INFORME DE GERENCIA

INDUSTRIAL DE ALUMINIO INDALUM S.A.

al 31 de Diciembre de 2013

I. Situación del Entorno

1. ACTIVIDAD ECONOMICA

INDALUM, desarrolla su actividad en la ciudad de Cuenca desde hace 36 años, pertenece al sector industrial metalmecánico, en la actualidad está afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.
El mercado al cual INDALUM oferta sus productos es nacional, se enfoque en segmentos de la población de nivel medio y bajo, los productos que la empresa fabrica se elaboran a base de aluminio y son empleados para la cocción de alimentos, la línea de artículos es empleada en hogares y restaurantes. Con el objetivo de incrementar los ingresos desde el 2007 la administración ha incursionado en la diversificación de productos incrementando artículos en líneas complementarias y sustitutas como hierro enlozado, eléctricos, cristalería, accesorios, termos, entre otros; las gestiones desarrolladas se han apalancado en el portafolio de clientes y el conocimiento del mercado, al cierre del ejercicio 2013 la participación de ventas de productos comprados y comercializados es del 15% en tanto que los productos elaborados por la empresa participan con el 85%, los ingresos totales en el período 2012-2013 se incrementaron en el 31% y la rentabilidad bruta tuvo una variación positiva del 47%, factores que superan el índice inflacionario de este período en el país, indicador reportado en 2.7%.
El cumplimiento de los objetivos y el crecimiento en este período se debe principalmente a la labor desarrollada en el día a día por el equipo humano, se comparte dentro de la organización una misma visión y misión, las estrategias que se han definido son parte de una política interna clara que han permitido asumir retos, emprender nuevas ideas e incursionar en el mercado ecuatoriano posicionando la marca a fin de alcanzar las metas trazadas, las gestiones que hoy se realizan se apalancan en capacitación con personal interno y externo así como en un modelo de mejora continua.

2. ANÁLISIS LOCAL

El período 2013 inició marcado por un ambiente político de elecciones presidenciales, un primer trimestre en el cual se generó incertidumbre sin que haya causado mayor impacto en la economía, con la reelección del Presidente Rafael Correa en primera vuelta, el país permitió que las políticas de Gobierno con las que se finalizó el período 2012 se mantengan, control de la inflación, incentivo al consumo lo nuestro, protección a la industria nacional, entrega de bono a personas de escasos recursos, bonos para construcciones de viviendas populares, inversiones en infraestructura, generación de plazas de empleo, control de las tasas de interés para préstamos bancarios, inversiones en salud y educación, aspectos que han dinamizado la economía y han incentivado al consumo.
La industria Ecuatoriana si bien ha percibido apoyo, también ha sentido las exigencias de ir enmarcándose en sistemas de control, que representan costos, inversiones así como la inclusión de profesionales capacitados en seguridad industrial, laboral y ambiental, a fin de ajustar sus procesos a los requisitos del Gobierno tanto seccional como nacional. Todas estas imposiciones han incrementado los gastos y desembolsos, así como el tiempo en las diferentes tareas realizadas.
Para finalizar el último cuatrimestre del 2013 el Gobierno Nacional promulgó el cambio de la Matriz Productiva que tiene como objetivo la reducción de importaciones, fomento a la producción e incremento de las exportaciones, en este marco trazó un plan de acción basado en el cambio a la cocina de inducción a fin de reducir sustancialmente el uso del gas doméstico y liberar las pérdidas cuantiosas que hoy el Estado tiene por el subsidio de este recurso, ha considerado también el emplear barreras de entrada para productos importados a través de la aplicación de normas INEN las que consideran principalmente certificaciones de calidad y que garantizarán al consumidor nacional, normas que se aplicarán a finales de noviembre y agudizaran para el período 2014. Dentro de su plan de apoyo a la industria está el desarrollo de la Banca Pública, que ofrece bajas tasas de interés con períodos de gracia, incentivos tributarios a mediano plazo con la posibilidad de negociar convenios de hasta 15 años.

II. Síntesis de la evolución de la empresa período 2013

INDALUM al finalizar el periodo 2013 con un crecimiento del 31% en ventas totales, refleja su mayor crecimiento en la línea de aluminio con un 39%, indicador que tuvo dos factores incidentes, el primero una venta spot de 80000 bidones lecheros, artículos que fueron entregados a partir de la cuarta semana de enero hasta la primera semana de julio; el segundo se debe a crecimientos desde el 30% hasta el 55% en zonas del centro y nororiente del país, gestión que se apuntala en el servicio individualizado a sus clientes así como en la respuesta que ha recibido del mercado al haber diversificado el portafolio de sus clientes en estos mercados, si bien INDALUM compite por un lado con marcas posicionadas y por otro con proveedores con baja calidad y precio, ha emprendido desde la administración un plan de trabajo piloto en la zona centro y nororiente del país donde las estrategias empleadas de segmentación de zona por cliente, por artículo; han permitido posicionamiento de marca, fidelización de clientes, por lo cual para el 2014 mantendrá con pocos ajustes las mismas estrategias en estas zonas y ampliará a mercados del norte, sur y oriente del país.
El Pareto de la venta de INDALUM es de productos fabricados en aluminio laminado, el análisis de mercado que se realiza continuamente permite que la empresa tenga identificados cuáles son los productos de mayor aceptación y rotación dentro de esta línea, que se tenga la claridad de que exige el mercado de cada uno de estos artículos Pareto, pues las preferencias dependen mucho del sector y del cliente. la base de datos que dispone la empresa de clientes y productos es continuamente alimentada, analizada y ajustada, la información de mercado que dispone es el cimiento para las estrategias que se aplican desde el 2013 hasta el 2016.

La **gestión de ventas** apalanca sus actividades en información de mercado continua, en el 2013 se inició un estudio con encuestas internas a todo el personal de la empresa, a Distribuidores, mayoristas y a 2500 personas a nivel nacional, se ha recopilado información de percepciones de marca, producto, servicio de INDALUM y otros proveedores de aluminio, investigación de mercado que anexa a la información que se mantiene dentro de la empresa permitirá ajustar los lineamientos para el 2014-2016 en ciertas zonas y mercados.
La venta de 80.000 bidones representó para INDALUM no solo un ganar en incremento de venta y rentabilidad, ha sido también un factor importante para impulsar el reconocimiento de marca en el mercado centro del país, si bien fue una venta spot permitió generar nuevos negocios en esta zona, está negociación alcanzada se apuntaló en la filosofía de trabajo que tiene la empresa, una filosofía de servicio al cliente, de ajustarse a las necesidades del mercado en el tiempo y las condiciones requeridas por el mismo, otro factor importante dentro de la ventas lo constituyen los clientes de cadenas con quienes se ha generado alianzas y se ha impulsado el anclar la relación directa como parte de la cadena de valor del producto.
La comercialización de productos elaborados por terceros requiere de alianzas estratégicas principalmente con proveedores internacionales a fin de que los productos distribuidos por la empresa lleven la marca de INDALUM, el impacto que hoy se tiene en el mercado y los resultados alcanzados han sido favorables para la actividad que se lleva a cabo con productos no elaborados por la empresa, desde nuestro análisis la aceptación del mercado ha superado las expectativas iniciales por lo cual hoy manejamos proyectos de crecimiento y de impulso que si bien durante el período 2013 fueron rezagados, entrarán para el 2014 con la diversificación de artículos complementarios y la incursión en acero inoxidable.
De la mano con ventas esta la **gestión de cobranza**, al cierre del ejercicio se tuvo un decrecimiento del 2.9%, en este rubro, frente a un crecimiento de ingresos del 31%, es importante citar que el control es continuo ya que la participación, el compromiso de los fondos de la empresa en este rubro es del 37% por lo que la política interna es monitoreo semanal a esta cuenta.
Al cierre de los balances 2013, la cartera se distribuyó en el 48% no vencida, 31% vencimiento entre 1 y 60 días, el 6% entre 61 y 90 días, el 10% entre 91 y 120 días, el 4.2% difícil recuperación y el 0.8% no recuperable, los datos expuestos reflejan la política de manejo de cartera conservadora con un monitoreo continuo y adecuado.

La **gestión de producción** durante el ejercicio 2013 se ha visto resaltada por diferentes retos y matices, es preciso destacar que el área de producción desde inicios de año tuvo que realizar mejora de procesos y producción para 80000 mil bidones, los cuales al empezar se

producian en 280 unidades por turno de ocho horas y se terminaron produciendo 1200 turno de ocho horas, ritmo que ya no pudo ser superado por el tiempo empleado en la máquina de prensado, las competencias por las que se tuvo que transcurrir en el tiempo de producción de estas unidades que tomó seis meses de trabajo, fue el diagnóstico y análisis continuo para trabajar en turnos de 24 horas de lunes a sábado a fin de alcanzar el objetivo trazado y cumplir con el cliente en las condiciones y tiempos planteados. Se alcanzó por primera vez una producción de hasta 38 toneladas cuando se concluyó un período 2012 con una producción promedio de 20.3 ton, en el primer semestre el mayor reto fue la producción de Bidones, sin embargo se generó un plan estratégico conjuntamente con el área de ventas a fin de no desabastecer al mercado local, se estableció un control y reprogramación continua a fin de atender a los clientes de acuerdo a las necesidades sin perder de vista la capacidad productiva de la planta. El segundo semestre del año el área de producción empezó con un plan para reponer inventario de producto terminado así como trabajar conjuntamente con ventas en stock máximos y mínimos que permitan el flujo del inventario y la adecuada rotación de los mismos, se realizaron nuevos productos para la línea de panadería, molde de piza, molde con cono, se elaboraron nuevos artículos como paelleros, asaderos, se trabajó conjuntamente con ventas en el diseño de nuevos empaques para la línea económica a fin de llegar con este producto en una nueva presentación a locales de distribución masiva.
Se cumplió en el período 2013 con el presupuesto en un 119%, es importante destacar también el incremento en producción de unidades que fue del 32% respecto al período 2012. el repunte de la línea económica fue del 27% en kilos producidos, lo que deja ver que el área de producción no únicamente se dedicó a la elaboración de bidones sino mantuvo y mejoró el ritmo de producción en los productos de alta rotación, las unidades producidas en hora hombre del 2012 fueron de 20.6 en tanto que para el 2013 se tuvo un indicador de 21.6 unidades hora hombre en horas reales trabajadas.

La **gestión administrativa** que se ha realizado en el transcurso de este período se ha fundamentado en el control y ajuste de las operaciones desarrolladas en el día a día, se han establecido grupos de trabajo a los cuales se ha delegado tareas y procesos a cumplir, la responsabilidad individual de cada uno de los integrantes de la empresa y el control continuo a las tareas asignadas ha sido la base para el cumplimiento de los objetivos.
En el ámbito contable – financiero se han realizado ajustes a los sistemas contables a fin de cumplir con los cambios y lineamientos de los entes de control, se desarrolló a través del dueño del software contable un sistema para el reporte de créditos al Dinardap a presentarse el 28 de febrero, se ha actualizado la base de datos de accionistas conforme a lo requerido por la Superintendencia de Compañías, se ha cumplido con las actualizaciones solicitadas por el Banco Central del Ecuador para los permisos de importación, al finalizar diciembre 2013 el sistema de roles funciona de forma automatizada, para lo cual en el período 2014 se llevaran a cabo ajustes en las tablas de tiempos y movimientos así como controles para que a finales de diciembre 2014 el sistema funcione desde la planificación de producción hasta el despacho del producto en forma automática y en tiempo real. La empresa dispone de todos los permisos requeridos el día de hoy para su funcionamiento y normal desarrollo dispuestos por los entes de control seccional y nacional, cuenta con los contratos laborales y finiquitos debidamente registrados conforme a las regulaciones del ente de control, las declaraciones tributarias, societarias, de seguridad social se han cumplido en el formato y los tiempos requeridos conforme a las disposiciones vigentes, al cierre del ejercicio 2013 se ha registrado en el sistema automatizado de control y seguridad industrial provisto por el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales.

III. Resultados Financieros al 31 de Diciembre 2013

Los Resultados presentados al cierre del período 2013 se dividen en tres bloques principales, ingresos, costos de producción y gastos operacionales.

Los ingresos del giro del negocio de 3.807mil de 2012 pasan a 4.962mil, los mismos tienen un incremento del 30.33% y representan el 99.01% del total de los ingresos, el 0.99% corresponden a ventas de chatarra y otros.

El costo de venta entre ambos períodos sufre variaciones imperceptibles, en la línea de aluminio de un costo 2012 de 66.49% el 2013 se cierra con 66.37% lo que da una variación decreciente de apenas un 0.12%, esto se debe principalmente a que el mayor rubro que es materia prima no ha sufrido grandes alteraciones en el período 2013, en tanto que en comercio de un costo 2012 de 83.98% el 2013 se tiene un 87.96% lo que da un incremento del 4.02%, el impacto de costo en esta línea se debe al mix de venta que se realiza así como a la baja rentabilidad en ventas de calderos recortados a mi comisariato, línea que actualmente para este cliente no es fabricada por INDALUM lo que ha afectado directamente a la rentabilidad que se tiene en las gestiones de comercio, se buscará para el período 2014 generar mejores alianzas con proveedores en artículos de mayor rotación a mejor costo de adquisición, mejorar estos rubros se han convertido en la necesidad principal para el nuevo período así como el gestionar con proveedores productores directos y no a través de terceros, la participación de compras directas deberá tener un mayor peso en la línea de comercio a fin de potenciar la marca y mejorar los resultados.

Los gastos operativos han sufrido una variación importante del 34.02%, este rubro ha superado el valor proyectado debido a trabajos de mantenimiento y adecuaciones que se tuvieron que desarrollar en la empresa durante el ejercicio 2013 así como por el incremento en gasto de transporte para el envío de los 80000 bidones, analizados los gastos en los otros rubros estos se han manejado acorde a lo presupuestado para este ejercicio, el gasto operacional con respecto a la participación que los mismos tienen con la venta han incrementado del 22.85% en el 2012 con respeto al 23.50% para el 2013.

IV. Balance al 31 de Diciembre de 2013

En el período 2013, las actividades y gestiones desarrolladas por la Gerencia estuvieron encaminadas al incremento de las ventas, reducción de los costos, adecuaciones en la infraestructura, capacitación al personal, implementación de sistemas de gestión, sincronización de procesos, organización de información y lineamientos de procesos que permitan reducir los tiempos así como mejorar los resultados. Los rubros de inventarios y cartera al cierre del período 2013 comprometieron el 57.3% de los recursos así como la liquidez de la empresa.

En disponible se tiene una variación negativa del 8.6%, el realizable se incrementa en un 30.3%, el exigible se reduce en un 2.8% y los pagos anticipados incrementan en un 34%, la disminución en el rubro de disponible y en exigible se ven distribuidas en rubros como el realizable y pagos anticipados, los mismos que también se han apalancado con dineros de terceros.

El exigible, este rubro en el período 2013 denota una ligera mejora del 2.8%, las gestiones desarrolladas en el día a día como control y monitoreo continuos, han permitido la recuperación oportuna de los valores otorgados a clientes.

Los activos fijos tiene una variación del 4.7% que se da por la adquisición de vehículos, este rubro representa el 35.3% del activo total, el 62.63% lo dispone el activo corriente, el período anterior el activo corriente representaba el 63.1%, los activos fijos tienen un peso importante, mismo que se generó en el 2012 con ajustes NIIF.

Los pasivos tienen una participación del 26.21% el rubro de corto plazo está representado por el 83.3% y el 16.7% es pasivo a largo plazo. En el pasivo corriente la mayor representación tienen los compromisos con proveedores y alcanzan el 55%, el 21% está en préstamos de terceros, en tanto que en el pasivo a largo plazo el 100% representa las provisiones para jubilación, cifras que están respaldadas por estudio acturial.

El patrimonio tiene una variación positiva de 9.7%, el mayor crecimiento se da por la cuenta de reservas por envío de dividendos a la cuenta de reserva facultativa así como por los resultados del ejercicio 2013.

V. Plan Presupuesto 2014

Si bien a nivel mundial el crecimiento se espera alrededor de un 3%, se debe considerar también que China en el período 2013 es el segundo año que ha crecido en un dígito, si se une a lo anterior que el Gobierno ecuatoriano ha expuesto que tanto el año 2014 como el 2015 serán épocas de recesión, en la cual estima contraer el gasto público y finalizar los proyectos ejecutados principalmente en el campo energético, además a esto se sume el cambio de la Matriz Energética y la disminución de importaciones frenadas por requerimientos de calidad y reglamentos INEN, el crecimiento para el 2014 no se vislumbra alentador, aún a pesar de este panorama externo, internamente se ha considerado como crecimiento para la empresa el 15% en la línea de aluminio y el 20% en comercio que darían un incremento neto del 16% para el 2014 con relación al 2013 y una venta total de 4.485mil sin considerar la venta spot de bidones en el nuevo período.

Se ha contemplado en el crecimiento proyectado de la línea de aluminio el diversificar el portafolio de productos existentes, el incursionar en el sector panadero, restaurantes, así como al ampliar el portafolio de clientes y potenciar los clientes con mayor crecimiento en el segundo semestre del 2013 en artículos populares potenciales.

Los costos de ventas se estiman no superen el 65%, las estrategias serán trazadas en base a la segmentación en líneas de producción económica, industrial y tapas con la finalidad de dar mayor seguimiento y control en forma diaria a fin de que esto permita reducción de procesos, mejora de productividad, control adecuado en especificaciones técnicas de materia primas a recibir, reducción de precios de compra de accesorios, entre otros.

Para los gastos operacionales se contempla un incremento del 8% así como el 6% para rubros de Mano de Obra y Cargos de Fabricación, está contemplado dentro del presupuesto el mantenimiento de la nave de bodega y fundición principalmente en mejoras de techos y arreglos de infraestructura.

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

Agradezco en primer lugar la atención prestada a este informe así como al apoyo recibido por parte de los miembros del Directorio en las diferentes propuestas presentadas y aprobadas para la ejecución dentro del giro normal del negocio.

En segundo lugar mi más sincero agradecimiento para los Jefes de las distintas Áreas en cada uno de los departamentos, para el personal administrativo de apoyo, para el personal operativo quienes con esfuerzo y dedicación permiten la consecución de los resultados presentados.

Atentamente,

MBA. CPA. PATRICIA VELEZ G.
GERENTE