



TIGRE ECUADOR S.A. - Informe de Gerencia al 31 de diciembre de 2008

## Introducción

Este informe de Gerencia, acompañado de los estados financieros auditados de la gestión fiscal 2008, cubre el período entre el 1 de enero de 2008 y el 31 de diciembre de 2008.

En diciembre de 2008 se cumplieron dos años desde la constitución de la empresa y 15 meses desde el inicio de la producción.

## Entorno

En el año 2008 el PIB de Ecuador creció un 5% y la tasa de inflación aumentó a 8,8% del 3,3% reportado en el 2007. A partir del segundo semestre de 2008, el crédito inmobiliario y el crédito al sector de la construcción se paralizaron cerrando el ciclo de expansión de los años anteriores.

Con la intención de compensar la disminución de ingresos por la fuerte caída del precio del petróleo y para evitar la salida de divisas, el Gobierno decretó el aumento de aranceles de importación junto a otras restricciones para-arancelarias para importaciones e implantó la aplicación de un impuesto del 1% para remesas y pagos al exterior.

Durante el año 2008 la Asamblea Constitucional, controlada por el frente oficialista, elaboró una nueva Constitución, la cual fue aprobada en un referéndum el 20 de Septiembre de 2008.

En el año 2008, las relaciones diplomáticas y comerciales entre Ecuador y Brasil fueron difíciles. Por otro lado, las relaciones diplomáticas del Ecuador con Colombia a la fecha permanecen cortadas.

## Calidad

En Febrero de 2008 se firmó con el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) un convenio para la obtención del Sello de Calidad, proceso que requiere la aprobación consecutiva de seis auditorías de producto y una auditoría de gestión de calidad. A enero de 2009 se lograron aprobar las seis auditorías de producto. Para la obtención del Sello sólo resta aprobar la auditoría de gestión de la calidad, la que deberá ser programada para el primer trimestre de 2009.

La empresa se viene preparando para la obtención de la Certificación de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 desde abril 2008. Este trabajo se realiza con el apoyo de la consultora externa *Quality Service S.A.*, de Tigre Bolivia y de Tigre Brasil. Se espera obtener la certificación en el año 2009.

---



TIGRE ECUADOR S.A. - Informe de Gerencia al 31 de diciembre de 2008

## Personas

En el transcurso del año se realizaron charlas y sesiones de capacitación a todos los colaboradores para comunicar los objetivos de calidad de la empresa, transmitir los valores, el código de conducta y la forma de trabajo de Tigre.

Se auspiciaron varios programas de capacitación técnica externa, dirigidos a personal de compras, calidad, contabilidad y fábrica.

## Producción

Tigre Ecuador inició el año 2008 con una capacidad de producción limitada y líneas de productos aún no completas. Cumpliendo la decisión de Directorio de fines de junio de 2008, se contrató la compra de nuevas líneas de extrusión. A diciembre de 2008 se completaron las inversiones autorizadas para incrementar la capacidad instalada de 180 TM mensuales a 600 TM mensuales. Esto permitió un incremento importante en el portafolio de tubería y una mayor capacidad de respuesta a la creciente demanda de productos, con mejores plazos de entrega.

La compra e instalación de las nuevas líneas generó demanda de apoyo técnico de la corporación la que fue dada satisfactoriamente. Igualmente importante fue la inicialización de los trabajos en el proceso de inyección a finales del año.

## Sistema (TI)

En el primer trimestre del año la empresa recibió apoyo de personal de TI de Tigre con el propósito de perfeccionar la adecuación de los módulos del ERP a las actividades operacionales. En octubre fue realizada exitosamente la migración del sistema al nuevo ambiente de ERP operado por la matriz diseñado específicamente para el Ecuador.

## Ventas

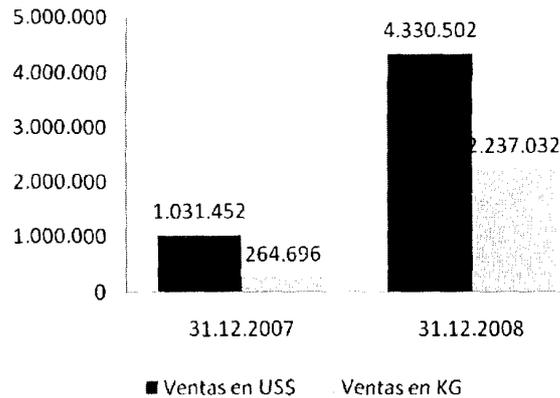
El volumen total de ventas de la gestión de 2008 fue de USD 4.330.502 con 2.237 TM, alcanzando el 81% del presupuesto físico y 79% del monetario.

Las ventas de accesorios y conexiones representaron el 36% de la facturación de 2008, cerrando con un 142% de cumplimiento de la meta en US\$ y 131% de la meta física. Un desempeño satisfactorio que consolida la posición de Tigre en el mercado de accesorios y conexiones en el Ecuador.



TIGRE ECUADOR S.A. - Informe de Gerencia al 31 de diciembre de 2008

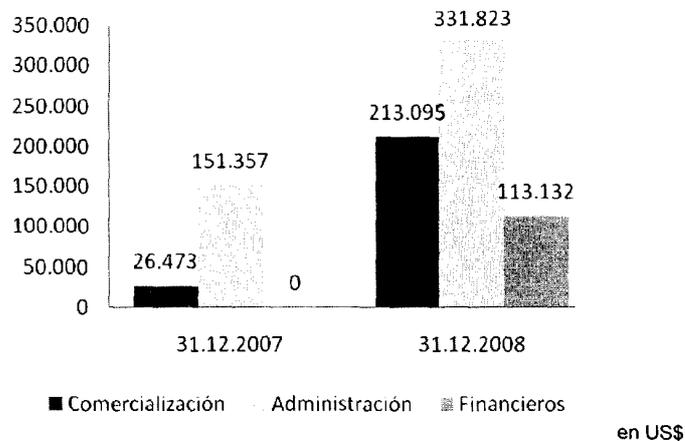
En el total no se alcanzó la meta del presupuesto 2008. La disponibilidad de capacidad de producción conseguida en los últimos meses del año no fue suficiente para recuperar el volumen perdido. La falta del sello de calidad y el portafolio de productos todavía incompleto impactaron en los resultados.



En el último trimestre de 2008 se reforzó la estructura comercial, contando a la fecha con cuatro personas directamente involucradas en las ventas.

## Gastos

En este periodo, los gastos de comercialización y administrativos se mantuvieron bajo los presupuestados. Sin embargo, los gastos financieros excedieron en 40% la meta en función de los financiamientos para inversiones, materia prima y accesorios importados.



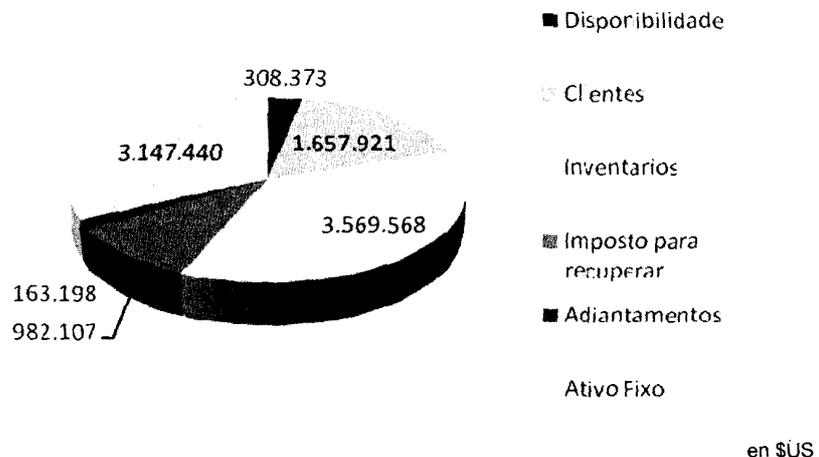


## Pérdida

El Estado de Resultados de 2008 reflejó una pérdida de \$US 299.036. Los principales factores que influyeron en ese resultado fueron el incumplimiento de las metas de ventas en tubería PVC y márgenes reducidos por el incremento de los costos de resina en el último trimestre del 2008, lo que también afectó los márgenes de las conexiones importadas.

## Activo Total

El Activo Total de Tigre Ecuador totaliza un valor de 9.828.607 \$US. De este valor, 1.657.921 \$US corresponde a cuentas por cobrar de clientes equivalente a un 16.9%; 3.569.568 \$US o un 36.3% está en inventarios; 982.107 \$US en crédito IVA; 3.147.440 \$US corresponde al valor de activos fijos netos de depreciación o un 32%.



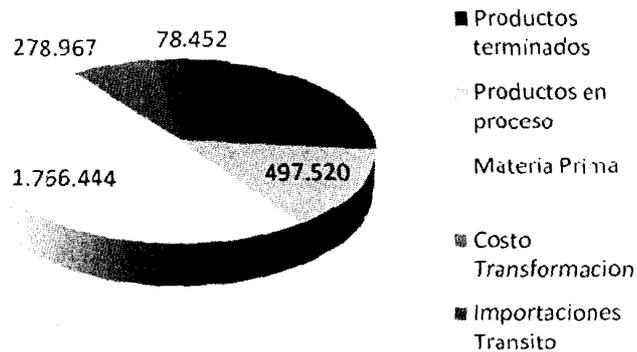
## Cuentas por cobrar de clientes

Las cuentas por cobrar de clientes representan 139 días de ventas tomando como base las ventas totales registradas el año 2008. Ajustando las ventas a valores registrados en meses normales, el monto a cobrar estaría más próximo a los 110 días de ventas, valor menor al ciclo comercial en el Ecuador.



## Inventario

Un 63% del valor del inventario corresponde a resina de PVC importada y a materias primas en general. Este volumen fue acumulado en el último trimestre en función a pedidos que se acumularon semanas previas a la caída inesperada en los precios. La inestabilidad del precio de la resina y los tiempos de entrega altamente variables ocasionó el sobre stock en el último trimestre del 2008.



en \$US

En producto acabado (tubería y accesorios) es importante mantener un inventario diversificado y completo para atender los clientes dentro de buenos plazos. En conexiones se aplica desde septiembre un stock de seguridad para evitar escasez en casos de retrasos en importaciones.

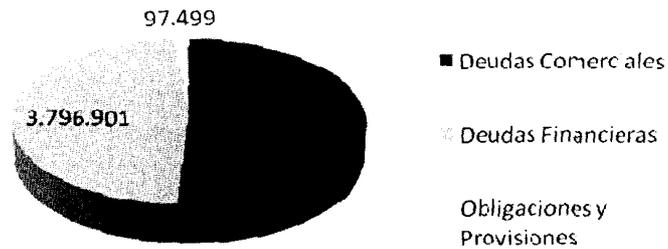


TIGRE ECUADOR S.A. - Informe de Gerencia al 31 de diciembre de 2008

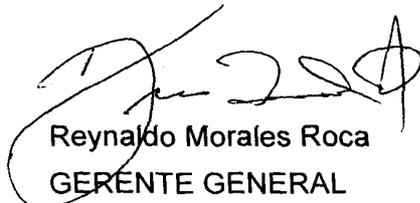
## Patrimonio y Pasivo

El Activo Total de Tigre Ecuador está financiado por Capital y deuda. El patrimonio asciende a 1.895.148 \$US.

El Pasivo Corriente representa el 100% de los pasivos y suma en total 7.933.459 \$US. La Deuda financiera a Corto Plazo llega a 3.796.901 \$US y representa el 39% del Activo Total. La deuda comercial alcanza 4.039.059 \$US lo que representa un 41% del Activo Total. Esto resulta en que el 80% del Activo Total está financiado a muy corto plazo.



en \$US

  
Reynaldo Morales Roca  
GERENTE GENERAL