

INFORME DE PRESIDENCIA Y GERENCIA

**INDUSTRIAL DE ALUMINIO
INDALUM S.A.**

al 31 de Diciembre de 2011

I. Situación del Entorno

1. ACTIVIDAD ECONOMICA

La empresa desarrolla su actividad económica en la ciudad de Cuenca desde hace 34 años, el sector industrial al cual pertenece INDALUM S.A. es el metalmecánico, actualmente se encuentra afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria, el mercado en el cual se desenvuelve es a nivel nacional, los productos que se producen están principalmente enfocados a la población de nivel medio y bajo, la empresa elabora para sus consumidores artículos para la cocción de alimentos que son fabricados a base de aluminio, en estos últimos cinco años desde la administración se ha visto la necesidad de diversificar el portafolio de productos que entrega al mercado, estrategia que ha permitido aprovechar la estructura de la empresa e incrementar tanto los ingresos como sus rendimientos del capital de trabajo, los productos que se han incrementado son líneas de comercio con artículos sustitutos y complementarios a los productos elaborados por la empresa, hoy los clientes de INDALUM cuentan con líneas en hierro enlozado, electrodomésticos, línea blanca, cristalería, molinos de grano, termos, todos estos artículos son de marcas reconocidas y buen prestigio lo que permite ver a sus clientes que como empresa nos preocupamos por entregar productos con garantía, calidad y precio.

Al cerrar el período 2011 se han revisado las gestiones realizadas y las cifras que se han obtenido por las actividades llevadas a cabo dentro de este período, estos datos han sido comparados con la evolución de la economía nacional en este mismo período, los datos comparativos han sido tomados de la base de indicadores expuesta por el Banco Central de Ecuador, en el análisis de la administración se concluye que si bien la inflación anual de este período es del 5.41%, la empresa realizó un incremento de precios promedio del 5.25% basado principalmente en los precios de materia prima que en el 95% son adquiridos en otros países, las ventas tuvieron un incremento en volumen del 3,85% en la línea que se fabrica, en tanto que la gestión comercial tuvo un crecimiento del 99.8% cifras que generaron un crecimiento global en ventas netas del 18.57%, los factores relevantes que han permitido alcanzar el 100% de cumplimiento en el presupuesto presentado a inicios de año serán descritos más adelante.

La visión, misión, objetivos de la empresa así como sus estrategias siguen políticas claras y lineamientos que permitan alcanzar el más alto cumplimiento con el mercado, su recurso humano, los entes de control, el Directorio y sus accionistas; la administración y el equipo de trabajo actualmente persiguen posicionar la marca e imagen de INDALUM en el mercado ecuatoriano apuntalándose en el servicio, precio y calidad; características que en estos últimos tres años le han dado diferenciación frente a sus competidores.

Los retos internos de la administración y su personal son generar eficiencia en las actividades desarrolladas considerando que está es una tarea diaria y de todos quienes conforman la empresa, sin perder de vista que la capacitación, la comunicación, el trabajo en equipo y el seguimiento de las operaciones son parte fundamental para alcanzar el desarrollo sostenible de la organización.

Hoy en día la administración dispone de un sistema de información diseñado en lenguajes de punta, amigable con soporte técnico oportuno y equipos que brindan una alta seguridad, los reportes y datos que se extraen del software automatizado permiten tomar decisiones oportunas, identificar clientes, segmentos de mercado, artículos potenciales y paretos, toda esta información permite entregar al mercado una atención con calidad y personalizada, enfocada continuamente en el cliente interno y externo, adicionalmente la administración ha definido como parte de sus estrategias la reducción de costos, mejora continua de calidad a bajo costo, atención y servicio oportuno que vienen siendo en estos últimos años las claves para impulsar al mercado a adquirir los productos elaborados por la empresa.

2. ANÁLISIS LOCAL

Ecuador es un país visto a nivel mundial por los analistas económicos e inversionistas como un mercado en desarrollo, que tiene perspectivas de crecimiento

Hoy en día, aún a pesar de todos los cambios dispuestos por el actual Gobierno en normativa tributaria, de seguridad social, laboral, societaria, ambiental, seccional; los empresarios y

administradores tienen claridad en las reglas de juego, reglas que tienen como alcance generar igualdad de condiciones, estas reglas de ser ejecutadas por los actores del mercado y controlados por los entes del Gobierno están encaminadas a desmonopolizar el mercado y a generar una mejor repartición de la riqueza lo que desembocaría en un mayor poder adquisitivo para los ecuatorianos, acciones que permiten generar movimiento y crecimiento en la economía.

Lo antes expuesto es parte de un marco político emprendido por el actual Gobierno, política que adicionalmente ha inyectado recursos económicos a través del gasto público en los últimos cuatro años, tiempo en el cual este rubro creció del 11% al 25%, crecimiento que fue sustentado con un déficit en la cuenta corriente de -2.0usd en mm cuando a finales de 2007 se disponía en esta cuentas 1.7usd en mm, la deuda bruta en el mismo periodo en relación al PIB bajó del 37% al 20.8%, aún a pesar que el Gobierno ha realizado grandes desembolsos para activar la economía y generar circulación de dinero, esto no se ha visto reflejado en la disminución del desempleo y subempleo, estos indicadores conforme a las estadísticas se mantienen con un desempleo que oscila entre el 6% y 9%, el Gobierno Nacional adicionalmente ha buscado estancar y disminuir la salida de divisas del país reprimiendo las importaciones a través de cupos, aranceles, impuesto a la salida de capitales que a finales del 2011 se incrementó del 2% al 5%, ya que uno de los rubros de mayor presión en la economía es su balanza comercial negativa.

Un tema preocupante dentro de la economía es el manejo del gasto publico y la cuenta corriente, si bien la deuda nacional esta en un indicador del 20%, la cuenta corriente es negativa, la primera puede aun incrementarse por lo cual uno de los retos del actual Gobierno será encontrar países que tengan recursos que permitan seguir financiando el gasto público ecuatoriano, puesto que la economía mundial presenta contracción, niveles de volatilidad altos, decrecimiento y desaceleración; por lo que el Gobierno debe buscar mecanismos que permitan afianzar su liquidez con las exportaciones de petróleo, banano, camarón y flores mientras los precios de estos productos se mantengan altos.

Al igual que los indicadores propios de la empresa los índices económicos reportados por el Banco Central del Ecuador son vitales para la toma de decisiones, un comparativo de los mismos y sus proyecciones dan un marco dentro del cual se puede diseñar el plan de trabajo para el periodo 2012. La inflación anual 2010 fue de 4.31%, indicador que tuvo crecimiento para el 2011 y terminó en 5.07%, el Gobierno proyecta para el 2012 el 3.12% de inflación promedio sin embargo el FMI considera que la misma estará entre el 5% considerando todos los aspectos externos del mercado mundial. La tasa de desempleo cerró en 6.1% en el 2010 para el 2011 es del 5.07%; la canasta familiar finalizó en \$548.63 al 2010 y para el 2011 terminó en \$578.04; la canasta vital 2010 fue de \$393.4 con un salario básico de \$240.00 en tanto que 2011 dio \$422.07 con un salario básico de \$264.00, datos que muestran claramente que existe una disminución en el poder adquisitivo de las familias ecuatorianas aún a pesar de las políticas implementadas por el Gobierno Nacional. En el periodo 2011 relación entre lo percibido y lo mínimo a gastar se mantiene en una cifra superior a un 1,6 veces, la canasta básica se incrementó en más de un 5.36% en relación al periodo anterior.

El Gobierno para ser coherente con su política de mejorar su balanza de pago mantiene desde el periodo 2010 su apoyo a la industria nacional a fin de reducir las importaciones y generar como parte de la cultura el CONSUMA LO NUESTRO, esta política se ha reforzado con los incentivos propuestos y determinados por la ley en el código de la producción vigente.

II. Síntesis de la evolución de la empresa periodo 2011

1. INGRESOS

Los ingresos de INDALUM están representados por dos grandes rubros como son: ventas de artículos producidos por la empresa en aluminio, que tienen una representación del 82.4% y ventas en comercio que tienen el 17.6%, los productos de comercio son comprados en el mercado local e importados, la participación de este periodo ha sufrido una variación importante ya que al cierre del 2010 aluminio estaba representado por una venta del 89.5% y

comercio por el 10.5%; es necesario anotar que la línea de aluminio ha tenido un crecimiento del 9% el cual se desglosa en un incremento en volumen del 3%, incremento de precios del 5.25% y del 0.75% por reducción de descuentos y mix de productos. El crecimiento impactante se da en las líneas de comercio que fue del 99.8%, lo antes descrito son gestiones que se han desarrollado conjuntamente entre las diversas áreas de la empresa, ventas, producción, administración; en este período la demanda insatisfecha fue del 1.6%, cifra muy destacable comparada con indicadores de dos dígitos medios de períodos anteriores, mancomunado a este esfuerzo se debe destacar la continua gestión de la dirección de ventas que se ha encaminado a la apertura de nuevos clientes grandes y pequeños, a la incorporación de nuevos productos en los clientes ya existentes, seguimiento continuo a la labor desarrollada por los Ejecutivos de las diferentes zonas, todo esto permitió alcanzar un cumplimiento del 100% en el presupuesto aprobado por el Directorio a inicios del período.

El área de ventas tuvo una reestructuración a finales del ejercicio 2010, se incorporó un Jefe Nacional de Ventas quien hoy cuenta con un conocimiento claro del mercado, de sus necesidades y requerimientos, cuenta con una base de datos que le ha permitido incursionar con clientes de diferentes sectores y que le han permitido armar estrategias de mercadeo, promoción e incentivos considerando los diferentes requerimientos de cada cliente, estrategias que han ayudado al crecimiento de las ventas, adicionalmente se incorporó una persona para mercadeo y manejo de imagen de la empresa, el área de ventas hoy cuenta con impulsadoras en Cuenca y Guayaquil, así como un personal altamente motivado y comprometido con su marca y la empresa.

INDALUM abarca hoy en día el 13% de las ventas en productos de aluminio sin embargo tiene zonas como la costa en la cuál su participación es superior a un 35%, este es un sector de precios y popular, productos que tienen una representación en ventas para la empresa superiores al 42%, hoy por hoy la mayor preocupación en la gestión de ventas esta puesta en la competencia de productos artesanales que han crecido exponencialmente en la última década.

2. CARTERA

La gestión de ventas tiene como política realizar ventas efectivas, el seguimiento y control gestionado por la dirección de esta área van encaminadas a la recuperación de los rubros de cartera en los plazos estipulados y conforme a la política de crédito establecida.

En el ejercicio 2009 la recuperación de cartera tuvo una rotación de 110 días, para el 2010 fue de 105 días, al cierre del período actual se tiene un indicador de días de crédito de 90 días, cabe indicar que este dato se encuentra sobrevalorado debido a tres cuentas puntuales que se encuentran en proceso legal de cobranza, los riesgos actuales se encuentran cubiertos en su totalidad con la provisión de incobrables, las zonas en las cuales se ha puesto mayor atención por riesgo de cartera son Ambato, Oriente, Machala, zonas que si bien se ha hecho un mayor seguimiento, aún se tienen rubros pendientes, las cuentas de difícil cobranza están debidamente respaldadas, documentadas y custodiadas.

3. PRODUCCIÓN

A finales del 2010 se adquirió una nueva prensa para producción, la misma entró en funcionamiento para el primer trimestre del 2011, para el mes de marzo se realizó la implantación de una remachadora, el primer equipo es inicio de línea y el segundo el final de la línea de producción, la primera máquina adquirida es de segunda mano y la segunda es nueva, las maquinarias fueron adquiridas para implementar una nueva línea de producción e incrementar las toneladas de producción mensual, sin embargo este objetivo no se ha cumplido debido a la falta de recurso humano capacitado, adicionalmente las matrices con las que se cuenta para la producción son muy antiguas y no contribuyen a una eficiencia productiva, en este período el crecimiento de producción apenas alcanzó un 7% indicador que resulta al comparar un promedio de producción 2010 de 20.4 ton con un promedio 2011 de 23.3; si analizamos el crecimiento de producción vs el crecimiento de volumen de ventas se visualiza que existe un remanente de inventario, dato que se refleja en el inventario de producto terminado, este rubro tuvo un crecimiento del 85%. Producción tiene un reto para el nuevo período en el que se considera principalmente mantener como estrategias una continua

disminución de costos, empleo eficiente de los recursos, reducción de procesos, incremento de producción, diferenciación de productos con la competencia, incremento del portafolio de productos, mejora de calidad, reducción de desperdicio y viruta, el cumplimiento de presupuesto en este período apenas alcanzo el 89%; si bien el presupuesto quedó muy por debajo de las expectativas es importante señalar que se ha logrado en este período mejoras de procesos, reducción de reproceso, optimización de matrices principalmente en la línea recortados, pailas e industriales, se ha trabajado en cambios importantes en la apariencia del producto final como son brillo, bordes, estandarización de alturas; operativamente hablando se han logrado mejoras en los puestos de trabajo, capacitación al personal motivándolos a desarrollar multi tareas, se ha llevado a cabo levantamiento de información, control de inventarios y seguimiento continuo de las operaciones, cabe destacar que uno de los problemas más importantes que afectó al costo en este período fue un incremento superior al 15% en mano de obra decretado por el Gobierno para el sector metalmecánica, así como el incremento de materias primas, desembolsos que fueron programados y planificados para que no afecten en la misma magnitud recuperando parte de estos impactos con productividad y optimización de recursos, todas estas acciones necesarias permitieron mejorar el costo total de producción en 2 puntos y servirán de base para los objetivos impuestos por la Alta Dirección en los siguientes ejercicios.

4. ADMINISTRACIÓN

Para el período 2011 se inician las tareas administrativas ya con equipos de apoyo capacitados y reorganizados, se cuenta con una estructura organizacional más clara donde se han definido las funciones y tareas a ejecutar por las diferentes áreas de la empresa, se cuenta con una dirección de ventas, de producción, mantenimiento y financiero conocedoras de los objetivos de la empresa y dispuestos a trabajar en equipo considerando que las actividades se desarrollaran buscando la satisfacción de los clientes internos y externos de la organización, cada dirección es responsable por la optimización de sus recursos en el más alto nivel, debe estar encaminada a seguir un control minucioso de costos y cumplir con el presupuesto asignado. A mediados del año la liquidez de la empresa se convirtió en un talón de Aquiles, la especulación en los precios de materias primas incitaron a que se tome la decisión por parte de la Alta Dirección para adquirir aluminio laminado que permita desarrollar las actividades a un precio razonable de continuar las alzas por lo menos en los siete meses siguientes, sin embargo para el último trimestre del año los precios de las materias primas cayeron considerablemente e INDALUM quedó con un inventario alto a precios elevados, las gestiones de la administración se han encaminado a realizar el inventario con descuentos y promociones así como a efectivizar cartera, actividades que permitirán mejorar la liquidez de la empresa, recursos con los cuales en un mediano plazo se podrá realizar inversiones para diversificar el portafolio, en el período 2011 se realizó acercamiento con proveedores de accesorios que entreguen productos diferenciados con la competencia y a mejores precios de mercado.

En este año se iniciaron revisiones de los manuales de procedimientos, funciones, se actualizaron definiciones como Visión, Misión, Valores de la Empresa y se diseñó un plan estratégico en el cual se estipule los lineamientos a seguir hasta el 2015, la información con la que cuenta la empresa en sus bases de datos y el conocimiento alcanzado en el mercado en estos últimos períodos son la base para el crecimiento, conjuntamente con una buena planeación, ejecución y control de las distintas operaciones llevadas a cabo dentro de todas las áreas. Al finalizar este período la administración considera haber alcanzado en un alto porcentaje los objetivos, sin perder de vista que hay actividades que aun pueden ser mejoradas y otras que deberán ser ejecutadas en el período siguiente, se han realizado cambios en la estructura física de la empresa que dan imagen a todos quienes interactúan y desarrollan sus actividades en la empresa. En este año se ha dado cumplimiento a las disposiciones de la Superintendencia de Compañías y se han ajustado los Balances de la empresa a las NIFF, las cuentas que tienen afectación en valoración son cartera, inventarios, activos fijos; los valores han sido revisados por peritos calificados por la Superintendencia de Compañías, al cierre del ejercicio fiscal se ha dado estricto cumplimiento a todas las disposiciones emitidas por los entes de control y se han realizado las provisiones y conciliaciones conforme lo dictamina el marco legal vigente en el país.

Es importante destacar que a mediados del segundo semestre se obtuvo por parte del Centro de Gestión Ambiental, la **Licencia Ambiental**, la empresa hoy cuenta con todos los

documentos requeridos para su total funcionamiento en el lugar que se encuentra, tiene permisos de funcionamiento vigentes y avalados por los entes de control.

III. Resultados Financieros al 31 de Diciembre 2011

Todo lo expuesto anteriormente se ve reflejado en los resultados financieros arrojados al 31 de Diciembre de 2011, INDALUM, mantiene indicadores positivos y en constante crecimiento como se detalló en el párrafo de los ingresos, el mayor peso de venta lo conforman los productos de aluminio, rubro que además tiene una participación considerable en la rentabilidad bruta de la empresa, mientras que la línea de comercio genera márgenes reducidos por tratarse de porcentajes de distribución que limitan el accionar de la administración, sin embargo los mismos tienen una contribución marginal interesante que hoy es más diferenciada con el alto crecimiento de esta línea en el mercado.

Es importante destacar que otra contribución importante en los resultados vino dada por la reducción de los costos de venta, reducción que se da principalmente en la línea de aluminio, en la línea de comercio el mix de los productos que se ofrece en el mercado no permiten al momento tener mayor rentabilidad.

Los datos financieros relevantes en este período comparados con el 2010 es la mejora en ventas netas del 19%, una disminución del costo de 70.4% a 68.6%, si bien los gastos administrativos y ventas tiene un incremento del 17% el mayor incremento se detalla en los gastos de ventas que crecen en un 23.3%, gastos que representan inversión necesaria para desarrollar un crecimiento de mercado, en el período 2010 la participación de los gastos operacionales sobre la venta fue de 24.71% en tanto que para el 2011 es de 24.09%; el rubro con mayor crecimiento en ventas es el de sueldos en tanto que en administración esta representado por la cuenta de servicios.

El incremento mencionado en ventas así como la reducción de costos y mantenimiento de gastos operacionales se refleja en el crecimiento de la rentabilidad operacional que fue del 6.4% en el 2010 y al cierre del 2011 es del 6.9%, la variación es positiva y representa el 29.3% entre período y período, la rentabilidad neta para accionistas de los dos períodos sube de 3.84% a 4.05%.

IV. Balance al 31 de Diciembre de 2011

Gestión de Activos

La información detallada en el Balance de Situación de la empresa, es muy coherente con las actividades detalladas anteriormente y desarrolladas en el ejercicio fiscal que concluye, el crecimiento del activo total es del 32%, las cuentas de mayor representación son exigible e inventario, la primera tiene una participación del 35%, en tanto que la segunda del 57% lo que da un total del 92%, al tener gran concentración de recursos en estos rubros, la gestión de la administración se vuelve una prioridad, el control y cuidado es de alta susceptibilidad, los rubros que se detallan en la cuenta de exigible están debidamente conciliados y cotejados, de las cuentas de mayor cuantía se dispone de los documentos de garantía, la cuenta de exigible denominada como dudoso cobro no supera el 4% del total de la cartera, rubro que se encuentra cubierto en un 100% con la cuenta de provisión de incobrables, para los rubros de dudoso cobro se han iniciado los trámites legales para recuperación de los mismos.

El rubro de mayor impacto al cierre del ejercicio es el realizable, los inventarios han sido clasificados, conciliados y auditados, la mayor participación está en las cuentas de materias primas y productos terminados que suman el 82%, la administración conjuntamente con el departamento de ventas y producción han gestionados políticas para realizar inventarios máximo en el primer cuatrimestre del 2012. Si bien se adquirió maquinaria para el período en

curso los activos fijos no representan más del 8%, cifra que para el nuevo período tiene una variación considerable y que se da por la revalorización del edificio conforme lo dictaminan las NIFF y su aplicación. Las decisiones de incrementar el rubro de inventario han afectado notoriamente los índices de liquidez y solvencia entre estos dos períodos, la liquidez se reduce del 3,7 al 2,8; el activo disponible disminuye en un 12%, estos indicadores han obligado a la empresa apalancar su gestión con endeudamiento e incremento de los pasivos mientras se efectiviza cartera y se realiza inventario, la recuperación de cartera es de 90 días en tanto que la rotación de inventario de 4.7 veces del período anterior, decrece a 3.1 para el ejercicio que termina.

Gestión de Pasivos

Con lo expuesto en el párrafo anterior la falta de liquidez para el período generó endeudamiento y apalancamiento de sus activos con incremento de recursos de terceros, el pasivo al final de período 2010 tenía una representación del 30% rubro que se incremento para el período 2011 al 43%, en tanto que el patrimonio disminuye del 70% al 57%, el pasivo con mayor crecimiento es el pasivo a largo plazo, las estrategias de la administración para el nuevo período van encaminadas al cumplimiento de sus obligaciones corrientes hasta finalizar el primer del 2012, recuperar liquidez para la empresa y gestionar estricto cumplimiento en las políticas de manejo de inventarios.

La cuenta del patrimonio se desglosa de la siguiente manera: el 70% en capital suscrito, 22% en reservas y 8% en utilidad del ejercicio, los rubros que mayor variación representan en composición porcentual entre este período y el 2010 son capital y reservas, es importante notar que estos recursos permiten también apalancar la situación financiera de la empresa y las inversiones realizadas en inventario durante este período.

V. Plan Presupuesto 2012

Se ha considerado para la elaboración del presupuesto 2012 un entorno económico nacional en desarrollo, con una política de gasto y consumo, se ha proyectado un incremento razonable en las materias primas a nivel internacional, factor de alta prioridad para el cumplimiento de los objetivos.

Si bien se ha definido un crecimiento en volumen para la línea de aluminio del 8% y del 4% en precios, conforme se indicó en el Directorio de diciembre, el presupuesto proyectado para el nuevo período tiene un crecimiento del 15% en volumen y mantiene un 4% promedio como incremento de precios.

Se ha considerado para la línea de comercio el 15% de crecimiento.

Como parámetros a considerarse están los Costos de Producción rubro que no deberá superar el 66%, los gastos operacionales se estiman no superen el 22%, indicadores que de ser cumplidos deberán generar una rentabilidad operacional no inferior al 8%.

La administración con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos está direccionada a revisar el diseño del plan estratégico, considerar prioridades, realizar ajustes, asignar tareas que sigan con los lineamientos empleados en el período 2011 como son optimización de recursos, control de costos, mejoras de productividad, ampliación del portafolio de clientes y expansión a nuevos mercados, motivar el desarrollo de productos diferenciados con la competencia a un menor costo, trabajar en reconocimiento de marca a través de trabajos de mercadeo definidos, implementación de sistemas de control automatizados que cierran el círculo de la gestión administrativa alcanzadas hasta diciembre de 2011.

Se ha gestionado conjuntamente con el apoyo de la Cámara de la Pequeña Industria un proyecto denominados Semilleros, en el cual se va a participar con una mínima inversión en la capacitación de 10 operarios quienes al finalizar el curso estarán capacitados para mejorar sus puestos de trabajo y capacitar a sus compañeros de trabajo, el plan de capacitación incluye manejo y control de recursos, mejora de procesos, control de tiempos, prevención de riesgos, conocimientos básicos de mecánica, las áreas que van a tener prioridad son matricería y torneado; se ha visto por parte de la administración que esta inversión permitirá alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos en el ejercicio 2012.

VI. Propiedad Intelectual

La empresa indica que se ha cumplido con todas las disposiciones legales con respecto a la propiedad intelectual.

VII. Anexo: Información Resumida

Industrial de Aluminio S.A.:

- ✦ Balance General
- ✦ Estado de Ganancias y Pérdidas

Atentamente,



MBA. CPA. PATRICIA VELEZ
GERENTE