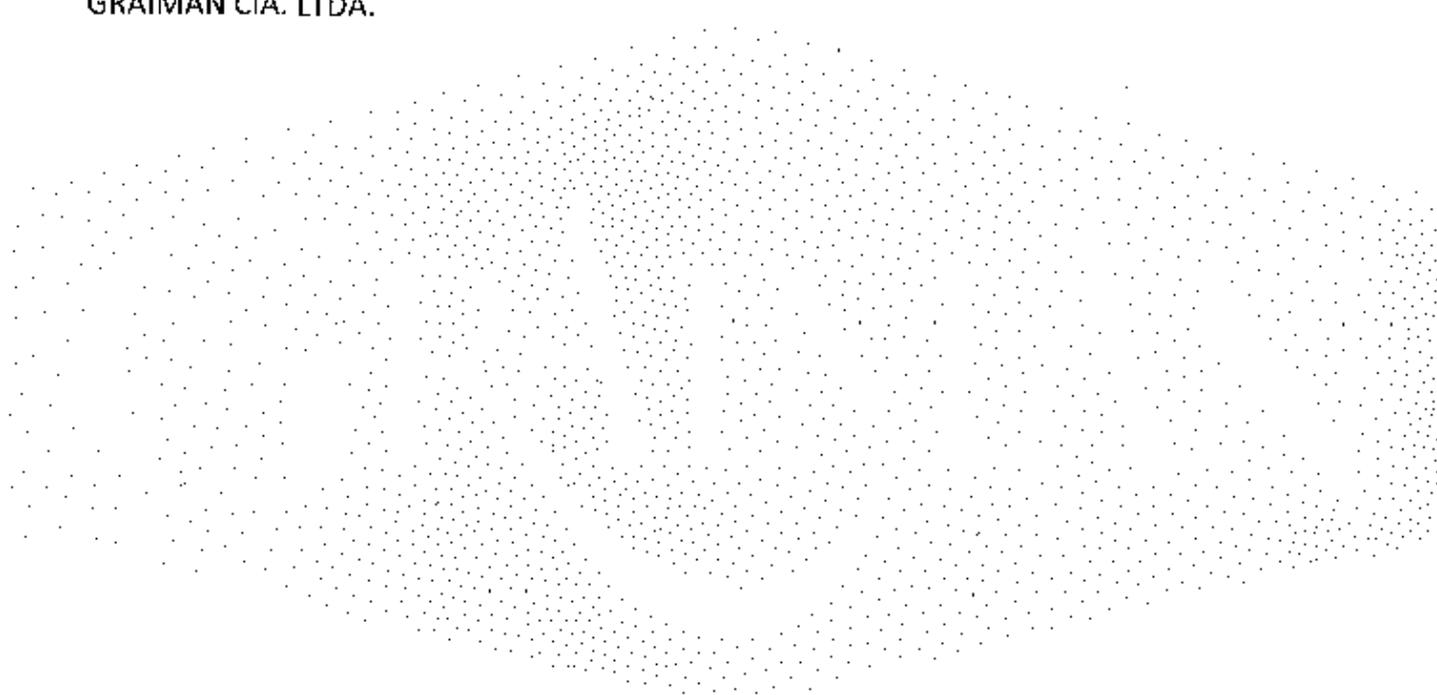


# Informe Gerencial

GRAIMAN CIA. LTDA.



**GRAIMAN CUENCA FABRICA** Fábrica textil de Mianandara, Píscara - Ecuador. Teléfono: (07) 2662256. Fax: (07) 2662222  
**GRAIMAN QUITO** Av. Amazonas 3617 y Cevallos (Cruz) Frenos de CD. P.O. Box 6563468074. Telefonos: (02) 2252655, (02) 2252544.  
**GRAIMAN GUAYAOIL** Av. Juan Tamborescuero Km 15. P.O. Box 0041 2096240. Telefonos: (04) 6915226, (04) 6203207, (04) 6065721  
**GRAIMAN AFBATO** Ex. Abatubiga 12 (1) y Cervantes, Cacha y Cacha. Píscara - Ecuador. Telefonos: (05) 2642656, (05) 2642375, (05) 2642655, (05) 2642656.  
[www.graiman.com](http://www.graiman.com)

## Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	- 2 -
2.	Escenario económico 2017.....	- 4 -
2.1	Análisis Macroeconómico.....	- 4 -
2.2	Análisis Microeconómico (Industria).....	- 7 -
2.3	Análisis Legal – Tributario.....	- 8 -
3.	Hechos relevantes del negocio.....	- 11 -
3.1	Principales cifras.....	- 11 -
3.2	Panorama estratégico.....	- 11 -
3.3	Proceso de Manufactura.....	- 11 -
3.4	Proceso de Comercialización.....	- 11 -
3.5	Proceso de Mercadeo.....	- 12 -
3.6	Proceso de Apoyo.....	- 12 -
4.	Estados Financieros.....	- 18 -
4.1	Información relevante.....	- 18 -
4.2	Estado de Resultados.....	- 18 -
4.3	Estado de Situación.....	- 19 -
5.	Proyección 2018.....	- 20 -
5.1	Temas macroeconómicos relevantes.....	- 20 -
5.2	Panorama Estratégico.....	- 20 -
5.3	Riesgos.....	- 20 -

## 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, Ambato 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 con prácticas de clase mundial, demostrando nuestro compromiso en los siguientes ejes:

- Mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes a partir de la fabricación de pisos de alta calidad complementados con servicios y productos innovadores que permitan mejorar la calidad de vida de quienes los utilizan.
- Estimular la generación de esfuerzos adicionales de nuestros colaboradores de manera que 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 respeto a la naturaleza, fomentando nuestros valores y conscientes de aspectos de Responsabilidad Social Empresarial.

El primer trimestre del 2017 marcó un inicio de año con ventas favorables que favorecían expectativas de recuperación del mercado. En efecto este trimestre, históricamente bajo en ventas, alcanzaba un crecimiento del 20% respecto al primer trimestre del año 2016. Este incremento en volumen de ventas permitía acumular utilidades positivas ubicando a Graiman Cía. Ltda. con una ventaja importante respecto al mismo periodo del año anterior.

El segundo trimestre del 2017, estuvo marcado por un periodo electoral y transición de Gobierno que impulsó el cierre de proyectos e inyección de liquidez permitiendo un dinamismo importante en la economía que se reflejó igualmente en el sector de la construcción<sup>1</sup>. Esto permitió a Graiman Cía. Ltda. un crecimiento del 10.5% en ventas

<sup>1</sup> En el 2T del 2017 el VAB (precios constantes 2007) del sector de la construcción presentó una mejora de 1.1 pp en su tasa de variación respecto al 1T 2017

respecto al primer trimestre del 2018. De igual manera, durante este trimestre el Sistema Financiero aumentaba su colocación de créditos<sup>2</sup> apoyando el crecimiento de la economía.

Para el tercer trimestre del año 2017, el PIB mantenía un crecimiento<sup>3</sup> respecto al segundo trimestre sin embargo el sector de la construcción presentaba nuevamente un fuerte decrecimiento<sup>4</sup>. En Graiman, las ventas se comportaron de la misma forma que el sector de la construcción provocando un decrecimiento del 3% (respecto al segundo trimestre) y se empezó a evidenciar una competencia agresiva en precios lo cual conculca con un indicador a la baja del IPC. Por este motivo, se implementó como directriz para el cuarto trimestre la decisión de proteger la participación de mercado y motivar acciones de evacuación de inventario con una feria de saldo en el mes de noviembre y diciembre.

Para el cuarto trimestre, en base al planteamiento previamente detallado, se incrementaron las ventas en un 8,6% cumpliendo el objetivo de maximización de la participación de mercado y evacuación de inventarios. Con estas acciones se cerró el año 2017 con ventas de 82.4 millones USD (-5.5% respecto al 2016).

Para el año 2018, existen noticias positivas para el Ecuador debido a la recuperación del precio de "commodities" y la estabilidad del precio del petróleo con pronósticos en un rango de 58-62 USD por barril<sup>5</sup>. Adicionalmente, se espera un año 2018 con crecimiento del PIB entre 0.8% y 2.0% con una liquidez adecuada durante el primer semestre para mantener el dinamismo de la economía. Adicionalmente, y tomando en cuenta el resultado de la consulta popular del mes de febrero 2018, la derogación de la "Ley de Plusvalía" podría ser una de los principales detonantes para reactivar el sector de la construcción que ha sufrido tres años consecutivos de decrecimiento, siendo el 2017 el de mayor disminución cerrando con aproximadamente -8% variación VAB real. Para enfrentar el 2018, mantenemos 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 orientada a eficiencia en costos, gastos y maximización de uso de capacidad productiva.
2. Crecimiento. - Mantenemos el eje de impulso de los ingresos en nuestras exportaciones y nuevos negocios.
3. Sostenimiento. Mantener la participación de mercado en la línea tradicional de productos fabricados para venta en el mercado local.

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 buscando el uso de prácticas de clase mundial para nuestros procesos productivos, comerciales y administrativos.

<sup>2</sup> En el 2T2017 se incrementó el monto de créditos otorgados por el Sistema Financiero en 800 millones

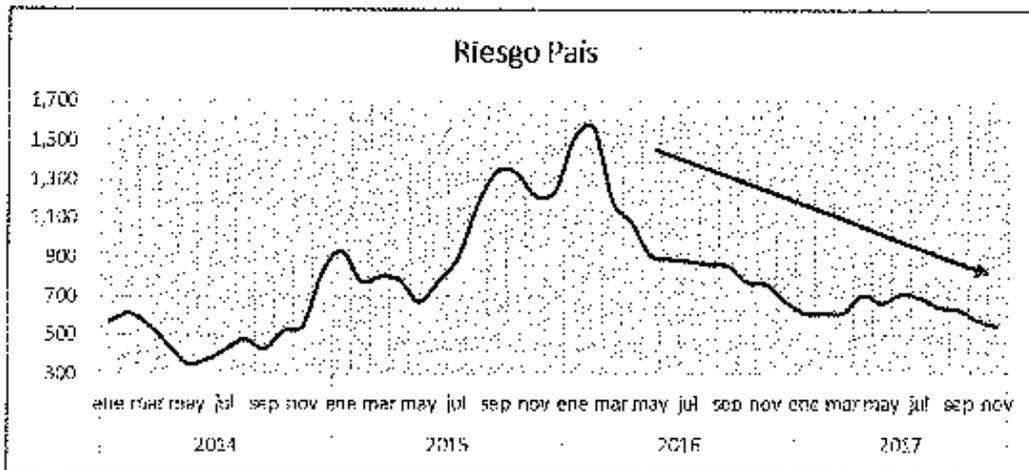
<sup>3</sup> En el 3T2016 el crecimiento trimestral del PIB (constantes 2007) fue de 0.9%.

<sup>4</sup> En el 3T2016 el decrecimiento del VAB construcción (constantes 2007) fue de -2.2%.

<sup>5</sup> Pronóstico Energy Information Administration (EIA)

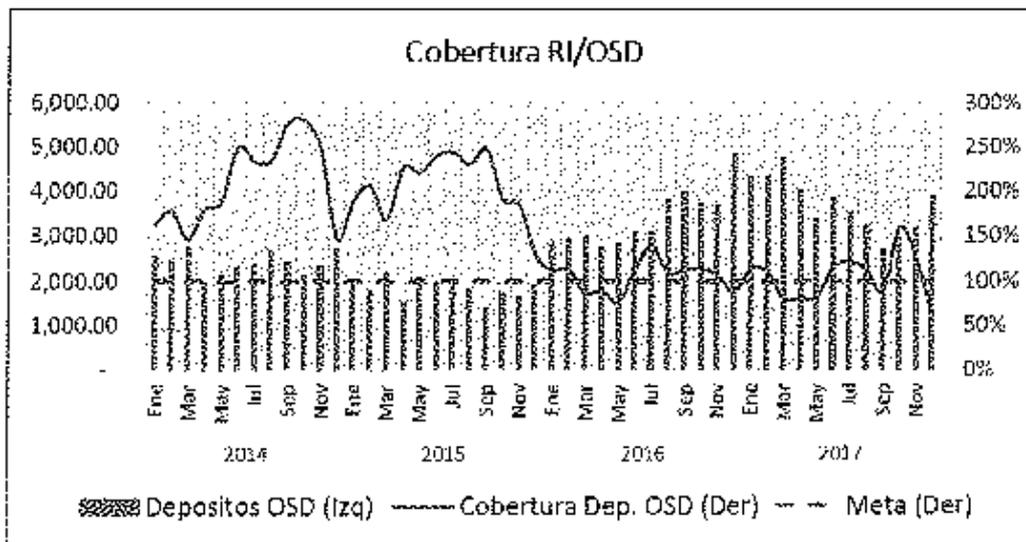


Aun cuando la macroeconomía ha presentado dificultades, el riesgo país (EMBI) ha bajado considerablemente desde marzo del 2016 cuando alcanzó su pico histórico, al cierre del 2017 se ubicó en niveles similares al 2014. Sin embargo, el riesgo país sigue siendo alto respecto a la mayoría de economías de la región.



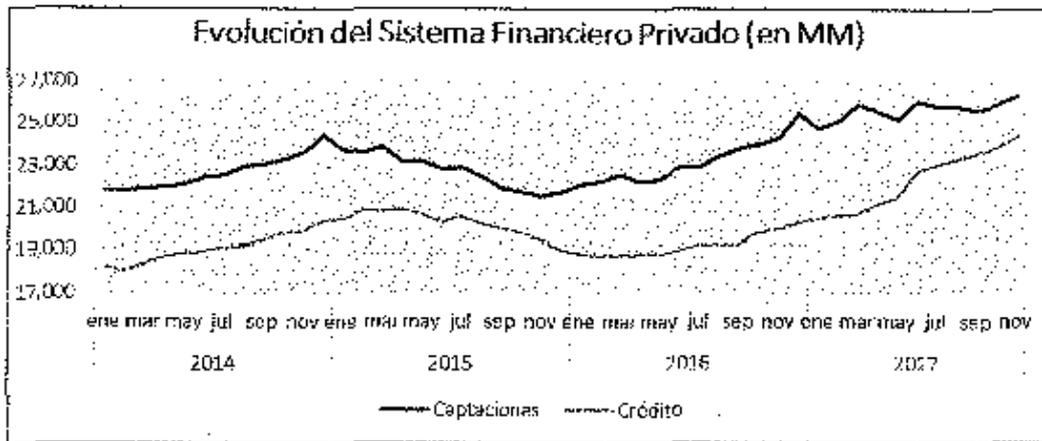
Fuente: BCE  
 Elaborado por: Dep. Estructuración Financiera

Parte del déficit fiscal ha impactado temporalmente en las reservas internacionales del Banco Central, generando cierta preocupación en el sector financiero por el bajo nivel de cobertura de los depósitos OSD.



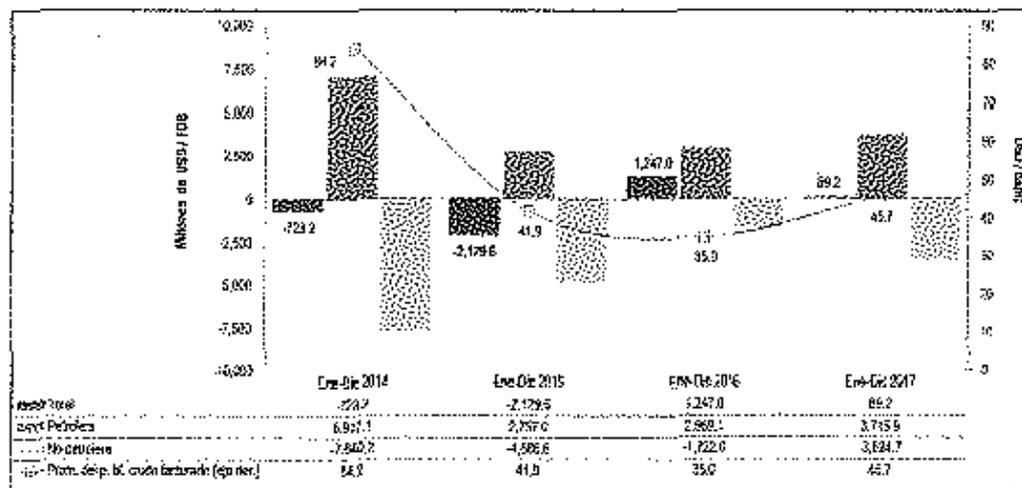
Fuente: BCE  
 Elaborado por: Dep. Estructuración Financiera

Igualmente, para solventar un bajo nivel de cobertura de varios meses, el Gobierno inyectó dólares provenientes del endeudamiento público que permitió cerrar estas brechas y favoreció la recuperación del sistema financiero en captación y crédito, contribuyendo de forma positiva al consumo e inversiones.



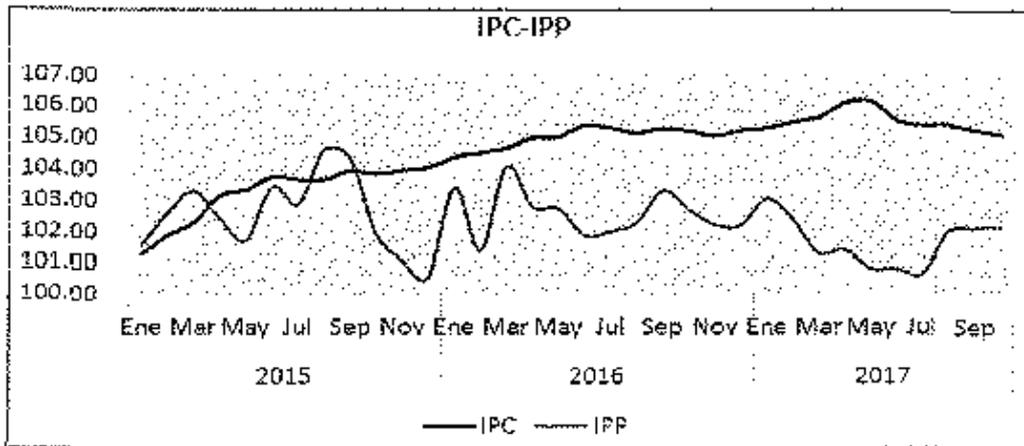
Fuente: BCF.  
Elaborado por: Dep. Estructuración Financiera

Desde mediados del 2017, la balanza comercial ha pasado de superávit a déficit debido al levantamiento de las salvaguardias impuestas en el 2015. En caso de mantenerse esta situación, el gobierno deberá tomar medidas para corregir este déficit a fin de proteger la dolarización.



Fuente: BCF.

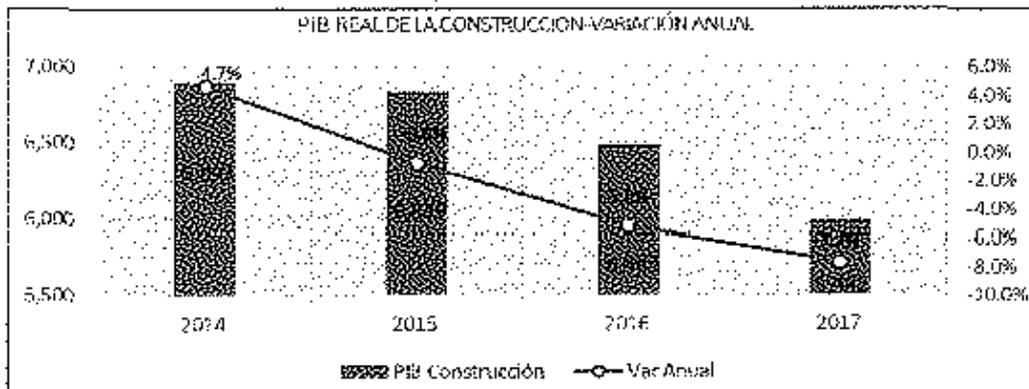
De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la inflación a diciembre 2017 fue negativa, por primera vez desde 1970. Este indicador es preocupante evidenciando un desbalance entre la oferta y la demanda. Desde otra perspectiva, la tendencia a la baja del índice de precios al productor podría ser un aspecto positivo para mejorar la competitividad del País a nivel internacional.



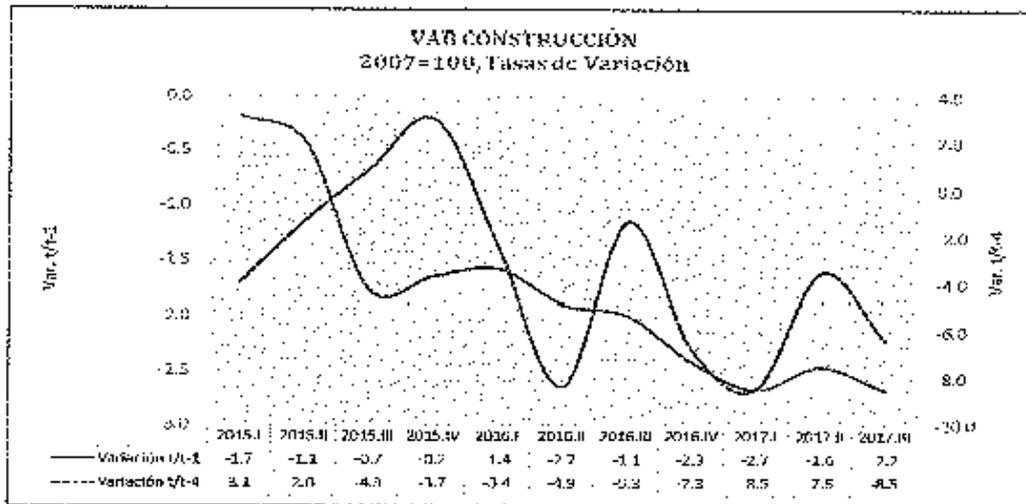
Fuente: BCH  
Elaborado por: Dep. Estructuración Financiera

## 2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

Para Graiman Cia. Ltda. observar el comportamiento del sector de la construcción es relevante para observar aquellos fenómenos que impactan directamente en nuestros resultados. Al respecto, es importante recalcar que el sector de la construcción es la actividad económica que tuvo mayor contracción en el 2017, bordeando en términos reales -8% (asumiendo que el PIB generado en el cuarto trimestre es igual al del tercer trimestre).

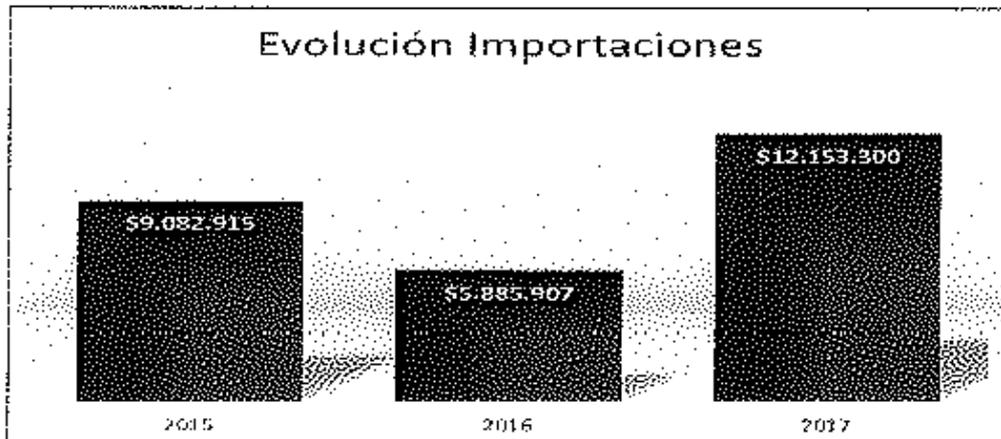


Fuente: BCE  
Elaborado por: Dep. Estructuración Financiera



**Fuente:** Banco Central del Ecuador. Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador - Resultados de las variables macroeconómicas, 2017.III

De igual manera, es importante recalcar que las importaciones se han incrementado en un 100% en el año 2017, pasando de 5.9 millones de M2 a 12.1 millones de m2. Este incremento de producto importado genera una competencia agresiva en precios debido a que más del 85% de la mercadería proviene de fabricantes cuya estrategia competitiva genérica está orientada al bajo costo (Colombia, Perú, China).



**Fuente:** Manifiestos  
**Elaborado por:** Dep. Estructuración Financiera

Dentro del sector de la construcción los analistas de varios grupos empresariales, cámaras y especialistas concluyen que la Ley Orgánica para la Redistribución de la Riqueza y la Ley de Plusvalía fue el principal cambio que afectó la confianza y frenó el desarrollo de proyectos inmobiliarios, por lo cual con su derogación se espera que las tendencias empiecen a revertirse.

### 2.3 Análisis Legal – Tributario

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

- Vencimiento del periodo establecido por la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad Ciudadana para la tarifa general del IVA al 14%: la tarifa retorno al 12% a partir del 01 de Junio del 2017 generando una reducción de impuestos por este rubro.
- Resolución de la SENAE que configura una tasa en contraprestación al control aduanero: esta resolución genera un impacto a nivel de los costos de materias primas y productos importados no fabricados estimado entre 2% y 13% según el tipo de mercadería.
- Precios de Transferencia: existió modificación en la normativa de precios de transferencia que endurecen el uso de comparable (excluyendo domicilios en paraísos fiscales o de menor imposición, límites a fechas de publicación de información, al igual que información financiera de segmentos de negocio significativamente distintos). Dentro de este punto, hemos podido observar que aun cuando estas decisiones reducen los comparables mantenemos ratios adecuados que no generan ajustes en la operación.

Por otro lado, existieron temas tributarios que no generan impactos materiales para el 2017 pero que deberán ser evaluadas exhaustivamente para el 2018:

- Proyecto de Ley Orgánica para impulsar la Reactivación Económica del Ecuador: este proyecto de Ley fue comunicado a finales del 2017 por lo cual sus impactos deberán ser estudiados para el 2018, entre los principales puntos a considerar está el incremento del impuesto a la renta en 3 puntos porcentuales para empresas con accionistas (indirectos o directos) en Paraísos Fiscales, mecanismo de redomiciliación de sociedades al Ecuador, reducción de la tarifa de impuesto a la renta para reinversión, reducción del anticipo a la renta, devolución del impuesto a la salida de divisas, responsabilidad tributaria para los titulares de derechos representativos de capital, eliminación de deducibilidad de gastos referentes a jubilación patronal e intercambio de información por adhesión del Ecuador al "OECD".
- La Superintendencia de Compañías indicó que la tasa de descuento para los beneficios post-empleo debía ser la tasa de mercado local (Ecuador), sin embargo, se aceptará también el uso de la tasa americana. Si bien es cierto, las provisiones a realizar serían menores con la tasa local se recomienda mantener el uso de la tasa americana para ser consistentes con los estimados contables de años anteriores y cumplir con las condiciones establecidas en las NIF's.

Como puntos positivos se destaca:

- El decreto para rebajas para el cálculo del anticipo a la renta que generó una rebaja del 40% del saldo del impuesto a la renta para el periodo fiscal 2017. Este decreto permitió una reducción de aproximadamente 100 mil dólares en este rubro impositivo.
- Las deducciones especiales por incremento neto de empleo, lo cual no genera impacto en el año 2017, sin embargo, podría tener una deducción del 100% adicional para años futuros (en caso de presentarse incremento de la fuerza laboral).
- Las deducciones especiales por cobertura de seguro médico privado y/o medicina prepagada para la totalidad del personal, lo cual permitió mantener un beneficio

para los colaboradores compensando el incremento del costo de los seguros con el 100% de deducibilidad adicional.

Por último, se observa en términos de comercio exterior que el Gobierno ha retomado negociaciones con los EE.U. para formalizar un acuerdo comercial, así como con la China y Rusia con la cual se busca, principalmente, liberar el comercio del camarón, que el año pasado, superó al banano en niveles de exportación. Esto busca mantener los resultados favorables en términos de balanza comercial siempre y cuando mantenga una buena línea de negociación de los acuerdos comerciales como sucedió con el Acuerdo Comercial con la Unión Europea.

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

#### **3.1 Principales cifras**

Las principales cifras del 2017 se resumen a continuación:

1. Las ventas alcanzaron un nivel de 82.4 millones y un crecimiento de 5.6% respecto al año 2016.
2. La utilidad antes de impuestos alcanzó un nivel de 2.7 millones y un crecimiento de 32.4% respecto al año 2016.
3. La deuda con instituciones financieras representa un 39.6% de la estructura de financiamiento, una reducción de -3.5 puntos porcentuales respecto al 2016.

#### **3.2 Panorama estratégico**

La estrategia del 2017 busca fortalecer los lineamientos del 2016 garantizando una continuidad de la propuesta de valor enfocada en la renovación de diseños y formatos propuestos a los clientes.

Dentro de este panorama, creemos que los años de contracción han sido una época importante para evidenciar que el camino estratégico propuesto por Graiman permite absorber de mejor forma los efectos de una competencia agresiva en precios. Por este motivo, la Gerencia ha consolidado las iniciativas de diversificación de mercados, diversificación de portafolio, renovación de productos y búsqueda de eficiencia que son los componentes esenciales de nuestra estrategia.

#### **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.

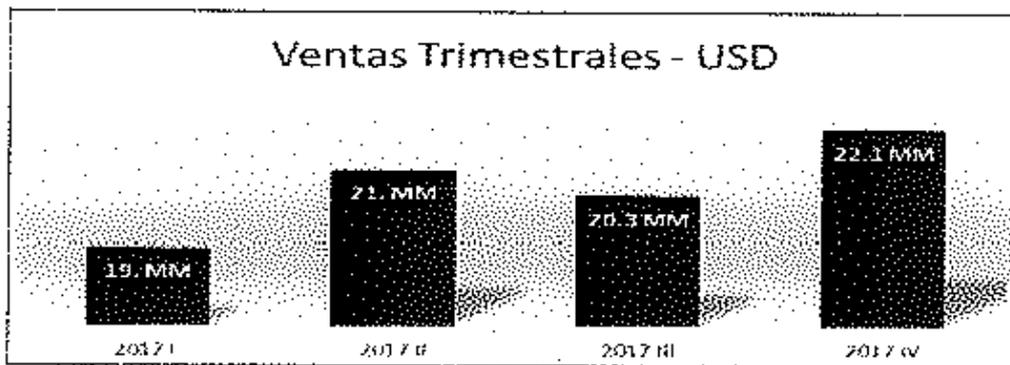
Los lineamientos críticos planteados en manufactura fueron los siguientes:

- Obtener eficiencias en costos de producción sobre los rubros gestionables por la Gerencia de Manufactura, con énfasis en materia prima y combustibles.

Dentro de los resultados de producción, se destaca los incrementos de metros cuadrados producidos en el 2017, alcanzando un valor de 15% comparativamente el año 2016.

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

Se alcanzó un 94% de cumplimiento de presupuesto de ventas (\$83.4mm), debido a una caída fuerte de mercado de la construcción, una competencia nacional agresiva en precios y el incremento de ingreso de importaciones. El nivel de ventas del 2017 implica un crecimiento de ventas de 5.5% respecto al año 2016, con un crecimiento trimestral conforme a la siguiente gráfica:



### 3.5 Proceso de Mercadeo

La Gerencia de Mercadeo se encarga del posicionamiento de marca, investigación de mercado, trade marketing por canal, comunicación, capacitación, gestión de Studios Gralman y desarrollo e innovación para alcanzar los lineamientos de presencia de marca y participación en el mercado fijadas por la Gerencia General. Dentro de los resultados principales se puede destacar el fuerte posicionamiento de la marca en los consumidores y apoyo con estrategias para el incremento de ventas previamente detallado.

### 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 Presidencia Ejecutiva del GIG y la Gerencia General para integrar la visión financiera en las decisiones de negocio, así como la optimización del uso de recursos económicos.

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

- Guiar el proceso de presupuestación considerando las premisas de la planificación estratégica 2020 y la situación macroeconómica del País.
- Monitorcar el desempeño de presupuesto mensualmente y análisis de variaciones.
- Mantener una situación de liquidez saludable optimizando el nivel de caja para reducir la exposición de pasivos financieros y gastos de interés.
- Realizar el levantamiento, clasificación y priorización de riesgos estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento.
- Implementar herramientas para la gestión de los principales riesgos financieros, iniciando con tipo de cambio e intereses bancarios.
- Evaluar el retorno financiero y objetivos planteados en los proyectos de inversión.
- 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 2017 los siguientes temas:

- Modelo de optimización de compra y cobertura de euros.
- Modelo de principales drivers para mejorar el indicador EVA y EBITDA.
- Modelo financiero para calificación de crédito.

Dentro de los principales resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

- El proceso de presupuestación permitió un monitoreo constante con alertas para la toma de decisiones que impulsen el crecimiento en ventas y estabilidad de la rentabilidad en un año de decrecimiento del sector de la construcción.
- La reducción de pasivos financieros se consiguió en términos porcentuales de representatividad y absolutos (3 puntos porcentuales y 3 millones de dólares).
- Un manejo de flujo de caja adecuado permitió apoyar un uso mayor de capacidad productiva.
- La revisión de proyectos de inversión y su retorno financiero.
- El levantamiento de riesgos estratégicos, operaciones y de cumplimiento permitió conseguir una base de trabajo para preparar los requerimientos de normas ISO y sensibilizar a la empresa sobre los dueños de estos riesgos y los mecanismos de gestión existentes para su futura implementación.

### 3.6.2 Administración

La Dirección Administrativa se encarga de liderar las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional, Administración General y Proyectos; ha basado su enfoque en el 2017 en un seguimiento pormenorizado de cada una de las áreas a su cargo, con la finalidad de conseguir los lineamientos determinados por la Presidencia Ejecutiva del GIG y la Gerencia General, siendo responsabilidad del área el manejo de costos de nómina, evolución de números de colaboradores, cumplimiento legal-administrativo y ejecución de inversión en activos fijados en los distintos órganos de gobierno.

En Recursos Humanos, el 2017 se cumplieron los siguientes resultados:

- Búsqueda del Desarrollo de Perfiles Profesionales por medio de Capacitación.
- Seguimiento y análisis del índice de Rotación de Personal en la compañía.
- Medición del Clima Laboral de la Empresa.
- Se da inicio a un proyecto para la implementación de un nuevo sistema de marcaciones.
- Se trabajó de manera permanente en el seguimiento del sistema de Gestión de Calidad, sin obtener ninguna "No Conformidad Mayor" en los procesos de revisión. (indicador de Gestión).
- El área de Bienestar en conjunto con el departamento de Responsabilidad Social Empresarial involucró a las familias de nuestros colaboradores a través del "Programa IntegraRSE", con el fin de trabajar en conjunto, buscando mecanismos de integración y mejora de la calidad de vida de las familias de nuestros colaboradores.

En cuanto al Área de Administración General y Proyectos:

- Se prestó el soporte necesario para el seguimiento permanente a la planificación estratégica que lleva adelante la compañía.
- Trabajamos en la consecución del plan de proyectos aprobado por el Directorio, los mismos que se han enfocado en el área comercial y productiva.

### 3.6.3 Logística

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

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

En cuanto a los principales resultados, se detallan a continuación los puntos relevantes:

- En conjunto con el área de mantenimiento, se han desarrollado nuevos proveedores para tener mejores tiempos de respuesta y costos competitivos.
- Sobre la consignación de productos de soldadura y gases hemos negociamos condiciones comerciales para obtener beneficios para la operación.
- Al igual que en el año 2016, durante el 2017 evitamos costos por demorajes de contenedores de importación, objetivo que seguiremos manteniendo durante el 2018.
- En conjunto con el Departamento de Producción, se logró optimizar el uso de inventarios de baja rotación.
- Fortalecimiento en el Servicio al Cliente mediante mejoras en niveles de servicio de entregas.
- Difusión de la Política para la Provisión de Obsolescencia de Inventarios, así como el Procedimiento de Control de Inventarios.

### 3.6.4 Procesos de monitoreo gerencial, continuidad del negocio y auditoría interna

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 2017, desglosamos las observaciones por categoría, lo cual demuestra la orientación a la mejora continua:

- 5 acciones correctivas.
- 2 acción preventiva.
- 17 acciones de mejora.

El seguimiento a los puntos previamente detallados constituye 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 2017 se cumplieron los siguientes resultados:

- Se realizó la Re-Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000:2008 en el mes de mayo.
- Se actualizaron los Reglamentos Internos de Higiene y Seguridad con los requisitos de ley vigentes, que durante el año 2017 fueron modificados con exigencias superiores a las de los años pasados.
- Se diseñaron para su cumplimiento en términos de ley, los Programas de Prevención al consumo de Drogas y Alcohol para todos los colaboradores de la empresa, Campañas de Vacunación, Medición de las tasas de Morbilidad y Ausentismo por temas de salud.
- En los temas de Medio Ambiente, hemos guiado la realización de la Auditoría Ambiental de Cumplimiento (Planta), el Plan de Manejo Ambiental con la inspección de la Autoridad Ambiental y la gestión de parámetros medioambientales con medición a través de Laboratorios Acreditados.
- Participamos en la gestión de desechos peligrosos con Gestores Ambientales Calificados al igual que en la ejecución de los trabajos para el Registro de generador de desechos peligrosos de la empresa.
- Implementación en el área de Manufactura diferentes metodologías para el desarrollo de las competencias cognitivas y conductuales de los equipos de trabajo, con el diseño de un plan de acción moderado por Organismos especializados asentados en la base de la Mejora Continua del Negocio.

Respecto a la función de auditoría Interna (AI), durante el año 2017, se ejecutó un Plan de Auditoría que abarcó la revisión de varios procesos clasificados como de alto riesgo de acuerdo al enfoque del Departamento.

Como resultados de las auditorías realizadas se levantaron observaciones específicas de las cuales el 80% se encuentran cerradas o en proceso de cierre. De igual forma se destaca la Re-certificación del sistema BASC en la empresa Graiman, sin levantarse no conformidades. Con el fin de Fortalecer la Función de AI el plan de auditoría 2018 tendrá un enfoque basado en riesgos.

### 3.6.5 Responsabilidad Social Empresarial

En términos de responsabilidad social empresarial, Graiman Cía. 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 conciencia individuales y colectivas dentro del Grupo Industrial Graiman (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:

- **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.
- **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:
  - i. El ambiente.
  - ii. Los colaboradores y sus familias.
  - iii. Comunidades.
- **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:
  - i. 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.
  - ii. 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.
- **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 realizó el Proceso de Aprendizaje en RSE apoyada por la Comisión de RSE del Directorio Corporativo, en alianza con el Programa de Formación Continua de la Universidad del Azuay y el apoyo de CERES.
- **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 el eje de “alineación con estrategias internacionales” son los siguientes:

- En lo ambiental: se continuó con el Programa de Reforestación, en zonas donde operamos, apoyando a la comunidad en el cuidado de las zonas de captación del agua. El reto es ampliar el programa para compensar las emisiones de CO2.
- Colaboradores y sus familias: se inició el programa *IntegraRSE*, orientado a incorporar inquietudes y necesidades de los colaboradores y sus familias, como una contribución al mejoramiento de sus condiciones de vida. Se hicieron dos talleres de diagnóstico participativo, con la presencia de 39 personas. Se inició con el taller de Nutrición, con la participación de 36 esposas de colaboradores, y se cuenta con un plan de trabajo para el 2018.
- Comunidades: se inició el proyecto piloto de RSE/Creación de Valor Compartido. A partir de un diagnóstico comunitario participativo, se definieron algunas líneas de acción a partir de las cuales, la comunidad y sus autoridades pueden gestionar mejoras con el gobierno y otros actores locales. Adicionalmente, se trabajó en el proyecto *Interempresas*, conjuntamente con Empresas de Cuenca, con el propósito de impulsar acciones conjuntas entre empresas del parque industrial, para contribuir al mejoramiento de la calidad educativa, con las escuelas ubicadas *alrededor de esta zona de la ciudad, en la cual hay un impacto directo de las actividades industriales*. La propuesta fue aprobada y están los documentos presentados para el proceso de firma con el Ministerio de Educación. Por último, dentro del proceso de aprendizaje en RSE se contó con la presencia de 5 profesores de Universidades de la ciudad como participantes, quienes a su vez desarrollaron conocimientos y destrezas para impulsar la RSE en las diferentes facultades de las cuales son parte, de esta manera el GIG está contribuyendo con el mundo académico y la sociedad.

Para los restantes ejes, los resultados impactan directa o indirectamente a cada uno de ellos con los puntos señalados a continuación:

- Desde febrero del 2017 se constituyeron varios comités de trabajo, entre ellos el de RSE, el mismo que da respaldo político al proceso de transversalización de la política de Creación de Valor Compartido.
- Funciona un Grupo de Trabajo en RSE, formado por colaboradoras de diferentes empresas y áreas, que se encargan de promover, sostener y dinamizar el tema dentro del GIG.
- Se cuenta con un grupo de 45 ejecutivos y colaboradores del GIG que se han sensibilizado con conocimientos y herramientas:
  - i. Diagnosticar, dar seguimiento a la implementación y reportar sobre los procesos de RSE/CVC.
  - ii. Identificar nuevas oportunidades para desarrollar propuestas de RSE y Creación de Valor Compartido, en el marco de sus procesos de negocios.
  - iii. Han mejorado sus actitudes y destrezas para el trabajo colaborativo, lo cual es una fortaleza para implementar la RSE.

## 4. Estados Financieros

### 4.1 Información relevante

Continuando con la directriz de eficiencia en gastos operacionales, el año 2017 registró una disminución de 0.7% respecto al monto presentado en el 2016.

Dentro de los balances, no existe un cambio estructural significativo de la composición de activos, la observación de mayor relevancia se relaciona con una reducción de los pasivos financieros de 43.1% a 39.7%, compensada por un incremento en pasivos no financieros y patrimonio. Esto demuestra el interés de la administración en reducir el componente de crédito bancario mediante un mejor equilibrio con pasivos espontáneos y recursos propios.

El incremento de capital de trabajo fue de un 6.5% respecto al año anterior, sin embargo, como porcentaje de ventas, se mantuvo en niveles similares al año 2016. Este incremento en el capital de trabajo es uno de los principales impactos de la reducción de flujo de caja operativo que estaba programado y previamente financiado.

Respecto al cumplimiento de obligaciones, dentro del 2017, cumplimos a cabalidad las responsabilidades con las entidades de control manteniendo al día sus obligaciones tributarias y societarias, generando un pago de impuestos por USD 5.93 millones. Dentro de los principales puntos a recalcar, se observa un incremento de la actividad fiscal en Ecuador. Esta sofisticación demanda mayor esfuerzo, horas hombre y gasto operativo para facilitar documentación de respaldo, automatización de reportes y comunicación con las entidades de control que podrían limitar nuestra competitividad a corto y largo plazo.

### 4.2 Estado de Resultados

La disminución de -0.3 puntos porcentuales en margen operativo es consecuencia de la caída en margen bruto (-2.1 pp) que se compensa parcialmente a través de un menor gasto operacional (+1.8 pp). La rentabilidad antes de impuestos mejora respecto al año 2016 debido a un efecto combinado de disminución en gastos financieros y aumento de otros ingresos netos.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2016	AV	2017	AV	AH
Ventas	78,070,879	100.0%	82,412,149	100.0%	5.6%
Costo de Ventas	-50,389,840	-64.5%	-54,864,843	-66.6%	8.9%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>27,681,039</b>	<b>35.5%</b>	<b>27,547,306</b>	<b>33.4%</b>	<b>-0.5%</b>
Gastos Operacionales	-23,413,976	-30.0%	-23,253,991	-28.2%	-0.7%
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>4,267,063</b>	<b>5.5%</b>	<b>4,293,315</b>	<b>5.2%</b>	<b>0.6%</b>
Gastos Financieros	-3,812,944	-4.9%	-3,480,466	-4.2%	-8.7%
Otros Ingresos Netos	1,587,778	2.0%	1,890,981	2.3%	19.1%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,041,897</b>	<b>2.6%</b>	<b>2,703,830</b>	<b>3.3%</b>	<b>32.4%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>11,609,767</b>	<b>14.9%</b>	<b>10,587,567</b>	<b>12.8%</b>	<b>-8.8%</b>

\*AV: Análisis vertical.

\*AH: Análisis horizontal.

### 4.3 Estado de Situación

Los principales cambios a nivel de Balance son el incremento de la porción corriente en el activo, y el reemplazo de deuda por pasivos espontáneos y patrimonio.

<b>BALANCE GENERAL</b>					
	<b>2016</b>	<b>AV</b>	<b>2017</b>	<b>AV</b>	<b>AH</b>
<b>ACTIVOS</b>					
Activos corrientes	51,443,241	51.3%	53,029,410	52.4%	3.1%
Activos fijos	40,745,889	40.6%	38,838,108	38.3%	-4.7%
Otros activos no corrientes	8,095,592	8.1%	9,428,159	9.3%	16.5%
<b>Total</b>	<b>100,284,722</b>	<b>100.0%</b>	<b>101,295,677</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.0%</b>
<b>PASIVO</b>					
Pasivos financieros	43,262,577	43.1%	40,189,096	39.7%	-7.1%
Pasivos no financieros	20,432,037	20.4%	22,528,748	22.2%	10.3%
Patrimonio	36,590,108	36.5%	38,577,833	38.1%	5.4%
<b>Total</b>	<b>100,284,722</b>	<b>100.0%</b>	<b>101,295,677</b>	<b>100.0%</b>	<b>1.0%</b>

\*AV: Análisis vertical.

\*AH: Análisis horizontal.

## 5. Proyección 2018

### 5.1 Temas macroeconómicos relevantes

El año 2018 se presenta con incertidumbre por cambios en el entorno político. Excluyendo este factor que puede modificar las proyecciones que se detallarán a continuación, se estima que el año 2018 tenga un comportamiento similar al 2017, con un crecimiento de 0.8% para los más conservadores, o ligeramente superior a 2% para los más optimistas. El déficit fiscal se considera, según información del ministerio de finanzas, en rangos ligeramente menores al 2017 (-4.6% del PIB), por lo cual las necesidades de financiamiento se mantienen como un factor clave y decisivo.

Sin duda, el escenario político será determinante, además se debe considerar como factores negativos que existe una balanza comercial con tendencia negativa.

Por otro lado, tenemos como factor positivo el nivel de liquidez observado al cierre de año sustentado por la fuerte demanda de bonos colocados por el Gobierno y el aumento de competitividad de las exportaciones por una tendencia a la baja del dólar respecto al euro y otras monedas relevantes. El barril de petróleo se pronostica estable y con ligera alza para el 2018 lo cual podría ser una fuente de mejora para la economía. Igualmente, se espera que la derogación de la "Ley de Plusvalía" fomente la confianza y recuperación del sector de la construcción, el mismo que por su importancia representar un impacto favorable en el conjunto de la economía. Por último, 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.

### 5.2 Panorama Estratégico

Para el año 2018, 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 que se resume a continuación:

### 5.3 Riesgos

Dentro de la gestión de riesgos, hemos considerado apropiado continuar con la formalización e impulso de mecanismos de administración de riesgos que permitan sofisticar nuestra operación y cumplimiento de la estrategia. En el 2018, se tiene previsto continuar con las siguientes etapas del proyecto iniciado en alianza con INCAE Business School que concluyó con el levantamiento de riesgos con su respectiva valoración y priorización para obtener un mapa de calor enmarcado dentro de la metodología COSO ERM. Para cumplir con este objetivo Graisman Cia. Ltda. iniciará la implementación de un plan de auditoría basados en riesgos.

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

- Mercado nacional: Posible recuperación del sector de la construcción, considerando el crecimiento del PIB previsto para el 2018 y la eliminación de la ley de plusvalía. Por otra parte, se observa que ingreso de productos importados podrían incrementar la competencia local forzando una reducción de márgenes.

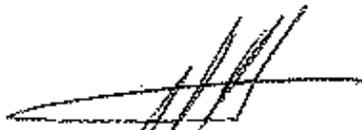
- **Mercado externo:** observamos el mercado externo como una oportunidad de crecimiento por un bajo nivel de riesgo macroeconómico y proyecciones de crecimiento del PIB en los Países de interés para Graiman.
- **Operacionales:** nuestra operación ha sido recientemente actualizada mediante inversiones de capital, capacitaciones a colaboradores y un equipo técnico-administrativo con mayores capacidades. Por este motivo consideramos que el riesgo operacional interno es bajo. Sin embargo, existe un riesgo operativo externo ligado a la provisión de GNL y potenciales cambios de precios de insumos de producción regulados o provistos por el Gobierno que podrían afectar los resultados.
- **Financieros:** nuestra operación financiera se encuentra saludable manteniendo indicadores adecuados de liquidez al igual que calificaciones bancarias de primer nivel para obtener recursos financieros. De igual forma, nuestras proyecciones para el 2018 proyectan una mejora del conjunto de indicadores y resultados. Los riesgos financieros a observar son: tipo de cambio, tasas de interés, recuperación de cartera, ratio de apalancamiento. Para reducir estos riesgos contamos con distintas herramientas donde se destacan como principales el presupuesto y control financiero, proyecciones de flujo de caja anuales y quinquenales, cláusulas contractuales para limitar volatilidad de tasas de interés, líneas de crédito abiertas con bancos, esquemas de cobertura de moneda, comités de crédito, garantías de clientes y estructuración de pasivos para alcanzar indicadores adecuados.
- **Inventario:** el principal riesgo de inventario proviene de su potencial obsolescencia derivada de decisiones para discontinuar productos, cambios tecnológicos o cambios de insumos de producción. Para controlar y monitorcar este riesgo la empresa ha reforzado sus políticas de compras y manejo de inventario obteniendo planes de acción con 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.
- **Tributarios:** existe una variedad de puntos de atención dentro de estos riesgos, en primer lugar, podemos citar el enfoque normativo en torno a paraísos fiscales se ha seguido endureciendo en 2017. Se espera que esta tendencia se mantenga durante 2018 lo cual implica tener mayores controles en ciertas operaciones con sociedades ubicadas en estas zonas. En segundo lugar, a fines de 2017, se aprobó la "Ley Orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera", la cual incluye, entre otras disposiciones, el mecanismo de re-domiciliación en el Ecuador para compañías extranjeras e incrementó de la tarifa de impuesto a la renta de sociedades en 3 puntos porcentuales. Existen otros puntos de menor impacto que promueve esta Ley, sin embargo, deberán ser estudiados a profundidad para el 2018. Como tercer punto, podemos destacar que el Servicio de Rentas Internas levantó 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. Este punto implica un trabajo operativo importante de justificación y documentación, motivo por el cual

la gestión de este riesgo se debe direccionar en el 2018 hacia un fortalecimiento de la política de calificación de proveedores.

- **Laborales:** para el 2017 y 2018 se sigue observando el 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. Adicionalmente, los controles en materia de seguridad social se han incrementado y se espera más frecuentes inspecciones por parte del IESS, sin embargo, hemos podido revisar que este riesgo es de bajo impacto debido al cumplimiento y constante actualización de estos temas mediante un comité laboral que emite recomendaciones para su correcta gestión.
- **Lavado de activos:** 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.
- **Negocio Inmobiliario:** en la Consulta Popular de febrero pasado, el electorado resolvió que sea derogada la segunda, conocida como la "Ley de Plusvalía" lo cual genera una oportunidad de reactivación del sector de la construcción.
- **Comercio exterior:** durante 2017, el Gobierno ha retomado negociaciones con los E.E.U. para formalizar un acuerdo comercial, así como con la China, con la cual se busca, principalmente, liberar el comercio del camarón, que el año pasado, superó al banano en niveles de exportación. Dependiendo de las condiciones y rubros negociados, estos acuerdos podrían representar menores barreras (y tasas) a las importaciones de revestimientos cerámicos generando una competencia agresiva en precios que podría aumentar el riesgo de 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.