



2016



Informe Gerencial

GRAIMAN CIA. LTDA.



Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	- 2 -
2.	Escenario económico 2016	- 4 -
2.1	Análisis Macroeconómico	- 4 -
2.2	Análisis Microeconómico (Industria)	- 6 -
2.3	Análisis Legal – Tributario.....	- 7 -
3.	Hechos relevantes del negocio	- 9 -
3.1	Principales cifras	- 9 -
3.2	Panorama estratégico.....	- 9 -
3.3	Proceso de Manufactura	- 9 -
3.4	Proceso de Comercialización	- 10 -
3.5	Proceso de Mercado	- 10 -
3.6	Proceso de Apoyo	- 10 -
4.	Estados Financieros	- 15 -
4.1	Información relevante.....	- 15 -
4.2	Estado de Resultados	- 15 -
4.3	Estado de Situación	- 16 -
5.	Proyección 2017.....	- 16 -
5.1	Temas macroeconómicos relevantes	- 16 -
5.2	Panorama Estratégico.....	- 17 -
5.3	Riesgos.....	- 17 -

1. Resumen ejecutivo

Desde los inicios de las operaciones de Graiman Cía. Ltda. en el año 1994, hemos privilegiado la transformación de materias primas locales con tecnología de vanguardia para producir y comercializar cerámica plana y porcelanato.

Nuestro modelo de negocios incluye la comercialización de nuestros pisos y paredes complementados con un portafolio de productos para acabados de la construcción. El conjunto de nuestra oferta se exhibe en los Centros Graiman que constituyen las salas propias para la atención al cliente final, en las ciudades de Cuenca, Guayaquil y Quito, además cuenta con una amplia cadena de distribuidores a nivel local y nacional.

Estamos también enfocados a satisfacer los requerimientos de los mercados latinoamericanos y del mercado americano exportando nuestros productos y participando en 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 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 se promueva el desarrollo profesional, personal y sobretodo de servicio a la Organización.
- Crear las condiciones necesarias para asegurar el compromiso de nuestros accionistas promoviendo su participación activa en la validación de la misión, visión, valores y políticas que aseguren la sustentabilidad financiera y de reinversión necesarias para sostener el crecimiento con un retorno económico adecuado
- Aportar al desarrollo de la colectividad y del Ecuador, generando oportunidades de trabajo y crecimiento priorizando el respecto a la naturaleza, fomentando nuestros valores y consientes de aspectos de Responsabilidad Social Empresarial.

El primer trimestre del 2016 se caracterizó por un estancamiento de las operaciones crediticias del sistema financiero local y una marcada contracción del sector de la construcción¹. Para enfrentar esta situación que marcó al 2016 como un año complejo y de contracción, reforzamos nuestro trabajo en equipo con la definición de tres directrices concretas:

1. Crecimiento. - Fomentar el incremento de nuestros ingresos operativos y no operativos mediante nuevos productos, nuevos mercados y/o líneas no tradicionales.

¹ En el 1T2016 el sector de la construcción presentó una contracción trimestral del -1.7% (constantes 2007).

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

El segundo trimestre del 2016, inició con una catástrofe nacional por el Terremoto ocurrido en el mes de abril, por lo cual destinamos tiempo y recursos para solidarizarnos con las zonas afectadas. Afortunadamente, el segundo trimestre indicaba síntomas de una ligera recuperación económica con una balanza comercial positiva² como consecuencia de la reducción significativa de importaciones. Para este trimestre, las ventas de Graiman se habían recuperado un 18% respecto al primer trimestre, permitiendo utilidades positivas que compensaban parcialmente la pérdida acumulada entre enero y marzo del 2016.

Para el tercer trimestre del año 2016, el PIB tuvo un ligero crecimiento³ respecto al segundo trimestre y se evidenciaron síntomas ligeros de recuperación del crédito otorgado por el Sistema Financiero. En Graiman, no hubo crecimiento en ventas en este tercer trimestre y se aceleraron la implementación de acciones comerciales para asegurar un crecimiento agresivo de ingresos en el cuarto trimestre:

Para el cuarto trimestre, en base a los planteamientos previamente detallados, se incrementaron las ventas en un 15% respecto al tercer trimestre y se aprobó la generación otros ingresos no operativos manteniendo un control estricto de los niveles de gasto. Con estas acciones se cerró el año 2016 con ventas de 78 millones USD (-12% respecto al 2105) y utilidades antes de impuestos por un valor cercano a los 2.2 millones de USD (-43% respecto al 2015).

Para el año 2017, existen noticias positivas para el Ecuador debido a la recuperación del precio de “commodity”, incluyendo el precio del petróleo con pronósticos por encima de 40-45 USD por barril. Adicionalmente, se espera un primer semestre estable en términos macroeconómicos al igual que una liquidez creciente. Sin embargo, la incertidumbre política por las elecciones y cambio de gobierno serán una variable crítica que generará volatilidades y diferentes escenarios potenciales. Para enfrentar el 2017, acoplamos nuestros tres vértices de estrategia bajo el siguiente esquema que se refleja en el ejercicio presupuestario 2017:

1. Rentabilidad. - reforzar los resultados con una visión integral precio, costos, gastos y volumen como eje principal
2. Crecimiento. – Mantenemos el eje de impulso de los ingresos en nuestras exportaciones y nuevos negocios.

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

² Entre ene-jul 2016 la balanza comercial registró un superávit de 964 Millones USD.

³ En el 3T2016 el crecimiento trimestral del PIB (constantes 2007) fue de 0.5%.

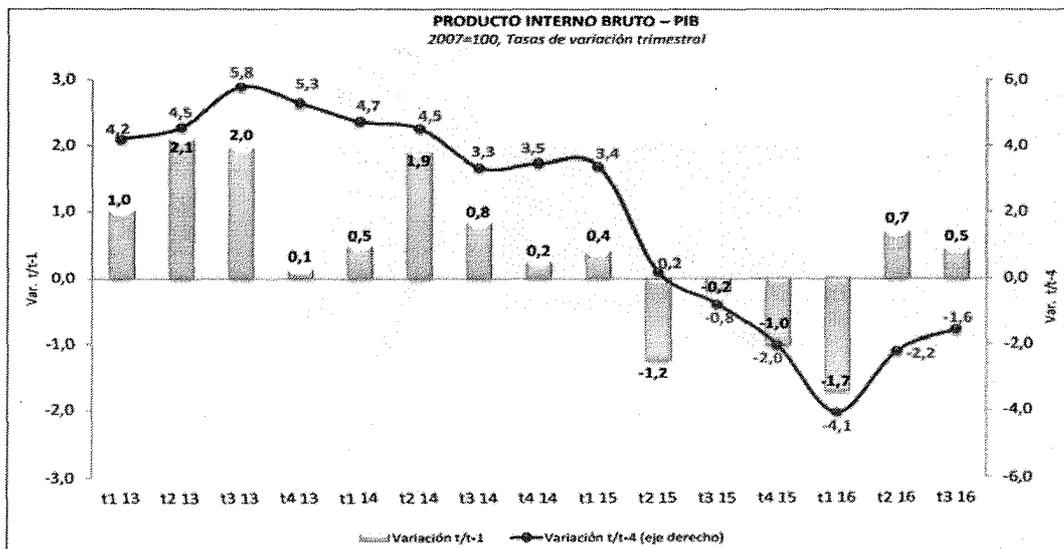
2. Escenario económico 2016

2.1 Análisis Macroeconómico

El año 2016 se ratificó como un ciclo negativo dentro de la economía ecuatoriana que tuvo sus inicios en el año 2015.

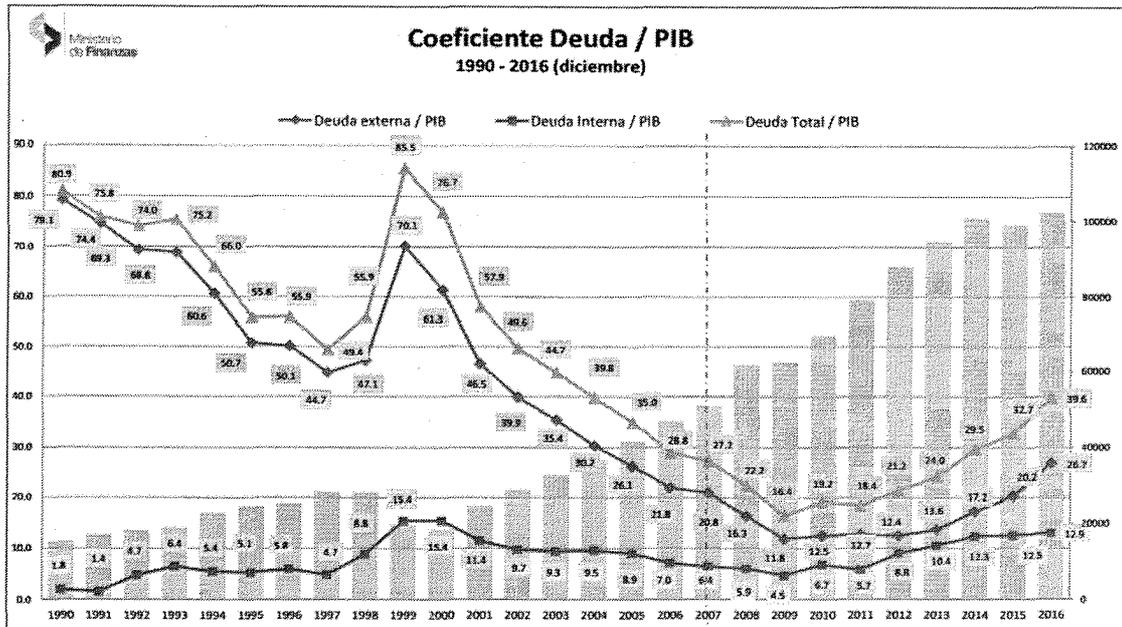
Para el primer trimestre del 2016, el PIB presentó una contracción trimestral de -1.7% (respecto al último trimestre del 2015) y una contracción anual de -4.1% (respecto al primer trimestre del 2015).

A partir de abril, la economía se estabilizó y se observaron leves mejoras en el PIB con crecimientos trimestrales para el segundo y tercer trimestre que bordearon el +0.7% y +0.5% en cada uno de ellos.



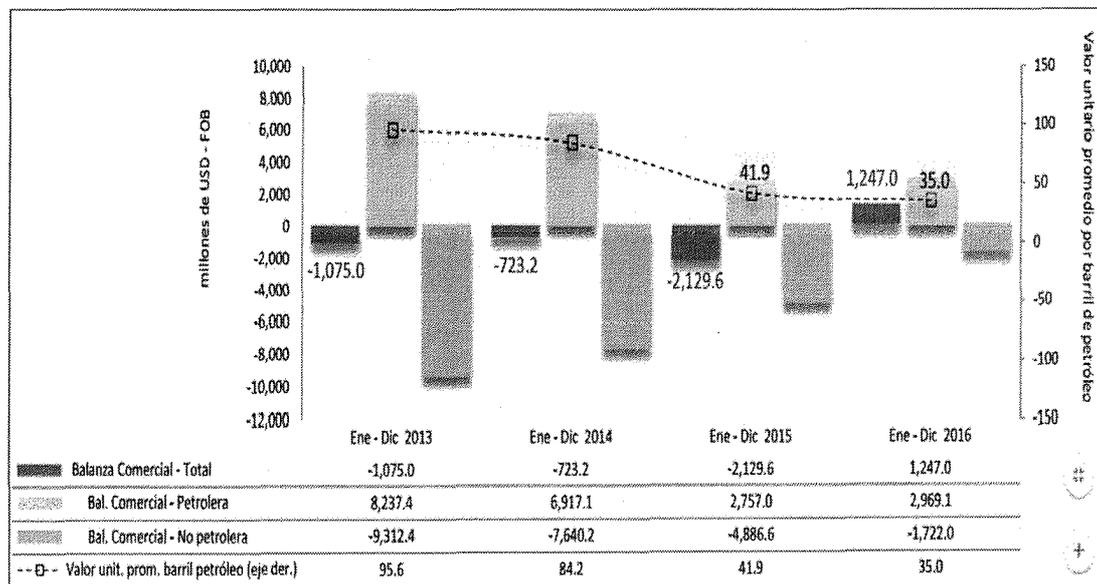
Fuente: Banco Central del Ecuador. Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador - Resultados de las variables macroeconómicas, 2016.III

La probable contracción del 2016 se pronostica en -1.7% PIB real y una deuda pública del 39.6% sobre el PIB, convirtiéndolo en uno de los años más complejos de la última década.



Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador. Deuda Pública del Sector Público del Ecuador – Al 31 de Diciembre de 2016.

Los aspectos positivos para el 2016 fueron una recuperación progresiva de la balanza comercial alcanzando para el 4T un superávit que superó los 1.200 millones de USD por una reducción importante de las importaciones mediante la implementación de las salvaguardias.



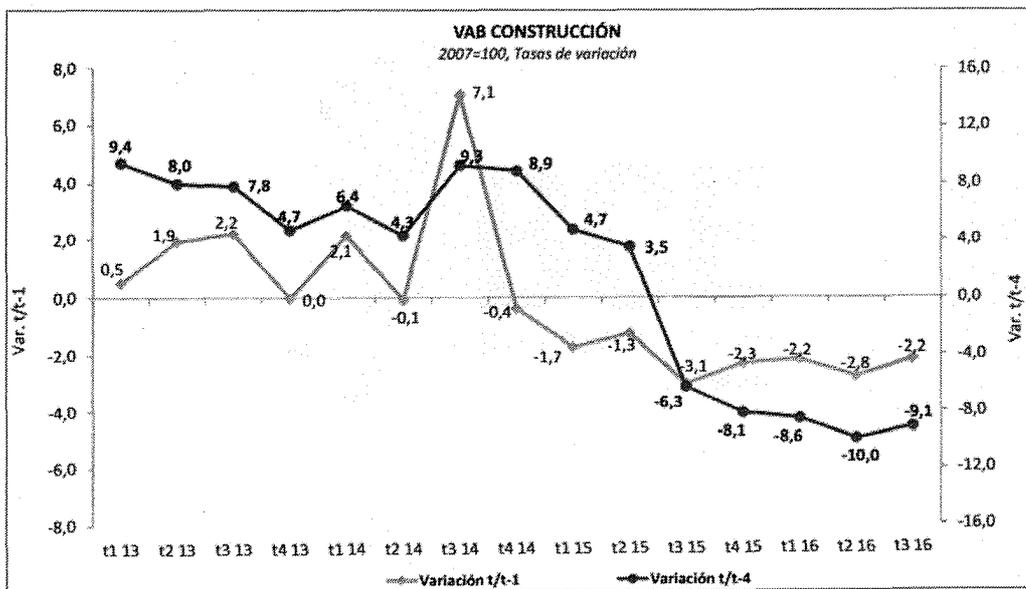
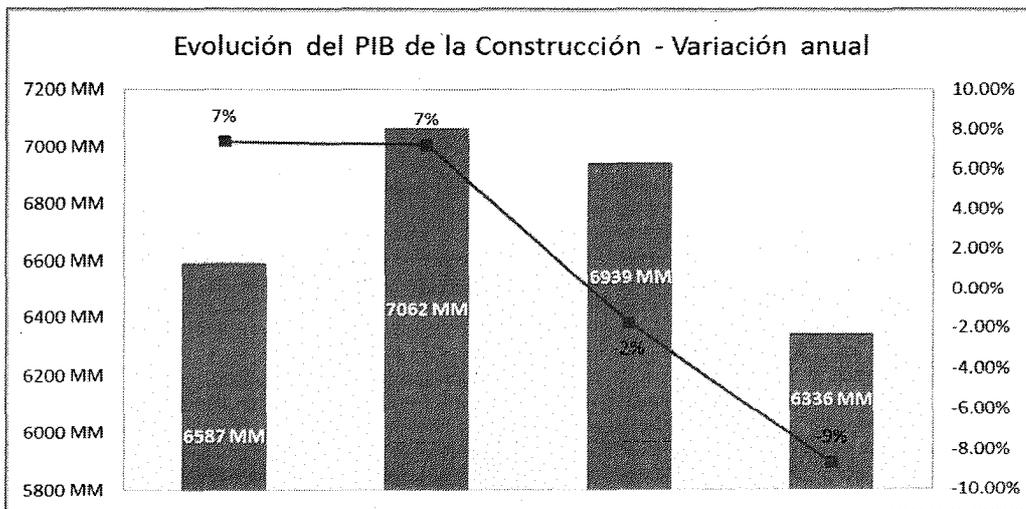
Fuente: Banco Central del Ecuador. Evolución de la Balanza Comercial – Febrero 2017.

De igual forma, durante el 2016, el riesgo país (EMBIG) se redujo significativamente pasando de 1536 puntos (enero 2016) a 669 puntos (diciembre 2016), retornando a niveles del 2013 pero por encima de los países de la región (excepto Venezuela). Esta mejora del riesgo país se acompañó con un endeudamiento del gobierno para incrementar la liquidez en la economía y cerrar brechas fiscales.

Lo anterior generó indirectamente un efecto positivo en el Sistema Financiero Privado que anunció para el segundo semestre del 2016 el objetivo de colocación de créditos por 10 mil millones (similares a los niveles del primer semestre del 2014). Esto permitió percibir un cuarto trimestre con estabilidad y moderada recuperación macroeconómica.

2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

Desde la perspectiva de industrias relevantes, el sector de la construcción es la actividad económica que tuvo la mayor contracción en el 2016, se estima una contracción en términos corrientes de -9% para este sector (asumiendo que el PIB generado en el cuarto trimestre es igual al del tercer trimestre).



Fuente: Banco Central del Ecuador. Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador - Resultados de las variables macroeconómicas, 2016.III

Dentro del sector de la construcción los análisis de varios grupos empresariales, cámaras y especialistas indicaban que la propuesta de la Ley Orgánica para la Redistribución de la Riqueza y la Ley de Plusvalía podrían frenar el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

Adicionalmente, las salvaguardias representaron un mecanismo adecuado para compensar parcial o totalmente la competitividad de productos importando con monedas que se depreciaron en el 2015-2106. Este mecanismo permitió desincentivar las importaciones y promover el consumo local sin embargo se generó una sensación de incremento de precios de los materiales de construcción importados y el incremento de dos puntos porcentuales en el IVA provocó un efecto similar en productos locales, frenando inversiones en remodelaciones y nuevos proyectos inmobiliarios.

2.3 Análisis Legal – Tributario

Dentro de los principales temas tributarios, el 2016 estuvo marcado por dos temas importantes:

- Ley Orgánica de Solidaridad y Corresponsabilidad: generó un incremento impositivo para las empresas y personas con el fin de encontrar ingresos extraordinarios que el gobierno destinaría a las provincias afectadas por el terremoto. Esto afectó en la planificación de flujo de efectivo y resultados, sin embargo, se utilizaron los mecanismos de financiamiento disponibles para mitigar este cambio no programado y de ejecución de muy corto plazo.
- Precios de Transferencia: existió una modificación en la normativa de precios de transferencia relacionada con la inclusión de efectos de capital de trabajo. Esta última generando mayor exigencia a las empresas para ubicarse dentro de los rangos intercuartiles que definen ajustes (o no) al pago de impuestos por transacciones entre relacionadas. Dentro de este punto, hemos podido observar que mantenemos ratios adecuados que no generan ajustes en la operación.

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

- Ley Orgánica de Incentivos Tributarios: se estableció la deducción adicional en el impuesto a la renta del 100% por gastos de seguro médico privado y medicina prepagada contratada a favor de los trabajadores en relación de dependencia. Para el efecto, hemos mantenido nuestros beneficios a empleados asegurando al 100% de ellos con la finalidad de mantener seguros de salud cuyas primas fueron incrementadas por los proveedores por las exigencias planteadas por el Gobierno en esta materia.
- Gastos deducibles: el Servicio de Rentas Internas insistió a los contribuyentes que las operaciones de regalías, servicios técnicos, administrativos o de consultoría con partes relacionadas locales no estarán sometidos a los límites de deducibilidad dispuestos en la Ley de Régimen Tributario Interno, siempre que les corresponda respecto de las transacciones entre sí la misma tarifa impositiva. Esto permite mayor flexibilidad en la aplicación de gastos deducibles entre relacionadas que prestan un servicio a Graiman, sin embargo en contraparte la Corte Nacional ha expedido una resolución jurisprudencial por la que se establece que en contratos de prestación de servicios no basta la parte formal (factura, bancarización del pago, etc.), sino poder demostrar la existencia del hecho económico, lo cual implica procesos de mayor complejidad operativa para un registro documental y pruebas con costos adicionales para la ejecución de servicios entre empresas relacionadas.

Como puntos positivos se destaca la inclusión de nuevos bienes dentro de la lista de materias primas, insumos y bienes de capital cuyo ISD generado por las importaciones, una vez pagado, pueda ser utilizado como crédito tributario.

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

3. Hechos relevantes del negocio

3.1 Principales cifras

Las principales cifras del 2016 se resumen a continuación:

1. Las ventas alcanzaron un nivel de 78.1 millones y un decrecimiento de -12% respecto al año 2015.
2. La utilidad antes de impuestos alcanzó un nivel de 2.04 millones y un decrecimiento de -48% respecto al año 2015.
3. La deuda con instituciones financieras se ubicó en 42.5%, una reducción de -1.3 puntos porcentuales respecto al 2015.
4. El flujo de caja operativo fue de 8.5 millones, representando una reducción del 5% respecto al año 2015.

3.2 Panorama estratégico

La estrategia del 2016 se mantuvo orientada a una propuesta de valor enfocada en productos diferenciados en sus diseños y formatos acompañados por una presencia de marca importante en medios convencionales y no convencionales.

Creemos firmemente que los años de contracción son años de oportunidades para optimizar nuestras operaciones y salir fortalecidos para un mejor crecimiento orgánico cuando entremos en un ciclo positivo. Por este motivo, los sueños y optimismo se mantienen intactos confiando en que estamos en capacidad de ampliar nuestro portafolio de productos con proveedores reconocidos y desarrollar nuevos servicios que alienten el consumo de nuestra marca.

Adicionalmente, desde la Gerencia se ha considerado importante refrescar la estrategia de la empresa realizando un proceso altamente exigente e incluyente para el diseño de la estrategia 2017-2020. Esta iniciativa se realizó durante el último trimestre del año en diferentes talleres y reuniones moderados por un experto en estrategia. Como resultado de este proceso se obtuvieron análisis de mercado e industria, las líneas de estrategia relevantes, proyección de cifras financieras 2017-2020 y las principales acciones estratégicas por área.

3.3 Proceso de Manufactura

La Gerencia de Manufactura se encarga del proceso productivo de pisos y paredes y tiene como responsabilidad alcanzar los lineamientos de costos y productividad fijadas por la Gerencia General.

Los lineamientos críticos planteados en manufactura fueron los siguientes:

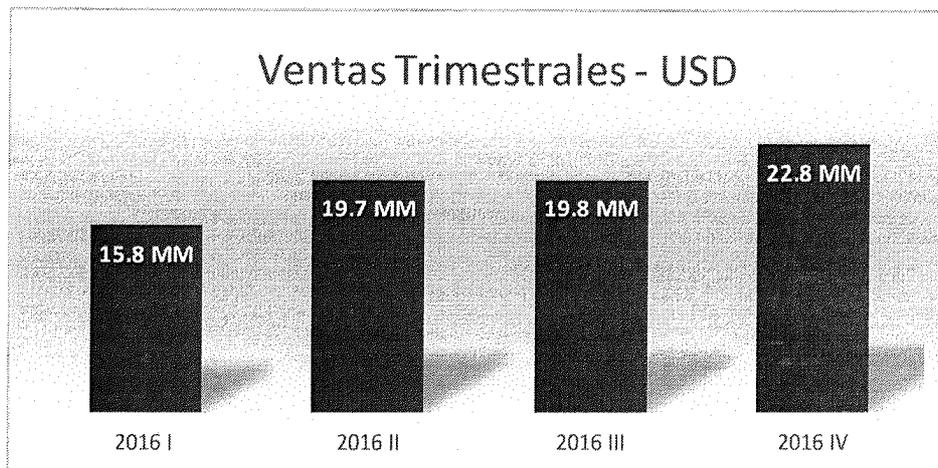
- Obtener eficiencias en costos de producción sobre los rubros gestionables por la Gerencia de Manufactura.

Dentro de las decisiones específicas para enfrentar la reducción de ventas del 2016, el enfoque de manufactura tuvo dos etapas, la primera de ellas se realizó en el primer trimestre con el objetivo de racionalizar los recursos empleados y suministrar una

cantidad de producción alineada con los niveles de ventas mensuales. Para el resto del año, se incrementó la capacidad productiva favoreciendo la dilución de costos de producción para un incremento de la rentabilidad de la empresa y preparación de niveles de inventario para enfrentar el mantenimiento de fin de año.

3.4 Proceso de Comercialización

Debido a la cifra históricamente baja del primer trimestre del 2016, se revisaron las acciones comerciales impulsando productos de mayor participación en el mercado, renovación de productos/formatos y acompañando a nuestros canales con mayor cobertura



3.5 Proceso de Mercado

La Dirección de Mercadeo se encarga del posicionamiento de marca, trade marketing por canal, gestión de Studios Graiman y desarrollo e innovación para alcanzar los lineamientos de presencia de marca y participación en el mercado fijadas por la Gerencia General.

3.6 Proceso de Apoyo

3.6.1 Finanzas

La Dirección Financiera se encarga de liderar las áreas de tributación, contabilidad, tesorería, costos, planeación, estructura y riesgos financieros y tiene como responsabilidad alcanzar los lineamientos de la Gerencia para integrar la visión financiera en las decisiones de negocio y optimizar el uso de recursos financieros.

Los lineamientos críticos planteados en Finanzas fueron los siguientes:

- Coordinar los presupuestos dinámicos y controles para optimizar los costos/gastos operativos, y proteger la última línea de resultados.
- Apoyar en la traducción de la estrategia 2017-2020 en proyecciones financieras e indicadores relevantes para monitoreo de estrategia.
- Entregar información oportuna con el respectivo análisis de la estructura financiera e indicadores de desempeño.

- Automatizar los principales reportes financieros y análisis que permitan alinear con una sola fuente de información a todos los actores de la Organización.
- Mantener una situación de liquidez saludable utilizando una diversificación de fuentes de financiamiento, manejo de herramientas de pago a proveedores y políticas claras de manejo de liquidez apoyadas en el largo plazo.
- Apoyar en el diseño del Sistema Integral de Gestión de Riesgos.
- Evaluación financiera de proyectos de inversión y potenciales adquisiciones para internacionalización.
- Cumplimiento y reducción de contingentes con las entidades de control.

Adicionalmente, se implementaron como proyectos del año 2016 los siguientes temas:

- Creación del área de estructura financiera y gestión de riesgos.
- Modelo de estructuración financiera.
- Modelo de resultados por canal.
- Pre-cancelación de deuda del exterior.

Adicionalmente, a partir del último trimestre del 2016, la Dirección de Finanzas se ha reestructurado por pedido de la Gerencia General para incorporar en su línea de responsabilidad el proceso de tecnología de información y comunicaciones. Dentro de las acciones al cierre del 2016, se culminó la planeación preliminar del área de Tecnología de Información y Comunicaciones y se lanzó el proyecto de telefonía IP para modernizar la infraestructura de comunicaciones.

3.6.2 Administración

La Dirección Administrativa se encarga de liderar las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Administración General y Proyectos, y ha basado su enfoque en el 2016 en un seguimiento pormenorizado para alcanzar los lineamientos determinados por la Gerencia General, siendo su responsabilidad el manejo de costos de nómina, headcount, cumplimiento legal-administrativo y ejecución del CAPEX fijados en los distintos órganos de gobierno de la Organización.

En Recursos Humanos, el 2016 se cumplieron los siguientes resultados:

- Se ha implementado una herramienta para el manejo del Modelo de Gestión de Competencias – Compers, la misma que nos permite desarrollar Selección de Recursos Humanos y Evaluación de Desempeño por Competencias.
- Desarrollamos un Mapeo de Talento en el Equipo Comercial y Studios, basados en evaluaciones y seguimiento.
- Aporte al sistema de Gestión de Calidad, sin ninguna No Conformidad Mayor. (indicador de Gestión).
- Por medio de la reestructuración del área de Calidad de Vida, se cambió el modelo de operación, con la finalidad de asociar esta área a comunicación interna y responsabilidad social.
- Se fomentaron iniciativas participativas de reducción de costos basados en las ideas propuestas por los colaboradores, por medio de planes articulados por las diferentes jefaturas, estructurados en procesos auditables y recompensados.

En cuanto al Área de Administración General:

- Se realizó una revisión permanente de todos los servicios y proveeduría asociados a limpieza, seguridad, salud, seguros, telefonía móvil, etc. Con la finalidad de encontrar opciones de mejora y eficiencia, además de ajustar los mismos a la nueva normativa vigente.
- Se realizó una revisión detallada de políticas corporativas que permiten el mejor desarrollo y más eficiente de la operación, de manera conjunta con el área de Auditoría Interna.
- Se estructuró el soporte para el estudio y revisión de la Ejecución de la Estrategia, coordinando la participación de todas las áreas de la compañía inmersas de manera directa en la cadena de valor, o en el staff de apoyo.

3.6.3 Logística

La Dirección de Logística lidera las áreas de Abastecimiento, Compras Nacionales e Importaciones, Distribución Almacenamiento, Tráfico y Distribución y Transporte y tiene como lineamientos claves solicitados por la Gerencia:

- Direccionar todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente interno y externo.
- Cuidado y optimización en el uso de recursos de la empresa.

3.6.4 Procesos de monitoreo gerencial y continuidad del negocio

Dentro del cumplimiento de las actividades de la norma ISO 9000:2008, mantenemos reuniones Gerenciales bimensuales con el objetivo de revisar los principales indicadores de gestión de los procesos:

- Comercial
- Manufactura
- Abastecimiento y Distribución
- Financiero
- Recursos Humanos
- Satisfacción del Cliente
- Seguridad industrial

Durante estas reuniones se revisan las brechas en indicadores de desempeño para formular acciones que permitan desarrollar la mejora continua e incremento de la competitividad. Dentro de las principales acciones propuestas en el 2016, desglosamos las observaciones por categoría, lo cual demuestra la orientación a la mejora continua:

- 2 acciones correctivas
- 1 acción preventiva
- 19 acciones de mejora

El área de Sistemas Integrados de Gestión realiza un aporte continuo a la sostenibilidad y mejora continua de la Empresa para alcanzar los lineamientos determinados por la Gerencia General, siendo su responsabilidad el manejo de sistema de gestión de calidad, seguridad industrial, salud ocupacional, medio ambiente y procesos

En el 2016 se cumplieron los siguientes resultados:

- Se renovaron exitosamente las certificaciones ISO 9000:2008 e INEN cumpliendo exitosamente los procesos de auditoría externa requeridos.
- Actualización de matriz de riesgos, políticas de salud/seguridad ocupacional, certificación como Consultorio Médico Ocupacional, programa de vigilancia de Salud, certificación de brigadistas en cada zona de País.
- Se mantuvieron metodología de seguimiento y rendición de cuentas hacia un Comité de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Obtención de licencias ambientales (GNL y transporte de materiales peligrosos), auditorías ambientales y evaluaciones del ambiente externo obteniendo resultados exitosos.

Por otro lado, en el área de auditora interna hemos continuado con el apoyo fortalecer nuestro control interno en las operaciones, reportería y cumplimiento (la base metodológica usada es COSO). Dentro de este proceso, los resultados demuestran el levantamiento de:

- 5 hallazgos que han sido revisadas y cerrados exitosamente.
- 4 hallazgos con planes de acción y en proceso de cierre
- 11 hallazgos pendientes que no cuentan con avances relevantes.

Los principales resultados en el 2016 son los siguientes:

- Re-certificación del sistema BASC en la empresa Graiman, sin levantarse no conformidades.

3.6.5 Responsabilidad Social Empresarial

En términos de responsabilidad social empresarial, Graiman Cia. Ltda. se enmarca dentro de una práctica corporativa definida para el Grupo Industrial Graiman (GIG), la cual orienta las acciones de cada una de las empresas hacia la “creación de valor compartido con la gente, cuidando el ambiente, en el proceso de hacer negocios”, fomentando la interacción con la diversidad de nuestros grupos de interés, de manera que nos permitan ser parte activa de nuestra sociedad, asumiendo el liderazgo de tender puentes entre ésta y nuestros negocios.

Reconocemos que el proceso de creación de valor requiere del desarrollo de nuevos niveles de consciencia individuales y colectivas dentro del GIG, que se traduzcan en nuevas formas de relación, comportamientos y capacidades para la acción, hacia un significado que se comparte. Sabemos también que tenemos un reto por delante y es el de acompañar en el cumplimiento de esta filosofía corporativa que integre dentro de nuestra estrategia, la política y las acciones de creación de valor compartido en los procesos de nuestros negocios.

La estrategia de RSE Corporativa se define por 5 líneas de acción:

1. Dimensión política: Anclaje de la filosofía en los niveles políticos de la organización – Consejo de Familia y Directorio – pues cuenta incluso con una Comisión de Trabajo de este foro, tiene la garantía de ser implementada.

2. Alineación con estrategias internacionales: Para definir la estrategia de implementación tomamos como plataformas los principios del Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, instrumentos de Naciones Unidas que guían nuestras acciones. Adicionalmente nos estamos focalizando en tres dimensiones de la RSE:
 - a. El ambiente
 - b. Los colaboradores y sus familias
 - c. Comunidades
3. Alianzas y participación en redes: Sabemos que el trabajo colaborativo con otras empresas, organizaciones no gubernamentales y el gobierno permiten ampliar el impacto de nuestras acciones, por lo tanto, estamos participando de organizaciones en redes, por ejemplo:
 - a. CERES – Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social, del cual, el GIG a través de su empresa Graiman Cia. Ltda. es socia desde el año 2016, participando activamente y enriqueciendo su trabajo con su apoyo técnico.
 - b. Estamos en conversaciones y acercamientos con el Pacto Global, iniciativa internacional que promueve el cumplimiento de los 10 principios acordados por la ONU con las empresas.
4. Desarrollo de capacidades técnicas: el reto de transversalizar la política de RSE dentro del GIG es un proceso que lleva tiempo y que requiere del desarrollo de conocimientos y capacidades de los profesionales de los diferentes departamentos y empresas. Por ello se cuenta ya con una propuesta de Aprendizaje en RSE apoyada por la Comisión de Trabajo en RSE del Directorio Corporativo, en alianza con la Facultad de Economía de la Universidad de Cuenca y el apoyo de CERES.
5. Estrategia edu-comunicacional: Contamos con un plan de comunicación interna, orientado a sensibilizar y a desarrollar capacidades humanas y profesionales para la creación sostenida de valor compartido, como una política de gestión empresarial.

Dentro de este marco, los avances logrados en Graiman Cia. Ltda. son los siguientes:

- Reforestación realizada en Cumbe.
- Se desarrolló el programa de Sabiduría Financiera, el cual promueve la vivencia de valores con nuevas formas de relacionarnos con el dinero, generando en nuestros colaboradores una toma de decisiones priorizadas, que mejoran su calidad de vida.
- Se cuenta con una política de donaciones con criterios claros que prioriza la atención a espacios educativos, de servicio social, y a las comunidades vecinas.
- Promovemos la equidad de género y la visibilidad del aporte de las mujeres. Este año se priorizó la atención a nuestras colaboradoras, alrededor de 360 mujeres con quienes hemos generado en Quito, Guayaquil, Cuenca y Ambato un espacio de talleres de autoconocimiento y gestión emocional en el rol, recurso que han encontrado útil para mejorar su vida familiar y laboral.
- Activación del convenio con el Centro de Emprendimiento de la Universidad de Cuenca, para apoyar procesos de intercambio de experiencia y aprendizaje con diferentes sectores sociales. Diseño del evento AWEIK.
- Participación de una diversidad de ejecutivos y técnicos en seminarios de capacitación organizados por CERES: Voluntariado corporativo, la comunicación en RSE, la RSE/ Bernardo Toro, la Rentabilidad social de la RSE.

4. Estados Financieros

4.1 Información relevante

Enmarcados dentro de la directriz de eficiencia en gastos, el 2016 registró una disminución de 7 millones de dólares en gasto operativo, representando un recorte de 23% del monto total registrado en el 2015.

Dentro de los balances, no existe un cambio estructural de la composición de activos, la observación de mayor relevancia se relaciona con una reducción de los pasivos financieros de 43.9% a 42,6%, compensada por un incremento en pasivos no financieros. Esto demuestra el interés de la administración en reducir su exposición bancaria mediante un mejor equilibrio con pasivos espontáneos.

Respecto al cumplimiento de obligaciones, dentro del 2016, cumplimos a cabalidad las responsabilidades con las entidades de control manteniendo al día sus obligaciones tributarias y societarias. Dentro de los principales puntos a recalcar, se observa un incremento de la actividad fiscal en Ecuador que ha evolucionado para alinearse con prácticas de mayor sofisticación que buscan una recaudación más transparente con mayor énfasis en la sustancia económica de transacciones, precios de transferencia y reformas tributarias constantes. Esta sofisticación demanda mayor esfuerzo en documentación de respaldos, automatización de reportes y comunicación con las entidades de control. Por este motivo, estamos invirtiendo una mayor cantidad de tiempo y recursos para su cumplimiento, generando un pago de impuestos por USD 6.76 millones.

4.2 Estado de Resultados

La reducción del margen operativo en 1.6 puntos porcentuales es consecuencia de una caída de la rentabilidad bruta de 5.6 puntos porcentuales, compensada parcialmente por la reducción del gasto operativo en 4 puntos porcentuales.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2015	AV	2016	AV	AH
Ventas	89,007,084	100.0%	78,070,879	100.0%	-12.3%
Costo de Ventas	(52,427,478)	-58.9%	(50,389,840)	-64.5%	-3.9%
Utilidad Bruta	36,579,606	41.1%	27,681,039	35.5%	-24.3%
Gastos Operacionales	(30,249,860)	-34.0%	(23,413,976)	-30.0%	-22.6%
Utilidad Operacional	6,329,746	7.1%	4,267,064	5.5%	-32.6%
Gastos Financieros	(3,352,266)	-3.8%	(3,812,944)	-4.9%	13.7%
Otros Ingresos Netos	958,822	1.1%	1,587,778	2.0%	65.6%
Utilidad antes de impuestos	3,936,303	4.4%	2,041,898	2.6%	-48.1%
EBITDA	15,195,553	17.1%	12,235,697	15.7%	-19.5%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.3 Estado de Situación

La estructura del balance se mantiene estable en activos, y el principal cambio se observa en la reducción de pasivos financieros.

BALANCE GENERAL					
	2015	AV	2016	AV	AH
ACTIVOS					
Activos corrientes	53,301,422	51.0%	52,837,980	52.0%	-0.9%
Activos fijos	42,773,636	40.9%	40,650,413	40.0%	-5.0%
Otros activos no corrientes	8,479,275	8.1%	8,127,893	8.0%	-4.1%
Total	104,554,332	100.0%	101,616,286	100.0%	-2.8%
PASIVO					
Pasivos financieros	45,847,886	43.9%	43,262,577	42.6%	-5.6%
Pasivos no financieros	19,383,275	18.5%	20,616,922	20.3%	6.4%
Patrimonio	39,323,172	37.6%	37,736,788	37.1%	-4.0%
Total	104,554,332	100.0%	101,616,286	100.0%	-2.8%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

5. Proyección 2017

5.1 Temas macroeconómicos relevantes

El año 2017 tiene una incertidumbre particular por las elecciones generales a desarrollarse en el primer semestre. Excluyendo este factor que puede modificar las proyecciones que se detallarán a continuación, nuestra expectativa es que el año 2017 tenga un comportamiento similar al 2016 con un crecimiento nulo para los más conservadores, o ligeramente superior a 1% para los más optimistas. El déficit fiscal se considera según varios analistas expertos en rangos similares al 2016 (-3.5% del PIB) por lo cual las necesidades de financiamiento se mantienen como un factor clave y decisivo. Sin duda, el escenario político será determinante, pero existe una expectativa positiva de incremento del precio del petróleo para el segundo semestre, una balanza comercial sana (siempre y cuando se mantengan los niveles de importación) y un nivel de liquidez aceptable para pensar que tendremos un año de estancamiento, pero menos complejo que el 2016.

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

5.2 Panorama Estratégico

Para el año 2017, 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.

5.3 Riesgos

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

- Mercado nacional: riesgo de contracción del sector de la construcción. Si bien es cierto, el PIB del 2017 se considera que será ligeramente superior al 2016, existe un entorno político y cambio de Gobierno que podría generar incertidumbre y frenar inversiones del sector inmobiliario al igual que una reducción del consumo de los hogares. Adicionalmente se observa que el desmantelamiento de las salvaguardias y un dólar fortalecido favorecerían la competitividad de productos del exterior que podrían incrementar la competencia local forzando una reducción de márgenes.
- Operacionales: nuestra operación ha sido recientemente actualizada mediante inversiones de CAPEX, capacitaciones a colaboradores y un equipo técnico-administrativo con mayores capacidades. Por este motivo consideramos que el riesgo operacional interno es bajo.
- Financieros: nuestra operación financiera se encuentra saludable manteniendo indicadores adecuados de liquidez al igual que calificaciones bancarias de primer nivel para obtener recursos financieros. De igual forma, nuestras proyecciones para el 2017 proyectan una mejora del conjunto de indicadores y resultados. Los riesgos financieros a observar son: tipo de cambio, tasas de interés, recuperación de cartera, ratio de apalancamiento. Para reducir estos riesgos contamos con distintas herramientas donde se destacan como principales el presupuesto y control financiero, proyecciones de flujo de caja anuales y quinquenales, líneas de crédito abiertas con bancos, esquemas de cobertura de moneda, comités de crédito, garantías de clientes y estructuración de pasivos para alcanzar indicadores adecuados.
- Inventario: el principal riesgo de inventario proviene de su potencial obsolescencia derivada de decisiones para discontinuar productos, cambios tecnológicos o cambios de insumos de producción. Para controlar y monitorear este riesgo la empresa ha reforzado sus políticas de compras y manejo de inventario obteniendo controles periódicos que permiten gestionar este riesgo.
- Propiedad, planta y equipo: el principal riesgo considerado es la afectación total o parcial de activos para lo cual la empresa cuenta con esquema de seguros que permiten trasladar el riesgo incluso en caso de catástrofes naturales o rotura de maquinaria. De igual forma, estos seguros se complementan con seguros de lucro cesante para asegurar que la empresa puede cubrir las utilidades y los costos fijos en caso de paralización de las operaciones.
- Legales-Tributarios-Laborales: la visión de paraísos fiscales se ha endurecido buscando mayores controles en 2017. Igualmente, la visión de Grupos económicos fue reformulada en octubre de 2016, donde se establecieron los parámetros que se aplicarán para considerar otros factores de relación con los integrantes que conforman los grupos económicos. Estos parámetros podrían

ampliar el alcance del Grupo Económico por lo cual es importante reflexionar sobre las implicaciones para Graiman, empresa encargada de consolidar EEFF. Nuestra principal preocupación se fundamenta en los impactos de la visión de Grupo Económicos que podría incluir empresas que no forman parte de nuestra administración, control y/o conocimiento de operación financiera para fines de consolidación y control. El Servicio de Rentas Internas realizó un listado de empresas fantasmas, conminando a los sujetos pasivos que hayan realizado transacciones con dichas empresas a justificarlas, estando sujetas, en caso de no hacerlo, a una liquidación de diferencias. Esto implica un trabajo operativo importante de justificación y documentación, motivo por el cual la gestión de este riesgo se debe direccionar en el 2017 hacia un fortalecimiento de la política de calificación de proveedores. En el ámbito laboral, observamos un incremento de las normas regulatorias o Leyes para contratos por obra, pasantías y trabajo juvenil, remisión de intereses multas y recargos para obligaciones laborales que son de bajo impacto y riesgo. Sin embargo, existió la modificación al cálculo de la jubilación patronal que implicó cambios a resultados. En materia de lavado de activos, se endurecen las sanciones por falta de envío de información y se expide un instructivo para la prevención de lavados de activos. En el caso de Graiman no existen mayor riesgo considerando que no tenemos transacciones que superen el monto para envío de información. Por último, existen tres leyes importantes a destacar que pueden afectar la dinámica de los proyectos inmobiliarios por incertidumbre, impuestos elevados y/o dificultad de permisos, las principales leyes relevantes se detallan a continuación:

- i. Ley de Tierra Rurales y Territorios Ancestrales.
 - ii. Ley para evitar la especulación de Tierras.
 - iii. Ley Orgánica de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión del Suelo.
- Comercio exterior, el hecho de mayor relevancia comercio exterior es el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, finalizado en el mes de diciembre del 2016, los cambios realizados en esta materia han sido más de carácter reglamentario o de procedimiento. Sin duda este acuerdo marca una apertura comercial que puede implicar un riesgo de mayor competencia en el mercado local y reducción de márgenes.

Agradecemos a los accionistas por el apoyo brindado para que Graiman Cia. Ltda. continúe con los esfuerzos para cumplir la visión, misión y valores. Reiteramos nuestro compromiso para entregar la propuesta de valor a nuestros Clientes, a la Comunidad, al País y a todo el Personal productivo y ejecutivo.

Atentamente,



Ing. Alfredo Peña
Gerente General
Graiman Cia. Ltda.