

2019



Informe Gerencial

GRAIMAN CIA. LTDA.

A large, light teal watermark of the GRAIMAN logo is centered on the page. It consists of the word "GRAIMAN" in a white serif font, with a curved underline beneath the letters "A", "I", and "M". The entire watermark is set against a light teal background that has the same shield-like shape as the main logo.

Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo:	- 2 -
2.	Escenario Económico 2019:	- 3 -
2.1	Análisis Microeconómico (Industria):	- 5 -
3.	Hechos Relevantes del Negocio:	- 6 -
3.1	Principales Cifras:	- 6 -
3.2	Panorama Estratégico:	- 6 -
3.3	Proceso de Manufactura:	- 7 -
3.4	Proceso de Comercialización:	- 9 -
3.5	Procesos de Apoyo:	- 11 -
4.	Cambios Normativos relevantes durante el 2019	- 24 -
5.	Estados Financieros	- 25 -
5.1	Información relevante:	- 25 -
5.4	Estado de Resultados:	- 27 -
5.5	Estado de Situación:	- 27 -
6.	Proyección 2020:	- 28 -
6.1	Temas Macroeconómicos Relevantes:	- 28 -
6.2	Panorama Estratégico:	- 29 -
6.3	COVID-19 – Planes de Acción y Mitigación de Impactos:	- 29 -

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 productos cerámicos y porcelánicos para recubrimiento de piso y pared, 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:

1. **Centros Graiman:** contamos con 11 salas propias para la atención al cliente final, en las principales ciudades del país: Quito (3), Guayaquil (4), Cuenca (3) y Ambato (1).
2. **Red de Distribuidores:** despliega una cobertura a nivel nacional (aprox.150)
3. **Canal Proyectos:** canal especializado en la atención a proyectos y obras estratégicas, públicas y/o privadas.
4. **Exportaciones:** 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, 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 y paredes de alta calidad complementados con servicios y productos innovadores que permitan mejorar la calidad de los espacios de quienes los habitan.
- 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.

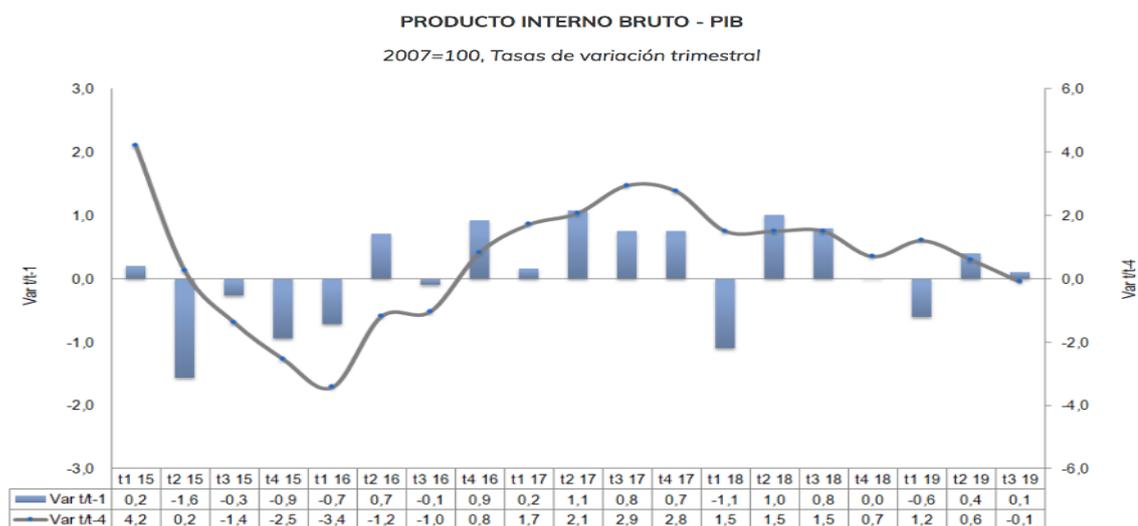
El esfuerzo diario y la búsqueda permanente de mejora en nuestros procesos han sido una fortaleza significativa para poder enfrentar un mercado complejo, con grandes distorsiones y enfocado en una guerra de precios y el crecimiento agresivo de las importaciones en esta categoría. Finalmente, el último trimestre del año estuvo marcado

por una economía ralentizada, producto de varios factores que le han impedido al Ecuador mantener sus finanzas en orden, y una crisis social que afecto de manera directa al normal desarrollo de las actividades productivas, fruto de las paralizaciones que vivió el país durante el mes de Octubre.

2. Escenario Económico 2019:

Según, el diario El Universo, en su artículo publicado el 26 de diciembre 2019 “Ecuador terminará 2019 con un decrecimiento del PIB”, menciona que “El Banco Central del Ecuador calcula que la economía ecuatoriana terminará en número rojos este año, es decir con un decrecimiento del PIB, en parte producto de los acontecimientos de octubre, los mismos que ocasionaron pérdidas por entre \$700 millones y \$800 millones, siendo un factor que determinó el decrecimiento antes mencionado.

Antes de octubre se esperaba que la economía ecuatoriana que pasa por un periodo difícil, termine con numeros positivos, (+0,2 %), pero esta meta se ha revisado a la baja. El Producto Interno Bruto (PIB) decreció -0,1% en el tercer trimestre de 2019 en comparación con similar período de 2018. Respecto al segundo trimestre de este año, se registra un crecimiento de 0,1%. El PIB del período que va entre julio y septiembre de 2019 se ubicó en USD 18.070 millones a precios constantes.



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Durante el período analizado, el Valor Agregado Bruto (VAB) No Petrolero mostró un leve crecimiento interanual de 0,04%, que se explica por la mayor dinámica de industrias como: manufactura, agricultura, acuicultura y pesca de camarón, suministro de electricidad y agua, servicios financieros, pesca, alojamiento y servicios de comida, entre otros.

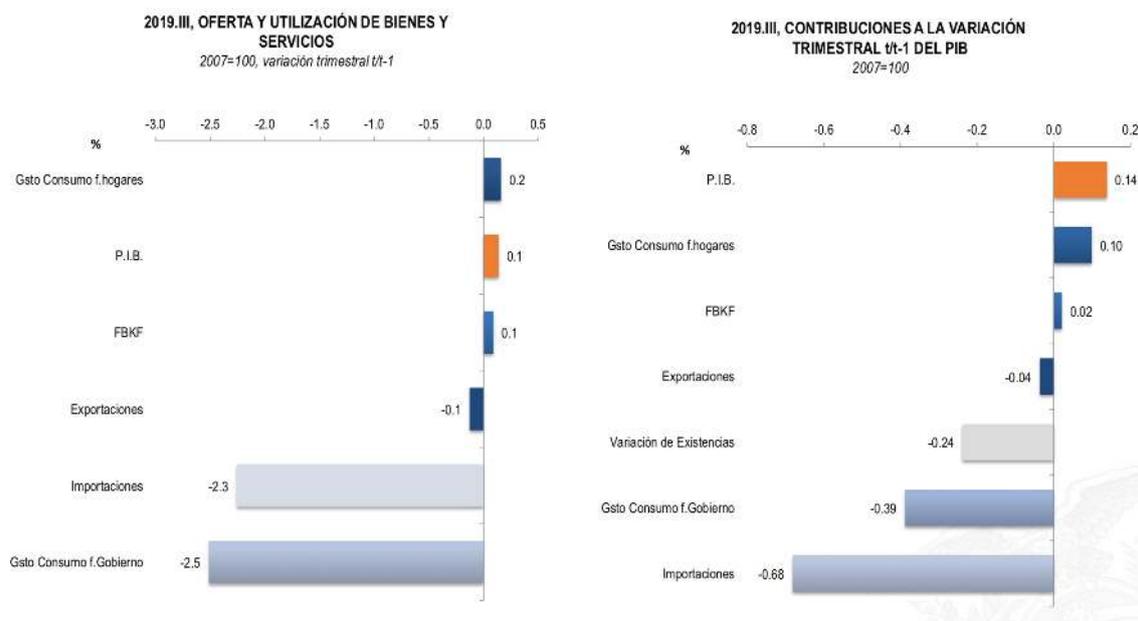
Por el contrario, el sector petrolero registró un incremento en su VAB de 0,4% en el tercer trimestre de 2019 en relación a igual período de 2018. Esto se asocia a un aumento en la actividad de petróleo y minas de 3,5%, debido al incremento de la producción nacional petrolera en 4,2% alcanzando 50,25 millones de barriles.

VAB PETROLERO* Y NO PETROLERO
2007=100, Tasas de variación interanual t/t-4



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

Los principales factores que explican el comportamiento del PIB son: i) la menor dinámica de la formación bruta de capital fijo y del consumo, que disminuyeron -3,0% y -2,8%, respectivamente, a nivel interanual; y, ii) la evolución de las importaciones de bienes y servicios, que por su naturaleza disminuyen el PIB, fueron mayores en 0,3% a las registradas en el tercer trimestre de 2018.



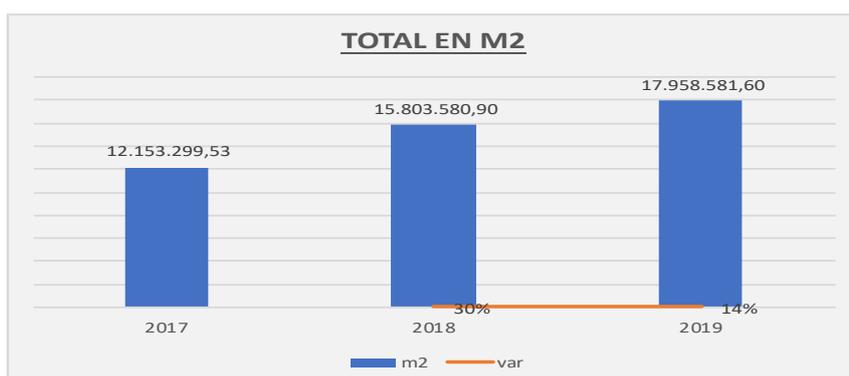
Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

2.1 Análisis Microeconómico (Industria):

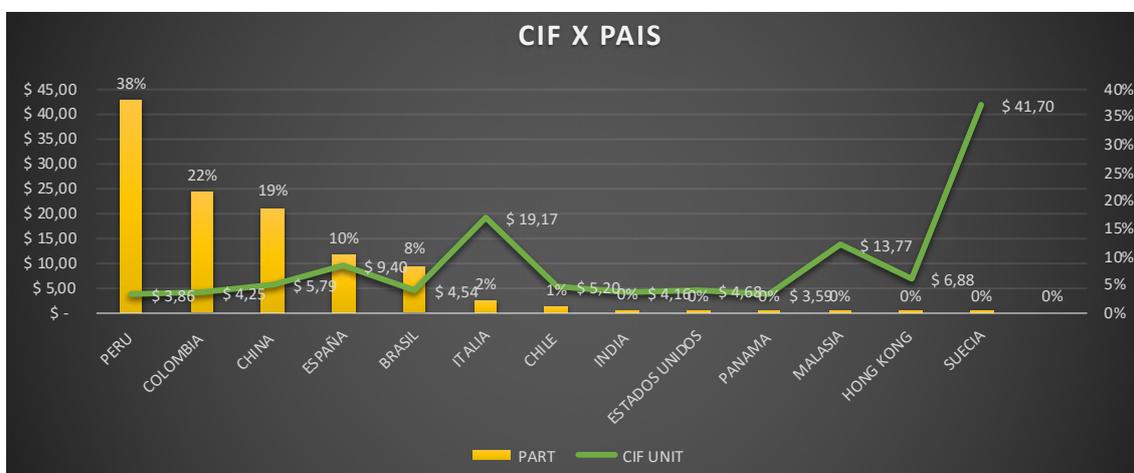
El análisis del comportamiento del sector de la construcción es importante para Graiman Cía. Ltda. ya que nos permite entender ciertos fenómenos que impactan directamente en nuestro desempeño anual y condicionan el mercado en el que actuamos.

Según El Banco Central del Ecuador, el sector de la construcción se contrajo en 4,9% con relación al tercer trimestre del año anterior. El número de operaciones de crédito otorgadas en el segmento inmobiliario por el Sector Financiero Público (incluye Biess) se redujo en 28,5%. Igualmente, el número de operaciones concedidas por las instituciones del Sector Financiero Privado y de la Economía Popular y Solidaria se contrajo en 38,2% en el crédito otorgado para la Vivienda de Interés Público (VIP) y en 14,6% para el crédito inmobiliario.

De igual manera, es importante recalcar que las importaciones de productos de esta categoría (cerámica y porcelanato) se han incrementado en un 14% en el año 2019, pasando de 15.8 millones de metros cuadrados a 17.9 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 78% 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 cuestionables, y algunos de ellos, con incumplimientos a las normas locales.



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

3. Hechos Relevantes del Negocio:

3.1 Principales Cifras:

Las principales cifras del 2019 se resumen a continuación:

1. Las ventas totales alcanzaron un monto total de \$85,049,558 dólares, teniendo un crecimiento de \$10,622,375 dólares (+14%), en comparación con el año 2018.
2. La utilidad antes de impuestos alcanzó un nivel de \$618.049 dólares.
3. La deuda con instituciones financieras representa un 35,6% de la estructura de financiamiento, con una disminución de 5,3% con respecto al 2018.

3.2 Panorama Estratégico:

La estrategia del 2019 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 2020, se reforzará la posición de

liderazgo en el mercado de acabados de la construcción, marcando tendencia y renovando el portafolio mediante la innovación permanente y la aplicación de tecnología de punta, 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, después de realizar mejoras significativas en el servicio, asistencia, desarrollo de producto y cobertura. Adicionalmente, se mantiene en análisis el potencial económico y consumo per cápita regional en cada zona del país, con el objetivo de mantener un balance adecuado entre consumo y cobertura.

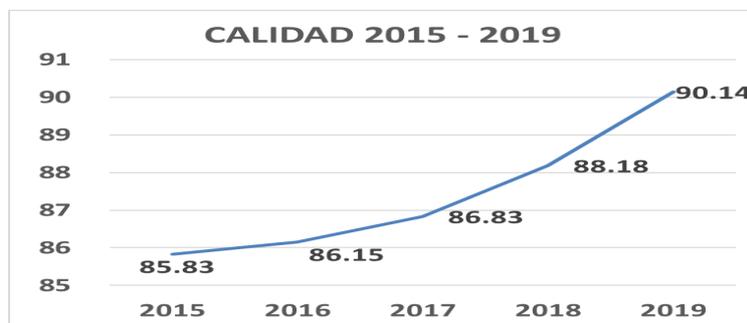
En cuanto al canal de exportaciones, alcanzó un nivel de participación del 8% de nuestra facturación, lo cual significa un 12,5% de la producción total en metros cuadrados. El enfoque principal estará en los mercados de Estados Unidos, Centro América, Colombia, Perú y Chile.

3.3 Proceso de Manufactura:

El área de Manufactura tiene como responsabilidad alcanzar los lineamientos de costos, calidad y productividad fijadas por la Gerencia General, y ha trabajado de manera constante en ello. La consecución de una elevada productividad con una alta calidad en 2019 han sido claves para conseguir una disminución muy importante del costo de manufactura.

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

- **Calidad:**
 - La calidad en 2019 ha sido del 90.1% mejorando un 2.1% las cifras comparativamente con el 2018 y récord desde el año 2015.
 - Evolución de la Calidad 2015 – 2019:

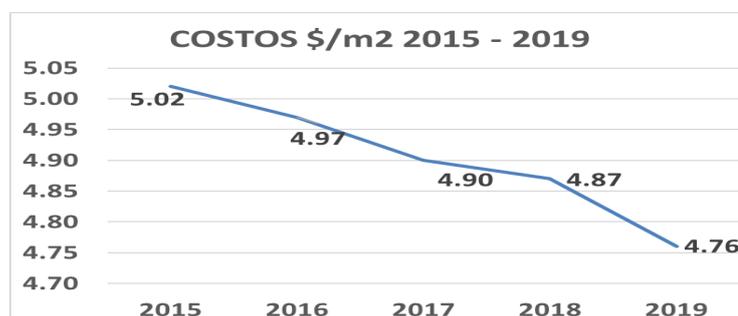


- **Productividad:**
 - La productividad de 2019 ha sido del 94.0%, un 4.7% superior a 2018 y récord desde el año 2015.
 - Evolución de la Productividad 2015 – 2019:



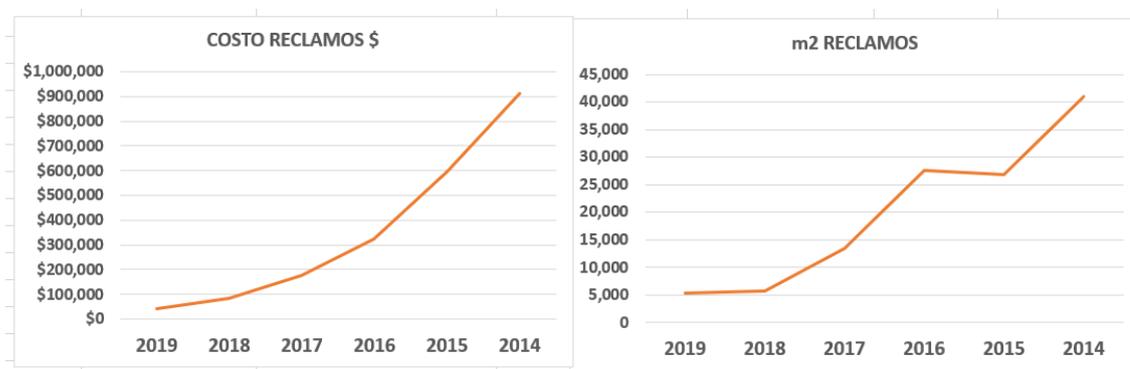
• **Costos de Manufactura:**

- En 2019 se ha mejorado el costo de producción en \$0,11 dolares por metro cuadrado producido, con respecto al año 2018.
- El target de costo para 2018 era de 4.84 \$/m2 y estamos en 4.76\$/m2, 8 centavos de dólares por debajo de lo establecido en el presupuesto producto de la disminución de espesores y de la altísima productividad. Evolución de los costos unitarios de producción 2015 - 2019:



• **Reclamos:**

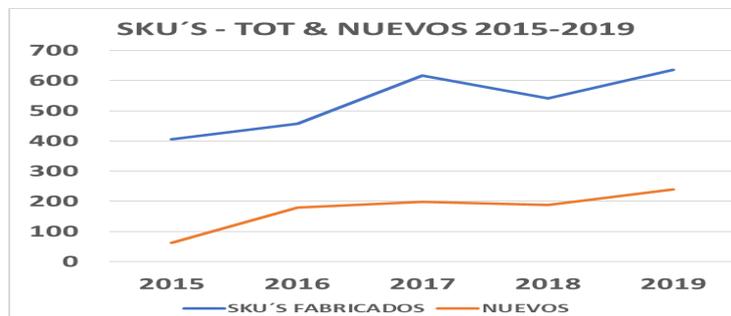
- Se ha disminuido un 8.5% el número de metros cuadrados reclamados, y se mantiene una calidad del 90%. Evolución de los reclamos desde 2014, en costo y en número de m2 reclamados.



• **Análisis de Modelaje:**

- Segreadado por tecnologías, se ha fabricado un 50% de modelos en monoquema gres, un 36% en porcelánico esmaltado, un 11% en biquema y un 3% de modelos en porcelánico técnico.
- En el 2019 se han fabricado 636 SKU's, lo cual significa un 17% más que en 2018 (que fueron 542).

- El objetivo es alcanzar los 350 SKU's por año y así maximizar la productividad. Los paros de horno por cambios de modelo y cambios de formato suman 850 horas en 2019, lo cual representa un costo ingente en el proceso productivo. Pese a fabricar un 17% más de SKU's en 2019 la productividad aumento un 4.7% respecto a 2018
- Evolución del modelaje 2015 – 2019:

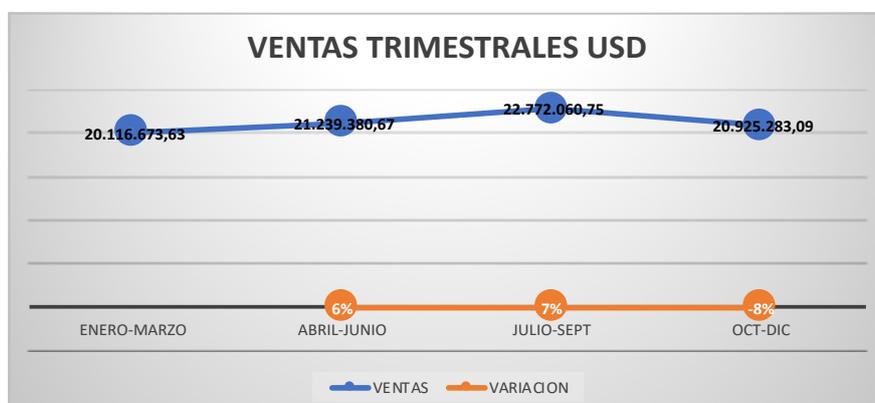


3.4 Proceso de Comercialización:

El proceso de comercialización se mantuvo apegado a las directrices estratégicas, buscando mejorar nuestra cobertura y presencia de marca en los diferentes canales, lo cual permitio un crecimiento en ventas en este año, en comparación con el año 2018.

A pesar de los esfuerzos antes anotados, hay una clara tendencia positiva en ventas en los tres trimestres iniciales del año, lamentablemente, el último trimestre se puede observar un decrecimiento significativo, (8%), con respecto al trimestre anterior producto de las protestas sociales principalmente.

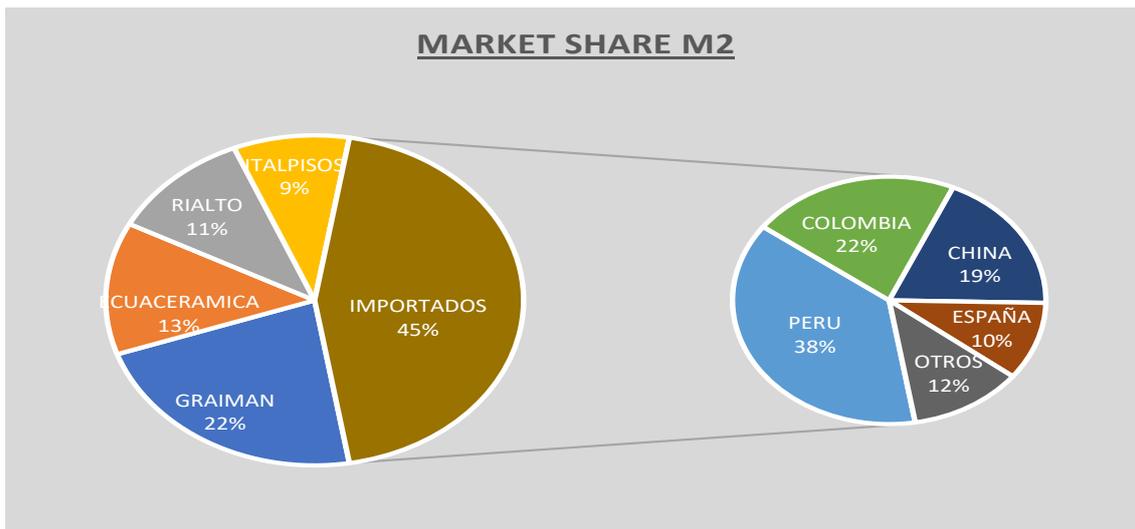
Esta caída afectó el cierre de ventas que se tenía previsto, y generó una fuerte afección en el cumplimiento del presupuesto comercial del año, que tenía un desempeño y proyección adecuados hasta el cierre del mes de septiembre.



- **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.
 - Situarse en mercados no atendidos por la marca, y con ello lograr la maximización de la capacidad instalada.
- **Cumplimiento de presupuesto:**
 - Se alcanzó un 86% de cumplimiento del presupuesto de ventas fijado para el año 2019 (aprox. 85MM de dólares).
 - El incumplimiento de presupuesto se da principalmente a una fuerte caída del mercado de la construcción (-14%), 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, más los temas señalados con anterioridad en torno a la estabilidad social en el país durante el último trimestre del año.
- **Ventas por línea (en USD):**
 - El 32% corresponde a línea de Cerámica, el 38% a la línea de Porcelanato, el 9% a las líneas de Marca Blanca y el 21% a línea de Complementarios.
- **Market Share:**
 - El tamaño actual del mercado de pisos y revestimientos cerámicos en el Ecuador es de 40 MM de m² por año (según las proyecciones que manejamos), equivalente en dólares a un aproximado de USD 310 MM.
 - La participación en M2 de Graiman en el mercado es de aproximadamente un 22% del total de metros cuadrados comercializados.
 - Las importaciones en M2 presentan un incremento del 14% en relación al año 2018.
 - Actualmente representan el 45% en el mercado.
 - El 78% 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 Contabilidad, Tesorería, Cartera, Planeación y Análisis Financiero, y tiene como responsabilidad alcanzar los lineamientos de las diferentes instancias de Gobierno de la Empresa para integrar la visión financiera en las decisiones de negocio, así como la optimización del uso de recursos.

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

- Guiar el proceso de presupuestación considerando las premisas de la planificación estratégica 2019 y la situación macroeconómica del País.
- Monitorear mensualmente el desempeño de presupuesto y análisis de variaciones.
- Ejecutar el uso de presupuestos dinámicos en casos de brechas significativas.
- Coordinar las explicaciones al SRI para demostrar la correcta aplicación de las transacciones contables, financieras y tributarias en procesos de determinación abiertos.
- Implementar el centro de servicios compartidos en conjunto con el área de adquisiciones, guiando los procesos de capacitación y adopción de herramientas tecnológicas de RPA implementadas para este fin.
- Concluir con la reestructuración de las áreas financieras con el objetivo de lograr mayor segregación de funciones transaccionales, analíticas y cumplimiento.
- Apoyar de control de costos y gastos para proteger los resultados de la última línea.
- Formalizar un marco teórico y práctico para el manejo de coberturas con estrategias anuales, trimestrales y quincenales. Este proyecto incluye herramientas de monitoreo de monedas, plataformas de cash y renegociación de costos de compra de moneda.
- Evaluar proyectos de CAPEX de nuevas líneas de productos.
- 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 2019 los siguientes temas:

- Reestructura del departamento financiero considerando la entrada en operación del centro de servicios y las automatizaciones logradas en cada área.
- Implementación de automatización robótica de procesos (RPA), que generan mayor valor a las actividades del área financiera y reducen en gran medida los errores humanos.
- Gestión eficiente para la recuperación de retenciones de impuestos.
- Implementación de un control eficiente de flujo de efectivo para garantizar la liquidez de la compañía.
- Mejorar las tasas en la compra de monedas para pagos a proveedores del exterior disminuyendo en más del 50% el *spread* referente a los puntos base con la cotización de mercado.
- Implementar una presupuestación integral, que incluya una proyección de Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Efectivo.
- Implementar una plataforma presupuestaria digital que permite aprobaciones a través de un flujo electrónico.
- Implementar flujos de aprobación para créditos especiales, generando trazabilidad y rapidez al proceso de la venta al cobro.
- Implementar un modelo estadístico de calificación de crédito (*Scoring*) basado en fuentes externas a la empresa e internas de la empresa.
- Evaluación financiera y costeo de una planta de productos complementarios.
- Actualización de las listas de materiales de todos los productos vigentes, dentro de las líneas de cerámica y porcelanato.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

- Sobre la reestructuración, ya se han trasladado la totalidad de funciones desde las áreas de finanzas al centro de servicios y se han conseguido las automatizaciones previstas logrando las eficiencias establecidas además de un mayor enfoque para actividades analíticas y de asesoría al negocio.
- Respecto a los procesos de determinación abiertos con el SRI se mantuvo comunicación constante y soporte técnico para argumentar la validez de nuestras transacciones.
- Se ha logrado gestionar la recuperación de impuestos en un porcentaje cercano al 100% de lo solicitado, logrando la recuperación de alrededor de 1.4 MM.
- Se ha logrado la mejora en los tiempos y costos de la emisión de avales internacionales.
- Mediante la gestión con proveedores e instituciones financieras, aplicando distintas herramientas y con una administración eficiente del flujo, disminuyó la deuda bancaria en un 13%.
- El proceso de presupuestación (basado en el plan estratégico) permitió un cumplimiento del 86% en cuanto a volumen de ventas, sin la necesidad de replanteamiento de presupuestos.
- La razón de liquidez corriente se mantuvo dentro de rangos adecuados, generando una mejora de 0,3 sobre el indicador del año 2018.

- 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 4.8 MM de euros, que representa un 80% de la exposición total.
- El entendimiento macroeconómico e industrial del sector incluyó un modelo para efectuar estudios comparativos de los competidores locales.

La actualización de fichas de materiales ha permitido contar con un costo estándar más ajustado respecto al real, lo cual permitirá tomar mejores decisiones a nivel comercial (*pricing*).

3.5.2 Recursos Humanos:

La Gerencia Corporativa de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de la gestión integral del Talento Humano de la empresa, a través de sus subsistemas tales como Desarrollo Organizacional (Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación y Control de Gestión), Bienestar Integral, Comunicación Organizacional y Remuneraciones y Compensaciones; y está comprometido al cumplimiento de su misión, definida en base a los lineamientos determinados por el Gobierno de la Empresa y la estrategia específica de la compañía.

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

- **Desarrollo de Competencias:**
 - En el 2019 se realizaron varios eventos formativos con una inversión total aproximada de \$112.000; obteniendo un total de 940 participaciones y 6392 horas de capacitación. Los contenidos se basaron especialmente en temas de calidad, Procesos de fabricación de baldosas por mono cocción, Energía térmica y eficiencia en plantas industriales, Gestión de inventarios, Hojas de cálculo, Seguridad y Salud en el Trabajo, Prevención en el consumo de drogas y alcohol, Trabajo en equipo, etc.
 - Adicionalmente, inició un nuevo proyecto de Bachillerato con el apoyo del Ministerio de Educación, para el personal que no terminó sus estudios.
- **Headcount e índice de Rotación de Personal:**
 - En el mes de enero la empresa contaba con 731 trabajadores, incluido pasantes, presentando un incremento del 1,37% al cierre del 2019.
 - De manera continua se realiza el seguimiento y análisis del índice de Rotación de Personal en la compañía, que en promedio representó el 1.5% mensual, con un valor representativo en el mes de mayo debido a las contrataciones de reemplazos y nuevo personal comercial y de planta.
- **Comportamiento Organizacional:**
 - En el año 2019, como parte del proyecto de seguimiento anual y en cumplimiento de la normativa legal correspondiente, se realizó un nuevo 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 han permitido 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 durante todo el periodo. En total se realizaron más de 700 encuestas a nivel nacional.

- En coordinación con Responsabilidad Social Empresarial y con el apoyo de la fundación GIZ, se ha venido apoyando en el proyecto de prevención “Violencia contra la Mujer”.

- **Beneficios:**

- En los meses de abril y mayo, se renegociaron los planes de seguro médico, con mejoras en los beneficios y convenios con clínicas privadas, siendo el mismo un importante beneficio no monetario para todo el personal que labora en la empresa. Adicionalmente el personal operativo cuenta con un seguro de vida que la empresa lo contrata de manera privada.

- **Estructura Organizacional:**

- Debido a los cambios de la estructura comercial y a nuevas necesidades operativas, se crearon y actualizaron los perfiles de los cargos de las diferentes áreas de la empresa.

- **Gestión de Calidad y Certificaciones:**

- Se trabajó de manera permanente en el seguimiento del sistema de Gestión de calidad y participando en auditorías internas y externas de la norma ISO, INEN y BASC cumpliendo todos los requisitos establecidos. Adicionalmente, se creó el comité BASC-RRHH para el seguimiento de responsabilidades y apoyo en capacitación a otras áreas.

- **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; 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.

- **Tecnología.**

- Con el objeto de optimizar el proceso de reclutamiento de personal, se implementó un portal de recepción de hojas de vida y postulaciones, el cual generó además un ahorro considerable en el uso de papel.
- Adicionalmente, como parte del proyecto de control de asistencia, se implementó un nuevo sistema de marcación y evaluación de tiempo, cuya primera etapa incluyó a todo el personal de Quito, Guayaquil, Ambato y zonas periféricas de Cuenca.

3.5.3 **Compras y Adquisiciones:**

- **Listado de los principales Proveedores por Monto de Compra:**

- El monto de compra a proveedores tanto en importaciones como nacionales durante el año 2019 asciende a ~\$56,6 MM, de esto el 21% está

concentrado en proveedores de compañías relacionadas y el 79% en terceros:

Proveedores Relacionados	Importe	% de compra
HORMICRETO CIA. LTDA.	\$4,571,949	39.27%
FUENLABRADA CIA. LTDA.	\$1,418,296	12.18%
TRANSNEXOS S.A.	\$1,281,719	11.01%
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY S.A.	\$1,119,887	9.62%
VIAS DEL AUSTRO CIA. LTDA.	\$1,098,941	9.42%
INDUBUSINESS S.A.	\$1,095,025	9.40%
PECALPA CIA. LTDA.	\$381,700	3.27%
LONGENERGY S.A.	\$309,863	2.66%
TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIA	\$293,565	2.52%
GRAIMAN CIA. LTDA. (autoconsumos)	\$59,008	0.50%
AZUAY NUEVO MILENIO ANUMIL S.A.	\$11,232	0.09%
FABRICA DE RESORTES VANDERBILT S.A.	\$367	0.003%
Total proveedores relacionados	\$ 11,641,552	100%

Top 10 proveedores No relacionados	Importe	% de compra
PETROECUADOR	\$5,062,480	11%
VIDRES	\$3,957,057	9%
DURAGAS	\$3,006,275	7%
GAMALOG	\$1,742,305	4%
CCB COLORS	\$1,691,639	4%
CARTOPEL	\$1,432,240	3%
EXPOPALET	\$1,095,004	2%
SICUENS	\$1,054,109	2%
ACRILATOS	\$746,764	2%
LUTEXSA	\$726,937	2%
OTROS	\$24,512,056	54%
Total General	\$ 45,026,866	100%

- **Listado de los principales productos y servicios adquiridos:**

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

Top 10 productos y servicios	Importe	% de Compra
COMBUSTIBLE	\$8,873,555	20%
ESMALTE	\$6,405,847	14%
COMPLEMENTARIOS	\$5,625,215	12%
TRANSPORTE DE CARGA	\$4,227,847	9%
CARTONES	\$1,536,825	3%
PALLETS	\$1,505,238	3%
REPUESTOS IMPORTADOS	\$1,344,912	3%
SEGUROS	\$608,760	1%
SERVICIOS PRESTADOS	\$607,950	1%
SERVICIOS DE SEGURIDAD	\$527,317	1%
OTROS	\$13,763,401	31%
Total General	\$45,026,866	100%

*Se excluye compras entre Empresas Relacionadas por \$11.6M

- **Auditoría Externa:**

Graiman trabaja bajo el estándar internacional ISO 9001, INEN y BASC 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 2019 la auditoría realizada presentó una observación menor respecto a la ejecución de auditoría de segunda parte a los proveedores, la cual fue resuelta de manera inmediata levantando acuerdos de seguridad y ejecutando la auditoría pertinente.

- **Otras gestiones realizadas por el área de adquisiciones:**

- Se aportó en la gestión en negociaciones con proveedores, permitiendo el aseguramiento del abastecimiento y disminuyendo el riesgo para las líneas industriales y comerciales.
- A lo largo del año 2019 se buscó eficiencias en la parte operativa, que permitieron optimizar el número de proveedores con los cuales se ha venido operando, así como la cantidad de facturas y órdenes de compra derivadas de las transacciones con proveedores respecto al año anterior.

	2018	2019
Cantidad de Proveedores Activos	1,916	1,382
Cantidad de Facturas	23,157	21,501
Cantidad de órdenes de compra	22,229	20,586

- De igual manera con el fin de garantizar la operación de nacionalización de mercaderías, se realizó un proceso de licitación para selección de agentes de aduanas, y en base a los servicios propuestos se adjudicó el servicio a uno de los agentes más grandes del país.

3.5.4 Logística:

Durante el año 2019 existieron algunos cambios a nivel de estructura en el área de Logística, empezando por el traslado de los Analistas de Inventarios (en el mes de Febrero) que venían prestando sus servicios bajo la dirección de la Gerencia de Auditoría, la creación del cargo Analista de Operaciones Logísticas (en el mes de Marzo) y la constitución de un área de Planificación de Operaciones con alcance corporativo (en el mes de Junio).

Las otras áreas (Planeación de Abastecimiento y Distribución, Almacenamiento de Producto Terminado, Almacenamiento de Materias Primas y Almacenamiento de Repuestos) continuaron fortaleciéndose a nivel de levantamiento de indicadores, definición de políticas y acuerdos de servicio con clientes internos y desarrollando y capacitando al personal de cada una de las áreas.

Los resultados obtenidos se resumen en generar y ejecutar planteamientos estratégicos de reingeniería de operación en el corto y mediano plazo:

- Se inició la consultoría con G3M en el mes de Abril y el proyecto se denominó DIICA (Diseño e Implementación de un Modelo Integral de Cadena de

Abastecimiento), en donde se identificó con todas las áreas potencialidad de ahorro para Graiman en el Business Case desarrollado en el mes de Junio y actualizados en el mes de Agosto, valorizados en \$983.516 por Año.

- Se definieron en DIICA los Procesos de Planificación Trianual, Anual, Mensual y Semanal para todas las líneas de Producto Terminado de Graiman, así como las rutinas Pre S&OP y S&OP que iniciaron en el mes de Julio de 2019. Para el cierre del mes de Diciembre representan evolución moderada en 2 de los 3 indicadores definidos (Asertividad 43%, MAPE 72%, 93% y cumplimiento del PMP 41%).
- Se implementó el Departamento de Planeación de Operaciones en el mes de Junio.
- Se establecieron planes de mejora para controlar el gasto en la operación generando ahorros Vs. presupuesto del 4,7% equivalente a \$213.779 representados principalmente en Gastos Gestionables (ahorro de \$101.456) y Nómina (ahorro de \$98.215)
- Garantizar condiciones de almacenamiento adecuadas y suficientes para Producto Terminado y Complementarios a nivel nacional.
- Se incrementó la capacidad de almacenamiento en un 34% a nivel nacional pasando de 2.920.000 m2 a 3.920.000 m2.
- La rotación de inventarios de PT se mantuvo en 2,8 (Ventas Total año en m2/Inventario promedio mes en m2), lo que representa 4,3 meses de inventario.
- Asegurar un costo de transporte óptimo, con tiempos de entrega adecuados para garantizar el nivel de servicio requerido:
 - Fueron entregados a clientes 9,307,262 m2 de PT.
 - Durante el 2019 fueron movilizadas mediante distribución primaria y distribución secundaria 17.487.977 m2 representando un incremento del 11,4% Vs. el 2018 con 15.703.335 m2. El factor de movilización pasó de 1.66 en el 2018 a 1.94 en el 2019, sin embargo se trataron en su mayoría de movimientos dentro del Parque Industrial para evitar distribución nacional innecesaria, lo cual representa una ineficiencia, pero no tan costosa como movilizar a otras ciudades, que fue la figura utilizada en el 2018.
 - Contribuir al abastecimiento oportuno, a un costo adecuado, de materias primas importadas y materiales de embalaje nacional.
- Controlar y monitorear los inventarios que mantiene la compañía, principalmente a nivel de Repuestos, Materia Prima, Producto Terminado y Complementarios:
 - Se dio de baja el 98,4% de la cantidad provisionado para el 2019, esto es \$229.728,77.
 - Se generaron planes de acción para prevenir obsolescencia de materiales y productos evaluados en \$1.442.635,29. Estos planes se ejecutarán durante el 2020 y el área de Logística está enviando desde finales de 2019 los indicadores de gestión que evidencian el cumplimiento de los compromisos por parte de los directos responsables.
 - Se identificaron repuestos críticos por valor de \$290,765,08.
 - Gracias a decisiones estratégicas Gerenciales , un trabajo coordinado en el proceso S&OP que se ejecuta desde mediados de 2019, y al desarrollo de MP alternas, los inventarios de la compañía pasaron de \$39.846.526 en el mes de Enero a \$37.275.396 en el mes de Diciembre, representando una disminución

de \$2.571.130; esto se refleja principalmente en el GL CLASS IN71 Complementarios y en el IN21 Materia Prima, lo que sin duda contribuirá a la disminución de riesgo de deterioro de inventarios.

Los desafíos para el 2020 se centran en:

- La consolidación de los Procesos S&OP y los planes de mejora definidos en el Proyecto DIICA (Generación Planes de Abastecimiento, Disminución de inventarios de PT para viabilizar cierre de CEDI Sangolqui y bodega alquilada PIN1, Incluir Complementarios en proceso S&OP, Incremento de Nivel de Servicio Nacional, entre otros).
- La gestión de los planes de acción para evitar obsolescencia y los dados de baja provisionados. Continuar la curva de mejora del proceso de Gestión de Deterioro, y desarrollar un trabajo sinérgico con Mantenimiento para la disminución sustancial de Inventarios de Repuestos y el desarrollo de esquemas de control definitivos.
- Incrementar confiabilidad de inventarios y eficientar tiempos de despachos para brindar mejor servicio a clientes finales, principalmente en Bodega Fábrica. Contar con Bodegas en óptimo estado físico, con Lay Outs óptimos y gente empoderada y comprometida (Prioridad Bodega Fábrica, Bodegas Outlet y Operación Ambato).
- Desarrollar un trabajo sinérgico con Comercial y ajustar esquemas de operación de almacenamiento y transporte (Eficientar y rentabilizar Renting de transporte) que nos permita garantizar un costo de transporte por m2 vendido inferior a \$0,38 y un tiempo de entrega promedio inferior a 72 horas.
- Participar activamente en la definición e implementación del Programa GIG 4.0 que va a significar un cambio radical en la forma de hacer las cosas en el Grupo Industrial Graiman.

3.5.5 Auditoría Interna:

El objetivo principal del área de auditoría interna es verificar el cumplimiento de los controles establecidos para la mitigación de los riesgos dentro de los diferentes procesos de cada área, 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 su área de control dentro de la compañía Graiman Cía. Ltda.

- **Plan de Auditoría 2019**

Durante el 2019 se trabajó en base al Plan de Auditoría Basado en Riesgos, identificando los procesos críticos y vulnerables a través de una metodología de gestión de riesgos. Plan que está establecido para los próximos tres años y debidamente aprobado por el Comité de Auditoría y Riesgos 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 2019 los siguientes procesos catalogados como críticos: Servicio al cliente, Comercial, Exportaciones, Marketing, Abastecimiento, Nómina, Recursos Humanos, Procesos y Gestión de calidad, Despachos de Productos, Manufactura, Logística, Tesorería, Cartera y Crédito, Aspectos societarios, legales y tributarios; Tecnología de la Información y Comunicación, y el proceso de Costos.

Fortalecimiento de la función de Auditoría Interna:

Como parte del fortalecimiento y crecimiento de la función de Auditoría Interna durante el 2019 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.
- Elaboración y aprobación del Plan de Auditoría 2019 basado en riesgos.
- Capacitación a los colaboradores del área de AI (74 horas promedio).
- 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.

Actividades adicionales de Auditoría

- 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.
- Supervisión de la seguridad física de la compañía.
- Control de entrega y planes de celulares 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 2019 en las siguientes puntos:

- Certificación de competencias laborales al 100% del personal que rige el Acuerdo Ministerial MDT 2017-0135
- Toma de conciencia del equipo Gerencial para facilitar implementación de Competencias Laborales operativas.
- Conformación de Brigadas de Primera Respuesta plantas Gres, Porcelanato, Bodegas, Puntos de venta, UIO, GYE. 49 Brigadistas recurrentes
- Certificación de Primera Respuesta al personal Supervisión de planta y Jefes de proceso

- Implementación de Procedimientos para permisos de trabajo. (Trabajos en caliente – Espacios confinados – Soldadura – Altura – De riesgo eléctrico) en base a reglamento técnico de Trabajo Seguro.
- Implementación de procedimiento para bloqueo y etiquetado de maquinaria.
- Estudio alcance de un Sistema de rociadores para bodegas de producto terminado
- Implementación de control de fumadores y validación de la calificación de Edificio Libre de Humo
- Validación de acciones para implementación y uso de combustible alternativo en el proceso de molienda y atomizado

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 42,3%
 - Otorrinolaringológicos 8,9%
 - Gastrointestinales 7,3%
 - Musco esqueléticos 10,47%
 - Hipoacusia 0,3%
 - Neurológicos 0,5%
 - Ausentismo por temas médicos 0,9%
- Vigilancia de las condiciones ambientales
- Prevención de riesgos de enfermedades
- Clasificación de puestos de trabajo
- Vigilancia de los servicios sanitarios
- Prevención de enfermedades profesionales
- Programas de educación para la salud

3.5.8 Medio Ambiente:

El objetivo de la Unidad de Medio Ambiente es 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:

Certificación y seguimiento del sistema de gestión bajo los requisitos de la norma iso 9000:2015 en auditoria de tercera parte:

- Determinar la conformidad del sistema de gestión con los requisitos de la norma de sistema de gestión.
- Determinar la capacidad del sistema de gestión para asegurar que la Organización cumple los requisitos legales, reglamentarios y contractuales aplicables en el alcance del sistema de gestión y a la norma de requisitos de gestión
- Determinar la eficacia del sistema de gestión para asegurar que la Organización puede tener expectativas razonables con relación al cumplimiento de los objetivos especificados.
- Identificar áreas de mejora potencial del sistema de gestión.
- Desarrollo de la metodología 5`s en ambientes productivos, desarrollo de indicadores y seguimiento a auditores
- Acompañamiento y gestión de indicadores de gestión en el proceso de manufactura.

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.

El área TIC esta organizada en los siguientes departamentos:

- **Soluciones de negocio enfocado en:**
 - La administración de las aplicaciones operativas del ERP.
 - Nuevas soluciones y/o aplicaciones para el negocio.

- Entrenamiento, capacitación y soporte a usuarios.
- Administración y generación de información gerencial.
- **Desarrollo e integración con responsabilidad en:**
 - Desarrollar y mantener código de aplicaciones empresariales.
 - Integrar los datos entre aplicaciones.
- **Operaciones es responsable de:**
 - Monitorear todos los recursos tecnológicos de networking, infraestructura y plataforma de los sistemas que actualmente operan en ambientes productivos y no productivos del GIG; procurando siempre mantenerlos dentro de los parámetros de niveles de acuerdo de servicio adquiridos con la organización.
 - Salvaguardar la data alojada en todos los servidores declarados como misión crítica.
 - Coordinar y gestionar las actividades de mantenimiento, control y administración de los recursos tecnológicos con nuestros proveedores de servicio.
 - Mantener todos los componentes tecnológicos hardware, software conforme con las mejores prácticas.
- **Usuario final y control de gestión** cuyo enfoque es la administración de presupuestos, procesos y contratos de servicio gestionado TIC:
 - Mesa de ayuda y servicio de equipos de usuarios.
 - Outsourcing de impresión.
 - Licenciamiento de usuarios finales.
- **Nuevas tecnologías:** con responsabilidad para explorar e implementar en conjunto con las diferentes áreas de tecnología y del negocio sistemas que habiliten las necesidades de los core de negocio, Ventas y Manufactura.

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 (TIC) con la estrategia del negocio.
- Cierre de brechas existentes con procesos de auditoría interna y externa.
- Garantizar la integridad y no manipulación de la información
- Asegurar monitoreo y administración reactiva y proactiva de toda la plataforma
- Implementar un marco de políticas y procedimientos que regulen el uso de tecnologías de la información.
- Garantizar la continuidad de las operaciones de TI.
- Privilegiar los gastos operacionales “OPEX” sobre inversión de capital “CAPEX”.
- Formalizar y monitorear los procesos de tecnologías de la información de cada una de las áreas existentes.

- Definir la hoja de ruta tecnológica que seguirá la organización.
- Apoyar a las diferentes áreas de la organización en la ejecución de proyecto de tecnologías de la información.
- Generación de principios de implementación, operación y administración de soluciones tecnológicas para la organización.
- Definir al ERP como columna vertebral e integración a sistemas satélites de nicho.

A nivel de iniciativas tecnológicas implementadas en 2019 se destacan:

- Evaluación, decisión del comité de tecnología e inicio de programa de habilitación y transformación digital GIG 4.0. El programa se deriva de las nuevas tendencias de Industria 4.0, que se orientan a solventar las necesidades de clientes externos e internos, mejoras de los procesos operativos con tecnologías de vanguardia, cuidado del ambiente e innovación en toda la cadena de valor. El GIG 4.0 incluye varios proyectos que incorporarán nuevas aplicaciones basadas 100% en nube, con prácticas de clase mundial. El alcance para realizar en múltiples años abarca:
 - Ventas y crédito.
 - Manufactura, mantenimiento y calidad.
 - Planeación integrada, logística, inventarios.
 - Compras e importaciones.
 - Contabilidad, costos, tributación, tesorería.
 - Planeación financiera.
- Soporte tecnológico en implementación de Intranet del grupo.
- Habilitación de servicio Chatbot en Microsoft Teams para consultas de preguntas frecuentes, disponibilidad de inventarios, precios de venta al público y vacaciones de los colaboradores. Para el desarrollo de este proyecto se habilitaron servicios Web desde el sistema transaccional JD Edwards y sistemas de recursos humanos.
- Renovación y migración como servicio de plataforma central de cómputo en centro de datos de fábrica GIG en Cuenca y oficinas administrativas de Guayaquil.
- Renovación y migración de plataforma de redes de oficinas administrativas de Guayaquil.
- Incorporación de plataforma como servicio para renovación de sistemas de video vigilancia de toda la empresa.
- Reporte tecnológico a proyecto del área de Finanzas y Compras para Automatización Robótica de Procesos de conciliación de facturas, tarjetas de crédito y procesos financieros repetitivos.
- Migración de servicio de archivos locales a servicio en nube Sharepoint de Office 365, mejorando la disponibilidad, control y acceso de información clave.
- Incremento de anchos de banda de canales de internet y de conectividad de sucursales clave.
- Actualización de sistemas operativos de equipamiento de usuarios finales

Los indicadores del área TIC para 2019 son los siguientes:

- **Nivel de servicio disponibilidad de sistemas críticos:**

Servicio	Objetivo	SLA Horario laboral
JD Edwards	99.0%	98.87%
Redes Sucursales	99.0%	99.67%
Internet	99.0%	99.90%

Servicios Office 365	99.0%	99.86%
Sistemas Legados	95.0%	99.09%
Telefonía IP	95.0%	99.35%

- **Nivel de servicio de atención a usuarios finales:**

Nivel de servicio de tiempo medio de resolución (Mean Time To Repair – MTTR), medido con los incidentes y requerimientos reportados durante el año 2019. El nivel de servicio promedio no ha tenido desviaciones del objetivo a la fecha, sin embargo, se realiza monitoreo constante para mejorar nuestro servicio y cumplir con las exigencias de las operaciones del negocio.

Prioridad	Objetivo (horas)	SLA MTTR (horas)
Crítica	2	0.4
Alta	8	4.6
Media	16	11.3
Baja	Mejor esfuerzo	35.9

4. **Cambios Normativos relevantes durante el 2019**

En el año 2019, se realizaron modificaciones o reformas normativas con rango de ley, que se resumen, y se deben destacar las siguientes:

- En el mes de diciembre de 2019 se reformó el **Código Orgánico de la Producción**, incluyendo el artículo 157.1 que prevé la Devolución Simplificada Unificada de tributos a los exportadores.
- El nuevo **Código de Comercio**, emitido en el mes de mayo de 2019, trata sobre la actividad mercantil y actos de comercio en general; personas e instrumentos del comercio; títulos valores y títulos de crédito; obligaciones y contratos mercantiles; contrato de seguro; y, contratos de transporte, reemplazando el Código de Comercio anterior que fuera promulgado en 1906. En este nuevo ordenamiento mercantil se actualizan los conceptos necesarios para el desempeño de los actores en el ámbito comercial.
- La Reforma al **Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI**, expedida en el mes de febrero de 2019, que incorpora la figura de “Polos de Desarrollo”, los cuales son espacios territoriales con potencialidad al desarrollo productivo y atracción de inversiones.
- La Reforma al **COOTAD**, dada en diciembre de 2019, a través de la cual se modifica el artículo 553 relacionado con el sujeto pasivo del impuesto del 1.5 x mil de activos totales, incluye el concepto de PERMANENCIA en la actividad económica, dando un grado de certeza a aquellas compañías que no tenían una actividad económica con dicha característica.

- La Reforma a la **Ley para la Equidad Tributaria del Ecuador**, estableciéndose la exoneración al ISD los pagos realizados al exterior de capital e intereses sobre créditos por más de 180 días.
- **Ley Derogatoria al Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular**, la cual eliminó el impuesto verde desde agosto de 2019.
- **Ley Orgánica de Simplificación y Progresividad Tributaria**, promulgada en diciembre de 2019, y a través de la cual se implementan entre otros aspectos las siguientes condiciones que guardan relación con la actividad de Graiman:
 - Se elimina el anticipo de impuesto a la renta
 - Se crea una contribución única y temporal para quienes facturaron más de \$1MM durante el ejercicio 2018
 - Se prevé la deducibilidad de intereses en créditos externos
 - Se crea un nuevo impuesto a la distribución de dividendos
 - Se considera ingreso las provisiones por jubilación patronales o desahucio
 - Se grava las importaciones de intangibles
- Reforma a la **Ley de Régimen Tributario Interno**, publicada en diciembre 2019, a través de la cual se exonera el pago de impuesto a la renta a nuevas inversiones productivas durante los primeros 5 años productivos. Adicionalmente se reforma la LORTI para que guarde relación con la Ley de Simplificación y Progresividad Tributaria.
- Reforma **Código Tributario**, reforma artículo 91.1 estableciendo la posibilidad de determinar nuevamente impuestos por una vez más, a los contribuyentes que ya se les realizó un proceso de determinación.
- **El Código Orgánico General de Procesos COGEP**, sufrió una reforma importante en fecha 26 de junio de 2019, dentro de las cuales la más importante tiene relación con el abandono de los procesos, el cual se amplió de 80 días a 6 meses y la posibilidad de poder volver a demandar.
- La Creación de la **Ley Orgánica de Eficiencia Energética**, en la cual se clasifica a las empresas (incluidas las industriales), en grandes, medianos o pequeños consumidores, estableciendo ventajas de financiamiento para nuevos proyectos que prevean una eficiencia energética.

5. **Estados Financieros**

5.1 **Información relevante:**

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

En concordancia con esta política, en el 2019 se realizó el reconocimiento de cuentas incobrables por USD 369 mil, pérdida por valuación de inversiones por USD 328 mil, obsolescencia de inventarios por USD 109 mil y otros efectos por USD 50 mil. El total

de los efectos previamente detallados impactan negativamente las utilidades en USD 856 mil.

Dentro de los balances, el principal cambio se observa en el activo no corriente, donde existe un incremento de 102% respecto al 2018, el cual corresponde específicamente al crecimiento del activo con derecho de uso por aplicación de la NIIF 16, que refleja con mayor precisión y comparabilidad de la información de la compañía en la medida que se estima el CAPEX real, asociado a la antigua figura de arrendamiento. La aplicación de esta norma también se explica el incremento de los pasivos no financieros. Por otro lado, se puede observar la disminución de la razón de endeudamiento financiero de 5pp.

En el 2019 las necesidades operativas de fondos (NOF)¹ requeridas disminuyeron en USD 3.9 millones, equivalente a un 12% menos con respecto al año 2018. Esta variación se concentra principalmente en los inventarios que disminuyeron en USD 4.4 millones. Como porcentaje de ventas, las NOF se ubican en un 47%.

5.2 Cumplimiento tributario:

Respecto al cumplimiento de obligaciones, en el 2019 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 6 millones desglosado de la siguiente forma:

- Impuesto Renta: USD 0.7 millones.
- Impuestos IVA: USD 4.0 millones.
- Impuesto Salida de Divisas: USD 0.5 millones.
- Participación de Trabajadores: USD 0.1 millones
- Otros impuestos, cuotas y contribuciones: USD 0.7 millones.

5.3 Principales Indicadores:

El deterioro observado en los indicadores de liquidez se debe principalmente a un incremento en los pasivos financieros de corto plazo, junto a la disminución del activo corriente con respecto al año anterior.

En cuanto a rentabilidad, el origen de la mejora en todos los indicadores es el aumento en el margen bruto (+3.1 puntos porcentuales respecto al 2018) y el mayor volumen de ventas (+14% respecto al 2018). La mejora en rentabilidad se debe en parte a que el año base de comparación es el 2018, el cual puede ser catalogado como atípico por los impactos en los resultados, producto de la fusión de Hidrosa con Graiman. Con el fin de minimizar el impacto financiero de los inventarios al momento de la fusión, en el 2018 se decidió limitar la reposición de producto terminado de Graiman hacia Hidrosa para

¹ NOF = Cuentas por cobrar + Inventario – Cuentas por pagar

consumir la mayor parte del inventario disponible. Esto generó una disminución importante de ventas de Graiman durante ese año. Otro punto a considerar es la mejora en el EBITDA² gracias a una mayor generación de utilidad bruta con respecto al 2018 y el impacto positivo de la aplicación de la NIIF 16.

Indicadores Financieros	2018	2019
ROE	-4.1%	1.7%
Prueba Ácida	0.56	0.48
Liquidez Corriente	1.75	1.44
Margen Bruto	31.2%	34.3%
Margen Operacional	0.9%	4.8%
Margen Antes de Intereses e Impuestos	2.4%	6.1%
Margen Antes de Impuestos	-2.2%	0.7%
Margen EBITDA	8.4%	12.3%

5.4 Estado de Resultados:

El aumento de +3.9 puntos porcentuales en margen operativo es consecuencia del aumento en margen bruto (+3.1 pp) y un gasto operacional cuya representatividad sobre las ventas es menor (impactando en +0.8 pp). Aunque el gasto operativo ha incrementado con relación al 2018 (debido a la fusión con Hidrosa), éste ha crecido en menor proporción que las ventas. La mejora en utilidad antes de impuestos es consecuencia de una mayor utilidad operacional, que, en conjunto con la generación de otros ingresos, alcanza a cubrir los gastos financieros incurridos en el periodo

ESTADO DE RESULTADOS					
	2018	AV	2019	AV	AH
Ventas	74,427,173	100.0%	85,049,558	100.0%	14.3%
Costo de Ventas	(51,229,718)	-68.8%	(55,895,325)	-65.7%	-9.1%
Utilidad Bruta	23,197,455	31.2%	29,154,232	34.3%	25.7%
Gastos Operacionales	(22,544,398)	-30.3%	(25,074,625)	-29.5%	-11.2%
Utilidad Operacional	653,057	0.9%	4,079,607	4.8%	524.7%
Gastos Financieros	(3,357,206)	-4.5%	(4,549,821)	-5.3%	-35.5%
Otros Ingresos Netos	1,103,609	1.5%	1,088,263	1.3%	-1.4%
Utilidad antes de impuestos	(1,600,539)	-2.2%	618,049	0.7%	138.6%
EBITDA	6,226,619	8.4%	9,658,351	11.4%	55.1%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

5.5 Estado de Situación:

Los principales cambios a nivel de Balance General son el incremento de la porción no corriente del activo y el pasivo no financiero, debido a la aplicación de la NIIF 16. Esta capitalización de arriendos y alquileres bordea los USD 10 millones, pero se compensa con la disminución de otras cuentas del Balance (inventarios, activo fijo³, pasivos

² EBITDA= Utilidad Antes de Impuestos + Depreciaciones + Amortizaciones + Gastos Financieros

³ La disminución se da por la acumulación de depreciación anual

financieros), con lo cual el crecimiento de la estructura general de la empresa asciende a USD 1 millón.

BALANCE GENERAL					
	2018	AV	2019	AV	AH
ACTIVOS					
Activos corrientes	63,171,647	56.5%	57,864,258	51.2%	-8.4%
Activos fijos	39,358,241	35.2%	36,332,166	32.2%	-7.7%
Otros activos no corrientes	9,297,050	8.3%	18,783,822	16.6%	102.0%
Total	111,826,937	100.0%	112,980,246	100.0%	1.0%
PASIVO					
Pasivos financieros	45,792,271	40.9%	40,191,646	35.6%	-12.2%
Pasivos no financieros	26,940,448	24.1%	36,014,271	31.9%	33.7%
Patrimonio	39,094,219	35.0%	36,774,329	32.5%	-5.9%
Total	111,826,937	100.0%	112,980,246	100.0%	1.0%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

6. Proyección 2020:

6.1 Temas Macroeconómicos Relevantes:

En este 2020 se proyecta un crecimiento del PIB de 0,7% que, aunque se torne positivo, sigue siendo mínimo e impredecible.

Para 2020 se espera una inflación menor a un punto porcentual y en promedio de 0,3%, siendo históricamente uno de los niveles más bajos. Entre las principales causas están:

- Los problemas de liquidez.
- La falta de inversión pública y privada
- El deterioro del mercado laboral
- El estancamiento económico.

No obstante, es probable que la inflación pueda aumentar ya que, según el compromiso firmado con el FMI, el gobierno debe reducir gradualmente los subsidios a los combustibles por un equivalente del 2% del PIB sin confirmación alguna.

6.2 Panorama Estratégico:

Para el año 2020, 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.

6.3 COVID-19 – Planes de Acción y Mitigación de Impactos:

Como es de conocimiento público, la crisis sanitaria producto de la Pandemia mundial desatada por el COVID-19, ha derivado en un impacto y riesgo importante para la operación de la compañía, frente a lo cual, se han desarrollado una serie de estrategias que han permitido minimizar, controlar, y adecuar la operación para garantizar una viabilidad en el negocio, y sobrellevar con los menores impactos posibles esta importante crisis mundial.

En lo productivo, han existido dos etapas, una primera: etapa enfocada en la paralización de actividades productivas acatando la directriz del Gobierno Nacional, en donde nos enfocamos en salvaguardar los activos de la compañía, con un enfoque en el cuidado de los equipos, un correcto enfriamiento de hornos, y un monitoreo permanente de todos los equipos que conforman nuestras unidades productivas; una segunda: que se ha enfocado en el retorno de nuestras operaciones, acatando los protocolos de cuidado y mantenimiento de nuestros equipos, así como un correcto pre-calentamiento y calentamiento de las unidades productivas.

En lo comercial, nos hemos enfocado en nuevas estrategias comerciales y de mercadeo, con el objetivo de alinear la planificación vigente, los canales actuales, y el desarrollo de producto a una nueva realidad de mercado, que la hemos venido monitoreando de cerca por medio de varios estudios.

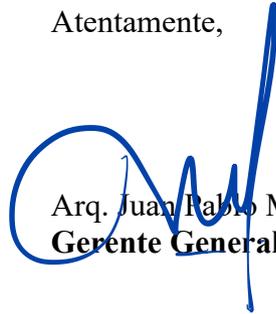
En cuanto al canal de exportaciones, nos hemos enfocado en los clientes de países que mantienen su operación normal, o sin paralización de actividades, teniendo buenos resultados hasta la fecha.

En cuanto a la operación y los protocolos para el efecto, hemos sido capaces de montar una gran cantidad de personas en modo de tele-trabajo, las mismas que se han soportado sobre la tecnología que tiene la compañía, y han permitido la operación desde casa en todo este tiempo, lo cual nos permite también un retorno progresivo de los equipos de trabajo a nuestras instalaciones, apegados al protocolo sanitario vigente, el mismo que ha sido concebido por nuestra área de seguridad y salud ocupacional, y bajo las directrices aprobadas por el COE Nacional para el efecto.

En cuanto a la afección de esta crisis en el desempeño de la compañía, los ingresos, y la rentabilidad, se han tomado decisiones inmediatas, que permitan corregir y minimizar en medida de lo posible dichos efectos, para lo cual se presentó al máximo órgano de gobierno de la organización un plan de reajuste presupuestario, que contempla una reorganización de cuentas, una disminución importante del gasto para todo el año 2020 en todas las áreas, ahorros significativos en las principales cuentas incluida la nómina de la compañía (amparados en las leyes vigentes), y la supresión de múltiples actividades de inversión que se tenían previsto para este año.

En resumen, el plan contempla condiciones de austeridad, supresión de inversiones y priorización de esfuerzos en pro de la salud financiera de la empresa.

Atentamente,



Arq. Juan Pablo Malo R.
Gerente General