

# Informe Gerencial

GRAIMAN CIA. LTDA.



## Tabla de contenido

|            |   |               |
|------------|---|---------------|
| 1.         | Resumen ejecutivo:.....                           | - 2 -         |
| 2.         | Escenario Económico 2018: .....                   | - 3 -         |
| <b>2.1</b> | <b>Análisis Microeconómico (Industria): .....</b> | <b>- 5 -</b>  |
| 3.         | Hechos Relevantes del Negocio:.....               | - 6 -         |
| <b>3.1</b> | <b>Principales Cifras: .....</b>                  | <b>- 6 -</b>  |
| <b>3.2</b> | <b>Panorama Estratégico:.....</b>                 | <b>- 7 -</b>  |
| <b>3.3</b> | <b>Proceso de Manufactura: .....</b>              | <b>- 7 -</b>  |
| <b>3.4</b> | <b>Proceso de Comercialización: .....</b>         | <b>- 8 -</b>  |
| <b>3.5</b> | <b>Procesos de Apoyo: .....</b>                   | <b>- 10 -</b> |
| 4.         | Estados Financieros.....                          | - 20 -        |
| <b>4.1</b> | <b>Información relevante:.....</b>                | <b>- 20 -</b> |
| <b>4.4</b> | <b>Estado de Resultados:.....</b>                 | <b>- 21 -</b> |
| <b>4.5</b> | <b>Estado de Situación: .....</b>                 | <b>- 21 -</b> |
| 5.         | Proyección 2019:.....                             | - 22 -        |
| <b>5.1</b> | <b>Temas Macroeconómicos Relevantes: .....</b>    | <b>- 22 -</b> |
| <b>5.2</b> | <b>Panorama Estratégico:.....</b>                 | <b>- 22 -</b> |

anf.

## **1. Resumen ejecutivo:**

Desde los inicios de las operaciones de Graiman Cía. Ltda. en el año 1994, nos hemos centrado en la transformación de materias primas locales, con tecnología y maquinaria de vanguardia para producir y comercializar cerámica plana y porcelanato de la más alta calidad, y bajo el estricto cumplimiento de normas de clase mundial.

Nuestro modelo de negocios contempla la comercialización de nuestros productos de recubrimiento para piso y pared, en tecnología cerámica y porcelánica, complementados con un amplio portafolio de productos para las diversas necesidades de la construcción. El conjunto de nuestra oferta se exhibe y comercializa por medio de cuatro canales claramente establecidos; los Centros Graiman que constituyen las salas propias para la atención al cliente final, presentes en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Samborondon, Ambato y Quito; la red de distribuidores que despliega una cobertura a nivel nacional; el canal especializado en la atención a proyectos; y por último, el canal de exportaciones que está enfocado en satisfacer los requerimientos de los mercados latinoamericanos y del mercado estadounidense, exportando nuestros productos y participando en las más renombradas ferias internacionales.

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, la innovación en nuestros procesos productivos y la gestión organizacional con prácticas de clase mundial, demostrando nuestro compromiso en los siguientes ejes:

- Mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes a partir de la fabricación de pisos de alta calidad 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 seamos capaces de promover 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, generando oportunidades de trabajo y crecimiento priorizando el respecto a la naturaleza, fomentando nuestros valores y consientes de aspectos de Responsabilidad Social Empresarial.

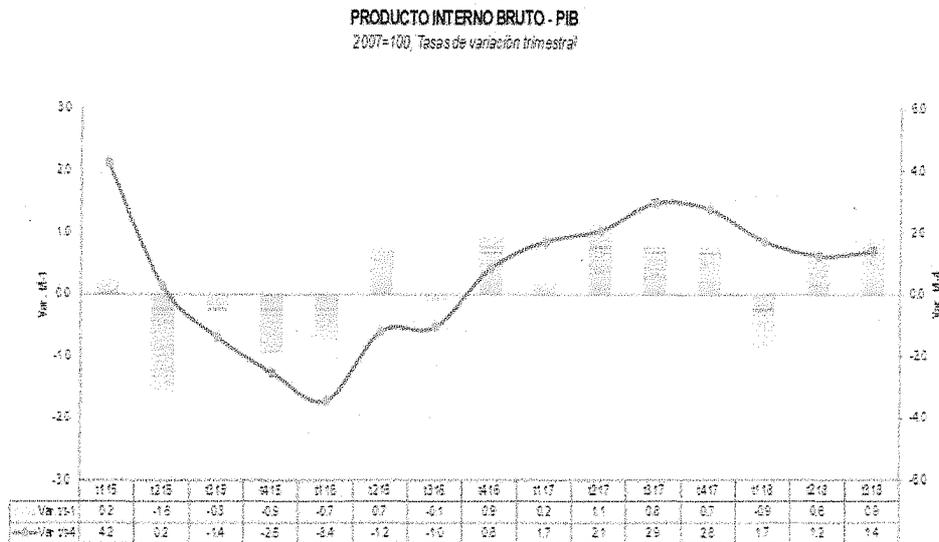
El esfuerzo diario y la búsqueda permanente de mejora en nuestros procesos han sido una fortaleza y diferencial significativo para poder enfrentar un primer trimestre muy complejo en este 2018, siendo uno de los trimestres más bajos de los últimos años, lo cual motivó una reestructuración importante de la empresa y empezó a dar resultados significativamente diferentes a partir del tercer trimestre, pero debiendo enfrentar importantes costos que fueron difíciles de mitigar por completo.

También, en este año se llevó a cabo el proceso de fusión por absorción con Hidroinstalaciones y Servicios Afines (HidroSA) S.A., lo cual tuvo un impacto negativo en el momento de la fusión (segundo trimestre) por los ajustes a libros que se ejecutan. Sin embargo, en el corto y mediano plazo, esta fusión tendrá efectos positivos que fortalecerán la sostenibilidad y reducción de complejidad de las operaciones.

## 2. Escenario Económico 2018:

La economía ecuatoriana mostró una mayor dinámica entre julio y septiembre de 2018, en comparación con el segundo trimestre de este mismo año creció 0,9% (t/t-1). Respecto al tercer trimestre de 2017, el crecimiento fue de 1,4% (t/t-4).

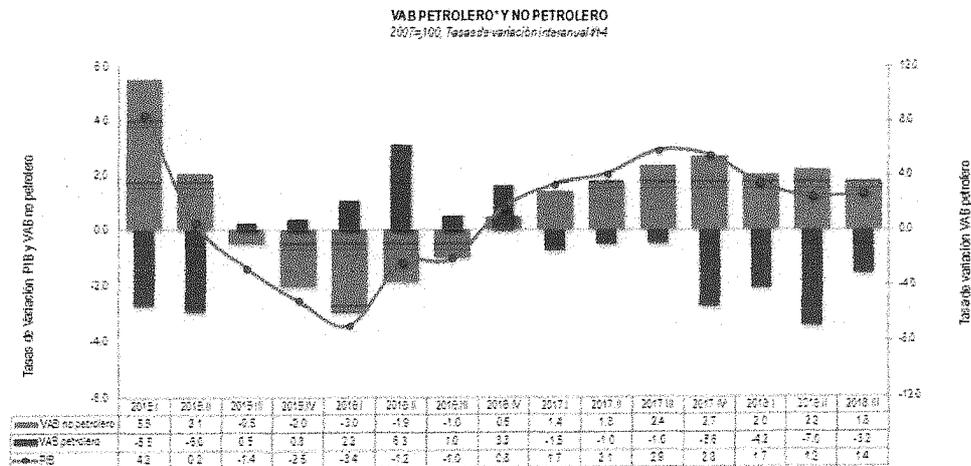
En términos nominales el PIB alcanzó USD 27.267 millones en el tercer trimestre de 2018.



Fuente: ECE

Fuente: Banco Central del Ecuador

El crecimiento económico en el tercer trimestre de 2018 se explica principalmente por el favorable desempeño del Valor Agregado Bruto (VAB) del sector No Petrolero, que registró un aumento de 1,8%, mientras que el del sector petrolero presentó una variación interanual negativa de 3,2%, asociada a una disminución en el nivel de producción de crudo del país.

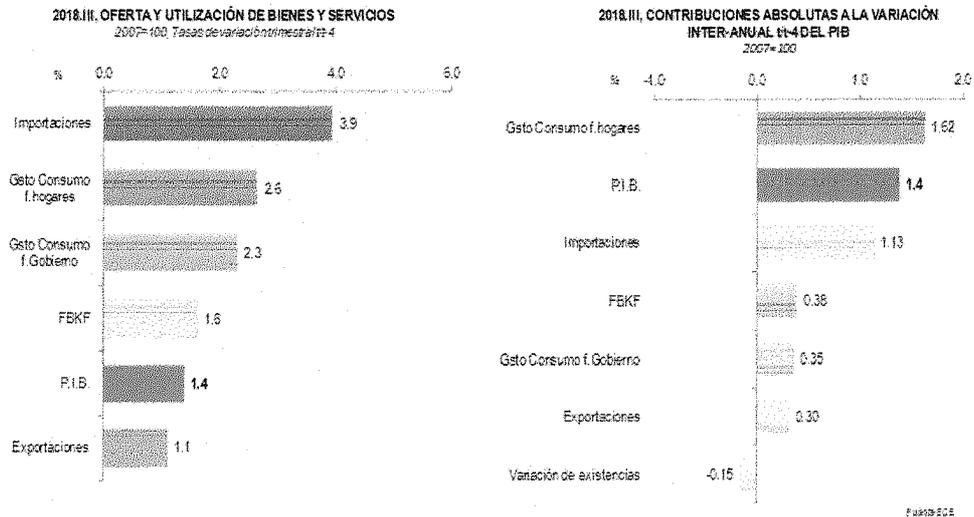


Fuente: ECE

\*) Comprende la suma de VAB de las ramas de extracción de petróleo y gas a refinación de petróleo

Fuente: Banco Central del Ecuador

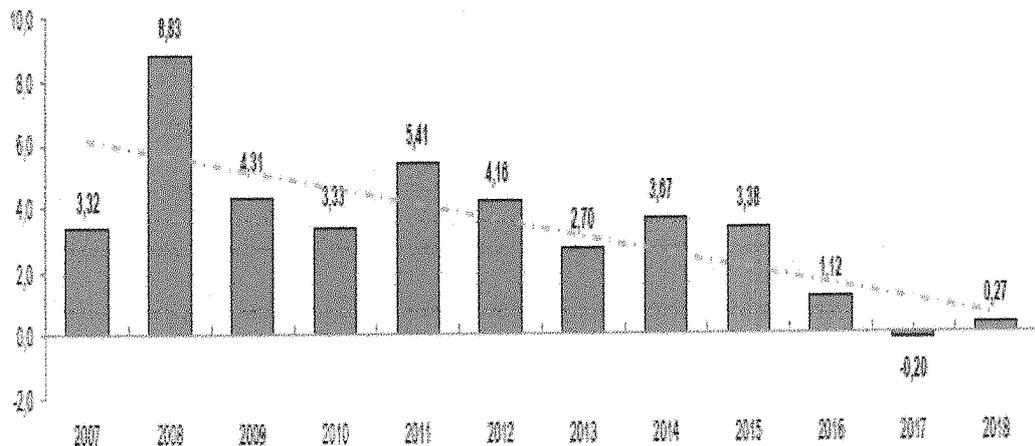
La evolución del tercer trimestre de 2018 está determinada principalmente por el comportamiento del Gasto de Consumo Final de los Hogares, que registró un crecimiento interanual de 2,6%. Por su parte, en el mismo período, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General fue de 2,3%, la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) aumentó en 1,6%; las exportaciones de bienes y servicios en 1,1% y las importaciones de bienes y servicios en 3,9%.



Fuente: Banco Central del Ecuador

La inflación acumulada en diciembre de 2018 fue de 0.27%, resultado que, a excepción de similar mes de 2017, constituye el menor porcentaje en igual período desde 2005

**INFLACIÓN ANUAL IPC A DICIEMBRE DE CADA AÑO**



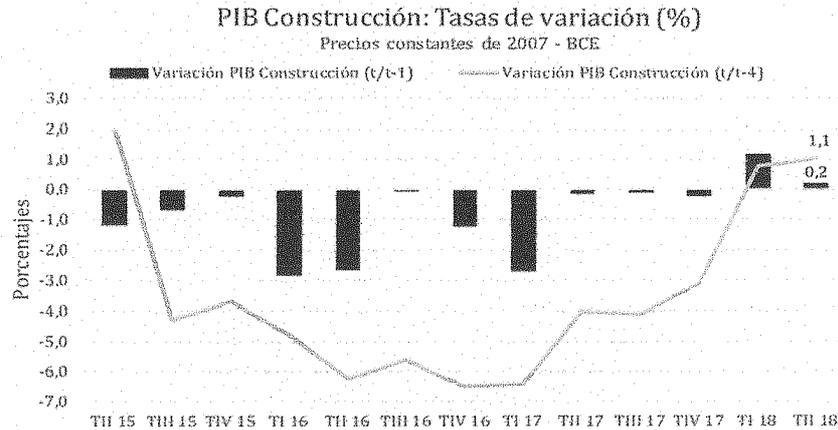
Fuente: Banco Central del Ecuador

*Inf.*

## 2.1 Análisis Microeconómico (Industria):

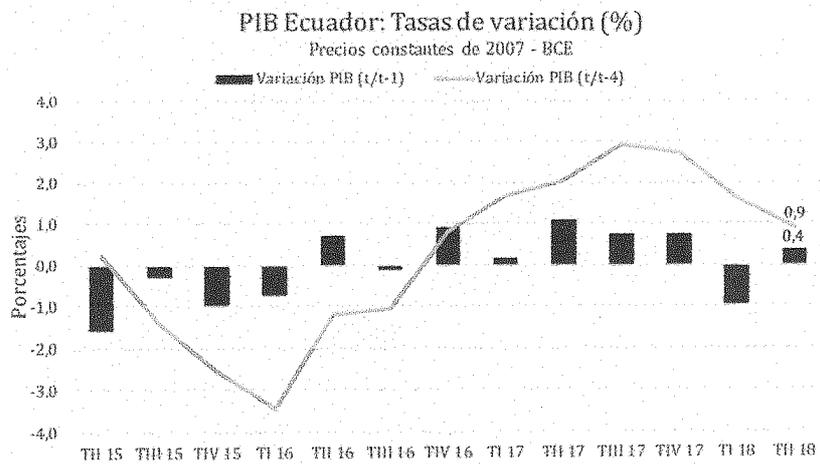
El análisis del comportamiento del sector de la construcción es importante para Graiman Cia. Ltda. ya que nos permite entender ciertos fenómenos que impactan directamente en nuestro desempeño anual.

Pese que durante el 2017 hubo decrecimiento en el sector, el Sector Construcción registró una tasa de variación de 0,2% en relación al primer trimestre de 2018; y una tasa de variación de 1,1% con respecto al segundo trimestre de 2017.



*Fuente: Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador*

Así mismo, en el segundo trimestre del 2018, el PIB del Ecuador, a precios constantes, mostró una tasa de variación interanual, respecto al segundo trimestre de 2017 de 0,9%; mientras que registró una tasa de variación trimestral de 0,4%, respecto al primer trimestre de 2018.

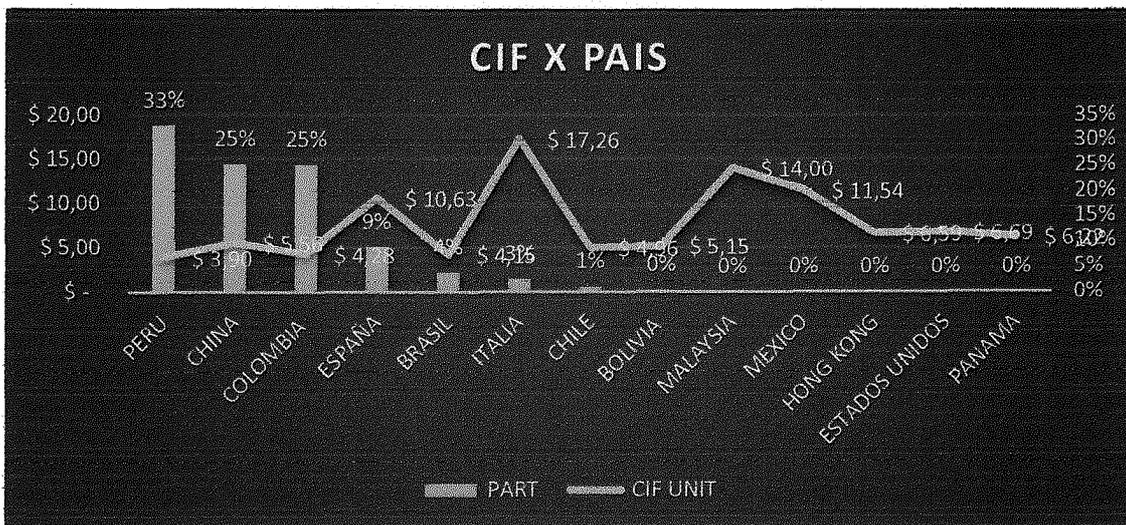
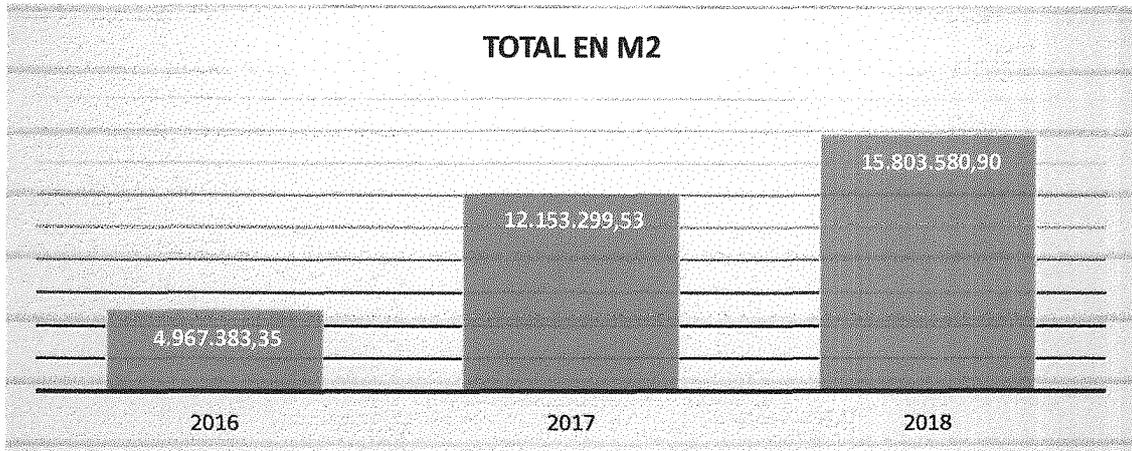


*Fuente: Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador*

De igual manera, es importante recalcar que las importaciones de productos de esta categoría (cerámica y porcelanato) se han incrementado en un 30% en el año 2018, pasando de 12.1 millones de metros cuadrados a 15.8 millones de metros cuadrados en el año.

Este incremento de producto importado ha generado condiciones especulativas en el mercado, inestabilidad de precios, y una competencia creciente con actores poco formales y nuevos en el rubro, debido a que más del 83% de la mercadería proviene de fabricantes

cuya estrategia competitiva genérica está orientada al bajo costo (Colombia, Perú, China), y en la mayoría de los casos con estándares de calidad muy inferiores.



Fuente: Importaciones-Cobus  
 Elaborado por: Depart. Planeación Comercial

### 3. Hechos Relevantes del Negocio:

#### 3.1 Principales Cifras:

Las principales cifras del 2018 se resumen a continuación:

1. Las ventas alcanzaron un nivel de 74.5 millones, siendo esto un decrecimiento del 10% respecto al año 2017.
2. La utilidad antes de impuestos alcanzó un nivel de -1.6 millones.
3. La deuda con instituciones financieras representa un 40.9% de la estructura de financiamiento, con un aumento de 13,9 puntos porcentuales respecto al 2017.

### **3.2 Panorama Estratégico:**

La estrategia del 2018 buscó fortalecer los lineamientos del plan 2020 garantizando una continuidad de la propuesta de valor de la empresa, enfocada principalmente en la búsqueda de valor agregado y diferenciación, que en términos de producto se traslada de manera directa a la renovación de diseños y formatos propuestos en nuestro portafolio de productos.

Graiman Cia. Ltda. se caracteriza por su oferta de productos diferenciados, tanto en los materiales fabricados localmente, como en los productos fabricados por socios estratégicos para nuestro portafolio. Durante el año 2019, se reforzará la posición de liderazgo en el mercado de acabados de la construcción, imponiendo tendencia y renovando el portafolio mediante la innovación tecnológica, el uso de materias primas de clase mundial y el sólido acuerdo comercial que mantenemos con los más importantes fabricantes a nivel internacional.

También se ha trabajado en este año en la construcción de una estructura y base comercial sólida, que nos permita estrechar las relaciones comerciales con nuestra red de distribuidores, en los cuales vemos importantes oportunidades de crecimiento, por mejoras significativas en el servicio, asistencia, desarrollo de producto y cobertura. Adicionalmente, se tiene prevista la evaluación y posible incorporación de nuevos distribuidores en ciudades intermedias de la sierra central del país, en base a un análisis de potencial económico y consumo per cápita regional, así como también por la necesidad de desconcentrar la operación en algunos casos puntuales.

Finalmente, con el afán de maximizar el uso de nuestra capacidad instalada se arrancó un programa de fabricación de líneas OEM, que tienen como objetivo incursionar en nichos de mercado en los que la marca Graiman no esta presente, y ampliar nuestra participación dentro de toda la categoría.

En cuanto al canal de exportaciones, el objetivo para el año 2019 es alcanzar un nivel de participación de las exportaciones del 10% sobre las ventas totales de la compañía, lo cual significa un 11,70% de la producción total en metros cuadrados. El enfoque principal estará en los mercados de USA, Colombia y Perú.

### **3.3 Proceso de Manufactura:**

El área de Manufactura tiene como responsabilidad alcanzar los lineamientos de costos y productividad fijadas por la Gerencia General, y ha trabajado de manera constante en ello, buscando obtener eficiencias en costos de producción sobre los rubros gestionables por la Gerencia de Manufactura, con énfasis en materia prima y combustibles.

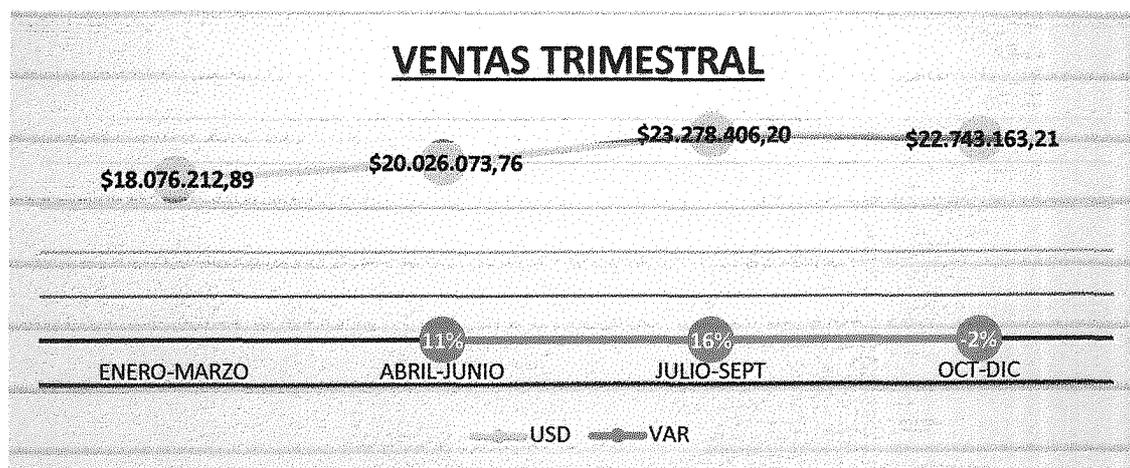
Dentro de los resultados de producción, se destacan los siguientes puntos:

- **Calidad:**
  - La calidad en 2018 ha sido del 88.23% mejorando un 1.4% las cifras comparativamente con el 2017.
- **Productividad:**
  - La productividad de 2018 ha sido del 89.3%, 0.9% inferior a 2017.

- **Costos de Manufactura:**
  - En 2018 se ha bajado 3 centavos de dólar el costo por metro cuadrado promedio respecto a 2017.
  - El target de costo para 2018 era de 4.94 \$/m<sup>2</sup> y estamos en 4.87\$/m<sup>2</sup>, 7 centavos de dólares por debajo de lo establecido en el presupuesto, producto de eficiencias y también por un efecto de mix.
- **Reclamos:**
  - Se ha disminuido un 58% el número de metros cuadrados reclamados, y un 37% el número de reclamos respecto al 2017, con la consideración de que se ha aumentado la calidad un 1.4%.
- **Análisis de Modelaje:**
  - Segregado por tecnologías, se ha fabricado un 50% de modelos en POX, un 33% en monoquema, un 14% en biquema y un 3% de modelos en porcelánico técnico.
  - En el 2018 se han fabricado 542 SKU's, lo cual significa un 12% menos que en 2017.
  - El objetivo es alcanzar los 350 SKU's por año y así maximizar la productividad ya que los paros de horno por cambios de modelo y cambios de formato suman 991 horas en 2018, lo cual representa un costo ingente en el proceso productivo.

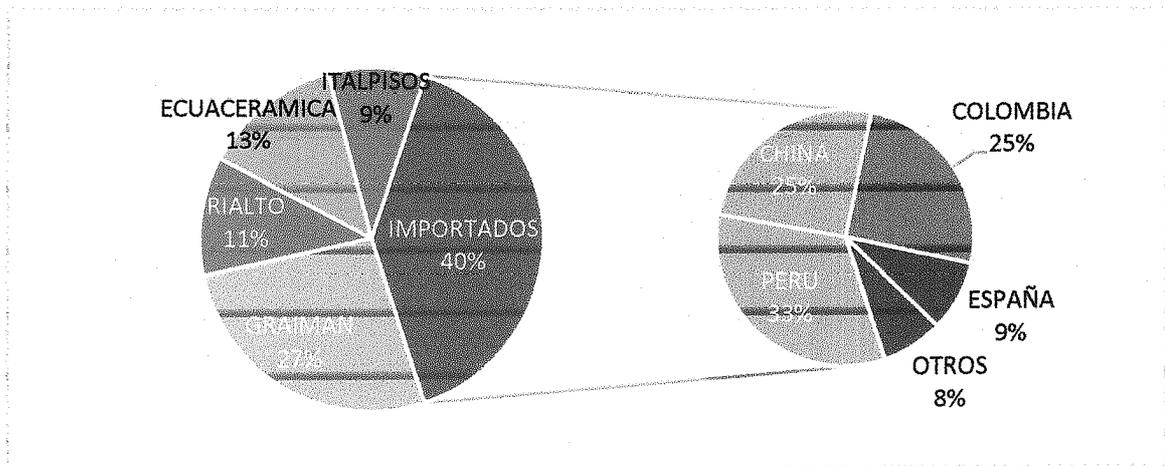
### 3.4 **Proceso de Comercialización:**

El nivel de ventas del 2018 implica un decrecimiento de ventas de 10% con respecto al año 2017 como se había mencionado al inicio del informe, con un crecimiento trimestral que muestra una evolución positiva, y una importante recuperación en el segundo semestre del año:



- **Lineamientos comerciales:**
  - Cumplir el presupuesto de ventas asignado y aprobado por el Directorio, respetando niveles de precios promedio y margen bruto (evaluado a costo estándar) que se encuentran definidos para el ejercicio.

- Fortalecer la presencia de un portafolio de productos que complementan los pisos y paredes fabricados, ofreciendo una mejor experiencia de compra a los clientes.
  - Expansión Internacional en los países foco.
  - Mantener e incrementar el market share y posicionamiento en base a nuestra propuesta de valor.
- **Cumplimiento de presupuesto:**
    - Se alcanzó un 80% de cumplimiento del presupuesto original de ventas y un 90% del presupuesto modificado-rolling (\$74.5mm) fijado para el año 2018, debido principalmente a una fuerte caída del mercado de la construcción en el primer semestre del año, una fuerte inestabilidad en el mercado de esta categoría, la agresividad de la competencia nacional y el incremento desproporcionado de producto importado que ha exacerbado algunas condiciones importantes del mercado de estos productos.
- **Ventas por línea:**
    - De las ventas de Graitman, el 39% corresponde a línea de porcelanato, el 41% a la línea de Cerámica y el 20% a línea de complementarios.
- **Market Share:**
    - El tamaño actual del mercado de pisos y revestimientos cerámicos en el Ecuador es de 38,4 MM de m<sup>2</sup> por año, equivalente en dólares a un aproximado de USD 300 MM.
    - La participación de Graitman en el mercado es de aproximadamente un 27%.
    - Las importaciones en m<sup>2</sup> presentan un incremento del 30% en relación al año 2017.
      - Actualmente representan el 40% en el mercado
      - El 83% del volumen importado proviene de Perú, Colombia y China, siendo en el caso de Perú y Colombia exclusivamente cerámica (pasta roja) y en el caso de China exclusivamente porcelanato.



### **3.5 Procesos de Apoyo:**

#### **3.5.1 Finanzas:**

La Dirección Financiera se encarga de liderar las áreas de tributación, contabilidad, tesorería, costos, planeación financiera, estructura y riesgos financieros y tiene como responsabilidad alcanzar los lineamientos de la Gerencia General 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 2020 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.
- Coordinar las explicaciones al SRI para demostrar la correcta aplicación de las transacciones contables, financieras y tributarias en procesos de determinación abiertos.
- Gestionar el riesgo de tipo de cambio mediante coberturas de moneda.
- Actuar como soporte financiero de operaciones en el exterior que fueron adquiridas.
- Análisis macroeconómicos y de industria que permitan monitorear y proyectar la evolución del sector de la construcción.
- Facilitar el proceso de auditoría externa integrando las recomendaciones de normativas internacionales y locales.

Adicionalmente, se implementaron como proyectos del año 2018 los siguientes temas:

- Reestructura del departamento financiero para incrementar la eficiencia y madurez, basado en los estándares recomendados por expertos.
- Fusión de Graiman e Hidrosa.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

- El proceso de presupuestación (basado en el plan estratégico y presupuestos dinámicos) ha permitido la detección temprana de desviaciones presupuestarias y la gestión proactiva de hojas de ruta correctiva con su cuantificación en presupuesto. Durante los primeros 5 meses del año, la brecha de resultados fue de 16% en ventas, implicando un replanteamiento de presupuesto para compensar la pérdida en el segundo semestre. El objetivo final se cumplió en un 96%.
- Respecto a los procesos de determinación abiertos con el SRI se mantuvo comunicación constante y soporte técnico para argumentar la validez de nuestras transacciones.
- La gestión de riesgos financieros fue enfocada a limitar la volatilidad del tipo de cambio y tasas de interés con herramientas existentes en el mercado y modelos de negociación para cada caso. La cobertura de euros se ejecutó para un monto total de 3.8 MM de euros. (entre 45% y 55% de exposición)
- El apoyo de operaciones en el exterior consiste en interactuar con el equipo financiero de empresas ubicadas en el exterior para dar seguimiento a resultados y aprobar transacciones financieras.



- El entendimiento macroeconómico e industrial del sector incluyó un modelo para efectuar estudios comparativos de los competidores locales.

### **3.5.2 Recursos Humanos:**

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 Graiman.

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

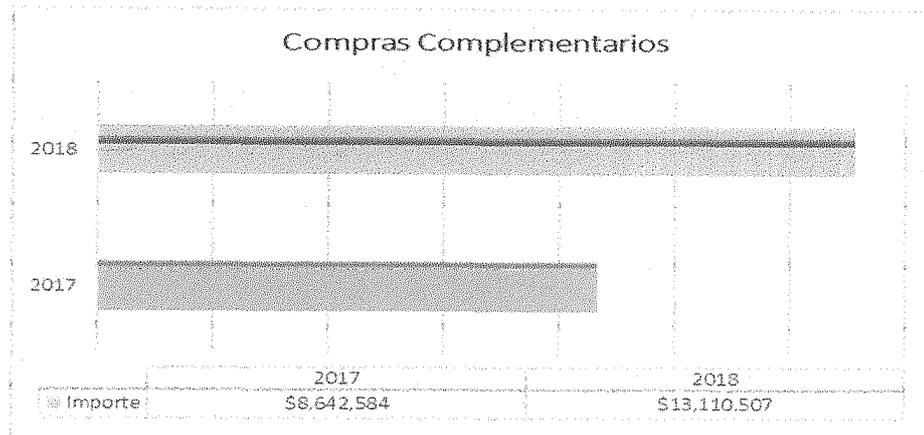
- **Desarrollo de Competencias:**
  - En el 2018 se realizaron varios eventos formativos con una inversión aproximada de \$50.166; obteniendo un total de 1114 participaciones y 7111 horas de capacitación. Los contenidos se basaron en temas de Calidad y Asistencia Técnica, Trabajo en Hornos, Tecnología Cerámica, Hojas de cálculo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Prevención en el consumo de drogas y alcohol, 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 15.23% en el 2018 versus el 15.45% obtenido en el 2017; esto sin considerar 81 trabajadores de la empresa Hidrosa vinculados a Graiman en el proceso de fusión, el cual asciende al 22.17%.
- **Comportamiento Organizacional:**
  - De acuerdo con los resultados de la medición del Clima Laboral de la Empresa realizada en el 2017, se obtuvo un valor del 74,64% de satisfacción. En el año 2018, como complemento a los resultados obtenidos y en cumplimiento de la normativa legal correspondiente, se realizó el diagnóstico de Riesgos Psicosociales, mediante la herramienta F-PSICO 3.1, que incluye 9 factores definidos: Tiempo y Carga de Trabajo, Demandas Psicológicas, Participación, Relaciones Sociales, Apoyo Social, Desempeño del Rol, etc. Los resultados permiten identificar los niveles de riesgos psicosociales Adecuados, Moderados, Elevados y Muy Elevados, sobre los cuales se elaboran planes de acción correctivos que serán implementados en las áreas definidas como críticas. En total se realizaron 606 encuestas a nivel nacional.
- **Beneficios:**
  - Renegociación de los planes de seguro médico, siendo el mismo un importante beneficio no monetario para todo el personal que labora en la empresa.

- **Estructura Organizacional:**
  - Como parte del proceso de fusión, se revisaron y actualizaron los perfiles de los cargos pertenecientes a la empresa Hidrosa, y se homologaron procesos de áreas de soporte como logística.
- **Gestión de Calidad y Certificaciones:**
  - Se trabajó de manera permanente en el seguimiento del sistema de Gestión de Calidad y se participó en el mes de junio, en la migración a la nueva versión de la norma ISO, cumpliendo todos los requisitos establecidos.
- **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.

### 3.5.3 **Compras y Adquisiciones:**

Durante el año 2018, por adquisiciones de la empresa Graiman se generaron órdenes de compra por \$64 MM, considerando la adquisición de materias primas, insumos, repuestos, bienes y servicios en el exterior, así como en el mercado local.

- **Negociación con Proveedores del Exterior:**
  - En 2018 se efectuó una solicitud a varios proveedores del exterior con la finalidad de revisar los precios de las materias primas e insumos ofertados, dando como resultado la aplicación de un 3% de descuento en las compras realizadas desde el mes de mayo. El ahorro total generado fue de \$ 92 mil USD aproximadamente.
- **Sistema de Gestión de Calidad:**
  - Graiman trabaja bajo el estándar internacional ISO:9001, razón por la que cada año se llevan a cabo Auditorías de seguimiento y certificación para evaluar la conformidad del Sistema de Gestión con los requisitos de la norma. En 2018, la auditoría fue realizada por parte del equipo auditor de ICONTEC y no se presentaron observaciones o no conformidades atribuibles al proceso de Compras.
- **Productos Complementarios:**
  - La compra de productos complementarios con relación a 2017 incrementa a \$ 13 MM, lo cual representa un 66% de crecimiento, como resultado de la intensificación en ventas de esta línea.



### 3.5.4 Logística:

El enfoque del área durante el 2018 estuvo dirigido hacia:

- Garantizar condiciones de almacenamiento adecuadas y suficientes para Producto Terminado y Complementarios a nivel nacional.
- Asegurar un costo de transporte óptimo, con tiempos de entrega adecuados para garantizar el nivel de servicio requerido.
- Contribuir al abastecimiento oportuno, a un costo adecuado, de materias primas importadas y materiales de embalaje nacional.
- Controlar y prevenir obsolescencia de inventarios principalmente a nivel de Repuestos, Materia Prima, Producto Terminado y Complementarios.
- Concientizar a la estructura administrativa y operativa de los departamentos sobre la actitud de servicio y la gestión disciplinada y proactiva sobre los procesos. Mejora continua, 5S, Solución de Problemas de Raíz, entre otros.
- General y ejecutar planteamientos estratégicos de reingeniería de operación en el corto y mediano plazo.
- Soportar la fusión de Hidrosa a Graman Cía Ltda

Los resultados obtenidos se resumen en:

- Garantizar condiciones de almacenamiento adecuadas y suficientes para Producto Terminado y Complementarios a nivel nacional.
  - Se incrementó la capacidad de almacenamiento en un 12% a nivel nacional pasando de 2.600.000 m<sup>2</sup> a 2.920.000 m<sup>2</sup>.
  - Se implementaron rutinas de 5S y refuerzos de procesos de saneo de producto de manera que se utilice el espacio físico con mayor eficiencia en operación de Quito y Guayaquil. Se incrementó la capacidad de almacenamiento en 110.000 m<sup>2</sup> (50.000 m<sup>2</sup> en Guayaquil y 60.000 m<sup>2</sup> en Quito) obteniendo un total de 3.030.000 m<sup>2</sup> de capacidad de almacenamiento nominal a nivel país (incremento total del 16% Vs. 2017).
  - En Producto Terminado representa un incremento del 60%, los cuales han sido administrados y gestionados sin incrementar infraestructura operativa ni administrativa.
  - En Complementarios se inició el año con un stock nacional de \$3,5 MM y se cerró con un stock de \$6,3 MM, lo que representa un incremento del

- 80%, los cuales han sido administrados y gestionados sin incrementar infraestructura operativa ni administrativa.
- Disminución de bajas de inventario por rotura en el proceso logístico en un 44% Vs. el 2017 pasando de \$434.000 a \$241.000.
- Asegurar un costo de transporte óptimo, con tiempos de entrega adecuados para garantizar el nivel de servicio requerido.
  - Durante el 2018 fueron entregados a clientes 9.548.493 m2 de PT representando una disminución del 0.5% Vs. el 2017 con 9.504.386 m2.
  - Durante el 2018 fueron movilizados mediante distribución primaria (transferencias entre Bodega Fábrica y Cedis, o entre Cedis) y distribución secundaria (Transporte para entrega a cliente final desde Bodega Fábrica o desde Cedis) 15.703.340 m2 representando una disminución del 0.8% Vs. el 2017 con 15.832.256 m2.
  - Se redefinió plan de tráfico en bodega fábrica al igual que se ajustó el proceso de planificación de cargues, lo que ha permitido disminución de los tiempos de despacho en un 50% pasando de 2 horas por vehículo a 1 hora por vehículo en promedio.
- Contribuir al abastecimiento oportuno, a un costo adecuado, de materias primas importadas y materiales de embalaje nacional.
  - Controlar y prevenir obsolescencia de inventarios principalmente a nivel de Repuestos, Materia Prima, Producto Terminado y Complementarios.
- Concientizar a la estructura administrativa y operativa de los departamentos sobre la actitud de servicio y la gestión disciplinada y proactiva sobre los procesos. Mejora continua, 5S, Solución de Problemas de Raíz, entre otros.

### 3.5.5 Auditoría Interna:

El objetivo de la Función de Auditoría Interna:

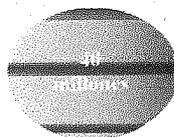
- Verificar el cumplimiento de los controles establecidos para la mitigación de los riesgos dentro de los diferentes procesos en la Compañía Graiman mediante:
  - El adecuado funcionamiento del sistema de Control Interno y Riesgos
  - La confiabilidad de la información
  - El cumplimiento de los procedimientos de control
  - El cumplimiento de Leyes y regulaciones

A continuación, se realiza un breve resumen de la Gestión de Auditoría Interna a través de sus tres áreas de control dentro de la compañía Graiman.

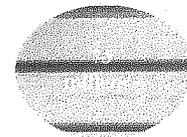
#### Control Interno



#### Control Inventarios



#### Control Activos



- **Plan de Auditoría 2018:**
  - Durante el 2018 se implementó el Plan de Auditoría Basado en Riesgos, identificando los procesos críticos y vulnerables a través de una metodología de gestión de riesgos acompañados por la consultora Deloitte and Touche Ecuador, Plan que está establecido para los próximos tres años y debidamente aprobado por el Comité de Auditoría y Riesgos
  - (CAR) del Consejo de Administración del GIG.
  - Este Plan considera 40 procesos dentro de la compañía, dando como prioridad para la revisión del área de auditoría interna durante el 2018 a los siguientes catorce procesos catalogados como críticos: Mantenimiento, Servicio al cliente, Abastecimiento, Procesos y Gestión de calidad, Manufactura, Finanzas: Tesorería, Costos, Cartera y Crédito, Aspectos societarios, legales y tributarios; y el proceso de Costos definido como de impacto medio.

Como parte del fortalecimiento y crecimiento de la función de Auditoría Interna durante el 2018 se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación de Riesgos y calificación de procesos críticos de la compañía.
- Reuniones Bimensuales en coordinación con el CAR, rendición de cuentas por parte de las Gerencias a cargo de procesos críticos.
- Actualización del Mandato del CAR.
- Aprobación del Mandato y Estatuto de la Función de AI.
- Elaboración y aprobación del Plan de Auditoría basado en riesgos.
- Capacitación a los colaboradores del área de AI (70 horas promedio).
- Transferencia de actividades diferentes a AI (Control de inventarios y activos fijos) a las áreas operativas (Operaciones, TI-Proyectos).
- Reestructuración de la Organización de Auditoría Interna.
- Implementación de indicadores de gestión para la medición de la gestión del departamento de Auditoría Interna.
- Seguimiento y monitoreo de planes de acción de acuerdo a los Issues identificados en cada proceso.

Las actividades adicionales de Auditoría son:

- Recertificación del sistema BASC en la empresa Graiman, sin levantarse No conformidades mayores.
- Seguimiento KPI's estratégicos de la compañía (Costos de inventarios, costo de mantenimiento por m2, matriz energética, presupuestos compras, ventas etc.).
- Revisión y aprobación para reposición de cajas chicas y gastos de viaje, pago de comisiones y bonificaciones del área comercial y productiva.
- Seguimiento y aprobación de salida de materiales y activos de la compañía.
- Monitoreo del cumplimiento de la política contra el Fraude, Código de ética y manejo del buzón de confianza.
- Tomas físicas de inventarios, revisión de bajas de inventario de producto terminado.
- Control y supervisión de los Activos fijos de la compañía.
- Coordinación de donaciones.
- Supervisión de la seguridad física de la compañía.

### 3.5.6 Seguridad Industrial:

El área de Seguridad Industrial tiene como objetivo desarrollar y mantener un sistema de gestión con base en los conceptos de prevención – detección – reacción y la administración adecuada de los recursos del negocio. El área ha centrado su plan de trabajo durante el 2018 en las siguientes puntos:

- **La actualización de documentación que corresponde a regulaciones vigentes:**
  - Difusión al 100% del personal del Reglamento Interno de Higiene y Seguridad
  - Renovación de Comité Paritario de Higiene y Seguridad
  - Evaluación y entrega en sistema SUT de indicadores reactivos, planes de capacitación, desarrollo de campañas de protección a la Seguridad y Salud de los trabajadores.
  
- **Prevención:**
  - Documentación y aplicación de Protocolos de prueba de sistemas contra incendios
  - Documentación y aplicación de Protocolos de respuesta a eventos de emergencia
  - Documentación y aplicación de Procedimientos de bloqueo y etiquetado de maquinas
  - Protocolos de inspección para detección de fugas en infraestructura y tuberías de abastecimiento desde las plantas de gas hacia la planta de producción.
  
- **Detección:**
  - Socialización de mapas, planos e información al Cuerpo de Bomberos de Cuenca para garantía de acceso a nuestras instalaciones.
  - Mapeo de zonas críticas por empresa y desarrollo de planes de trabajo para detección de condiciones y actos inseguros.
  - Implementación de protocolo de levantamiento de actos y condiciones inseguras en cada espacio industrial por parte de todo el personal de planta.
  
- **Reacción:**
  - Formación y certificación de Brigadas Industriales
  - Formación y certificación de Primera Respuesta en Jefaturas y Mandos Medios
  - Capacitación y certificación de equipo de trabajo de la Unidad de Combustibles y Energía.
  - Simulacro en instalaciones dl Parque Industrial y cierre de acciones requeridas por Evaluación Interna y Externa.

### 3.5.7 Salud Ocupacional:

Salud Ocupacional, busca contribuir al mejoramiento de la Salud de los trabajadores en el ámbito laboral, mediante acciones de vigilancia, colaborando con la entrega de información sanitaria y enfatizando nuestras acciones en la prevención, en relación con los accidentes y enfermedades de origen laboral, y se ha centrado en las siguientes tareas:

- **Generar y dar seguimiento a los indicadores de vigilancia de salud ocupacional:**
  - Tasa de morbilidad 48,3%
    - Otorrinolaringológicos 13,9%
    - Gastrointestinales 6,3%
    - Musco esqueléticos 9,47%
    - Hipoacusia 0,2%
    - Neurológicos 1,5%
    - Ausentismo por temas médicos 0,9%
- **Programas de vigilancia y prevención en salud ocupacional:**
  - Programas de: Vigilancia de la Salud Reproductiva, Prevención VIH, seguimiento al consumo de drogas, tabaco y alcohol.
  - Documentación en fichas médicas con descarte de RP en Enfermedades Profesionales.
- **Certificaciones de salud ocupacional:**
  - THTLS Certificación en atención en emergencias médicas
- **Realización de exámenes médicos ocupacionales y campañas de vacunación:**
  - Pre ocupacionales, Ocupacionales, Post ocupacionales, de Reintegro Laboral
  - Vacunación Antitetánica e Influenza

### 3.5.8 Medio Ambiente:

Desarrollar de manera sostenida prácticas productivas orientadas a prevenir / reducir / mitigar y remediar el impacto de la huella ecológica de las empresas del Grupo Industrial Graiman, y en este caso en particular de la operación de Graiman Cia. Ltda.

- **Monitoreo ambiental:**
  - Seguimiento de acciones de prevención, control y mitigación de impactos ambientales
  - Optimización de uso de efluentes de agua y contención de descargas.
  - Informes ambientales anuales
- **Auditorías ambientales con entes reguladores para el sostenimiento de la licencia ambiental:**
  - Auditoria Ambiental con Ministerio del Ambiente y CGA para la planta de producción, transporte de gas y planta de gas natural
  - Evaluación del ambiente externo con Laboratorios Acreditados certificando el cumplimiento de emanaciones.

- **Doble depreciación ambiental:**
  - Sustento de indicadores de sostenimiento de doble depreciación para la renovación.
  - Se mantiene vigente el incentivo ambiental otorgado con evidencia de los indicadores.
- **Gestión de residuos peligrosos:**
  - Gestión, disposición y reducción de residuos peligrosos y especiales, en los procesos de producción con gestores ambientales calificados y el reporte correspondiente al Ministerio de Ambiente.
  - Establecimiento del plan de minimización de generación de desechos peligrosos

### 3.5.9 **Gestión de Calidad:**

El área de gestión de calidad, busca evidenciar la mejora continua de los procesos de la organización bajo el marco de los requisitos de las Normas ISO en su versión vigente.

- **Implementación del sistema de gestión bajo los requisitos de la norma iso 9000:2015:**
  - Caracterización de procesos incluyendo el concepto de evaluación de riesgos del negocio y medición de impacto
  - Levantamiento de matriz de riesgo por proceso
  - Desarrollo de puntos actualizados de la nueva versión de la Norma
  - Certificación del Sistema de Gestión de Calidad en versión actualizada.
- **Gestor documental:**
  - Desarrollo e implementación del Gestor Documental para las empresas del GIG
- **Acompañamiento a aspectos relevantes del proceso de manufactura:**
  - Medición de indicadores de desempeño del proceso
  - Seguimiento y medición de acciones de mejora a características críticas de calidad de producto

### 3.5.10 **Departamento de Sistemas, Tecnologías de la información y Comunicaciones (TIC):**

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

- **Los objetivos del área TIC son los siguientes:**
  - Las áreas TIC deben ser socios para los core del negocio.
  - TIC debe ser un referente de mejores prácticas e innovación.
  - Orientación a un servicio eficaz y eficiente.

- **Los lineamientos del área TIC son los siguientes:**
  - Toma de decisiones en base a un Gobierno de TI que permita el alineamiento de las Tecnologías de la información y la comunicación (TI) con la estrategia del negocio.
  - Cierre de brechas existentes con procesos de auditoría interna y externa.
  - Garantizar la integridad
  - Asegurar monitoreo y administración reactiva y proactiva de toda la plataforma
  - Implementar un marco de políticas y procedimientos que regulen el uso de tecnologías de la información.
  - Garantizar la continuidad de las operaciones de TI.
  - Privilegiar los gastos operacionales “OPEX” sobre inversión de capital “CAPEX”.
  - Formalizar y monitorear los procesos de tecnologías de la información de cada una de las áreas existentes.
  - Definir la hoja de ruta tecnológica que seguirá la organización.
  - Apoyar a las diferentes áreas de la organización en la ejecución de proyecto de tecnologías de la información.
  - Generación de principios de implementación, operación y administración de soluciones tecnológicas para la organización.
  - Definir al ERP como columna vertebral e integración a sistemas satélites de nicho.
  
- **A nivel de iniciativas tecnológicas implementadas en 2018 se destacan:**
  - Consolidación de todos los enlaces de datos e internet para que sean gestionados en un modelo de niveles de servicio por un socio de clase mundial, permitiendo generar economías de escala y mejoras de calidad de servicio en las sucursales del GIG.
  - Implementación y migración de toda nuestra plataforma de correo institucional y chat corporativo a la plataforma en línea de Microsoft Office 365, permitiendo además servir como base para la nueva intranet del GIG.
  - Incorporación de un servicio oficial de seguridad externo para el GIG, este servicio nos ha entregado múltiples puntos de valor en pocos meses, incorporando medidas de seguridad en infraestructura central, equipos de usuarios y redes informáticas, generación de políticas y envío de boletines con buenas prácticas hacia la organización.
  - Proyecto de Mesa de Ayuda, que transforma la atención del área TIC a los usuarios finales del GIG. Involucró el cambio de equipos de cómputo, incorporación de un punto único de contacto para incidentes y requerimientos (Mesa de Ayuda) y la implementación de procesos para toda el área basados en mejores prácticas ITIL (Librería de Información de Tecnologías de Información).
  - Soporte al área de Responsabilidad Social Empresarial para fomentar el uso responsable de recursos. Durante 2018 se inició la campaña de disminución de consumo eléctrico que incentiva a apagar los computadores al final de la jornada laboral.

#### **4. Estados Financieros**

##### **4.1 Información relevante:**

Dentro de los balances, el principal cambio se observa en el activo corriente, donde existe un incremento de 19.1% respecto al 2017, el cual ha sido financiado principalmente a través de deuda bancaria y pasivos espontáneos. Este crecimiento en la estructura de la empresa se debe a la acumulación de inventarios que no pudieron ser evacuados debido a condiciones desfavorables del mercado.

El incremento de capital de trabajo fue de USD 5.6 millones, equivalente a un 14.6% respecto al año 2017. Esta variación se concentra principalmente en los inventarios que se incrementaron en USD 11.9 millones, los cuales fueron compensados parcialmente a través de una recuperación de cartera más eficiente, y mayor apalancamiento en proveedores. Como porcentaje de ventas, el capital de trabajo incrementó en 12 pp.

##### **4.2 Cumplimiento tributario:**

Respecto al cumplimiento de obligaciones, en el 2018 cumplimos 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 eficiente, estamos invirtiendo una mayor cantidad de tiempo y recursos para su cumplimiento, generando un pago de impuestos por USD 4.5 millones desglosado de la siguiente forma:

- Impuesto Renta: USD 0.7 millones.
- Impuestos IVA: USD 2.7 millones.
- Impuesto Salida de Divisas: USD 0.5 millones.
- Otros impuestos, cuotas y contribuciones: USD 0.6 millones.

##### **4.3 Principales Indicadores:**

El deterioro observado en los indicadores de liquidez se debe principalmente a un incremento en los pasivos financieros de corto plazo y cuentas por pagar a proveedores, comparativamente con un activo corriente total que aumenta en menor proporción.

En cuanto a rentabilidad, el origen del deterioro en todos los indicadores es la reducción de margen bruto (-2.2 puntos porcentuales respecto al 2017) y el menor volumen de ventas (-9,7% respecto al 2017). Los efectos previamente mencionados se concentraron en el primer semestre del año cuyos resultados en ventas y rentabilidad estuvieron por debajo de los promedios históricos de la empresa. Durante el segundo semestre la recuperación observada a nivel comercial se vio afectada por el impacto de la fusión antes mencionado.

| Indicadores Financieros   | 2017  | 2018  |
|---------------------------|-------|-------|
| ROE                       | 6.0%  | -4.1% |
| Prueba Ácida              | 0.78  | 0.56  |
| Liquidez Corriente        | 1.89  | 1.75  |
| Margen Bruto              | 33.4% | 31.2% |
| Margen Operacional        | 4.7%  | 0.9%  |
| Margen Antes de Impuestos | 2.8%  | -2.2% |
| Margen EBITDA             | 12.4% | 8.4%  |

#### 4.4 Estado de Resultados:

La disminución de -4.3 puntos porcentuales en margen operativo es consecuencia de la caída en margen bruto (-2.2 pp) y un gasto operacional cuya representatividad sobre las ventas es mayor (impactando en -2.1 pp). Aun cuando el gasto operativo impacta negativamente en la rentabilidad, recalamos que en términos absolutos disminuye respecto al año anterior. La pérdida antes de impuestos es consecuencia del deterioro de la utilidad operacional, y la menor generación del rubro "otros ingresos".

| ESTADO DE RESULTADOS               |                   |              |                    |              |                |
|------------------------------------|-------------------|--------------|--------------------|--------------|----------------|
|                                    | 2017              | AV           | 2018               | AV           | AH             |
| Ventas                             | 82,412,149        | 100.0%       | 74,427,173         | 100.0%       | -9.7%          |
| Costo de Ventas                    | (54,864,843)      | -66.6%       | (51,229,718)       | -68.8%       | 6.6%           |
| <b>Utilidad Bruta</b>              | <b>27,547,306</b> | <b>33.4%</b> | <b>23,197,455</b>  | <b>31.2%</b> | <b>-15.8%</b>  |
| Gastos Operacionales               | (23,659,566)      | -28.7%       | (22,544,398)       | -30.3%       | 4.7%           |
| <b>Utilidad Operacional</b>        | <b>3,887,740</b>  | <b>4.7%</b>  | <b>653,057</b>     | <b>0.9%</b>  | <b>-83.2%</b>  |
| Gastos Financieros                 | (3,460,466)       | -4.2%        | (3,357,206)        | -4.5%        | 3.5%           |
| Otros Ingresos Netos               | 1,890,981         | 2.3%         | 1,103,609          | 1.5%         | -41.6%         |
| <b>Utilidad antes de impuestos</b> | <b>2,298,255</b>  | <b>2.8%</b>  | <b>(1,600,539)</b> | <b>-2.2%</b> | <b>-169.6%</b> |
| <b>EBITDA</b>                      | <b>10,248,673</b> | <b>12.4%</b> | <b>6,247,147</b>   | <b>8.4%</b>  | <b>-39.0%</b>  |

\*AV: Análisis vertical.

\*AH: Análisis horizontal.

#### 4.5 Estado de Situación:

Los principales cambios a nivel de Balance son el incremento de la porción corriente en el activo, el cual ha sido financiado en un 56% a través de incremento de deuda bancaria, y un 44% con pasivos espontáneos.

| <b>BALANCE GENERAL</b>      |                    |               |                    |               |              |
|-----------------------------|--------------------|---------------|--------------------|---------------|--------------|
|                             | <b>2017</b>        | <b>AV</b>     | <b>2018</b>        | <b>AV</b>     | <b>AH</b>    |
| <b>ACTIVOS</b>              |                    |               |                    |               |              |
| Activos corrientes          | 53,029,410         | 52.4%         | 63,171,647         | 56.5%         | 19.1%        |
| Activos fijos               | 38,838,108         | 38.3%         | 39,358,241         | 35.2%         | 1.3%         |
| Otros activos no corrientes | 9,428,159          | 9.3%          | 9,297,050          | 8.3%          | -1.4%        |
| <b>Total</b>                | <b>101,295,677</b> | <b>100.0%</b> | <b>111,826,937</b> | <b>100.0%</b> | <b>10.4%</b> |
| <b>PASIVO</b>               |                    |               |                    |               |              |
| Pasivos financieros         | 40,189,096         | 39.7%         | 45,792,271         | 40.9%         | 13.9%        |
| Pasivos no financieros      | 22,528,748         | 22.2%         | 26,940,448         | 24.1%         | 19.6%        |
| Patrimonio                  | 38,577,833         | 38.1%         | 39,094,219         | 35.0%         | 1.3%         |
| <b>Total</b>                | <b>101,295,677</b> | <b>100.0%</b> | <b>111,826,937</b> | <b>100.0%</b> | <b>10.4%</b> |

\*AV: Análisis vertical.

\*AH: Análisis horizontal.

## **5. Proyección 2019:**

### **5.1 Temas Macroeconómicos Relevantes:**

El año 2019 tendrá un crecimiento económico mínimo, según las previsiones oficiales, el FMI y la Cepal estiman un crecimiento del PIB de menos del 1%, mientras que el BCE el 1,46%, fundamentado en el desarrollo del campo petrolero, pero dejando de lado petrolero, el BCE estima un crecimiento de sólo 0,6%.

El PIB per cápita aumenta únicamente por el incremento previsto de precios del 1,9%. A parte de la producción del petróleo, ningún sector económico en que predomine la inversión privada crecería más que la población según el estimado de BCE.

En 2019, del 1,46% en que se estima incrementará el valor agregado de la economía, 0,04% corresponde al sector de la construcción. La construcción, que incluye tanto las obras públicas como el sector inmobiliario, se recuperaría levemente en 2019 a 0,4% de una caída de -0,1% en 2018 dado que hay poca obra pública y en un mercado interno deprimido, probablemente BCE está apostando por el despegue del programa Casa para Todos.

### **5.2 Panorama Estratégico:**

Para el año 2019, el presupuesto mantiene como ejes principales la rentabilidad, crecimiento y liquidez. Estos ejes se traducen en varios compromisos pactados a través de un proceso maduro de presupuestación.

Atentamente,

Arq. Juan Pablo Malo R.  
 Gerente General