

Informe Gerencial

TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.

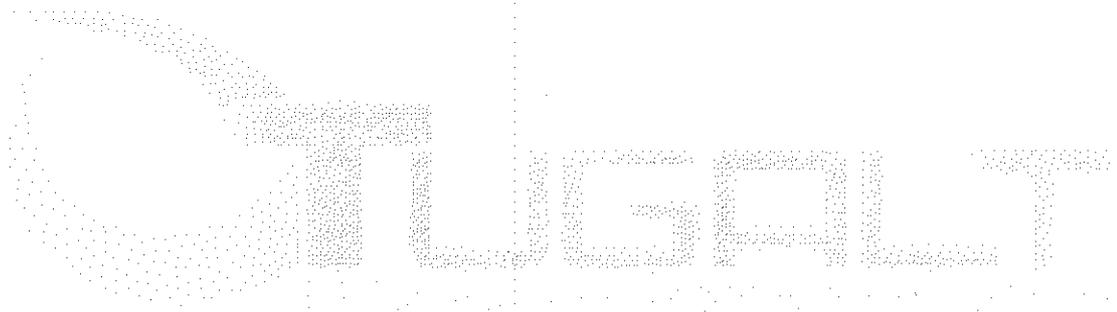


Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	- 2 -
2.	Escenario económico 2018.....	- 3 -
2.1	Análisis Macroeconómico.....	- 3 -
2.2	Análisis Microeconómico (Industria).....	- 5 -
2.3	Análisis Legal - Tributario.....	- 6 -
2.4	Evolución del Precio Internacional del Acero.....	- 7 -
3.	Hechos relevantes del negocio.....	- 7 -
3.1	Principales cifras.....	- 7 -
3.2	Panorama Estratégico.....	- 8 -
3.3	Proceso de Manufactura.....	- 9 -
3.5	Proceso de Comercialización.....	- 11 -
3.6	Procesos de Apoyo.....	- 12 -
	Logística.....	- 15 -
4	Estados Financieros.....	- 22 -
4.1	Estado de Resultados.....	- 22 -
4.2	Estado de Situación.....	- 22 -
4.3	Estado de Flujo de Efectivo.....	- 23 -
4.4	Principales indicadores.....	- 23 -
5	Proyección 2018.....	- 24 -
5.1	Temas macroeconómicos relevantes.....	- 24 -
5.2	Riesgos.....	- 26 -

1. Resumen ejecutivo

La empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. desde hace 55 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 2018, Tugalt tuvo un adecuado desempeño en términos de rentabilidad y liquidez debido a mejoras en la gestión interna realizada y a efectos externos para el negocio. En el caso del crecimiento, la empresa logró elevar el nivel de ventas en toneladas superando en un 10,1% al del 2017. En dólares se observa un incremento en ventas, alrededor de un 13,7%, debido al incremento en el precio promedio de venta anual.

El precio internacional del acero continuó creciendo el primer trimestre del año, manteniéndose estable hasta septiembre, a partir de este mes presentó una tendencia a la baja hasta cerrar el año. En la relación oferta-demanda mundial no existió un desbalance importante que pudiera haber afectado el precio. No obstante, las políticas proteccionistas del presidente de EE. UU. Donald Trump y las políticas internas en China para reducir las emisiones de CO2 cerrando y mejorando la eficiencia de algunos molinos, ha motivado que los precios de compra de acero se mantengan altos durante la mayor parte del 2018.

Tanto el Banco Central como el Fondo Monetario Internacional revisaron sus proyecciones de crecimiento de la economía ecuatoriana. El primero estima un crecimiento de 2% en tanto que el organismo internacional maneja una cifra de 1%. En ambos casos se proyecta un escenario más favorable que el que se dio en el año 2017.

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 23% en el 2017 a 18,4% en el 2018. 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 se mantuvieron altos durante la mayoría del 2018.
De acuerdo con las políticas de la gerencia general sobre mejoras dentro los procesos tales como proyectos de automatización en la línea de Galvanizado, implementación de herramientas de producción, y mejoras en los procesos, 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 reducir a un 16% los gastos operacionales.
- **Gastos financieros:** Debido al aumento en volumen en ventas y la necesidad mayor capital de trabajo la deuda bancaria aumentó en un 13,7% comparada a diciembre 2017. Los gastos financieros se incrementaron en un 48% Debido a la

necesidad de compra de acero a costos y tasas de interés mayores a los registrados en 2017.

En términos de crecimiento, Tugalt logró incrementar sus niveles de ventas en volumen (toneladas) 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.

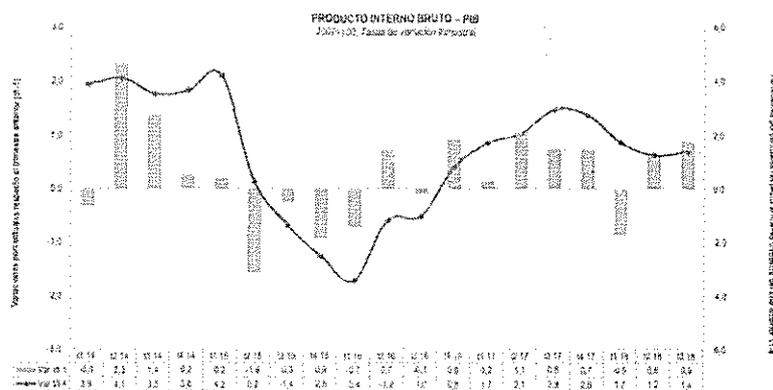
En términos de gestión, a través de la creación de foros para la rendición de cuentas y desarrollo de planes de mejora, tales como equipo de revisión gerencial, comité de compras y comité de mix de ventas se ha dado continuidad y avance en el alineamiento del equipo y la toma de decisiones relevantes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

2. Escenario económico 2018

2.1 Análisis Macroeconómico

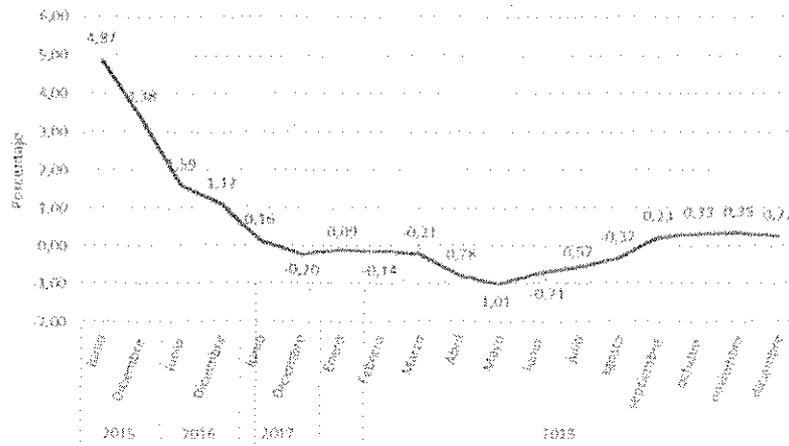
El 2018 estuvo marcado por una leve recuperación de la producción, sin embargo, el crecimiento económico no fue el esperado, lo cual llevó a modificar la previsión de crecimiento económico anunciada por el Banco Central que, para este año en principio se planteó en 2,0% pero que a finales de 2018 se modificó a 1,1%. En gran parte esta reducción de las previsiones económicas se debe al déficit fiscal que llevó a la disminución del gasto corriente y la inversión pública durante el 2018. Sobre el déficit fiscal, el gobierno afirma que éste fue 3.332,9 millones de dólares (3% del PIB) en 2018.

En el tercer trimestre de 2018, el PIB de Ecuador, a precios constantes, mostró una tasa de variación interanual (t/t-4), respecto al tercer trimestre de 2017) de 1.4%; mientras que registró una tasa de variación trimestral de 0.9% (t/t-1), respecto al segundo trimestre de 2018.



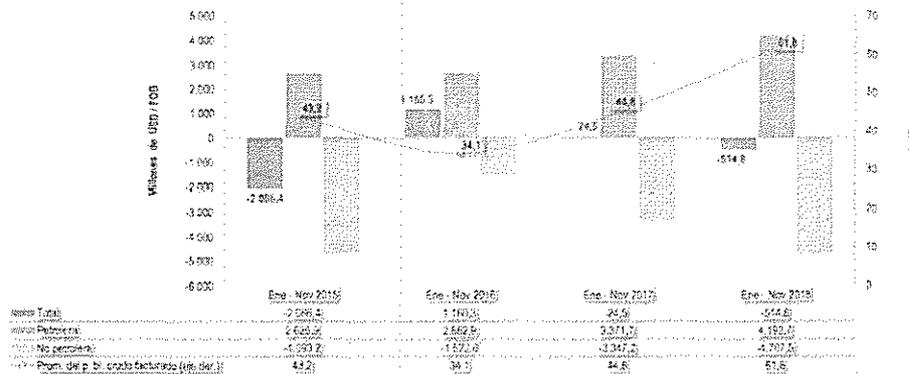
Fuente: Banco Central del Ecuador. Producto Interno Bruto – Enero 2019.

A finales del 2018, la inflación mensual se ubicó en 0,10%, la acumulada en 0,27% y la inflación anual en 0,27%. Luego de 12 periodos consecutivos de variaciones negativas en la inflación anual, durante los últimos 4 meses se evidencia una recuperación de los precios en la economía del país, la cual en el mes de diciembre de este año se explica principalmente por las siguientes divisiones de consumo: bienes y servicios diversos (0,11%), transporte (0,10%), salud (0,09%).



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La Balanza Comercial Total, durante el período enero – noviembre 2018, registró un déficit de USD -514.8 millones, USD 539.3 millones menos que el resultado comercial de igual período del año 2017, cuya afectación directa se genera por el alto déficit de la balanza no petrolera que, prácticamente se ha triplicado desde el año 2016 al 2018 y el incremento de las importaciones debido a las desactivación de las salvaguardias.



Fuente: Banco Central del Ecuador. Evolución de la Balanza Comercial – Enero 2019.

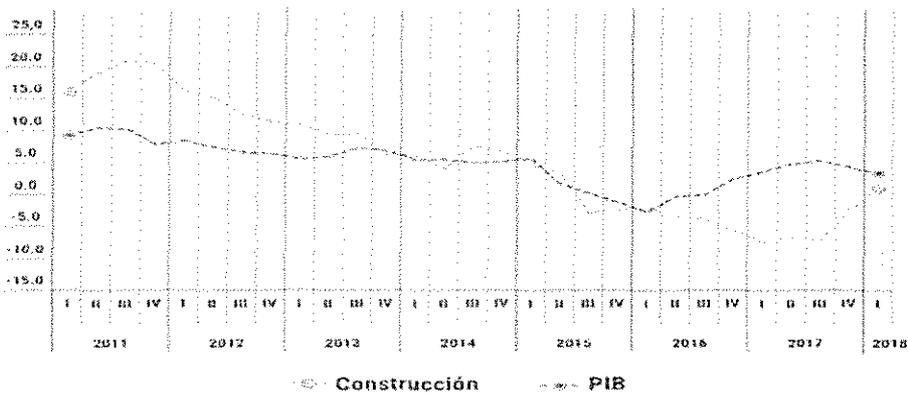
Durante el 2018, el riesgo país (EMBIG) pasó 459 puntos (enero 2018) a 826 puntos (diciembre 2018), por encima de los países de la región (excepto Venezuela). Este deterioro del riesgo estuvo acompañado de la caída de los precios del petróleo, lo que disminuye la confianza en el país respecto a las obligaciones crediticias.

2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

El sector de la construcción ha presentado una depresión durante los años 2016 y 2017. Si bien 2017 se mantuvo como un año difícil para la construcción, desde el Banco Central se proyectó que en 2018 se revertirá esta tendencia, aunque el crecimiento todavía puede ser negativo.

Según cifras de la Cámara de la Industria de la Construcción (Camicon), los primeros tres trimestres de 2017 fueron negativos para el sector, sin embargo, a partir del cuarto trimestre de ese año se vio una leve recuperación, que en el primer trimestre de 2018 llegó a -0,4, esto refleja una mejoría pese a que el crecimiento del sector sigue en negativo.

 **Variación trimestral porcentual del PIB general y de la construcción (I Trimestre 2011 - I Trimestre 2018)**



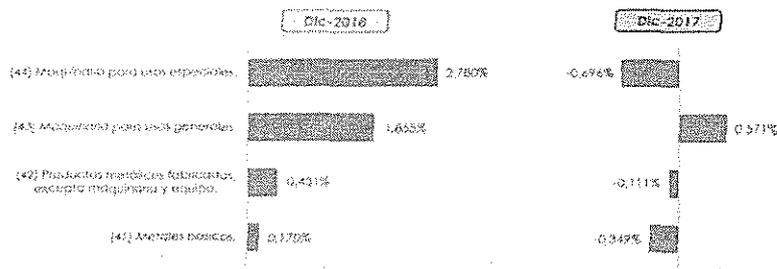
Fuente: Banco Central del Ecuador – COMICON

Entre los factores que ayudaron a que la actividad empiece a tomar estabilidad están la derogación de la Ley de Plusvalía, que creó nuevamente confianza entre constructores y adquirentes; la reciente Ley de Fomento Productivo, cuyo objetivo es reactivar la producción y empleo de los distintos sectores para mantener estable la economía del país; así como la eliminación del anticipo del Impuesto a la Renta en 2019.

En lo referente a la industria metalmeccánica se puede observar un repunte en el año 2018, como lo podemos evidenciar a través del Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M), este indicador es calculado por el Valor Bruto de la Producción (VBP) a nivel de subclase de la Clasificación Central de Productos, misma que se obtiene a través de las ventas más la variación de existencias.

Divisiones CPC de la Sección 4

Productos metálicos, maquinaria y equipo



Fuente: INEC – Estadísticas Económicas 2018

2.3 Análisis Legal - Tributario¹

En la LEY ORGANICA PARA LA REACTIVACIÓN DE LA ECONOMÍA, FORTALECIMIENTO DE LA DOLARIZACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTION FINANCIERA, publicada en el Segundo Suplemento del RO 150 del 29 de Diciembre de 2017 y en la LEY DE FOMENTO PRODUCTIVO, ATRACCIÓN DE INVERSIONES, GENERACIÓN DE EMPLEO Y ESTABILIDAD Y EQUILIBRIO FISCAL, publicada en el RO 309 de Agosto de 2018, han generado impactos tributarios para las empresas y han incorporado beneficios para nuevas inversiones.

- a) **IMPACTOS:** Entre los más relevantes y que incrementaron la carga impositiva para las empresas tenemos:
- Incremento en 3 puntos porcentuales a la tarifa impositiva del impuesto a la renta, en el caso de las compañías del Grupo Industrial Graiman, la tarifa impositiva del impuesto a la renta se incrementa del 25% al 28%.
 - Las provisiones laborales de Jubilación Patronal y Desahucio se considerarán como no deducibles hasta el momento en que se realice el pago, generando una carga impositiva importante para las empresas. Mediante Decreto Ejecutivo No. 476, publicado en Registro Oficial Suplemento 312 del 24 de Agosto del 2018 se aprueba el Reglamento para la Ley Orgánica para la reactivación económica, en este se establece que las compañías generen un “Impuesto Diferido” por estas provisiones, para compensar el impuesto al momento del pago.
- b) **POSIBLES BENEFICIOS:** Resumiendo los beneficios a los que probablemente las empresas podrían acogerse.
- Exoneración del pago del impuesto a la renta en proyectos de inversión que se inicien en los próximos 24 meses, así como a los proyectos con contratos de inversión firmados en el 2018, orientadas a sectores prioritarios, entre los que se incluye el sector agrícola
 - Las empresas existentes se acogerán a una reducción proporcional del impuesto a la renta por nuevas inversiones que realicen.
 - La reinversión de utilidades en activos productivos, de exportadores habituales, entendiéndose como tal a aquellas empresas que exporten al menos el 25% de sus ventas, y; para aquellas empresas que tenga el 50% o más de componente nacional, podrían reducir en 10 puntos la tarifa impositiva
 - Se rebaja en 3 puntos porcentuales de la tarifa del impuesto a la renta para exportadores habituales siempre que en el ejercicio fiscal se incremente o mantenga el empleo,
 - Se abre a posibilidad de recuperar el ISD para los exportadores habituales por aquellas importaciones que no constituyen crédito tributario
 - La reinversión de al menos el 50% de las utilidades en nuevos activos productivos, permite la exoneración del ISD por concepto de distribución de dividendos a beneficiarios efectivos.

Como un punto a favor de las empresas y de aplicación a partir del ejercicio fiscal 2019, en la Ley de Fomento productivo se elimina el pago de la tercera cuota del Anticipo de Impuesto a la Renta, disminuyendo así la carga impositiva para las

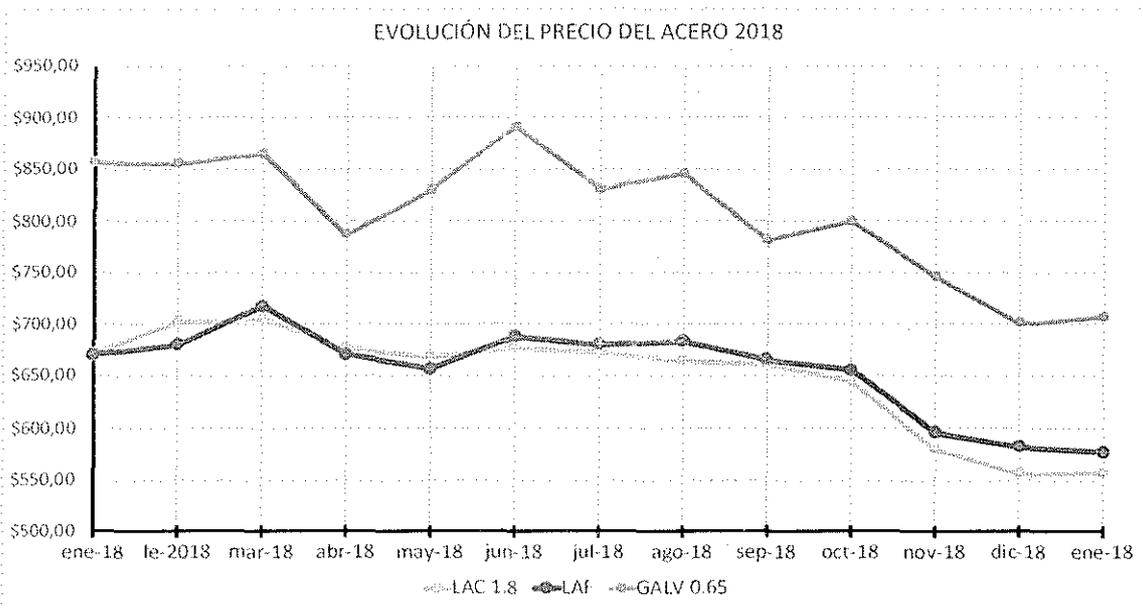
¹ Información proporcionada por el departamento Financiero

compañías que a pesar de sus resultados el anticipo determinado se convertía en impuesto a la renta.

2.4 Evolución del Precio Internacional del Acero

En el 2018 el acero se mantuvo en valores altos se vio un incremento importante en el precio internacional, debido a factores como:

- Producción china baja durante el invierno a finales del 2017 e inicios del 2018
- Oferta mundial ajustada
- Oferta competitiva limitada
- Cierre de varios molinos en China
- Recortes de producción por políticas de menor polución en el país asiático
- Políticas proteccionistas de EE. UU., a través de aranceles a productos de acero.



3. Hechos relevantes del negocio

3.1 Principales cifras

Las principales cifras del 2018 se resumen a continuación:

1. Las ventas alcanzaron un nivel de 33.24 millones USD y un crecimiento de 18.4% respecto al año 2017.
2. La utilidad antes de impuestos fue de 0.402 millones USD, respecto a 1.75 millones de USD del año 2017.
3. El EBITDA se ubicó en 1.36 millones USD, respecto a 2.54 millones USD del 2017.
4. La deuda con instituciones financieras se ubicó en 16.7% (como porcentaje de activos), una reducción de 1 punto porcentuales respecto al 2017.
5. El flujo de caja operativo fue de 0.818 millones USD, mostrando una disminución a frente al flujo del año 2017 que fue de 1.88 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.

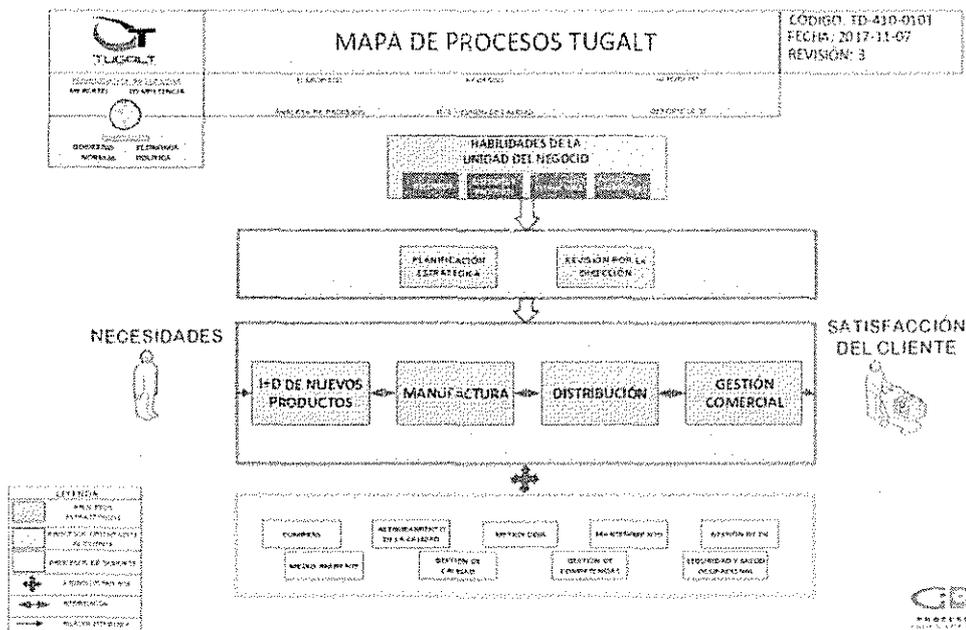
Lineamientos 2018: Los lineamientos planteados fueron los siguientes:

- 1) Ventas mensuales de 2.430 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	2430	✓ 2576
Margen bruto	20%	* 18%
Utilidad Core (en MM)	0.4-0.8	✓ 0.402

Mapa de Procesos



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.

3.3 Proceso de Manufactura²

La evaluación de manufactura entre el 2017 y el 2018 evidencian un crecimiento en la utilización de la capacidad nominal de un 10%. Los principales factores que promueven este incremento están constituidos por la renovación del Liderazgo en la administración de planta y su equipo de apoyo, al igual que la permanente interacción y trabajo multidisciplinar con nuestros clientes internos y los procesos de soporte.

Al 2018 experimentamos un crecimiento del 10% en la utilización de la capacidad nominal de 3.5 **Monitoreo en Costo gestionable:** Al 2018 y como parte de los lineamientos establecidos por Gerencia General, hemos implementado el seguimiento periódico del costo gestionable con el objetivo de promover oportunidades de mejora y optimización de los recursos asignados.

- **Gestión de Mantenimiento:** Durante el 2018 y contando con la incorporación de un nuevo Liderazgo en el Dpto. de Mantenimiento, se han impulsado importantes cambios en total alineación con la mejora continua y buenas prácticas industriales. Consecuencia de ellos se han implementado indicadores clave que permiten garantizar e incrementar la disponibilidad de los equipos, su oportuna intervención y costo.
- **Implementación de SGM (Sistema Global de Manufactura):** 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 75% en función de lo propuesto dentro del manual interno del SGM, mismo que tiene connotación corporativa para implementarlo en el GIG
- **Certificaciones:** En cuanto a certificaciones de calidad, ha sido renovada la acreditación de ISO 9001-2015

² Información proporcionada por el departamento de Manufactura

3.4 Proceso I+D³

3.4.1 Antecedentes

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 gestionar proyectos para 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 para la mejora e implementación de procesos y asesorar técnicamente a clientes internos y externos.

Durante el 2018 el departamento se dedicó principalmente a gestionar varios proyectos de desarrollo de productos nuevos, en colaboración con el área comercial y de manufactura. A continuación, se detallan las actividades desarrolladas durante este último periodo.

3.4.2 Actividades del departamento en 2018

El departamento desarrolló la metodología para canalizar los requerimientos del área comercial de desarrollo de nuevas medidas de tuberías y perfiles. El propósito es enfocar los esfuerzos de desarrollo de nuevas medidas de productos, hacia aquellos que posean una viabilidad productiva con un potencial comercial. Durante el 2018 se desarrollaron las medidas de tuberías y perfiles siguientes:

Productos	Código
Perfil C 50x25x2.0mm GR50 Magnelis	4C72000090MUE
Tubo rectangular 80x40x1.5	1931500231NUE
Tubo rectangular 80x40x1.8	1931800231NUE
Tubo cuadrado 75x75x1.80	1921800287NUE
Tubo cuadrado 100x100x1.8	1921800387NUE
Tubo rectangular 100x50x2.0mm Magnelis GR50	1172000287MUE
Tubo cuadrado 40x40x2.0mm Magnelis GR50	1162000157MUE
Tubo redondo 1 1/2" e=1.5mm Magnelis	1251501170MUE
Tubo redondo 1" e=1.5mm Magnelis	1251500790MUE
Tubo redondo 2" e=1.10mm	1111100162NUE
Tubo redondo 1 3/4" e=1.5mm Magnelis	1251500140MUE
Perfil G 80X40X15 e=3.0mm	4G73001660NUE
Tubo redondo 2" e=1.5mm Magnelis	1251500160MUE
Tubo cuadrado 50x50x2.0mm Magnelis GR50	1162000196MUE
Tubo cuadrado galvanizado 50x50x2.0 mm GR50	1892001965GUE
Maxitecho Plus	Varios
Tubo rectangular pregalvanizado 100x50x1.80mm	1831802870PUE
Tubo cuadrado galvanizado 50x50x2.50mm	1892501945GUE
Plancha corrugada Onda normal e=0.40	2F80400310PUE

³ Información proporcionada por el departamento de I+D

Actividades adicionales

El departamento de I+D ha brindado soporte de diversa índole a varias áreas internas de la compañía, entre las que se puede listar:

- Capacitación técnico-comercial del personal de ventas. El fin fue proporcionar al equipo de ventas argumentos sobre los atributos de los productos para mejorar su gestión.
- Representación de la compañía en comités técnicos.
- Soporte de ingeniería a las áreas de logística y de producción.
- Se desarrolló la matricería para la fabricación del nuevo modelo de cubierta de 6 ondas. Con la ejecución de este proyecto, se lograron dos objetivos. El primero es el desarrollo del conocimiento técnico necesario para poder desarrollar cubiertas in-house, que permitirá a la compañía introducir al mercado nuevos modelos de conformados con ingeniería propia, y, complementar el portafolio dentro del negocio de las cubiertas metálicas.

3.5 Proceso de Comercialización⁴

En el año 2018, se alcanzó un 106% con respecto a lo presupuestado en kilos, y un 115% en dólares.

Nota: En el mes de diciembre el decreto de días feriados hizo que la competencia bajara los precios, otorgando descuentos muy por encima (hasta 38%) de un 27% que estaba estandarizado en el mercado, con el afán de cubrir sus metas en kilos en pocos días laborables (18 días). Afectando la colocación de nuestros productos con los precios establecidos.

A continuación, se detallan los puntos más importantes, y a los cuales se ha dedicado mayor cantidad de horas de trabajo en este 2018:

- **Disponibilidad:** desde el mes de mayo se incrementó progresivamente el presupuesto de ventas hasta Julio que se estableció en 2548 Tm. Este incremento se realizó bajo el esquema de Push que se implementó en el 2017, lanzando la necesidad del mercado desde el área comercial para que con la coordinación entre el proceso productivo, logístico y comercial se satisfaga el mercado de manera eficiente, oportuna, permitiéndonos tener una mejor disponibilidad de producto, afianzando la marca y captar nuevos clientes.
- **Cobertura:** En este año hemos trabajado en bajar la concentración de ventas en clientes considerados de alto riesgo por el alto volumen de compra. En el 2017 el 80% de nuestras ventas estaba en 75 clientes, en el 2018 el 80% de nuestras ventas se terminó colocando en 118 clientes. Ingresamos nuevas rutas para cubrir lugares geográficos que no estaban siendo atendidos ej. Alausi-Guamote-Colta-Bucay.

⁴ Información proporcionada por el departamento Comercial

- **Marca:** se implementó la mejora del proceso de requerimiento de material POP en vía pública mediante la actualización de la categorización de nuestros distribuidores, uso del software City Troops. Se realizó el acompañamiento para el lanzamiento de la tubería de magnelis dirigida al sector carrocerero.
- **Nuevos productos:** Se pudo incluir en el portafolio varios productos complementarios de nuestro negocio Core, especialmente en la gama de cerramientos en espesor de 1.8 mm.
En la línea de techo contamos con dos geometrías nuevas denominadas Maxitechplus con 6 crestas de mediana altura y Maximil con 7 crestas de baja altura.
Se realizó el lanzamiento de la tubería estructural de Magnelis para el sector carrocerero, este producto fue adoptado por 2 de las principales fábricas de carrocería y están en etapas de pruebas en otras del sector.
Para este mismo producto (tubería Magnelis) se implementó un plan de prospección para el sector agrícola, este plan se concretaría hasta el primer semestre de 2019.
- **Precios:** Se mantuvo una estrategia de presionar a las competencias de mantener los precios altos, y tratar de no caer en la guerra de precios que en este negocio es lo más perjudicial para nuestros resultados.
El precio promedio de las líneas de productos tuvo repuntes moderados en 5 de los 12 meses del año, terminando a diciembre dos centavos (\$0.02/100) más altos que enero 2018. No ocurrió lo mismo con los costos, los cuales sufrieron un incremento sostenido durante el 2018 terminando diciembre dieciocho centavos (\$0.18/100) más alto que enero 2018. Esto al incremento de precio del acero; como consecuencia hay una reducción del margen bruto.

A pesar de que el precio del año 2018 tiene un incremento respecto al año 2017, este no fue suficiente para mantener el promedio del margen de 29.3% alcanzado en 2017, debido a que la evolución de los costos en este período no fue proporcional al precio de venta, produciendo un deterioro en el promedio anual del margen en 5.30 puntos porcentuales. El incremento en costos está dado por el precio de compra del acero.

3.6 Procesos de Apoyo

Finanzas⁵

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

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

- Guiar el proceso de presupuestación considerando las premisas de los proyectos aprobados y ejecutados.

⁵ Información proporcionada por el departamento de Finanzas

- Monitorear mensualmente el desempeño de presupuesto y análisis de variaciones.
- Evaluar el diseño e implementación de un centro de servicios compartidos que permita brindar respuesta a nuevas demandas, posibilidades de servicio y proporcionar ahorros significativos con mayor eficiencia en los procesos de backoffice de GIG.
- Concluir la evaluación de la función financiera, incluyendo el diagnóstico del proceso transaccional de impuestos y recomendaciones de prácticas a implementar.
- Evaluación de proyectos planteados por el equipo de Tugalt: Eddy current, supermercado de flejes, perfilera liviana drywall.
- Privilegiar el financiamiento espontáneo de proveedores para minimizar el incremento de la deuda bancaria.
- Facilitar el proceso de auditoría externa integrando las recomendaciones de normativas internacionales y locales.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

- Para el 2018, se sobrepasaron los objetivos de presupuesto a nivel del ventas y utilidad bruta en +11% y +7% respectivamente. Este sobrecumplimiento se debe a un mayor volumen de ventas respecto al presupuestado. Debido a la absorción de la operación comercial de Hidrosa directamente desde Tugalt el gasto operativo presentó valores superiores a los planificados (+19%) generando una brecha de utilidad antes de impuestos de -59%.
- Sobre la evaluación de un centro de servicios compartidos, se realizó la presentación al Directorio con un caso de negocio que permite evaluar la rentabilidad del proyecto en 5 años. Hasta la aprobación de esta alternativa, se trabajan en mejoras incrementales que forman parte de la planificación del departamento.
- Sobre la función de impuestos, el entregable permite evidenciar las prácticas a implementar y los benchmark aplicables para la operación financiera. Esto será desarrollado como un proyecto en el 2019.
- La evaluación del proyecto de drywall permitió definir los objetivos comerciales, inversión, costos y gastos de operación para su aprobación en Directorio. Actualmente, se realizan los ajustes y pruebas finales para su puesta en marcha y su evaluación post-implementación será en el 2019.
- La evaluación de los proyectos de Eddy current y supermercado de flejes permitió cuantificar las eficiencias generadas por estas mejoras en la planta productiva. Estos proyectos se encuentran actualmente en proceso de implementación.

Los resultados del cierre preliminar de auditoría externa permite identificar deficiencias principalmente en: provisión de obsolescencia, recalcular de vacaciones y aplicación NIFF 9. Estas deficiencias se coordinan y resuelven durante el cierre final para asegurar que no afecten la opinión del auditor

Tecnologías de Información y Comunicación⁶

⁶ Información proporcionada por el departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación

El área de Tecnologías de Información y Comunicaciones tiene como objetivo asegurar la continuidad operacional de los sistemas informáticos de la empresa, así como la incorporación de plataformas tecnológicas que impulsen el crecimiento y productividad en las operaciones diarias.

El área TIC esta organizada en los siguientes departamentos:

- Soluciones de negocio
- Desarrollo e integración
- Operaciones
- Usuario final y control de gestión

A nivel de iniciativas tecnológicas implementadas en 2018 se destacan:

- Consolidación de todos los enlaces de datos e internet para que sean gestionados en un modelo de niveles de servicio por un socio de clase mundial, permitiendo generar economías de escala y mejoras de calidad de servicio en las sucursales del GIG.
- Implementación y migración de toda nuestra plataforma de correo institucional y chat corporativo a la plataforma en línea de Microsoft Office 365, permitiendo además servir como base para la nueva intranet del GIG.
- Incorporación de un servicio oficial de seguridad externo para el GIG, este servicio nos ha entregado múltiples puntos de valor en pocos meses, incorporando medidas de seguridad en infraestructura central, equipos de usuarios y redes informáticas, generación de políticas y envío de boletines con buenas prácticas hacia la organización.
- Proyecto de Mesa de Ayuda, que transforma la atención del área TIC a los usuarios finales del GIG. Involucró el cambio de equipos de cómputo, incorporación de un punto único de contacto para incidentes y requerimientos (Mesa de Ayuda) y la implementación de procesos para toda el área basados en mejores prácticas ITIL (Librería de Información de Tecnologías de Información).
- Soporte al área de Responsabilidad Social Empresarial para fomentar el uso responsable de recursos. Durante 2018 se inició la campaña de disminución de consumo eléctrico que incentiva a apagar los computadores al final de la jornada laboral.
- Integración de pagos de la empresa con la plataforma web de un banco privado; esto ha disminuido la operatividad o manipulación de información por operaciones automáticas y con técnicas de encriptación para el envío.

Los indicadores del área TIC para 2018 son los siguientes:

Nivel de servicio disponibilidad de sistemas críticos:

Servicio	Objetivo	SLA Horario laboral
JD Edwards	99.0%	99.37%
Redes Sucursales	99.0%	99.65%
Internet	99.0%	99.40%
Servicios Office 365	99.0%	98.43%
Sistemas Legados	95.0%	99.98%
Telefonía IP	95.0%	99.49%

Nivel de servicio de atención a usuarios finales:

Nivel de servicio de tiempo medio de resolución (Mean Time To Repair – MTTR), medido con los incidentes y requerimientos reportados desde la salida en vivo del servicio Mesa de Ayuda en junio 2018. El nivel de servicio promedio no ha tenido desviaciones del objetivo a la fecha, sin embargo, se realiza monitoreo constante para mejorar nuestro servicio y cumplir con las exigencias de las operaciones del negocio.

Logística⁷

Durante los primeros seis meses del ejercicio 2018 el área de Logística Corporativa estaba compuesta por los Departamentos de Abastecimiento, Compras Nacionales e Importaciones, Almacenamiento, Tráfico y Distribución y Transporte. A partir del mes de Julio el área Logística Corporativa se dividió en áreas de alcance corporativo: Administración/Adquisiciones y Logística.

Este reporte tiene como alcance evidenciar los resultados de los Departamentos que conforman actualmente Logística Corporativa: Abastecimiento y Distribución de Producto Terminado, Transporte, Almacenamiento de Producto Terminado, Almacenamiento de Materia Prima y Almacenamiento de Repuestos e Insumos. El área de Transporte está administrada por Vías del Austro con enfoque de proveedor interno de Abastecimiento y Distribución, y en trabajo de desarrollo estratégico coordinado entre la Gerencia de Vías del Austro y la Gerencia de Logística.

Los resultados obtenidos se resumen en:

- a) Garantizar condiciones de almacenamiento adecuadas y suficientes para Producto Terminado y Complementarios a nivel nacional.
 - Se utilizó la capacidad de almacenamiento a nivel nacional en un 92%.
 - El mix del stock generó incremento del valor del inventario/TM en un 21% pasando en el 2018, manteniendo el nivel de inventarios en 30 días.
 - La rotación de inventarios de PT mejoró en el 2018 al pasar de 8,3 en el 2017 a 9,1 en el 2018, siendo un inventario sano en general.
- b) Asegurar un costo de transporte óptimo, con tiempos de entrega adecuados para garantizar el nivel de servicio requerido.
 - Las entregas a clientes crecieron un 18% Vs. el 2017.
 - Durante el 2018 fueron movilizados mediante distribución primaria y distribución un 24% mas Vs. el 2017.
 - El tiempo de entrega una vez facturado los pedidos se mantiene en 80 horas en promedio nacional.
- c) Controlar y prevenir obsolescencia de inventarios principalmente a nivel de Repuestos, Materia Prima, Producto Terminado y Complementarios.
 - Se reestructuró metodología de análisis de obsolescencia identificando una provisión de obsolescencia valorada en \$52.810 para gestionar datos de baja durante el 2019.
 - Se generaron planes de acción para prevenir obsolescencia a materiales y productos. Estos planes se ejecutarán durante el 2019 y el área de Logística

⁷ Información proporcionada por el departamento de Logística

contará con un responsable del seguimiento a la ejecución de estos por parte de los directos responsables.

- d) General y ejecutar planteamientos estratégicos de reingeniería de operación en el corto y mediano plazo.
- Se planteó y se aprobó la creación del departamento de Planeación, el cual contribuirá en el mediano y largo plazo a la disminución de inventarios y a la eficiencia del capital de trabajo. Se van a aplicar pilotos inicialmente en Tugalt y Vanderbilt.
 - Se planteó la necesidad de contar con una consultoría externa para implementar procesos SCM con enfoque corporativo, lo cual impactará positivamente a Tugalt. Se aprobó la contratación de G3M como consultor y se espera iniciar en marzo de 2019.

Los desafíos para el 2019 se centran en:

- I. La ejecución eficaz de la consultoría externa.
- II. La puesta en marcha de la planeación de la demanda y comité S&OP con prioridad a Tugalt y Vanderbilt.
- III. La gestión de los planes de acción para evitar obsolescencia.
- IV. Garantizar la operación adecuada (en cuanto a espacio físico y a procesos de control) para cumplir con la promesa de servicio sin incrementar costos ni plantilla operativa. Mantener en condiciones óptimas de operación las bodegas a nivel nacional.
- V. Garantizar un costo de transporte por TM vendida inferior a \$32 y un tiempo de entrega promedio inferior a 72 horas.
- VI. Garantizar stocks adecuados en cada Cedi que permita menores tiempos de atención y entrega.

Adquisiciones.⁸

Principales Proveedores por Monto de Compra.

Durante el año 2018, por adquisiciones de la empresa Tugalt se generaron órdenes de compra, considerando la adquisición de materias primas, insumos, repuestos, bienes y servicios en el exterior, así como en el mercado local. A continuación, se presenta el detalle del top 10 de proveedores, productos y servicios:

PROVEEDOR	%
SRI STEEL RESOURCES LLC	43%
WIN FAITH TRADING LIMITED	16%
ARCELORMITTAL INTERNATIONAL LUXEMBOURG	11%
NEXA RESOURCES CAJAMARQUILLA	3%
MANUCHAR STEEL NV	3%
NUCOR TRADING S.A.	2%
M & S METAL AND STEEL WORLD MERCHANTS S.	2%
MACSTEEL INTERNATIONAL USA CORP.	1%
GAMALOG CIA. LTDA.	1%

⁸ Información proporcionada por el departamento de Adquisiciones

PROFORMER ROLLFORM MACHINERY CORP.	1%
OTROS	16%
TOTAL	100%

*En otros se incluye empresas relacionadas.

Resultados de Auditorías Externas. -

Tugalt trabaja bajo el estándar internacional ISO:9001:2015, razón por la que cada año se llevan a cabo Auditorías de seguimiento y certificación para evaluar la conformidad del Sistema de Gestión con los requisitos de la norma. En 2018, la auditoría fue realizada por parte del equipo auditor de ICONTEC y no se presentaron observaciones o no conformidades atribuibles al proceso de Compras.

Evaluación a Proveedores y Análisis de Lead Time. -

Los proveedores de bobinas de acero evaluados durante el 2018 obtuvieron en su mayoría una calificación Excelente (A), que corresponde al 79% de las compras totales, mientras que un 21% fueron calificados con Muy Bueno (B) o Bueno (C). El detalle de evaluación se expone en el siguiente cuadro:

Resultados Evaluación a Proveedores 2018				
Categoría	Rango	Proveedor	# Órdenes	Tm
Excelente: A	100 - 90	SRI	22	19,394
		WIN FAITH	23	5,694
		ECUAEX	2	293
Muy Bueno: B	89 - 80	ARCELOR	13	3,725
		MANUCHAR	5	1,442
		NUCOR	5	897
Bueno: C	79 - 70	M&S	3	757
TOTAL			73	32,201

El Lead Time promedio por año se ubicó en 166 días, registrando un máximo de 254 días para el origen Bélgica, y un mínimo de 137 días desde Brasil. El origen China tuvo un promedio de provisión de 160 días, y Japón de 152 días.

Exposición de casos especiales. -

Durante el año 2018 se presentaron ciertos reclamos a proveedores de bobinas de acero que fueron compensados en su mayoría. Aproximadamente el 0.7% del total adquirido en el año tuvieron inconvenientes.

Recursos Humanos⁹

A partir del 2018, como parte de la nueva estructura del Grupo Industrial Graiman y con el objeto de fortalecer el servicio corporativo a las empresas industriales, se crea entre otras, la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos, la misma que tiene la

⁹ Información proporcionada por el departamento de Administración, RRHH, y Proyectos

responsabilidad de la Gestión integral del Talento Humano del GIG, a través de sus subsistemas tales como Desarrollo Organizacional (Reclutamiento, Selección, Capacitación y Control de Gestión), Bienestar Integral, Comunicación Organizacional y Remuneraciones; y está comprometido al cumplimiento de su misión, definida en base a los lineamientos determinados por la Presidencia Ejecutiva del GIG y a la estrategia específica de Tugalt.

De acuerdo con la estrategia y actividades planteadas, en el año 2018 se cumplieron los siguientes resultados:

- Headcount: un incremento del 8.74% al cierre del 2018.
- Sobretiempos: El valor total de horas extras canceladas fue un 9.88% mayor al generado en el 2017 generado a varios aspectos como incremento de demanda, sobre stock en periodos de paras de planta, ajuste de sueldos a personal operativo, etc.
- Costo nominal: este rubro presentó un incremento del 18.15% con respecto al año 2017, siendo afectado entre otros por nuevas contrataciones (Gerencia Corporativa de Logística y personal de planta); al incremento en el rubro de bonificaciones y horas extras.
- Desarrollo de competencias: En el 2018 se realizaron varios eventos formativos; obteniendo un total de 440 participaciones y 2322 horas de capacitación. Los contenidos se basaron en temas de certificación de competencias laborales, ética en ventas, formación de formadores, MS Excel básico, prevención de consumo de drogas y alcohol, primeros auxilios básicos, conocimiento técnico del producto, calidad y toma de conciencia, Seguridad y salud ocupacional, etc.
- Índice de Rotación de Personal: Se realizó un continuo seguimiento y análisis del índice de Rotación de Personal en la compañía, con un resultado del 12.15% en el 2018 versus el 13.75% obtenido en el 2017.
- Comportamiento Organizacional: De acuerdo con los resultados de la medición del Clima Laboral de la Empresa realizada en el 2017, se obtuvo un valor del 73.57% de satisfacción.
- Beneficios: Renegociación de los planes de seguro médico, siendo el mismo un importante beneficio no monetario para todo el personal que labora en la empresa.
- Gestión de Calidad y Certificaciones: Se trabajó de manera permanente en el seguimiento del sistema de Gestión de Calidad, dentro del cual se participó en la migración a la nueva versión ISO 2015, sin presentarse no conformidades; adicionalmente se revisaron y actualizaron perfiles de la empresa para alinearlos a los procesos relacionados.

Bienestar y Responsabilidad Social: A través del área de Bienestar y Comunicación Organizacional se han promovido acciones que fortalecen el sentido de pertenencia con la empresa (Concurso de Colada Morada y concurso de Nacimientos); eventos de integración con la familia de los trabajadores, realizando mañanas de campo, caminatas GIG y Club de Jóvenes; y se ha fomentado la excelencia académica a través de programas de Becas y Reconocimientos a los hijos de los colaboradores.

Sistema de Gestión de Calidad y Procesos ¹⁰

Dentro del cumplimiento de las actividades de la norma ISO 9001:2015, mantenemos Reuniones Gerenciales mensuales con el objetivo de revisar los principales indicadores de gestión de los procesos:

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 2018 se cumplieron las siguientes actividades:

Calidad

- Conservar la certificación del Sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2015:
 - Defensa de auditoría externa de sistema de gestión
 - Seguimiento y revisión del plan estratégico propuesto
 - Seguimiento de Acciones para abordar riesgos y oportunidades
 - Creación de Proceso: Servicio posterior a la venta con el fin de atender las necesidades del cliente y sus quejas y reclamos así como monitorear su satisfacción.
- Normalización:
 - Gestión de cambios en la Norma INEN de Dry-wall 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
 - Gestión para creación de la Norma INEN de Tubería para sistemas contra incendios con la participación en Comités Técnicos de FEDIMETAL para establecer parámetros de alta calidad para el control de los productos, los cuales son cumplidos por TUGALT

Seguridad industrial

- Actualización de documentación que corresponde a regulaciones vigentes
 - Difusión al 100% del personal del Reglamento Interno de Higiene y Seguridad
 - Renovación de Comité Paritario de Higiene y Seguridad y acompañamiento a su gestión para abalizar el cumplimiento de los requisitos de las normas. (Dec. Ejec. 2393 art.14)
 - Evaluación y entrega en el sistema SUT de indicadores reactivos, planes de capacitación, desarrollo de campañas de protección a la Seguridad y Salud de los trabajadores.

¹⁰ Información proporcionada por el departamento Sistemas Integrados

- Evaluación y actualización de Matrices de Riesgo por puesto de trabajo en áreas productivas.
- Entrega mensual de indicadores de medición de accidentabilidad y acciones de seguridad.

- Prevención
 - Documentación y aplicación de Protocolos de prueba de sistemas contra incendios
 - Documentación y aplicación de Protocolos de respuesta a eventos de emergencia
 - Documentación y aplicación de Procedimientos de bloqueo y etiquetado de máquinas
 - Protocolos de inspección para detección de fugas en infraestructura y tuberías de abastecimiento desde las plantas de gas hacia la planta de producción. (Vanderbilt)
 - Mapeo de ambiente de trabajo. (Ruido, material particulado, estrés térmico, emisión de gases)
 - Levantamiento de puntos clave para colocación del sistema de alarmas (parte del Sistema Contraincendios)

- Detección
 - Socialización de mapas, planos e información al Cuerpo de Bomberos de Cuenca para garantía de acceso a nuestras instalaciones.
 - Acompañamiento del personal de la Estación No. 4 (Parque Industrial) para conocimiento de las instalaciones de la empresa.
 - Mapeo de zonas críticas por empresa y desarrollo de planes de trabajo para detección de condiciones y actos inseguros.
 - Implementación de protocolo de levantamiento de actos y condiciones inseguras en cada espacio industrial por parte de todo el personal de planta. (Tarjeta Roja)
 - Certificación de competencias laborales en cargos que aplica el Mandato.
 - Campaña de toma de conciencia a nivel gerencial del impacto en el cumplimiento de las regulaciones en materia de Seguridad y Salud Ocupacional.

- Reacción
 - Formación y certificación de Brigadas Industriales
 - *Formación y certificación de Primera Respuesta en Jefaturas y Mandos Medios*
 - Simulacro en instalaciones del Parque Industrial y cierre de acciones requeridas por Evaluación Interna y Externa.
 - Implementación y capacitación en uso de gabinetes de alerta ante emergencias en áreas industriales.

Salud Ocupacional

- Generar y dar seguimiento a los indicadores de vigilancia de salud ocupacional
 - Tasa de morbilidad TUGALT 41,6%
 - Otorrinolaringológicos 7,5%

- Musculo esqueléticos 12,6%
- Trastornos del oído 11,7%
- Ausentismo por temas médicos 1,1%
- Programas de vigilancia y prevención en salud ocupacional
 - Programas de: Vigilancia de la Salud Reproductiva, Prevención VIH, seguimiento al consumo de drogas, tabaco y alcohol.
 - Documentación en fichas médicas con descarte de RP en Enfermedades Profesionales,
- Certificaciones de salud ocupacional
 - THTLS Certificación en atención en emergencias médicas
- Realización de exámenes médicos ocupacionales y campañas de vacunación
 - Pre ocupacionales, Ocupacionales, Post ocupacionales, de Reintegro Laboral
 - Vacunación Antitetánica e Influenza

Medio Ambiente

- Monitoreo ambiental
 - Seguimiento de acciones de prevención, control y mitigación de impactos ambientales
 - Informes ambientales anuales
 - Monitoreo y entrega de parámetros de control a la CGA y el Ministerio del Ambiente
 - Contención en depósitos de combustible en eventos de emergencia.
 - Aplicación del plan de monitoreo de efluentes entregado por ETAPA EP y entrega de resultados a los entes de control (ETAPA EP y CGA)
- Auditorias ambientales con entes reguladores para el sostenimiento de la licencia ambiental
 - Auditoria Ambiental con Ministerio del Ambiente y CGA para las plantas de producción.
 - Evaluación del ambiente externo con Laboratorios Acreditados certificando el cumplimiento de regulaciones para efluentes.
 - Evaluación y actualización del Plan de Manejo ambiental para las plantas de producción con el Ministerio del Ambiente y CGA.
- Gestión de residuos peligrosos
 - Gestión, disposición y reducción de residuos peligrosos y especiales, en los procesos de producción con gestores ambientales calificados y reporte correspondiente al Ministerio de Ambiente.
 - Establecimiento del plan de minimización de generación de desechos peligrosos
 - Optimización de almacenamiento de desechos (comunes y peligrosos) en las plantas de producción.

4 Estados Financieros

4.1 Estado de Resultados

Las ventas incrementaron 18.4% respecto al 2017, debido principalmente a un aumento en volumen, demostrado con incremento en costos de ventas de 4.9 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 2017. En términos de gastos operativos, se observa una reducción de 0.5 punto porcentuales, llegando al 16.6 %, debido a la continuidad de políticas de eficiencia en los gastos practicadas por la empresa. Los gastos financieros se incrementan en 119 mil USD debido principalmente a un aumento en el volumen de compra y en las tasas de interés.

ESTADO DE RESULTADOS					
	2017	AV	2018	AV	AH
Ventas	28.080.706	100,0%	33.235.182	100,0%	18,4%
Costo de Ventas	(21.529.666)	-76,7%	(27.121.621)	-81,6%	26,0%
Utilidad Bruta	6.551.040	23,3%	6.113.561	18,4%	-6,7%
Gastos operacionales	(4.815.383)	-17,1%	(5.506.351)	-16,6%	14,3%
Otros ingresos netos	260.556	0,9%	158.501	0,5%	-39,2%
Utilidad Operacional	1.996.214	7,1%	765.710	2,3%	-61,6%
Gastos financieros	(244.270)	-0,9%	(363.270)	-1,1%	48,7%
Utilidad antes de impuestos	1.751.944	6,2%	402.440	1,2%	-77,0%
EBITDA	2.542.001	9,1%	1.361.440	4,1%	-46,4%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.2 Estado de Situación

En el 2018, Tugalt mantuvo una estructura de activos estable, mientras que en el pasivo se observa un aumento de 0.8 punto porcentual de pasivos financieros (Deuda Bancaria), en los activos hay un aumento de 2 pp en activos corrientes correspondientes a un incremento de inventarios y una disminución de activos no corrientes de 0.5 pp.

BALANCE GENERAL					
	2017	AV	2018	AV	AH
ACTIVOS					
Activos corrientes	17.166.397	69,1%	19.182.699	71,1%	11,7%
Activos fijos	6.319.611	25,4%	6.432.791	23,9%	1,8%
Otros activos no corrientes	1.368.882	5,5%	1.348.319	5,0%	-1,5%
Total	24.854.890	100,0%	26.963.809	100,0%	8,5%
PASIVO					
Pasivos financieros	4.339.519	17,5%	4.933.223	18,3%	13,7%
Pasivos no financieros	9.050.182	36,4%	10.836.705	40,2%	19,7%
Patrimonio	11.465.189	46,1%	11.193.881	41,5%	-2,4%
Total	24.854.890	100,0%	26.963.809	100,0%	8,5%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.3 Estado de Flujo de Efectivo

La disminución de liquidez se debe a las siguientes acciones:

- Aumento en los volúmenes de ventas.
- Aumento de inventario.
- Disminución del financiamiento

FLUJO DE EFECTIVO			
	2017	2018	AH
UAI	1.751.944	402.440	-77%
Depreciaciones	545.787	595.730	9%
Provisiones	-24.075	130.684	-643%
Utilidad Real	2.273.655	1.128.854	-50%
Neto Operativo	-901.689	(2.072.513)	130%
Neto de Inversión	(990.208)	(470.777)	-52%
Neto Financiamiento	617.854	343.483	-44%
Aumento / Disminución Caja	999.613	-1.070.954	-207%
Saldo Inicial de Caja	888.377	1.888.990	112%
Saldo Final de Caja	1.888.990	818.036	-57%

4.4 Principales indicadores

A partir de los indicadores se determina:

- **Rentabilidad:** Se observa una reducción de 11.1 puntos porcentuales comparados con el año anterior, alcanzando niveles de ROE acorde a la industria Metalmecánica
- **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 4.9 pp, resultado de las variaciones de precio de venta y costos de materia prima.
- **Margen Operaciones:** La disminución de 4.8 pp, se debe principalmente a la generación de mayores volúmenes de ventas con precios que no lograron alcanzar el comportamiento normal del mercado.

INDICADORES FINANCIEROS		
	2017	2018
ROE	15,3%	3,6%
Prueba ácida	1,04	1,72
Índice de Liquidez	2,18	1,85
Margen Bruto	23,3%	18,4%
Margen Operacional	7,1%	2,3%
Margen antes Impuesto	6,2%	1,2%
Margen EBITDA	9,1%	4,1%

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.

Todas estas circunstancias han ayudado a mejorar el desempeño del sector de la construcción, pero la recuperación no es inmediata. La lección es evidente: aplicar medidas que generen mayor confianza en los constructores y en los demandantes.

El Gobierno es un actor importante para el desarrollo de este sector, ya que su recuperación también dependerá de las medidas que éste implemente para apoyar a que esta actividad se siga estabilizando y empiece a despuntar de a poco.

A pesar de esta recesión, la construcción es uno de los sectores de mayor importancia en la economía, tanto por lo que produce como por los empleos que genera. Por lo tanto, las medidas que se adopten de aquí al futuro, no solamente afectarán al sector, sino a toda la economía en su conjunto.

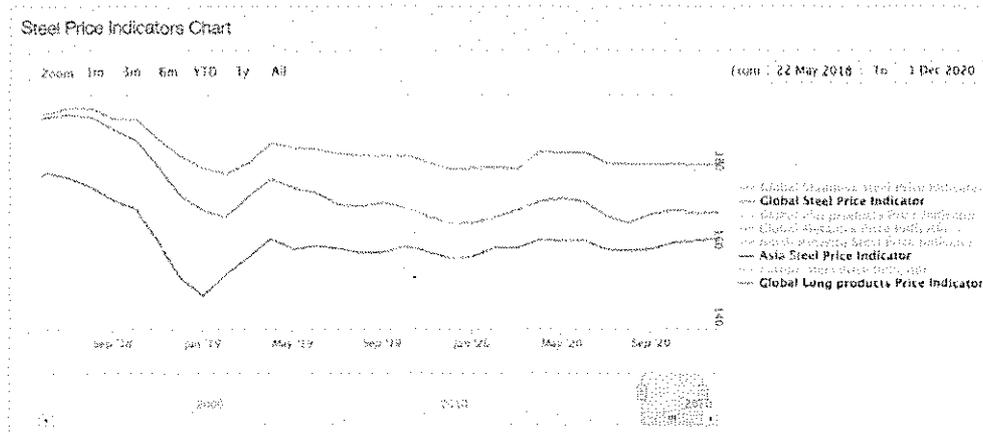
Otro inconveniente que se presenta es el tema de un elevado gasto público que se financia con un importante nivel de deuda, la cual puede ser uno de los mayores problemas que se den en 2019, presentando una brecha fiscal que bordea los USD 10.000 millones de acuerdo con fuentes oficiales y que tendrá que ser corregida con más deuda, posiblemente con organismos multilaterales.

Estos antecedentes llevan a que los principales desafíos en lo que el Ecuador tenga que trabajar en 2019 giren en torno a:

- Aplicación de medidas efectivas de ajuste, dada la dificultad de sostener las cuentas fiscales.
- 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 2019.
- 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.

A continuación se presenta las proyecciones del precio del acero según CRUspi:



Fuente: CRU

Luego que una tendencia marcada a la baja de los precios del acero durante el Q4 del 2018, se espera que los precios empiecen a recuperarse creciendo hasta mayo del 2019, 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 suban, el mineral de hierro podría enfrentar un año dividido en dos mitades en 2019, debido a la tragedia producida en Brasil con una mina importante de mineral de hierro. El precio del acero podría alcanzar una relativa estabilidad desde mayo impulsada por la guerra comercial entre China y EEUU.

Panorama Estratégico

Otros proyectos de desarrollo

Los lineamientos establecidos por la Gerencia General para el presupuesto 2019 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 (2500 Tn/mes), se espera minimizar los impactos negativos por cambios en los precios del acero.
- **Rentabilidad:** Se espera mejorar el mix de productos en el 2019. Adicionalmente, se busca optimizar los costos y gastos gestionables, de forma que no sean superiores al 2018.

- **Productos de valor agregado:** En base los desarrollos de I&D y el departamento comercial se ha trabajado en las fases iniciales de varios proyectos de desarrollo de productos y procesos nuevos:

5.2 Riesgos

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

- **Mercado nacional:** Riesgo de contracción del sector de la construcción. Si bien es cierto, el PIB del 2019 se considera superior al 2018, existe un entorno económico que podría generar incertidumbre y frenar inversiones del sector inmobiliario al igual que una reducción del consumo de los hogares.
- **Precio internacional del acero:** Se prevé un incremento inicial del precio internacional de acero hasta mayo, para posteriormente experimentar una baja moderada hasta fin de año. El riesgo ante este escenario es una presión fuerte hacia la baja en precios de venta en el mercado local, comportamiento observado previamente en la industria. Por otra parte, considerando el desfase en el costo, se esperaría que el margen bruto se estreche. De acuerdo con las proyecciones 2019, se estima que en el segundo trimestre del año se genere una utilidad que permita mitigar en gran medida el impacto de una eventual caída de precio promedio de venta que afecte la rentabilidad del negocio.
- **Operacionales:** En el último año se han realizado proyectos de mejora en planta como: la automatización en segunda etapa de la línea de galvanizado de tubos, adicionalmente se realizaron modificaciones como parte de la mejora continua en planta, todo esto ha permitido mejorar la eficiencia productiva. Para el 2019, se espera completar 3era etapa de automatización en la línea de Galvanizado y la mejora tecnológica en varios equipos de planta, esto permitirá mejorar aún más las eficiencias en las líneas de producción.
- **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 2019 estiman obtener resultados que permitan mantener una situación financiera saludable. Los riesgos financieros a observar son: tasas de interés, crédito de proveedores y recuperación de cartera. Para reducir estos riesgos contamos con distintas herramientas, entre las que se destacan 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, comité de crédito, garantías de clientes y estructuración de pasivos para alcanzar indicadores adecuados.
- **Inventario:** El principal riesgo de inventario proviene de materias primas y producto terminando de baja rotación. Para controlar y monitorear este riesgo, la empresa ha reforzado su estrategia de compras a través del comité de compras y manejo de inventario, obteniendo controles periódicos que permiten gestionar este riesgo.
- **Propiedad, planta y equipo:** El principal riesgo considerado es la afectación total o parcial de activos para lo cual la empresa cuenta con esquema de seguros que permiten trasladar el riesgo, incluso en caso de catástrofes naturales o rotura de maquinaria.

Atentamente,



Ing. Jhonatan Patiño
Gerente General