

INFORME ANUAL DE GERENCIA GENERAL DE UNIFER



Señores accionistas.

En cumplimiento de lo que dispone la ley de Compañías y los Estatutos de nuestra Empresa ponemos a su consideración el presente informe anual de la Gestión realizada por la Administración de la Empresa Unifer durante el año 2011.

SITUACION DEL PAIS

El entorno internacional en el año 2011 fue bastante complicado, por factores como la crisis europea encabezada por Grecia, la decepcionante recuperación estadounidense, el devastador terremoto en Japón, el conflicto armado en Libia, etc., con lo cual la economía mundial no ha podido levantar cabeza. Sin embargo los países emergentes han marcado la diferencia, especialmente en nuestra región donde hubo varios países que tuvieron un desempeño económico importante.

Dentro de este entorno es más destacable aun que Ecuador haya tenido un año bastante bueno, con un crecimiento de su PIB del 6.5%, siendo el tercero más alto de Latinoamérica detrás de Panamá y Argentina. Este crecimiento ha sido impulsado por la demanda interna, cuyo principal motor ha sido el fuerte gasto público.

Varios factores le permitieron al gobierno implementar esta estrategia: precios más altos del petróleo, exportaciones no petroleras crecientes, una mayor recaudación tributaria y la posibilidad de acceder a financiamiento externo con créditos de China.

El crecimiento ha traído una mayor inflación pero también ha permitido una reducción en el desempleo y subempleo. La relación de la deuda pública sobre el PIB le permite al gobierno tener margen de maniobra para obtener recursos a través de endeudamiento sin comprometer la salud financiera del estado.

Con todo, hay temas sobre los que se debe poner atención como la reducción de la producción petrolera privada que no alcanzó a ser compensada con el incremento de la producción estatal, con lo que no se pudo aprovechar de mejor manera los buenos precios internacionales. Las importaciones también han tenido un crecimiento significativo por lo que aunque se redujo, todavía existió un déficit comercial. Las constantes reformas tributarias han permitido una mayor recaudación, pero esa fuente de ingresos tiene un límite en la medida en que afecta sustancialmente en los resultados de empresas locales e internacionales, como lamentablemente hemos podido comprobar con el efecto de la reforma por la cual el anticipo del impuesto a la renta se convirtió en el impuesto mínimo a pagar al estado.

La construcción creció en forma importante en 2011 (6.6% al tercer trimestre) impulsada por una fuerte inversión del estado en obra pública y a la canalización de significativos recursos económicos a proyectos constructivos y a créditos hipotecarios,

especialmente a través del BIESS. El mercado fue muy dinámico con la generación de nuevos proyectos inmobiliarios públicos y privados.

MERCADO DEL ACERO

Aunque la demanda internacional del acero sigue restringida por la situación de Europa y Estados Unidos, los países del grupo llamado BRICS y otros países emergentes compensaron esta tendencia. En Sudamérica la demanda ha sido creciente, existiendo un déficit importante de producción nacional en países que usualmente tenían excedentes exportables como Brasil, Chile y Colombia.

En el caso específico de Chile la demanda de acero creció un 30% e ingresaron de diversos países más de 100.000 toneladas de varilla corrugada para compensar los requerimientos que no pudieron ser abastecidos por las fábricas locales. En este escenario nuestro principal socio comercial, Gerdau AZA decidió dejar de exportar a Ecuador en 2011 habiéndose limitado a enviar los saldos pendientes del 2010, por lo que solamente nos abastecieron durante el primer trimestre. En nuestro presupuesto habíamos contemplado que se retomarían las importaciones en el segundo semestre del año, pero el mercado chileno rebasó con creces las expectativas que tenían los ejecutivos de Gerdau AZA a inicios del año pasado por lo que no tuvieron ni tienen capacidad de retomar las exportaciones a Ecuador.

Ante estas circunstancias buscamos afanosamente a otro proveedor en Colombia, Perú y Venezuela sin resultados positivos debido al déficit que tienen las fábricas de esos países para abastecer su mercado interno. Conseguimos buenas ofertas en el mercado internacional de países como Turquía y España, pero el arancel existente para las importaciones de varilla del 15% para países fuera de la región andina y Chile, les encarecía demasiado, por lo que no eran opciones viables.

Paralelamente emprendimos negociaciones con Novacero para conseguir una alternativa local al suministro de hierro. Llegamos a un acuerdo de mutuo beneficio y suscribimos un contrato que nos aseguró el abastecimiento del producto con precios bastante competitivos, rapidez en los tiempos de entrega comparada con las importaciones y una línea de crédito directa de parte del proveedor.

Nos hemos debido adaptar a este nuevo esquema tomando en cuenta sus limitaciones, pues ya no somos distribuidores exclusivos de la marca como lo éramos en el caso del hierro Unifer AZA y se ha reducido la competitividad para mantener las ventas a distribuidores. Además en Guayaquil esta marca no está posicionada por lo que ha resultado difícil recuperar nuestras ventas.

Esto redujo significativamente los ingresos de Unifer tanto en facturación como en rentabilidad pues Novacero factura directamente a los concesionarios y Unifer le cobra al fabricante una comisión mensual por el manejo centralizado del negocio.

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

Ante estas circunstancias debimos tomar importantes decisiones para contrarrestar la caída de nuestra principal fuente de ingresos para lo cual nos enfocamos en lo siguiente:

1. Dirigir la organización hacia un esquema de unidades de negocio: Unifer Quito, Unifer Guayaquil y Unifer Sistemas de Anclaje para hacerlas más productivas y rentables.
2. Reducir costos a través de una reestructuración de funciones y reducción de cargos.
3. Buscar nuevas líneas de negocio que paulatinamente crezcan y se conviertan en una importante fuente de ingresos para la compañía y para nuestros concesionarios.
4. Desinvertir en Steelflex al ser una operación deficitaria y al perder la fuente de provisión de materia prima en rollos.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Gracias a estas decisiones y al trabajo puesto en su implementación hemos podido conseguir resultados relevantes los cuales resumo a continuación:

1. Incorporamos a la estructura de la empresa a Mauricio Ojeda como Gerente Comercial a partir de junio.
2. Se suprimieron las áreas de Recursos Humanos y Tesorería y se redistribuyeron sus funciones. El Gerente General pasó a trabajar a medio tiempo desde el mes de julio. Generamos importantes ahorros en los gastos operacionales del año 2011, los cuales fueron 14% menos que los del año 2010 y 18% más bajos que el presupuesto.
3. Se implementaron revisiones de resultados mensuales con el Directorio, incluyendo el análisis detallado de la cartera.
4. En Guayaquil hicimos una reestructuración total y en el segundo semestre enfocamos nuestros esfuerzos comerciales a incrementar los clientes constructores y consumidores finales, mientras que hacíamos un proceso de selección de los distribuidores para mejorar la rentabilidad en la venta del cemento y para asegurar su formalidad en los pagos. Gracias a ello conseguimos devolver a esta unidad de negocio su rentabilidad y dejar importantes perspectivas para el 2012 y los años futuros.
5. Estructuramos la nueva unidad de negocio de sistemas de anclaje suscribiendo un contrato de distribución exclusiva para el Ecuador con Jennmar, multinacional estadounidense que nos atiende a través de su matriz regional de Chile. Incorporamos un Jefe de Línea a partir del mes de febrero y fuimos identificando y atacando el mercado potencial para esta línea de producto, el cual lo dividimos en tres segmentos de mercado: minería, centrales hidroeléctricas y obra civil. Los resultados han sido notables, generando ventas por \$912.987 y una rentabilidad bruta de \$229.079.
6. Incorporamos a finales de año nuevos productos a nuestra cartera iniciando importaciones de tubería de cobre y cubiertas de zinc y negociando la

distribución exclusiva de carbonato de calcio para los segmentos constructor y distribuidor en Quito.

Con todo lo anterior la empresa facturó en 2011 \$13.554.278, quedando un 39% por debajo del presupuesto. Sin embargo hay que destacar que las ventas de Novacero a los concesionarios amparadas en el acuerdo comercial y la gestión de Unifer representaron \$14.320.764, con lo que el volumen de negocio generado por Unifer fue de \$27.875.042, lo que representa un 26% por sobre el presupuesto.

CARTERA

- Se profundizó el control en el manejo de la cartera a terceros, estableciendo y monitoreando el procedimiento de asignación de líneas de crédito, facturación y recuperación de cuentas por cobrar.
- Se está trabajando en la reestructuración de la política de otorgamiento de cupos y crédito a los concesionarios en la que se incluirá el análisis de su capacidad de pago y la formalización de las garantías sobre sus deudas. Queremos asegurarnos de que los concesionarios tengan negocios saludables y evitar su sobre endeudamiento.
- Hemos trabajado asiduamente para recuperar la cartera de empresas relacionadas que han tenido dificultades económicas.
 - Se ha llegado a un acuerdo de pago parcial con Ferrevalle a través de la entrega de una casa en Pomasqui y las acciones de propiedad de Fabricio Falconí en Unifer.
 - Lamentamos los quebrantos de salud que sufrió nuestro querido Patricio Orbea y hacemos votos por su paulatino restablecimiento. Así mismo reconocemos la apertura de Beatriz Trávez en su calidad de vicepresidenta de Krepi y de Hernán Orbea como apoyo para su familia en la construcción de alternativas para resolver la situación financiera de Krepi. Confiamos en que en las próximas semanas podamos concluir el acuerdo para la constitución de un fideicomiso para la administración y usufructo de la hacienda de su propiedad, y la cesión de un porcentaje de dicho fideicomiso en canje con la deuda.
 - Fetraorsa nos entregó una propiedad en Tonsupa como abono a su deuda. Estamos trabajando conjuntamente con Antonio, Anita y sus hijos en hacer los correctivos necesarios en su empresa y en su estructura de negocio para que vuelva a ser rentable.

STEELFLEX

Al haber perdido el suministro de rollos en 8 y 10mm para la estribadora, la rentabilidad se vio fuertemente afectada pues el único proveedor local de rollos es Andec y sus precios son sumamente altos.

Esto, agregado a que la operación ya era deficitaria nos llevó a analizar con detenimiento una salida y es así que iniciamos negociaciones con Novacero, quienes nos adquirieron la maquinaria a un precio justo y nos otorgaron la condición de ser sus únicos distribuidores que comercializan hierro figurado en el país. Con ello se consiguió

"tercerizar" el proceso productivo que generaba pérdidas y continuar ofreciendo a los concesionarios este servicio con valor agregado para sus clientes y una rentabilidad atractiva.

ESTADOS FINANCIEROS

En las presentaciones de la Gerencia Comercial y Gerencia Financiera podrán ver con detalle la información sobre la evolución de las ventas, las estrategias comerciales y la información financiera de la empresa.

Como les mencioné hace un momento las ventas fueron de \$13.554.278 es decir un 47% menos que el año 2010 y un 39% menos que el presupuesto, los Gastos Operacionales \$751.862 con una reducción del 14% versus el año anterior y 18% respecto al presupuesto. La Utilidad del Ejercicio antes de pagos de Participación a Trabajadores y del Impuesto sobre la Renta es de \$ 227.538, representando un 97% más que el año 2010 y 18% más que el presupuesto lo cual es destacable considerando que solamente tuvimos tres meses de suministro de hierro importado.

Desafortunadamente volvimos a sufrir las consecuencias de la aplicación del anticipo del impuesto a la renta como el impuesto mínimo a pagar, cuyo valor para el 2011 fue de \$186.297, por lo cual la empresa tiene una utilidad de \$7.110, cuando en el presupuesto se había proyectado una pérdida de \$22.413.

Tenemos en curso dos recursos legales: uno solicitando la devolución del anticipo del año pasado con base en una excepción que se puede utilizar cada tres años y otra en la que pedimos que se calcule nuestro anticipo considerando que somos intermediarios comerciales. Esperamos tener resultados a mediados de año.

PROYECCIONES PARA EL AÑO 2012

SITUACIÓN DEL PAÍS Y DEL MERCADO

El panorama internacional todavía es incierto, aunque los analistas ven poco probable una nueva crisis económica. Por ello se espera que el precio del petróleo continúe alto.

En el país la proyección de crecimiento para el 2012 es optimista y se sitúa en 5.35%, pues la inversión pública será muy importante y continuará siendo la base de una demanda interna creciente.

En el sector de la construcción serán determinantes los proyectos de infraestructura hidroeléctrica y vial, así como el inicio de la minería a gran escala y la canalización de liquidez de bancos públicos y privados.

CONSIDERACIONES

Conviene destacar las siguientes consideraciones que hemos asumido en la preparación de nuestro presupuesto:

- Estimamos un crecimiento importante en el sector de la construcción, cuya dinámica debemos aprovechar.
- Mantendremos el abastecimiento local del hierro con Novacero, aunque seguiremos buscando alternativas internacionales, incluyendo la opción de retomar las importaciones con Gerdau AZA.
- Continuaremos con la distribución de cemento en la Costa Sur con el propósito de mejorar la rentabilidad en distribuidores y la penetración en constructores y consumidores finales. Buscaremos alcanzar un acuerdo con Cemento Chimborazo para tener una alternativa para todo el grupo en épocas de escasez.
- Impulsaremos el crecimiento de las líneas corporativas a través de los Concesionarios y de nuestra sucursal en Guayaquil, así como la penetración de las nuevas líneas de cobre, zinc y carbonato.
- Seguiremos complementando nuestro portafolio con nuevos productos de provisión local e internacional.
- Fortaleceremos el manejo por unidades de negocio de nuestros productos y servicios, creciendo fuertemente en Sistemas de Anclaje a través de la cobertura en obra pública, centrales hidroeléctricas y minería. En la sucursal de Guayaquil aumentaremos ventas y rentabilidad gracias a la penetración en clientes constructores y consumidores finales así como a la optimización de los distribuidores para seguir mejorando nuestro margen y la recuperación de la cartera. En Quito seguiremos impulsando el trabajo con nuestros concesionarios en el crecimiento de las líneas corporativas y la introducción de las nuevas líneas de producto; hay que reconocer que esta unidad de negocio ha reducido sustancialmente su rentabilidad debido a que ya no disponemos de hierro importado.
- Introduciremos la unidad de negocios de Cobertura para atender el mercado de Quito y la sierra al que no llegan nuestros Concesionarios para asegurar la introducción exitosa de los nuevos productos que vamos incorporando y para tener una fuente de ingresos que compense la caída en la rentabilidad de Quito.

ESTRATEGIAS

Daremos continuidad a las estrategias definidas el año pasado y que fueron presentadas en la Junta General de Accionistas de abril:

- Enfoque hacia el manejo de líneas de negocio estructurando nuestro portafolio en grupos de productos complementarios y sustitutos, lo que permitirá identificar ítems que se puedan incorporar al portafolio de productos de las líneas de negocio; se priorizarán importados para impulsar la rentabilidad del grupo. Esto nos permitirá además ofrecer servicios complementarios para reforzar las líneas de especialización escogidas.
- Desarrollar el Centro de Abastecimiento en Quito para ofrecer disponibilidad inmediata a los Concesionarios, mejorar la capacidad logística para atender clientes de cobertura e incorporar nuevos productos al portafolio de los Concesionarios con poca inversión en inventarios.

- Aprovechar la infraestructura existente optimizando el espacio de exhibición con muestrarios, banners, etc. Hay que optimizar el espacio físico redistribuyendo las áreas de exhibición y bodega y desarrollar catálogos propios para apoyo en las ventas
- Empujar la expansión geográfica de la cadena Unifer identificando mercados atractivos para abrir nuevos concesionarios o sucursales de los concesionarios actuales. Mudaremos la sucursal de Guayaquil a una zona más atractiva comercialmente en donde haremos un modelo de almacén y bodega que afiance el posicionamiento de nuestra marca en ese mercado y se convierta en el referente para la apertura de futuros puntos de venta de la cadena. Desarrollaremos el modelo de franquicias para tenerlo listo a finales de año y lanzarlo en 2013.
- Optimizar los activos de la compañía vendiendo los activos improductivos y mejorando la recuperación de cartera de empresas relacionadas y de terceros para contar con un mayor capital de trabajo, lo que nos permitirá reducir los gastos financieros y contar con los recursos para apalancar el crecimiento en ventas.

RESULTADO PRESUPUESTADOS

Esperamos que con la implementación de estas estrategias lleguemos a ventas por \$15.810.716 en 2012, lo que representa un incremento del 15% con respecto a 2011. Estas cifras están basadas en un crecimiento del 54% de las ventas en Guayaquil, 176% en la unidad de negocio de Sistemas de Anclaje y los \$2.863.750 de la nueva unidad de negocios de Cobertura. Esto nos permitirá compensar con creces la caída en las ventas de Quito que serán 59% menores al 2011 debido a que ya no contamos con hierro importado para atender a los Concesionarios.

La utilidad bruta se incrementará en el 44% y los gastos operacionales presupuestados crecerán un 41% debido a las consideraciones ya explicadas. Con ello la utilidad antes de impuestos ascenderá a \$317.030. Para el 2012 el anticipo de impuesto a la renta se ha reducido a \$113.347 por lo que la utilidad disponible para los accionistas presupuestada para 2012 es de \$156.128.

Para el año 2013 se espera ventas de \$19.189.904 y una utilidad antes de impuestos de \$374.670.

CONCLUSION

Tanto los resultados de 2011 como el presupuesto 2012 y 2013 nos permiten ver que estamos aprendiendo a manejar el negocio sin depender de las importaciones de hierro, lo cual hasta hace poco parecía imposible.

El Directorio ha tenido un rol determinante para definir las estrategias y guiar su implementación, conduciendo a la empresa exitosamente en este proceso de transición. Así mismo ha sido determinante su rol en la implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo, por lo cual quiero reconocer el trabajo que han

desarrollado cada uno de los Directores, quienes han ofrecido su tiempo, experiencia, paciencia y sabiduría en beneficio de Unifer y sus Concesionarios.

Confiamos en el apoyo de todos quienes hacemos el Grupo Unifer para que este año se alcancen estos objetivos retadores y se profundice el cambio positivo que hemos iniciado en el año 2011.

Finalmente, quiero agradecer a los accionistas por seguir confiando en nosotros, a los Concesionarios por su apoyo y compromiso y a los colaboradores de la empresa por su trabajo y responsabilidad.

Muchas Gracias,

Nicolás Trávez Navas
Gerente General (S)

