de procedimientos de los procesos de: Seguridad Industrial, Ventas, Servicio al Cliente, Control de Calidad, Desarrollo del Talento Humano, Administración del Talento Humano, Bienestar Social, Unidad Médica, Gestión Gerencial y Gestión Ambiental.
  - Asesoramiento en los diferentes procesos en el uso de las herramientas del Sistema de Gestión (9000doc, Strategy Link y Análisis de causa raíz).
  - Subida de información de Matrices de Riesgos al software 9000doc.
  - Elaboración del Plan de auditoría anual.
  - Evaluación de Auditores Internos y Auditor Líder 2017.
  - Planificación del Sistema de Gestión Integrado.
  - Actualización de la Revisión por la Dirección 2017.
  - Preparación de documentación para la auditoría de seguimiento.
- Seguimiento de Procesos
  - Seguimiento a las No Conformidades levantadas mensualmente a los indicadores de gestión que no cumplen con la meta propuesta 2017

- Envío de plantilla de indicadores con su respectivo resultado del 2017 a los diferentes procesos.
- Parametrización de los indicadores en el Software Strategy Link.
- Planificación Estratégica 2015-2018
  - Recolección de información sobre la Planificación para abordar riesgos y oportunidades 2017.
  - Evaluación de la Planificación Estratégica 2015 – 2018.

## **2.7.2. SEGURIDAD INDUSTRIAL**

- Gestión en el IEES y el Ministerio de Trabajo.
  - Cargar resultados de indicadores de Seguridad Industrial del año 2017 en la Página WEB del IEES.
  - Cargar en la plataforma informática SUT del Ministerio de Trabajo el informe de actividades del Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.
  - Dar respuesta a oficios recibidos por parte de Riesgos de Trabajo del IEES con relación a accidentes de trabajo del año 2017.
- Gestión de Permisos.
  - Gestionar el nombramiento de oficial radiológico ante la Sub-secretaría de Control y Aplicaciones Nucleares (SCAN) del MEER.
  - Obtención de licencias ocupacionales para fuentes de Cobalto 60 del área de colada continua ante el (SCAN) del MEER.
  - Gestionar los Permisos de Bomberos de los distintos Centros de Trabajo de ANDEC, los mismos que se encuentran a espera de inspección del personal del Benemérito Cuerpo de Bomberos.

## **2.8. ASESORÍA LEGAL**

- Gestiones Judiciales.- En la actualidad, ANDEC S. A. cuenta con asesores externos, para la asesoría y patrocinio jurídico, conforme se detallan a continuación:
  - **HEINERT ABOGADOS S. A. (Objeto: SERVICIOS DE ASESORIA EXTERNA EN TEMAS LABORALES).**- Procesos Judiciales: 25 juicios activos (en trámite), 31 juicios por pago de pensiones jubilares y 37 juicios archivados. La referida contratista se encarga de asesorar, absolver consultas laborales y de seguridad social; así como también realiza el patrocinio jurídico de las causas que se han iniciado en contra de la compañía.
  - **ESTUDIO JURÍDICO MORAN & NUQUES (Objeto: ASESORÍA Y PATROCINIO JURÍDICO PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES INSTITUCIONALES EN EL COBRO DE CARTERA VENCIDA Y OTROS DE LA COMPAÑÍA ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR ANDEC S.A.).** Procesos Judiciales: 99 juicios activos (en trámite). La referida contratista se encarga del patrocinio jurídico de las causas que se instauraron por parte de ANDEC S. A., en contra de los clientes deudores (cartera vencida).
- Gestiones de la Fase Contractual.-
- El área Legal se encarga de la instrumentación y/o revisión de los documentos contractuales (*contratos, convenios, contratos complementarios, contratos modificatorios, adendum, resoluciones administrativas u otros, conforme a la normativa de contratación pública*), que soliciten los diferentes Departamentos de la compañía.

- Gestiones Administrativas.-

- Cancelación de los impuestos prediales de los bienes inmuebles de propiedad de ANDEC (Guayaquil, Santa Elena y Yaguachi).
- Asistencia como Secretario de: Comités y Comisión de Contrataciones Internas-Externas; así como también asistencia a reuniones de trabajo convocadas (internas y externas).
- Absolución de consultas que efectúan continuamente las diferentes áreas de la compañía, asistencia personalizada y revisión de documentación que generan los diferentes Departamentos de ANDEC.
- Comparecencia ante la Corte Constitucional del Ecuador, por el Juicio No. 09359-2016-02330, iniciado por el señor Roberto Aguayo, en contra de la compañía ANDEC S. A., siendo su estado el siguiente:

Etapa procesal en la que se encuentra la causa			
1era. Instancia	2da. Instancia	Corte Nacional	Corte Constitucional
26/07/16.- Se declaró sin lugar la demanda.	11/10/16.- Se niega el recurso de apelación y se confirma la sentencia recurrida y dictada por el inferior.	24/01/17.- Se declara la nulidad insanable de todo lo actuado a partir de la providencia dictada el 24 de junio del 2016.	04/05/17.- Se admite la acción extraordinaria de protección. 31/05/17.- El expediente ha sido designado a la Jueza Constitucional Ruth Seni, quien lo recibió el 05 de junio del 2017. 03/18.- Inalterable.

- Seguimiento a los Juicios Nros. 09359-2017-02858 y 09359-2017-02905, instaurados por los señores Tyrone Vizuete y Tania Nuñez, respectivamente, en contra de ANDEC S. A., en los dos casos con la sentencia respectiva se aceptó la excepción previa propuesta por ANDEC por falta de competencia del juzgador, declarando la nulidad de todo lo actuado desde el auto de calificación y disponiendo que se remita el proceso al Tribunal Distrital No. 2 de lo Contencioso Administrativo de Guayaquil.

- Comparecencia ante la Superintendencia de Control del Poder del Mercado, por la denuncia presentada por la compañía FINEPESA S.A., en contra de ANDEC S. A.

- Varios.-

- **Libros Sociales.**- La Ley de Compañías, en su artículo 440, establece que los administradores están especialmente obligados a llevar los libros sociales que exige la ley, tales como:

- Libro de Acciones y Accionistas;
- Libro Talonario;
- Libro de Actas;
- Libro de Expedientes; y,
- Libro de Datos Personales.

Con relación a este punto y conforme ha sido tratado de manera verbal en varias oportunidades, se deberá consolidar la información entre el HOLDINGDINE S. A. EN LIQUIDACIÓN, ISSFA y ANDEC S. A., para poder cumplir con la normativa antes citada

## **2.9.TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

### **2.9.1. Auditorías, informes, procedimientos:**

- Entrevistas realizadas por Auditoria Externa BDO.
- Elaboración, entrega y seguimiento de plan de acción de informe final de auditoría del “Proceso Operativo del Área de Tecnología de la Información (TI) aplicado en el proceso de Captación de Materia Prima (Chatarra) Nacional e importada”.
  - Se realizaron las correcciones al módulo de pre-facturas de chatarra.
  - Se revisaron perfiles y funciones del personal del departamento, actualmente está pendiente de entrega con las autorizaciones respectivas por parte del área de talento humano.
- Elaboración, entrega y seguimiento de plan de acción de informe de “Verificación de Sistemas y Enlaces de Conectividad de Correo Electrónico de la empresa ANDEC”
  - Se aumentó el tiempo de retención del Log del Exchange a 1 mes, está por implementarse respaldos para almacenar dicho Log por más tiempo.
  - Se corrigieron las configuraciones del software GMS Analyzer que obtiene información de los UTM.
  - Se realizaron configuraciones para dar prioridad de enlace de internet al servicio de correo.
- Inicio de cronograma de trabajo para elaboración y actualización de plan estratégico, políticas y procedimientos del departamento de TI en conjunto con el área de desarrollo empresarial.
- - Se actualizo el procedimiento “Para La Contratación, Renovación, Adquisición Y Disposición De Servicios De Telefonía Celular”.
- Elaboración de plan de acción de informe ISSFA-DG-2018-0298-OF actividades del 2 y 3 de Octubre del 2017.
  - Se aumentó el tiempo de retención del Log del Exchange a 1 mes, está por implementarse respaldos para almacenar dicho Log por más tiempo.
  - Se realizaron configuraciones para dar prioridad de enlace de internet al servicio de correo.
  - Se corrigieron las configuraciones del software GMS Analyzer que obtiene información de los UTM.
  - Se está elaborando política para asignación de permisos de navegación en internet.
- Evaluación de Herramientas de Desarrollo - Migración de Reportes a Entorno WEB
  - CONTROLIQ – Análisis de Oferta de herramienta Genexus.
  - GREENSOFT – Análisis de Oferta de actualización a version PowerBuilder 2017.

## **2.10. Auditoria Interna**

- Revisión de cartera vencida y proceso de crédito y cobranzas cliente Sra. Jazmín Vélez”
- Revisión de cartera vencida y proceso de crédito y cobranzas cliente Sr. Jorge Alarcón”
- Revisión de proceso captación materia prima nacional e internacional.
- Revisión convenios de pago y servicios de Transporte.
- Revisión seguridades al proceso operativo del Área de Tecnología de la Información aplicado a la captación de materia prima.

- Pendientes

- Revisión Proceso de Nómina (1año), Estatus 60% de avance.
- Revisión Proceso de Cartera Vencida, Estatus 70% de avance.
- Control de Inventarios: 50% de Avance.
- Caso Cliente Rene Muentes, 20% de Avance.
- Informe de Control Interno, Proceso Control de Calidad, 40% de Avance.

### 3. CONCLUSIONES

#### 3.1.1. Respeto al área Financiera:

- Está en período de implementación el sistema presupuestario para cumplir las normas de control interno para el sector público y las entidades de derecho privado con recursos públicos.
- No es conveniente mantener el contrato No. AL-020-17 con el Estudio Jurídico Moran Nuques, suscrito el 28 de marzo del 2017, por el que se iniciaron 99 causas judiciales, se canceló USD\$200.704,16, y solamente se recuperó USD\$ 63.520,27 con actas transaccionales y convenios de mediación.
- La cartera por cobrar disminuyó desde Septiembre a Diciembre en USD \$2,184.063
- Para la gestión de pagos , se priorizó la adquisición de chatarra, suministros e insumos para la producción y obligaciones con instituciones públicas e instituciones financieras, impuestos, servicios básicos, pago de nómina, demandas laborales, obligaciones patronales, pagos IESS.
- La gestión de obtención del crédito requerido como capital de trabajo, con entidades nacionales o extranjeras, no ha dado resultados positivos a causa del estado de resultados con saldo negativo y la existencia de la deuda contabilizada en el balance general por concepto de regalías a pagar al ISSFA, (USD\$23,9' aproximadamente)
- En la estructura del costo de fábrica de producto terminado que se observa en 2.1.4 de este informe, se observa que la materia prima chatarra constituye el 50%, la energía (eléctrica, diésel y Oxígeno) el 14% , otros gastos indirectos el 10% y los insumos (aditivos y no metálicos) el 10%. Por lo que esos son los rubros más importantes sobre los cuales se debe gestionar su optimización, a fin de conseguir un costo más competitivo del producto terminado.
- De Septiembre a Diciembre del 2017 , en el Balance General, los Activos totales se redujeron en USD\$ 12,8'; los Pasivos totales se redujeron en USD\$ 2,1' y por tanto el Patrimonio se redujo en USD\$ 10,7'.
- En caso de que la Junta de accionistas decidiera capitalizar la deuda que la empresa mantiene con el ISSFA, el pasivo total se reduce a USD\$86,8', y el patrimonio se mantiene en USD\$117,3'. Con los estados financieros en esas condiciones, aun manteniéndose la pérdida en 2017 de USD\$23,9', se mejoraría la posibilidad de obtener crédito en las instituciones financieras.
- Existen varios pendientes a ser gestionados:
  - Elevar a conocimiento de la Junta General de Accionistas la utilización de los cupones CORPEI
  - Elevar a conocimiento de la Junta General de Accionistas el estado de la cuenta de activos fijos en el antiguo centro de distribución de Quito (contabilizados USD\$240.000 aproximadamente)
  - Validar los resultados que presente la empresa consultora Peritajes, Tasaciones y Auditoria PERITASE S.A. sobre la revalorización por vida útil de 3,423 activos

### **3.1.2. Respecto al área de Comercialización :**

- La competencia del mercado mantiene descuentos superiores a las políticas comerciales de la empresa, de hasta un 30%. (El descuento más alto que puede ofrecer ANDEC es del 25%), en clientes grandes extiende su crédito hasta 60 días.
- El portafolio de productos de la competencia es más extenso que el de ANDEC, por lo que pueden soportar mejor los altos descuentos en varilla.
- Se mantuvo un control de ventas diario y por cliente, sin embargo los volúmenes de venta planificados no se alcanzaron debido principalmente al inconveniente de contratación de transporte (no se contó con los CPC's) y a la baja en el precio de la competencia.

### **3.1.3. Respecto al área de operaciones**

- La mezcla de chatarra empleada fue del 48% de chatarra nacional y 52% de chatarra importada.
- En 2017 se produjeron 124.312 TON de palanquilla y 124.396 TON de producto terminado, alcanzando el 59% y 62% respectivamente, del objetivo previsto en el POA, .
- Se modificó el diseño de las pasadas de laminación de varilla corrugada de 14mm, obteniendo un aumento en la productividad de 43 T/H a 50,88 T/H. Actualmente se está trabajando la misma modificación para la varilla de 12mm.
- Se diseñó un nuevo producto alambrón de 5,8mm, que antes era de 6mm, de diámetro, para solventar problemas de fisura que se presentaron al realizar el doblado.
- Con el objetivo permanente de mantener en funcionamiento las máquinas y optimizar los procesos productivos, se realizaron los trabajos que se detallan en 2.3.4.

### **3.1.4. Respecto al área de desarrollo de talento humano**

- Las remuneración del año 2017 incluyendo la provisión de beneficios sociales , de 690 trabajadores, fue de USD\$1,116,956.89 (91% del POA)
- Se desvincularon 163 trabajadores y se contrataron 82 trabajadores.
- El pago de 54 jubilados fue de USD\$218,931
- El valor mensual del seguro de vida y accidentes es de USD\$5,550.46
- El pago de Alimentación mensual promedio es de USD\$68,855



CRNL (S.P.) Eddie Novillo Rameix, MGS