

# **DIRECCION GENERAL - FIBRO ACERO S.A**

## **INFORME GENERAL DE LABORES 2016 Y PROYECCIONES 2017**

**Cuenca, marzo 9 de 2017**

### **REALIDAD 2016**

En acatamiento a lo establecido por la Ley de Compañías, su reglamento y a los Estatutos de la Empresa, presento a ustedes el informe de labores correspondiente al ejercicio económico 2016 además de las proyecciones para el 2017 de la empresa FIBRO ACERO S.A.

Arrancamos el año 2016 con cierta incertidumbre y escepticismo debido a la situación económica del país así como a la volatilidad del mercado de inducción fruto de la demora en los pagos bajo el mecanismo SIPEC que generó que algunos actores comerciales importantes frenen completamente su demanda así como el anuncio de llegada de cocinas importadas tanto por el gobierno como por comercializadoras privadas, que venían a competir directamente con la oferta local que cubrió prácticamente la oferta durante el 2015. Esto se ve reflejado en el nivel de ventas ya que durante el 2015 se llegó a vender \$ 18.203.071 (aprox 3300 u/ mes) y en el 2016 \$ 9.136 157 (aprox 1700u / mes), casi un 50% de caída de ventas. Es importante mencionar que durante el 2015, cerca del 88% de las ventas fueron de producción local y en el 2016, esta no superó el 44%.

El mercado de cocinas a gas, a raíz de los problemas previamente descritos en el mercado de inducción empezó a crecer durante el 2016, especialmente en cocinas con horno económicas, hasta llegar a un techo fruto de los altos precios con ICE, oferta de todas las marcas nacionales y un mayor crecimiento del contrabando principalmente en cocinetas. Las ventas de cocinas/cocinetas nacionales alcanzaron los \$ 5.416.782 en 2016 vs los \$ 2.084.022 del 2015.

En lo referente a cilindros de gas, la demanda, al igual que todo el 2015, se mantuvo muy baja durante los 3 primeros trimestres del 2016, pero tuvo un repunte significativo el último trimestre del año debido a que ganamos una licitación de Petroecuador por 24.000 unidades y también a un cierto nivel de crecimiento en la demanda por parte de envasadoras y clientes finales, dando finalmente unas ventas anuales de \$ 3.371.721 en el 2016 vs los \$ 2.392.206 en el 2015 lo cual implica casi un 41% de crecimiento.

En el mercado exportador durante el año 2016, nuestras reducidas economías de escala y la mantención de un dólar fuerte, ha complicado nuestra competitividad lo cual nos ha llevado a tener políticas muy agresivas de retención de clientes, hasta que la situación se estabilice y nos permita tratar, mediante mayores niveles de producción y desarrollo de líneas alternativas, consolidar clientes y entrar nuevamente a recuperar espacios perdidos.

Aunque durante el 2016 hemos abierto 2 distribuidores más en El Salvador (Distribuidora Inex y Catco) y 1 distribuidor en Jamaica (Grupo Kayve) , hemos cerrado el año con una disminución de casi 12% de ventas en exportaciones, debido principalmente a ventas \$ 0 a Perú (mercado extremadamente abierto), quien luego de la caída de Venezuela se había convertido en nuestro principal destino de exportaciones.

Dada la importancia de diversificar nuestras ventas, seguimos colocando énfasis en nuestra línea de complementarios (HACEB, motos, muebles , TVs, etc.), no obstante la fuerte lucha de precios que en estas líneas se ha institucionalizado entre los principales actores (Indurama, Mabe y Electrolux) fruto de la reducción del mercado y situación económica, no nos permitió crecer , lo cual esperamos se pueda revertir el 2017, dado el soporte a la estructura así como nuevo esquema comisional planteado.

Desde el enfoque de la operación el total producido de cocinas y cocinetas (gas e inducción) fue de 208.616 unidades que significó un 15% menos comparado al año anterior, debido principalmente a caída de ventas de cocinas de inducción. Por el lado del personal directo e indirecto de planta de cocinas, la reducción fue de 32 personas que equivale a un 13% menos vs el periodo anterior, manteniendo y sobrepasando en algunos meses la meta de productividad de 5 kg / hora/ hombre procesada.

En el área de compras y operacional se realizaron importantes gestiones con proveedores para obtener mejores condiciones de precio y crédito así como análisis minuciosos en los buffers de inventarios de materias primas y materiales para optimizar las compras.

En septiembre del 2016, las áreas de staff y apoyo como Dpto. Técnico y Calidad lanzaron la nueva línea de cocinas de inducción bajo la plataforma EGO (proveeduría alemana) que nos permite cumplir el objetivo de al menos 2 proveedores y también generó mejores niveles de precio y valores agregados en lo referente a performance y adaptabilidad, así como consolidación de sistemas de gestión como ISO y BASC así como la incorporación del nuevo sistema de eficiencia energética.

En lo referente a Talento humano contamos en la actualidad con 368 colaboradores vs los 383 que teníamos en Diciembre 2015 (4% menos). Con el propósito de lograr eficiencias en costos, total autonomía y reforzamiento de la seguridad, hemos tercerizado el servicio de vigilancia y algunos de los guardias se han reinsertado al trabajo en la planta. Por último mencionar que se aplicó con éxito la tabla de remuneración variable que significó ingresos extras para nuestro personal administrativo, siempre y cuando se cumplan las metas de utilidad mínima esperada por cuatrimestre.

A nivel administrativo y de tecnologías de la información, es importante mencionar que durante el 2016 se completó un trabajo integral de seguridad informática a nivel de hardware y software que minimiza problemas de ingresos de virus y/ vulnerabilidad de acceso a información restringida. También durante este año se desarrollaron importantes softwares para la actividad Postventa, SIPEC y estructuras de productos así como el lanzamiento y difusión del nuevo dominio ecoline.com.ec.

Por último, luego de un análisis minucioso se tercerizó el servicio de impresión que esperamos nos puede proporcionar un ahorro anual de casi \$ 20.000.

El año 2016, dentro de la estrategia a largo plazo de Fibro Acero, marca un hito ya que es durante este año que se tomó la decisión formal de arrancar una nueva línea de fabricación (congeladores) y todo lo que eso conlleva en cuanto a ejecución de obras civiles, adquisición de maquinarias, fabricación de matriceria, acuerdos de transferencia tecnológica, aprovisionamiento de materiales, contratación de personal calificado entre otros. A la fecha las obras civiles de plantas y naves están concluidas, faltando por completar readecuación de oficinas y trabajos de encementado de vías, accesos entre otros, lo cual se espera esté concluido hasta finales de mayo 2017. Prácticamente la totalidad de las máquinas están adquiridas, algunas ya han arribado y se espera que el resto estén completamente listo hasta abril 2017. El piso superior de la planta (1800 m<sup>2</sup>) será ocupado como Bodega de producto terminado de Fibro acero desde abril-mayo 2017, dejando así de alquilar bodegas para este fin , lo cual se ha venido dando por los menos los últimos 20 años.

Revisando la situación financiera de la empresa, debemos resaltar que nuestra prioridad durante este año ha sido cuidar el flujo de caja de la empresa para que no nos ocurran situaciones como la del último trimestre del 2015, en la que llegamos condiciones críticas de caja. A pesar de que los primeros 6 meses del año 2016 los pagos de inducción se regularizaron bastante mediante los pago con TBC, se realizaron todas las gestiones posibles para convertirlos inmediatamente al menor costo posible y fuimos generando depósitos de colchón de liquidez hasta diciembre 2016, mes en la que nuevamente se regularizaron los pagos luego de casi 4 meses de sequía.

Las inversiones que se han realizado el año 2016 han llegado a la cifra de \$1.196.949, siendo un 72% lo relacionado al nuevo proyecto de Frío y un 28% a inversiones regulares de la empresa. Importante recalcar que si comparamos los créditos bancarios a diciembre 2015 y a diciembre 2016, los mismos bajan, es decir, que dichas inversiones fueron realizadas en parte con el giro normal de la operación y en parte con una nueva operación crediticia que recién se concretó a inicios de este año.

Durante el año 2016 la utilidad bruta se situó en \$5.537.770 (22% del total de ventas) y la utilidad neta antes de trabajadores e impuestos en \$ 1.000.644,80. Las provisiones de Jubilación Patronal, Desahucio y cartera sumaron este año \$303.127. Adicionalmente la amortización a pérdida tributaria ejercicio 2014 (2/5) equivale a \$40.075,03.

Los gastos generales, comparado al 2015 disminuyen en aproximadamente 12%, no obstante que en el 2015 se realizaron provisiones mayores que no se pudieron realizar los años previos. El gasto de ventas tiene un incremento especial debido a que desde este año se contabiliza todo el servicio postventa de inducción / aprox \$ 20.000/mes) en esa cuenta, mientras que en el 2015 estuvo dentro del costo de ventas. Es importante mencionar que ciertos inventarios de materias primas sin rotación por más de 24 meses fueron dados de baja y otros fueron reclasificados para darles otro uso, dejando así un inventario y valores coherentes con la realidad de la empresa.

## **PROYECCIONES 2017**

Durante el año que ya transcurre, vemos con preocupación la incidencia de la campaña electoral en el nivel de ventas, así como también la influencia que tiene en los mercados de cocinas de inducción y de gas las diferentes posturas de los candidatos finalistas. No obstante, lo anterior se puede percibir también que las ventas de cocinas de inducción, así como las de cocinas a gas tienen un techo que no subiría, más bien podría disminuir, los próximos meses, dejando un primer semestre 2017 bastante complejo en estas principales líneas de negocio. Por tanto, desde inicios de año, hemos replanteado tácticas y estrategias con el objeto de impulsar con mucho más fuerza, en la medida de las posibilidades, las 3 líneas restantes (cilindros, complementarios y exportaciones).

En lo que respecta a cilindros, el primer trimestre ha repuntado interesantemente y esperamos que de concretarse la nueva licitación de Duragas los próximos días (70.000 unidades), los otros 3 trimestres tendrán el mismo desempeño, logrando cerrar así el año con unas 160.000 unidades vendidas.

En la línea de complementarios, hemos arrancado el año 2017 con un reforzamiento a la estructura que soporta este negocio, así como nuevas tablas comisionales orientadas a motivar aún más a nuestra fuerza de ventas la consecución de los objetivos planteados. Ya en enero y febrero 2017 esta línea alcanzó el 14% promedio de nuestras ventas totales, mientras que en el 2016 representó el 9%, es decir casi 5 puntos adicionales que nos indicaría que estas decisiones podrían estar ayudando a conseguir dichos objetivos. Nuestro objetivo es que en esta línea nos situemos en un 20% del total de ventas hasta el año 2018.

A finales del año pasado, llegamos a un acuerdo de proveeduría de TVs de marca ECOLINE con los principales ensambladores del país y esperamos que hasta finales de marzo nos entreguen el primer despacho, que dado su volumen y posicionamiento, nos proporcionen la competitividad requerida en este segmento y así conseguir cantidades interesantes de venta a nivel nacional.

En el mercado externo se buscará incrementar los volúmenes de venta al nuevo cliente de Jamaica principalmente (BLACKPOINT), quien es uno de los principales actores en ese mercado. También con el lanzamiento de los nuevos modelos económicos (cocineta y cocina 21") a mediados de año, esperamos tener una oferta interesante en la región que nos permita recuperar y/o crecer con clientes que se fueron con ofertas chinas y brasileñas.

El proyecto de congeladores prevé arrancar producción entre julio y agosto 2017, y la meta inicial es de colocar 3600 congeladores en el primer año, principalmente en el mercado local. También hemos realizado gestiones y contactos a nivel internacional (Colombia, Bolivia, RD) y esperamos que se puedan enviar ofertas y prototipos apenas estén disponibles.

En el aspecto operacional, buscaremos generar eficiencias en ambas plantas productivas (Cocinas – Cilindros), para que personal operativo de las mismas pasen a

la nueva planta de Frío y así no haya que contratar nuevos obreros. En el área administrativa, a raíz de las nuevas regulaciones para empresas de medicina prepagada, arrancaremos desde el mes de marzo, tal y como otras empresas locales, con nuestro propio fondo de asistencias de salud, el cual reemplazaría al servicio actual optimizando procesos y así mejorando beneficios para el personal

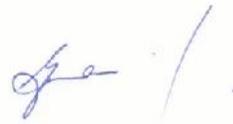
También dada la complejidad actual del mercado y la incertidumbre reinante en nuestras líneas de negocios, se planteará a todo el personal administrativo y operativo un plan integral de reducción de costo de ventas ( OBJETIVO 77% progresivo hasta diciembre 2017) y reducción de Gastos de Ventas y Administrativos (OBJETIVO 15% progresivo hasta diciembre 2017) , los cuales de cumplirse, estarían sujetos a entrega de bonos de resultados acorde a la política de remuneración variable previamente estipulada.

Agradezco a todo el equipo Directivo, administrativo y operativo que con su involucramiento, compromiso y esfuerzo diario han hecho posible hacer frente a las complejas circunstancias de ayer y hoy y que afectan significativamente al sector donde nos desenvolvemos. De igual manera, mi sincero agradecimiento al Directorio y Junta general de Accionistas, quienes en todo momento apoyan directa y proactivamente las gestiones y directrices tomadas por esta administración, en quien han depositado su confianza y empoderamiento, ratificándoles mi total compromiso, lealtad y energía para dirigir la empresa en aguas tumultuosas y guiarla, Dios mediante, a buen puerto.

Atentamente,



Diego Malo Toral  
DIRECTOR GENERAL.  
FIBRO ACERO S.A



Gerardo Quito Jara  
REPRESENTANTE LEGAL.  
FIBRO ACERO S.A.

