



# Informe Gerencial 2017

## Tabla de contenido

|     |                                       |    |
|-----|---------------------------------------|----|
| 1.  | Resumen ejecutivo.....                | 2  |
| 2.  | Escenario económico 2016.....         | 3  |
| 2.1 | Análisis Macroeconómico.....          | 5  |
| 2.2 | Análisis Microeconómico.....          | 6  |
| 2.3 | Análisis Legal – Tributario.....      | 7  |
| 3.  | Factores relevantes del negocio.....  | 8  |
| 3.1 | Principales cifras.....               | 9  |
| 3.2 | Panorama estratégico.....             | 9  |
| 3.3 | Proceso de Comercialización.....      | 10 |
| 3.4 | Proceso de Apoyo.....                 | 11 |
| 4.  | Estados Financieros.....              | 17 |
| 4.1 | Información relevante.....            | 17 |
| 4.2 | Principales Indicadores.....          | 18 |
| 4.3 | Estado de Resultados.....             | 18 |
| 4.4 | Estado de Situación.....              | 19 |
| 4.5 | Estado de Flujo de Efectivo.....      | 19 |
| 5.  | Proyección 2017.....                  | 20 |
| 5.1 | Temas macroeconómicos relevantes..... | 20 |
| 5.2 | Panorama Estratégico.....             | 20 |
| 5.3 | Riesgos.....                          | 21 |

## 1. Resumen ejecutivo

Desde los inicios de Hidrosa S.A. en el año de 1987, se ha consolidado como una organización exitosa que busca que su negocio genere alto valor para sus clientes, empleados y accionistas. En sus 30 años de funcionamiento le ha permitido alcanzar bases sólidas para continuar en el tiempo como un negocio en marcha socialmente responsable con la comunidad. El escenario económico es fundamental para la estrategia y toma de decisiones. Hidrosa como parte del Grupo Industrial Graiman, durante el año 2016, ratifico su compromiso en contribuir en los objetivos y metas empresariales.

Nuestro modelo de negocios incluye la comercialización de pisos y paredes, así como también productos estructurales elaborados en acero, complementados con un portafolio de productos para acabados de la construcción. El conjunto de nuestra oferta se exhibe en los Centros Graiman que constituyen las salas propias para la atención al cliente final, además se cuenta con una amplia cadena de distribuidores ubicados en las provincias del Guayas, Manabí, Los Ríos, Santa Elena y El Oro.

Para mejorar nuestra competitividad buscamos ser referentes en todos los mercados donde estamos presentes por la calidad y valor agregado de nuestros productos y servicios, demostrando nuestro compromiso en los siguientes ejes:

- Mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes complementados con servicios y productos innovadores que permitan mejorar la calidad de vida de quienes los utilizan
- Estimular la generación de esfuerzos adicionales de nuestros colaboradores de manera que se promueva el desarrollo profesional, personal y sobretodo de servicio a la Organización.
- Crear las condiciones necesarias para asegurar el compromiso de nuestros accionistas promoviendo su participación activa en la validación de la misión, visión, valores y políticas que aseguren la sustentabilidad financiera y de reinversión necesarias para sostener el crecimiento con un retorno económico adecuado
- Aportar al desarrollo de la colectividad y del Ecuador priorizando el respecto a la naturaleza, fomentando nuestros valores y conscientes de aspectos de Responsabilidad Social Empresarial.

El primer Trimestre del año, se vio afectado por cambios de ejes políticos ya que existió cambio de Gobierno, lo cual genero incertidumbre y provoco una recesión comercial, esto obligo al sistema empresarial a tomar medidas internas para contrarrestar estos efectos.

Para el sector costero la influencia del clima invernal provoca un efecto desacelerar en el sector de la construcción, esto sumado a los problemas políticos como la ley de Plusvalía, causaron un impacto en nuestros cumplimientos comerciales, sin embargo Hidrosa se mantuvo en las directrices definidas por la Presidencia del Grupo.

1. Crecimiento. - Fomentar el incremento de nuestros ingresos operativos y no operativos, generando nuevos canales de comercialización en las líneas tradicionales o no tradicionales, implementando servicios que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, generando de nuevos mercados

2. Eficiencia de gastos. - Potencializar el uso de "presupuestos dinámicos" y escenarios conservadores que nos permitan reducir el gasto sin afectar la operatividad de negocio.
3. Liquidez saludable. - Implementar estrategias de negociación con proveedores, optimización de capital de trabajo y obtención de recursos en entidades financieras para obtener indicadores de liquidez adecuados para una operación sostenible.

A inicios del segundo trimestre, el estado ecuatoriano empieza a tener una recuperación en el precio del barril de petróleo, y logra atraer financiamiento exterior mediante la colocación de bonos, esto permitió generar una leve recuperación, la etapa invernal cesa y empieza a tener una reactivación lenta el sector de la construcción, logrando un crecimiento comercial con relación al año 2016 al finalizar junio se obtuvo ventas superiores a los 3.7 millones.

Para el tercer trimestre del año respecto al segundo trimestre en Hidrosa, no hubo crecimiento en ventas y se aceleraron la implementación de acciones comerciales lideradas por el Corporativo para asegurar un crecimiento agresivo de ingresos en el cuarto trimestre:

- Feria de saldos noviembre y primera semana de diciembre
- Incremento en ventas en distribuidores, mejoras de plazo y descuentos
- A nivel Centros se implementaron diversas estrategias comerciales enfocadas en generar rotación de productos de alta generación de valor.

Desde el mes de Septiembre del 2017 se suprimieron las compensaciones por estrategias comerciales, en las cuales por negociaciones puntuales, la empresa tenía que sacrificar margen y en algunos casos hasta parte del costo, estas transacciones hasta el mes de agosto se compensaban a través de Graiman con un 5% de margen.

Para el cuarto trimestre, en base a los planteamientos previamente detallados, se incrementaron las ventas respecto al tercer trimestre. Con estas acciones se cerró el año 2017 con ventas de 40 millones USD, evidenciándose un ligero crecimiento del 2.43% con relación a las ventas efectuadas al cierre del 2016.

A nivel general, comercialmente la empresa logró cumplir el 91.59% de cumplimiento del presupuesto asignado, excluyendo la facturación realizada a compañías relacionadas.

El decrecimiento en la rentabilidad operativa de -2.6% al cierre del periodo contribuyo a que se genere una pérdida antes de impuestos equivalente a USD 549,697.

Los gastos operativos incrementaron en un 10% con relación al año 2016, el gran impacto de los mismos se dio en las cuentas de nómina, por causas de salida de personal, el impacto más fuerte en este rubro es la salida de dos personas discapacitadas, adicionalmente se consideraron gastos de asesoría que no estaban presupuestados.

Respecto a niveles de Inventarios a inicios del 2017 manteníamos un inventario de \$7,396,946,87 en mercadería de Graiman, Tugelt e Hidrosa, sin embargo a diciembre del 2017 terminamos con \$7,157,520,62 entre Graiman e Hidrosa. Es importante mencionar

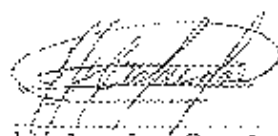
que a partir de diciembre del año anterior, se inició la integración y por ello han empezado a pertenecer a otra empresa y centro de costos varias personas así como asignación de recursos.

Para el año 2018, existen noticias positivas para el Ecuador debido a la estabilidad del precio de "commodities", incluyendo el precio del petróleo con pronósticos por encima de 45 USD por barril. Adicionalmente, se espera un primer semestre estable en términos macroeconómicos al igual que una liquidez creciente. Sin embargo, la incertidumbre política por la consulta popular realizada será una variable crítica que generará volatilidades y diferentes escenarios potenciales. Para enfrentar el 2018, acoplamos nuestros dos vértices de estrategia bajo el siguiente esquema que se refleja en el ejercicio presupuestario:

1. Rentabilidad. - reforzar los resultados con una visión integral precio, costos, gastos y volumen como eje principal, manteniendo el precio promedio a nivel nacional
2. Crecimiento. - Mantenemos el eje de impulso de los ingresos en la satisfacción de nuestros clientes, impulsando servicios que generen valor a nuestra actividad económica.

Conforme a la estrategia Corporativa, el eje de liquidez se separa de los vértices de estrategia y se lo coloca como un elemento operativo financiero a ser monitoreado. Creemos que es el momento de continuar con nuestra propuesta de valor hacia nuestros clientes fortaleciendo nuestros procesos comerciales y administrativos.

Atentamente,



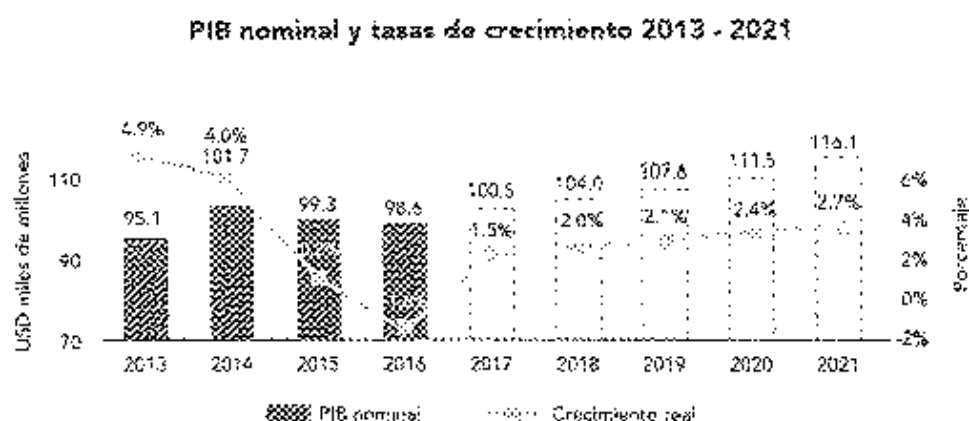
Ing. Juan José Castañeda B.  
**GERENTE GENERAL**

## 2. Escenario económico 2017

### 2.1 Análisis Macroeconómico

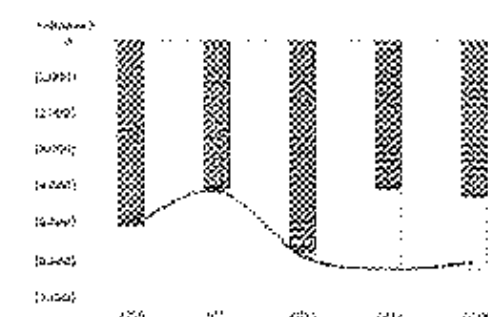
En el año 2017 se planteó una economía con aspiraciones a crecer, esto debido a la recuperación oportuna del precio del petróleo, que al cierre del año culminó en un nivel óptimo. Si incrementa el precio del petróleo, alentará a una mayor producción de crudo no convencional, lo cual es riesgoso ya que puede ocasionar una abrupta baja.

El PIB logró crecer en 1.5%, esto es ocasionado por el incremento del precio del petróleo y la colocación de bonos en el mercado financiero internacional entre mayo y octubre del 2017.

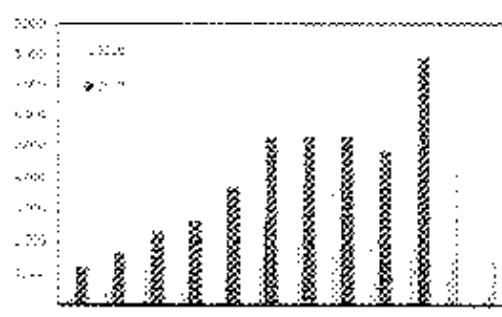


Fuente: Banco Central del Ecuador, proyección económica basada en: Anillo, Centro de datos del 2017 del INEC y otros datos.

Existió un elevado déficit fiscal, ocasionando un incremento en la deuda pública, de enero a octubre existieron desembolsos netos de USD 4.9 millardos entre deuda externa e interna.

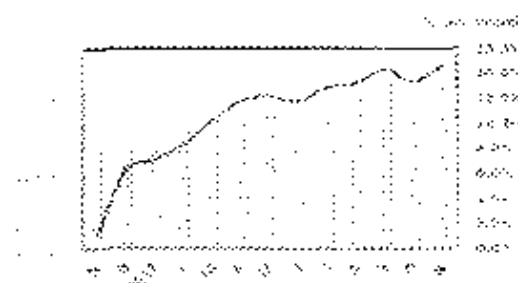


Deficit del presupuesto del Estado (millones)  
Fuente: BCE

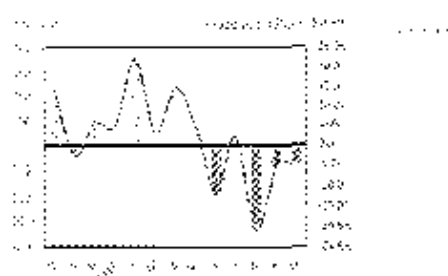


Desembolsos de deuda Pública (millones)  
Fuente: BCE

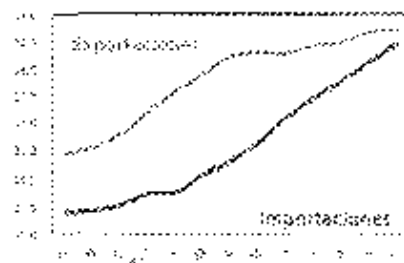
El financiamiento y liquidez se mantienen, la banca fue estable, por lo tanto se colocaron créditos en el mercado, esto en gran parte ayudo a la economía a mantener inversiones en capital de trabajo, de esta manera se buscó fortalecer a la industria y al sector importador, sin embargo a finales del año, las políticas Gubernamentales obligaron a tomar medidas en el sector importador creando nuevos impuestos, por peso de los productos que ingresan al mercado nacional, esto trajo como consecuencia un déficit comercial de 71 millones equivalente al 4.2% de las exportaciones a partir del mes de octubre, ya que los resultados económicos anteriores a este periodo reportaban un superávit comercial de 239 millones



A noviembre, las operaciones de la banca privada crecen 2.4%, en relación a octubre, y 14.8% interanual (\$23,4 millones)



Para octubre se reporta un déficit comercial de \$57.1 m. que equivale al 4.2% de las exportaciones del mes.



En los doce meses totales a octubre hay un superávit comercial de \$239 m.

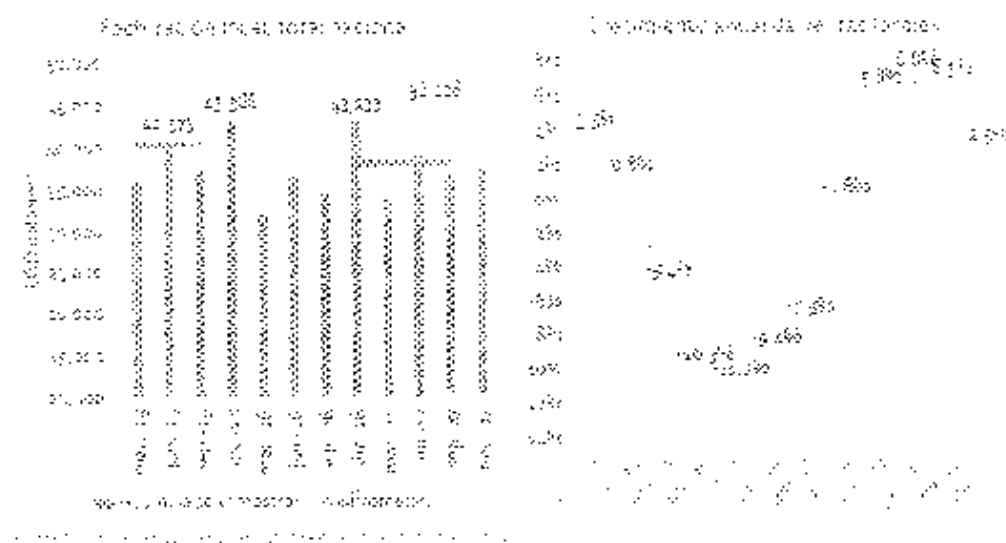
## 2.2 Análisis Microeconómico

Dentro del sector de la construcción los análisis de varios grupos empresariales, cámaras y especialistas indicaban que la propuesta de la Ley Orgánica para la Redistribución de la Riqueza y la Ley de Plusvalía podrían frenar el desarrollo de proyectos inmobiliarios, lo cual se vio marcado dentro del periodo 2017, ya que como se puede evidenciar la tendencia hasta el tercer trimestre indica un decrecimiento en el sector de la construcción.

| Indicador    | 2016 |      |      |      | 2017 |      |      |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|
|              | I    | II   | III  | IV   | I    | II   | III  |
| Construcción | -1.4 | -2.7 | -1.1 | -2.3 | -4.7 | -1.6 | -2.2 |

Fuente: Banco Central del Ecuador

A nivel del movimiento comercial en el Ecuador las ventas sufrieron una recuperación entre el segundo y tercer trimestre del año, sin embargo debido a cambios y anuncios políticos realizados sobre la consulta popular realizada en febrero del 2018, las ventas y el comercio en general sufrió un decrecimiento en el último trimestre.



## 2.3 Análisis Legal – Tributario

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

- **Decreimiento del IVA en dos puntos porcentuales:** a mediados del 2016 existió una modificación en la normativa tributaria, como medida Estatal para aumentar la recaudación fiscal y mitigar el impacto económico ocasionado por el terremoto del mes de Abril, la misma que en mayo del 2017 quedo sin efecto, volviendo el IVA a la carga impositiva del 12% esto ha permitido una ligera recuperación en el sector comercial.
- A finales del 2017 el estado ecuatoriano aplico una sobretasa arancelaria a los productos importados, los mismos que pagan un tributo conforme al peso que estos tienen, si bien en cierto la eliminación de las salvaguardias permitía una reactivación económica, este nuevo impuesto causa un efecto adverso ya que encárese el costo de adquisición del producto.
- Para el año 2018 existe la aprobación por parte de la Asamblea de 21 artículos de carácter tributario, financiero y aduanero, alrededor de 45 reformas que hacen referencia al sector empresarial, cerca del 40% son reformas tributarias, una de las de mayor impacto es la subida del Impuesto a la Renta del 22% al 25%, así como también el reglamento para uso y pagos de medios electrónicos y fimech.

Por otro lado, existieron temas tributarios de menor impacto como:

- **Ley Orgánica de Incentivos Tributarios:** se estableció la deducción adicional en el impuesto a la renta del 100% por gastos de seguro médico privado y medicina prepagada contratada a favor de los trabajadores en relación de dependencia. Para



el efecto, hemos mantenido nuestros beneficios a empleados asegurando al 100% de ellos con la finalidad de mantener seguros de salud cuyas primas fueron incrementadas por los proveedores por las exigencias planteadas por el Gobierno en esta materia.

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

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

#### **3.1 Principales cifras**

Las principales cifras del 2017 se resumen a continuación:

1. Las ventas alcanzaron un nivel de USD 40.2 millones crecieron en un 1% con relación al año 2016 que fueron de USD 39.2 millones.
2. La utilidad antes de impuestos, registra una pérdida de USD 549 mil y un decrecimiento de -221% respecto al año 2016.
3. La deuda con instituciones financieras se incrementó debido a préstamos adquiridos con la Banca.
4. El flujo de caja operativo fue de USD 1.5 millones, representando un incremento 64% respecto al año 2016.
5. El EBITDA se ubicó en un decrecimiento de USD 124 mil equivalente a una reducción del 121% con relación al año 2016.

#### **3.2 Panorama estratégico**

La estrategia del 2017 se mantuvo orientada conforme a las directrices corporativas, crecimiento, rentabilidad y liquidez.

##### **Crecimiento:**

Se planteó el objetivo de una mayor cobertura nacional con estrategias comerciales que fidelicen a nuestros clientes (finales o distribuidores) actuales y nuevos clientes. Dentro de este panorama, buscamos mantener el prestigio y posicionamiento de nuestra marca entregando mejor calidad y servicio, creemos firmemente que los años de contracción son años de oportunidades para optimizar nuestras operaciones y salir fortalecidos para un mejor crecimiento orgánico cuando entremos en un ciclo de reactivación económica.

##### **Rentabilidad:**

Se incrementó la participación de los productos complementarios a nivel nacional pasando de un 16.70% al cierre del 2016 a 19.10% al cierre del 2017, esto le permite a Hidrosa contar con un margen sobre el 24% que le permite sostener el 31.5% de la operación, para mejorar el margen contributivo de las líneas Graiman, se implementó la venta por volumen y estandarización de la política comercial; con relación a los productos Tugah la estrategia se basó en manejar un margen de negociación con los cliente, ya que es un mercado muy dinámico, por las constantes fluctuaciones del acero.

##### **Liquidez:**

Durante el periodo 2017, el indicador de liquidez se mantuvo en el 100% de cumplimiento, ya que no existió la necesidad de financiamiento para solventar la operación.

Activos Corrientes: US\$ 11. 298.602

Pasivos Corrientes: US\$ 9. 494.623

Indicador: 1.19

Esto nos indica que por cada US\$ 1.00 de deuda la empresa tenía para respaldar US\$ 1.19, es decir que del cien por ciento de sus ingresos el 70.17% era para cobertura de deuda, quedando el 29.83% disponibles.

### 3.3 Proceso de Comercialización

El presente cuadro comparativo nos muestra el decrecimiento que existió en las líneas de cerámica y porcelanato en el 2017, la caída fue significativa -3.92%, sin embargo los cumplimientos comerciales se mejoraron gracias al crecimiento de las líneas complementarias y la implementación de servicios adicionales como los servicios de instalación y servicios logísticos, es importante recalcar que la información correspondiente al negocio Tugait solo esta hasta noviembre, ya que en diciembre las ventas fueron registradas a través de la compañía TUGAIT, sin embargo el crecimiento comercial fue significativo 14.74%.

| Grupo Departamento        | VENTAS X GRUPO DE LINEAS |               |         |              |              |         |                 |         |       |
|---------------------------|--------------------------|---------------|---------|--------------|--------------|---------|-----------------|---------|-------|
|                           | Dólares                  |               |         | Unidades     |              |         | Participación % |         |       |
|                           | 2016                     | 2017          | Var.    | 2016         | 2017         | Var.    | 2016            | 2017    | Var.  |
| GRANMA CERAMICA           | 25,412,945.81            | 25,384,342.57 | -1.31%  | 3,052,895.70 | 3,721,448.11 | 1.97%   | 67.61%          | 62.88%  | -4.57 |
| TUGAIT                    | 6,215,723.59             | 7,131,774.45  | 14.74%  | 845,059.75   | 674,626.56   | -2.51%  | 15.87%          | 17.67%  | 1.80  |
| COMPLEMENTOS              | 2,776,858.72             | 3,612,701.38  | 12.11%  | 945,032.74   | 125,966.32   | -8.44%  | 8.14%           | 5.96%   | -0.22 |
| SERVICIOS COMPLEMENTARIOS | 1,136,651.38             | 4,085,427.51  | 25.94%  | 110,675.00   | 786,755.00   | 17.33%  | 3.44%           | 17.35%  | 1.71  |
| INSTALACION               | 0.00                     | 105,903.86    | 100.00% | 0.00         | 1,524.40     | 100.00% | 0.00%           | 1.46%   | 0.00  |
| OTROS                     | 0.00                     | 74,054.77     | 100.00% | 0.00         | 1,553.47     | 100.00% | 0.00%           | 3.08%   | 0.00  |
|                           | 28,167,183.40            | 36,369,882.69 | 5.67%   | 4,798,564.23 | 6,995,417.51 | 4.11%   | 100.00%         | 100.00% | 0     |

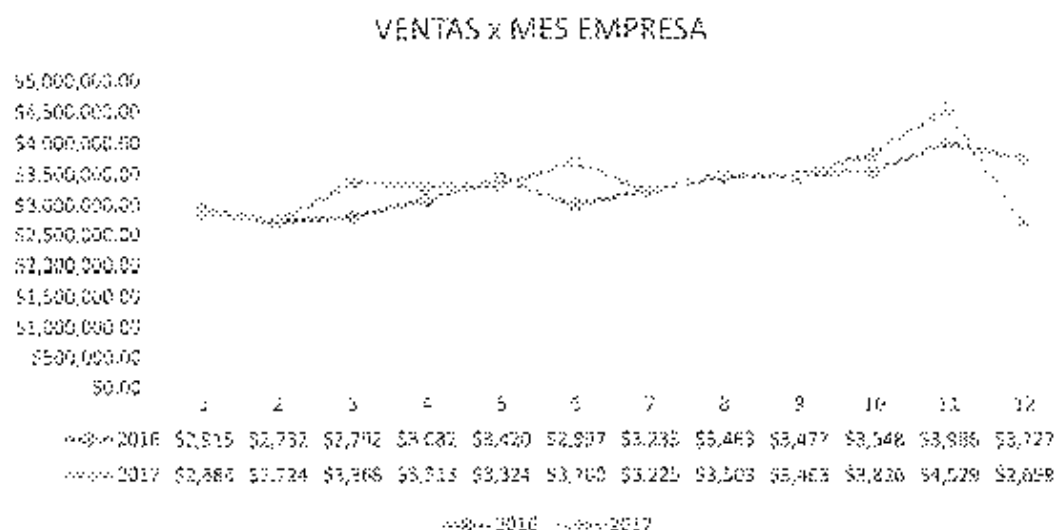
Como se puede evidenciar, en el caso de cerámica existió un incremento en los metros cuadrados sin embargo el precio promedio decaió en 0.38 centavos, razón por la cual existe un decrecimiento en dólares del -2.26%, en el caso de la línea de porcelanato se decreció en metros cuadrados en un -2.01% y en el precio promedio -0.52 centavos, el impacto del decrecimiento en dólares fue considerable -5.91%

| Departamento     | Dólares       |               |       | Unidades     |              |        | Participación % |        |       | PRECIO PROMEDIO |       |       |
|------------------|---------------|---------------|-------|--------------|--------------|--------|-----------------|--------|-------|-----------------|-------|-------|
|                  | 2016          | 2017          | Var.  | 2016         | 2017         | Var.   | 2016            | 2017   | Var.  | 2016            | 2017  | Var.  |
| CERAMICA (M2)    | 11,477,203.55 | 11,864,311.40 | 3.36% | 1,334,966.60 | 2,019,101.90 | 1.05%  | 59.52%          | 51.63% | -0.9% | 6.75            | 6.38  | -0.38 |
| PORCELANATO (M2) | 1,131,551.05  | 1,121,511.35  | -0.9% | 944,908      | 903,538      | -0.04% | 45.64%          | 41.04% | -0.4% | 11.15           | 11.55 | 0.40  |
|                  | 12,608,754.60 | 12,985,822.75 | 1.52% | 2,279,874.60 | 2,922,640.10 | 1.01%  | 105.16%         | 92.67% | -0.5% | 17.90           | 17.93 | 0.03  |

En las líneas de Tugait existió un crecimiento general en el precio promedio de 0.15 centavos por cada kilo vendido.

| Departamento              | VENTAS       |              |         | PRECIO KG    |              |         | PRECIO PROMEDIO |       |        |
|---------------------------|--------------|--------------|---------|--------------|--------------|---------|-----------------|-------|--------|
|                           | 2016         | 2017         | % var.  | 2016         | 2017         | % var.  | 2016            | 2017  | % var. |
| GRANMA CERAMICA           | 0.00         | 3,713.76     | 100.00% | 0.00         | 1,170.63     | 100.00% | 0.00            | 1.16  | 1.48   |
| TUGAIT                    | 4,869,071.5  | 7,307,791.5  | 51.56%  | 1,385.94     | 5,233.69     | 328.18% | 1.47            | 1.29  | -0.14  |
| COMPLEMENTOS              | 16,378.17    | 17,653.57    | 11.55%  | 1,371.44     | 122.44       | -10.92% | 16.46           | 23.60 | 7.14   |
| SERVICIOS COMPLEMENTARIOS | 18,124.11    | 35,989.26    | 98.77%  | 14,460.85    | 28,429.00    | 196.27% | 1.31            | 1.25  | -0.06  |
| INSTALACION               | 0.00         | 115,041.62   | 100.00% | 50,603.01    | 121,283.00   | 99.70%  | 0.51            | 0.58  | 0.07   |
| OTROS                     | 0.00         | 74,054.77    | 100.00% | 0.00         | 135,071.77   | 100.00% | 0.00            | 0.58  | 0.00   |
| SERVICIOS COMPLEMENTARIOS | 750,140.97   | 250,466.33   | -4.14%  | 281,300.00   | 135,071.77   | -9.94%  | 5.92            | 0.58  | -0.00  |
| INSTALACION               | 751,167.15   | 884,346.31   | 9.86%   | 1,291,268.33 | 1,059,423.81 | -12.27% | 0.59            | 0.54  | -0.05  |
| PORCELANATO               | 1,215,546.57 | 1,485,300.70 | 5.76%   | 1,255,193.52 | 1,386,045.29 | -1.29%  | 1.30            | 1.12  | -0.00  |
| PORCELANATO               | 2,811,729.35 | 4,451,357.73 | 17.84%  | 4,610,511.51 | 4,925,965.72 | 1.63%   | 1.63            | 0.50  | -0.36  |
| TOTAL GENERAL             | 6,215,723.59 | 7,131,774.45 | 14.74%  | 7,458,289.99 | 7,792,002.59 | -2.76%  | 0.83            | 0.98  | 0.15   |

El presente cuadro representa la evolución mensual de las ventas a nivel de Empresa realizadas en el año 2017 vs el año 2016.



Es importante acotar que en el presente análisis comercial no están incluidos los rebates ni las notas de crédito financieras.

### 3.4 Proceso de Apoyo

#### 3.4.1 Administración en General

En el último trimestre del año se realizó una revisión detallada de políticas corporativas que permiten el desarrollo eficiente de la operación, de manera conjunta con el área de Auditoría Interna, esto permitió tener un mapeo general para buscar mejoras en los procesos y lograr eficiencia operativa, en este periodo se concretó la venta de activos fijos a la empresa Tugalt por la cantidad de USD 133.600.

Dentro del proceso de monitoreo gerencial y de continuidad del negocio, destacan los siguientes puntos:

- Presentación oportuna y cumplimiento de las obligaciones tributarias
- Actualización de matriz de riesgos, políticas de salud/seguridad ocupacional, certificación de nuestro Médico Ocupacional, programa de vigilancia de Salud.
- Se mantuvieron metodología de seguimiento y rendición de cuentas hacia un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Revisión e implementación de planes de acción para el cumplimiento general del presupuesto de ventas, al cierre del 2017 se alcanzó a cumplir más del 91% del presupuesto general compañía.
- Coordinación entre el Corporativo y las diferentes áreas de la empresa, para lograr alinear las políticas corporativas.
- Implementación y cambios en metodologías de trabajo para lograr la eficiencia operativa.

- Conjuntamente con la jefatura de servicios generales realizar revisiones permanentes de nuestros proveedores, para obtener mejores condiciones de plazos, sin sacrificar la calidad o el servicio recibido, la finalidad es buscar condiciones de eficiencia y optimización de recursos.
- Validación y seguimiento a los gastos generales de la empresa.
- Coordinación Logística de actividades en beneficio al GIG.
- Seguimiento a los planes de acción y observaciones levantadas por el departamento de Auditoría.

### 3.4.2 Recursos Humanos

Con el propósito de ser más productivos y cubrir ciertas posiciones sin necesidad de incrementar el headcount se mantuvo la política de no reemplazar personal saliente, terminamos el 2017 con 114 colaboradores.

Ahorros de mayor relevancia, impactados en el área:

Durante el 2017 se trabajó con los Jefes de área para revisar las actividades que se realizaban en ellas y reducir el número de horas extras, modificamos horarios y en la medida de lo posible se logró que el personal labore 8 horas diarias, generando dos turnos pero cubriendo la jornada completa de atención al público (de 08h00 a 19h00).

| <b>SOBRETIEPO</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>Variación</b> |
|-------------------|-------------|-------------|------------------|
| Total # de horas  | 13,590      | 31,454      | -6.79%           |
| Total US\$        | 106,368.23  | 100,307.91  | -6.04%           |

En el año 2017, los gastos asociados a la nómina se incrementaron, el impacto significativo se debió a la salida del anterior Gerente General

| <b>GASTOS DE PERSONAL</b> | <b>2016</b>         | <b>2017</b>         | <b>variacion US\$</b> |
|---------------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| SUELDOS Y SALARIOS        | 943,350.66          | 816,709.98          | -26,640.68            |
| BONOS E INCENTIVOS        | 691,384.35          | 857,964.13          | 166,579.78            |
| HORAS EXTRAS              | 106,274.95          | 100,307.91          | -5,967.04             |
| VACACIONES                | 112,984.45          | 123,286.19          | 10,291.74             |
| DÉCIMO CUARTO SUELDO      | 45,013.81           | 43,502.82           | -2,510.99             |
| DÉCIMO TERCER SUELDO      | 152,820.84          | 158,483.06          | 5,662.22              |
| FONDOS DE RESERVA         | 150,239.38          | 155,416.22          | 5,176.84              |
| APORTE PATRONAL           | 204,268.87          | 212,050.57          | 7,681.70              |
| IELE - SECAP              | 18,437.07           | 19,019.02           | 581.95                |
| <b>Total</b>              | <b>2,424,884.13</b> | <b>2,586,733.90</b> | <b>161,849.77</b>     |

En el 2017 tratamos de optimizar los recursos y replanteamos el programa de capacitación inicialmente elaborado, de tal forma que nos enfocamos en capacitaciones internas, como: Academia de Tendencias, Brigadistas (primeros auxilios, rescate, evacuación), Productos Complementarios, Prevención en el uso y consumo de drogas, programa de manejo seguro de montacargas, etc.

| inversión 2017 US\$ | No. de personas capacitadas | No. de horas capacitación |
|---------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 13,125.71           | 328                         | 428                       |

Porcentaje de Rotación de Personal al cierre del 2017 y comparativo vs 2016

| Rotación de personal                 | 2016  | 2017   |
|--------------------------------------|-------|--------|
| No. de empleados al inicio del año   | 123   | 119    |
| No. de empleados al finalizar el año | 118   | 102    |
| Rotación mensual                     | 5.81% | 18.29% |
| n° de personas que salieron          | 7     | 21     |

| Motivos de la rotación de personal     | 2016 | 2017 |
|----------------------------------------|------|------|
| Voluntarios                            | 6    | 3    |
| Período de prueba                      | 1    | 0    |
| Desplazamiento o desempeño             | 0    | 6    |
| Eliminación del cargo / Transferencias | 0    | 12   |

Resultados de la encuesta de clima laboral 2017 (nivel empresa), no están disponibles aun, razón por la cual adjunto los resultados obtenidos en el año 2016.

En total fueron 76 los colaboradores que realizaron la Encuesta de Clima Laboral 2016, en la que Hidrosa obtuvo una evaluación del 80.09%, siendo los factores: Permanencia en la Organización (90.53%) y Remuneraciones (66.05%) los que obtuvieron mayor y menor puntaje respectivamente.

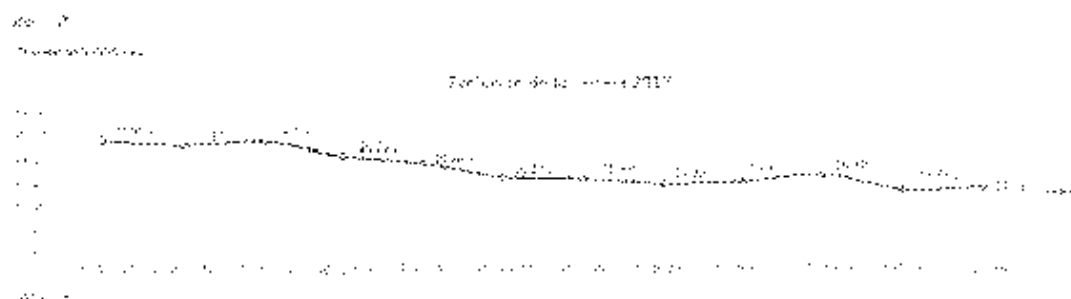
| FACTORES                                          | %     |
|---------------------------------------------------|-------|
| Comunicación                                      | 80.13 |
| Desarrollo (responsabilidad)                      | 74.34 |
| Infraestructura                                   | 9.98  |
| Liderazgo (Misión y Filosofía)                    | 80.53 |
| Permanencia en la Organización                    | 90.53 |
| Políticas y Objetivos (Organización y Estrategia) | 85.69 |
| Relaciones Interpersonales                        | 85.19 |
| Remuneraciones                                    | 66.05 |
| Retos y Oportunidades                             | 80.13 |
| Trabajo en Equipo                                 | 80.71 |
| TOTAL                                             | 80.09 |

La anterior evaluación de Clima Laboral que se llevó a cabo en el 2014, fue realizada por 96 colaboradores y obtuvimos como empresa una calificación de 78.4%; por lo que, pese a que en esta oportunidad se ha medido el factor "remuneración" que antes no estaba considerado, y que en términos generales las personas tienden a sentir menos satisfacción, tenemos una mejora de 1.69%.

### 3.4.3 Finanzas

El área de finanzas se conforma por los departamentos de Tesorería y Crédito/Cobranzas, dentro de los principales aportes de esta área se enmarcan el manejo de la cartera de clientes.

A) finalizar el periodo se culminó con una cartera vencida del 14,31% con días de cobro promedio de 49 días.



### 3.4.4 Contabilidad

Se realizó el reclamo tributario correspondiente al año 2015 por un valor de USD 404,967, de los cuales nos reintegraron USD 446,868 más el respectivo interés, esta nota de crédito le ha permitido a las empresas del grupo cubrir parte de las obligaciones tributarias.

Precios de Transferencia: existió una modificación en la normativa desde el año 2016 de precios de transferencia relacionada con la inclusión de efectos de capital de trabajo. Esta última generando mayor exigencia a las empresas para ubicarse dentro de los rangos intercuartiles que definen ajustes (o no) al pago de impuestos por transacciones entre relacionadas, situación que está por definirse a nivel Corporativo, estos resultados impactarían a la utilidad neta del ejercicio 2017.

### 3.4.5 Auditoría

El objetivo del departamento es examinar y evaluar la adecuada y eficiente aplicación de los sistemas de control interno, velando por la preservación de la integridad del patrimonio, determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son eficientes para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas, impartiendo las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, normas entre otras.

Durante el año 2017, se efectuaron 67 auditorías vinculadas al control de procesos, políticas y procedimientos y 48 tomas físicas de inventario como medida preventiva enfocada al control de riesgos.

Se implementó en el área de logística planes de seguimientos de errores de ingresos y replicas, donde se contabiliza y se lleva una secuencia numérica, con el fin de saber cuántas veces al mes piden reversas, anulaciones, etc.

Para el 2018 se tiene planificado subir el número de control el cual pasaría de 48 inventarios a 53 y de 67 auditorías internas a 91

Esto está respaldado en el plan de auditoría interna 2018 aprobado por gerencia.

| ACTIVIDAD            | META | UNIDAD DE MEDIDA | PROGRAMA ANUAL |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------|------|------------------|----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                      |      |                  | E              | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| CONTROL INTERNO      | 53   | DOCUMENTO        | 8              | 7 | 5 | 5 | 8 | 8 | 8 | 5 | 8 | 7 | 7 | 6 |
| ACTIVIDAD            | META | UNIDAD DE MEDIDA | PROGRAMA ANUAL |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                      |      |                  | E              | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| AUDITORIA INVENTARIO | 53   | DOCUMENTO        | 5              | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |

### 3.4.6 Logística

Durante el año 2017 y continuando con la misión de cumplir con los clientes sin descuidar los gastos, podemos indicar que pudimos reducir un 9.95% de Gastos con relación al 2016. Esto debido a optimización de recursos, entre ellos recursos humanos, pues 2 personas salieron de la cia. ( C. Balcázar y W. Barzola) y otra persona fue solicitada en otra área (L. Sanchez), los mismos que no fueron reemplazados, lo cual nos permitió disminuir \$36.891.25 entre sueldos y horas extras sin tomar en consideración los otros beneficios sociales.

Con relación a resultados obtenidos en las actividades críticas del área como es la bodega, debo comentar que el porcentaje de exactitud del inventario fue del 99.50 % y las bajas representaron el 0.40% sobre el total vendido

|                            | Exactitud  |             | Bajas        |
|----------------------------|------------|-------------|--------------|
|                            | Inventario | Ubicaciones | Cer-Par      |
| Enero                      | 100%       | 96%         | 1,084.06     |
| Febrero                    | 100%       | 97%         | 979.97       |
| Marzo                      | 99%        | 99%         | 866.54       |
| Abril                      | 100%       | 94%         | 1,108.00     |
| Mayo                       | 99%        | 96%         | 845.23       |
| Junio                      | 97%        | 100%        | 1,053.09     |
| Julio                      | 100%       | 98%         | 103.52       |
| Agosto                     | 100%       | 95%         | 1,092.40     |
| Septiembre                 | 100%       | 96%         | 1,237.39     |
| Octubre                    | 100%       | 95%         | 1,126.84     |
| Noviembre                  | 100%       | 100%        | 1,403.93     |
| Diciembre                  | 100%       | 92%         | 1,767.91     |
|                            | 99.50%     | 96.44%      | 12,678.88    |
| Ventas 2017                |            |             | 3,145,141.90 |
| Porcentaje rotura / Ventas |            |             | 0.40%        |

Consideramos que la exactitud de inventario está en un muy buen nivel, lo cual se evidencia en minimos reclamos, así como buenas recepciones. Estamos en mejora continua y podemos aun mejorar más estos numeros y no se debe dejar de lado que estos resultados son suministrados por el departamento de Auditoria, quienes nos ayudan tomando mensualmente muestras de cada una de las bodegas según el criterio de ellos, dándonos posteriormente el resultado.



Sobre exactitud de ubicaciones, debemos trabajar aún más, pues el valor en promedio nos indica que estamos bien, sin embargo un 4% de los productos no se encuentra en la ubicación correcta, lo cual podría ocasionar retrasos o mala atención. Vamos a poner más peso a este objetivo, para que el personal ponga más atención.

En lo que respecta a material roto, el año 2016 terminamos con 0.47% de rotos sobre ventas en tanto que este año estamos en 0.40%, existiendo varios factores para la obtención de esta mejora, entre ellos que en las plantas están permanentemente trabajando con lo relacionado a normas de paletizado, en tanto que nosotros estamos "recuperando" placas de cajas que no se rompe todo el contenido, y luego las usamos en producto que le falte una o dos placas siempre que sean del mismo lote.

En lo que respecta a transporte en el 2016 fue de \$100.020,32 en tanto que en el 2017 tuvimos un gasto asociado a gastos de logística de \$111.500,00 es decir un incremento del 11% causado por las transferencias entre bodegas, por las actuales leyes de tránsito y por el gran movimiento de bodega sur, durante la feria, sin embargo a nivel de empresa pasamos de \$217.443,69 del año 2016 a \$383.989.45 en el año 2017 sin considerar que los gastos de transporte de Tugalt ya no se registraron en el mes de Diciembre, siendo el incremento ocasionado básicamente porque 2 de nuestros vehículos, ya no prestaban servicio, uno por un accidente sufrido a finales del 2016 y el otro porque debido a su antigüedad, ya que corríamos peligro de que se volviera a repetir otro accidente por lo cual y por seguridad se dejó de usar y posteriormente se lo vendió.

Respecto a niveles de inventarios a finales del 2016 terminamos con \$7.396.946,87 en mercadería de Graiman, Tugalt e Hidrosa, sin embargo a diciembre del 2017 terminamos con \$7.157.520,62 entre Graiman e Hidrosa. Es importante mencionar que a partir de diciembre del año anterior, se inició la integración y por ello han empezado a pertenecer a otra empresa y centro de costos varias personas así como asignación de recursos.

El inventario de Tugalt en Diciembre fue de \$460.843.85 entre bodega Norte y Sur, cerrando operaciones en el punto de venta de vía Daule.

Finalmente en lo que concierne a rotación de mercadería, tenemos:

|                     |      |
|---------------------|------|
| Sanitarios          | 1.28 |
| Herramientas (Rubi) | 1.22 |
| Grifería            | 0.91 |
| Pegantes            | 8.30 |

Siendo estas las líneas más representativas, podemos observar que la rotación no es buena con excepción de Pegantes que lo compramos con criterio de Abastecimiento, sin embargo incluso en esta línea hemos bajado, pues nuestra rotación era de arriba de 12.

La línea de sanitario y Grifería, se ha visto mejorada por la inclusión de marcas como PV que se compra en mercado local, por cuanto no es necesario comprar en grandes cantidades.

## **4. Estados Financieros**

### **4.1 Información relevante**

Al cierre del año 2017 se obtuvo una Pérdida antes de impuestos de US\$ 549,697 lo cual representa un decrecimiento del - 1.36% con relación a las ventas totales generadas en el periodo.

Durante el año 2017, la rentabilidad bruta de Hidrosa se vio impactada por el incremento de descuentos basado en las estrategias comerciales corporativas para contrarrestar la contracción del mercado, lo cual disminuyó considerable su participación en la utilidad bruta, con relación al año 2016 el decrecimiento fue de 2.6%.

Los gastos operativos incrementaron en un 10% con relación al año 2016, el gran impacto de los mismos se dio en las cuentas de nómina, por causas de salida de personal, el impacto más fuerte en este rubro es la salida de dos personas discapacitadas, adicionalmente se consideraron gastos de asesoría (E&Y) que no estaban presupuestados.

Desde el mes de Septiembre del 2017 se suprimieron las compensaciones por estrategias comerciales, en las cuales por negociaciones puntuales, la empresa tenía que sacrificar margen y en algunos casos hasta parte del costo, estas transacciones hasta el mes de agosto se compensaban a través de Graiman con un 5% de margen.

A nivel de Balance se pueden evidenciar que han existido cambios estructurales, teniendo un mayor impacto el incremento presentado en los activos corrientes, este incremento del 15.85% se debe al incremento de nuestro inventario, la disminución de Activos Fijos en un 7.90% en gran parte corresponde a activos que terminaron su proceso de depreciación, especialmente los equipos de cómputo y a la venta realizada a la empresa Tugait de dos puentes grúa y dos camiones para uso de su operación en la zona Costa.

Con la relación a los Pasivos financieros, el incremento del 54.40% se debe a préstamos adquiridos en el transcurso del año más la provisión de intereses de los préstamos bancarios, los Pasivos no financieros se incrementaron en un 14.58%, debido al incremento de las compras de proveedores locales y nacionales y en Compañías Relacionadas, también influyeron en este rubro los pagos realizados por impuestos corrientes.

El patrimonio sufrió un decremento del 13.79% porque se realizó un ajuste a las utilidades acumuladas de años anteriores, correspondiente a las cuentas ORI donde se carga los resultados de la Jubilación Patronal y la contabilización del Acta de Accionistas.

El flujo de caja fue de 3,663,279. USD frente a 942,339 USD en el 2017, lo que representa un incremento del 77% respecto al 2016, esto le permitió a la empresa mantenerse líquida, este efecto se debió a las compras negociadas con Graiman a 120 días plazo.

Respecto al cumplimiento de obligaciones, dentro del 2017, cumplimos a cabalidad las responsabilidades con las entidades de control manteniendo al día sus obligaciones tributarias y societarias. Dentro de los principales puntos a recalcar, se observa un incremento de la actividad fiscal en Ecuador que ha evolucionado para alinearse con

prácticas de mayor sofisticación que buscan una recaudación más transparente con mayor énfasis en la sustancia económica de transacciones, precios de transferencia y reformas tributarias constantes. Esta sofisticación demanda mayor esfuerzo de documentos de respaldos, automatización de reportes y comunicación con las entidades de control.

## 4.2 Principales Indicadores

El indicador de rentabilidad muestra un significativo decrecimiento, lo cual es evidente en los resultados obtenidos durante el periodo 2017.

Los indicadores de liquidez presentan una disminución, lo cual arroja una alerta a mejorar la optimización del capital de trabajo para salvaguardar la salud financiera de la empresa.

|                          | 2015    | 2017    | AM      |
|--------------------------|---------|---------|---------|
| ROE                      | 8.43%   | -11.63% | 90.3%   |
| Prueba ácida             | 86.80%  | 63.06%  | 32.4%   |
| Índice de Liquidez       | 128.34% | 118.64% | -772.5% |
| Margen Bruto             | 14.71%  | 12.14%  | -950.7% |
| Margen Operacional       | 1.40%   | -2.19%  | -20.7%  |
| Margen Antes de Impuesto | 1.16%   | -1.37%  | 47.0%   |
| Margen Ebitda            | 2.19%   | -0.46%  | 578.7%  |

\*AM: Análisis horizontal.

## 4.3 Estado de Resultados

Las ventas subieron en un 2.43% respecto al 2016, sin embargo nuestros costos crecieron en un 6%. En términos de gastos operativos, se observa un crecimiento del 10% y una pérdida que representa el 1.4% sobre las ventas realizadas.

| ESTADO DE RESULTADOS        |              |        |              |         |         |
|-----------------------------|--------------|--------|--------------|---------|---------|
|                             | 2016         | AV     | 2017         | AV      | AM      |
| Ventas                      | 39,270,152   |        | 40,225,040   |         | 2%      |
| Costo ventas                | (33,492,636) | -85.3% | (35,339,978) | -87.4%  | 6%      |
| Utilidad Bruta              | 5,777,516    | 14.7%  | 4,885,062    | 12.1%   | -15%    |
| Gastos Operacionales        | 5,225,976    | 13.3%  | 5,765,453    | 14.3%   | 10%     |
| Otros Ingresos Netos        | (1,866)      | 0.0%   | 374,168      | 0.9%    | -20152% |
| Utilidad Operacional        | 546,674      | 1.4%   | (506,223)    | -202.0% | -192%   |
| Gastos Financieros          | (95,279)     | -0.2%  | (43,473)     | -0.1%   | -54%    |
| Utilidad Antes de Impuestos | 454,395      | 1.2%   | (549,696)    | -1.1%   | -221%   |
| EBITDA                      | 858,807      | 2.2%   | 184,009      | -0.5%   | -121%   |

\*AV: Análisis vertical.

\*AM: Análisis horizontal.

#### 4.4 Estado de Situación

La estructura del balance se mantiene estable en activos y pasivos así como en su estructura patrimonial, pese a los incrementos y decrecimientos que se han registrados, los mismos que se encuentran detallados en el punto 4.1 de aspectos relevantes

| BALANCE GENERAL                  |                   |             |                   |             |               |
|----------------------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------|
|                                  | 2016              | AV          | 2017              | AV          | AH            |
| Activo Corriente                 | 11,298,602        | 72%         | 13,427,385        | 76%         | 15.85%        |
| Activo Fijo                      | 4,502,418         | 28%         | 4,172,864         | 24%         | -7.90%        |
| Otros Activos                    | -                 | 0%          | 24,008            | 0%          | 100.00%       |
| <b>Total Activo</b>              | <b>15,801,020</b> | <b>100%</b> | <b>17,624,257</b> | <b>100%</b> | <b>10.35%</b> |
| Pasivo Financiero                | 600,223           | 4%          | 1,316,175         | 7%          | 54.40%        |
| Pasivo no Financiero             | 9,812,976         | 52%         | 11,438,406        | 65%         | 14.58%        |
| Patrimonio                       | 5,387,821         | 34%         | 4,819,677         | 27%         | -11.79%       |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b> | <b>15,801,020</b> |             | <b>17,624,257</b> |             |               |

\*AV: Análisis vertical.

\*AH: Análisis horizontal.

#### 4.5 Estado de Flujo de Efectivo

La posición conservadora en el 2016 aprobada para mantener un saldo inicial de caja elevado para enfrentar posibles volatilidades del sistema financiero permitió un fondo adecuado para iniciar el 2017, lo cual permitió un incremento en el último trimestre del año en la liquidez de la empresa.

| FLUJO DE EFECTIVO                 |                 |                  |               |
|-----------------------------------|-----------------|------------------|---------------|
|                                   | 2016            | 2017             | AH            |
| UAI                               | 454,394         | (549,697)        | -23%          |
| Depreciaciones                    | 209,133         | 330,100          | 4%            |
| Provisiones                       | 132,868         | (60,500)         | -146%         |
| Utilidad Real                     | 896,395         | (290,097)        | -132%         |
| Neto Operativo                    | (366,574)       | (418,801)        | 14%           |
| Neto de Inversión                 | (497,918)       | 382,466          | -177%         |
| Neto Financiamiento               | (96,734)        | 928,169          | -1060%        |
| <b>Aumento / Disminución Caja</b> | <b>(64,831)</b> | <b>601,737</b>   | <b>-1028%</b> |
| Saldo Inicial de Caja             | 1,007,171       | 942,339          | -6%           |
| <b>Saldo Final de Caja</b>        | <b>942,339</b>  | <b>1,544,076</b> | <b>84%</b>    |

\*AH: Análisis horizontal.

## 5. Proyección 2018

### 5.1 Temas macroeconómicos relevantes

Para el año 2018 las autoridades del Gobierno proveen un repunte en la formación de capital, sin embargo el BCE analiza los efectos de una desaceleración del crecimiento de consumo en los hogares, lo cual es un aspecto crítico para el sector comercial.

Ante este panorama de incertidumbre Estatal, las empresas privadas tendrán que reducir costos y ganar competitividad, el BCE estima que la economía crecerá en un 2% pero el CEPAL considera un crecimiento del 1.3%, este comportamiento estará estrechamente ligado al aumento del precio del petróleo y a la disponibilidad del financiamiento externo.

En lo que refiere al déficit fiscal, el Gobierno tiene en sus manos las herramientas para reducirlo paulatinamente y sin mayor costo, el ministerio de Hidrocarburos tiene la capacidad y viabilidad para incrementar la producción petrolera hasta la culminación del actual período presidencial.

La recaudación por parte del SRl tiene perspectivas de crecimiento, en una economía que está recesiva, esto se traduce en un incremento de tributos, a partir del mes de enero ya se cuenta con el alza del Impuesto a la Renta, que paso del 3 al 5%, existe la tasa arancelaria en sustitución a las salvaguardias, por lo tanto se estima a nivel empresarial un año duro en materia tributaria.

De igual manera, el sistema financiero se presenta sólido y con niveles altos de liquidez para el primer semestre, motivando la colocación de créditos y dinamismo de la economía. Adicionalmente las acciones del Gobierno como el incremento del encaje, que sin duda puede tener fines de financiamiento del déficit fiscal, han acelerado las estrategias de oferta de créditos en el mercado.

### 5.2 Panorama Estratégico

Para el año 2018, el presupuesto mantiene como ejes principales la rentabilidad, crecimiento y liquidez, conforme a las directrices estratégicas del GIG; Estos ejes se traducen en varios compromisos pactados a través de un proceso consolidado presupuestal que se resume a continuación:

#### Rentabilidad:

##### Componente de Precio y Volumen

- El eje de rentabilidad se sustenta a través de una mayor participación de ventas de productos de valor agregado con mayores niveles de rentabilidad, para el año 2018 la perspectiva económica es incrementar en mayor grado la participación de nuestros productos complementarios, con relación a los productos de Graiman, nuestro margen bruto depende de las decisiones comerciales de las Fabrica, el compromiso comercial de Hidrosa es mantener e incrementar la participación de nuestros productos dentro de las provincias de comercialización de la zona Costa, de esta manera se generaría participación rentable basado en la estrategia de venta por volumen.

- Una mejor dilución del gasto operativo, el cual tiende a disminuir respecto al 2017 y tendrá menor representatividad respecto a ventas, permitiendo un mayor nivel de rentabilidad operativa, el objetivo es que Hidrosa mantenga un punto de equilibrio en sus balances.

### Crecimiento:

- El eje de crecimiento se sustenta a través del incremento nuevas líneas de productos – no fabricados - que serán integradas a nuestra visión comercial
- Las grandes superficies tienen un rol clave y representativo en el crecimiento comercial.

Mantener un nivel óptimo nos permitirá tener un proceso eficiente de consolidación de las empresas Graiman e Hidrosa que es el camino trazado y de mayor relevancia, ya que esto va a potenciar al GIG.

### **5.3 Riesgos**

Dentro de la gestión de riesgos, a nivel del Grupo Industrial Graiman se ha contemplado iniciar la formalización e impulso de mecanismos de administración de riesgos que permitan sofisticar nuestra operación y cumplimiento de estrategia. Es un primer ejercicio de levantamiento de riesgos con su respectiva valoración y priorización para obtener un mapa de calor enmarcado dentro de la metodología COSO ERM, igualmente explorando una siguiente etapa, por el momento en evaluación, que considere la contratación de servicios externos de un especialista para profundizar el levantamiento de riesgos con su respectiva validación e implementación de un sistema integral de gestión.

Hasta entonces, el manejo de riesgos se enfoca en los puntos usualmente considerados, los mismos que se detallan a continuación:

- Mercado nacional: riesgo de contracción del sector de la construcción. Si bien es cierto, el PIB del 2018 se considera que será ligeramente superior al 2017, existe un entorno político y cambio de Gobierno que podría generar incertidumbre y frenar inversiones del sector inmobiliario al igual que una reducción del consumo de los hogares. Adicionalmente se observa que el desmantelamiento de las salvaguardias y un dólar fortalecido favorecerían la competitividad de productos del exterior que podrían incrementar la competencia local forzando una reducción de márgenes.
- Financieros: nuestra 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, nuestras proyecciones para el 2018 proyectan una mejora del conjunto de indicadores y resultados. Los riesgos financieros a observar son: tipo de cambio, tasas de interés, recuperación de cartera, ratio de apalancamiento. Para reducir estos riesgos contamos con distintas herramientas donde se destacan como principales el presupuesto y control financiero, proyecciones de flujo de caja anuales y quinquenales, cláusulas contractuales para limitar volatilidad de tasas de interés, líneas de crédito abiertas

con bancos, esquemas de cobertura de moneda, comités de crédito, garantías de clientes y estructuración de pasivos para alcanzar indicadores adecuados.

- **Inventario:** el principal riesgo de inventario proviene de su potencial obsolescencia derivada de decisiones para descontinuar productos, cambios tecnológicos o cambios de insumos de producción. Para controlar y monitorear este riesgo la empresa ha reforzado sus políticas de compras y manejo de inventario obteniendo controles periódicos que permiten gestionar este riesgo.
- **Propiedad y equipo:** el principal riesgo considerado es la afectación total o parcial de activos para lo cual la empresa cuenta con esquema de seguros que permiten trasladar el riesgo incluso en caso de catástrofes naturales o rotura de maquinaria. De igual forma, estos seguros se complementan con seguros de lucro cesante para asegurar que la empresa puede cubrir las utilidades y los costos fijos en caso de paralización de las operaciones.
- **Comercio exterior:** las tasas arancelarias y los acuerdos que se están firmando a nivel internacional con el mercado Europeo que está en vigencia actualmente y con la apertura de nuevos mercados.