

2019



Informe Gerencial

VANDERBILT S.A.

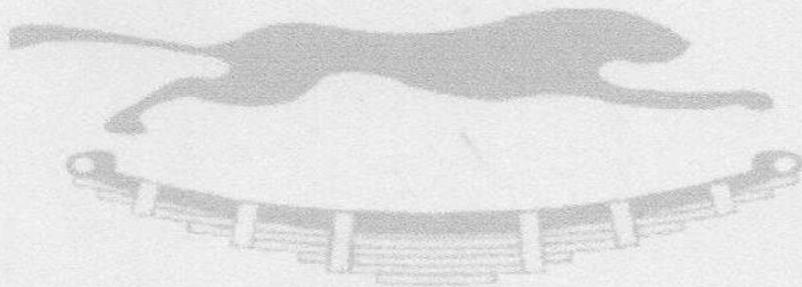


Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo	- 2 -
2.	Escenario económico 2019	- 3 -
2.1	Análisis Macroeconómico	- 3 -
2.2	Análisis Microeconómico (Industria)	- 4 -
2.3	Precio del acero.	- 6 -
3	Procesos del negocio.....	- 6 -
3.1	Panorama estratégico	- 6 -
3.2	Proceso de Manufactura	- 7 -
3.3	Proceso de Comercialización	- 9 -
3.4	Procesos de Apoyo	- 10 -
	<i>Finanzas</i>	- 10 -
	<i>Recursos Humanos</i>	- 12 -
	<i>Logística</i>	- 14 -
	<i>Adquisiciones</i>	- 16 -
4	Estados Financieros.....	- 19 -
4.1	Información relevante	- 19 -
4.2	Cumplimiento tributario	- 19 -
4.3	Principales Indicadores	- 19 -
4.4	Estado de Resultados	- 20 -
4.5	Estado de Situación	- 20 -
5.	Impacto COVID-19.....	- 21 -

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 4 tiendas propias. En los últimos 20 años la empresa ha provisionado productos de equipo original a ensambladoras como GM, Maresa, Aymes, y Ciauto.

En el año 2019, 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 2019 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.

La certificación en los sistemas de producción BIQS, permitió ser nuevamente proveedores de la ensambladora GM-Omnibus BB, con el aprovisionamiento de producto original de ballestas a los modelos 4x4 y 4x4 del modelo Chevrolet D-Max, además de terminar el desarrollo de ballestas para el nuevo modelo Greatwall de Ciauto.

Un evento extraordinario se presentó en octubre, mes en el que tuvimos la paralización del país por más de 15 días, afectando fuertemente las ventas y la producción de la empresa, causando pérdidas económicas considerables.

Otro evento a finales de este año también se logró aprobar la auditoría de recertificación a la norma IATF/TS 16949.

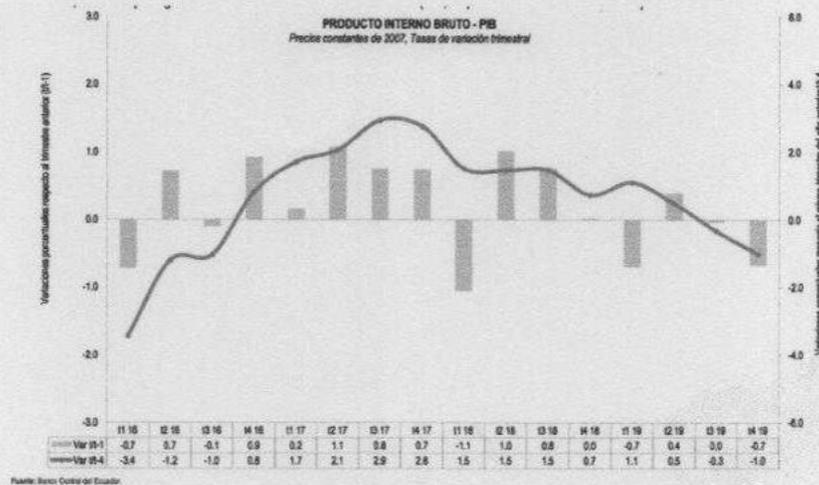
Para enfrentar el 2020, Vanderbilt concentrará esfuerzos en: mejorar la participación de mercado, mejorar la disponibilidad de producto y continuar con la provisión de producto de equipo original a ensambladoras (GM y Ciauto), e incursionar en nuevos mercados (Bolivia) para aumentar ventas y aprovechar la capacidad instalada de la planta.

2. Escenario económico 2019

2.1 Análisis Macroeconómico

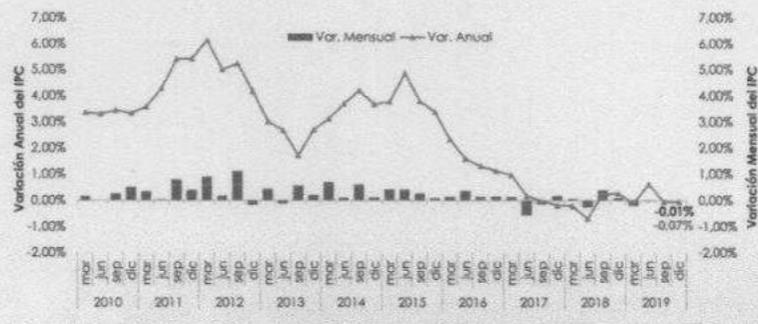
El 2019 estuvo marcado por una leve recuperación de la producción, sin embargo, el crecimiento económico no fue el esperado, lo cual llevó a modificar la previsión de crecimiento económico anunciada por el Banco Central que, para este año en principio se planteó en 2,0% pero que a finales de 2019 se modificó a -1,1%. En gran parte esta reducción de las previsiones económicas se debe al déficit fiscal y al paro de octubre, que llevó a la disminución del gasto corriente y la inversión pública durante el 2019

En el cuarto trimestre de 2019 el PIB de Ecuador a precios constantes mostró una tasa de variación interanual (t/t-4, respecto al cuarto trimestre de 2018) de -1.0%; mientras que registró una tasa de variación trimestral de -0.7% (t/t-1, respecto al tercer trimestre de 2019).



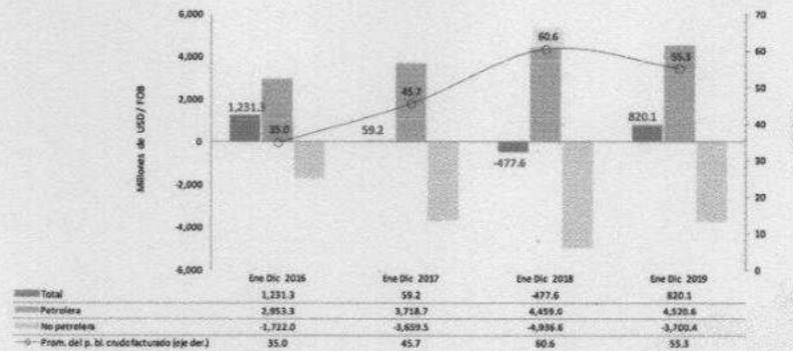
Fuente: Banco Central del Ecuador. Producto Interno Bruto -Marzo 2020.

A finales del 2019, la inflación mensual se ubicó en -0,01%, la acumulada en -0,07% y la inflación anual en -0,07%. Luego de 8 periodos consecutivos de variaciones negativas en la inflación anual, se determina que los rubros de mayor incidencia fueron alimentos, restaurantes, hoteles, muebles y artículos de hogar.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La Balanza Comercial Total, en el año 2019, registró un superávit de USD 820.1 millones, USD 1,297.8 millones más que el resultado comercial obtenido en el año 2018, período que cerró con un déficit de USD -477.6 millones. La Balanza Comercial Petrolera presentó un superávit de USD 4,520.6 millones, lo que significó un 1.4% más que el superávit de USD 4,459 millones registrados entre enero y diciembre de 2018; mientras que la Balanza Comercial No Petrolera disminuyó su déficit en 25.0% al pasar de USD -4,936.6 millones a USD -3,700.4 millones.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el 2019, el riesgo país pasó 512 puntos (abril) a 1418 puntos (noviembre), por encima de los países de la región (excepto Venezuela). Este deterioro del riesgo estuvo vinculado a las pérdidas económicas causadas por el paro de octubre y disminuye la confianza en el país respecto a las obligaciones crediticias.

2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

El año cerró con cifras negativas para la industria (ensambladoras y autopartistas), la producción se redujo en un 42%, al pasar de 38.339 unidades entre enero y noviembre del 2018, a 22.140 en el mismo período del 2019. Las ventas tuvieron un comportamiento similar, con una reducción del 28%, al pasar de 37.872 unidades en el 2018 (enero – diciembre) a 27.211 unidades. Durante este período, la industria perdió 768 empleos, al pasar de 6.563 a 5.795 en el período analizado.

Ómnibus BB que es la empresa con mayor participación, en el año 2019 ensambló 15.143 unidades, con una reducción de 46%, con respecto al año 2018, cuando se produjeron 28.095 unidades.

La planta de Aymes, en el periodo analizado, produjo 2.360 unidades, que representa una reducción del 56%, en comparación con las 5.407 unidades producidas en el 2018.

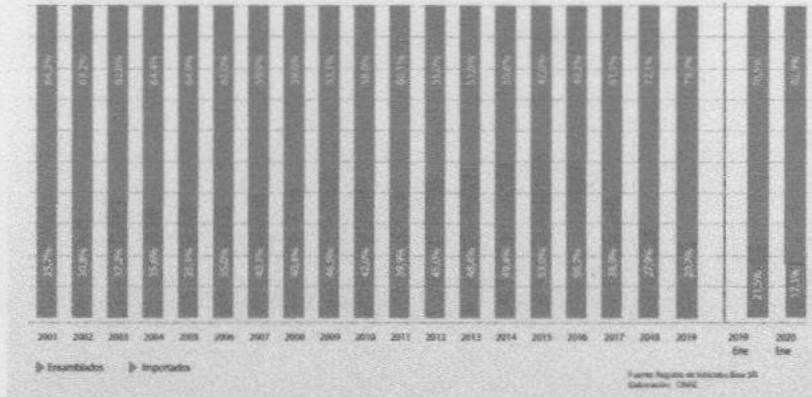
La planta de CIAUTO redujo su producción en un 10%, al pasar de 5.070 unidades producidas en el 2018, a 4.560 unidades producida en el 2019.

La empresa Armacar, que ensambla la marca JAC, produjo 120 vehículos en el 2019, 66% menos, en comparación con las 360 unidades producidas en el año 2018

Fisum, que ensambla la camioneta Amarak, redujo su producción en un 98%, ensamblando 21 unidades en el año 2019 en comparación con las 1.059 del año 2018.

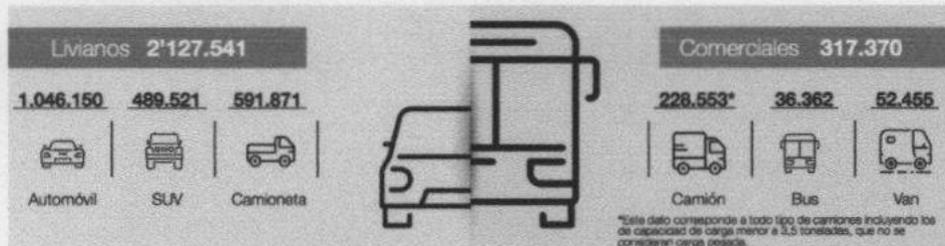
Finalmente, Neohyundai produjo 1.500 unidades del vehículo Grand i10, modelo que no se ensamblaba en Ecuador el año pasado.

Participación Histórica de Vehículos Ensamblados



Durante el mes de diciembre del año 2019 el mercado automotor regional reportó un crecimiento del 1,2% en sus ventas al compararlo con diciembre del año anterior. De la misma manera, en el período comprendido entre enero - diciembre del año en curso, las ventas presentaron un decrecimiento del 4,7% contrastando con el mismo período del año 2018.

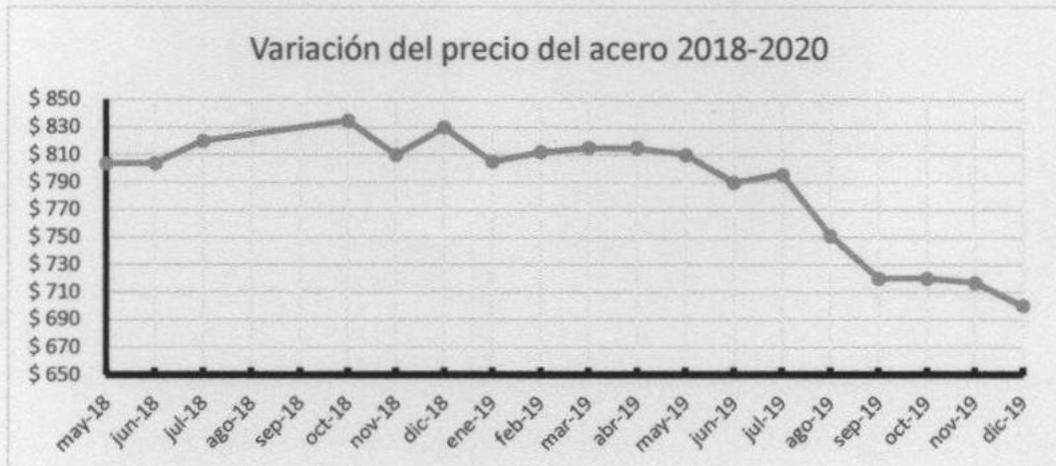
Para efectos del mercado de reposición, en el cual Vanderbilt es el líder, se puede observar que los vehículos comerciales y camionetas representan un 37% del total del parque automotor y es ahí donde concentra actualmente sus ventas.



2.3 Precio del acero.

El precio del acero se mantuvo alto desde el último trimestre del 2018 hasta julio del 2019, tomando una clara caída partir de agosto hasta finales de año. Entendiendo que las compras realizadas tienen un lead time de 5 meses, esta tendencia afectó la utilidad bruta durante todo el año 2019.

El precio del acero utilizado en la fabricación de hojas de resorte tuvo este comportamiento debido al repunte de la industria automotriz a nivel mundial durante el 2018, mientras que en el 2019 empezó una caída importante, especialmente en China, que es uno de los principales consumidores de acero para esta industria, creado así un superávit de materias primas y obligando a la baja debido a una baja demanda.



3 Procesos del negocio

3.1 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.

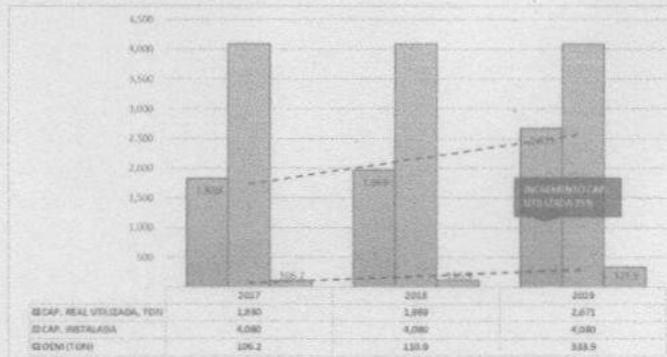
Visión: Vanderbilt se proyecta para el 2022 de la siguiente manera:

- 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.

3.2 Proceso de Manufactura¹

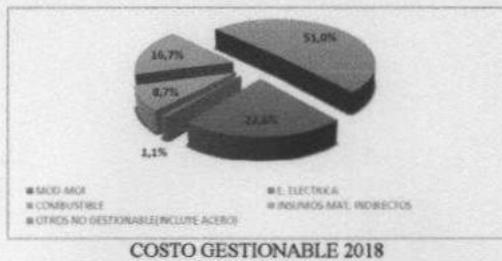
El proceso de Manufactura al 2019 experimentó un crecimiento del 35% en la utilización de su capacidad instalada, principalmente debida al incremento en la participación del mercado nacional e incorporando el segmento de exportación para los mercados de Perú y Colombia. En cuanto a OEM se ratifica demanda constante por parte de Ciauto y alcanzada estabilidad en la demanda por parte de Dana para atender como Tier 1 a GM OBB, nos han permitido un crecimiento del 200% en este segmento de mercado

Al 2019 se procesaron 2.671TON vs. el 2018 en el que se procesaron 1.969TON. El uso de la capacidad instalada ha alcanzado al finalizar el año un promedio del 52%, frente al 2018 en el que promediamos un 48.3%.

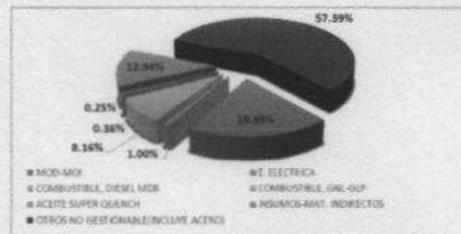


Los lineamientos y estrategia planteada en cuanto a la administración de manufactura consideran los siguientes aspectos como relevantes:

- 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. El costo gestionable por Kg manufacturado al 2018 alcanza un promedio de \$0.78, entre tanto al 2019 evidencia un promedio de \$0.87 influenciado principalmente por el factor de combustibles y MOD.



COSTO GESTIONABLE 2018

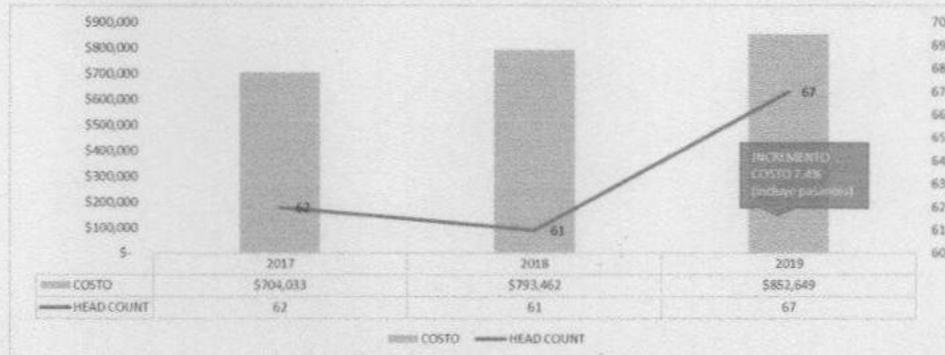


COSTO GESTIONABLE 2019

- 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 2019 hemos incorporado pasantes en al área de manufactura con el objetivo de fortalecer la implementación metodológica y de buenas prácticas en

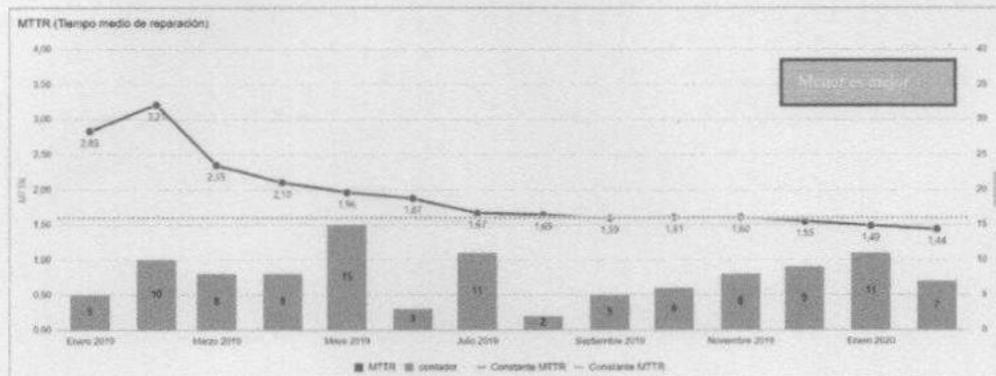
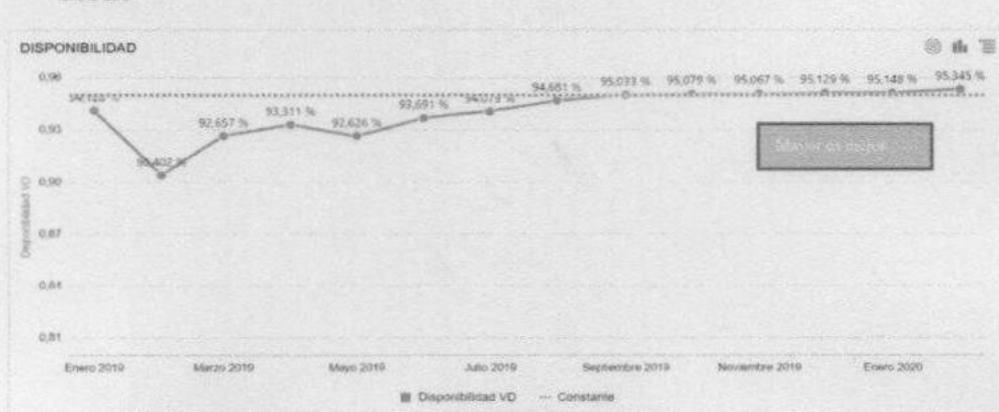
¹ Información proporcionada por Gerencia Manufactura.

la industria. Al 2019 hemos experimentado un incremento del 7.4% con respecto al 2018 en el rubro de sueldos y salarios, debido fundamentalmente al incremento de programación de horas extras y suplementarias, debiendo al finalizar el período acudir a contratación de personal de forma que alcancemos compromisos establecidos con comercialización y planeación de la demanda



- Gestión de Mantenimiento:** Durante el 2019 se han impulsado importantes cambios en total alineación con la mejora continua y buenas prácticas industriales. Consecuencia de ellos se han gestionado indicadores clave que permiten garantizar e incrementar la disponibilidad de los equipos, su oportuna intervención y costo.

MTBF



- **BIQS:** Al 2019 alcanzamos un 85% de implementación en herramientas BIQS, el objetivo y si bien es cierto no es sujeto a auditoría por tanto certificación por parte de GM OBB, fue alcanzada la implementación de cerca de 30 herramientas. El trabajo multidisciplinar y enfoque nos permitió alcanzar este importante reto y fundamentalmente sostener un proceso cultural hacia mejores prácticas en la industria.
- **Certificaciones:** En condición similar al 2019 y bajo la modalidad de auditorías anuales prevista por parte del Icontec, en el mes de diciembre 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 2019 Vanderbilt fue ratificado con la calificación AAA por parte de la Corporación Mucho Mejor Ecuador.

3.3 Proceso de Comercialización²

1.- En el año 2019 se alcanzó un crecimiento en kilos de 8% vs 2018 y en dólares un 12% en todas las líneas.

KILOS			
CANAL	2018	2019	% VH
PT-RESORTES IMPORTADOS (PARABÓLICOS)	28,810	33,784	17%
REPOSICION	1,766,592	1,682,413	-5%
ENSAMBLADORA	102,753	331,245	222%
EXPORTACION	108,064	115,836	7%
TOTAL LINEA KILOS	2,006,219	2,163,278	8%
DOLARES			
CANAL	2018	2019	% VH
PT-RESORTES IMPORTADOS (PARABÓLICOS)	\$93,467	\$136,754	46%
REPOSICION	\$5,409,799	\$5,253,958	-3%
ENSAMBLADORA	\$429,063	\$1,210,892	182%
EXPORTACION	\$183,643	\$203,848	11%
PT-COMPLEMENTARIOS VANDERBILT	\$502,423	\$574,637	14%
INGRESOS TOTAL DOLARES VENTAS 2018	\$6,618,395	\$7,380,088	12%

2.- El canal de Reposición presenta una caída en ventas de -5% en kilos, en relación con el 2018 debido a los siguientes factores:

- Adaptación de nueva metodología de planificación de la demanda Dicca

² Información proporcionada por Gerencia Comercial.

- Paralización total del país en octubre 2019
- Competencia agresiva por parte de productos de Colombia y Perú.

3.- El Canal de Ensambladora presenta un crecimiento de ventas del 222% en kilos comparados entre el 2019 vs 2018 debido a la activación de línea generada por General Motors y Ciauto.

4.- Las exportaciones presentaron un crecimiento del 7% en kilos comprando el 2019 vs 2018, debido a la demanda positiva del mercado peruano y manteniendo relaciones estratégicas de atención al mercado colombiano.

5.- La línea de resortes Parabólicos presenta una un crecimiento del 46% 2019 vs 2018 línea en crecimiento debido al cambio tecnológico del mercado de ballestas.

6.- Línea Complementarios mantienen un crecimiento en dólares del 14% 2019 vs 2018 bajo estrategia de mantener proveedores estratégicos y complementar el portafolio de productos con Frerec proveedor de bujes TPU y Capemi industria argentina bujes para hojas parabólicas.

Factores importantes:

Participación de Mercado. Vanderbilt en el 2019 mantiene la participación en el mercado del 75% de resortes en el canal de reposición.

Fidelización de clientes. De acuerdo con el plan de mercadeo, se generaron campañas dirigidas a mecánicos y distribuidores para afianzar la relación mediante la entrega de identificativos de uso de producto en mecánicas con el distintivo “Mucho Mejor si echo en Ecuador” en puntos de mecánicas como en los puntos de distribución.

Fomentar venta en puntos propios. Se mejoró la imagen de los puntos propios en Cuenca Agencia Lamar y en Quito Sur dotando de un ambiente presto para que nuestro cliente final, mecánico y distribuidor tengan las comodidades para efectuar la compra y pueda visualizar la gama de productos mediante un adecuado merchandising.

Generación de productos nuevos. Punto estratégico de crecimiento que va acorde a las exigencias del mercado para efectuar siembras de mercado y generar futuras demandas, se desarrollaron hojas de resortes según nuevos modelos de vehículos que se comercializan en el mercado.

3.4 Procesos de Apoyo

Finanzas³

La Dirección Financiera se encarga de liderar las áreas de, Contabilidad, Tesorería, Cartera, Planeación y Análisis Financiero, y tiene como responsabilidad alcanzar los

³ Información proporcionada por Departamento Financiero.

lineamientos de la Presidencia para integrar la visión financiera en las decisiones de negocio, así como la optimización del uso de recursos.

Los lineamientos críticos planteados para el área de Finanzas fueron los siguientes:

- Guiar el proceso de presupuestación considerando las premisas de la planificación estratégica 2019 y la situación macroeconómica del País.
- Monitorear mensualmente el desempeño de presupuesto y análisis de variaciones.
- Ejecutar el uso de presupuestos dinámicos en casos de brechas significativas.
- Implementar el centro de servicios compartidos en conjunto con el área de adquisiciones, guiando los procesos de capacitación y adopción de herramientas tecnológicas de RPA implementadas para este fin.
- Concluir con la reestructuración de las áreas financieras con el objetivo de lograr mayor segregación de funciones transaccionales, analíticas y cumplimiento.
- Apoyar de control de costos y gastos para proteger los resultados de la última línea.
- Evaluar proyectos de CAPEX de nuevas líneas de productos.
- Análisis macroeconómicos y de industria que permitan monitorear y proyectar la evolución del sector automotriz.
- Facilitar el proceso de auditoría externa integrando las recomendaciones de normativas internacionales y locales.

Adicionalmente, se implementaron como proyectos del año 2019 los siguientes temas:

- Reestructura del departamento financiero para incrementar la eficiencia y madurez, basado en los estándares recomendados por expertos.
- Implementación de automatización robótica de procesos (RPA), que generan mayor valor a las actividades del área financiera y reducen en gran medida los errores humanos.
- Gestión eficiente para la recuperación de retenciones de impuestos.
Implementación de un control eficiente de flujo de efectivo para garantizar la liquidez de las empresas del grupo.
- Implementar una plataforma presupuestaria digital que permite aprobaciones a través de un flujo electrónico.
- Implementar flujos de aprobación para créditos especiales, generando trazabilidad y rapidez al proceso de la venta al cobro.
- Implementar un modelo estadístico de calificación de crédito (Scoring) basado en fuentes externas a la empresa e internas de la empresa.
- Redefinición de precios de venta en función del incremento en los costos de materia prima.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

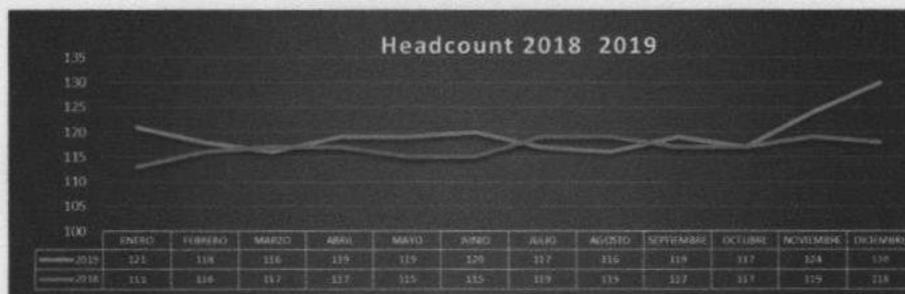
- Sobre la implementación de un Centro de Servicios Compartidos, ya se han trasladado la totalidad de funciones desde otras áreas para generar las eficiencias incrementales previstas.
- Para el 2019, las ventas y la utilidad bruta estuvieron por debajo del presupuesto en -10% y -19% respectivamente. La utilidad bruta se afectó principalmente por el incremento del costo de la materia prima (acero) respecto a lo que estaba presupuestado.
- Los resultados del cierre preliminar de auditoría externa permiten identificar deficiencias principalmente en: provisión de obsolescencia, recalcular de vacaciones y aplicación NIFF 9, 16 y variación de costos. Estas deficiencias se coordinan y resuelven durante el cierre final para asegurar que no afecten la opinión del auditor.

Recursos Humanos⁴

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.

De acuerdo con la estrategia y actividades planteadas, en el año 2019 se cumplieron los siguientes resultados:

- Headcount: en el mes de enero la empresa contaba con 121 trabajadores, presentando un incremento del 7,44% al cierre del 2019 con 130, debido a nuevas creaciones de puestos y a los movimientos de personal internos.



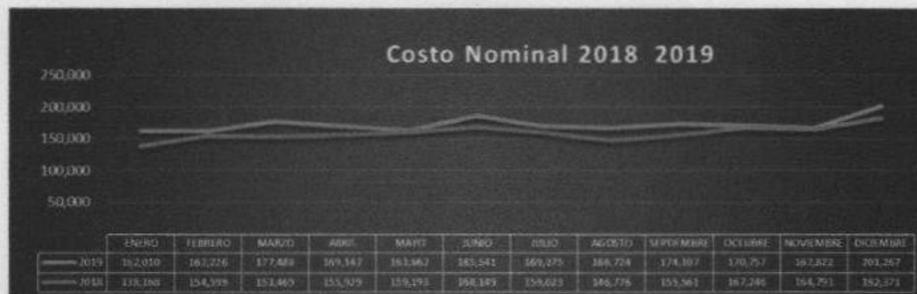
- Sobretiempos: El valor total de horas extras canceladas fue un 18,96% (\$245.857,59) mayor al generado en el 2018 (\$206,679.30), debido a la

⁴ Información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos

reactivación de operaciones en la fabricación de producto original, generando mayor carga administrativa.



- **Costo nominal:** este rubro presentó un incremento del 8.65% con respecto al año 2018 (\$1,905,279), 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 con lo que indicó anteriormente.



- **Desarrollo de competencias:** En el 2019 se realizaron varios eventos formativos con un total de 359 participaciones (140 en 2018) y 1920 horas de capacitación. Los contenidos se basaron en temas de certificación de competencias laborales, MS Excel básico y medio, prevención de consumo de drogas y alcohol, normativa en seguridad y salud ocupacional, formación de formadores, primeros auxilios, control de calidad, 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 16,73% en el 2019, superior al 2018 debido al movimiento de personal internamente y a nuevas contrataciones.
- **Comportamiento Organizacional:** A partir del 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.

- 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, obteniendo mayores coberturas y servicios con el mismo costo.
- 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 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.

Logística⁶

Durante el año 2019 existieron algunos cambios a nivel de estructura en el área de Logística Corporativa, empezando por el traslado de los Analistas de Inventarios (en el mes de Febrero) que venían prestando sus servicios bajo la dirección de la Gerencia de Auditoría, la creación del cargo Analista de Operaciones Logísticas (en el mes de Marzo) y la constitución de un área de Planificación de Operaciones con alcance corporativo (en el mes de Junio). Las otras áreas (Planeación de Abastecimiento y Distribución, Almacenamiento de Producto Terminado, Almacenamiento de Materias Primas y Almacenamiento de Repuestos) continuaron fortaleciéndose a nivel de levantamiento de indicadores, definición de políticas y acuerdos de servicio con clientes internos y desarrollando y capacitando al personal de cada una de las áreas.

Este reporte tiene como alcance evidenciar los resultados de los Departamentos que conforman actualmente Logística Corporativa en beneficio de la compañía Vanderbilt durante el año 2019.

Los resultados obtenidos se resumen en:

- a) General y ejecutar planteamientos estratégicos de reingeniería de operación en el corto y mediano plazo.
- Se inició la consultoría con G3M en el mes de Abril y el proyecto se denominó DIICA (Diseño e Implementación de un Modelo Integral de Cadena de Abastecimiento), en donde se definieron planes de ahorro para Vanderbilt en Business Case desarrollado en el mes de Junio y actualizados en el mes de Agosto valorizados en \$168.618/Año (\$27.803 por incremento en el nivel de servicio, \$109.759 por reducción de inventarios y \$31.056 por Mejora de Red de Transporte).
 - Se definieron en DIICA los Procesos de Planificación Triannual, Anual, Mensual y Semanal para todas las líneas de Producto Terminado de Tugalt, así como las rutinas Pre S&OP y S&OP que iniciaron en el mes de Julio de 2019. Para el cierre del mes de Diciembre representan sostenida evolución en 3 de los 4 indicadores definidos (Asertividad 63%, MAPE 47%, Cumplimiento Plan Distribución 112% y cumplimiento del PMP 64%).

⁶ Información proporcionada por Departamento de Logística.

- Mediante DIICA se plantearon 13 macro proyectos de mejora, compuestos por más de 80 Proyectos de Mejora en el GIG, clasificados en Victorias Tempranas (5 macro proyectos), Acciones prioritarias de inversión (3 macro proyectos), Acciones recomendables a mediano plazo (2 Macro proyectos) y Otros proyectos importantes a evaluar (3 Macro proyectos). Dichos proyectos se empezaron a ejecutar en el mes de Julio a través de la metodología SCRUM.
 - Se implementó el Departamento de Planeación de Operaciones en el mes de Junio en cabeza de Gustavo Reyes, y posteriormente se incorporó a Edison Nieto como Coordinador de Planeación para Vanderbilt y Tugalt a tiempo completo, quien ha sido de bastante contribución para la sólida y continua evolución del proceso S&OP.
- b) Garantizar condiciones de almacenamiento adecuadas y suficientes para Producto Terminado y Complementarios a nivel nacional.
- El inventario promedio mes en TM estuvo en 530,9 disminuyéndose en un 13,3% vs. el promedio del 2018, y utilizando la capacidad del almacenamiento instalada al 14%. Se inició el año con 602 TM en stock y apalancados en el Proyecto DIICA se logró cerrar el año en 453 TM (2.5 meses de venta), es decir, una reducción de inventarios de 149 TM y \$182.115.
 - El mix del stock en valor llegó a su punto máximo en el mes de Diciembre con un costo de \$1.750,65/TM (un 7,6% más que el valor más alto del 2018 que corresponde a Diciembre), esto se debe a que se ha incrementado stock de productos para Ensambladoras, pero apalancados en el proyecto DIICA se ha disminuido la cantidad en inventario haciendo que esta variable no tenga tanto impacto.
 - La rotación de inventarios de PT tuvo una pequeña mejora en el 2019 al pasar de 3,28 en el 2018 a 3,33 en el 2019 (Ventas Total año en TM/Inventario promedio mes en TM), siendo un inventario sano en general para este tipo de artículos.
 - En Complementarios se inició el año con un stock nacional de \$ 539.182,30 y se cerró con un stock de \$ 516.979,78 lo que representa una pequeña disminución del 4,1%.
 - La rotación de inventarios de Complementarios se mantuvo en el mismo valor del 2018, es decir, 1.35 que constituye una cifra bastante baja (Ventas Total año en \$/Inventario promedio mes en \$). El inventario promedio mes pasó de \$434.315 en el 2018 a \$512.156 en el 2019 subiendo un 18%, pero las ventas anuales de esta categoría también se incrementaron en la misma proporción. Esta categoría aún no forma parte del proceso S&OP.
- c) Asegurar un costo de transporte óptimo, con tiempos de entrega adecuados para garantizar el nivel de servicio requerido.
- ❖ Fueron entregados a clientes 2.161 TM de PT incrementando un 7,4% Vs. el 2018 con 2.011 TM.
 - ❖ Durante el 2019 fueron movilizadas mediante distribución primaria y distribución secundaria 4.383 TM representando un incremento del 2,6% Vs. el 2018 con 4.271 TM. El factor de movilización pasó de 2,12 en el 2018 a 2,02 en el 2019, esto quiere decir que mejoramos 4,7 puntos de eficiencia.
 - ❖ El costo de transporte total por TM Vendida fue de \$80,60 Vs. \$76,77 del presupuesto, significando una sobre ejecución para la compañía de \$8.161 en el año, impactado principalmente por el cierre contable al no poder provisionar facturas y tener que pre

facturar anticipadamente. Adicionalmente se vendió un camión de Guayaquil con el que hacíamos entregas directas (este costo de transporte era principalmente un gasto operativo) y ahora contamos con un servicio pagado con Liftit.

- d) Controlar y prevenir obsolescencia de inventarios principalmente a nivel de Repuestos, Materia Prima, Producto Terminado y Complementarios.
- Se dio de baja el 100% del valor provisionado para el 2019, esto es \$56.918. Y en base a la metodología mejorada de análisis de obsolescencia, se generó una provisión de obsolescencia valorada en \$10.182,43 para gestionar dados de baja durante el 2020.
 - Se generaron planes de acción para prevenir obsolescencia a materiales y productos evaluados en \$32.494,21. Estos planes se ejecutarán durante el 2020 y el área de Logística está enviando desde finales de 2019 los indicadores de gestión que evidencian el cumplimiento de los comisos por parte de los directos responsables.
 - Se identificaron repuestos críticos por valor de \$16.449,90 que corresponde al 0.56% del inventario de la compañía en valor.
 - A través de un trabajo coordinado en el proceso S&OP que se ejecuta desde mediados de 2019, los inventarios de la compañía pasaron de \$3.078.566 en el mes de Enero a \$2.686.066 en el mes de Diciembre, representando una disminución de \$392.500 (12,7%); esto se refleja principalmente en el GL CLASS IN61 Producto Terminado, lo que sin duda contribuirá a la disminución de riesgo de deterioro de inventarios.

Adquisiciones⁷

El monto de compra a proveedores tanto en importaciones como nacionales durante el año 2019 asciende a ~\$5.1M, de esto el 92% está concentrado en terceros y el 8% está en proveedores de compañías relacionadas

Top 10 Proveedores No Relacionados	% de compra
THYSSENKRUPP STEEL	34.80%
LUTEXSA INDUSTRIAL COMERCIAL	6.13%
BUJES Y HERRAJES IBH S.A.S.	4.29%
INDUCTION TECHNOLOGY CORPORATION	4.28%
MASHINE INDUSTRIAL CORPORATION	2.55%
COHA S.A.S	2.44%
SIDERURGICA COLOMBIANA S.A. SICOLSA	2.16%
INDUSTRIAS RACOPER	1.99%
NAIAN AUTO PARTS (HONG KONG)	1.93%
MAREAUTO S.A.	1.48%
OTROS	37.96%
Total General	100%

⁷ Información proporcionada por el Departamento de Adquisiciones.

Proveedores Relacionados	% de compra
INDUBUSINESS S.A.	34.90%
TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIA	23.61%
LONGENERGY S.A.	18.15%
PECALPA CIA. LTDA.	11.70%
TRANSNEXOS S.A.	5.09%
GRAIMAN CIA. LTDA.	4.54%
VIAS DEL AUSTRO CIA. LTDA.	1.00%
AZUAY NUEVO MILENIO ANUMIL S.A.	0.78%
FABRICA DE RESORTES VANDERBILT S.A. <i>(autoconsumos)</i>	0.20%
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY S.A.	0.02%
Total General	100%

1. Listado de los principales productos y servicios adquiridos:

A continuación, se detalla la lista de los 10 principales productos y servicios adquiridos por Vanderbilt:

Top 10 Productos Vanderbilt	% de compra
PLATINA DE ACERO	38.54%
COMPLEMENTARIOS	10.23%
ACTIVOS FIJOS	7.94%
COMBUSTIBLE	6.55%
TRANSPORTE DE CARGA	3.38%
BOCIN BRONCE	2.26%
PLASTICO DISCO	1.73%
SISTEMAS INFORMATICOS	1.45%
BUJE CAUCHO	1.30%
MANTENIMIENTO AUTONOMOS	1.14%
OTROS	25.48%
Total General	100%

*Se excluye compras entre empresas relacionadas por \$410K

2. Evaluación a proveedores:

Vanderbilt evalúa a los proveedores cuyos materiales afecten directamente a la calidad del producto final, el resumen de los resultados 2019 es el siguiente:

Proveedores	Promedio 2019
QUIMANDI	100
THYSSENKRUPP	100
TECNOPRODUCCION	93
RACOPER	95
CAUINCA	95
PERFILPLAST	95
BRASIMPAR	100
MASHINE	97
TOPESA	93

**Todas las calificaciones son sobre 100 puntos.*

3. Auditorías:

En el año 2019 se recibió auditorías externas por parte de ISO9001 e IATF16949, sin embargo, el alcance para adquisiciones fue únicamente de la auditoría ISO. En la misma no se levantó ninguna observación o no conformidad.

4. Entre otras gestiones realizadas por el área de adquisiciones están:

- a. Se realizó un análisis a las medidas de protección comercial para la importación de acero de acuerdo con la Resolución MPCEIP-VCE-2019-0001-R. Con el fin de reducir el impacto y minimizar el riesgo de abastecimiento que esto implicaba, se gestionó con éxito con el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) la exclusión de la partida del acero de Vanderbilt mediante acuerdo MPCEIP-VCE-2019-0001-A
- b. Como iniciativa y cumpliendo objetivos que soporten la estrategia de la empresa se desarrolló dos proveedores críticos (Brasil) para la línea de ensamblado de productos originales. Con el fin de reducir el riesgo de desabastecimiento para la empresa
- c. A lo largo del año 2019 se buscó eficiencias en la parte operativa, que permitieron optimizar el número de proveedores con los cuales se ha venido operando, así como la cantidad de facturas y órdenes de compra derivadas de las transacciones con proveedores respecto al año anterior.

	2018	2019
Cantidad de Proveedores Activos	732	466
Cantidad de Facturas	3,689	3,136
Cantidad de órdenes de compra	3,708	3,120

4 Estados Financieros

4.1 Información relevante

Enmarcados en nuestra política de transparencia y con el objetivo de iniciar la rotación del auditor externo, se realiza el cambio de firma durante el año 2019. Este proceso busca reforzar la madurez de la empresa, acelerando un enfoque de auditoría externa basada en riesgos.

Dentro de los balances, el principal cambio se observa en el activo no corriente, donde existe un incremento de alrededor USD 1.3 MM respecto al 2018, el cual corresponde específicamente al crecimiento del activo con derecho de uso por aplicación de la NIIF 16, que refleja con mayor precisión y comparabilidad de la información de la compañía en la medida que se estima el CAPEX real, asociado a la antigua figura de arrendamiento. La aplicación de esta norma también explica el incremento de los pasivos no financieros en un 40%.

El incremento de necesidades operativas de fondos (NOF)⁸ fue de USD 0.3 MM, que se ve compensando con un mayor nivel de ventas. Esta variación se concentra principalmente en las cuentas por cobrar que se incrementaron en USD 0.5 millones, los cuales fueron compensados parcialmente a través de una disminución de inventarios de USD 0.4MM. Como porcentaje de ventas, las NOF se mantuvieron en un 50%.

4.2 Cumplimiento tributario.

Respecto al cumplimiento de obligaciones, en el 2019 se cumplió a cabalidad las responsabilidades con las entidades de control manteniendo al día nuestras obligaciones tributarias y societarias. Dado el incremento de la actividad fiscal en Ecuador, y la implementación de prácticas que buscan una recaudación más transparente, estamos invirtiendo una mayor cantidad de tiempo y recursos para su cumplimiento, generando un pago de impuestos por USD 446 mil desglosado de la siguiente forma:

- Impuestos IVA: USD 294 mil.
- Impuesto Salida de Divisas: USD 4 mil.
- Impuesto Renta: USD 55 mil.
- Participación a trabajadores: USD 9 mil.
- Otros impuestos, cuotas y contribuciones: USD 84 mil.

4.3 Principales Indicadores

En cuanto a indicadores de liquidez, se observa un ligero deterioro, pero estos valores continúan estando dentro de rangos aceptables.

Respecto a rentabilidad, existe un deterioro en margen bruto debido al incremento del precio internacional del acero, que generó mayores costos de materia prima que no pudieron ser transferidos en su totalidad al precio de venta. En la última línea existe una afección de 1.3 pp debido al efecto de los otros egresos. Este último rubro presentó en el

⁸ NOF = Cuentas por cobrar + Inventario – Cuentas por pagar

2018 un valor inusualmente alto debido al efecto de la pérdida por compra a Dawsco. Por este mismo motivo, el EBITDA⁹ muestra mejoría debido a que en el año 2018 este problema externo afectó negativamente a la utilidad antes de impuestos en USD 165 mil, lo que redujo significativamente el EBITDA en ese año; fuera de ese efecto el EBITDA en el 2018 sería comparable al 2019.

Indicadores Financieros	2018	2019
ROE	3.2%	1.2%
Prueba Ácida	1.32	1.31
Liquidez Corriente	3.38	3.23
Margen Bruto	37.1%	33.2%
Margen Operacional	3.2%	1.7%
Margen Antes de Intereses e Impuestos	1.4%	2.5%
Margen Antes de Impuestos	2.0%	0.7%
Margen EBITDA	3.2%	4.0%

4.4 Estado de Resultados

En el año 2019 se observa un deterioro de 3.9 pp en el margen bruto respecto al 2018, producto de un costo promedio mayor que no pudo ser trasladado en su totalidad al precio de venta. El gasto operacional se incrementó en 3.0%, y al medirlo como porcentaje de ventas, muestra una eficiencia de 2.5 puntos porcentuales. Finalmente, el impacto neto del gasto financiero incremental (por aplicación de NIIF 16) mayores respecto al año anterior, generaron una variación desfavorable de 1.3% en la última línea.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2018	AV	2019	AV	AH
Ventas	6,646,390	100.0%	7,390,890	100.0%	11.2%
Costo de Ventas	(4,179,259)	-62.9%	(4,937,911)	-66.8%	-18.2%
Utilidad Bruta	2,467,132	37.1%	2,452,979	33.2%	-0.6%
Gastos Operacionales	(2,257,440)	-34.0%	(2,324,806)	-31.5%	-3.0%
Utilidad Operacional	209,692	3.2%	128,173	1.7%	-38.9%
Gastos Financieros	42,948	0.6%	(133,995)	-1.8%	-412.0%
Otros Ingresos Netos	(117,548)	-1.8%	55,342	0.7%	147.1%
Utilidad antes de impuestos	135,093	2.0%	49,519	0.7%	-63.3%
EBITDA	212,241	3.2%	493,643	6.7%	132.6%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.5 Estado de Situación

Los principales cambios a nivel de Balance General se dan en el activo no corriente, donde existe un incremento de USD 1.3 MM respecto al 2018, el cual corresponde específicamente al crecimiento del activo intangible por aplicación de la NIIF 16, el cual corresponde específicamente al crecimiento del activo con derecho de uso por aplicación de la NIIF 16, que refleja con mayor precisión y comparabilidad de la información de la compañía en la medida que se estima el CAPEX real, asociado a la antigua figura de

⁹ EBITDA= Utilidad Antes de Impuestos + Depreciaciones + Amortizaciones + Gasto Financiero

arrendamiento. La aplicación de esta norma también explica el incremento de los pasivos no financieros en un 40%.

BALANCE GENERAL					
	2018	AV	2019	AV	AH
ACTIVOS					
Activos corrientes	5,962,449	82.8%	5,405,608	64.7%	-9.3%
Activos fijos	1,159,981	16.1%	1,562,608	18.7%	34.7%
Otros activos no corrientes	77,240	1.1%	1,389,230	16.6%	1698.6%
Total	7,199,669	100.0%	8,357,446	100.0%	16.1%
PASIVO					
Pasivos financieros	-	0.0%	-	0.0%	0.0%
Pasivos no financieros	3,038,750	42.2%	4,244,902	50.8%	39.7%
Patrimonio	4,160,919	57.8%	4,112,543	49.2%	-1.2%
Total	7,199,669	100.0%	8,357,446	100.0%	16.1%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

5. Impacto COVID-19

Debido a la emergencia sanitaria presentada en el Ecuador a mediados de marzo del 2020, a raíz de la pandemia causada por el COVID-19, los ingresos han caído totalmente, frente a este escenario se ha priorizado la liquidez de la empresa.

La primera medida y la más importante, debido al giro de negocio de Vanderbilt, fue la renegociación con proveedores, especialmente del exterior, alargando y posponiendo los pagos y los plazos.

También hemos reducido el gasto en varios rubros como: primas de seguros, publicidad, renting, telefonía, prestación de servicios, honorarios, servicios de limpieza y mantenimiento, etc.

Desde el punto de vista laboral, nos hemos acogido a la suspensión de jornada y teletrabajo, parando totalmente las operaciones en planta, pero manteniendo operaciones de oficina a través de herramientas tecnológicas

Sabemos que la economía no se recuperará en lo que resta del año, por lo que se han planteado dos escenarios, uno de ellos pesimista, con el fin de analizar a profundidad medidas adicionales que deberemos tomar en caso de que las ventas no tengan la recuperación esperada.

Una vez tengamos la posibilidad de iniciar operaciones, estas tendrán cambios a todo nivel, enfocados en los protocolos de bioseguridad implementados en la empresa, tanto de trabajo en oficinas, planta, atención a clientes y despachos

Atentamente,



Ing. Jhonatan Patiño
Gerente General
Vanderbilt S.A