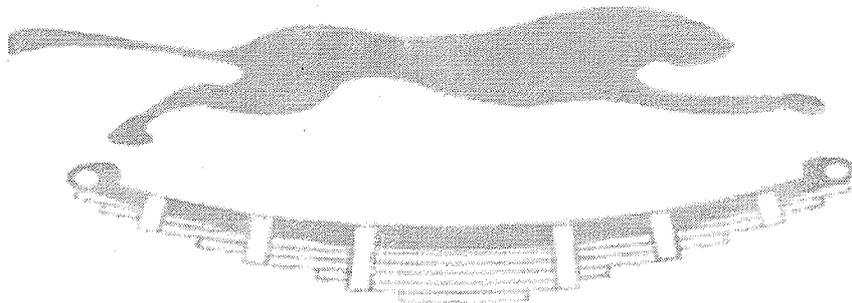


2017



# Informe Gerencial

VANDERBILT S.A



## Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	- 2 -
2.	Escenario económico 2017.....	- 3 -
2.1	Análisis Macroeconómico.....	- 3 -
2.2	Análisis Microeconómico (Industria).....	- 4 -
2.3	Análisis Legal - Tributario.....	- 5 -
3.	Hechos relevantes del negocio.....	- 6 -
3.1	Principales cifras.....	- 6 -
3.2	Panorama estratégico.....	- 6 -
3.3	Proceso de Manufactura.....	- 8 -
3.4	Proceso de Comercialización.....	- 9 -
3.5	Proceso de Apoyo.....	- 10 -
4.	Estados Financieros.....	- 16 -
4.1	Información relevante.....	- 16 -
4.2	Estado de Resultados.....	- 16 -
4.3	Estado de Situación.....	- 17 -
4.4	Estado de Flujo de Efectivo.....	- 17 -
4.5	Principales indicadores.....	- 17 -
5.	Proyección 2017.....	- 18 -
5.1	Temas macroeconómicos relevantes.....	- 18 -
5.2	Panorama Estratégico.....	- 19 -
5.3	Riesgos.....	- 19 -

## **I. Resumen ejecutivo**

Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A es la primera empresa fundada del Grupo Industrial Graiman. Desde sus inicios en el año 1962, las operaciones han buscado la excelencia a través de sus procesos para proveer al sector automotriz con hojas de resortes de la más alta calidad.

El modelo de negocios incluye la comercialización de hojas de resortes para el mercado de reposición y de ensambladoras, adicionalmente, se proveen productos complementarios. El conjunto de la oferta se exhibe en las tiendas propias de la empresa y a través de la red de distribuidores a lo largo y ancho del país. En los últimos 10 años la empresa ha provisionado sus productos a grandes ensambladoras como GM, Maresa, Aymesa, y Ciauto.

En el año 2017, y con el objetivo de aprovechar el crecimiento del mercado local y un mayor ciclo de reposición de nuestros productos debido al deterioro de las vías y carreteras del Ecuador, hemos orientado nuestros esfuerzos a satisfacer los requerimientos del mercado interno ecuatoriano y explorar nuevos mercados internacionales, como el colombiano, al cual actualmente exportamos .

El año 2017 se caracterizó por ser un año de optimización y eficiencia a través de todos los procesos primarios y de apoyo de la compañía con el fin de aportar con disponibilidad de productos para atender las demandas del mercado.

Se continuó con el desarrollo de herramientas de producción (MGC) y se empezó con la migración hacia sistemas de producción BIQS, y a finales de este año también se logró aprobar la auditoría de certificación a la nueva norma IATF/TS 16949, sistemas que permitirán acceder al mercado de equipo original de las ensambladoras.

Para el año 2018, existen noticias positivas para el Ecuador debido a la recuperación del precio del petróleo. Adicionalmente, se espera un primer semestre estable en términos macroeconómicos al igual que una liquidez creciente. Sin embargo, la incertidumbre política por la consulta popular planteada por el nuevo gobierno será una variable crítica que generará volatilidades y diferentes escenarios.

Para enfrentar el 2018, Vanderbilt concentrará esfuerzos en: mantener participación de mercado, calificar para provisionar equipos originales a ensambladoras (GM y Fisum), e incursionar en nuevos mercados (Perú y Bolivia) para aumentar ventas y aprovechar la capacidad instalada de la planta.

## 2. Escenario económico 2017

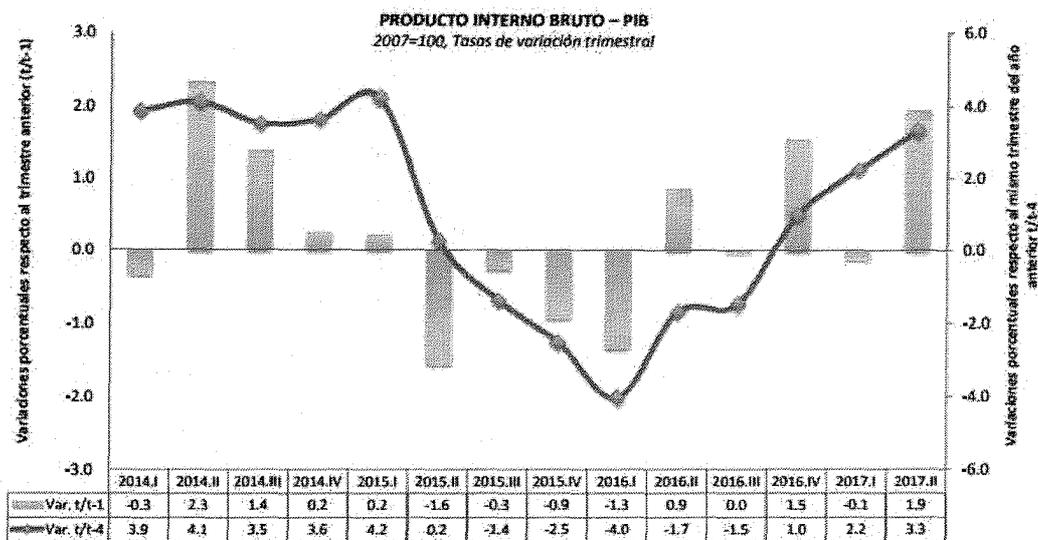
### 2.1 Análisis Macroeconómico

El año 2017 estuvo marcado por un repunte en la economía ecuatoriana marcado por un crecimiento a finales del 2016.

Para octubre de 2017 de acuerdo a información de la Superintendencia de Bancos, el crédito comercial otorgado por los bancos privados representó el 72,4% del total, siendo el componente más fuerte el Comercial Prioritario Corporativo (49,6% del total). Esto permitió que la economía tenga una mayor proyección de crecimiento a la estimada inicialmente.

Por otro lado, en este entorno la liquidez también se redujo alejándose de los niveles excesivos del primer semestre de 2017

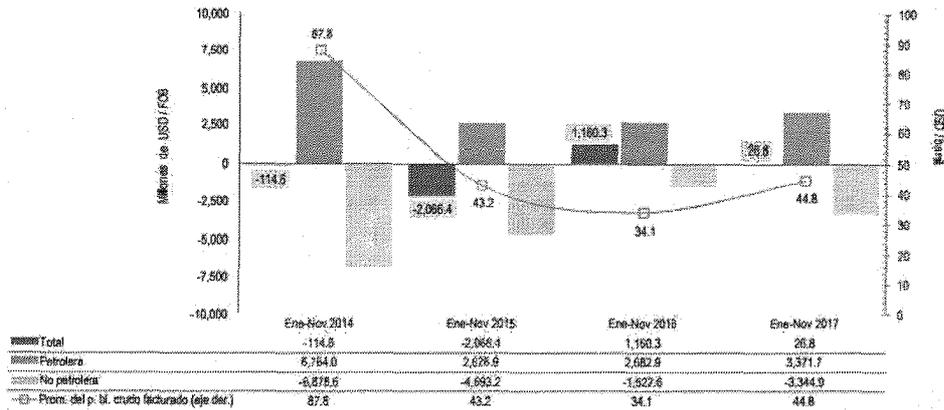
El PIB de Ecuador, en el segundo trimestre de 2017, a precios constantes, mostró una tasa de variación trimestral de 1.9% (t/t-1, respecto al primer trimestre de 2017); y, una variación inter anual (t/t-4, respecto al segundo trimestre de 2016) de 3.3%.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Fuente: Banco Central del Ecuador. Estadísticas Macroeconómicas 2017.III

En el 2017 la balanza comercial registró un superávit de 26.8 millones en el período de enero a noviembre del 2017, consecuencia de la recuperación del precio de barril de petróleo y el crecimiento de las exportaciones no petroleras, sin embargo y comparado con el saldo en el mismo período del 2016 hubo una disminución del 97.7%, cuya afectación directa fue el incremento de las importaciones debido a las desactivación de las salvaguardias.



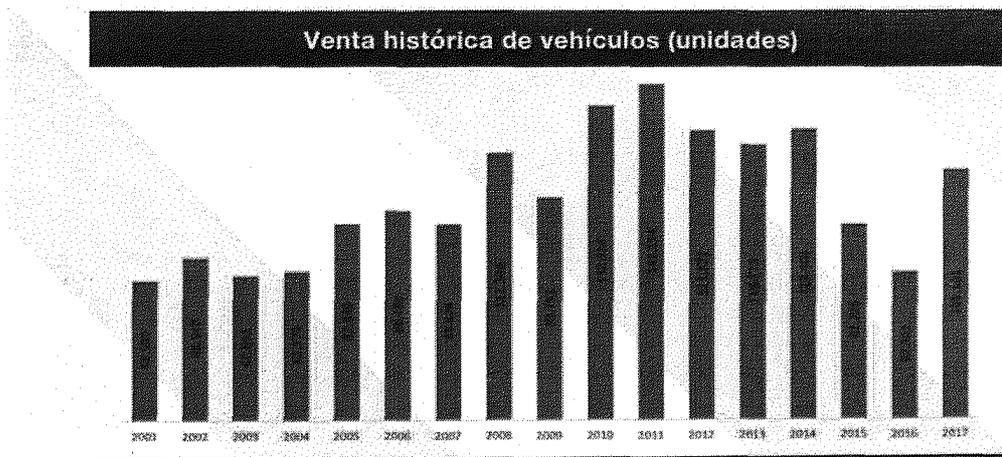
Fuente: Banco Central del Ecuador. Evolución de la Balanza Comercial – Febrero 2018.

De igual forma, durante el 2017, el riesgo país (EMBIG) se redujo, pasando de 647 puntos (enero 2017) a 459 puntos (diciembre 2017), retornando a niveles del 2014 pero por encima de los países de la región (excepto Venezuela). Esta mejora del riesgo país se acompañó con un endeudamiento del gobierno para incrementar la liquidez en la economía y cerrar brechas fiscales.

## 2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

El 2017 cerró bien para el mercado automotriz. Las ventas crecieron un 69% respecto al 2016, al pasar de 62.311 a 105.101 unidades. Los vehículos livianos son que tuvieron mejor desempeño, comparado con los pesados, que aún no logran superar el umbral marcado en el 2015.

De las 105.101 unidades comercializadas en el 2017, el 44% corresponden a automóviles, 32% a SUVs y el 17% a camionetas. El 7 % restante corresponde al segmento de pesados donde camiones y buses representan casi la totalidad.



Fuente: CINAIE sobre la base de registros del SRI

La venta de vehículos ensamblados también creció, al pasar de 31.565 unidades en el 2016 a 40.843 unidades en 2017. No obstante, la industria nacional perdió participación pasando a ser el 39% del mercado compara con el 50,7% del 2016.

La producción de vehículos se recuperó durante el 2017 alcanzando la cifra de 43.239 unidades. Si bien la cifra es inferior a la del 2015, se debe tomar en cuenta para ese año Maresa aportó con 5.860 unidades cuando todavía se encontraba en operaciones. En todo caso esta pérdida ha sido compensada en parte por el importante crecimiento de CIAUTO y el ingreso de dos ensambladoras más, FISUM y ARMACAR.

Producción de vehículos por ensambladora			
ENSAMBLADORA	2015	2016	2017
Omnibus BB	36.580	22.192	31.846
Aymesa	6.666	4.594	6.369
CIAUTO	1.658	2.278	4.020
Fisum			900
Armacar			84
Maresa	5.680		
<b>Total</b>	<b>50.584</b>	<b>29.064</b>	<b>43.239</b>

Fuente: Empresas ensambladoras

### 2.3 Análisis Legal - Tributario

Dentro de los principales temas tributarios, el 2017 estuvo marcado por dos temas importantes:

- El impuesto al valor agregado (IVA) volvió desde el 1 de junio de 2017, al 12% en Ecuador, luego de que el 2016 se elevara en dos puntos, una medida impuesta para afrontar los efectos del terremoto de magnitud 7,8 que afectó a zonas de la costa norte.
- Una de las primeras medidas tomadas por el nuevo ministro de Comercio Exterior (Comex), fue la eliminación de las salvaguardias a partir del 1 de junio de 2017. La implementación de salvaguardias se dio en el 2015, con la finalidad de regular las importaciones y equilibrar la balanza comercial. El desmantelamiento progresivo de las salvaguardias se dio desde el 2016. Para el 2017, las sobretasas fijadas en 35% bajaron al 23,3% en abril y al 11,7% en mayo, desde el 1 de junio sean del 0%. Las partidas incluían productos como: frutas, lácteos, carnes, embutidos y electrodomésticos. Mientras las sobretasas fijadas en un 15% bajaron al 10% en abril y a un 5% en mayo. Incluyó productos como licores, ropa y otros productos textiles.
- Luego de un año de proceso interno tanto con el Ministerio de Industrias y la CINAE, se emitió el Acuerdo Ministerial que entró en vigencia desde el 5 de octubre del 2017, en el que se establece nuevas reglas para en ensamblaje en el Ecuador, colocando el porcentaje mínimo de integración al 16% en los primeros 18 meses de vigencia del acuerdo y al 19% en los primero tres años de su vigencia. La medición de este porcentaje se hará por marca modelo y no por planta.

- Mayores controles en materia de Precios de Transferencia
- Auditorías tributarias (determinaciones – fiscalizaciones) basadas en temas operativos
- Obligación de reportar cuentas bancarias en el extranjero, tanto para personales naturales como sociedades

Por último, se ha incrementado la regulación del Sistema financiero mediante resoluciones o reformas para manejo de tasa de interés, servicios financieros, encaje y dinero electrónico. Muchas de estas medidas no se consideran técnicas y podrían tener un enfoque de inyección de liquidez para cerrar brechas fiscales pero su efecto indirecto puede también considerarse como la motivación para la colocación de créditos.

Ecuador ha incorporado una normativa de control bancario similar a FATCA y la banca nacional ha adoptado en sus procesos, las obligaciones de reporte de EE.UU.

### **3 Hechos relevantes del negocio**

#### **3.1 Principales cifras**

Las principales cifras del 2017 se resumen a continuación:

1. Las ventas alcanzaron un nivel de 6.3 millones USD y un crecimiento de 16.5% respecto al año 2016.
2. La utilidad antes de impuestos fue de 308.849 mil USD y representa una mejora respecto al año 2016 (-42.746 mil USD)
3. En el año 2017 se mantuvo sin deuda con instituciones financieras, aprovechando la posición de liquidez de la empresa y favoreciendo una reducción del gasto financiero para mejorar la línea final.
4. El flujo de caja operativo fue de 527.911 mil USD, representando una mejora importante respecto al año 2017 de 174.450 mil USD.

#### **3.2 Panorama estratégico**

**Misión:** Lideramos el mercado generando y entregando soluciones integrales de calidad en sistemas de suspensión, comprometidos con la satisfacción del cliente y de las partes interesadas.

**Visión:** Vanderbilt se proyecta para el 2022 de la siguiente manera:

- Contamos con un equipo humano proactivo debido a su compromiso, bienestar y nivel de profesionalización orgulloso de su trabajo.
- Somos el referente en el mercado de sistemas de suspensión automotriz del país por la calidad y excelencia de productos y servicios que suministramos.
- Proporcionamos soluciones integrales en sistemas de suspensión a diversos mercados a través de innovación tecnológica e ingeniería.

**Lineamientos 2017:** Los lineamientos planteados fueron los siguientes:

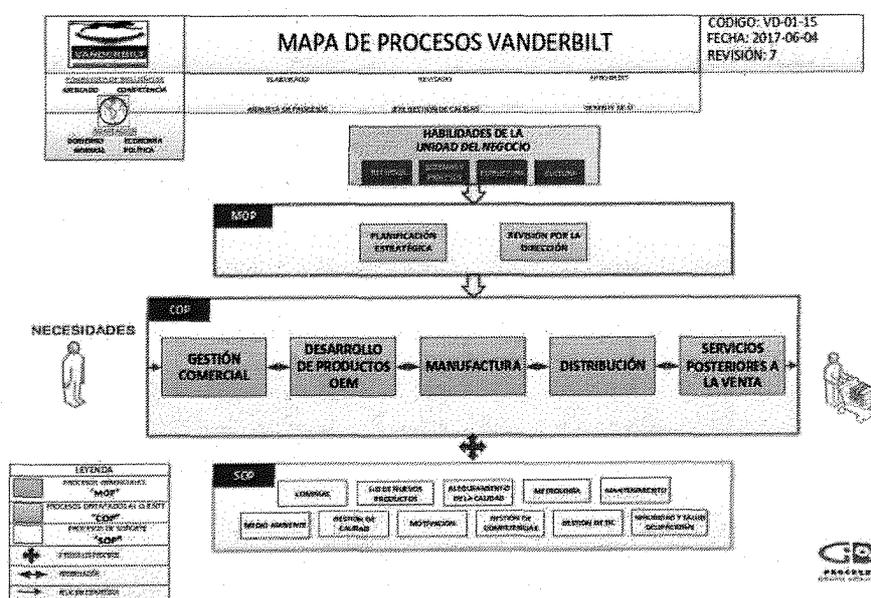
- 1) Ventas mensuales de 153 toneladas.

- 2) Mantener un Margen Bruto de 25%.
- 3) Una utilidad antes de impuestos que oscile entre 100 mil USD y 150 mil USD.

El cumplimiento de estos lineamientos se detalla a continuación:

Lineamiento	Meta	Real
Ventas mensuales	153	✓ 163
Margen bruto	25 %	✓ 35%
Utilidad Core (en MM)	0.1-0.15	✓ 0.3

De acuerdo a la nueva versión de la norma ISO 9001:2008, se modificó el mapa de procesos quedando de la siguiente forma:



A partir del mapa de procesos se han tomado las siguientes acciones:

- **Misión y Visión:** Comunicación y validación de la misión y visión con el equipo encargado de la revisión gerencial.
- **Habilidad de la Unidad de Negocio:** Mediante revisiones gerenciales mensuales se cubre el mejoramiento continuo y el análisis del desempeño del negocio.
- **I+D de nuevos productos:** La implementación del proceso I+D se realizará a partir del 2018 y será un punto clave para alcanzar la misión y visión de la compañía.
- **Compras:** Debido a la importancia de las compras de materia prima (acero), se continuó con el comité de compras que permite integrar varias visiones, conformado por finanzas, producción, comercial y compras.
- **Gerencia General:** Tomando en cuenta las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, se contrató un Gerente General externo para que inició sus actividades en el 2017 una vez que la empresa alcanzó indicadores financieros adecuados.

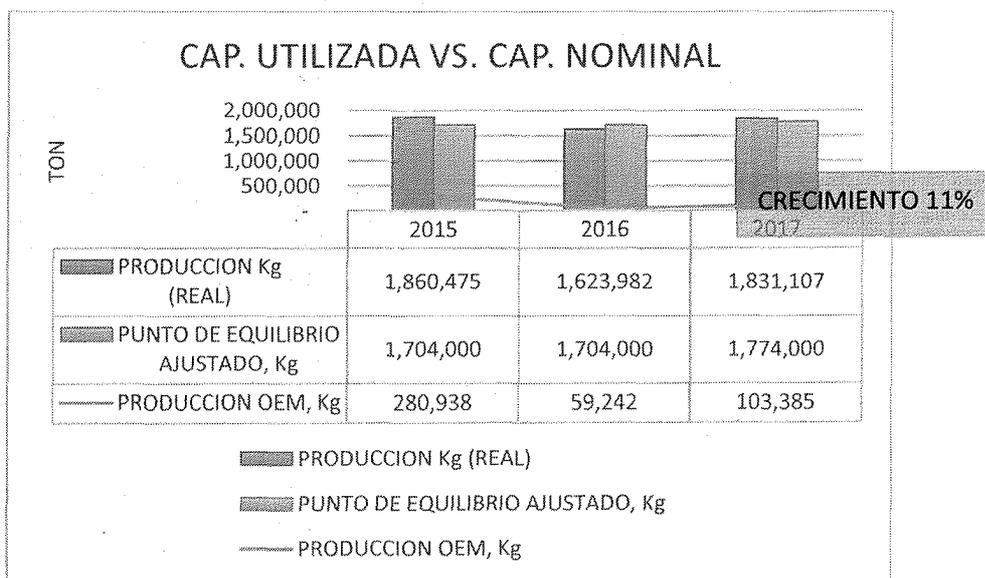
En el año 2017 se definieron las siguientes estrategias para lograr que la empresa mejore sus resultados con respecto al año 2016:

- Reestructuración del equipo comercial.
- Mejoras en comunicación entre producción, abastecimiento y comercial con el fin de mejorar la disponibilidad de producto.
- Continuar con el proceso de desarrollo de productos de Equipo Original para ensambladoras.

### 3.3 Proceso de Manufactura<sup>1</sup>

El proceso Manufacturero al 2017 en Vanderbilt evidencia un incremento en la utilización de la capacidad instalada, esto en consecuencia al incremento y gestión de la demanda de mercado. En dicho año nos permitió procesar 1.831TON, es decir, el 11% de crecimiento con respecto al 2016. En cuanto a la utilización de capacidad instalada, hemos sostenido un promedio del 45% vs. el 2016 en que promediamos un 40%.

En cuanto al segmento de equipo original, experimentó un crecimiento del 43% en consecuencia de la demanda de nuestro cliente Ciauto con el modelo Wingle en sus versiones 4x2 y 4x4.



Los lineamientos críticos planteados en manufactura fueron los siguientes:

- Obtener eficiencias en costos de producción sobre los rubros gestionables por la Gerencia de Manufactura.

<sup>1</sup> Información proporcionada por Gerencia Manufactura.

- Alcanzar niveles óptimos de producción acorde a lo aprobado en el presupuesto tanto para el mercado nacional como internacional. Durante el 2017 se gestionaron mercados como el Boliviano y el Peruano, cuyos resultados comerciales se aspiran concretar al 2018.
- **BIQS:** Posterior a diversas auditorías realizadas por parte del cliente GM OBB y considerado su requisito específico de acreditar BIQS, hemos alcanzado un porcentaje superior al 65% que nos acredita como nivel 1. El compromiso de implementación al 2018 es del 85% que nos acreditaría como BIQS3.
- **Certificaciones:** En diciembre pasado y como parte del proceso de migración al sistema de gestión IATF 16949, fuimos sujetos a una intensa auditoría que como consecuencia evidenció la acreditación por parte de Vanderbilt bajo la normativa actualizada. Durante el primer trimestre del 2018 nos harán llegar la certificación pertinente que nos permite continuar siendo parte de la cadena de suministro de los clientes OEM

### 3.4 Proceso de Comercialización<sup>2</sup>

En el año 2017 se alcanzó un crecimiento en Kilos de 19.20% y en Dólares 18.4% con respecto al 2016.

Detalle Enfoque del trabajo Comercial Vanderbilt:

**Peso de Ventas por Canal**

	VANDERBILT VENTAS X CANAL
ENSAMBLADORAS	3%
REPOSICION	95%
EXPORTACIONES	2%

- **Disponibilidad de Producto:** Se efectuó un análisis y clasificación ABC de la cartera de productos de Vanderbilt en todas las líneas; con producción se mejoró el sistema y metodologías de trabajo y comunicación con reuniones periódicas para retroalimentar la información de planificación de producción con los requerimientos del mercado.
- **Incentivo a la fuerza de Ventas:** Se cambió la política de “Pagos de Comisiones” existentes bajo el método de pago Individual, por Grupal por Zona.
- **Fidelización de Clientes:** Se efectuaron ferias en Machala y Guayaquil, Charlas técnicas en Riobamba, Quito Sur y Quinindé, fomentando el apoyo a nuestros distribuidores con mayor conocimiento de manejo de producto y generando confianza con nuestra empresa.
- **Frecuencia de Visitas:** El enfoque de Vanderbilt es desconcentrar el nivel de poder en ciertos distribuidores con el objetivo de minimizar el riesgo, compartiendo el mercado por segmentos de acuerdo al target de atención de cada distribuidor.

<sup>2</sup> Información proporcionada por Gerencia Comercial.

- **Fomentar Venta en Puntos Propios:** la venta en nuestros puntos mantiene el margen de contribución y es un canal de información directo del mercado.
- **Mercado Corporativo:** Se atendieron a segmentos agroindustriales, flotas, compañías constructoras, camineras y mineras para enfoque de crecimiento del negocio y bloqueo a la competencia.
- **Exportación:** Se efectuaron prospecciones en nuevos mercados Bolivia y Perú, en los cuales se están homologando referencias para poder atenderlos en el 2018.

### 3.5 Proceso de Apoyo

#### Finanzas<sup>3</sup>

El equipo financiero está compuesto por 1 gerente que se apoya en la estructura corporativa de finanzas del Grupo Industrial Graiman para asumir las responsabilidades de tributación, contabilidad, tesorería, costos, planeación, estructura y riesgos financieros.

Los lineamientos críticos planteados en Finanzas fueron los siguientes:

- Guiar el proceso de presupuestación considerando las premisas de la planificación estratégica y la situación macroeconómica del País.
- Monitorear el desempeño de presupuesto mensualmente y análisis de variaciones
- Ejecutar el uso de presupuestos dinámicos en casos de brechas significativas
- Coordinar los reclamos al SRI por pagos en exceso, específicamente del Impuesto a la Salida de Divisas.
- Diagnosticar el nivel de madurez de la función financiera respecto a las mejores prácticas regionales y el plan de acción de mejora considerando como alternativa la implementación de un centro de servicios compartidos
- Mantener una situación de liquidez óptima mediante una correcta administración de niveles de caja y financiamiento del capital de trabajo.
- Asesorar a la gerencia general en temas financieros, tales como evaluación de proyectos y pricing.
- Análisis macroeconómicos y de industria que permitan monitorear y proyectar la evolución del sector.
- Facilitar el proceso de auditoría externa integrando las recomendaciones de normativas internacionales y locales

Adicionalmente, se implementaron como proyectos del año 2017 los siguientes temas:

- Modelo de proyección de costos y precios.
- Modelo de principales drivers para mejorar el indicador EVA y EBITDA
- Modelo de evaluación financiera de proyectos

Dentro de los resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

- El proceso de presupuestación (basado en el plan estratégico y presupuestos dinámicos) ha focalizado el proceso de rendición de cuentas en el cumplimiento de metas cuantitativas.

---

<sup>3</sup> Información proporcionada por Departamento Financiero.

- Respecto a la administración del presupuesto se realizó un ajuste de las cifras proyectadas a mediados del 2017 enfatizando revisión de las cuentas de nómina e incluyendo los datos reales de desempeño del primer semestre.
- Recuperación anual en el proceso de recuperación del pago en exceso de Impuesto a la Salida de Divisas (ISD).
- Sobre el mejoramiento de la función financiera existe un plan de acción de mejora considerando como alternativa la implementación de un centro de servicios compartidos. Hasta la aprobación de esta alternativa, se trabajan en mejoras incrementales que forman parte de la planificación del departamento.
- Los excedentes de liquidez fueron invertidos en instrumentos de bajo riesgo, contribuyendo a la rentabilidad del negocio.
- Se determinó la viabilidad financiera de las iniciativas gerenciales (proyectos) para su respectiva aprobación.
- Los resultados del cierre preliminar de auditoría externa permite identificar deficiencias principalmente en: análisis de vida útil de activos totalmente depreciados, cierre no robusto en módulo de compras, aprobación de compras no planificadas y uso de herramientas manuales para pagos. Estas deficiencias no afectan la opinión del auditor debido a que su impacto no es material, sin embargo, representan oportunidades de mejora para agregar valor al negocio.

#### **Tecnologías de Información y Comunicación<sup>4</sup>**

El equipo de TIC actualmente está compuesto por 2 gerencias, 1 técnico de redes que se apoyan en la estructura corporativa de Tecnología del Grupo Industrial Graiman para asumir las responsabilidades de operaciones tecnológicas, desarrollo, soluciones de negocio y herramientas de usuario final.

Los lineamientos principales para el área de TIC son los siguientes:

- Implementar un Gobierno de TI que permita el alineamiento de las Tecnologías de la información y la comunicación (TI) con la estrategia del negocio.
- Cierre de brechas existentes con procesos de auditoría interna y externa.
- Implementar un marco de políticas y procedimientos que regulen el uso de tecnologías de la información.
- Garantizar la continuidad de las operaciones de TI.
- Privilegiar los gastos operacionales “Opex” sobre inversión de capital “CAPEX”.
- Implementar soluciones tecnológicas que tengan soporte en compañías de tecnología tipo “World Class”.
- Formalizar y monitorear los procesos de tecnologías de la información de cada una de las áreas existentes.
- Definir la hoja de ruta tecnológica que seguirá la organización.
- Apoyar a las diferentes áreas de la organización en la ejecución de proyecto de tecnologías de la información.
- Generación de principios de implementación, operación y administración de soluciones tecnológicas para la organización.

Adicionalmente, se implementaron como proyectos del año 2017 los siguientes temas:

---

<sup>4</sup> Información proporcionada por el departamento de Finanzas

- Migración y actualización de la infraestructura y plataforma que soporta el Erp JDEdwards.
- Integración de todas las localidades del GIG a través de la implementación de tecnologías de voz Ip.
- Implementación de tecnología de seguridad perimetral(Firewall).
- Reingeniería e implementación de nueva red de datos y red inalámbrica
- Implementación de herramientas de gestión de disponibilidad y capacidad de elementos tecnológicos.
- Optimización de matriz de seguridades JDEdwards.

### **Administración, Recursos Humanos, Proyectos<sup>5</sup>**

La Dirección Administrativa se encarga de liderar las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Administración General y Proyectos; ha basado su enfoque en el 2017 en un seguimiento pormenorizado de cada una de las áreas a su cargo, con la finalidad de conseguir los lineamientos determinados por la Presidencia Ejecutiva del GIG y la Gerencia General, siendo responsabilidad del área el manejo de costos de nómina, evolución del headcount, cumplimiento legal-administrativo y ejecución del CAPEX fijados en los distintos órganos de gobierno.

En Recursos Humanos, el 2017 se cumplieron los siguientes resultados:

- Seguimiento pormenorizado del headcount de la Empresa, cerrando el 2017 con 117 personas e iniciando el 2018 con 113 personas.
- Control de costos de nómina, con un seguimiento pormenorizado en la generación de horas extras y organización de los modelos de programación de la producción, y ventas, teniendo como resultado para este año un incremento en el monto cancelado por concepto de horas extras, dado el incremento de producción y las horas laboradas, con el mismo personal contratado.
- Búsqueda del Desarrollo de Perfiles Profesionales por medio de Capacitación, con una inversión de \$21,943 dólares, traducido en 2438 horas de capacitación, y un alcance de 444 asistentes a los módulos impartidos.
- Seguimiento y análisis del índice de Rotación de Personal en la compañía, con un resultado final del 13,68%.
- Medición del Clima Laboral de la Empresa, en el cual se consideraron los siguientes factores: Comunicación, Desarrollo (Responsabilidad), Jefatura, Liderazgo (Misión y Filosofía), Permanencia en la organización, Políticas y Objetivos (Organización y Estrategia), Relaciones Interpersonales, Remuneraciones, Retos y Oportunidades, Trabajo en Equipo, teniendo un resultado de satisfacción del 77.80%.
- Se inicia con la implementación de un nuevo sistema de marcaciones con el que se busca mayor eficiencia en el control de asistencia y ausentismo del personal.
- Renegociación de los planes de seguro médico, siendo el mismo un importante beneficio no monetario para todo el personal que labora en la empresa.
- Se realizó un proyecto para actualizar la valoración de cargos en la empresa, producto de lo cual se procedió a actualizar la información de bandas salariales.

---

<sup>5</sup> Información proporcionada por el departamento de Administración, Proyectos y Recursos Humanos

- Se realizó un estudio de la estructura operativa y los orgánicos funcionales, los mismos que nos servirán para optimizar y actualizar nuestros organigramas durante el año 2018.
- Se trabajó de manera permanente en el seguimiento del sistema de Gestión de Calidad, sin obtener ninguna No Conformidad Mayor en los procesos de revisión. (indicador de Gestión).
- El área de Bienestar en conjunto con el departamento de Responsabilidad Social Empresarial involucró a las familias de nuestros colaboradores a través del Programa IntegraRSE, con el fin de trabajar en conjunto, buscando mecanismos de integración y mejora de la calidad de vida de las familias de nuestros colaboradores. (A la fecha se han dictado charlas sobre Nutrición y Prevención en el uso de alcohol y drogas).
- Se fomentaron iniciativas participativas en el área de manufactura, bajo un programa enfocado en la reducción de costos por medio de la generación de ideas y propuestas de mejora continua por parte de nuestros colaboradores, articulados por las diferentes jefaturas, y estructurados en procesos auditables y recompensados.

En cuanto al Área de Administración General:

- Se realizó una revisión permanente de todos los servicios y proveeduría asociados a limpieza, seguridad, salud, seguros, telefonía móvil, etc. Con la finalidad de encontrar opciones de mejora y eficiencia, además de ajustar los mismos a la nueva normativa vigente.
- Se realizó una revisión detallada de políticas corporativas que permiten el mejor desarrollo y más eficiente de la operación, de manera conjunta con el área de Auditoría Interna.

En cuanto al Área de Proyectos:

- Trabajamos en la consecución del plan de proyectos aprobado por el Directorio, los mismos que han estado en el área Industrial, por medio de la adquisición de equipos que mejoren las condiciones técnicas del producto, y garanticen el cumplimiento de las normas y certificados de calidad vigentes. Adicionalmente, se trabajó en el cambio de Matriz de Electrificación a 69kv, lo cual busca eficiencias y estabilidad en el abastecimiento de energía eléctrica.

En cuanto a la consolidación del Gobierno Corporativo, se apoyado en la gestión continua del cambio, y la posición de Secretario del Consejo de Administración, llevando las actas y dando seguimiento a las resoluciones del órgano máximo de gobierno, de manera coordinada con la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, así como también con responsables definidos para el efecto.

### **Sistema de Gestión de Calidad y Procesos<sup>6</sup>**

Dentro del cumplimiento de las actividades de la norma ISO/IATF 16949:2016, mantenemos Reuniones Gerenciales mensuales con el objetivo de revisar los principales indicadores de gestión de los procesos:

---

<sup>6</sup> Información proporcionada por Departamento Sistemas Integrados y Procesos.

- Aseguramiento de calidad
- Manufactura
- Planificación
- Metrología
- I+D
- Distribución
- Gestión de medio ambiente
- Seguridad y salud ocupacional
- Financiero
- Gestión de competencias
- Mantenimiento
- Gestión comercial
- Compras
- Desarrollo de producto
- Servicio posterior a la venta
- Motivación

Durante estas reuniones se revisan las brechas en indicadores de desempeño para formular acciones que permitan desarrollar la mejora continua e incremento de la competitividad.

El área de Sistemas Integrados de Gestión realiza un aporte continuo a la sostenibilidad y mejora continua de la Empresa para alcanzar los lineamientos determinados por la Gerencia General, siendo su responsabilidad el manejo de sistema de gestión de calidad, seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y procesos.

En el 2017 se realizaron las siguientes actividades:

- Creación de norma de ballestas para uso en vehículo automotor INEN 3017
- Gestión para apertura de estudio de reglamento técnico para norma de ballestas en el INEN
- Se renovaron las certificaciones ISO 9001:2015 e IATF 16949:2016 cumpliendo exitosamente los procesos de auditoría externa requeridos.
- Revisión de estrategias de negocio y su implementación conjunta con la norma IATF 16949 que permitió el desarrollo de:
  - Contexto de la organización
  - Gestión de partes interesadas
  - Acciones para abordar riesgos y oportunidades
  - Conocimientos de la organización
  - Seguridad del producto
  - Gestión de garantías

Conceptos nuevos que ayudan al desarrollo integral de la empresa

- Seguimiento en la implementación de procedimientos de trabajo seguro, en los procesos de producción
- Campañas de vacunación y prevención de enfermedades ocupacionales.
- Documentación del Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial bajo los requisitos de ley vigentes para su presentación y aprobación en el MRL.

- Sostenimiento de procedimientos de monitoreo y control de los aspectos ambientales identificados en los procesos de manufactura de la empresa y los de su entorno.

En el área de auditora interna se ha continuado con el apoyo para fortalecer nuestro control interno en las operaciones, reportería y cumplimiento (la base metodológica usada es COSO). Dentro de este proceso, los resultados demuestran el levantamiento de:

- 5 hallazgos que han sido revisados y cerrados exitosamente.
- 5 hallazgos con planes de acción y en proceso de cierre.
- 7 hallazgos pendientes que no cuentan con avances relevantes.

Los principales resultados en el 2017 son los siguientes:

- Se procedió a la elaboración de políticas para mejorar procesos operativos
- Se actualizaron políticas y procedimientos en los procesos de:
  - Gestión de competencias que motivan la mejora.
  - Compras cuya finalidad es el desarrollo de proveedores y respaldo de calidad del producto adquirido
  - Finanzas, que permite asignación de presupuestos y rendición de cuentas sobre los mismos.
  - Gestión de calidad en el cual existe una redefinición de su aporte para el desarrollo del negocio
- Se ha concluido con la identificación de los repuestos obsoletos y evacuación de los mismos. Se monitorea los inventarios de baja rotación y acción para su comercialización
- Se encuentra en proceso el desarrollo de producto para ensambladora G.M. y Volkswagen.
- Ejecución de controles para actividades como: cajas, pago de comisiones, políticas contra fraude, código de ética y buzón de confianza, facturación de suministros entre empresas relacionadas, productos no retirados por clientes, productos complementarios.

## **Logística<sup>8</sup>**

El área de Logística lidera las áreas de Abastecimiento, Compras Nacionales e Importaciones, Almacenamiento, Tráfico y Distribución y Transporte, tiene la responsabilidad sobre la administración de los recursos humanos, infraestructura y movimiento de materiales durante su almacenamiento, despacho y entrega de los productos que comercializa Fábrica de Resortes Vanderbilt S. A.

Las variables claves del área logística son:

- Direccional todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente externo e interno.
- Cuidado y optimización en el uso de recursos de la empresa.

---

<sup>8</sup> Información proporcionada por Departamento de Logística.

En cuanto al área de abastecimiento, las principales actividades desarrolladas fueron:

- Búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores que cuenten con sistemas de gestión de calidad, con la finalidad de ampliar el portafolio y tener mayores opciones de abastecimiento.
- Mediante el seguimiento adecuado, se ha logrado mantener proveedores de equipo original calificados con categoría "A" los cuales se evalúan en base a criterios: técnico, logístico, comercial y de calidad.
- Disminución del nivel de inventarios totales en un 24% respecto al año 2016.
- Se ha intensificado el análisis de rotación de inventarios en las compras de complementarios, con el objetivo de mantener un stock razonable de acuerdo a los tiempos de reposición.

En cuanto al área de almacenamiento, tráfico y distribución, hubo el aprovechamiento de la flota corporativa de vehículos para la distribución de producto terminado.

En gestión de inventarios, se llevaron a cabo actividades como:

- Difusión de la Política para la Provisión de Obsolescencia de Inventarios, así como el Procedimiento de Control de Inventarios, mediante los cuales se establecen las actividades para llevar a cabo un control óptimo de los recursos de la empresa.
- Durante el 2017 se llevaron a cabo las acciones de venta, baja o donación para evacuar los inventarios que fueron determinados como obsoletos durante el 2016. Además, se completó el análisis de la rotación de inventarios del 2017 y se hará seguimiento de los planes de acción e informes técnicos establecidos.

## **4 Estados Financieros**

### **4.1 Información relevante**

Como parte de la directriz de mejorar la estructura comercial, aprovechar el incremento de la demanda de productos, y mejorara la comunicación interdepartamental, el 2017 registró utilidades antes de impuestos de 307 mil USD mostrando un mejor escenario comparado con el 2017.

Respecto al cumplimiento de obligaciones, dentro del 2017, se cumplió a cabalidad las responsabilidades con las entidades de control manteniendo al día las obligaciones tributarias y societarias.

### **4.2 Estado de Resultados**

Las ventas tienen un incremento del 16.5 %, mientras el costo de ventas tiene una disminución 5.7 puntos porcentuales, reflejando una mejor eficiencia. El margen

operativo tiene una mejora en 3.7 puntos porcentuales, consecuencia de una mejor rentabilidad bruta de 5.7 puntos porcentuales, y a pesar de un incremento del gasto operativo en 2 puntos porcentuales. Los gastos financieros se mantienen en niveles bajos debido a que Vanderbilt no tiene deudas bancarias.

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
	<b>2016</b>	<b>AV</b>	<b>2017</b>	<b>AV</b>	<b>AH</b>
Ventas	5.434.992	100,0%	6.330.645	100,0%	16,5%
Costo ventas	(3.648.515)	-67,1%	(3.885.075)	-61,4%	6,5%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>1.786.477</b>	<b>32,9%</b>	<b>2.445.570</b>	<b>38,6%</b>	<b>36,9%</b>
Gastos Operacionales	(1.809.272)	-33,3%	(2.234.281)	-35,3%	23,5%
Otros Ingresos Netos	24.663	0,5%	64.317	1,0%	160,8%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>1.868</b>	<b>0,0%</b>	<b>275.606</b>	<b>4,4%</b>	<b>14655,0%</b>
Gastos Financieros	(44.615)	-0,8%	32.243	0,5%	-172,3%
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>(42.747)</b>	<b>-0,8%</b>	<b>307.849</b>	<b>4,9%</b>	<b>-820,2%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>121.240</b>	<b>2,2%</b>	<b>397.664</b>	<b>6,3%</b>	<b>228,0%</b>

\*AV: Análisis vertical.

\*AH: Análisis horizontal.

### 4.3 Estado de Situación

La estructura del balance se mantiene estable en activos, y el principal cambio se observa en el aumento de pasivos corrientes producto de la mayor generación de ventas racionalizando los niveles de inventarios, y los pasivos financieros se mantienen en 0

<b>BALANCE GENERAL</b>					
	<b>2016</b>	<b>AV</b>	<b>2017</b>	<b>AV</b>	<b>AH</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Activo Corrientes	4.567.852	80,2%	5.032.266	81,3%	10,2%
Activo Fijos	1.067.652	18,7%	1.088.841	17,6%	2,0%
Otros Activos no corrientes	62.821	1,1%	68.567	1,1%	9,1%
<b>Total</b>	<b>5.698.325</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.189.674</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,6%</b>
<b>PASIVOS</b>					
Pasivo Financiero	-	0,0%	-	0,0%	-
Pasivo no Financiero	1.717.605	30,1%	1.971.223	31,8%	14,8%
Patrimonio	3.980.720	69,9%	4.218.451	68,2%	6,0%
<b>Total</b>	<b>5.698.325</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.189.674</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,6%</b>

\*AV: Análisis vertical.

\*AH: Análisis horizontal.

### 4.4 Estado de Flujo de Efectivo

Las mejoras en rentabilidad bruta, disminución de gastos operativos, optimización de Capital de trabajo, permitieron mejorar la generación de efectivo de la compañía.

<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>AH</b>
UAI	(42.747)	307.849	-820%
Depreciaciones	119.372	122.058	2%
Provisiones	380.055	20.145	-95%
<b>Utilidad Real</b>	<b>456.681</b>	<b>450.052</b>	<b>-1%</b>
Neto Operativo	1.124.358	781.959	-30%
Neto de Inversión	(339.787)	(902.207)	166%
Neto Financiamiento	(1.280.529)	23.658	-102%
<b>Aumento / Disminución Caja</b>	<b>(39.278)</b>	<b>353.461</b>	<b>-1000%</b>
Saldo Inicial de Caja	213.728	174.450	-18%
<b>Saldo Final de Caja</b>	<b>174.450</b>	<b>527.911</b>	<b>203%</b>

#### 4.5 Principales Indicadores

A partir de los indicadores se determina:

- **Rentabilidad:** Se observa una recuperación importante de todos los indicadores de rentabilidad respecto al año anterior.
- **Margen Bruto:** Existe una mejora significativa debido principalmente a la mejora en ventas con precios de mercado adecuados.
- **Margen Operacional:** Se observa una mejora de 3.7 puntos porcentuales debido a la eficiencia en la generación de ventas.

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>		
	<b>2016</b>	<b>2017</b>
ROE	-1,1%	7,3%
Prueba ácida	3,1	3,7
Indice de Liquidez	7,6	6,1
Margen Bruto	32,9%	38,6%
Margen Operacional	-0,4%	3,3%
Margen Antes de Impuesto	-0,8%	4,9%
Margen Ebitda	2,2%	6,3%

## 5 Proyección 2018

### 5.1 Temas macroeconómicos relevantes

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), estima que Ecuador crecerá el 1,3% en 2018. "Ecuador continuará experimentando una recuperación económica", según reporta el organismo en su informe. Mientras que el Banco Central del Ecuador (BCE) pronostica un mejor desempeño económico, ya que para 2018 espera un crecimiento en el orden del 1,6%, mientras que el Fondo Mundial Internacional (FMI) proyecta un 0,6%.

Según expertos, el Ecuador es el país con menor crecimiento en la región, después de Venezuela, tomando en cuenta que otros países también se vieron afectados por la caída de los precios de bienes primarios como el precio del petróleo y el cobre. De la misma manera afirman que si en 2017 el consumo fue el motor de la economía, para 2018 será la inversión. Así lo demuestran las cifras del BCE: el crecimiento del consumo en 2018 (1,3%) será menor al de 2017 (4,5%) y la inversión crecerá 3,6% en 2018 mientras que este año decreció un 13%.

El sector de la producción cree que si bien la economía se recupera hay un retroceso en productividad, el crecimiento económico no tiene respaldo de las políticas del Gobierno Nacional. Advierten que las medidas económicas propuestas son incompatibles con un crecimiento sostenible de mediano y largo plazo, destacan la urgencia de respaldar al sector privado.

Otro inconveniente que se presenta es el tema de un elevado gasto público que se financia con un importante nivel de deuda, la cual puede ser uno de los mayores problemas que se den en 2018, dado que el servicio de deuda, hoy por hoy, asciende a USD 10.000 millones de acuerdo a fuentes oficiales.

Estos antecedentes llevan a que los principales desafíos en lo que el Ecuador tenga que trabajar en 2018 giren en torno a:

- Aplicación de medidas efectivas de ajuste, dada la dificultad de sostener las cuentas fiscales.
- Reducir los niveles de endeudamiento, debido al elevado nivel de servicio de la deuda y a la imposibilidad de mantener un modelo que dependa de este rubro.
- Generación de incentivos y confianza para las empresas, ya que son los actores más relevantes en el dinamismo de la economía.
- Fomento del comercio exterior, mediante un mejor acceso de los productos a otros mercados y la revisión de medidas de control comercial que traen beneficios de muy corto plazo pero complican el desarrollo del país y su situación a nivel internacional.
- La volatilidad del precio del petróleo que se proyecta será mayor en 2018.
- Todos estos elementos inciden en el sostenimiento y la necesidad de fortalecer la dolarización, que ha sido uno de los principales pilares económicos del país.

## **5.2 Panorama Estratégico**

Para el año 2018, el presupuesto de Vanderbilt Cía. Ltda. tiene como ejes principales la participación de mercado de la línea de reposición, el ingreso nuevamente con productos de equipo original (OEM) para GM, empezar el desarrollo de ballestas al modelo AMAROK de la ensambladora Fisum y la apertura de nuevos mercados de exportación para Bolivia y Perú. Estos ejes se traducen en varios compromisos pactados a través de un proceso maduro de administración de presupuestos.

## **5.3 Riesgos**

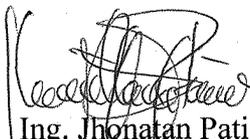
Dentro de la gestión de riesgos, se ha considerado apropiado iniciar la formalización e impulso de mecanismos de administración de riesgos que permitan sofisticar la operación y cumplimiento de estrategia. Por el momento estas acciones se encuentran en el marco de apoyo de las normas ISO 90001, las cuales permiten ya un enfoque en riesgos y que servirá como base para la implementación de un sistema de gestión integral.

- Mercado nacional: Si bien es cierto, en el PIB del 2018 se considera que será superior al 2017, existe un entorno político que podría generar incertidumbre y frenar el consumo en el sector automotriz. Sin embargo el sector automotor ha

presentado un repunte en el 2017 y ha presentado constantes aumentos de las tasas de producción, lo cual representa una oportunidad para Vanderbilt dado que el impulso de la línea de equipo original depende la tasa de producción de las ensambladoras. En el mercado de reposición la edad promedio de los vehículos, el deterioro de las vías y el incremento de la actividad minera en el país representa una oportunidad de negocio para la empresa.

- Mercado externo: Se observa el mercado externo como una oportunidad de crecimiento en los países de interés para Vanderbilt, Colombia, Perú, y Bolivia.
- Operacionales: La Gerencia tiene previsto fortalecer los procesos productivos con miras a calificar como proveedores de las principales ensambladoras de vehículos del país y mejorar la tecnología de fabricación. Por el momento el riesgo recae en no cumplir con todas las especificaciones técnicas necesarias para proveer los resortes que fabrica la compañía, por lo cual se están tomando todas las precauciones del caso para alcanzar este objetivo.
- Financieros: La operación financiera se encuentra saludable manteniendo indicadores adecuados de liquidez al igual que calificaciones bancarias de primer nivel para obtener recursos financieros. De igual forma, las proyecciones para el 2018 prevén una mejora y estabilización del conjunto de indicadores y resultados. Los riesgos financieros a observar son: precio del acero, rentabilidad en exportaciones, niveles de gasto. Para reducir estos riesgos hay distintas herramientas donde se destacan como principales el presupuesto y control financiero, proyecciones de flujo de caja anuales y quinquenales, líneas de crédito abiertas con bancos, comités de crédito y garantías de clientes.
- Inventario: el principal riesgo de inventario radica en la liquidez y rentabilidad, por lo cual es importante contar con un inventario óptimo y con los mejores precios de compra. Para controlar y monitorear este riesgo la empresa ha reforzado sus políticas de compras y manejo de inventario, obteniendo controles anuales que permiten mitigar este riesgo.
- Propiedad, planta y equipo: el principal riesgo considerado es la afectación total o parcial de activos fijos para lo cual la empresa cuenta con esquemas de seguros que permiten trasladar el riesgo incluso en caso de catástrofes naturales.

Atentamente,

  
Ing. Jhonatan Patiño  
Gerente General  
Vanderbilt S.A.