

2017



Informe Gerencial

TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.



Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo	- 2 -
2.	Escenario económico 2017	- 4 -
2.1	Análisis Macroeconómico	- 4 -
2.2	Análisis Microeconómico (Industria)	- 5 -
2.3	Análisis Legal - Tributario	- 6 -
2.4	Evolución del Precio Internacional del Acero.....	- 6 -
3.	Hechos relevantes del negocio	- 7 -
3.1	Principales cifras	- 7 -
3.2	Panorama Estratégico.....	- 7 -
3.3	Proceso de Manufactura	- 8 -
3.4	Proceso I+D.....	-10-
3.5	Proceso de Comercialización.....	- 10 -
3.6	Procesos de Apoyo	- 11 -
4	Estados Financieros.....	- 19 -
4.1	Estado de Resultados.....	- 19 -
4.2	Estado de Situación	- 19 -
4.3	Estado de Flujo de Efectivo	- 20 -
4.4	Principales indicadores.....	-20-
5	Proyección 2018.....	-21-
5.1	Temas macroeconómicos relevantes.....	- 21 -
5.2	Panorama Estratégico.....	- 22 -

1. Resumen ejecutivo

La empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. desde hace 54 años fabrica productos de acero, los mismos que ofrece al mercado ecuatoriano en las siguientes líneas: tubería, planchas de zinc, techos (aluzinc), placa colaborante y perfilera, sirviendo y apoyando con mayor fuerza al desarrollo del sector de la construcción. TUGALT S.A., por su siglas, entrega calidad con medidas y espesores correctos, los mismos que son la carta de presentación de los nuevos productos que ofrece al mercado.

En el año 2017, Tugalt tuvo un adecuado desempeño en términos de rentabilidad y liquidez debido a mejoras en la gestión interna realizada y a efectos externos positivos para el negocio. En el caso del crecimiento, la empresa logro elevar el nivel de ventas en toneladas superando en un 10% al del 2016. En dólares se observa un incremento en ventas, alrededor de un 23,8%, debido al incremento en el precio promedio de venta anual.

El precio internacional del acero tuvo una recuperación en el último año respecto a los últimos meses del 2016. En la relación oferta-demanda mundial no existió un desbalance importante que pudiera haber afectado el precio. No obstante, las políticas internas en China para reducir las emisiones de CO2 cerrando y mejorando la eficiencia de algunos molinos, ha motivado un alza en los precios de compra de acero que ha impactado en el mercado en el último trimestre del 2017.

Tanto el Banco Central como el Fondo Monetario Internacional revisaron sus proyecciones de crecimiento de la economía ecuatoriana. El primero estima un crecimiento de 0,7% en tanto que el organismo internacional maneja una cifra de 0,2%. En ambos casos se proyecta un escenario más favorable que el que se dio en el año 2016 con -1,6%. El crecimiento del PIB en el segundo trimestre del año 2017 fue de 1,9%, luego de un variación de -0,1% en el primer trimestre de este año.

Bajo el escenario externo anteriormente expuesto, Tugalt logró mantener su rentabilidad debido a los siguientes factores:

- **Cambios en el precio internacional del acero:** El margen bruto pasó de 26% en el 2016 a 24% en el 2017. La causa principal corresponde a la tardía recuperación del precio promedio de venta en el mercado interno como consecuencia del incremento del precio internacional de acero.
- **Reducción de costos y gastos operativos:** Los cambios en el precio internacional del acero se reflejan en 8-9 meses posteriores en el costo de ventas por temas de lead time, es importante considerar que los precios del acero tuvieron una fluctuación desde Mayo hasta Septiembre del 2017 con tendencia incremental, luego tuvo un descenso leve hasta noviembre, retomando su ascenso hasta finales de año.

De acuerdo a las políticas de la gerencia general sobre mejoras dentro los procesos tales como proyectos de automatización, se mejoró la disponibilidad interna en planta y la eficiencia en costos de producción y gastos operacionales, esto acompañado con un crecimiento en ventas se logró mantener en un 17% los gastos operacionales.

- **Reducción de gastos financieros:** Los gastos financieros disminuyeron en un gracias al trabajo realizado por el área financiera en la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento con tasas de interés competitivas, contribuyendo positivamente a la generación de utilidad y a mantener una estructura financiera saludable.

En términos de crecimiento, Tugalt logró incrementar sus niveles de ventas en volumen apoyado en una correcta sincronización de la cadena de valor y los procesos de apoyo. En el caso de las compras, considerado un proceso crítico dentro del giro del negocio, se continuó con el impulso del comité de compras que permite incluir distintas perspectivas del negocio: compras, producción, comercial y finanzas. Desde la perspectiva de producción, a partir de las mejoras internas de automatización se mejoró la disponibilidad de producto terminado dando paso para que el área comercial, pueda incrementar la cobertura. Desde la óptica comercial se aprovechó el incremento de precios correlacionados con incrementos internacionales y el posicionamiento de marca, se amplió el conocimiento de mercado dando lugar a la integración de nuevos negocios.

En términos de gestión, a través de la creación de foros para la rendición de cuentas y desarrollo de planes de mejora, tales como equipo de revisión gerencial y comité de compras, se ha dado continuidad y avance en el alineamiento del equipo y la toma de decisiones relevantes para el manejo del negocio.

Entre las actividades a resaltar están la incorporación del nuevo Gerente General a inicios del año y del Gerente de I+D a mediados del mismo año, también se resalta la generación del nuevo plan de negocios con visión 2022, con el cual se pretende dar un giro al negocio, dando paso a productos de mayor valor agregado y nuevas estrategias comerciales que apuntan a nuevos nichos de mercado.

2. Escenario económico 2017

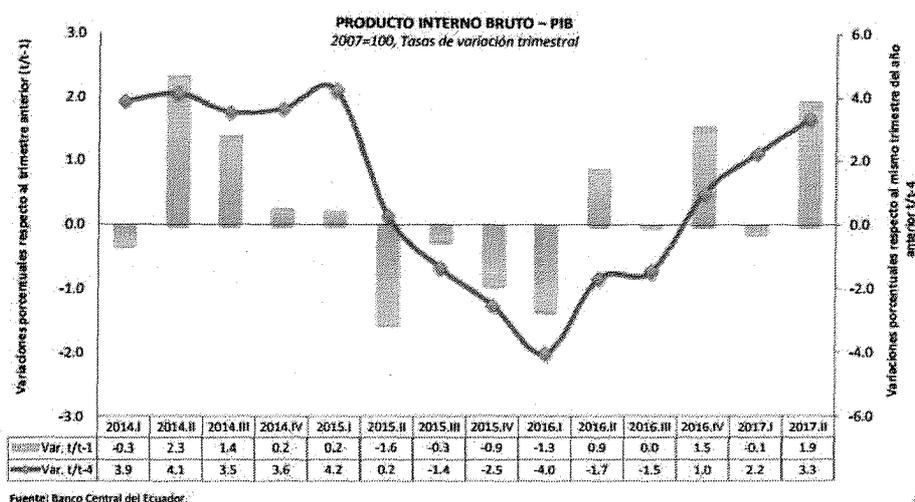
2.1 Análisis Macroeconómico

El año 2017 estuvo marcado por un repunte en la economía ecuatoriana marcado por un crecimiento a finales del 2016.

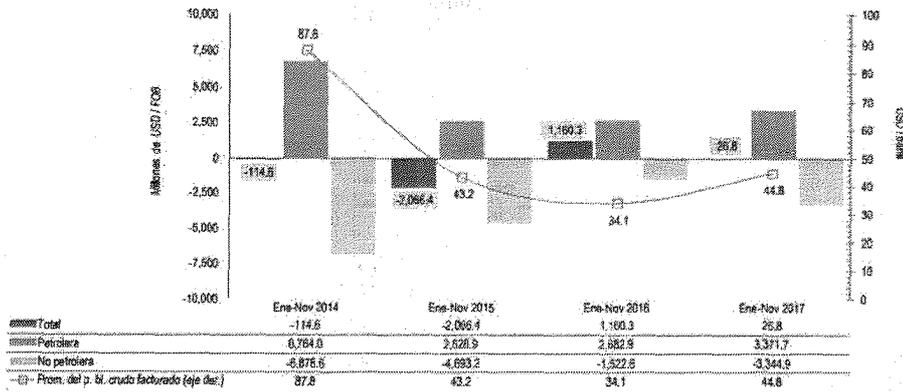
Para octubre de 2017 de acuerdo a información de la Superintendencia de Bancos, el crédito comercial otorgado por los bancos privados representó el 72,4% del total, siendo el componente más fuerte el Comercial Prioritario Corporativo (49,6% del total). Esto permitió que la economía tenga una mayor proyección de crecimiento a la estimada inicialmente.

Por otro lado, en este entorno la liquidez también se redujo alejándose de los niveles excesivos del primer semestre de 2017

El PIB de Ecuador, en el segundo trimestre de 2017, a precios constantes, mostró una tasa de variación trimestral de 1.9% (t/t-1, respecto al primer trimestre de 2017); y, una variación inter anual (t/t-4, respecto al segundo trimestre de 2016) de 3.3%.



En el 2017 la balanza comercial registró un superávit de 26.8 millones en el período de enero a noviembre del 2017, consecuencia de la recuperación del precio de barril de petróleo y el crecimiento de las exportaciones no petroleras, sin embargo y comparado con el saldo en el mismo período del 2016 hubo una disminución del 97.7%, cuya afectación directa fue el incremento de las importaciones debido a las desactivación de las salvaguardias.

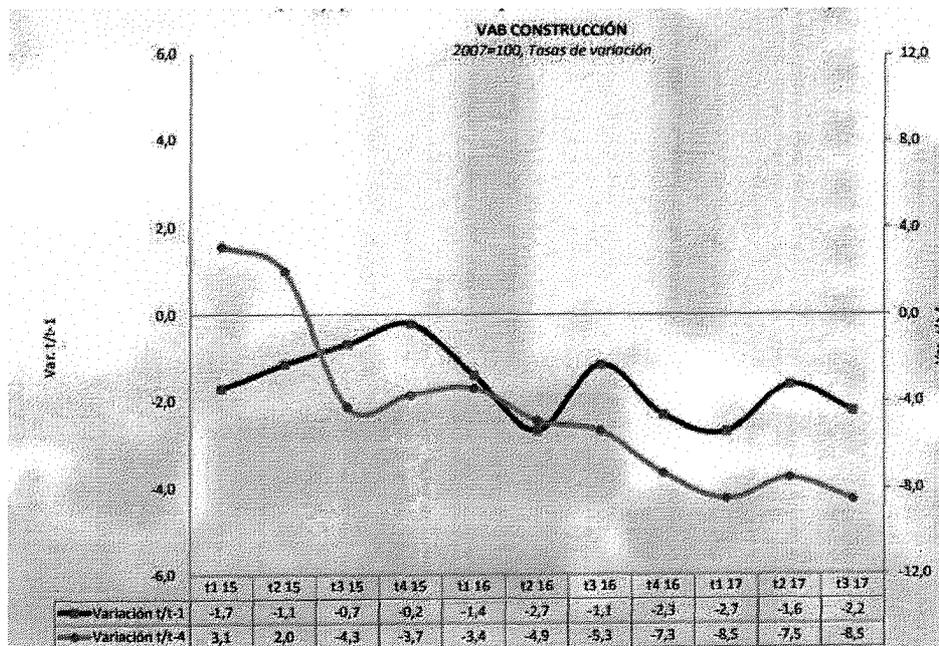


Fuente: Banco Central del Ecuador. Evolución de la Balanza Comercial – Febrero 2018.

De igual forma, durante el 2017, el riesgo país (EMBIG) se redujo, pasando de 647 puntos (enero 2017) a 459 puntos (diciembre 2017), retornando a niveles del 2014 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.

2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

De acuerdo al **Banco Central del Ecuador (BCE)**, en su informe de cuentas nacionales – tercer trimestre de 2017, “la actividad de la Construcción registró un decrecimiento de -2.2% en el tercer trimestre de 2017; y de -8.5% con respecto al tercer trimestre de 2016”, en este análisis este sector se sitúa como la industria con mayor decrecimiento en cuanto a la variación interanual del **PIB**.



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

La Federación de Cámaras de la Construcción, manifiesta que, aunque la Ley de plusvalía sea eliminada, aún es necesario generar un ambiente adecuado para que la inversión se

incremente. “Si no tenemos un entorno económico favorable, que permite que los inversionistas desarrollen proyectos inmobiliarios con la confianza de que los van a vender, la propuesta de la Ley Orgánica para la Redistribución de la Riqueza y la Ley de Plusvalía podrían frenar el desarrollo de proyectos inmobiliarios.

2.3 Análisis Legal - Tributario

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

- El impuesto al valor agregado (IVA) volvió desde el 1 de junio de 2017, al 12%, luego de que el 2016 se elevara en dos puntos, una medida impuesta para afrontar los efectos del terremoto de magnitud 7,8 que afectó a zonas de la costa norte.
- Una de las primeras medidas tomadas por el nuevo ministro de Comercio Exterior (Comex), fue la eliminación de las salvaguardias a partir del 1 de junio de 2017. La implementación de salvaguardias se dio en el 2015, con la finalidad de regular las importaciones y equilibrar la balanza comercial. El desmantelamiento progresivo de las salvaguardias se dio desde el 2016. Para el 2017, las sobretasas fijadas en 35% bajaron al 23,3% en abril y al 11,7% en mayo, desde el 1 de junio sean del 0%. Las partidas incluían productos como: frutas, lácteos, carnes, embutidos y electrodomésticos. Mientras las sobretasas fijadas en un 15% bajaron al 10% en abril y a un 5% en mayo. Incluyó productos como licores, ropa y otros productos textiles.
- Mayores controles en materia de Precios de Transferencia
- Auditorías tributarias (determinaciones – fiscalizaciones) basadas en temas operativos
- Obligación de reportar cuentas bancarias en el extranjero, tanto para personales naturales como sociedades

Por último, se ha incrementado la regulación del 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.

Ecuador ha incorporado una normativa de control bancario similar a FATCA y la banca nacional ha adoptado en sus procesos, las obligaciones de reporte de EE.UU.

2.4 Evolución del Precio Internacional del Acero

En el 2017 se vio un incremento importante en el precio internacional, debido a factores como:

- Producción china baja durante el invierno a finales del 2016 e inicios del 2017
- Oferta mundial ajustada
- Oferta competitiva limitada
- Cierre de varios molinos en China
- Recortes de producción por políticas de menor polución en el país asiático

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 28.08 millones USD y un crecimiento de 23.8% respecto al año 2016.
2. La utilidad antes de impuestos fue de 1.75 millones USD, respecto a 1.71 millones de USD del año 2016.
3. El EBITDA se ubicó en 2.54 millones USD, respecto a 3.5 millones USD del 2016.
4. La deuda con instituciones financieras se ubicó en 17.5% (como porcentaje de activos), un incremento de 2 puntos porcentuales respecto al 2016.
5. El flujo de caja operativo fue de 2.5 millones USD, mostrando una disminución a frente al flujo del año 2016 que fue cercano a 3.5 millones USD.

3.2 Panorama Estratégico

Misión: Fabricar de manera eficiente y eficaz productos de acero de alta calidad, comercializándolos a través de una amplia red de distribuidores o directamente al cliente final, enfocados a las necesidades de los usuarios, brindando asesoría que promueva la utilización de los mismos en sistemas constructivos.

Visión: Ser un referente nacional en ofrecer productos de valor agregado para el sector de la construcción y manufacturero por la alta calidad e innovación de nuestras soluciones así como por el elevado nivel de servicio.

Lineamientos 2017: Los lineamientos planteados fueron los siguientes:

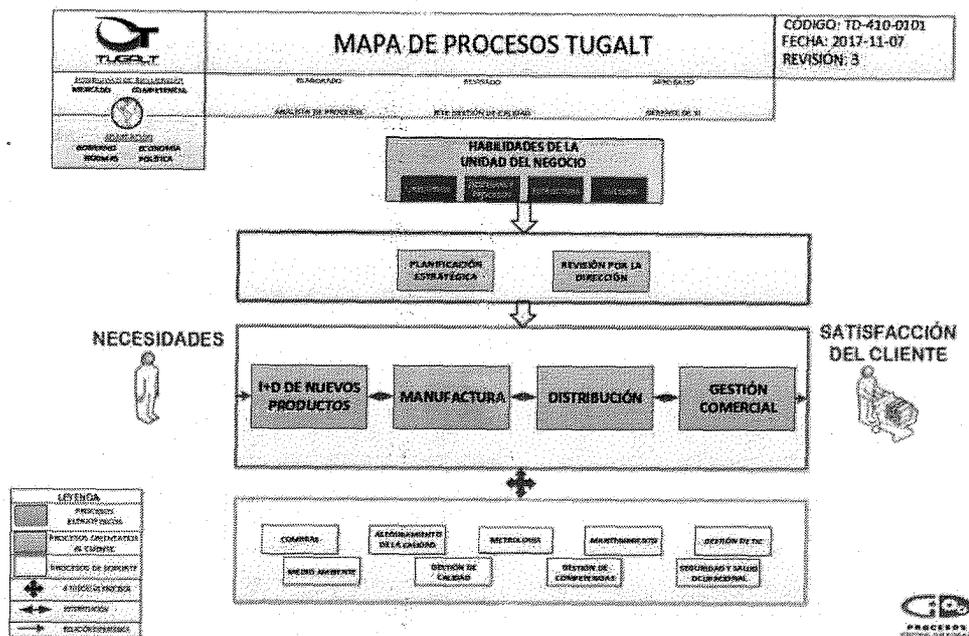
- 1) Ventas mensuales de 2.122 toneladas.
- 2) Nivel de precios que nos permitan estimar un margen bruto promedio de 20% (incluido variaciones).
- 3) Una utilidad antes de impuestos que oscile entre 400 mil USD y 800 mil USD.

El cumplimiento de estos lineamientos se detalla a continuación:

Lineamiento	Meta	Real
Ventas mensuales	2122	✓ 2330
Margen bruto	20%	✓ 23.3%
Utilidad Core (en MM)	0.4-0.8	✓ 1.8

Mapa de Procesos

De acuerdo a la nueva versión de la norma ISO 9001:2008, se modificó el mapa de procesos quedando de la siguiente forma:



A partir del mapa de procesos se han tomado las siguientes acciones:

- **Misión y Visión:** Comunicación y validación de la misión y visión con el equipo encargado de la revisión gerencial.
- **Habilidad de la Unidad de Negocio:** Mediante revisiones gerenciales mensuales se cubre el mejoramiento continuo y el análisis del desempeño del negocio.
- **I+D de nuevos productos:** Se implementó el proceso I+D y se incorporó el responsable del mismo, siendo un punto clave para alcanzar la misión y visión de la compañía.
- **Compras:** Debido a la importancia de las compras de materia prima (acero), se continuó con el comité de compras que permite integrar varias visiones, conformado por finanzas, producción, comercial y compras.
- **Gerencia General:** Tomando en cuenta las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, se contrató un Gerente General externo para que inició sus actividades en el 2017 una vez que la empresa alcanzó indicadores financieros adecuados.

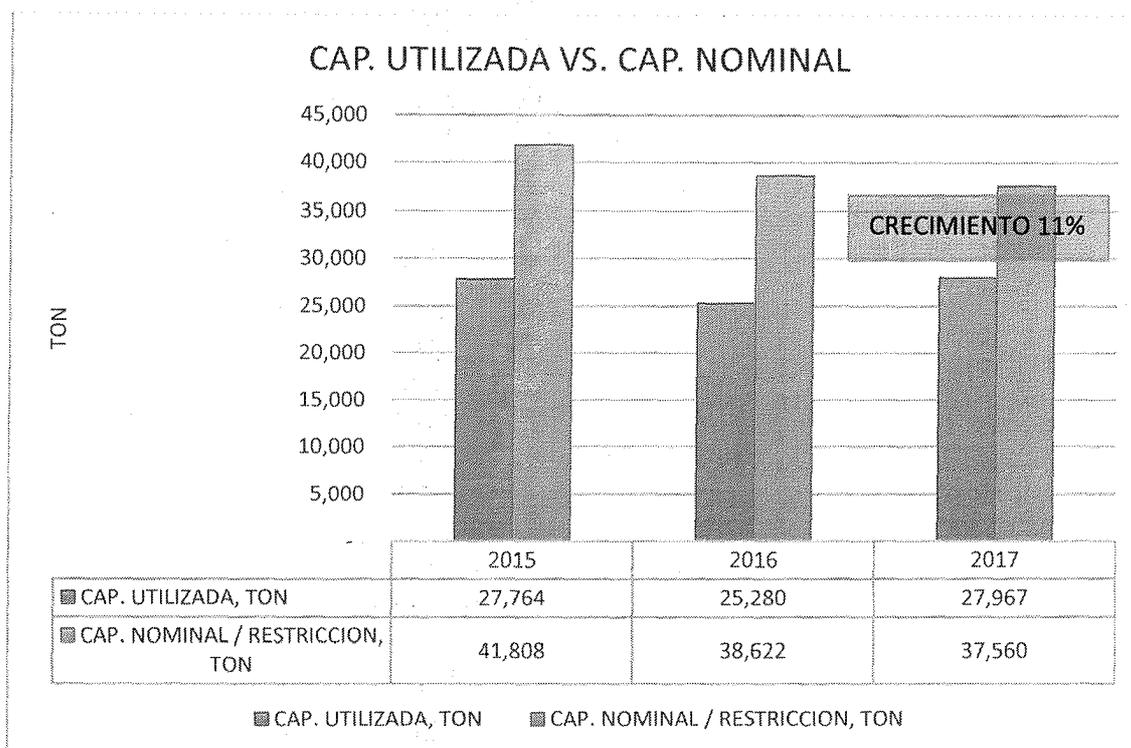
3.3 Proceso de Manufactura¹

La evaluación de manufactura entre el 2016 y el 2017 experimentan un particular comportamiento ante las connotaciones de orden económico, tanto local como internacional. El principal factor lo constituye el precio del acero, mismo que ha llevado a la compañía a implementar medidas preventivas y de planificación que permitan una

¹ Información proporcionada por el departamento de Manufactura

evacuación inteligente de inventarios de materia prima, siempre consecuente con la demanda de mercado bajo un sistema Pull.

Al 2017 experimentamos un crecimiento del 11% en la utilización de la capacidad nominal (3.130TON/mes), la producción global totaliza 27.9767TON vs. el 2016 en el que se alcanzó 25.280TON.



Las principales acciones llevadas a cabo fueron las siguientes:

- **Mano de Obra:** En número de personas experimentamos una optimización de un 10% e igualmente, considerado el crecimiento en los resultados de manufactura hemos adoptado medidas como la asignación de horas extras en sustitución de la contratación y/o renovación de personal, dicha asignación considera un incremento del 5% en la nómina total.
- **Planificación de la Producción:** Las reuniones establecidas como parte de las iniciativas para fortalecer la comunicación entre los diferentes departamentos, tanto primarios como de apoyo, son considerados un factor de vital trascendencia en los resultados al 2017. Las reuniones semanales se estructuran bajo el siguiente esquema:
- **Monitoreo en Costos:** Al 2017 y según planteamiento hacia la Gerencia General, se procedió a ratificar la medida en cuanto al manejo de combustible y generación de energía (vapor) para empresas relacionadas en el GIG.
- **Implementación de Mejores Prácticas:** Como parte del proceso y convicción hacia las metodologías operativas, se continuó trabajando en el proceso de

formación e implementación de diversas herramientas. Hemos alcanzado un porcentaje del 35% a través de: Respuesta Rápida, 9 desperdicios, Gerencia Visual, Solución de problemas y Equipos de trabajo.

- **Certificaciones:** En cuanto a certificaciones de calidad, ha sido renovada la acreditación de ISO 9001-2000

3.4 Proceso I+D²

La compañía Tugalt se ha planteado en su plan estratégico ir migrando hacia un modelo de negocio que ofrezca al mercado soluciones de alto valor agregado, que permita satisfacer a las partes interesadas del negocio y garantice su permanencia en el tiempo. En este contexto en el año 2017 la dirección de la compañía tomó la decisión de crear el departamento de I+D, cuya función principal es la de proyectar la generación de productos nuevos y mejorados que ayuden a la concreción de los objetivos estratégicos. Además el departamento se encarga de gestionar proyectos de investigación y desarrollo para la mejora e implementación de procesos, asesorar técnicamente a clientes internos y externos, entre otros. El área entró en operación desde mayo del 2017, y las actividades más importantes cumplidas, se detallan a continuación:

3.5 Proceso de Comercialización³

En el año 2017, se alcanzó un 110% con respecto a lo presupuestado en kilos, y un 123% en dólares.

El margen bruto, mantuvo un promedio del 29.3%, mayor al histórico registrado en la industria 24%.

A continuación, se detallan los puntos más importantes, y a los cuales se ha dedicado mayor cantidad de horas de trabajo en este 2017:

- **Disponibilidad:** Se profesionalizo y afino el esquema de Push que se implementó en el 2016, apersonando a los vendedores y jefes de cada zona la responsabilidad del mismo, la recopilación y la coordinación de producción estuvo más fina, logrando cerrar la brecha ventas/producción, con esto hemos logrado una mejor disponibilidad de producto, afianzando la marca, fidelización en clientes y captación de nuevos clientes.
- **Cobertura:** En este año de aumento en un 10% el portafolio de clientes, aumentando así la cobertura a nivel país, se dedicó un vendedor a la zona centro, la misma que nos ha ayudado a generar mayores ventas y presencia en una zona descuidada antiguamente por la empresa, esto a su vez nos ha ayudado a bajar la concentración en clientes que consideramos de alto riesgo por el alto volumen de compra.

² Información proporcionada por el departamento de I+D

³ Información proporcionada por el departamento Comercial

- **Marca:** En el año continuamos con la campaña de presencia de marca en clientes que no han sido atendidos anteriormente por la empresa, logrando colaborar con 67 clientes.
- **Frecuencia de visitas:** Se consolido el Software de Visitas al que denominamos “Rutero”, con el cual comenzamos a trabajar con nueva información que nos ayuda a generar una mayor cantidad visitas efectivas y mejorar la eficiencia en las rutas, reduciendo los costos en las mismas. Esto se traslada a mayor volumen de ventas y mayor cobertura nacional.
- **Planeación Estratégica:** En el 2017 se logró asentar una correcta planeación estratégica para los siguientes 5 años, buscando migrar el negocio de Tugalt a un negocio de menor riesgo y mayor margen, se visitó países con la intención de buscar alternativas, las mismas que se verán plasmadas en el transcurso del año 2018.
- **Procesos:** Se levantado todos los procedimientos del Departamento Comercial, lo que nos permite eliminar un enfoque en personas para reforzar un enfoque en la gestión or procesos.
- **Nuevos productos:** Se pudo incluir en el portafolio varios productos complementarios de nuestro negocio Core, se asentó la práctica del comité de nuevos productos, con el fin de focalizar y analizar los requerimientos de nuestros clientes. Varios de los nuevos productos serán introducidos también en el año 2018.

3.6 Procesos de Apoyo

Finanzas⁴

El equipo financiero está compuesto por 2 gerencias, 1 jefatura de analistas, 3 analistas, 1 contadora y 2 asistentes que se apoyan en la estructura corporativa de finanzas del Grupo Industrial Graitman para asumir las responsabilidades de tributación, contabilidad, tesorería, costos, planeación, estructura, riesgos financieros y el desarrollo de un centro de servicios compartidos

Los lineamientos críticos planteados en Finanzas fueron los siguientes:

- Guiar el proceso de presupuestación considerando las premisas de la planificación estratégica y la situación macroeconómica del País
- Monitorear el desempeño de presupuesto mensualmente y análisis de variaciones
- Ejecutar el uso de presupuestos dinámicos en casos de brechas significativas
- Coordinar reclamos al SRI por pagos en exceso, específicamente del Impuesto a la Salida de Divisas.
- Diagnosticar el nivel de madurez de la función financiera respecto a las mejores prácticas regionales y el plan de acción de mejora de esta función
- Mantener una situación de liquidez óptima mediante una correcta administración de niveles de caja y financiamiento del capital de trabajo.

⁴ Información proporcionada por el departamento de Finanzas

- Optimizar y asesorar en la compra de materias primas, a través del análisis de proyecciones de precio internacional del acero y definición de condiciones de financiamiento.
- Asesorar a la gerencia general en evaluación de proyectos y pricing.
- Proporcionar soporte financiero a la planeación estratégica desde una perspectiva de entendimiento actual de negocio, interpretación del entorno y proyecciones de distintos escenarios.
- Análisis macroeconómicos y de industria que permitan monitorear y proyectar la evolución del sector.
- 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 de acero con fuentes especializadas
- Modelo de principales drivers para mejorar el indicador EVA y EBITDA
- Redefinición del modelo de costeo (en fases)
- Modelo de evaluación financiera de proyectos
- Modelo financiero para calificación de crédito.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

- El proceso de presupuestación (basado en el plan estratégico y presupuestos dinámicos) ha focalizado el proceso de rendición de cuentas en el cumplimiento de metas cuantitativas. Como resultado observamos el crecimiento en ventas y estabilidad de la rentabilidad en el último año.
- Respecto a la administración del presupuesto se realizó un ajuste de las cifras proyectadas a mediados del 2017 enfatizando un incremento en el volumen de ventas, la revisión cuentas de nómina e incluyendo los datos reales de desempeño del primer semestre.
- Recuperación del pago en exceso de Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) correspondiente al año 2016.
- Sobre el mejoramiento de la función financiera existe un plan de acción de mejora considerando como alternativa la implementación de un centro de servicios compartidos. Hasta la aprobación de esta alternativa, se trabajan en mejoras incrementales que forman parte de la planificación del departamento
- Los excedentes de liquidez fueron invertidos en instrumentos de bajo riesgo, contribuyendo a la rentabilidad del negocio
- En el comité de compras se ha mejorado la toma de decisiones mediante el uso de data oportuna y especializada que permite tener una gestión de compras especializada
- Se determinó la viabilidad financiera de las iniciativas gerenciales (proyectos) para su respectiva aprobación en Directorio.
- A través del comité comercial se monitorea los precios de mercado respecto a los precios proyectados, a partir de los cuales se han tomado decisiones comerciales para mejorar márgenes de rentabilidad.
- Dentro de la planeación estratégica se incluyeron lineamientos financieros a partir de los cuales se realizó una proyección de alto nivel a 4 años plazos

- El entendimiento macroeconómico e industrial del sector ha permitido los ajustes estratégicos en nuestras distintas líneas de productos para asegurar un crecimiento de ventas.

Tecnologías de Información y Comunicación⁵

El equipo de TIC actualmente está compuesto por 2 gerencias, 1 jefe de JDE y 1 usuario funcional JDE que se apoyan en la estructura corporativa de Tecnología del Grupo Industrial Graiman para asumir las responsabilidades de operaciones tecnológicas, desarrollo, soluciones de negocio y herramientas de usuario final.

Los lineamientos principales para el área de TIC son los siguientes:

- Implementar un Gobierno de TI que permita el alineamiento de las Tecnologías de la información y la comunicación (TI) con la estrategia del negocio.
- Cierre de brechas existentes con procesos de auditoría interna y externa.
- Implementar un marco de políticas y procedimientos que regulen el uso de tecnologías de la información.
- Garantizar la continuidad de las operaciones de TI.
- Privilegiar los gastos operacionales “Opex” sobre inversión de capital “CAPEX”.
- Implementar soluciones tecnológicas que tengan soporte en compañías de tecnología tipo “World Class”.
- Formalizar y monitorear los procesos de tecnologías de la información de cada una de las áreas existentes.
- Definir la hoja de ruta tecnológica que seguirá la organización.
- Apoyar a las diferentes áreas de la organización en la ejecución de proyecto de tecnologías de la información.
- Generación de principios de implementación, operación y administración de soluciones tecnológicas para la organización.

Adicionalmente, se implementaron como proyectos del año 2017 los siguientes temas:

- Migración y actualización de la infraestructura y plataforma que soporta el Erp JDEwards.
- Integración de todas las localidades del GIG a través de la implementación de tecnologías de voz Ip.
- Implementación de tecnología de seguridad perimetral(Firewall).
- Reingeniería e implementación de nueva red de datos y red inalámbrica
- Implementación de herramientas de gestión de disponibilidad y capacidad de elementos tecnológicos.
- Optimización de matriz de seguridades JDEwards.

⁵ Información proporcionada por el departamento de Finanzas

Logística⁶

El área de Logística lidera las áreas de Abastecimiento, Compras Nacionales e Importaciones, Almacenamiento, Tráfico y Distribución y Transporte, tiene la responsabilidad sobre la administración de los recursos humanos, infraestructura y movimiento de materiales durante su almacenamiento, despacho y entrega de los productos que comercializa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A.

Las variables claves del área logística son:

- 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 al área de abastecimiento, las principales actividades desarrolladas fueron:

- Mediante el seguimiento adecuado, se ha logrado mantener el 99% de los proveedores de acero con calificación tipo "A", los cuales son evaluados en criterios: técnico, logístico, comercial y de calidad.
- Se ha incrementado el portafolio de proveedores y molinos que nos permite tener mejores opciones de negociación en base a precio, calidad y oportunidad.
- Trabajo en conjunto con el Departamento Financiero en búsqueda de mejores opciones de financiamiento que permiten a la empresa generar mejores niveles de liquidez.
- Cumplimiento del lead time propuesto para la provisión de acero el cual se mantuvo en el promedio durante el período 2016-2017, esto indica que estamos dentro de la meta establecida ..

En cuanto al área de almacenamiento, tráfico y distribución, las principales actividades desarrolladas fueron:

- Administración de la flota de camiones propios de Tugalt.
- Mejorar el servicio al cliente mediante la comunicación anticipada para la realización de las entregas.
- Disminución del tiempo de respuesta para entregas a distribuidores de 92 a 48 horas promedio desde Octubre de 2017.

En gestión de inventarios, se llevaron a cabo actividades como:

- Difusión de la Política para la Provisión de Obsolescencia de Inventarios, así como el Procedimiento de Control de Inventarios, mediante los cuales se establecen las actividades para llevar a cabo un control óptimo de los recursos de la empresa.
- Durante el 2017 se llevaron a cabo las acciones de venta, baja o donación para evacuar los inventarios que fueron determinados como obsoletos durante el 2016. Además, se completó el análisis de la rotación de inventarios del 2017 y se hará seguimiento de los planes de acción e informes técnicos establecidos.

⁶ Información proporcionada por el departamento de Logística

Administración, Recursos Humanos, Proyectos⁷

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 del headcount, cumplimiento legal-administrativo y ejecución del CAPEX fijados en los distintos órganos de gobierno.

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

- Seguimiento pormenorizado del headcount de la Empresa, cerrando el año 2017 con 208 empleados e iniciando el 2018 con 206 colaboradores; vía programas de optimización y ajuste en diferentes áreas de la compañía.
- Búsqueda del Desarrollo de Perfiles Profesionales por medio de Capacitación y un alcance de 399 asistentes a los módulos impartidos.
- Seguimiento y análisis del índice de Rotación de Personal en la compañía, con un resultado final del 13.75%.
- Medición del Clima Laboral de la Empresa, en el cual se consideraron los siguientes factores: Comunicación, Desarrollo (Responsabilidad), Jefatura, Liderazgo (Misión y Filosofía), Permanencia en la organización, Políticas y Objetivos (Organización y Estrategia), Relaciones Interpersonales, Remuneraciones, Retos y Oportunidades, Trabajo en Equipo, teniendo un resultado de satisfacción del 75.58%.
- Se da inicio a un proyecto para la implementación de un nuevo sistema de marcaciones, con el que se busca mayor eficiencia en el control de asistencia, ausentismo, administración de turnos y programación de vacaciones del personal.
- Renegociación de los planes de seguro médico, siendo el mismo un importante beneficio no monetario para todo el personal que labora en la empresa.
- Se realizó un proyecto para actualizar la valoración de cargos en la empresa, producto de lo cual se procedió a actualizar la información de bandas salariales.
- Se realizó un estudio de la estructura operativa y los orgánicos funcionales, los mismos que nos servirán para optimizar y actualizar nuestros organigramas durante el año 2018.
- 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. (A la fecha se han dictado charlas sobre Nutrición y Prevención en el uso de alcohol y drogas).
- Se fomentaron iniciativas participativas en el área de manufactura, bajo un programa enfocado en la reducción de costos por medio de la generación de ideas y propuestas de mejora continua por parte de nuestros colaboradores, articulados

⁷ Información proporcionada por el departamento de Administración, RRHH, y Proyectos

por las diferentes jefaturas, y estructurados en procesos auditables y recompensados.

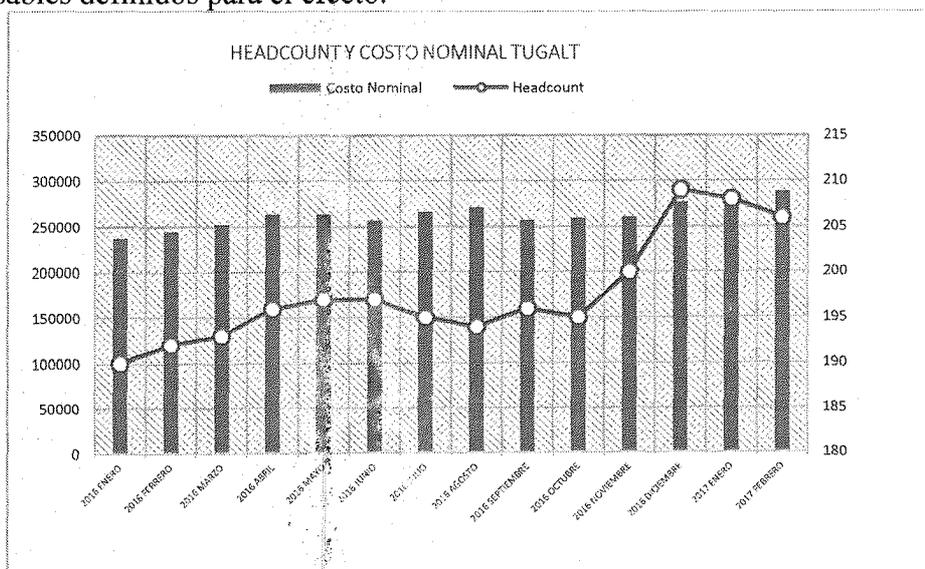
En cuanto al Área de Administración General:

- Se realizó una revisión permanente de todos los servicios y proveeduría asociados a catering, 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 prestó el soporte necesario para el seguimiento permanente a la planificación estratégica que lleva adelante la compañía, coordinando la participación de todas las áreas de la compañía inmersas de manera directa o indirecta en la cadena de valor, así como también con los asesores externos.
- Se realizaron estudios de consultoría con la finalidad de mejorar la operación interna, los cuales revisaron de manera transversal los procesos principio a fin que marcan la operativa diaria de la compañía, y de estos, se identificaron importantes brechas y oportunidades de mejora.

En cuanto al Área de Proyectos:

- Trabajamos en la consecución del plan de proyectos aprobado por el Directorio, los mismos que han estado en el área Industrial con la renovación de la Cuba de Zinc, y otros proyectos de mejora y optimización productiva en la planta; así como también la búsqueda de mejoras en la alimentación y consumo energético con el cambio de Matriz de Electrificación a 69kv.

En cuanto a la consolidación del Gobierno Corporativo, se apoyado en la gestión continua del cambio, y la posición de Secretario del Consejo de Administración, llevando las actas y dando seguimiento a las resoluciones del órgano máximo de gobierno, de manera coordinada con la Presidencia Ejecutiva y Gerencia General, así como también con responsables definidos para el efecto.



Anexo: Cuadro con la evolución del headcount, y el costo nominal para el año 2017.

Procesos de monitoreo gerencial y continuidad del negocio⁸

Dentro del cumplimiento de las actividades de la norma ISO 9001:2008, mantenemos Reuniones Gerenciales mensuales con el objetivo de revisar los principales indicadores de gestión de los procesos:

- Aseguramiento de calidad
- Manufactura
- Planificación
- Metrología
- I+D
- Distribución
- Gestión de medio ambiente
- Seguridad y salud ocupacional
- Financiero
- Gestión de competencias
- Mantenimiento
- Gestión comercial
- Compras

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.

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 2017 se cumplieron las siguientes actividades:

- Transición del sistema de gestión de calidad a la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 con la inclusión de :
 - Contexto de la organización
 - Gestión de partes interesadas
 - Acciones para abordar riesgos y oportunidades
 - Conocimientos de la organización

Con la finalidad de certificar su sistema de gestión en el año 2018 con la versión ISO 9001:2015

- Gestión de cambios en la Norma INEN de Paneles para encofrado con la participación en Comités Técnicos del INEN para establecer parámetros de alta calidad para el control de los productos, los cuales son cumplidos por TUGALT.
- Se renovaron exitosamente las certificaciones ISO 9001:2008 e INEN cumpliendo exitosamente los procesos de auditoría externa requeridos.

⁸ Información proporcionada por el departamento Sistemas Integrados

- 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 del país.
- Desarrollo de los Reglamentos Internos de Higiene y Seguridad con los requisitos de ley actuales.
- Desarrollo de procedimientos y protocolos de trabajo para solventar las condiciones de trabajo seguro en labores de mantenimiento.
- Seguimiento de emisiones y medición de cumplimiento de requerimientos medio ambientales en los procesos productivos para mantener el cumplimiento de especificaciones.
- Desarrollo del programa de pausas activas para dar soporte a las condiciones de trabajo de las áreas productivas.

En el área de auditora interna se ha continuado con el apoyo para 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 revisados y cerrados exitosamente.
- 5 hallazgos con planes de acción y en proceso de cierre.
- 7 hallazgos pendientes que no cuentan con avances relevantes.

Los principales resultados en el 2017 son los siguientes:

- Se procedió a la elaboración de políticas para mejorar procesos operativos de Tugalt.
- Se actualizaron políticas y procedimientos en las áreas de Gestión de competencias, compras, finanzas, calidad, gestión comercial
- Se redefinieron rutas de aprobación de compras y creación de acuerdos de precios en el sistema JDE.
- Se ha concluido con la identificación de los repuestos obsoletos y evacuación de los mismos. Se monitorea los inventarios de baja rotación y acción para su comercialización
- Se define cuáles son las metodologías a implementar en planta que permitirá mejorar su eficiencia.
- Ejecución de controles para actividades como: cajas, pago de comisiones, políticas contra fraude, código de ética y buzón de confianza, facturación de suministros entre empresas relacionadas, productos no retirados por clientes, productos complementarios.

Proceso de Mantenimiento⁹

Con la finalidad de mejorar el proceso de mantenimiento, en el 2017 se incorporó en el cargo de Jefe de Mantenimiento a un profesional capacitado y con la suficiente experiencia que nos permitió reestructurar el área y poder contar con planes de mantenimiento preventivo adecuados a nuestra realidad.

⁹ Información proporcionada por el departamento de Mantenimiento

Las principales líneas de actuación son:

- El liderazgo del Proceso está alineado con los objetivos del Grupo G.I.G, la planeación estratégica y los lineamientos de la Gerencia General.
- Organigrama estructurado con funciones, actividades y metas establecidas.
- El personal está capacitado en: Toma de conciencia, Enfoque a Procesos y Vocación de Servicio al Cliente.
- RE - implementación del TPM.
- Aplicación de Herramientas BIQS (antigua MGC).
- Plan de incentivos y bonificación en base resultados de cumplimiento de objetivos (individuales y del proceso).
- El tiempo medio entre fallas tanto en las plantas Tugalt-Vanderbilt se mantienen sobre la meta planteada según los históricos

4 Estados Financieros

4.1 Estado de Resultados

Las ventas incrementaron 23.8% respecto al 2016, debido principalmente a un aumento en volumen, demostrado con incremento en costos de ventas de 1.8 puntos porcentuales debido a que el costo subió en mayor proporción que el precio promedio, generando un efecto neto de menor margen bruto comparado con el 2016. En términos de gastos operativos, no se observa una diferencia sustancial, manteniéndose en el 17.1 %, debido a la continuidad de políticas de eficiencia en los gastos practicadas por la empresa. Los gastos financieros disminuyen en 177-mil USD debido principalmente a una optimización de las líneas de crédito y la obtención de mejores tasa de financiamiento.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2016	AV	2017	AV	AH
Ventas	22.675.980	100,0%	28.080.706	100,0%	23,8%
Costo de Ventas	(16.990.883)	-74,9%	(21.529.666)	-76,7%	26,7%
Utilidad Bruta	5.685.097	25,1%	6.551.040	23,3%	15,2%
Gastos operacionales	(3.844.455)	-17,0%	(4.815.383)	-17,1%	25,3%
Otros ingresos netos	295.954	1,3%	260.556	0,9%	-12,0%
Utilidad Operacional	2.136.596	9,4%	1.996.214	7,1%	-5,7%
Gastos financieros	(421.809)	-1,9%	(244.270)	-0,9%	-42,1%
Utilidad antes de impuestos	1.714.787	7,6%	1.751.944	6,2%	2,2%
EBITDA	3.496.486	15,4%	2.542.001	9,1%	-27,3%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.2 Estado de Situación

En el 2017, Tugalt mantuvo una estructura de activos estable, mientras que en el pasivo se observa un incremento de 2 puntos porcentuales de pasivos financieros (Deuda Bancaria), en los activos hay un aumento de 1,7 pp en activos corrientes correspondientes a inversiones sweep y un incremento de activos no-corrientes de 1.9 pp referente a edificaciones e instalaciones por liquidación Incavit/Mundo Acer.

BALANCE GENERAL					
	2016	AV	2017	AV	AH
ACTIVOS					
Activos corrientes	15,354,109	67.4%	17,166,397	69.1%	11.8%
Activos fijos	6,619,982	29.0%	6,319,611	25.4%	-4.5%
Otros activos no corrientes	821,448	3.6%	1,368,882	5.5%	66.6%
Total	22,795,538	100.0%	24,854,890	100.0%	9.0%
PASIVO					
Pasivos financieros	3,501,301	15.4%	4,339,519	17.5%	23.9%
Pasivos no financieros	8,837,347	38.8%	9,050,182	36.4%	2.4%
Patrimonio	10,456,890	45.9%	11,465,189	46.1%	9.6%
Total	22,795,538	100.0%	24,854,890	100.0%	9.0%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.3 Estado de Flujo de Efectivo

La generación de liquidez se debe a las siguientes acciones:

- Optimización de capital de trabajo, principalmente reducción de inventarios.
- Generación de EBITDA.
- Aumento en los volúmenes de ventas.

FLUJO DE EFECTIVO			
	2016	2017	AH
UAI	1,714,787	1,751,944	2%
Depreciaciones	525,117	545,787	4%
Provisiones	588,592	(24,075)	-104%
Utilidad Real	2,828,496	2,273,655	-20%
Neto Operativo	666,031	(901,689)	-235%
Neto de Inversión	(87,741)	(990,208)	1029%
Neto Financiamiento	(3,763,189)	617,854	-116%
Aumento / Disminución Caja	(356,404)	999,613	-380%
Saldo Inicial de Caja	1,245,781	889,377	-29%
Saldo Final de Caja	889,377	1,888,990	112%

4.4 Principales indicadores

A partir de los indicadores se determina:

- Rentabilidad: Se observa un reducción de 1.1 puntos porcentuales comparados con el año anterior, alcanzando niveles de ROE cercanos a los requeridos según el modelo de valoración de activos financieros (CAPM).
- Liquidez: Existe una disminución no significativa y dentro de los rangos normales del negocio, debido principalmente al incremento de la porción corriente de la deuda bancaria.

- Margen Bruto: Hay una reducción de 0.24 pp, resultado de las variaciones de precio de venta y costos de materia prima.
- Margen Operaciones: La disminución de 1.9 pp, se debe principalmente a la generación de mayores volúmenes de ventas con precios más bajos a los del 2016.

INDICADORES FINANCIEROS	2016	2017
ROE	16.4%	15.3%
Prueba ácida	0.97	1.04
Índice de Liquidez	2.42	2.18
Margen Bruto	25.1%	23.3%
Margen Operacional	8.1%	6.2%
Margen antes Impuesto	7.6%	6.2%
Margen EBITDA	12.4%	9.1%

5 Proyección 2018

5.1 Temas macroeconómicos relevantes

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), estima que Ecuador crecerá el 1,3% en 2018. “Ecuador continuará experimentando una recuperación económica”, según reporta el organismo en su informe. Mientras que el Banco Central del Ecuador (BCE) pronostica un mejor desempeño económico, ya que para 2018 espera un crecimiento en el orden del 1,6%, mientras que el Fondo Mundial Internacional (FMI) proyecta un 0,6%.

Según expertos, el Ecuador es el país con menor crecimiento en la región, después de Venezuela, tomando en cuenta que otros países también se vieron afectados por la caída de los precios de bienes primarios como el precio del petróleo y el cobre. De la misma manera afirman que si en 2017 el consumo fue el motor de la economía, para 2018 será la inversión. Así lo demuestran las cifras del BCE: el crecimiento del consumo en 2018 (1,3%) será menor al de 2017 (4,5%) y la inversión crecerá 3,6% en 2018 mientras que este año decreció un 13%.

El sector de la producción cree que si bien la economía se recupera hay un retroceso en productividad, el crecimiento económico no tiene respaldo de las políticas del Gobierno Nacional. Advierten que las medidas económicas propuestas son incompatibles con un crecimiento sostenible de mediano y largo plazo, destacan la urgencia de respaldar al sector privado.

Otro inconveniente que se presenta es el tema de un elevado gasto público que se financia con un importante nivel de deuda, la cual puede ser uno de los mayores problemas que se den en 2018, dado que el servicio de deuda, hoy por hoy, asciende a USD 10.000 millones de acuerdo a fuentes oficiales.

Estos antecedentes llevan a que los principales desafíos en lo que el Ecuador tenga que trabajar en 2018 giren en torno a:

- Aplicación de medidas efectivas de ajuste, dada la dificultad de sostener las cuentas fiscales.
- Reducir los niveles de endeudamiento, debido al elevado nivel de servicio de la deuda y a la imposibilidad de mantener un modelo que dependa de este rubro.
- Generación de incentivos y confianza para las empresas, ya que son los actores más relevantes en el dinamismo de la economía.
- Fomento del comercio exterior, mediante un mejor acceso de los productos a otros mercados y la revisión de medidas de control comercial que traen beneficios de muy corto plazo pero complican el desarrollo del país y su situación a nivel internacional.
- La volatilidad del precio del petróleo que se proyecta será mayor en 2018.
- Todos estos elementos inciden en el sostenimiento y la necesidad de fortalecer la dolarización, que ha sido uno de los principales pilares económicos del país.

Luego de un continuo incremento de los precios del acero durante el Q4 del 2017, se espera que los precios sigan creciendo hasta mayo del 2018, esto debido al cierre de varios molinos en China y a las políticas de menor polución impartidas en el país asiático, esto acentuado por el cierre de las fábricas por el año nuevo Chino y la falta de oferta de acero en el mercado.

En cuanto a la estructura de costos, se prevé que los costos de las principales materias primas bajen, el mineral de hierro podría enfrentar un año dividido en dos mitades en 2018. La materia primera podría mantenerse firme en los primeros meses, impulsada por un mercado de acero aún volátil, antes de desacelerarse en la segunda mitad por el enfriamiento de la economía en China, según Australia & New Zealand Banking Group.

5.2 Panorama Estratégico

Los lineamientos establecidos por la Gerencia General para el presupuesto 2018 se basan en los siguientes ejes:

- **Mitigación del riesgo por la volatilidad del precio internacional del acero:** A través de la regulación del volumen de ventas, se espera minimizar los impactos negativos por cambios en los precios del acero.
- **Rentabilidad:** Se espera mantener un mix de productos similar al 2017. Adicionalmente, se busca optimizar los costos y gastos gestionables, de forma que no sean superiores al 2017.
- **Productos de valor agregado:** Con la incorporación del proceso I+D, se espera afianzar los nuevos productos de valor agregado.

Atentamente,


Ing. Jhonatan Patiño
Gerente General