

2018



Informe Gerencial

VANDERBILT S.A

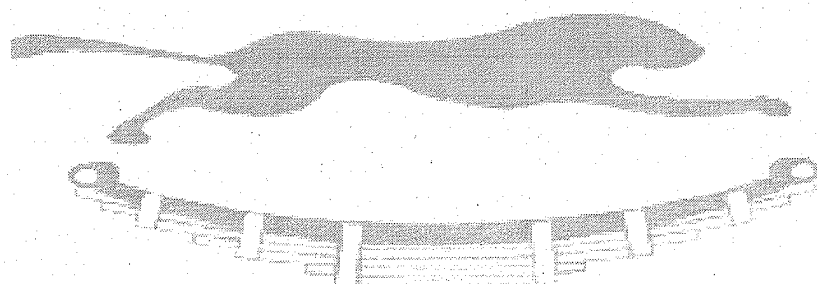


Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	- 2 -
2.	Escenario económico 2018.....	- 3 -
2.1	Análisis Macroeconómico.....	- 3 -
2.2	Análisis Microeconómico (Industria).....	- 4 -
2.3	Análisis Legal - Tributario.....	- 5 -
3.1	Principales cifras.....	- 6 -
3.2	Panorama estratégico.....	- 6 -
3.3	Proceso de Manufactura.....	- 7 -
3.4	Proceso de Comercialización.....	- 9 -
3.5	Proceso de Apoyo.....	- 10 -
4	Estados Financieros.....	- 20 -
4.1	Información relevante.....	- 20 -
4.2	Estado de Resultados.....	- 20 -
4.3	Estado de Situación.....	- 21 -
4.4	Estado de Flujo de Efectivo.....	- 21 -
4.5	Principales Indicadores.....	- 21 -
5	Proyección 2019.....	- 22 -
	Temas macroeconómicos relevantes.....	- 22 -
5.1	Panorama Estratégico.....	- 23 -
5.2	Riesgos.....	- 23 -

1. Resumen ejecutivo

Fábrica de Resortes Vanderbilt S.A es la primera empresa del Grupo Industrial Graiman y fue fundada 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, ensambladoras y exportación, adicionalmente, se proveen productos complementarios. La comercialización de los productos se realiza en su mayoría a través de la red de distribuidores en todo el país y una pequeña parte a través de tiendas propias. En los últimos 12 años la empresa ha provisionado productos de equipo original a ensambladoras como GM, Maresa, Aymesa, y Ciauto.

En el año 2018, y con el objetivo de aprovechar la estabilización del mercado local y un adecuado ciclo de reposición de nuestros productos, hemos orientado nuestros esfuerzos a satisfacer los requerimientos del mercado interno ecuatoriano y afianzar mercados internacionales, como el colombiano y peruano, siendo este último un actor importante en las exportaciones de este año.

El año 2018 continuamos con el proceso mejoras en optimización, eficiencia y actualización tecnológica, 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 la migración hacia sistemas de producción BQRS, logrando colocar la auditoría de estas herramientas en términos aceptables. A finales de este año también se logró aprobar la auditoría de seguimiento a la nueva norma IATF/TS 16949.

Otro hito importante en este año es la firma del PSW, requisito habilitante para la entrega de producto de equipo original a la ensambladora Omnibus BB/GM, para su modelo de camioneta D-Max.

Un evento extraordinario se presentó a mediados de este año, en el cual la empresa fue víctima de un ataque cibernético, cuya consecuencia fue la pérdida de \$165.000, afectando drásticamente los resultados de la compañía. Frente a estos acontecimientos la compañía ha tomado todas las medidas necesarias para prevenir ataques futuros.

Para el año 2019, no existen noticias positivas para el Ecuador, debido al déficit fiscal alto y la necesidad de financiamiento, posiblemente a través de organismos multilaterales, lo que llevará al gobierno a tomar medidas económicas, entre las cuales tenemos: priorización de las inversiones, optimización y reducción del gasto público, ciertas restricciones arancelarias, reducción de ciertos subsidios, incrementos en el precio del combustible y de ciertos tributos.

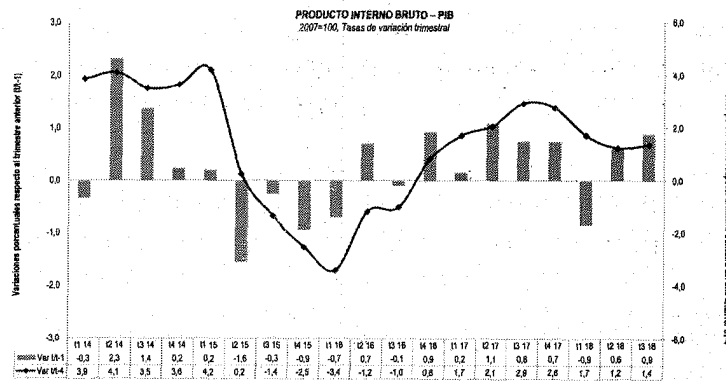
Para enfrentar el 2019, Vanderbilt concentrará esfuerzos en: mejorar la participación de mercado, continuar con la provisión de producto de equipo original a ensambladoras (GM y Ciauto), e incursionar en nuevos mercados (Bolivia) para aumentar ventas y aprovechar la capacidad instalada de la planta.

2. Escenario económico 2018

2.1 Análisis Macroeconómico

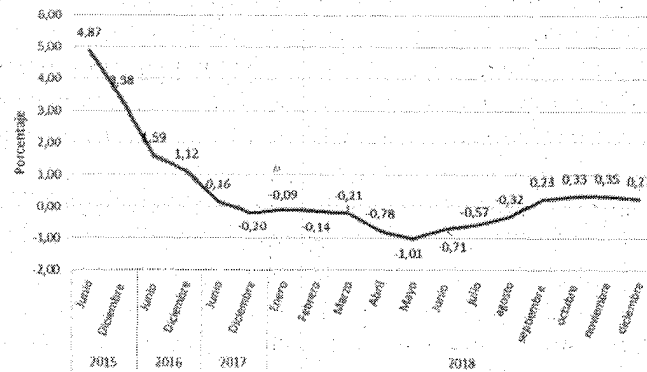
El 2018 estuvo marcado por una leve recuperación de la producción, sin embargo, el crecimiento económico no fue el esperado, lo cual llevó a modificar la previsión de crecimiento económico anunciada por el Banco Central que, para este año en principio se planteó en 2,0% pero que a finales de 2018 se modificó a 1,1%. En gran parte esta reducción de las previsiones económicas se debe al déficit fiscal que llevó a la disminución del gasto corriente y la inversión pública durante el 2018. Sobre el déficit fiscal, el gobierno afirma que éste fue 3.332,9 millones de dólares (3% del PIB) en 2018.

En el tercer trimestre de 2018, el PIB de Ecuador, a precios constantes, mostró una tasa de variación inter anual (t/t-4), respecto al tercer trimestre de 2017) de 1.4%; mientras que registró una tasa de variación trimestral de 0.9% (t/t-1), respecto al segundo trimestre de 2018.



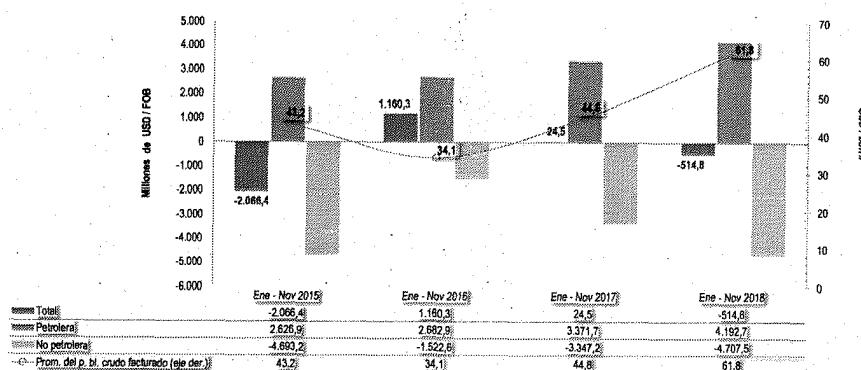
Fuente: Banco Central del Ecuador. Producto Interno Bruto – Enero 2019.

A finales del 2018, la inflación mensual se ubicó en 0,10%, la acumulada en 0,27% y la inflación anual en 0,27%. Luego de 12 periodos consecutivos de variaciones negativas en la inflación anual, durante los últimos 4 meses se evidencia una recuperación de los precios en la economía del país, la cual en el mes de diciembre de este año se explica principalmente por las siguientes divisiones de consumo: bienes y servicios diversos (0,11%), transporte (0,10%), salud (0,09%).



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La Balanza Comercial Total, durante el período enero – noviembre 2018, registró un déficit de USD -514.8 millones, USD 539.3 millones menos que el resultado comercial de igual período del año 2017, cuya afectación directa se genera por el alto déficit de la balanza no petrolera que, prácticamente se ha triplicado desde el año 2016 al 2018 y el incremento de las importaciones debido a las desactivación de las salvaguardias.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Evolución de la Balanza Comercial – Enero 2019.

Durante el 2018, el riesgo país (EMBIG) pasó 459 puntos (enero 2018) a 826 puntos (diciembre 2018), por encima de los países de la región (excepto Venezuela). Este deterioro del riesgo estuvo acompañado de la caída de los precios del petróleo, lo que disminuye la confianza en el país respecto a las obligaciones crediticias.

2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

En el 2018 se ofertaron 137.262 vehículos. Eso significó un 31 % más de unidades, muy por encima del 19 % de facturación.

El mercado automotor cerró el 2018 alcanzando la meta que se había impuesto, pero no con la misma satisfacción que esperaba. Aunque sus unidades vendidas ese año crecieron un 31 % (con un total de 137.262 carros), su facturación solo llegó a elevarse un 19 %, si se la compara con los datos del año 2017.

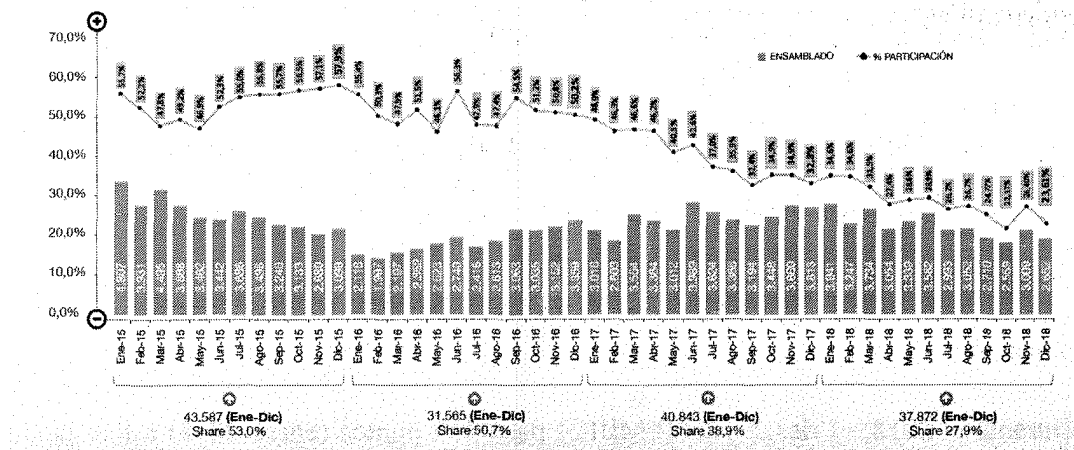
Una mejora en la expansión del crédito que empezó en el 2017 y las mayores facilidades para importar, hicieron del 2018 un buen año para las comercializadoras de autos, no obstante, este resultó ser de mayores ventajas para el consumidor ya que la eliminación de las restricciones de carros importados al país y la desgravación de aranceles al carro europeo generó una mayor competencia en el mercado que obligó a las concesionarias a ajustar sus precios a la baja para poder asegurar sus ventas.

La Con la firma del oficio 0942 por parte del Ministro de Economía y Finanzas, Richard Martínez, respecto al dictamen del proyecto de política arancelaria para la importación de vehículos en CKD, se prevé que nuevos proyectos de ensamblaje de vehículos no paguen arancel y que los ya existentes cuenten con una tabla de desgravación paulatina. Esto reduce distancias con las condiciones comerciales que tienen, por ejemplo, Colombia, desde donde los vehículos entran sin pagar arancel; y con la Unión Europea,

que cada año reduce la carga impositiva según el cronograma del Acuerdo Comercial Multipartes (ACM).

La luz roja a esta industria fue evidente: de enero a octubre de este año, según cifras de la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (Cinae), las ventas de ensamblados llegaron a 32 mil (3% menos que 2017), mientras las importadas alcanzaron las 81 mil (65% más).

Venta de Vehículos Ensamblados en Unidades



Fuente: Boletín semanal CINA E- Enero 2019.

2.3 Análisis Legal - Tributario¹

En la LEY ORGANICA PARA LA REACTIVACIÓN DE LA ECONOMÍA, FORTALECIMIENTO DE LA DOLARIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTION FINANCIERA, publicada en el Segundo Suplemento del RO 150 del 29 de Diciembre de 2017 y en la LEY DE FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCIÓN DE INVERSIONES, GENERACIÓN DE EMPLEO Y ESTABILIDAD Y EQUILIBRIO FISCAL, publicada en el RO 309 de Agosto de 2018, han generado impactos tributarios para las empresas y han incorporado beneficios para nuevas inversiones.

- IMPACTOS: Entre los más relevantes y que incrementaron la carga impositiva para las empresas tenemos:
 - Incremento en 3 puntos porcentuales a la tarifa impositiva del impuesto a la renta, en el caso de las compañías del Grupo Industrial Graiman, la tarifa impositiva del impuesto a la renta se incrementa del 25% al 28%.
 - Las provisiones laborales de Jubilación Patronal y Desahucio se considerarán como no deducibles hasta el momento en que se realice el pago, generando una carga impositiva importante para las empresas. Mediante Decreto Ejecutivo No. 476, publicado en Registro Oficial Suplemento 312 del 24 de Agosto del 2018 se aprueba el Reglamento para la Ley Orgánica para la reactivación económica, en

¹ Información proporcionada por el Departamento Financiero

este se establece que las compañías generen un “Impuesto Diferido” por estas provisiones, para compensar el impuesto al momento del pago.

- b) **POSIBLES BENEFICIOS:** Resumiendo los beneficios a los que probablemente las empresas podrían acogerse.
- Exoneración del pago del impuesto a la renta en proyectos de inversión que se inicien en los próximos 24 meses, así como a los proyectos con contratos de inversión firmados en el 2018, orientadas a sectores prioritarios, entre los que se incluye el sector agrícola
 - Las empresas existentes se acogerán a una reducción proporcional del impuesto a la renta por nuevas inversiones que realicen.
 - La reinversión de utilidades en activos productivos, de exportadores habituales, entendiéndose como tal a aquellas empresas que exporten al menos el 25% de sus ventas, y; para aquellas empresas que tenga el 50% o más de componente nacional, podrían reducir en 10 puntos la tarifa impositiva
 - Se rebaja en 3 puntos porcentuales de la tarifa del impuesto a la renta para exportadores habituales siempre que en el ejercicio fiscal se incremente o mantenga el empleo,
 - Se abre a posibilidad de recuperar el ISD para los exportadores habituales por aquellas importaciones que no constituyen crédito tributario
 - La reinversión de al menos el 50% de las utilidades en nuevos activos productivos, permite la exoneración del ISD por concepto de distribución de dividendos a beneficiarios efectivos.

Como un punto a favor de las empresas y de aplicación a partir del ejercicio fiscal 2019, en la Ley de Fomento productivo se elimina el pago de la tercera cuota del Anticipo de Impuesto a la Renta, disminuyendo así la carga impositiva para las compañías que a pesar de sus resultados el anticipo determinado se convertía en impuesto a la renta.

3 Hechos relevantes del negocio

3.1 Principales cifras

Las principales cifras del 2018 se resumen a continuación:

1. Las ventas alcanzaron un nivel de 6.6 millones USD y un crecimiento de 5% respecto al año 2017.
2. La utilidad antes de impuestos fue de 135.093 mil USD y representa un deterioro del 56,1 % respecto al año 2017 (307.849 mil USD)
3. En el año 2018 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 474.557 mil USD, representando un deterioro del 10% respecto al año 2018.

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 2018: Los lineamientos planteados fueron los siguientes:

- 1) Ventas mensuales de 172 toneladas.
- 2) Mantener un Margen Bruto de 25%.
- 3) Una utilidad antes de impuestos que oscile entre 200 mil USD y 300 mil USD.

El cumplimiento de estos lineamientos se detalla a continuación:

Lineamiento	Meta	Real
Ventas mensuales	172	✓ 165
Margen bruto	25 %	✓ 34%
Utilidad Core (en MM)	0.2-0.3	• 0.135

La Administración de la Compañía considera que la situación del país ha originado varios efectos en sus operaciones, principalmente en las ventas en sus productos en el mercado de reposición, causando un deterioro del 5% en toneladas en relación al año 2017, por lo cual la compañía adoptó las siguientes estrategias:

- Incremento de precios en el orden del 5% a partir del mes de marzo en productos estratégicos
- Mayor impulso a las exportaciones, incrementando un 247% en toneladas, con una participación importante en el mercado Peruano.
- Estabilización en ventas en la línea complementarios consiguiendo un aumento del 4% en ventas.
- En la línea de resortes parabólicos se consiguió un repunte en ventas del 162%.
- Aprobación definitiva de ballestas de equipo original con GM.

3.3 Proceso de Manufactura²

El proceso de Manufactura al 2018 experimentó un crecimiento del 8% en la utilización de su capacidad instalada, principalmente debida al incremento en la participación del mercado nacional e incorporando el segmento de exportación para los mercados de Perú y Colombia, al igual que el sostenimiento del segmento de OEM con Ciauto e inicio de las fases de lanzamiento y rampa de aceleración en la entrega para GM OBB, en este último caso como Tier 2 a través de DANA.

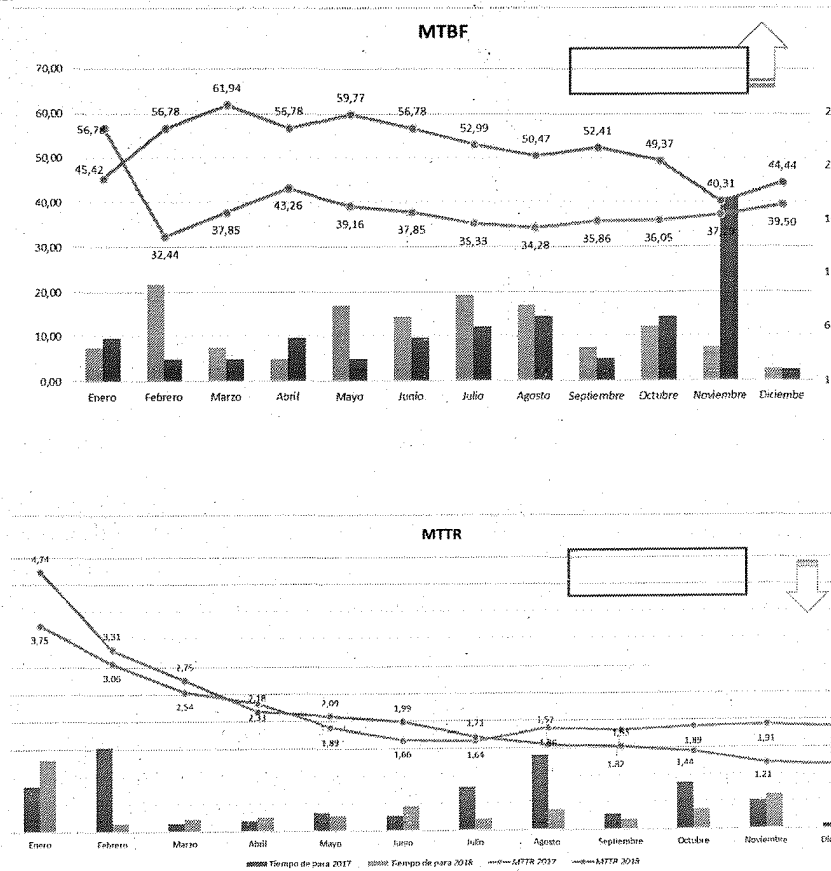
Al 2018 se procesaron 1.969TON vs. el 2017 en el que se procesaron 1.831TON. El uso de la capacidad instalada ha alcanzado un promedio del 50%, frente al 2017 en el que promediamos un 45%.

² Información proporcionada por Gerencia Manufactura.

El segmento de OEM considera un crecimiento del 6%, tenemos previsto alcanzar entre un 15% y un 20% de la capacidad empleada, una vez la demanda de GM OBB se estabilice con el modelo D-max, tanto estándar como High Country. El caso de Ciauto con su modelo Wingle experimenta bastante estabilidad en su demanda y proyecciones al 2019.

Los lineamientos y estrategia planteada en cuanto a la administración de manufactura consideran los siguientes aspectos como relevantes:

- **Monitoreo en Costo gestionable:** El permanente y oportuno monitoreo del costo gestionable, permita identificar e implementar oportunidades de mejora en la administración de piso y la cadena de valor.
- **Mano de obra:** La mano de obra en Vanderbilt se muestra bastante estable considerando el hecho de haber empleado mayor capacidad instalada. Durante el transcurso del 2018 hemos incorporado pasantes en al área de manufactura y mantenimiento con el objetivo de fortalecer la implementación metodológica y de buenas prácticas en la industria.
- **Gestión de Mantenimiento:** Durante el 2018 y contando con la incorporación de un nuevo Liderazgo en el Dpto. de Mantenimiento, se han impulsado importantes cambios en total alineación con la mejora continua y buenas prácticas industriales. Consecuencia de ellos se han implementado indicadores clave que permiten garantizar e incrementar la disponibilidad de los equipos en oportuna in



- **BIQS:** El compromiso al 2018 fue el de alcanzar la certificación en BIQS 3 con un 85% de implementación, el objetivo y si bien es cierto no fue auditado ante el modelo de negocio con DANA, fue alcanzado la implementación de cerca de 30 herramientas requeridas por parte de GM OBB. El trabajo multidisciplinar y enfoque nos permitió alcanzar en este importante porcentaje de implementación.
- **Certificaciones:** En condición similar al 2018 y bajo la modalidad de auditorías anuales prevista por parte del Icontec, en el mes de noviembre fuimos sujetos de auditoría de seguimiento bajo la normativa IATF 16949:2016, cuyos resultados nos permitieron ratificar la certificación que año a año venimos sosteniendo en su implementación.
Como un reconocimiento al esfuerzo realizado y las buenas prácticas de industria, en septiembre del 2018 Vanderbilt fue reconocido con la calificación AAA por parte de la Corporación Mucho Mejor Ecuador.

3.4 Proceso de Comercialización³

1.- En el año 2018 se alcanzó un crecimiento en kilos de 2% vs 2017 y en dólares un 5% tanto en la línea de resortes como por ventas de línea de complementarios.

2.- El canal de Reposición presenta una caída de -5% en kilos en relación al 2017 debido a dos factores de mercado. Desde mediados del 2017 en la Zona Austro se apertura el trabajo de volquetas en las minas en el sector Oriental "Tundayme" y parte de la provincia de Zamora variando nuestra expectativa de venta con un incremental promedio de 5 Tm. por mes; en el 2018 fueron cerradas las minas por parte del gobierno Ecuatoriano por incumplimiento de normas medioambientes lo cual repercutió en la generación de trabajo en el sector y en la zona de influencia.

El segundo factor de decrecimiento en reposición se da en la zona Costa específicamente en la provincia de Manabí, que hasta el 2017 recibió recursos del estado para su reconstrucción que en la actualizada ha caído la inversión en un 90% según estimación 2017.

Sin embargo se puede observar que la caída en dólares es de -1% debido al Precio de Venta incrementado desde Marzo 2018 lo que permitió obtener un buen Precio Promedio.

3.- El canal de Ensambladora presenta un crecimiento del 53% en kilos en relación al 2017, con ventas direccionadas mayoritariamente a ensambladora Ciauto con un 99%.

4.- Las exportaciones presentaron resultados importantes este año con un incremental del 290% en relación al 2017 debido al oportuno ingreso de Vanderbilt al mercado peruano y manteniendo nuestras negociaciones con Colombia. Dentro de la proyección para el 2019 está el llegar al mercado Boliviano.

5.- La línea de resortes parabólicos logró un importante repunte en ventas del 162% en relación al 2017 debido a mejores negociaciones con Guangshou China y una negociación estratégica alcanzada para comercializar resortes Imal bajo marca Vanderbilt en Ecuador.

³ Información proporcionada por Gerencia Comercial.

Participación de mercado.- Vanderbilt en el 2018 mantiene una participación del 75% de participación de resortes en el Ecuador.

Fidelización de clientes.- Se efectuaron ferias y charlas técnicas en Lago Agrio, Santo Domingo de los Tsachilas, Puyo; fomentando en los distribuidores y sus mecánicos mayor conocimiento de manejo de nuestro producto y generando confianza en nuestra empresa.

Fomentar Venta en puntos propios.- La venta en nuestros puntos propios mantiene margen de contribución y es un canal de información directo del mercado en la generación de productos nuevos y armado de paquetes especiales para un segmento de mercado. Dentro del plan de mercadeo se encuentra una remodelación de los puntos propios con el fin de conseguir una mejor imagen y comodidad para nuestros clientes y mejorar la venta en mostradores.

Precio.- Factor de liderazgo en el mercado por Vanderbilt hace que fije el precio en el mercado Ecuatoriano de reposición, soportado en la calidad de producto y gama de referencias; en el mercado de exportación debido a factores propios de cada país nos ubicamos como seguidores de precio.

Generación de productos nuevos.- El crecimiento del parque automotor va generando nuevos modelos y marcas de vehículos en el mercado Ecuatoriano, estratégico para Vanderbilt brindar a la cadena de distribución los nuevos desarrollos para efectuar una “siembra de mercado” la cual será replicada con la venta efectiva y de acuerdo a la demanda del producto en los próximos años.

3.5 Procesos de Apoyo

Finanzas⁴

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.

⁴ Información proporcionada por Departamento Financiero.

- 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

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.
- 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.
- Revisión de la evolución de los precios de la materia prima, acero, y definición de nuevos niveles de precio de ventas.
- Se determinó la viabilidad financiera de las iniciativas gerenciales (proyectos) para su respectiva aprobación.
- El entendimiento macroeconómico e industrial del sector ha permitido los ajustes estratégicos para asegurar un crecimiento de ventas en el sector.
- 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 Comunicación⁵

El área de Tecnologías de Información y Comunicaciones tiene como objetivo asegurar la continuidad operacional de los sistemas informáticos de la empresa, así como la incorporación de plataformas tecnológicas que impulsen el crecimiento y productividad en las operaciones diarias.

El área TIC esta organizada en los siguientes departamentos:

- Soluciones de negocio, enfocado en 1) la administración de las aplicaciones operativas del ERP, 2) nuevas soluciones y/o aplicaciones para el negocio, 3) entrenamiento, capacitación y soporte a usuarios, y 4) Administración y generación de información gerencial
- Desarrollo e integración, con responsabilidad en 1) desarrollar y mantener código de aplicaciones empresariales y 2) integrar los datos entre aplicaciones
- Operaciones, responsable de 1) monitorear todos los recursos tecnológicos de networking, infraestructura y plataforma de los sistemas que actualmente operan en ambientes productivos y no productivos del GIG; procurando siempre

⁵ Información proporcionada por el departamento de Finanzas

mantenerlos dentro de los parámetros de niveles de acuerdo de servicio adquiridos con la organización, 2) salvaguardar la data alojada en todos los servidores declarados como misión crítica, 3) coordinar y gestionar las actividades de mantenimiento, control y administración de los recursos tecnológicos con nuestros proveedores de servicio y 4) mantener todos los componentes tecnológicos hardware, software conforme con las mejores prácticas.

- Usuario final y control de gestión, cuyo enfoque es la administración de presupuestos, procesos y contratos de servicio gestionado TIC: 1) mesa de ayuda y servicio de equipos de usuarios, 2) outsourcing de impresión y 3) licenciamiento de usuarios finales.

Los objetivos del área TIC son los siguientes:

- Las áreas TIC deben ser socios para los core del negocio.
- TIC debe ser un referente de mejores prácticas e innovación.
- Orientación a un servicio eficaz y eficiente.

Los lineamientos del área TIC son los siguientes:

- Toma de decisiones en base a 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.
- Garantizar la integridad y no manipulación de la información
- Asegurar monitoreo y administración reactiva y proactiva de toda la plataforma
- 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".
- 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.
- Definir al ERP como columna vertebral e integración a sistemas satélites de nicho.

A nivel de iniciativas tecnológicas implementadas en 2018 se destacan:

- Consolidación de todos los enlaces de datos e internet para que sean gestionados en un modelo de niveles de servicio por un socio de clase mundial, permitiendo generar economías de escala y mejoras de calidad de servicio en las sucursales del GIG.
- Implementación y migración de toda nuestra plataforma de correo institucional y chat corporativo a la plataforma en línea de Microsoft Office 365, permitiendo además servir como base para la nueva intranet del GIG.
- Incorporación de un servicio oficial de seguridad externo para el GIG, este servicio nos ha entregado múltiples puntos de valor en pocos meses, incorporando medidas de seguridad en infraestructura central, equipos de usuarios y redes informáticas, generación de políticas y envío de boletines con buenas prácticas hacia la organización.
- Proyecto de Mesa de Ayuda, que transforma la atención del área TIC a los usuarios finales del GIG. Involucró el cambio de equipos de cómputo,

incorporación de un punto único de contacto para incidentes y requerimientos (Mesa de Ayuda) y la implementación de procesos para toda el área basados en mejores prácticas ITIL (Librería de Información de Tecnologías de Información).

- Soporte al área de Responsabilidad Social Empresarial para fomentar el uso responsable de recursos. Durante 2018 se inició la campaña de disminución de consumo eléctrico que incentiva a apagar los computadores al final de la jornada laboral.
- Integración de pagos de la empresa con la plataforma web de un banco privado; esto ha disminuido la operatividad o manipulación de información por operaciones automáticas y con técnicas de encriptación para el envío.

Los indicadores del área TIC para 2018 son los siguientes:

Nivel de servicio disponibilidad de sistemas críticos:

Servicio	Objetivo	SLA Horario laboral
JD Edwards	99.0%	99.37%
Redes Sucursales	99.0%	99.65%
Internet	99.0%	99.40%
Servicios Office 365	99.0%	98.43%
Sistemas Legados	95.0%	99.98%
Telefonía IP	95.0%	99.49%

Nivel de servicio de atención a usuarios finales:

Nivel de servicio de tiempo medio de resolución (Mean Time To Repair – MTTR), medido con los incidentes y requerimientos reportados desde la salida en vivo del servicio Mesa de Ayuda en junio 2018. El nivel de servicio promedio no ha tenido desviaciones del objetivo a la fecha, sin embargo, se realiza monitoreo constante para mejorar nuestro servicio y cumplir con las exigencias de las operaciones del negocio.

Prioridad	Objetivo (hrs)	SLA MTTR (hrs)
Crítica	2	0.4
Alta	8	7.3
Media	16	6.4
Baja	Mejor esfuerzo	10.5

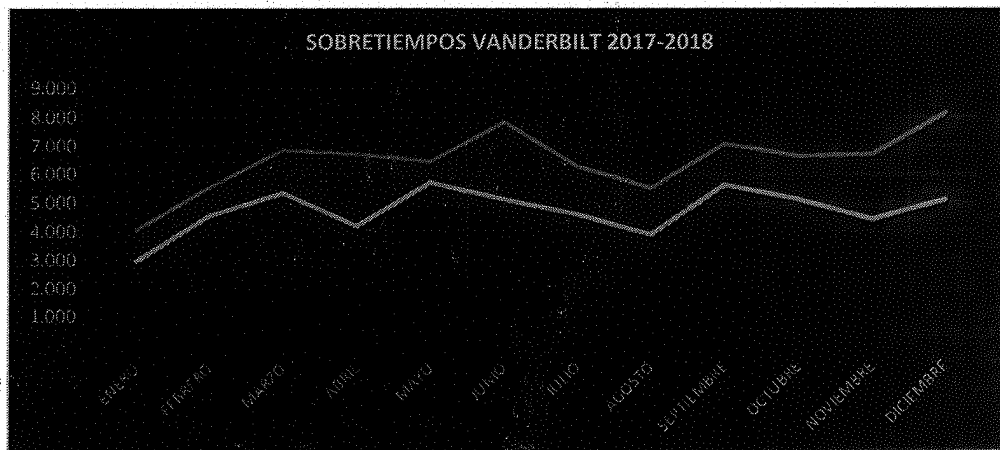
Recursos Humanos⁶

A partir del 2018, como parte de la nueva estructura del Grupo Industrial Graiman y con el objeto de fortalecer el servicio corporativo a las empresas industriales, se crea entre otras, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, la misma que tiene la responsabilidad de la Gestión integral del Talento Humano del GIG, a través de sus subsistemas tales como Desarrollo Organizacional (Reclutamiento, Selección, Capacitación y Control de Gestión), Bienestar Integral, Comunicación Organizacional y Remuneraciones; y está comprometido al cumplimiento de su misión, definida en base a los lineamientos determinados por la Presidencia Ejecutiva del GIG y a la estrategia específica de Vanderbilt.

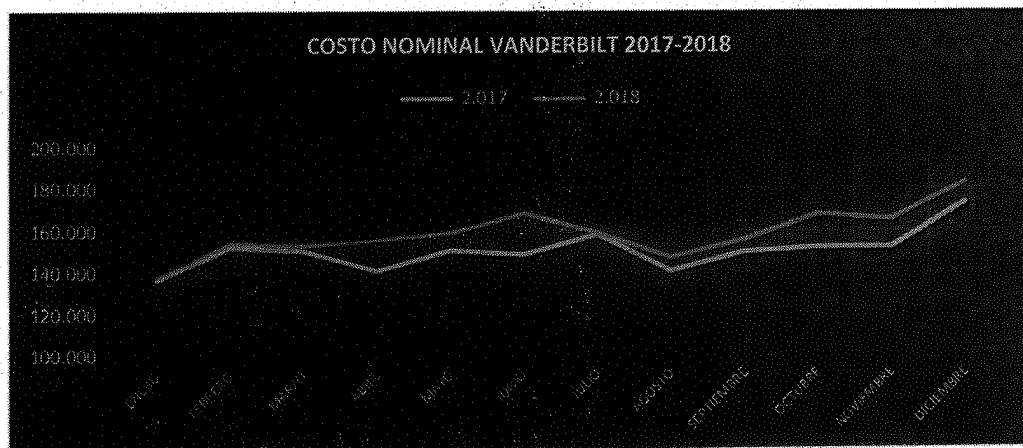
⁶ Información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos

De acuerdo con la estrategia y actividades planteadas, en el año 2018 se cumplieron los siguientes resultados:

- **Headcount:** en el mes de enero la empresa contaba con 113 trabajadores, presentando un incremento del 4,4% al cierre del 2018 con 118, debido a nuevas creaciones de puestos y a los movimientos de personal internos.
- **Sobretiempos:** El valor total de horas extras canceladas fue un 37,54% mayor al generado en el 2017 (\$56.692), debido a la reactivación de operaciones en la fabricación de producto original, generando mayor carga administrativa.



- **Costo nominal:** este rubro presentó un incremento del 5.63% con respecto al año 2017 (\$1.803.720), siendo afectado entre otros por nuevas contrataciones; al incremento en el rubro de bonificaciones en los meses de junio y diciembre; y por el incremento en el pago de sobretiempos generados de acuerdo a lo que indicó anteriormente.



- **Desarrollo de competencias:** En el 2018 se realizaron varios eventos formativos con una inversión aproximada de \$ 13.476; obteniendo un total de 140 participaciones y 888 horas de capacitación. Los contenidos se basaron en temas de certificación de competencias laborales, MS Excel básico y medio, metalografía y análisis de falla, prevención de consumo de drogas y

alcohol, normativa en seguridad y salud ocupacional, formación de formadores, primeros auxilios, control de calidad, problemas, causas y soluciones de pintura en polvo, etc.

- **Índice de Rotación de Personal:** Se realizó un continuo seguimiento y análisis del índice de Rotación de Personal en la compañía, con un resultado del 13.62% en el 2018 versus el 13.62% obtenido en el 2017.
- **Comportamiento Organizacional:** De acuerdo con los resultados de la medición del Clima Laboral de la Empresa realizada en el 2017, se obtuvo un valor del 78.34% de satisfacción. En el año 2018, como complemento a los resultados obtenidos y en cumplimiento de la normativa legal correspondiente, se realizó el diagnóstico de Riesgos Psicosociales, mediante la herramienta F-PSICO 3.1, que incluye 9 factores definidos: Tiempo y Carga de Trabajo, Demandas Psicológicas, Participación, Relaciones Sociales, Apoyo Social, Desempeño del Rol, etc. Los resultados permiten identificar los niveles de riesgos psicosociales Adecuados, Moderados, Elevados y Muy Elevados, sobre los cuales se elaboran planes de acción correctivos que serán implementados en las áreas definidas como críticas. En total se realizaron 95 encuestas a nivel nacional.
- **Beneficios:** Renegociación de los planes de seguro médico, siendo el mismo un importante beneficio no monetario para todo el personal que labora en la empresa.
- **Gestión de Calidad y Certificaciones:** Se trabajó de manera permanente en el seguimiento del sistema de Gestión de Calidad, dentro del cual se participó en el mes de noviembre, en la recertificación de la norma IATF e ISO 2015; adicionalmente se revisaron y actualizaron perfiles de la empresa para alinearlos a los procesos relacionados.
- **Bienestar y Responsabilidad Social:** A través del área de Bienestar y Comunicación Organizacional se han promovido acciones que fortalecen el sentido de pertenencia con la empresa (Concurso de Colada Morada y concurso de Nacimientos); eventos de integración con la familia de los trabajadores, realizando mañanas de campo, caminatas GIG y Club de Jóvenes; y se ha fomentado la excelencia académica a través de programas de Becas y Reconocimientos a los hijos de los colaboradores.

Sistema de Gestión de Calidad y Procesos⁷

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.

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.

⁷ Información proporcionada por Departamento Sistemas Integrados y Procesos.

En el 2018 se realizaron las siguientes actividades:

Seguridad Industrial.

- Difusión al 100% del personal del Reglamento Interno de Higiene y Seguridad
- Renovación de Comité Paritario de Higiene y Seguridad y acompañamiento a su gestión para abalizar el cumplimiento de los requisitos de las normas. (Dec. Ejec. 2393 art.14)
- Evaluación y entrega en el sistema SUT de indicadores reactivos, planes de capacitación, desarrollo de campañas de protección a la Seguridad y Salud de los trabajadores.
- Evaluación y actualización de Matrices de Riesgo por puesto de trabajo en áreas productivas.

Salud Ocupacional.

- Generar y dar seguimiento a los indicadores de vigilancia de salud ocupacional
 - Tasa de morbilidad VANDERBILT 60,80%
 - Otorrinolaringológicos 14,4%
 - Musculo esqueléticos 18,3%
 - Trastornos del oído 5,23%
 - Ausentismo por temas médicos 0,9%
- Programas de vigilancia y prevención en salud ocupacional
 - Programas de: Vigilancia de la Salud Reproductiva, Prevención VIH, seguimiento al consumo de drogas, tabaco y alcohol.
 - Documentación en fichas médicas con descarte de RP en Enfermedades Profesionales,
- Certificaciones de salud ocupacional
 - THTLS Certificación en atención en emergencias médicas
- Realización de exámenes médicos ocupacionales y campañas de vacunación
 - Pre ocupacionales, Ocupacionales, Post ocupacionales, de Reintegro Laboral
 - Vacunación Antitetánica e Influenza

Medio Ambiente.

- Monitoreo ambiental
 - Seguimiento de acciones de prevención, control y mitigación de impactos ambientales
 - Informes ambientales anuales
 - Monitoreo y entrega de parámetros de control a la CGA y el Ministerio del Ambiente
 - Contención en depósitos de combustible en eventos de emergencia.
 - Aplicación del plan de monitoreo de efluentes entregado por ETAPA EP y entrega de resultados a los entes de control (ETAPA EP y CGA)

- Auditorías ambientales con entes reguladores para el sostenimiento de la licencia ambiental
 - Auditoría Ambiental con Ministerio del Ambiente y CGA para las plantas de producción.
 - Evaluación del ambiente externo con Laboratorios Acreditados certificando el cumplimiento de regulaciones para efluentes.
 - Evaluación y actualización del Plan de Manejo ambiental para las plantas de producción con el Ministerio del Ambiente y CGA.
- Gestión de residuos peligrosos
 - Gestión, disposición y reducción de residuos peligrosos y especiales, en los procesos de producción con gestores ambientales calificados y reporte correspondiente al Ministerio de Ambiente.
 - Establecimiento del plan de minimización de generación de desechos peligrosos

Calidad.

- Normalización:
 - Revisión y actualización 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.
- Sistema de gestión de calidad
 - Renovación de 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
 - Seguimiento de acciones para abordar los riesgos
 - Auditorías de segunda parte a proveedores de Vanderbilt con el fin de desarrollar su sistema de gestión de calidad y mantener confiabilidad de la cadena de suministro
 - Ejecución de auditorías CQI-9 y CQI-12 requisito específico del cliente General Motors
 - Inclusión de la empresa Vanderbilt dentro del International Material Data System (Depósito global de información sobre los materiales utilizados por la industria automotriz), atendiendo los requisitos del cliente General Motors.

Logística⁹

Los Departamentos que conforman actualmente Logística Corporativa son: Abastecimiento y Distribución de Producto Terminado, Transporte, Almacenamiento de Producto Terminado, Almacenamiento de Materia Prima y Almacenamiento de Repuestos e Insumos. El área de Transporte está administrada por un tercero con enfoque de proveedor interno de Abastecimiento y Distribución, y en trabajo de desarrollo estratégico coordinado entre el proveedor y la Gerencia de Logística.

En el mes de Agosto se definió y aprobó la Misión del área, reflejándose de la siguiente manera:

Planear, controlar y administrar el flujo y almacenamiento eficiente y efectivo de repuestos, insumos, materias primas y productos terminados, así como la información relacionada, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes entregando el producto correcto en la cantidad requerida, en condiciones adecuadas y seguras, en el lugar preciso, en el tiempo acordado a un costo óptimo.

Los lineamientos se resumen en:

- a) Garantizar condiciones de almacenamiento adecuadas y suficientes para Producto Terminado y Complementarios a nivel nacional.
- b) Asegurar un costo de transporte óptimo, con tiempos de entrega adecuados para garantizar el nivel de servicio requerido.
- c) Controlar y prevenir obsolescencia de inventarios principalmente a nivel de Repuestos, Materia Prima, Producto Terminado y Complementarios.
- d) General y ejecutar planteamientos estratégicos de reingeniería de operación en el corto y mediano plazo.

Los desafíos para el 2019 se centran en:

- 1) La ejecución eficaz de la consultoría externa.
- 2) La puesta en marcha de la planeación de la demanda y comité S&OP con prioridad a Tugalt y Vanderbilt.
- 3) La gestión de los planes de acción para evitar obsolescencia.
- 4) Garantizar la operación adecuada (en cuanto a espacio físico y a procesos de control) para cumplir con la promesa de servicio sin incrementar costos ni plantilla operativa. Mantener en condiciones óptimas de operación las bodegas a nivel nacional.
- 5) Garantizar un costo de transporte por TM vendida inferior a \$70 y un tiempo de entrega promedio inferior a 48 horas.
- 6) Garantizar stocks adecuados en cada Cedi que permita menores tiempos de atención y entrega.

⁹ Información proporcionada por Departamento de Logística.

Adquisiciones¹⁰

1. Listado de los principales Proveedores por Monto de Compra. –

Las principales compras de Vanderbilt son a proveedores de acero, combustibles, complementarios y maquinarias; el listado es el siguiente:

Proveedor	%
THYSSENKRUPP MANNEX GMBH	29%
DAWNSCO	21%
LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL CIA. LTDA.	6%
BUJES Y HERRAJES IBH S.A.S.	4%
NAIAN AUTO PARTS (HONG KONG) CO., LIMITE	4%
GARCIA CERON OMAR	3%
SIDERURGICA COLOMBIANA S.A. SICOLSA	2%
INDUSTRIAS RACOPER MIGUEL ANGEL LOPEZ CA	1%
MAREAUTO S.A.	1%
GENERALI ECUADOR COMPAÑIA DE SEGUROS S. A	1%
OTROS*	28%
TOTAL	100%

*En otros se incluyen compras a empresas relacionadas.

2. Principales productos adquiridos. -

Las compras de materias primas fueron aproximadamente 2,7 millones de dólares; se adquirió además cerca de 400 mil dólares en complementarios, 350 mil dólares en combustibles y 638 mil dólares en servicios. El detalle en el siguiente gráfico:

3. Resultados de Auditorías Externas. -

En el mes de noviembre se realizó la auditoría IATF 16949. El departamento de compras y su proceso no tuvo observaciones o “no conformidades” como parte de los resultados de la auditoría.

4. Evaluación a Proveedores y Análisis de Lead Time. -

Dentro del análisis a proveedores, se verificó que la mayoría obtuvieron calificación Excelente, solo tres proveedores tuvieron un desempeño “Muy Bueno”; el detalle en el siguiente cuadro:

Categoría	Rango	Proveedor	# Órdenes	Puntaje Promedio	% Dólares	%
Excelente: A	100 - 95	QUIMANDI	9	100%	2%	48%
		IKK DO BRASIL	2	100%	1%	
		TECNÓPRODUCCION	2	95%	0%	
		RACOPER	4	95%	3%	
		CAUINCA	11	95%	3%	
		DAWNSCO	4	95%	38%	
		PERFILPLAST	4	95%	0%	
		SWISSOIL	2	95%	1%	
Muy Bueno: B	94 - 85	TOPESA	6	93%	0%	52%
		METAVAL	4	90%	2%	
		THYSSENKRUPP	5	87%	50%	
TOTAL			53		100%	100%

¹⁰ Información proporcionada por el Departamento de Adquisiciones.

Respecto al Lead Time, existen productos como el acero con un promedio de 100 días aproximadamente, y con desviaciones hasta de 70 días por encima, según el origen; los complementarios y otros insumos tienen en promedio 50 días.

5. Exposición de casos especiales. -

En el mes de mayo, se verificó la presencia de un ente externo (cibernético) en las negociaciones de acero entre Vanderbilt y Dawnsco (proveniente de Corea del Sur), el cual notificó a nuestra empresa tres cambios de cuenta para la recepción de fondos por compras. Para aquel entonces, se realizaron transferencias por aproximadamente 500 mil dólares a cuentas diferentes a la utilizada anteriormente por una supuesta recomendación del proveedor. El inconveniente fue identificado y se iniciaron negociaciones entre Vanderbilt y Dawnsco para minimizar el impacto económico. Respecto a las pérdidas, Vanderbilt asumió el 53% y Dawnsco el 47%.

4 Estados Financieros

4.1 Información relevante

Como resultado del comportamiento del mercado y de la pérdida de dinero causada por el ataque cibernético a mediados de año, el 2018 registró utilidades antes de impuestos de 135.093 mil USD mostrando un deterioro comparado con el 2018.

Respecto al cumplimiento de obligaciones, dentro del 2018, 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 5 %, pero el costo de ventas tiene un incremento de 7.6 puntos porcentuales, reflejando un deterioro, principalmente afectado por un mayor costo en las materias primas. El margen operativo tiene una caída en 3 puntos porcentuales, consecuencia de una caída en la rentabilidad bruta de 1.5 puntos porcentuales, acompañado de un incremento del gasto operativo en 1 punto porcentual. Los gastos financieros se mantienen en niveles normales.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2017	AV	2018	AV	AH
Ventas	6.330.645	100,0%	6.646.390	100,0%	5,0%
Costo ventas	(3.885.075)	-61,4%	(4.179.259)	-62,9%	7,6%
Utilidad Bruta	2.445.570	38,6%	2.467.132	37,1%	0,9%
Gastos Operacionales	(2.234.281)	-35,3%	(2.257.440)	-34,0%	1,0%
Otros Ingresos Netos	64.317	1,0%	(117.548)	-1,8%	-282,8%
Utilidad Operacional	275.606	4,4%	92.145	1,4%	-66,6%
Gastos Financieros	32.243	0,5%	42.948	0,6%	33,2%
Utilidad Antes de Impuestos	307.849	4,9%	135.093	2,0%	-56,1%
EBITDA	397.664	6,3%	204.551	3,1%	-48,6%

*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 activos corriente y de pasivos corrientes producto de la mayor generación de ventas y de los niveles de inventarios, los pasivos financieros se mantienen en 0

BALANCE GENERAL					
	2017	AV	2018	AV	AH
ACTIVOS					
Activo Corrientes	5.011.270	81,2%	5.963.449	82,8%	18,5%
Activo Fijos	1.088.841	17,7%	1.159.981	16,1%	6,5%
Otros Activos no corrientes	68.567	1,1%	76.240	1,1%	11,2%
Total	6.168.678	100,0%	7.199.669	100,0%	16,3%
PASIVOS					
Pasivo Financiero	-	0,0%	-	0,0%	-
Pasivo no Financiero	1.974.631	32,0%	3.038.750	42,2%	54,2%
Patrimonio	4.194.047	68,0%	4.160.919	57,8%	-1,4%
Total	6.168.678	100,0%	7.199.669	100,0%	16,3%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.4 Estado de Flujo de Efectivo

La estabilización en rentabilidad bruta, gastos operativos, optimización de Capital de trabajo, permitieron mantener la generación de efectivo de la compañía.

FLUJO DE EFECTIVO			
	2017	2018	AH
UAI	307.849	135.093	-56%
Depreciaciones	122.058	122.058	0%
Provisiones	20.145	145.011	620%
Utilidad Real	450.052	402.162	-11%
Neto Operativo	781.959	-738.612	-194%
Neto de Inversión	(902.207)	344.606	-138%
Neto Financiamiento	23.658	-61.511	-360%
Aumento / Disminución Caja	353.461	-53.355	-115%
Saldo Inicial de Caja	174.450	527.911	203%
Saldo Final de Caja	527.911	474.557	-10%

4.5 Principales Indicadores

A partir de los indicadores se determina:

- Rentabilidad: Se observa un deterioro leve de todos los indicadores de rentabilidad respecto al año anterior, principalmente al efecto que tuvo el robo cibernético a través de uno de sus proveedores
- Margen Bruto: Se mantiene debido principalmente a la mejora en ventas con precios de mercado adecuados.
- Margen Operacional: Se observa un deterioro de 1.9 puntos porcentuales debido a la eficiencia en la generación de ventas.

INDICADORES FINANCIEROS		
	2017	2018
ROE	7,3%	3,2%
Prueba ácida	3,6	1,3
Indice de Liquidez	6,1	3,4
Margen Bruto	38,6%	37,1%
Margen Operacional	3,3%	1,4%
Margen Antes de Impuesto	4,9%	2,0%
Margen Ebitda	6,9%	3,1%

5. Proyección 2019

5.2 Temas macroeconómicos relevantes

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), estima que Ecuador crecerá el 0,9% en 2019. “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 2019 espera un crecimiento en el orden del 1,4%, mientras que el Fondo Mundial Internacional (FMI) proyecta un 0,7%.

Según expertos el 2019 será un año de ajuste. Los problemas en la caja fiscal repercuten y eso se traslada al resto de actividades económicas. En el sector privado, las previsiones tampoco son muy alentadoras. De acuerdo con el documento ‘Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2018-2019’ del Banco Central, 19 de los 45 sectores definidos por esta entidad presentarán una contracción el próximo año. Los sectores con el peor desempeño serán el de fabricación de plásticos y caucho, y el de fabricación de sustancias químicas.

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.

Estos antecedentes llevan a que los principales desafíos en lo que el Ecuador tenga que trabajar en 2019 giren en torno satisfacer la necesidad de financiamiento, posiblemente a través de organismos multilaterales, lo que llevará al gobierno a tomar medidas económicas, entre las cuales tenemos: priorización de las inversiones, optimización y reducción del gasto público, ciertas restricciones arancelarias, reducción de ciertos subsidios, incrementos en el precio del combustible y de ciertos tributos.

5.3 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, continuar 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.

5.4 Riesgos

Dentro de la gestión de riesgos, se han formalizado los mecanismos de administración de riesgos que permiten sofisticar la operación y cumplimiento de estrategia. Actualmente se ha podido obtener una base importante de acciones que se encuentran en el marco de apoyo de las normas ISO 90001 y del departamento de auditoría interna.

- 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, sin embargo, es necesario poner especial atención a las variaciones de los precios internacionales del acero, que podrían afectar la rentabilidad de la compañía
- Operacionales: La Gerencia tiene previsto fortalecer los procesos productivos con miras continuar las entregas de OEM a 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 2019 prevén una mejora y estabilización del conjunto de indicadores y resultados. Los riesgos financieros que 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

