



## INFORME DE GESTION EJERCICIO ECONÓMICO 2016

### **Estimados Señores Accionistas y Miembros del Directorio**

Por medio del presente me dirijo a Uds. para presentarles en detalle cómo se realizó la gestión comercial, productiva, administrativa y financiera correspondientes al ejercicio fiscal 2016, de la misma forma se realiza un análisis del mercado y nuestra participación en el mismo.

### **SITUACIÓN ECONÓMICA NACIONAL**

A continuación, se analizan los principales indicadores macroeconómicos, mismos que reflejan la situación del país y la participación e incidencia del sector de la construcción.

#### **PRODUCTO INTERNO BRUTO CORRIENTE**

La economía en el Ecuador ha sufrido una contracción que se evidenció en los porcentajes de variación en el PIB, mismos que van desde un aumento del 3,7 % en 2014 y un aumento de 0,3 % en el 2015 a un decremento del **1,9 %** en el 2016, cerrando el mismo con un monto de **USD 98.272 millones**, esto se debe al desplome de las exportaciones, la caída en el precio del petróleo y la apreciación del dólar.

La tasa de crecimiento del PIB del sector la Construcción cierra el 2016 con un crecimiento de **-10,3%**.

#### **INFLACION**

Ecuador registró una inflación anual de **1,12%** en el 2016 frente al 3,38% del 2015.

#### **EMPLEO**

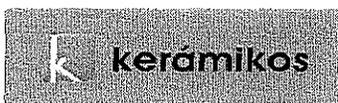
En el Ecuador el empleo Bruto en el 2015 fue de 62.60%, mientras que en el 2016 cerró con porcentaje del **63.80%**.

#### **DESEMPLEO**

El año 2016 cerró con un incremento en la tasa de Desempleo, misma que comparándola con el año 2015 va del 4.8% al **5.2%**. La tasa de Empleo Adecuado fue del **41,20%**. La tasa de Subempleo en el 2016 fue del **19.90%**.

#### **RECAUDACION TRIBUTARIA**

La recaudación de impuestos en Ecuador pasó de USD 13.371 millones a **USD 12.226 millones** en el periodo enero-diciembre de 2016 en comparación con el mismo lapso del



2015. Esto representó un 9% menos, según cifras publicadas por el Servicio de Rentas Internas.

### BALANZA COMERCIAL

Según el Banco Central se registró un superávit de USD 48,5 millones, lo que podría sonar bastante bien, sin embargo, no es producto de un aumento en las exportaciones, sino de la drástica reducción de importaciones -35.5%.

### ANÁLISIS ACTIVIDAD COMERCIAL

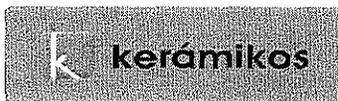
#### Ventas

El año 2016 se vivió bajo la sombra de una crisis nacional y sobre todo en el área de la construcción, a pesar de los esfuerzos del gobierno para promover proyectos de interés social, a través del BIESS que presento créditos de interés bajo a 20 años plazo.

El año terminó con una caída en las Ventas en relación al año 2015, este comportamiento se mantuvo similar en todos los meses de este año, siendo enero, febrero y julio los que presentaron una caída menor y los meses de abril y octubre las más altas diferencias. Adicional a la crisis los resultados fueron afectados por tres ejes principales, el primero es el porcelanato chino sales solubles, debido a la pérdida de competitividad al ser un producto de alta competencia sin diferenciación. Segundo, la caída en la demanda de proyectos inmobiliarios tanto de segmento medio como alto. Y tercero, por un desequilibrio en la fuerza de ventas sobre todo en el área externa.

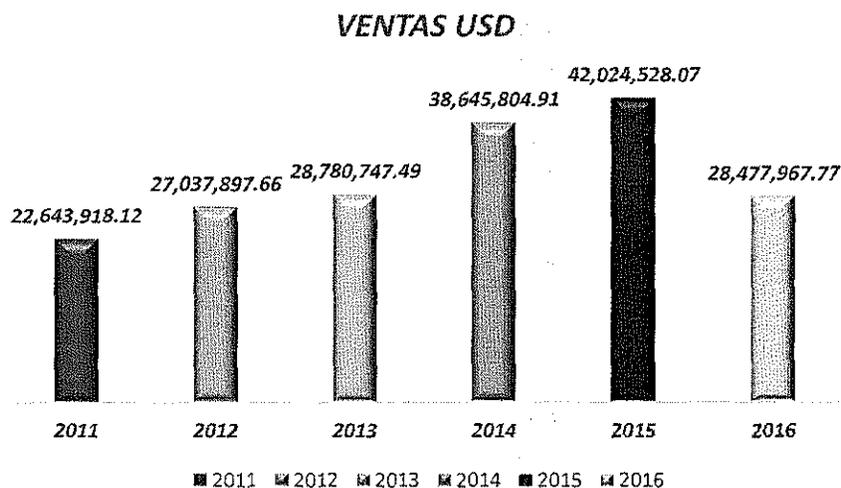
### COMPARATIVO VENTAS 2015 VS 2016

MES	2015	2016	INCREMENTO MENSUAL	CRECIMIENTO
enero	\$3,471,865.25	\$2,648,659.36	-23.71%	-32.57%
febrero	\$2,888,513.43	\$2,362,146.56	-18.22%	
marzo	\$4,680,250.23	\$2,926,539.90	-37.47%	
abril	\$4,434,997.05	\$2,511,491.71	-43.37%	
mayo	\$3,680,772.38	\$2,437,087.24	-33.79%	
junio	\$3,055,149.26	\$2,092,367.35	-31.51%	
julio	\$2,900,545.27	\$2,232,629.96	-23.03%	
agosto	\$3,465,295.92	\$2,387,116.01	-31.11%	-31.86%
septiembre	\$3,234,726.10	\$2,330,512.88	-27.95%	
octubre	\$3,487,697.91	\$2,137,747.04	-38.71%	
noviembre	\$3,451,582.86	\$2,343,594.98	-32.10%	
diciembre	\$3,273,132.41	\$2,068,074.78	-36.82%	
<b>Total general</b>	<b>\$42,024,528.07</b>	<b>\$28,477,967.77</b>	<b>-32.23%</b>	



Tomando como referencia el periodo 2013, el resultado conseguido en el 2016 fue igual y en relación al 2014 existe una caída del 26%, finalmente la caída en relación al 2015 es del 32%. Si analizamos la cantidad de transacciones realizadas en comparación con los mismos años encontramos que el año 2016 cayó un 13% en relación al 2015, un 6% en relación al 2014 y un 7% en relación al 2013. El promedio en dólares por factura fue de 85usd en el 2016, 109usd en el 2015, 107usd en el 2014, y 92usd en el 2013. Estos resultados nos dan a entender que existió una caída tanto en la capacidad de compra como en el tráfico de clientes a las tiendas.

**GRAFICO 1: COMPORTAMIENTO VENTAS**



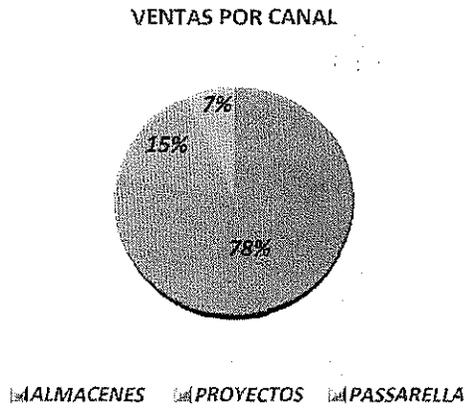
AÑO	USD	# DE FACTURAS	PROMEDIO POR FAC	CRECIMIENTO
2011	\$22,643,918.12	290,527.00	77.94	
2012	\$27,037,897.66	308,767.00	87.57	6.28%
2013	\$28,780,747.49	311,909.00	92.27	1.02%
2014	\$38,645,804.91	358,935.00	107.67	15.08%
2015	\$42,024,528.07	385,009.00	109.15	7.26%
2016	\$28,477,967.77	334,683.00	85.09	-13.07%



### Comportamientos de Ventas por Canal

El 78% de las ventas se generan en las tiendas y la diferencia se reparte con un 15% en ventas a proyectos y un 7% en Passarella. En relación al 2015 las tiendas cayeron en un 21%, Las ventas a Proyectos y distribuidores caen en un 55% en relación al mismo año y en el caso de Passarella tiene una caída de un 15%.

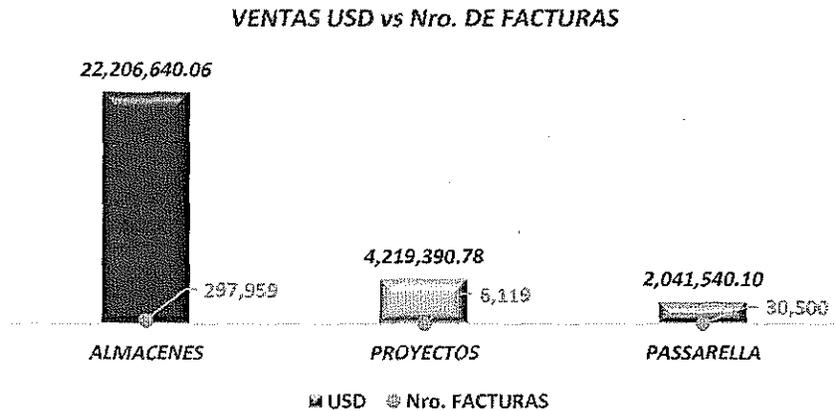
GRAFICO 2: VENTAS POR CANAL



En el canal de tiendas el 80% de las ventas se registran en 12 almacenes que representan el 42%, distribuidos en cada territorio así:

7 Locales en el Territorio 2, 3 Locales en el Territorio 1 y 2 Locales en el territorio 3. En el caso del Local de la Remigio Crespo, éste registro problemas en el manejo del mismo por abuso de confianza de sus asesores y se tomó decisiones que obligaron a reorganizar el equipo desde la jefatura hasta sus asesores.

GRAFICO 3: VENTAS POR CANAL vs Nro. DE FACTURAS





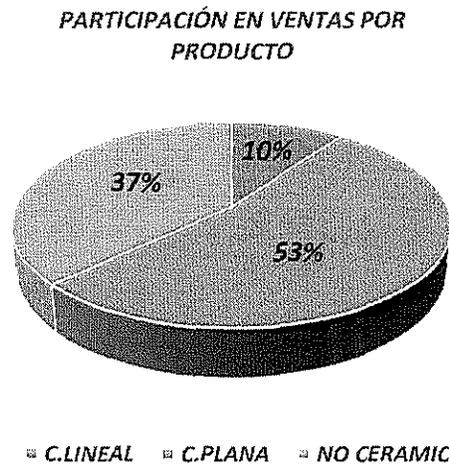
Ventas externas tuvo una caída drástica provocada por la realidad inmobiliaria del país que afecto en el período, y también porque se desmantelaron los equipos comerciales tanto del T1 como del T3. Así mismo motivados por falta de controles y un manejo inapropiado de las ventas que se convirtieron en notas de crédito por negociaciones no concretadas.

Passarella es una línea que ha logrado mantener una estabilidad tanto de personal como de innovación y crecimiento a pesar de caer en valores ha logrado una mayor cantidad de transacciones consolidando así su canal de distribuidores.

### Ventas por tipo de producto

Las participaciones de las ventas están repartidas con Cerámica Plana con un 53%, Complementarios (NO CERAMICA), con un 37% y finalmente con un 10% todo lo que está comprendido en Cerámica Lineal.

**GRAFICO 4: PARTICIPACION POR TIPO DE PRODUCTO**

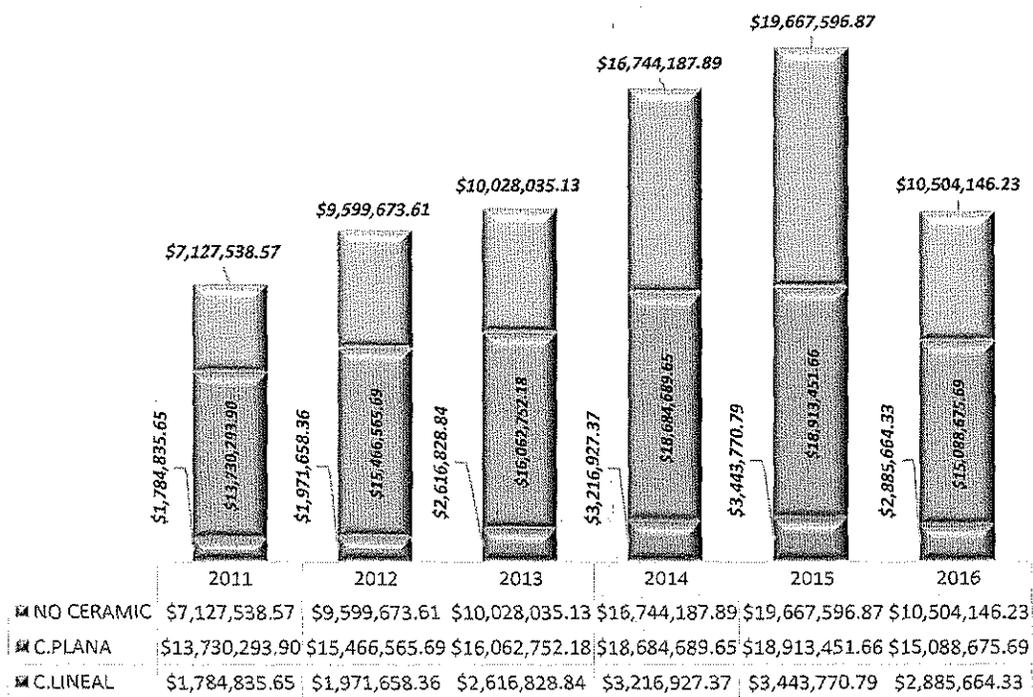


CATEGORÍA	2011	2012	2013	2014	2015	2016
C.LINEAL	\$1,784,835.65	\$1,971,658.36	\$2,616,828.84	\$3,216,927.37	\$3,443,770.79	\$2,885,664.33
C.PLANA	\$13,730,293.90	\$15,466,565.69	\$16,062,752.18	\$18,684,689.65	\$18,913,451.66	\$15,088,675.69
NO CERAMIC	\$7,127,538.57	\$9,599,673.61	\$10,028,035.13	\$16,744,187.89	\$19,667,596.87	\$10,504,146.23
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$22,642,668.12</b>	<b>\$27,037,897.66</b>	<b>\$28,707,616.15</b>	<b>\$38,645,804.91</b>	<b>\$42,024,819.32</b>	<b>\$28,478,486.25</b>



Importante destacar el crecimiento de inventarios en los años 2014 y 2015, a pesar que los años con mayor desarrollo en el área de la construcción fueron los años 2012, 2013 y 2014.

**GRAFICO 5: PARTICIPACION POR TIPO DE PRODUCTO**



Comportamiento de compras contra las ventas de Fábricas de Pisos y Revestimientos.

			TOTAL	PROMEDIO
ECUACERAMICA	COMPRA	QTY	916,148.82	83,286.26
		USD	7,788,032.05	708,002.91
	VENTA	QTY	796,623.32	79,662.33
		USD	7,079,968.68	707,996.87
ITALPISOS	COMPRA	QTY	197,985.60	17,998.69
		USD	1,520,779.25	138,252.66
	VENTA	QTY	91,243.03	9,124.30
		USD	890,178.57	89,017.86
RIALTO	COMPRA	QTY	479,904.96	43,627.72
		USD	2,907,844.18	264,349.47
	VENTA	QTY	543,242.40	54,324.24
		USD	3,862,376.71	386,237.67

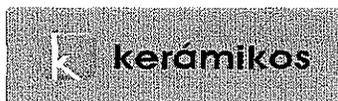


<b>TOTAL</b>	<b>COMPRA</b>	<b>QTY</b>	1,594,039.38	144,912.67
		<b>USD</b>	12,216,655.48	1,110,605.04
	<b>VENTA</b>	<b>QTY</b>	1,431,108.75	139,620.36
		<b>USD</b>	11,832,523.96	1,169,484.92

En el caso de las fábricas en el año 2016 se realizó un abastecimiento 11% mayor que las ventas, terminando en metros con un aproximado de 150.000mts adicionales al stock, La venta promedio mensual fue de 140.000 metros mensuales y quedando ubicadas las fábricas, Ecuacerámica con 79.000 metros, Rialto con 54.000 metros e Itaipisos con 9.000 metros. Este año el transporte que asume Kerámikos desde las fabricas fue un factor que afectó los precios en un 5%.

#### Venta complementarios 2015 vs 2016

COMPLEMENTARIOS	2015	2016	CRECIMIENTO
PORCELANATO	\$8,748,984.02	\$3,486,268.74	-60.15%
JUNTEX	\$1,800,071.16	\$1,775,204.32	-1.38%
GRANITO	\$1,402,129.34	\$894,342.45	-36.22%
INSTALACION	\$1,750,228.70	\$784,000.39	-55.21%
PORCELAN ITALP	\$902,305.81	\$628,879.18	-30.30%
MARMOL	\$710,959.93	\$525,479.43	-26.09%
SANITARIOS HYPO	\$707,775.19	\$476,597.05	-32.66%
KOHLER	\$738,803.53	\$413,520.32	-44.03%
PISO FLOTANTE	\$570,032.49	\$218,102.55	-61.74%
DELTA GRIF Y AC	\$236,500.86	\$188,905.06	-20.13%
GRIFERIAS HYPOO	\$251,722.75	\$183,099.42	-27.26%
FREGADEROS	\$160,494.33	\$147,318.99	-8.21%
DIPAC	\$111,892.06	\$131,883.94	17.87%
TINAS	\$95,842.28	\$90,631.01	-5.44%
PISO DE MADERA	\$103,126.17	\$54,284.00	-47.36%
ACCESORIOS	\$93,691.02	\$48,745.26	-47.97%
PANELES	\$43,938.97	\$40,218.75	-8.47%
VESELLS	\$53,285.97	\$35,229.94	-33.89%
FAROLAS LONDON	\$34,963.87	\$35,180.89	0.62%
PELLA	\$11,985.95	\$32,374.47	170.10%



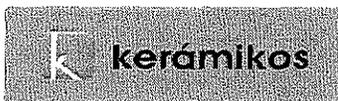
Los resultados del año 2016 Pegacer mantiene su nivel de ventas con una caída mínima del 1% en relación al 2015, el resto de líneas también se ven afectadas, por una parte, por la reducción de importaciones provocadas por el incremento de precios y la aparente reducción de la demanda, por otra parte, la agresividad de la competencia en cuanto a promociones y descuentos desmedidos que vinieron a afectar el posicionamiento de productos importados sobre todo de la China y Europa.

Esta línea de productos mantiene márgenes de rentabilidad altos lo que permitiría manejar un mix que garantice la rentabilidad del año 2017; Importante consolidar nuevas importaciones, orientarse en productos de poca competencia y fortalecer líneas propias como Fregaderos, Passarella, Pella, Pisos Flotantes y los de volumen como son Mármoles, Granitos y Porcelanatos de diseño europeo.

#### PRODUCCIÓN Y VENTAS DE CERÁMICA LINEAL

Al analizar el año 2016 se evidencia que la planta de Kerámikos tuvo una producción total de 2.021.312 piezas, que comparada con el 2015 se genera una disminución del 22.93% ya que en ese periodo se produjo un total de 2.622.780 piezas, de la producción del 2016 el 99.14% fueron piezas con calidad de exportación y un 0.86% corresponden a piezas de segunda calidad. El total de ingresos comparados entre el 2015 vs el 2016 nos da un decremento del 16.38%, ya que estos disminuyen de \$ 3.451.024 en 2015 a \$ 2.885.665 en 2016.

CUADRO COMPARATIVO VENTAS 2016-2015								
MESES	AÑO 2016		AÑO 2015		DIFERENCIA		PORCENTAJE	
	PIEZAS	DOLARES	PIEZAS	DOLARES	PIEZAS	DOLARES	PIEZAS	DOLARES
Ene	148,503	\$ 228,825	231,200	\$ 303,578	-82,697	\$ -74,753	-36%	-25%
Feb	144,093	\$ 214,588	221,758	\$ 255,096	-77,665	\$ -40,507	-35%	-16%
Mar	194,862	\$ 260,184	244,527	\$ 316,878	-49,666	\$ -56,694	-20%	-18%
Abr	147,262	\$ 222,892	269,411	\$ 319,798	-122,149	\$ -96,906	-45%	-30%
May	200,745	\$ 269,002	209,428	\$ 262,768	-8,683	\$ 6,234	-4%	2%
Jun	155,308	\$ 214,392	234,784	\$ 283,685	-79,476	\$ -69,293	-34%	-24%
Jul	128,546	\$ 211,130	203,980	\$ 304,244	-75,434	\$ -93,114	-37%	-31%
Ago	174,717	\$ 222,382	199,096	\$ 281,169	-24,379	\$ -58,787	-12%	-21%
Sep	180,393	\$ 234,970	208,931	\$ 269,456	-28,539	\$ -34,487	-14%	-13%
Oct	181,702	\$ 313,209	220,190	\$ 325,449	-38,488	\$ -12,240	-17%	-4%
Nov	191,525	\$ 259,007	176,339	\$ 240,299	15,186	\$ 18,709	9%	8%
Dic	173,657	\$ 235,083	203,135	\$ 288,603	-29,478	\$ -53,520	-15%	-19%
<b>TOTAL</b>	<b>2,021,312</b>	<b>\$ 2,885,665</b>	<b>2,622,780</b>	<b>\$ 3,451,024</b>	<b>-601,468</b>	<b>\$ -565,358</b>	<b>-22.93%</b>	<b>-16.38%</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>168,443</b>	<b>\$ 240,472</b>	<b>218,565</b>	<b>\$ 287,585</b>	<b>-50,122</b>	<b>\$ -47,113</b>	<b>-22.93%</b>	<b>-16.38%</b>



La composición de la producción y las variaciones entre el 2015 y el 2016 de la planta son las siguientes:

VENTAS POR TECNOLOGIA 2015 vs 2016 EN PIEZAS					
TECNOLOGIA	2015	2016	% DE PARTICIPACIÓN	dife	%
CUARTO FUEGO	1,692,198	1,239,718	61%	-452,480	-27%
PASTA VIDRIO	569,082	439,761	22%	-129,320.60	-23%
MOSIACOS IMPORTADOS	142,257	119,533	6%	-22,724	-16%
MOSAICOS	46,225	69,920	3%	23,695.41	51%
ESPESOR	89	63	0%	-26	-29%
MURALES	4,241	3,869	0%	-371.87	-9%
TRADICIONAL	168,619	148,440	7%	-20,178.76	-12%
ARTESA	69	7	0%	-62	-90%
<b>TOTAL</b>	<b>2,622,780</b>	<b>2,021,312</b>	<b>100%</b>	<b>-601,467.82</b>	<b>-23%</b>

VENTAS POR TECNOLOGIA 2015 vs 2016 EN PIEZAS EN DOLARES					
TECNOLOGIA	2015	2016	% DE PARTICIPACIÓN	DIFERENCIA	%
CUARTO FUEGO	\$ 1,423,067.18	\$ 1,019,761.38	35%	-\$ 403,305.80	-28%
PASTA VIDRIO	\$ 397,608.14	\$ 642,037.73	22%	\$ 244,429.59	61%
MOSIACOS IMPORTADOS	\$ 949,995.92	\$ 668,043.59	23%	-\$ 281,952.33	-30%
TRADICIONAL	\$ 365,119.45	\$ 398,521.03	14%	\$ 33,401.58	9%
MURALES	\$ 27,742.90	\$ 30,954.87	1%	\$ 3,211.97	12%
MOSAICOS	\$ 287,120.12	\$ 126,174.00	4%	-\$ 160,946.12	-56%
ESPESOR	\$ 112.53	\$ 19.08	0%	-\$ 93.45	-83%
ARTESA	\$ 257.28	\$ 152.90	0%	\$ 104.38	41%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,451,023.52</b>	<b>\$ 2,885,664.58</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 565,254.56</b>	<b>-16%</b>



**GRAFICO 6: NÚMERO DE PIEZAS VENDIDAS POR AÑO**



**GRAFICO 7: VENTAS EN DOLARES POR AÑO**



En cuanto al análisis interno por tipo de producto, si bien se observa una disminución de ciertas líneas por las causas enunciadas anteriormente, dentro de lo positivo podemos indicar un crecimiento del 61% de la línea de decoración tradicional o pasta de vidrio por los nuevos modelos lanzados en el año pasado y si bien los mosaicos importados han perdido participación del 29%, los mosaicos maquinados en nuestra planta han incrementado un 38%, es decir nuestra producción propia está desplazando al producto importado lo cual es positivo como unidad de producción.



En lo referente a barrederas y filos de grada durante el 2016 se han producido un total de 84,495 piezas, vendiéndose un total de 83,623 piezas, generando ventas por USD 111,964.

#### RECUPERACION DE CARTERA PERÍODO 2016

Del total de las ventas realizadas en el año 2016 a crédito cuyo monto es de \$ 8.433.962,00, se recuperó \$ 7.180.260,05 es decir el 85,14%, la diferencia del 14,86% es decir \$1.253.701,95 se encuentra en proceso de recuperación y constante seguimiento.

#### MERCADEO

En el año 2016 la inversión total realizada como Mercadeo fue de \$319,561.57 lo cual representa el 1.16% sobre las ventas y una disminución del 22,46% versus el año 2015. Se trabajó en recordación de marca, promociones y eventos.

El ingreso generado en actividades realizadas por mercadeo fue de \$3.632,831.29.

En cuanto a las promociones se realizaron con el fin el generar flujo de tráfico en los locales, aportar al cumplimiento del presupuesto de ventas, y evacuar productos de baja rotación y alto Stock.

Los resultados fueron los siguientes:

Temática	Ventas Promoción	Presupuesto	Cumplimiento
Gran Feria Hypoo	\$ 195,989.10	\$ 247,438.00	79%
Enmoda tu Cocina	\$ 772,258.81	\$ 955,023.05	81%
Decora en Keramikos	\$ 1,422,184.82	\$ 1,975,000.00	72%
Renueva tu Baño	\$ 429,423.63	\$ 700,000.00	61%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,819,856.36</b>	<b>\$ 3,877,461.05</b>	<b>73%</b>

Adicionalmente con el fin de vender producto de baja rotación se realizaron ferias de saldos en los locales Promokonstrucción Quito, Guayaquil y Riobamba.

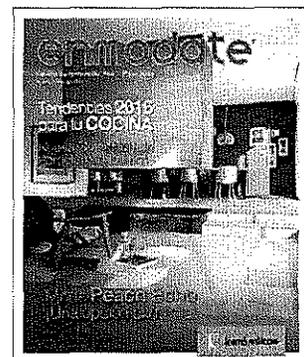
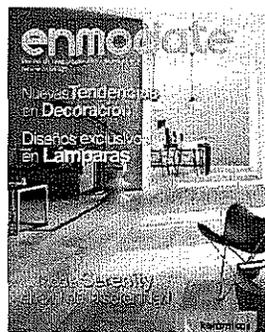


Local	Ventas
Riobamba	\$ 40,928.48
Almacen San Rafael	\$ 33,041.71
Promokonstruccion 25 de Julio	\$ 96,080.29
Promokonstruccion Daule	\$ 165,467.49
Promokonstruccion Guajalo	\$ 350,828.96
<b>Total</b>	<b>\$ 686,346.93</b>

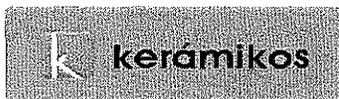
También se participó en la Feria reconstrucción que se llevó a cabo en la ciudad de Portoviejo después el terremoto con los siguientes resultados.

Producto	Ventas
PELLA	\$ 508.20
PASSARELLA	\$ 878.56
PEGACER	\$ 1,495.80
HYPOO	\$ 6,470.70
ECUACERAMICA	\$ 35,534.63
RIALTO	\$ 81,740.52
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 126,628.41</b>

Como otras actividades se realizaron la producción de la campaña Kerámikos para el año 2016, se participó en la Feria Expoplaza en el mes de abril, se realizaron publicaciones en revistas y redes sociales y la publicación de la revista Enmodate.



En cuanto a servicio al cliente el índice de satisfacción fue del 96%.



## **GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

La gestión Administrativa de la Compañía durante el ejercicio económico 2016 se ha desarrollado con normalidad, se ha cumplido con las obligaciones para con el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías y más instituciones y organismos con los cuales tiene relación la Compañía, así como con los clientes y proveedores.

### **Aspectos Laborales y Legales**

Se ha cumplido con las disposiciones del Ministerio de Trabajo dando cumplimiento a las normas legales.

En lo referente a aspectos legales, se ha cumplido con los contratos firmados y disposiciones impartidas.

### **Disposiciones de la Junta General de Accionistas y Directiva**

Se ha dado cumplimiento a lo resuelto por la Junta General de Accionistas.

## **AUDITORIA**

Como apoyo al control y mejora de esta administración se pudo identificar que el departamento de auditoria ha realizado 123 auditorias en el año con su respectivo seguimiento y ejecución a sus recomendaciones. En base al número de intervenciones realizadas a Kerámikos se desarrolló un proceso específico para seguimiento de recomendaciones de Auditoría Interna.

## **SEGUROS**

Se realizó una revisión a las coberturas de la póliza de seguros de Keramikos para que todos los inmuebles, mercadería y maquinaria sean cubiertos en su totalidad en caso de algún siniestro.

### **Inversiones**

Al 31 de diciembre de 2016 el total del Activo Fijo Neto es de **USD 5.448.853,26**.

### **Inventarios**

Al 31 de diciembre de 2016 el total del Inventario es de **USD 13.194.193,28**.



### **Rotación**

El inventario de Keramikos tiene una rotación de 166 días promedio en la venta de sus existencias. Es decir, el inventario permaneció 5 meses en las bodegas antes de ser vendidas.

### **Resultado**

En este año 2016 por las razones expuestas en este informe se originó un resultado negativo antes de impuestos de **USD 132.776.24**.

### **Patrimonio**

El patrimonio al 31 de diciembre del 2016 es de **USD 15.783.735,98**; el Patrimonio de la Compañía respalda en cada acción en 3.95 veces su valor nominal.

### **Cumplimiento de Normas**

Durante el ejercicio económico 2016 Kerámikos S.A. ha cumplido con las normas de propiedad intelectual y derechos de autor.



## RECOMENDACIONES

- Incrementar controles en los inventarios, tanto en bodegas como en almacenes.
- Implementar un sistema de códigos de barra para el control de la trazabilidad de los inventarios.
- Seguimiento y control al presupuesto anual de ventas.
- Fortalecer la fuerza de ventas en almacenes, externos y Jefes de Línea para que permitan generar nuevos negocios y apoye al cumplimiento de objetivos.
- Continuar con el crecimiento en Distribuidores y recuperar Proyectos Inmobiliarios a nivel nacional.
- Velar el cumplimiento del presupuesto de gasto implementado para seguir optimizando recursos.
- Mantener y fortalecer el proceso de compras e importaciones en base a criterios de rotación de inventarios, necesidades y tendencias del mercado.
- Fortalecer relaciones con proveedores nacionales e internacionales para mantener la exclusividad de las líneas.
- Continuar con la Recertificación ISO para Kerámikos.

Atentamente me suscribo.

Ing. Andrés Andrade B.  
Gerente General  
Kerámikos S.A.