



2019

Informe Gerencial

TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.



Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo	- 2 -
2. Escenario económico 2019	- 2 -
2.1 Análisis Macroeconómico	- 2 -
2.2 Análisis Microeconómico (Industria).....	- 4 -
2.3 Evolución del Precio Internacional del Acero.....	- 5 -
3. Procesos del negocio.....	- 6 -
3.1 Panorama Estratégico	- 6 -
3.2 Proceso de Manufactura	- 6 -
3.4 Proceso de Comercialización.....	- 12 -
3.5 Procesos de Apoyo	- 16 -
<i>Finanzas</i>	- 16 -
<i>Tecnologías de Información y Comunicación</i>	- 18 -
<i>Logística</i>	- 20 -
<i>Adquisiciones</i>	- 23 -
4 Estados Financieros	- 25 -
4.1 Información relevante	- 25 -
4.2 Cumplimiento tributario.....	- 26 -
4.3 Principales Indicadores.....	- 26 -
4.4 Estado de Resultados.....	- 26 -
4.5 Estado de Situación	- 27 -
5. Impacto COVID-19.....	- 27 -

1. Resumen ejecutivo

La empresa Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A. desde hace 56 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 perfilería, 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, tales como las líneas de Steel Frame y Dry Wall, y que son utilizados en los sistemas de construcción en seco.

Después de una caída fuerte del precio internacional del acero en el ultimo trimestre del 2018, el precio tuvo un leve repunte hasta abril del 2019, luego se mantuvo con una clara tendencia a la baja hasta noviembre. En la relación oferta-demanda mundial existió un desbalance importante consecuencia de la desaceleración de la economía China, lo que causó mayores inventarios en las exportaciones y una baja en los precios frente a una baja demanda interna en ese país.

Si bien es cierto que la economía en el Ecuador no tenía pronósticos de crecimiento, el paro de octubre del 2019 provocó pérdidas y daños por USD 821,68 millones y un crecimiento negativo del 0,8%, esto significa un impacto negativo de 0,13% en el PIB, siendo el sector más afectado, el productivo con pérdidas por mas de USD 465,84 millones.

Bajo el escenario externo anteriormente expuesto en el año 2019, Tugalt tuvo un desempeño negativo en términos liquidez debido que el pasivo corriente se incrementó en mayor proporción que el activo corriente, en rentabilidad tuvo un desempeño negativo de -18,7%, básicamente por efectos en los precios de mercado interno. En el caso de crecimiento, la empresa disminuyó el nivel de ventas en toneladas en un 2% respecto al del 2018. En dólares se observa una disminución en ventas, alrededor de un 5,9%, debido al deterioro del precio promedio de venta anual y la caída en toneladas vendidas.

En términos de gestión, a través de la creación de foros para la rendición de cuentas y desarrollo de planes de mejora y planeación de la demanda, tales como equipo de revisión gerencial, comité de compras y reuniones S&OP, en las cuales se establecen lineamientos, se revisan avances y se establecen decisiones relevantes para el manejo del negocio.

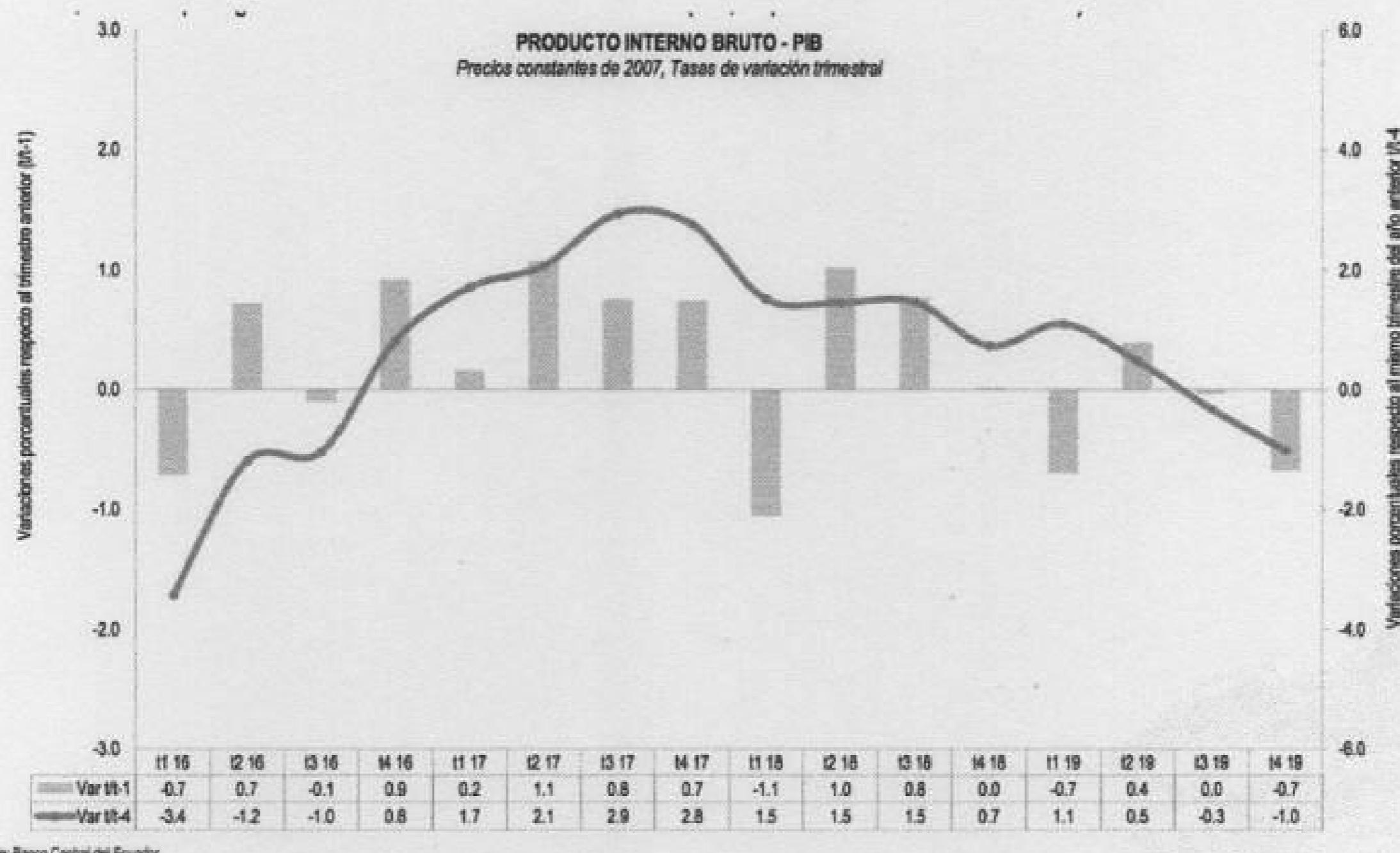
2. Escenario económico 2019

2.1 Análisis Macroeconómico

El 2019 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 2019 se modificó a -1,1%. En gran parte esta reducción de las previsiones económicas se debe al déficit fiscal y al paro de octubre, que llevó a la disminución del gasto corriente y la inversión pública durante el 2019.

En el cuarto trimestre de 2019 el PIB de Ecuador a precios constantes mostró una tasa de variación interanual (t/t-4, respecto al cuarto trimestre de 2018) de -1.0%; mientras

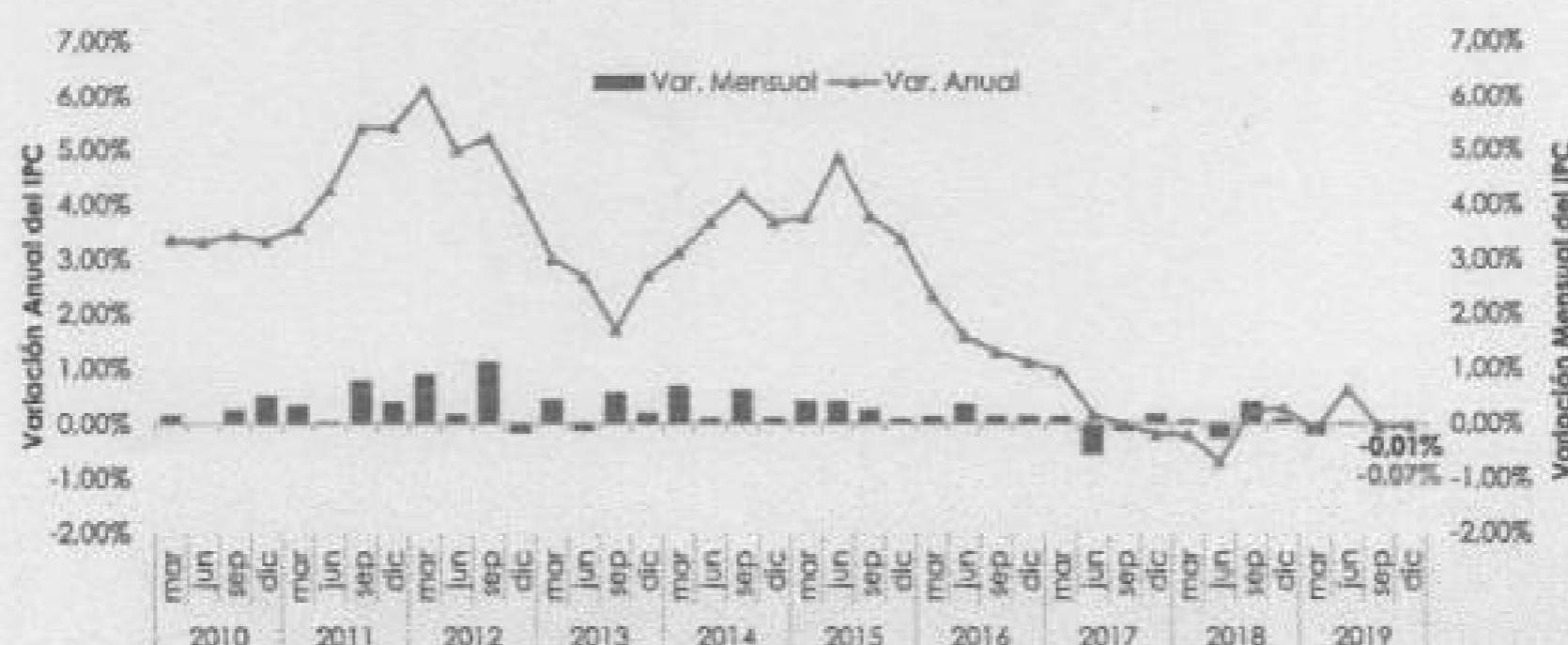
que registró una tasa de variación trimestral de -0.7% (t/t-1, respecto al tercer trimestre de 2019).



Fuente: Banco Central del Ecuador

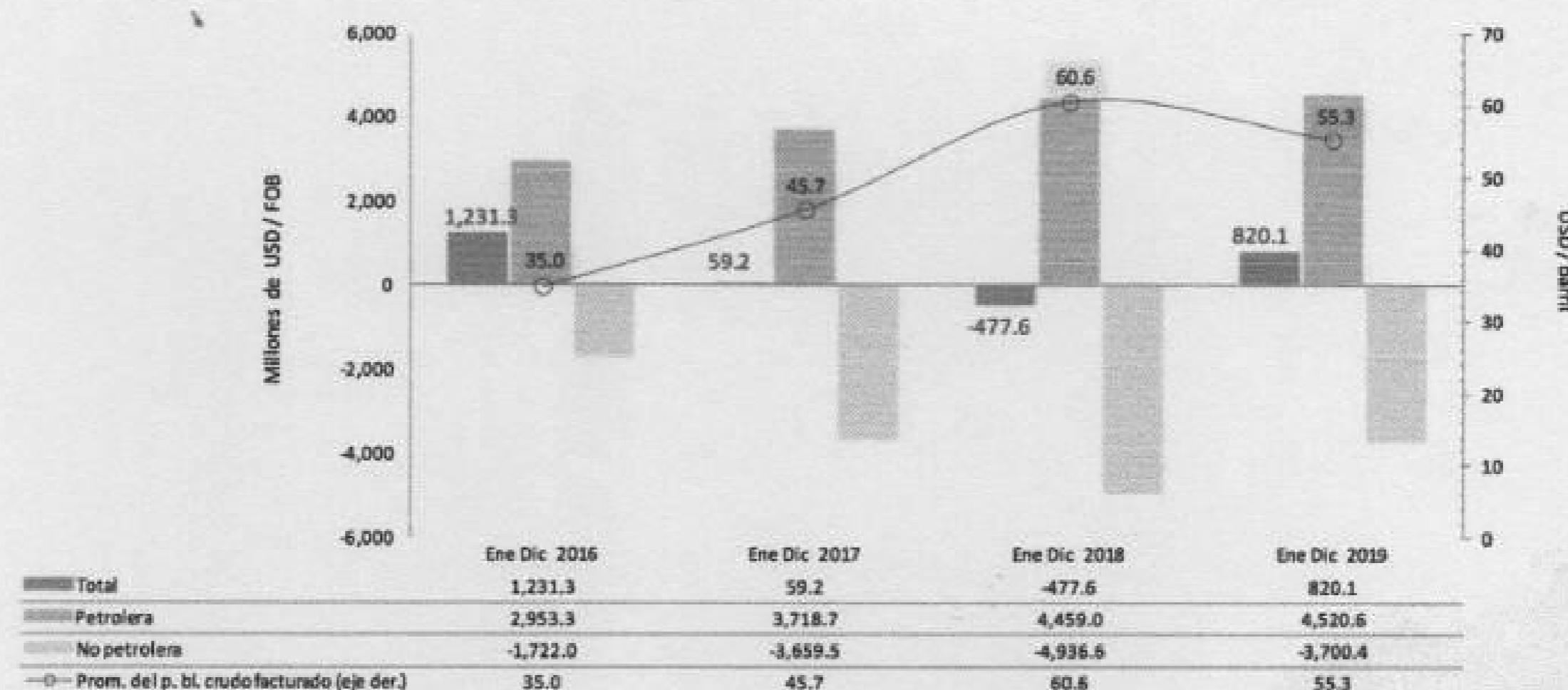
Fuente: Banco Central del Ecuador. Producto Interno Bruto –Marzo 2020.

A finales del 2019, la inflación mensual se ubicó en -0,01%, la acumulada en -0,07% y la inflación anual en -0,07%. Luego de 8 periodos consecutivos de variaciones negativas en la inflación anual, se determina que los rubros de mayor incidencia fueron alimentos, restaurantes, hoteles, muebles y artículos de hogar.



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)

La Balanza Comercial Total, en el año 2019, registró un superávit de USD 820.1 millones, USD 1,297.8 millones más que el resultado comercial obtenido en el año 2018, periodo que cerró con un déficit de USD -477.6 millones. La Balanza Comercial Petrolera presentó un superávit de USD 4,520.6 millones, lo que significó un 1.4% más que el superávit de USD 4,459 millones registrados entre enero y diciembre de 2018; mientras que la Balanza Comercial No Petrolera disminuyó su déficit en 25.0% al pasar de USD -4,936.6 millones a USD -3,700.4 millones.



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Durante el 2019, el riesgo país pasó 512 puntos (abril) a 1418 puntos (noviembre), por encima de los países de la región (excepto Venezuela). Este deterioro del riesgo estuvo vinculado a las pérdidas económicas causadas por el paro de octubre y disminuye la confianza en el país respecto a las obligaciones crediticias.

2.2 Análisis Microeconómico (Industria)

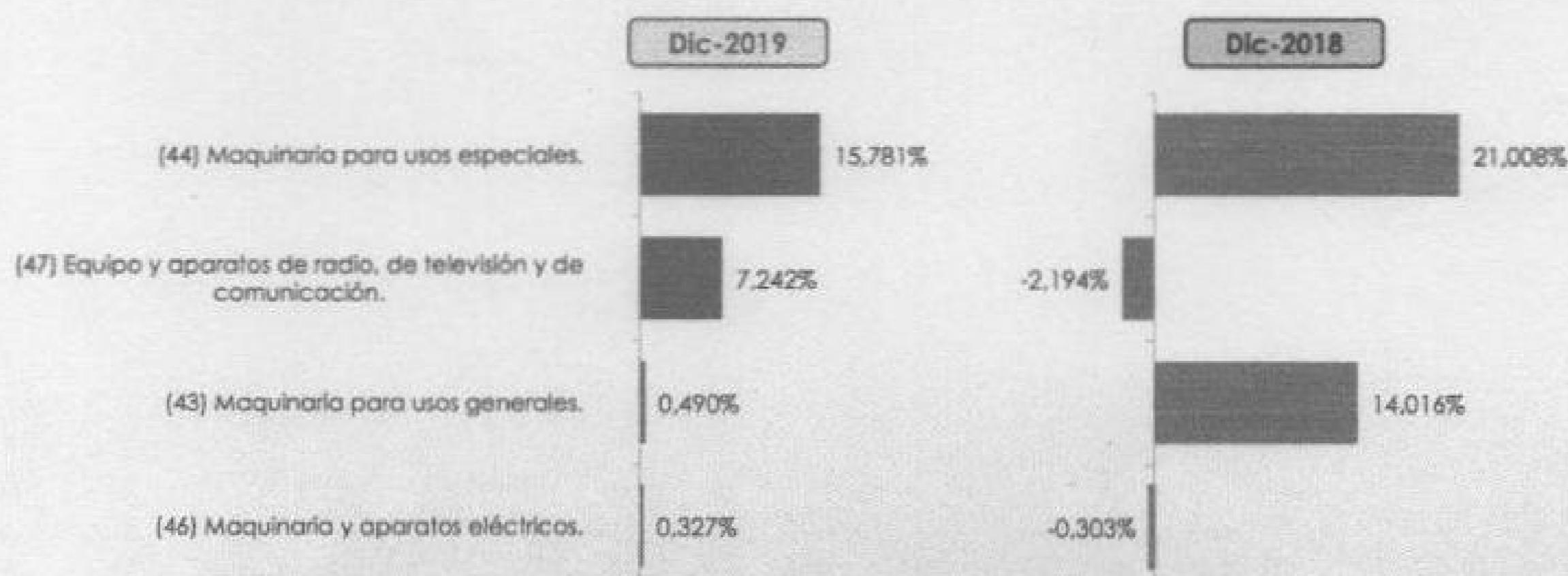
El sector de la construcción ha sufrido una importante contracción en los últimos años, con tasas de variación negativas de -5,8% en 2016, -4,4% en 2017, 0,6% en 2018 y una proyección de -3,9% para el cierre de 2019. La disminución de la inversión pública, y la desaceleración en el consumo de los hogares son las principales razones de esta caída.

La construcción mantiene 5.850 empresas en Ecuador, que generan el 3,9% del total de ingresos del sector societario y genera el 6,1% del total de empleo en Ecuador.

En lo referente a la industria metalmecánica se puede observar un deterioro en el 2019, 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

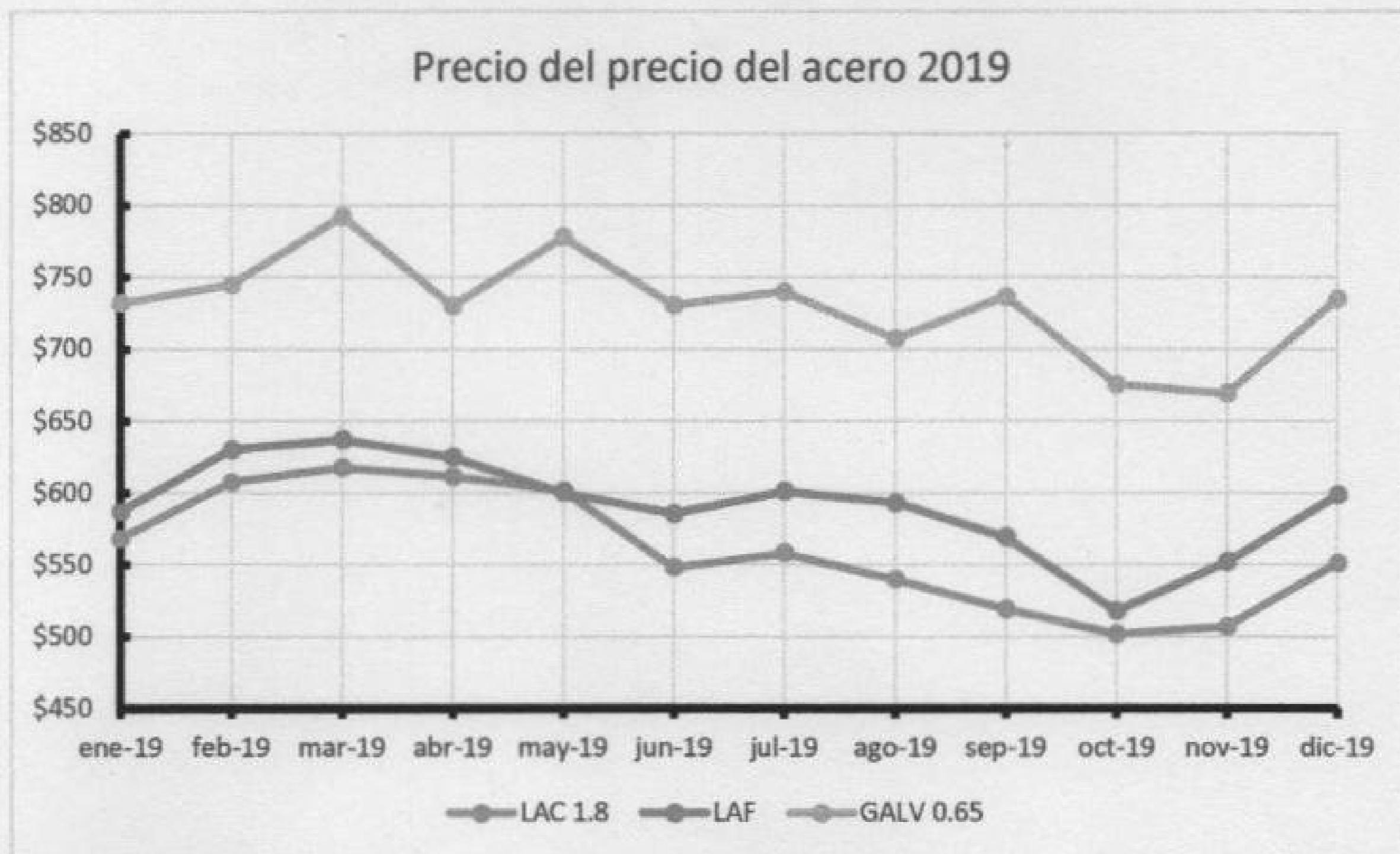


Fuente: INEC – Estadísticas Económicas 2019

2.3 Evolución del Precio Internacional del Acero

En el 2019 el acero tuvo una clara tendencia a la baja con excepción de noviembre y diciembre, esto debido a factores como:

- Economía China en desaceleración durante la mayor parte del año.
- Demanda mundial ajustada
- Caída de ventas automotrices a nivel mundial.
- Caída de los precios de la chatarra.
- Caída del precio del petróleo y el carbón
- Políticas proteccionistas de EE. UU., a través de aranceles a productos de acero.



Fuente: Precios históricos negociados por Tugalt con proveedores externos (base de datos interna).

3. Procesos del negocio

3.1 Panorama Estratégico

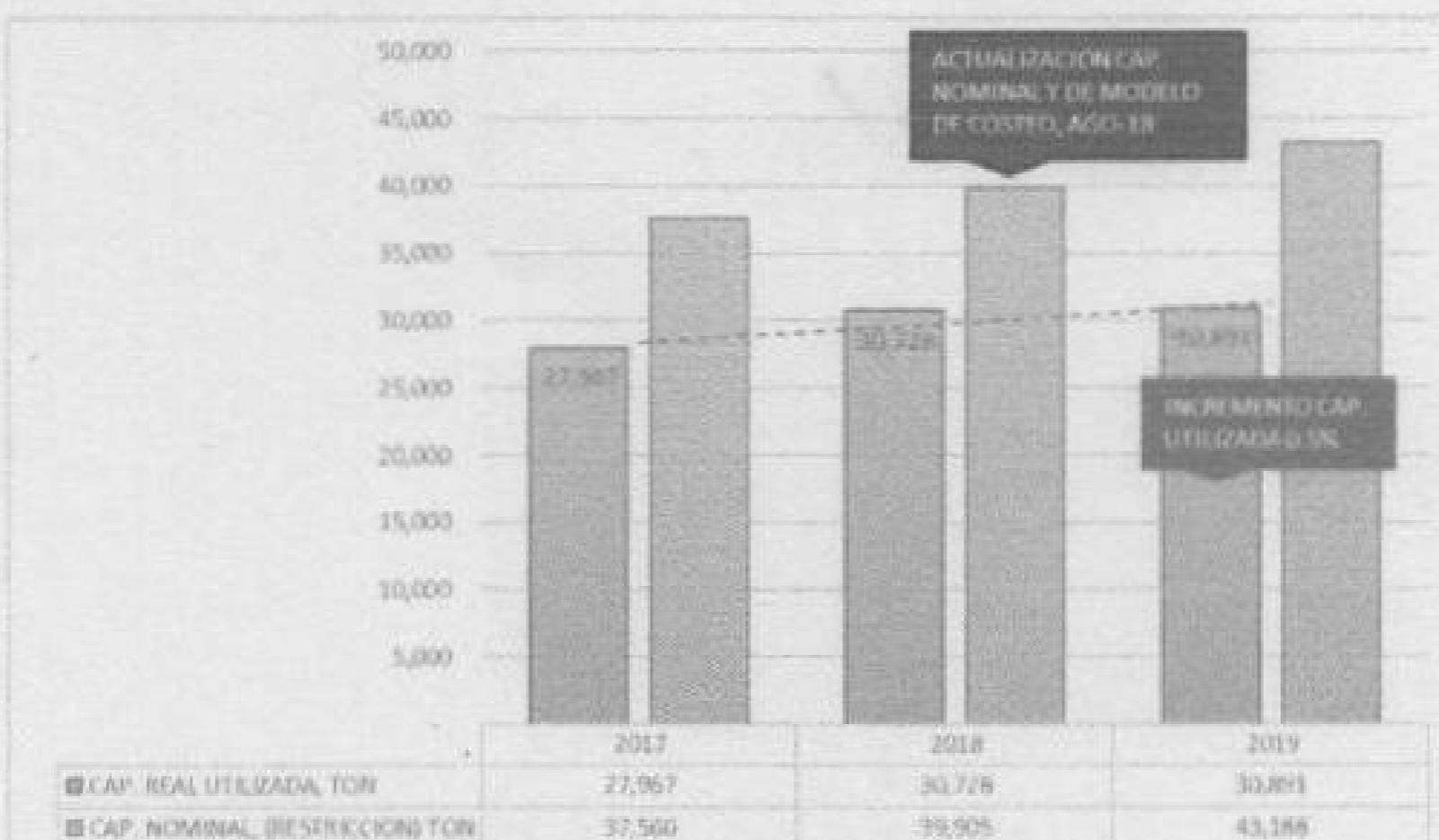
Misión: Fabricar de manera eficiente y eficaz productos de acero de alta calidad, comercializándolos a través de una amplia red de distribuidores o directamente al cliente final, enfocados a las necesidades de los usuarios, brindando asesoría que promueva la utilización de los mismos en sistemas constructivos.

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.

3.2 Proceso de Manufactura¹

La evaluación de manufactura entre el 2018 y el 2019 evidencia un mínimo incremento en la utilización de la capacidad nominal de un 0.5%. Consecuente con la puesta en marcha del proyecto DIICA a mediados del 2019, se establece el Plan Maestro de Producción (PMP), por tanto, los procesos comerciales, de distribución, almacenamiento y manufactura subordinan su planeación a lo establecido como parte de la determinación de demanda en los procesos de pre S&OP y S&OP

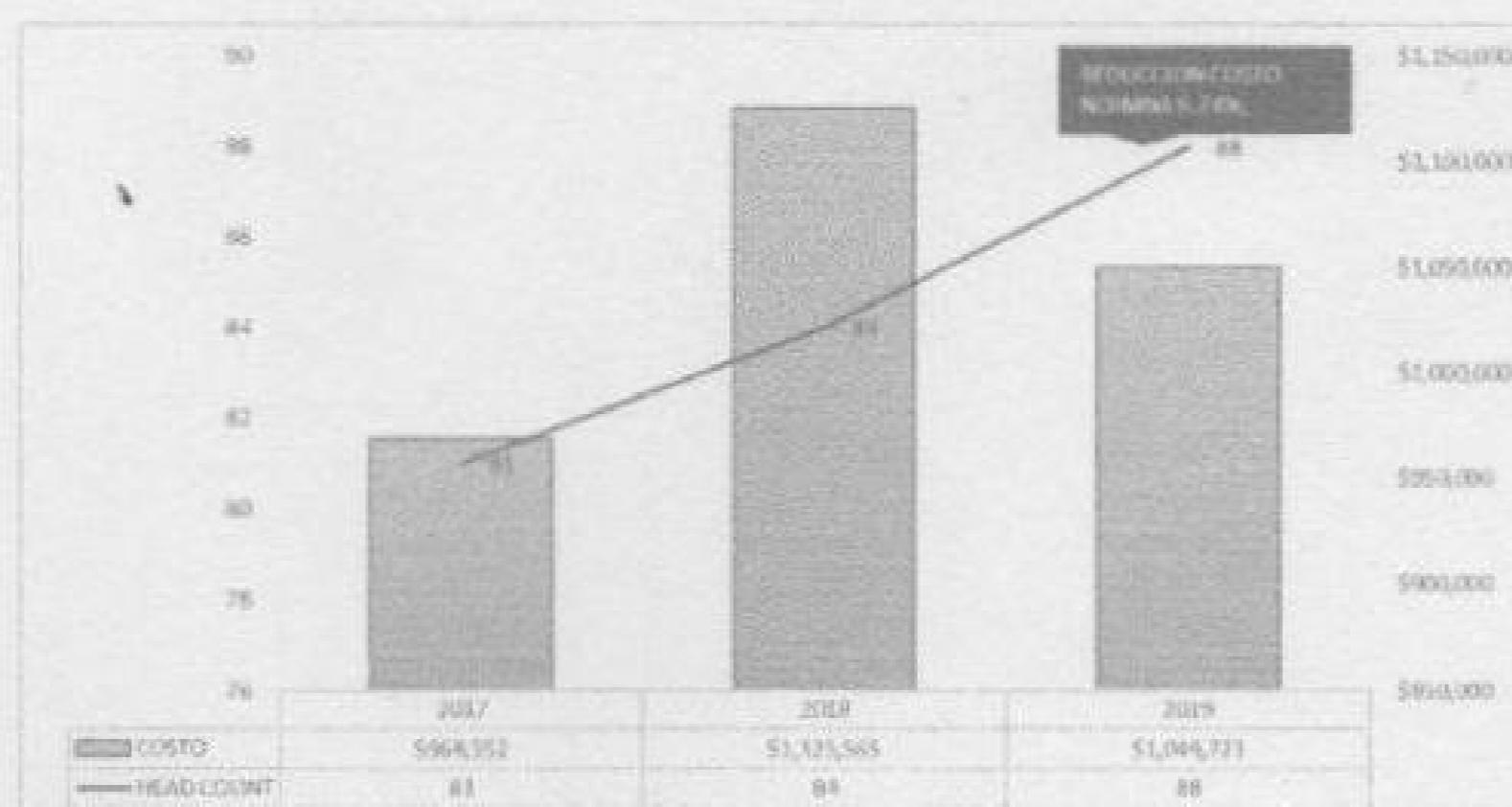
En agosto del 2018 se actualizó el modelo de costeo definiendo una capacidad nominal o capacidad en restricción de 3.599TON/mes, por tanto, al 2019 la capacidad nominal anual se incrementó en un 8.2% o 3.283TON



Las principales acciones llevadas a cabo fueron las siguientes:

- **Mano de Obra:** Entre el 2018 y el 2019 se gestiona incremento de nómina como consecuencia de incorporación de MOD pendiente de contratación de un período anterior, dicho incremento representa un 4.7% o 3 operarios, sin embargo, considerada la administración de costo gestionable con la asignación de turnos, horas suplementarias y extras, alcanzamos un ahorro en costo del 6.74% o 75K con respecto al 2018.

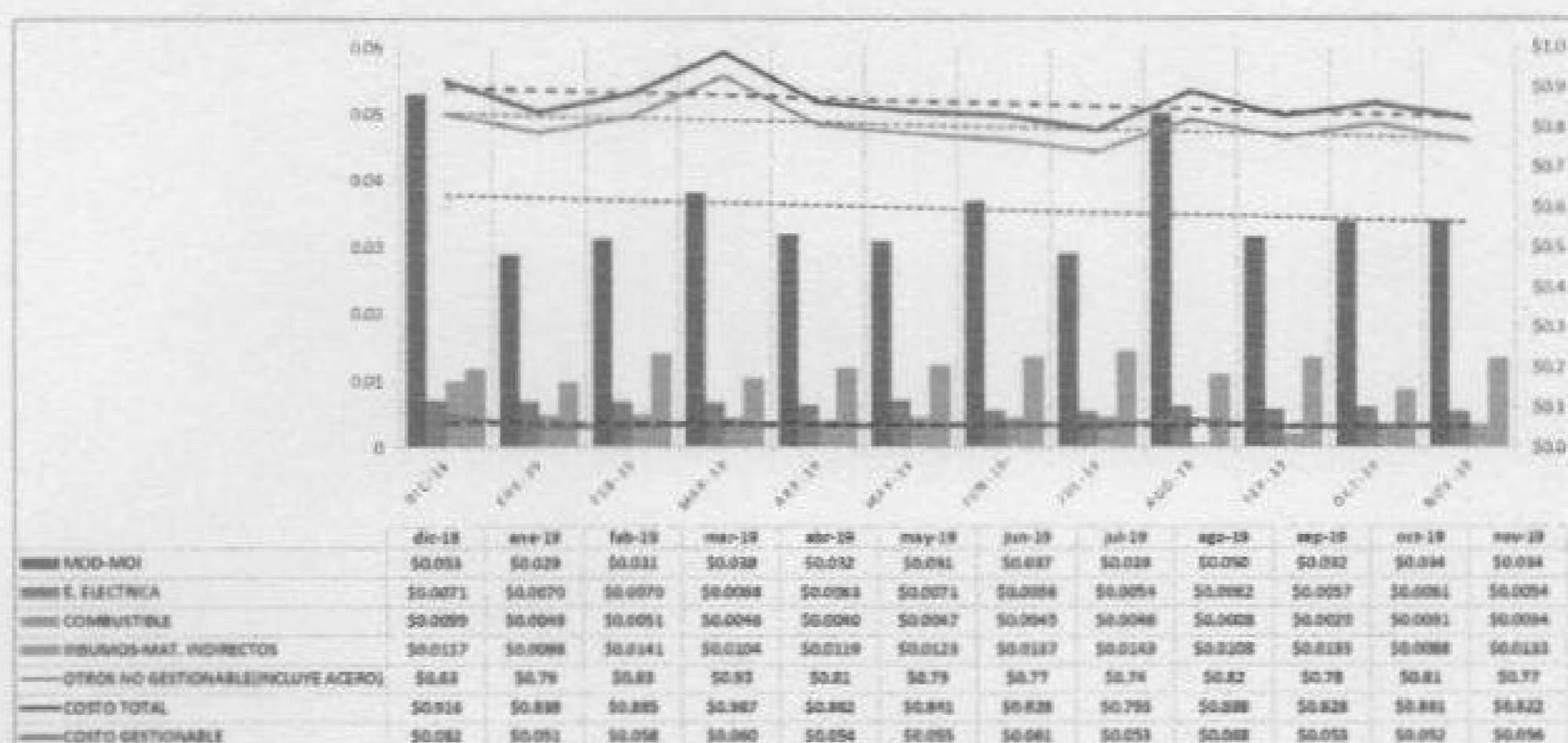
¹ Información proporcionada por el departamento de Manufactura

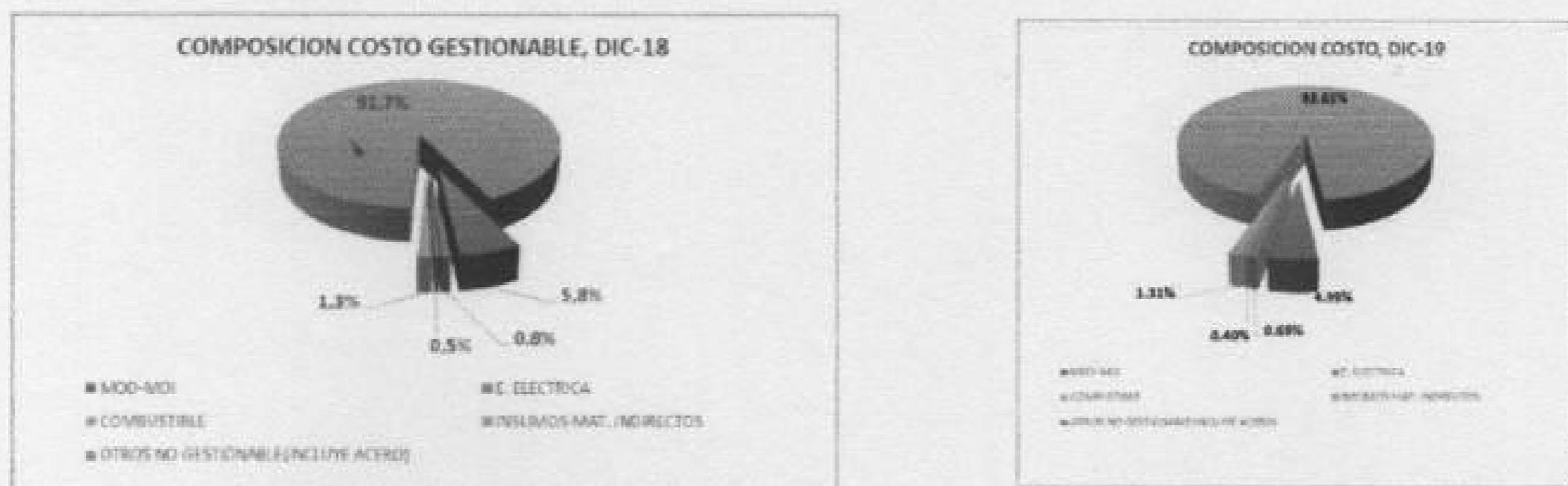


- Planificación de la Producción:** Las reuniones establecidas como parte de las iniciativas para fortalecer la comunicación entre los diferentes departamentos, tanto primarios como de apoyo, son considerados un factor determinante para sostener los resultados al 2019. Las diferentes reuniones semanales consideran: Planeación de Manufactura, Calidad, Mantenimiento, Seguridad industrial y Abastecimiento de materia prima.

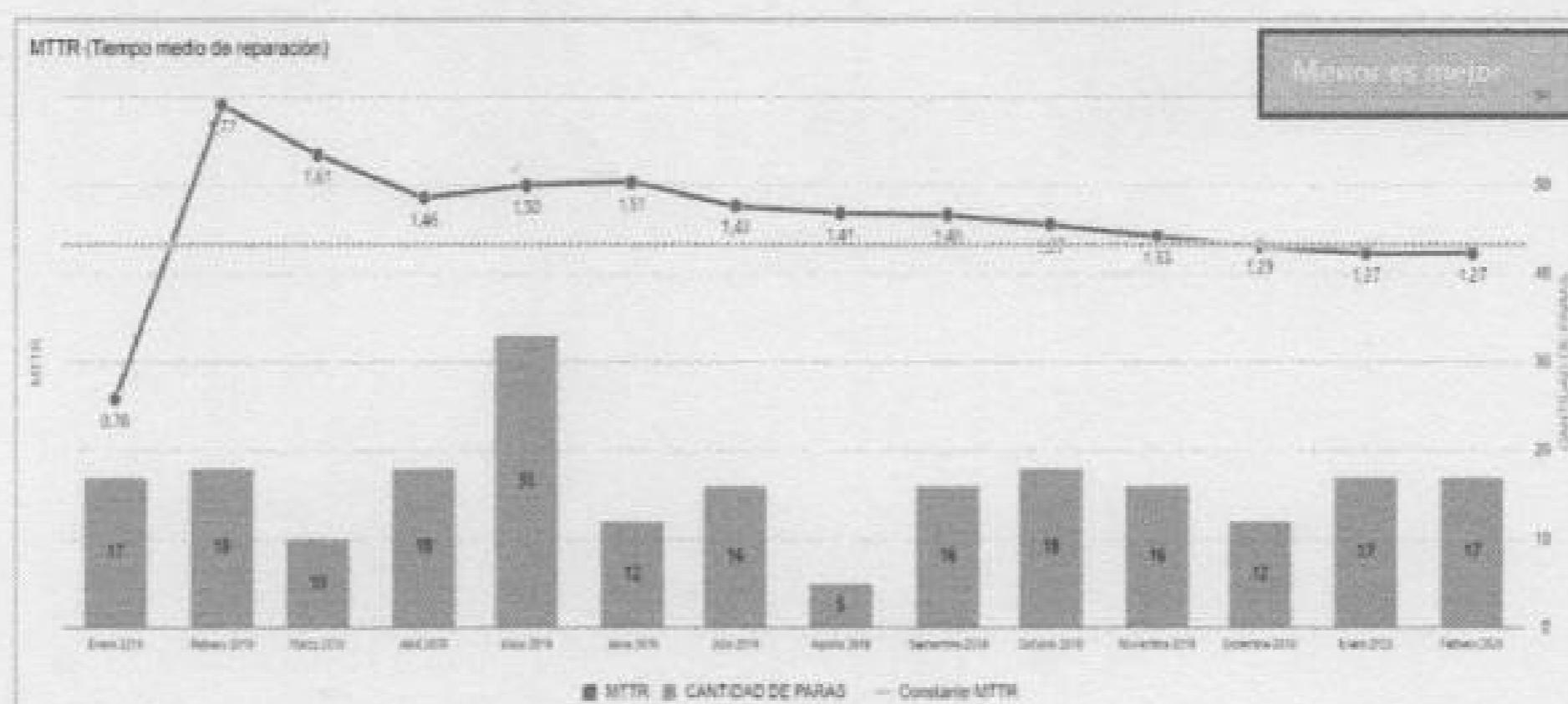
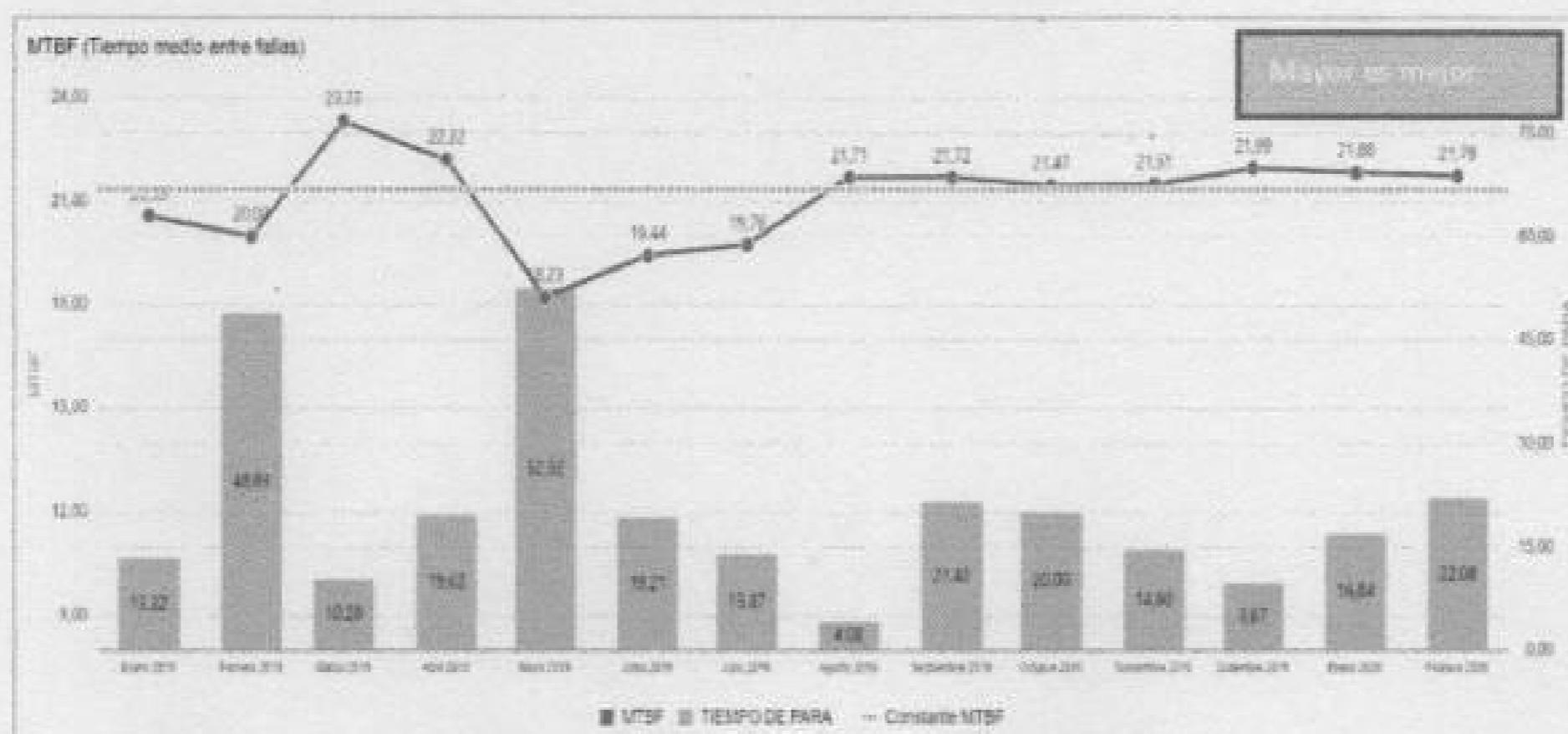
Al 2019 e igualmente consecuente con el proyecto DIICA, se define la necesidad de crear un espacio semanal para análisis de programación agregada de piso y distribución, liderado por manufactura dicha reunión cuenta con la asistencia de Comercialización, Distribución, Planeación de demanda y Producción.

- Gestión de costo gestionable:** Al 2019 y como parte de los lineamientos establecidos por Gerencia General, continuamos estableciendo medidas que permitan mejorar y optimizar la administración del costo gestionable, dichas medidas consideran: administración de turnos y grupos de trabajo, insumos, materiales indirectos, desarrollo de proveedores y opciones de costo con prestaciones adecuadas (calidad, oportunidad y precio). A continuación, se evidencia la tendencia al 2019 y su composición al concluir el periodo con un costo gestionable promedio por Kg manufacturado de \$0.056, respecto del 2018 una optimización del 14% ya que evidenció un costo gestionable promedio de \$0.064.





- **Gestión de Mantenimiento:** Durante el 2019 se han impulsado importantes cambios en total alineación con la mejora continua y buenas prácticas industriales. Consecuencia de ello se han gestionado 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. A la fecha hemos capacitado a equipos de producción e igualmente el espacio es considerado para capacitación en aspectos metodológicos y buenas prácticas industriales, llegando incluso a ser considerado como soporte en proceso del cambio establecido en GIG 4.0
- **Certificaciones:** En cuanto a certificaciones de calidad, ha sido renovada la acreditación de ISO 9001-2015 y ratificados diferentes sellos de calidad INEN

3.3 Proceso I+D²

3.3.1 Antecedentes

Tugalt se ha planteado en su plan estratégico agregar modelos de negocio que ofrezcan al mercado soluciones de alto valor agregado, que permita satisfacer a las partes interesadas del negocio y garanticen su permanencia en el tiempo. El área de I+D apoya a este objetivo a través del desarrollo de productos que sean capaces de generar valor a los clientes, y que además puedan llegar al consumidor a través de canales diferentes del tradicional. Adicionalmente, se procura que los nuevos productos puedan captar nichos de mercado específicos con alto nivel de especialización y con menor vulnerabilidad a las acciones de la competencia.

3.3.2 Mapa de Innovación

Durante el 2019, por acuerdo entre las gerencias de la compañía, se estableció las líneas de negocios clave en las que se enfocarán los esfuerzos de desarrollo durante los próximos dos años. Estas líneas de productos tienen el propósito de captar nichos específicos del mercado y llegarán al cliente directamente a través de una gestión de venta especializada.

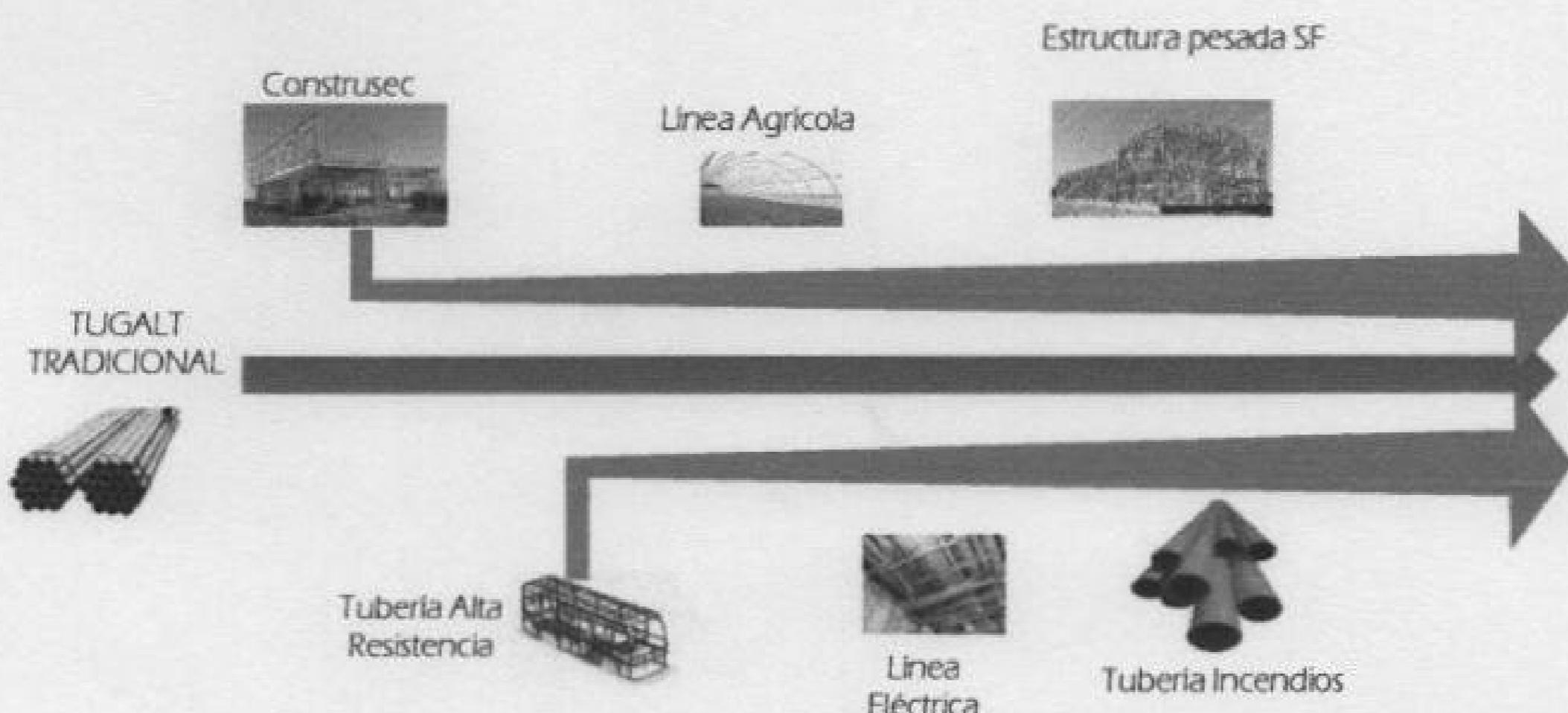


Figura 1. Mapa de Innovación de Tugalt.

Las líneas de producto establecidas en el mapa constituyen soluciones integrales de mercados específicos. A continuación, se describen brevemente cada una de ellas.

Construsec.- Esta línea corresponde al segmento de la construcción en seco y está conformada por las líneas de perfiles livianos galvanizados para aplicaciones no estructurales (perfiles para drywall) y estructurales (perfiles para para steel frame). Con esta línea se busca tener una importante participación dentro del segmento de construcción en seco, correspondiente a viviendas, fachadas y divisiones de edificios, campamentos, entre otros.

² Información proporcionada por el departamento de I+D

Tubería de alta resistencia.- Corresponde a una gama de tuberías con dos atributos: alta resistencia mecánica y elevada resistencia a la corrosión provista por Magnelis ®. Esta tubería se enfoca a aplicaciones automotrices tales como carrocerías y furgones.

Línea agrícola.- Esta línea está constituida por tuberías de diferentes medidas, con recubrimiento de Magnelis ®. Se trata de un recubrimiento de desempeño superior frente a la corrosión que puede alcanzar una vida útil de tres veces que el galvanizado común, con espesor similar. Esta línea se enfoca a aplicaciones en ambientes agresivos, con alta salinidad, humedad o gases provenientes de actividades agrícolas tales como criaderos de animales, o ciertos tipos de plantaciones.

Línea de tubería eléctrica.- Consiste en el desarrollo integral de la gama de tuberías para conducción de líneas eléctricas.

Tuberías para sistemas contra incendios.- Desarrollo del portafolio completo de tuberías de conducción de fluidos destinadas a la implementación de sistemas contra incendios.

Galpones industriales.- Con este proyecto se busca desarrollar galpones prefabricados con perfiles formados en frío galvanizados.

3.3.3 Actividades del departamento en 2019

Construcción en seco

A inicios de año 2019, se culminó con la adecuación de la línea para fabricación de perfiles galvanizados no estructurales (drywall). Se continuó con la matriculación y costeo de los productos, y la línea quedó lista para producción. Los primeros lotes se fabricaron en marzo.

En el contexto de la línea de construcción en seco, se planteó al Comité de Emprendimiento el proyecto para la implementación de una línea de producción de perfiles galvanizados estructurales (steel framing). Con esta inversión se busca estar en capacidad de fabricar la gama completa de perfilería estructural y no estructural para la construcción en seco. Se seleccionó un equipo que permita fabricar automáticamente perfiles a medida a partir de modelos en CAD. Asimismo, el equipo perfora y marca automáticamente los perfiles de acuerdo con el archivo de CAD, de tal manera que quedan listos para su ensamblaje. Con esto se consigue minimizar el desperdicio de material en obra y acelerar los tiempos de ejecución.

Adicionalmente se desarrollaron varios accesorios auxiliares en la construcción de estructuras con perfiles livianos de acero, tales como anclajes y cartelas, provistas por Long Energy. De esta manera, Tugalt está en la capacidad de proveer soluciones integrales a los constructores que adopten el sistema.

Finalmente, se apoyó de manera intensiva al área comercial en la difusión del sistema constructivo. Se realizaron capacitaciones y seminarios de corta y mediana duración destinados a instaladores. También se dio soporte en la gestión comercial haciendo presentaciones y explicaciones a potenciales clientes.

Proyecto de cumbreiros

Se elaboró y presentó un proyecto al Comité de Emprendimiento para la implementación de una línea de fabricación de cumbreiros para cubiertas metálicas. Para esto se diseñó el modelo de cumbreiro, se seleccionó la maquinaria y se realizó en análisis comercial. Se decidió congelar el proyecto por la coyuntura del negocio. Se puede reactivar el proyecto en caso de que las condiciones sean más favorables durante el 2020.

Proyecto tuberías de alta resistencia

Se complementó el portafolio de medidas de tubería de alta resistencia con recubrimiento Magnelis, incluyendo los espesores 2.3 y 1.6. De esta manera se cuenta con una gama lo suficientemente robusta para atender los requerimientos de la mayoría de los fabricantes de carrocerías del país.

Tuberías de alta resistencia desarrolladas en 2019	
Código	Descripción
1161600157MUE	Tubo cuadrado magnelis Gr50 40x40x1.60mm
1162300155MUE	Tubo cuadrado magnelis Gr50 40x40x2.30mm
1161601980MUE	Tubo cuadrado magnelis Gr50 50x50x1.60mm
1162300195MUE	Tubo cuadrado magnelis Gr50 50x50x2.30mm
1171600287MUE	Tubo rectangular magnelis Gr50 100x50x1.60mm
1172300285MUE	Tubo rectangular magnelis Gr50 100x50x2.30mm

Incremento del portafolio de las líneas actuales

Se canalizaron algunos requerimientos de desarrollo de tubos y perfiles solicitados por el canal tradicional de ventas. El detalle se muestra en la tabla siguiente.

Items desarrollados en 2020	
Código	Descripción
4G81500173PUE	Perfil G pregalvanizado 80x40x15x1.50mm
4G81800173PUE	Perfil G pregalvanizado 80x40x15x1.80mm
1821800287PUE	Tubo cuadrado pregalvanizado 75x75x1.80mm
4G81500124PUE	Perfil G pregalvanizado 60x30x10x1.50mm
4G81800123PUE	Perfil G pregalvanizado 60x30x10x1.80mm

Otros proyectos y actividades realizadas durante el año

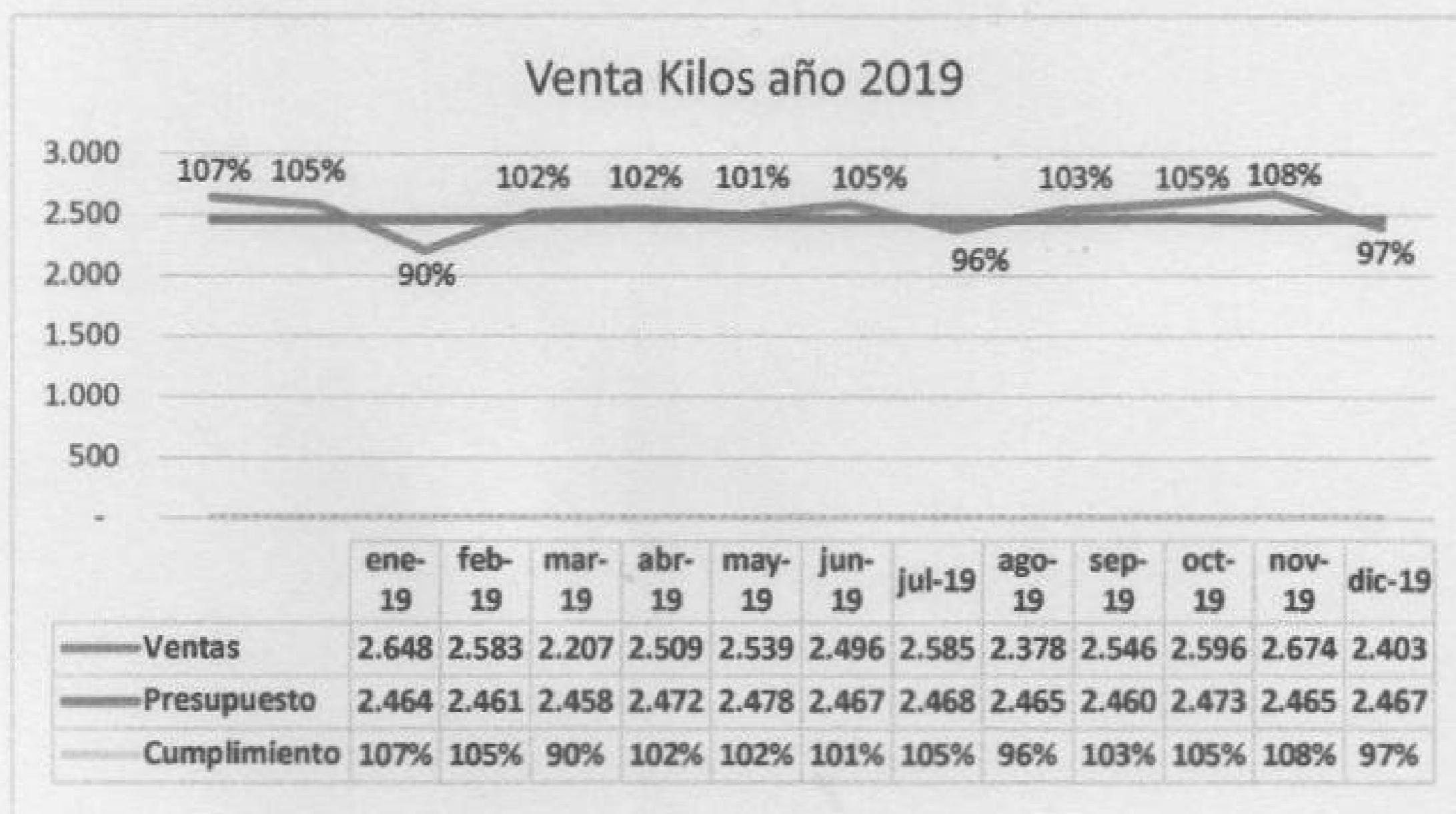
Se ha trabajado en las fases exploratorias de varias ideas de desarrollo, actividades de soporte técnico y de vinculación con la sociedad:

- Soporte técnico y auspicio en la construcción de una vivienda de interés social con la Universidad de Cuenca.
- Factibilidad de fabricación de flejes para estructura metálica.
- Asistencia a comités técnicos de Fedimetal.
- Factibilidad de fabricación de perfiles de acero soldados.

3.4 Proceso de Comercialización³

El año 2019, el presupuesto en kilogramos fue un 4.86% adicional al año 2018 y se logró alcanzar un 99% del cumplimiento frente a lo planteado.

El precio de venta durante todo el año tendió a la baja, teniendo graves incidencias en productos del core en los cuales la competencia, llegó a otorgar descuentos de hasta el 39% y 40% en los últimos dos meses, situación que se dio a partir de la paralización del mes Octubre por el anuncio de medidas económicas por parte del gobierno. Esto influencio y comprometió los resultados de todo el año si consideramos que se esperaba recuperar los márgenes que tuvimos hasta los meses de agosto y septiembre; a esto se suma el decrecimiento del sector constructivo en los primeros cinco meses del año que ya venía con problemas en el impulso de inversión y nuevos proyectos.



AÑOS	2018		2019	
	PRESUPUESTO KGS	29,161	VENTA KGS	30,162
CUMPLIMIENTO		106%		99%

Si revisamos la información sobre el presupuesto en dólares tuvimos un incremento del 13.64% entre el año 2018 y el año 2019, lo que tambien afecto a su cumplimiento anual en el cual alcanzamos un 96% frente a lo presupuestado, con ventas totales de 30.396.000 dólares.

³ Información proporcionada por el departamento Comercial

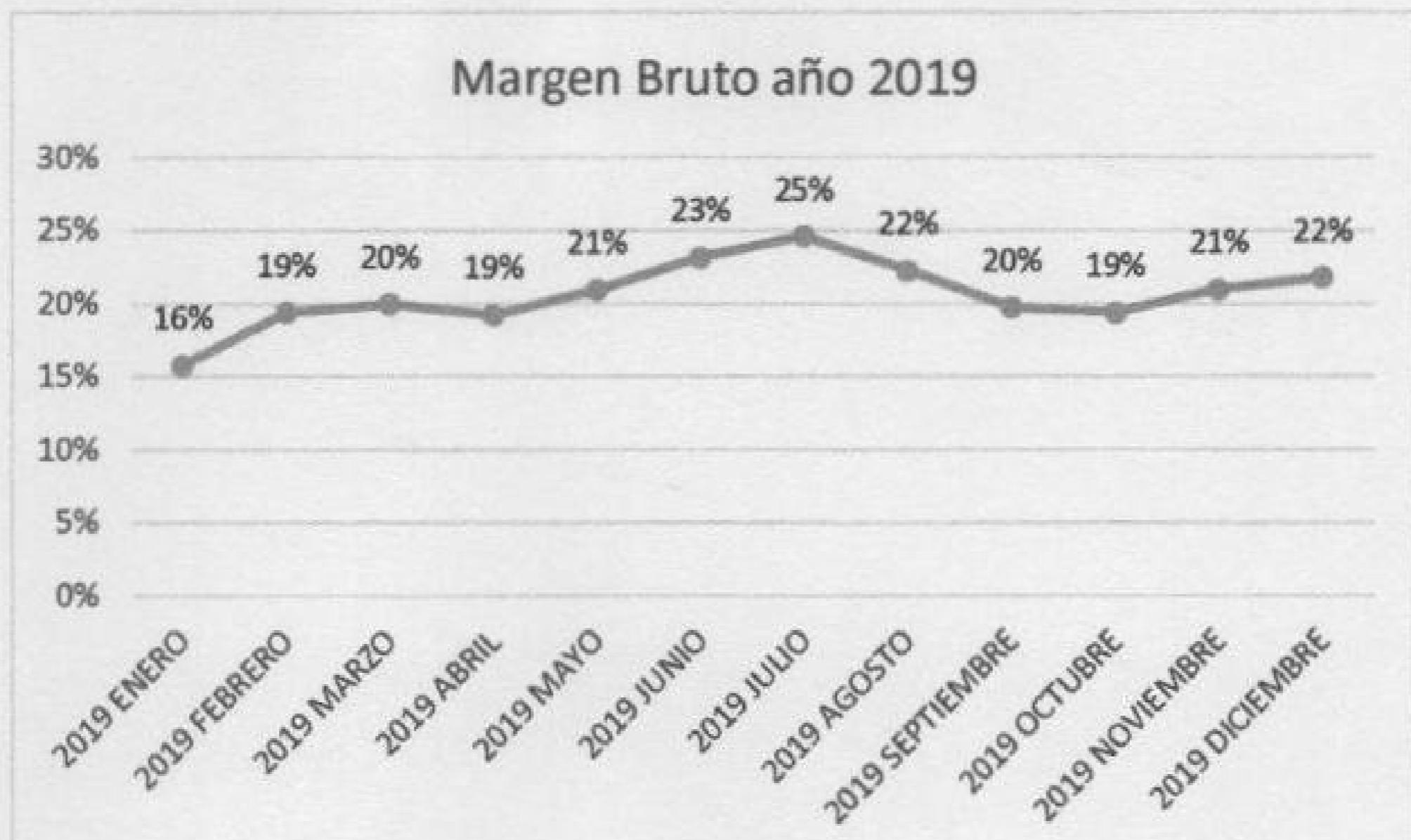


AÑOS	2018	2019
	PRESUPUESTO DOLARES	31,505
VENTA DOLARES	31,933	30,396
CUMPLIMIENTO	115%	96%

Valor expresado en miles de dólares

Margen Bruto

El margen bruto, termino con un promedio del 21%, dos puntos porcentuales por debajo del obtenido el año 2018.



Dentro la operatividad del negocio podemos destacar los siguientes puntos como relevantes y en los cuales hemos enfocado nuestro trabajo:

- **Disponibilidad:** en el año 2019 se dio inicio al proyecto S&OP (DIICA) el cual nos compromete a tener un mejor análisis de disponibilidad de productos naciendo la necesidad de abastecimiento en la fuerza de ventas, lo que ha llevado en algunos casos a tener mejor información y mejorar nuestros stock (mejor costo por producto por evitar la baja rotación).
- **Cobertura:** En este año se ha continuado con la campaña de captar nuevos clientes y bajar la concentración en ventas de clientes considerados de alto riesgo por el volumen de compra y se ha logrado bajar el promedio de facturación en clientes tipo A y tipo B. En el 2019 el 80% de nuestras ventas estaba en 118 clientes, en el 2019 el 80% de nuestras ventas se terminó colocando en 129 clientes.

AÑO 2018			AÑO 2019		
CLIENTE	CANTIDAD	PROMEDIO FACTURACION	CANTIDAD	PROMEDIO FACTURACION	
A	118	\$17,447	129	\$15,600	
B	149	\$2,560	154	\$2,400	
C	1035	\$123	965	\$139	

Se trabajó también en la zonificación de nuestras rutas para los asesores comerciales y tenemos identificado los lugares que es necesario tanto por el tema comercial como logístico la apertura de nuevos clientes tanto en producto del portafolio tradicional como nuevos productos.

- **Marca:** se logró trabajar en el desarrollo de nuestra página web así como la actividad en canales electrónicos, pasando de 97 likes en la página social Facebook a 3530 en el mes de diciembre; esto ha permitido darle dinamismo a nuestra marca, tanto en producto tradicional como en nuestro sistema constructivo en seco, en el cual se está logrando tener una penetración interesante en el mercado al punto de ser referentes en este sistema.
Se logró la colocación de señalética y exhibidores tanto de la línea tradicional como de la línea construsec.
Se intervino en ferias, charlas de capacitación tanto internas como externas e impulso de marca con auspicios, presencia en revistas y prensa.
Se obtuvo el nuevo manual de marca que nos rige para cualquier publicación y uso de nuestra marca a nivel nacional.

- Nuevos productos:** Dando seguimiento a la venta de productos que se adicionó a nuestro portafolio del core, en la línea de techos se logró la colocación de las nuevas geometrías, las mismas que de no haberlas lanzado hubiese causado un impacto negativo en ventas por la demanda del mercado hacia estas geometrías que TUGALT no las tenía disponibles:

AÑO	VENTAS KILOS	VENTAS DOLARES
2018	151,511	173,055
2019	350,258	409,468

Se consolidó el equipo de proyectos teniendo una gestión comercial activa a partir del mes de JUNIO, lo que llevó a obtener la colocación del perfil estructural liviano y maxiwall en canales no tradicionales, logrando pasar de diez y ocho toneladas vendidas el año 2018 a comercializar dos cientos catorce toneladas en el año 2019 y con una buena contribución:

AÑO	LINEAS NUEVAS	KGS	DOLARES	MARGEN EN DOLARES	CONTRIBUCION
2018	CONSTRUSEC	18587	26446	8675	0.47
2019	CONSTRUSEC	214661	278879	79275	0.37

KGS.- expresado en kilos

DOLARES.- expresado en miles

Dando continuidad a la línea de tubería Magnelis se incrementaron clientes como su volumen de venta, así como se realizó la prospección en el sector agrícola industrial que estamos dando continuidad en el presente año y lograr la adopción del producto en el sector bananero – florícola e industrial del país.

De las cuarenta y tres toneladas vendidas en el año 2018 se comercializaron ciento ochenta y seis toneladas en el año 2019.

AÑO	LINEAS NUEVAS	KGS	DOLARES	MARGEN EN DOLARES	CONTRIBUCION
2018	MAGNELIS	43150	67748	18296	0.42
2019	MAGNELIS	186214	282054	68180	0.37

KGS.- expresado en kilos

DOLARES.- expresado en miles

La contribución de estas nuevas líneas es de aproximadamente ciento cincuenta mil dólares en el año.

- **Precios:** el precio promedio en el año se trató de mantener diversificando nuestro portafolio de clientes y la colocación de todo el portafolio de productos en cada una de las zonas, a pesar de ello y debido a variables externas como la competencia hizo que el precio tendiera a la baja, buscando siempre estar alineados con un precio de mercado y evitar esa confrontación con las otras fábricas.

El precio del costo del acero inicio bastante alto y tuvo una caída para finales de año, sin ser sostenible el margen a pesar de esta caída ya que los precios de mercado también se vieron afectados hacia la baja, especialmente en el último cuatrimestre donde el precio promedio bajo dos centavos (\$0.02/100) frente a lo que venía obteniendo durante el año a excepción del mes de enero que realmente tuvimos un margen muy bajo. Terminado el año con un margen promedio de veinte y un centavos.

3.5 Procesos de Apoyo

Finanzas⁴

La Dirección Financiera se encarga de liderar las áreas de, Contabilidad, Tesorería, Cartera, Planeación y Análisis Financiero, y tiene como responsabilidad alcanzar los lineamientos de la Presidencia 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 presupuestario considerando las premisas de la planificación estratégica 2019 y la situación macroeconómica del País.
- Monitorear mensualmente el desempeño de presupuesto y análisis de variaciones.
- Ejecutar el uso de presupuestos dinámicos en casos de brechas significativas.
- Coordinar las explicaciones al SRI para demostrar la correcta aplicación de las transacciones contables, financieras y tributarias en procesos de determinación abiertos.
- Implementar el centro de servicios compartidos en conjunto con el área de adquisiciones, guiando los procesos de capacitación y adopción de herramientas tecnológicas de RPA implementadas para este fin.
- Concluir con la reestructuración de las áreas financieras con el objetivo de lograr mayor segregación de funciones transaccionales, analíticas y cumplimiento.
- Apoyar de control de costos y gastos para proteger los resultados de la última línea.
- Análisis macroeconómicos y de industria que permitan monitorear y proyectar la evolución del sector del acero.
- Facilitar el proceso de auditoría externa integrando las recomendaciones de normativas internacionales y locales.

⁴ Información proporcionada por el departamento de Finanzas

Adicionalmente, se implementaron como proyectos del año 2019 los siguientes temas:

- Reestructura del departamento financiero para incrementar la eficiencia y madurez, basado en los estándares recomendados por expertos.
- Implementación de automatización robótica de procesos (RPA), que generan mayor valor a las actividades del área financiera y reducen en gran medida los errores humanos.
- Gestión eficiente para la recuperación de retenciones de impuestos. Implementación de un control eficiente de flujo de efectivo para garantizar la liquidez de las empresas del grupo.
- Implementar una presupuestación integral, que incluya una proyección de Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Efectivo.
- Implementar flujos de aprobación para créditos especiales, generando trazabilidad y rapidez al proceso de la venta al cobro.
- Implementar una plataforma presupuestaria digital que permite aprobaciones a través de un flujo electrónico.
- Presupuestación basada en precios y costos vinculados al precio internacional del acero, por cada una de las líneas de negocio.
- Evaluación financiera del proyecto de Steel Frame, enmarcado dentro de la estrategia de incrementar la participación de líneas de valor agregado.

Dentro de los resultados obtenidos se destaca lo siguiente:

- Sobre la implementación de un centro de Servicios compartidos, ya se han trasladado la totalidad de funciones desde otras áreas para generar las eficiencias incrementales previstas.
- Se ha logrado gestionar la recuperación de impuestos en un porcentaje cercano al 100% de lo solicitado, logrando la recuperación de alrededor de 1.3 MM.
- Se ha logrado la mejora en los tiempos y costos de la emisión de avales internacionales, pasando de 7% a un costo de 4,9% y disminución en el tiempo de 1 mes a 15 días.
- Mediante la gestión con proveedores e instituciones financieras, aplicando distintas herramientas y con una administración eficiente del flujo, disminuyó la deuda bancaria en un 20%, de \$5 a \$4 millones.
- Para el 2019, se cumplió en un 94% el presupuesto a nivel de ventas y en un 73% el de utilidad bruta. El bajo nivel de cumplimiento en de utilidad bruta se debe principalmente a un precio promedio de venta inferior al presupuestado (1.04/kg presupuestado vs 1.00/kg real) debido a la volatilidad de los precios internacionales del acero
- A través de modelos estadísticos multivariables en Phyton, se ha conseguido proyectar los precios y costos promedio de venta, en función del índice internacional de precios del acero. Esta mejora nos permite tener costos y precios actualizados de manera mensual, y así controlar la volatilidad de la industria del acero.
- Implementar un modelo estadístico de calificación de crédito (Scoring) basado en fuentes externas a la empresa e internas de la empresa.
- La evaluación del proyecto de Steel Frame permitió definir los objetivos comerciales, inversión, costos y gastos de operación para su aprobación en

Directorio, y éstos ya fueron incorporados en el presupuesto 2020 para garantizar el seguimiento de compromisos establecidos.

- Los resultados del cierre preliminar de auditoría externa permiten identificar deficiencias principalmente en: provisión de obsolescencia, recálculo de vacaciones y aplicación NIFF 9, 16 y variación de costos. Estas deficiencias se coordinan y resuelven durante el cierre final para asegurar que no afecten la opinión del auditor.

Tecnologías de Información y Comunicación⁵

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, enfocado en 1) la administración de las aplicaciones operativas del ERP, 2) nuevas soluciones y/o aplicaciones para el negocio, 3) entrenamiento, capacitación y soporte a usuarios, y 4) Administración y generación de información gerencial.
- Desarrollo e integración, con responsabilidad en 1) desarrollar y mantener código de aplicaciones empresariales y 2) integrar los datos entre aplicaciones.
- Operaciones, responsable de 1) monitorear todos los recursos tecnológicos de networking, infraestructura y plataforma de los sistemas que actualmente operan en ambientes productivos y no productivos del GIG; procurando siempre mantenerlos dentro de los parámetros de niveles de acuerdo de servicio adquiridos con la organización, 2) salvaguardar la data alojada en todos los servidores declarados como misión crítica, 3) coordinar y gestionar las actividades de mantenimiento, control y administración de los recursos tecnológicos con nuestros proveedores de servicio y 4) mantener todos los componentes tecnológicos hardware, software conforme con las mejores prácticas.
- Usuario final y control de gestión, cuyo enfoque es la administración de presupuestos, procesos y contratos de servicio gestionado TIC: 1) mesa de ayuda y servicio de equipos de usuarios, 2) outsourcing de impresión y 3) licenciamiento de usuarios finales.
- Nuevas tecnologías, con responsabilidad para explorar e implementar en conjunto con las diferentes áreas de tecnología y del negocio sistemas que habiliten las necesidades de los core de negocio, Ventas y Manufactura.

Los objetivos del área TIC son los siguientes:

- Las áreas TIC deben ser socios para los core del negocio.

⁵ Información proporcionada por el departamento de Tecnologías de la Información y Comunicación

- TIC debe ser un referente de mejores prácticas e innovación.
- Orientación a un servicio eficaz y eficiente.

Los lineamientos del área TIC son los siguientes:

- Toma de decisiones en base a un Gobierno de TI que permita el alineamiento de las Tecnologías de la información y la comunicación (TIC) con la estrategia del negocio.
- Cierre de brechas existentes con procesos de auditoría interna y externa.
- Garantizar la integridad y no manipulación de la información
- Asegurar monitoreo y administración reactiva y proactiva de toda la plataforma
- 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”.
- 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.
- Definir al ERP como columna vertebral e integración a sistemas satélites de nicho.

A nivel de iniciativas tecnológicas implementadas en 2019 se destacan:

- Evaluación, decisión del comité de tecnología e inicio de programa de habilitación y transformación digital GIG 4.0. El programa se deriva de las nuevas tendencias de Industria 4.0, que se orientan a solventar las necesidades de clientes externos e internos, mejoras de los procesos operativos con tecnologías de vanguardia, cuidado del ambiente e innovación en toda la cadena de valor. El GIG 4.0 incluye varios proyectos que incorporarán nuevas aplicaciones basadas 100% en nube, con prácticas de clase mundial. El alcance a realizar en múltiples años abarca:
 - Ventas y crédito.
 - Manufactura, mantenimiento y calidad.
 - Planeación integrada, logística, inventarios.
 - Compras e importaciones.
 - Contabilidad, costos, tributación, tesorería.
 - Planeación financiera.
- Soporte tecnológico en implementación de Intranet del grupo.
- Habilitación de servicio Chatbot en Microsoft Teams para consultas de preguntas frecuentes, disponibilidad de inventarios, precios de venta al público y vacaciones de los colaboradores. Para el desarrollo de este proyecto se habilitaron servicios Web desde el sistema transaccional JD Edwards y sistemas de recursos humanos.
- Renovación y migración como servicio de plataforma central de cómputo en centro de datos de fábrica GIG en Cuenca y oficinas administrativas de Guayaquil.

- Renovación y migración de plataforma de redes de oficinas administrativas de Guayaquil.
- Incorporación de plataforma como servicio para renovación de sistemas de video vigilancia de toda la empresa.
- Reporte tecnológico a proyecto del área de Finanzas y Compras para Automatización Robótica de Procesos de conciliación de facturas, tarjetas de crédito y procesos financieros repetitivos.
- Migración de servicio de archivos locales a servicio en nube Sharepoint de Office 365, mejorando la disponibilidad, control y acceso de información clave.
- Incremento de anchos de banda de canales de internet y de conectividad de sucursales clave.
- Actualización de sistemas operativos de equipamiento de usuarios finales.

Los indicadores del área TIC para 2019 son los siguientes:

Nivel de servicio disponibilidad de sistemas críticos:

Servicio	Objetivo	SLA Horario laboral
JD Edwards	99.0%	98.87%
Redes Sucursales	99.0%	99.67%
Internet	99.0%	99.90%
Servicios Office 365	99.0%	99.86%
Sistemas Legados	95.0%	99.09%
Telefonía IP	95.0%	99.35%

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 durante el año 2019. 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.

Prioridad	Objetivo (hrs)	SLA MTTR (hrs)
Crítica	2	0.4
Alta	8	4.6
Media	16	11.3
Baja	Mejor esfuerzo	35.9

Logística⁶

Durante el año 2019 existieron algunos cambios a nivel de estructura en el área de Logística Corporativa, empezando por el traslado de los Analistas de Inventarios (en el mes de Febrero) que venían prestando sus servicios bajo la dirección de la Gerencia de Auditoría, la creación del cargo Analista de Operaciones Logísticas (en el mes de Marzo)

⁶ Información proporcionada por el departamento de Logística

y la constitución de un área de Planificación de Operaciones con alcance corporativo (en el mes de Junio). Las otras áreas (Planeación de Abastecimiento y Distribución, Almacenamiento de Producto Terminado, Almacenamiento de Materias Primas y Almacenamiento de Repuestos) continuaron fortaleciéndose a nivel de levantamiento de indicadores, definición de políticas y acuerdos de servicio con clientes internos y desarrollando y capacitando al personal de cada una de las áreas.

Este reporte tiene como alcance evidenciar los resultados de los Departamentos que conforman actualmente Logística Corporativa en beneficio de la compañía Tugalt durante el año 2019.

Los resultados obtenidos se resumen en:

- a) General y ejecutar planteamientos estratégicos de reingeniería de operación en el corto y mediano plazo.
 - Se inició la consultoría con G3M en el mes de Abril y el proyecto se denominó DIICA (Diseño e Implementación de un Modelo Integral de Cadena de Abastecimiento), en donde se definieron planes de ahorro para Tugalt en Business Case desarrollado en el mes de Junio y actualizados en el mes de Agosto valorizados en \$393.015/Año (\$235.424 por incremento en el nivel de servicio, \$102.349 por reducción de inventarios, \$37.408 por Mejora de Red de Transporte y \$17.835 por Reorganización de Red Logística).
 - Se definieron en DIICA los Procesos de Planificación Trianual, Anual, Mensual y Semanal para todas las líneas de Producto Terminado de Tugalt, así como las rutinas Pre S&OP y S&OP que iniciaron en el mes de Julio de 2019. Para el cierre del mes de Diciembre representan una continua evolución en 3 de los 4 indicadores definidos (Asertividad 43%, MAPE 38%, Cumplimiento Plan Distribución 93% y cumplimiento del PMP 89%).
 - Mediante DIICA se plantearon 13 macro proyectos de mejora, compuestos por más de 80 Proyectos de Mejora en el GIG, clasificados en Victorias Tempranas (5 macro proyectos), Acciones prioritarias de inversión (3 macro proyectos), Acciones recomendables a mediano plazo (2 Macro proyectos) y Otros proyectos importantes a evaluar (3 Macro proyectos). Dichos proyectos se empezaron a ejecutar en el mes de Julio a través de la metodología SCRUM.
 - Se implementó el Departamento de Planeación de Operaciones en el mes de Junio en cabeza de Gustavo Reyes, y posteriormente se incorporó a Edison Nieto como Coordinador de Planeación para Tugalt y Vanderbilt a tiempo completo, quien ha sido de bastante contribución para la sólida y continua evolución del proceso S&OP.
-
- b) Garantizar condiciones de almacenamiento adecuadas y suficientes para Producto Terminado y Complementarios a nivel nacional.
 - El inventario promedio en TM estuvo en 3.544, incrementando un 4% vs. el promedio del 2018, y utilizando la capacidad del almacenamiento instalada al 96%. Sin embargo durante el primer semestre del 2019 se llegó a tener 4.527 TM en stock y apalancados en el Proyecto DIICA se logró cerrar el año en 3.157 TM, es decir, una reducción de inventarios de 1.370 TM y \$1.264.446.
 - El mix del stock en valor llegó a su punto máximo en el mes de Marzo con un costo de \$904,88/TM (muy cercano al cierre de Diciembre de 2018 \$910,47), pero apalancados en el proyecto DIICA se logró cerrar el año en \$787,75/TM disminuyendo el costo por tonelada en un 13%.

- La rotación de inventarios de PT tuvo una pequeña mejora en el 2019 al pasar de 8,47 en el 2018 a 8,55 en el 2019 (Ventas Total año en TM/Inventario promedio mes en TM), siendo un inventario sano en general.
 - En Complementarios se inició el año con un stock nacional de \$67.961 y se cerró con un stock de \$65.125 lo que representa una disminución del 4,2%.
 - La rotación de inventarios de Complementarios pasó de 3,5 en el 2018 a 1,08 en el 2019 (Ventas Total año en \$/Inventario promedio mes en \$). El inventario promedio mes pasó de \$52.616 en el 2018 a \$58.372 en el 2019, pero las ventas anuales de esta categoría descendieron sustancialmente.
 - Durante el último trimestre del 2019 se logró consolidar un solo centro de operación en Quito, centralizando en la bodega de Nasacota Puento los inventarios para la venta de la Región Norte. Los ahorros estimados en el Business Case de DIICA se verán a partir del segundo trimestre de 2020.
- c) Asegurar un costo de transporte óptimo, con tiempos de entrega adecuados para garantizar el nivel de servicio requerido.
- ❖ Fueron entregados a clientes 30.101 TM de PT decreciendo un 2,5% Vs. el 2018 con 30.895 TM.
 - ❖ Durante el 2019 fueron movilizadas mediante distribución primaria y distribución secundaria 59.948 TM representando un decremento del 4,9% Vs. el 2018 con 62.986 TM. El factor de movilización pasó de 2.04 en el 2018 a 1.99 en el 2019, esto quiere decir que mejoramos 2.5 puntos de eficiencia.
 - ❖ El costo de transporte total por TM Vendida fue de \$31.00 Vs. \$30.61 del presupuesto, significando una sobre ejecución para la compañía de \$11.962 en el año, impactado principalmente por el cierre contable al no poder provisionar facturas y tener que pre facturar anticipadamente. El mix de venta al incluir dentro del portafolio productos más livianos también contribuyó a este rubro.
- d) Controlar y prevenir obsolescencia de inventarios principalmente a nivel de Repuestos, Materia Prima, Producto Terminado y Complementarios.
- Se dio de baja el 99,7% del valor provisionado para el 2019, esto es \$51.982,25. Y en base a la metodología mejorada de análisis de obsolescencia, se generó una provisión de obsolescencia valorada en \$25.404,86 para gestionar datos de baja durante el 2020.
 - Se generaron planes de acción para prevenir obsolescencia a materiales y productos avaluados en \$205.857,91. Estos planes se ejecutarán durante el 2020 y el área de Logística está enviando desde finales de 2019 los indicadores de gestión que evidencian el cumplimiento de los comisos por parte de los directos responsables.
 - Se identificaron repuestos críticos por valor de \$52.107,96 que corresponde al 2.09% del inventario de la compañía en valor.
 - A través de un trabajo coordinado en el proceso S&OP que se ejecuta desde mediados de 2019, los inventarios de la compañía pasaron de \$18.277.531 en el mes de Enero (\$11.758.148 sin Tránsito) a \$15.374.079 en el mes de Diciembre (\$8.130.439 sin tránsito), representando una disminución de \$2.903.452 (\$3.627.709 sin tránsito); esto se refleja principalmente en el GL CLASS IN21 Materia Prima, lo que sin duda contribuirá a la disminución de riesgo de deterioro de inventarios.

Adquisiciones.⁷

1. Listado de los principales Proveedores por Monto de Compra:

El monto de compra a proveedores tanto en importaciones como nacionales durante el año 2019 asciende a ~\$26M, de los cuales el 96% está concentrado en terceros y el 4% en proveedores de compañías relacionadas.

Top 10 Proveedores No Relacionados	% de compra
SRI STEEL RESOURCES LLC	32.46%
ARCELORMITTAL INTERNATIONAL	23.45%
WIN FAITH TRADING LIMITED	12.13%
SALZGITTER MANNESMAN INTERNATIONAL	5.40%
MANUCHAR STEEL NV	2.82%
STEELFORCE NV	2.13%
NEXA RESOURCES CAJAMARQUILLA	2.0%
M & S METAL AND STEEL WORLD.	1.27%
GAMALOG CIA. LTDA.	1.02%
MARUBENI ITOCHU STEEL INC	0.67%
OTROS	16.64%
Total General	100%

Proveedores Relacionados	% de compra
TRANSNEXOS S.A.	37.79%
INDUBUSINESS S.A.	37.08%
PECALPA CIA. LTDA.	7.48%
GRAIMAN CIA. LTDA.	4.93%
TUBERIA GALVANIZADA ECUATORIA <i>(autoconsumos)</i>	4.48%
LONGENERGY S.A.	4.25%
VIAS DEL AUSTRO CIA. LTDA.	3.78%
AZUAY NUEVO MILENIO ANUMIL S.A.	0.12%
FABRICA DE RESORTES VANDERBILT S.A.	0.07%
HORMICRETO CIA. LTDA.	0.02%
INDUSTRIAS QUIMICAS DEL AZUAY S.A.	0.01%
Total General	100%

⁷ Información proporcionada por el departamento de Adquisiciones

2. Listado de los principales productos y servicios adquiridos:

A continuación, se puede observar la lista de los 10 principales productos y servicios adquiridos por Tugalt:

Top 10 Productos Tugalt	% de compra
LÁMINA CALIENTE	46.89%
PREGALVANIZADO	12.52%
LÁMINA FRIA	9.52%
ALUZIN	6.05%
GALVANIZADO	4.35%
TRANSPORTE DE CARGA	3.76%
ZINC	2.00%
MAGNELIS	1.5%
SERVICIOS PRESTADOS	0.82%
HONORARIOS	0.69%
OTROS	11.92%
Total General	100%

*Se excluye compras a Empresas Relacionadas de: \$962K

3. Evaluación a proveedores:

Tugalt evalúa a los proveedores cuyos materiales afecten directamente a la calidad del producto final, el resumen de los resultados 2019 es el siguiente:

Proveedores	Promedio 2019
ARCELOR	88
M&S	87
MANUCHAR	88
MRUBENI	100
NUCOR	93
SALZGITTER	89
SRI	89
STEELFORCE	95
WIN FAITH	87

*Todas las calificaciones son sobre 100 puntos.

4. Otros:

Otras gestiones realizadas por el área de adquisiciones:

- A lo largo del año 2019 se buscó eficiencias en la parte operativa, que permitieron optimizar el número de proveedores con los cuales se ha venido operando, así como la cantidad de facturas y órdenes de compra derivadas de las transacciones con proveedores respecto al año anterior

	2018	2019
Cantidad de Proveedores Activos	813	618
Cantidad de Facturas	6,171	5,711
Cantidad de órdenes de compra	6,036	5,680

- b. De igual manera como parte de la aplicación de los procesos internos de control de calidad se gestionó reclamos que permitieron resolver discrepancias con el producto recibido (Lámina caliente y pre-pintados) , para finalmente garantizar la calidad de los productos terminados
- c. Como iniciativa del área se realiza un análisis al proceso de nacionalización de mercaderías en el que se identifica una potencial mejora en la operatividad. Se ejecuta una licitación para selección de agentes de aduana, y en base a las necesidades del negocio se realiza la adjudicación del servicio

4 Estados Financieros⁸

4.1 Información relevante

Enmarcados en nuestra política de transparencia y con el objetivo de iniciar la rotación del auditor externo, se realiza el cambio de firma durante el año 2019. Este proceso busca reforzar la madurez de la empresa, acelerando un enfoque de auditoria externa basada en riesgos.

En concordancia con esta política, en el 2019 se realizó el reconocimiento de cuentas incobrables por un monto de USD 74 mil, obsolescencia de inventarios por USD 18 mil y otros ajustes por USD 41 mil. El total de los efectos previamente detallados impactan negativamente las utilidades en USD 133 mil.

A nivel de generación de resultados, es importante tener en cuenta que el desempeño financiero de este negocio está estrechamente vinculado a la volatilidad en el precio internacional del acero. Durante la segunda mitad del 2017 los precios del acero incrementaron a niveles superiores a los observados desde enero 2016, y se mantuvieron así durante todo el 2018. Debido al lead time asociado a la compra del acero, este incremento en costos de materia prima se reflejó en los resultados contables del 2019 sin poder ser transferido en su totalidad al precio de venta, ya que el precio internacional del acero empezó una tendencia a la baja desde finales del 2018, reflejándose este efecto en los precios locales casi de manera inmediata. Por esta razón se observa una disminución considerable a nivel de rentabilidad bruta.

Dentro de los balances, el principal cambio se observa en el activo no corriente, donde existe un incremento de USD 3 millones respecto al 2018, el cual corresponde específicamente al crecimiento del activo con derecho de uso por aplicación de la NIIF 16, que refleja con mayor precisión y comparabilidad de la información de la compañía en la medida que se estima el CAPEX real, asociado a la antigua figura de arrendamiento. La aplicación de esta norma también explica el incremento de los pasivos no financieros en un 56%.

En el 2019 las necesidades operativas de fondos (NOF)⁹ requeridas disminuyeron en USD 3.3 millones, equivalente a un 31% menos con respecto al año 2018. Esta variación

⁸ Información preparada por el departamento financiero

⁹ NOF = Cuentas por cobrar + Inventario – Cuentas por pagar

se debe principalmente a un incremento de USD 2.6 millones en cuentas por pagar, debido a la aplicación de nuevos mecanismos de financiamiento con proveedores. Como porcentaje de ventas, las NOF se ubican en un 22%.

4.2 Cumplimiento tributario.

Respecto al cumplimiento de obligaciones, en el 2019 cumplimos a cabalidad las responsabilidades con las entidades de control manteniendo al día nuestras obligaciones tributarias y societarias. Dado el incremento de la actividad fiscal en Ecuador, y la implementación de prácticas que buscan una recaudación más transparente, estamos invirtiendo una mayor cantidad de tiempo y recursos para su cumplimiento, generando un pago de impuestos por USD 1.91 millones desglosado de la siguiente forma:

- Impuestos IVA: USD 0.83 millones
- Impuesto Salida de Divisas: USD 0.91 millones.
- Otros impuestos, cuotas y contribuciones: USD 0.17 millones.

4.3 Principales Indicadores

Respecto a los indicadores de rentabilidad, la disminución de 3.1 pp en margen bruto se debe a una disminución en el precio promedio respecto al 2018. Esta brecha generada en utilidad bruta fue el origen principal del deterioro en el resto de los indicadores de rentabilidad. La variación en los indicadores de liquidez también es desfavorable respecto al año anterior, debido a que el pasivo corriente se incrementó en mayor proporción que el activo corriente.

Se puede observar un impacto desfavorable en el margen EBITDA¹⁰ de -3.1 pp comparado con el año 2018, explicado principalmente por el deterioro de los resultados del periodo.

Indicadores Financieros	2018	2019
ROE	3.6%	-18.7%
Prueba Ácida	0.83	0.53
Liquidez Corriente	1.85	1.34
Margen Bruto	18.4%	15.3%
Margen Operacional	1.8%	-3.3%
Margen Antes de Intereses e Impuestos	2.3%	-2.6%
Margen Antes de Impuestos	1.2%	-5.6%
Margen EBITDA	3.9%	0.8%

4.4 Estado de Resultados

En el año 2019 se observa un deterioro de 3.1 pp en el margen bruto, producto de una disminución en ventas con respecto al año 2018 y un precio promedio menor. El gasto operacional se incrementó en 5.7%, y al medirlo como porcentaje de ventas, muestra una ineficiencia de 2 puntos porcentuales. Finalmente, el impacto neto del gasto financiero incremental (por aplicación de NIIF 16) y otros ingresos levemente mayores respecto al año anterior, generaron un efecto desfavorable de 5.6 pp a nivel de margen antes de impuestos.

¹⁰ EBITDA= Utilidad Antes de Impuestos + Depreciaciones + Amortizaciones + Gastos Financieros

ESTADO DE RESULTADOS					
	2018	AV	2019	AV	AH
Ventas	33,235,182	100.0%	31,286,036	100.0%	-5.9%
Costo de Ventas	(27,121,621)	-81.6%	(26,507,990)	-84.7%	2.3%
Utilidad Bruta	6,113,561	18.4%	4,778,045	15.3%	-21.8%
Gastos Operacionales	(5,506,351)	-16.6%	(5,822,516)	-18.6%	-5.7%
Utilidad Operacional	607,209	1.8%	(1,044,471)	-3.3%	-272.0%
Gastos Financieros	(364,435)	-1.1%	(933,993)	-3.0%	-156.3%
Otros Ingresos Netos	159,665	0.5%	225,377	0.7%	41.2%
Utilidad antes de Impuestos	402,440	1.2%	(1,753,087)	-5.6%	-535.6%
EBITDA	1,312,660	3.9%	257,672	0.8%	-80.4%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

4.5 Estado de Situación

Los principales cambios a nivel de Balance General se presentan en el activo no corriente, donde existe un incremento de USD 3 millones respecto al 2018, el cual corresponde específicamente al crecimiento del activo intangible por aplicación de la NIIF 16. La aplicación de esta norma también explica una parte del incremento de los pasivos no financieros en un 56%; la diferencia se genera en la cuenta de proveedores, que reemplaza una parte del financiamiento con deuda bancaria y recursos propios (patrimonio).

BALANCE GENERAL					
	2018	AV	2019	AV	AH
ACTIVOS					
Activos corrientes	19,182,699	71.1%	19,439,985	64.1%	1.3%
Activos fijos	6,432,791	23.9%	6,191,730	20.4%	-3.7%
Otros activos no corrientes	1,348,319	5.0%	4,687,244	15.5%	247.6%
Total	26,963,809	100.0%	30,318,959	100.0%	12.4%
PASIVO					
Pasivos financieros	4,933,223	18.3%	4,103,228	13.5%	-16.8%
Pasivos no financieros	10,836,705	40.2%	16,858,214	55.6%	55.6%
Patrimonio	11,193,881	41.5%	9,357,517	30.9%	-16.4%
Total	26,963,809	100.0%	30,318,959	100.0%	12.4%

*AV: Análisis vertical.

*AH: Análisis horizontal.

5. Impacto COVID-19

Debido a la emergencia sanitaria presentada en el Ecuador a mediados de marzo del 2020, a raíz de la pandemia causada por el COVID-19, los ingresos han caído totalmente, frente a este escenario se ha priorizado la liquidez de la empresa.

La primera medida y la más importante, debido al giro de negocio de Tugalt, fue la renegociación con proveedores, especialmente del exterior, alargando y posponiendo los pagos y los plazos, además de renegociación y apertura de líneas de crédito con bancos locales.

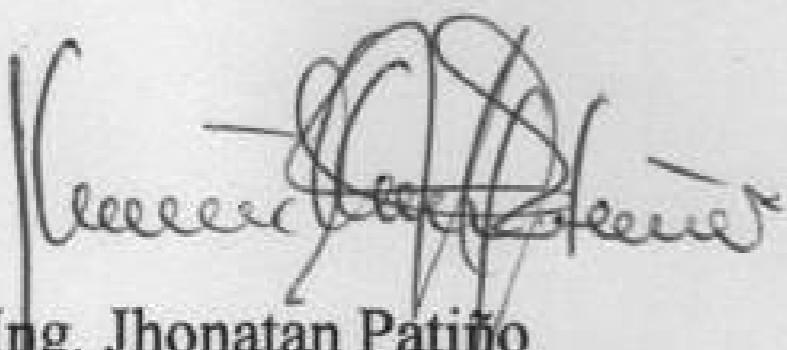
También hemos reducido el gasto en varios rubros como: primas de seguros, publicidad, renting, telefonía; prestación de servicios, honorarios, servicios de limpieza y mantenimiento, etc.

Desde el punto de vista laboral, nos hemos acogido a la suspensión de jornada y teletrabajo, parando totalmente las operaciones en planta, pero manteniendo operaciones de oficina a través de herramientas tecnológicas

Sabemos que la economía no se recuperará en lo que resta del año, por lo que se han planteado dos escenarios, uno de ellos pesimista, con el fin de analizar a profundidad medidas adicionales que deberemos tomar en caso de que las ventas no tengan la recuperación esperada.

Una vez tengamos la posibilidad de iniciar operaciones, estas tendrán cambios a todo nivel, enfocados en los protocolos de bioseguridad implementados en la empresa, tanto de trabajo en oficinas, planta, atención a clientes y despachos.

Atentamente,



Ing. Jhonatan Patiño
Gerente General