

# DIRECCION GENERAL - FIBRO ACERO S.A

## INFORME GENERAL DE LABORES 2018 Y PROYECCIONES 2019

**Cuenca, marzo 29 de 2019**

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 2018 además de las proyecciones para el 2019 de la empresa FIBRO ACERO S.A.

### ENTORNO MACROECONOMICO

Considero importante arrancar el informe con un breve repaso a los principales indicadores de la economía ecuatoriana mediante un ejercicio comparativo 2017- 2018:

	2017	2018
VARIACION PIB	2,4%	1,0%
INFLACION	-0,2%	0,3%
EMPLEO PLENO	48,3%	48,8%
TASA ACTIVA NOMINAL	7,9%	7,5%
BALANZA COMERCIAL	-683 MM	-170 MM
BALANZA GLOBAL	-1859 MM	382 MM
RESULTADO GLOBAL GOBIERNO CENTRAL / PIB	-6,0%	-4,6%

**Fuente:** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL),  
Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe • 2018

- Algunos datos son preliminares a Septiembre / Octubre 2018

### FIBRO ACERO EN EL 2018

El año 2018 cierre un ciclo de 5 años en la que las políticas públicas del gobierno ecuatoriano Ecuador tuvieron una incidencia directa y perjudicial sobre la operación habitual de nuestras empresas y del sector en general, llevándonos en algunos momentos a situaciones de altísimo riesgo y planes tácticos de supervivencia.

Desde septiembre 1, 2018, a raíz de la eliminación del 100% de ICE a las cocinas a gas, podemos decir que nuestra empresa y el sector en general RENACE a su normal operación para dejar de ver solo el corto plazo y poder proyectarnos hacia el futuro con todos los retos y oportunidades que vienen consigo.

Me permito mencionar las principales distorsiones que han estado presentes y que afortunadamente ya no lo estarán en el 2019. También quiero informarles y poner a su conocimiento para su análisis y definición algunos aspectos que deben ser resueltos en algunos casos o que todavía tendrán cierto efecto durante el 2019, aunque ya no en la magnitud de los periodos previos.

A) 100% ICE A COCINAS A GAS.

\$ 16.108.122,77 Total de pagos por este concepto al Sri (Aprox \$ 450.000/ mes)

Caída abrupta de nuestro negocio habitual (cocinas- cocinetas-cilindros gas)

Proliferación Contrabando y desarrollo de fabricación artesanal  
Alto Impacto en Competitividad por economías de escala.

**B) PROYECTO COCINAS INDUCCION**

Altos niveles de recursos, tiempo y esfuerzos para todo el proceso Integral  
Inventarios altos de producto terminado y materia prima remanentes  
Devoluciones de Clientes. Operación compleja, demora pagos y baja demanda  
Posición en desventaja para industria nacional. Impacto Crédito tributario IVA\*

- Análisis con mayor detalle a continuación

Complicación flujo por permanente demora en pagos.

- Análisis margen contribución final de TODO el proceso.

**C) ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA / IMPUESTO MINIMO**

En periodo 2010-2013 el impuesto causado siempre fue mayor a Impuesto mínimo  
En periodo 2014-2018 el impuesto pagado en exceso alcanza a \$ 674.835,57

**D) POBRE DESEMPEÑO ECONOMIA ECUATORIANA 2014-2018**

Con años mejores y otros con decrecimiento el promedio no llega al 1% anual  
Afección en el desempeño de las líneas complementarias (No Distorsionadas)

Al analizar el ejercicio 2018 deberíamos identificar claramente 3 etapas, por las explicaciones que pondré a continuación:

**1.- PERIODO ENERO – JUNIO**

En esta etapa se ven reflejadas las eficiencias implementadas, así como reducción de gastos, que tienen una disminución de 13,26% sobre el mismo periodo en 2017. Las ventas de cocinas a gas, aunque bajas se mantienen estables y la disminución permanente de ventas de cocinas de inducción se ven bastante compensadas por la venta de cilindros y complementarios, por todo lo mencionado la empresa a junio 2018 se mantiene en punto de equilibrio con una utilidad neta de \$ 88.671,92 y un EBITDA acumulado de \$ 516.478,53.

**2.- PERIODO JULIO – AGOSTO**

Luego de la aprobación en Asamblea y su espera ante el veto del ejecutivo, la ley que finalmente contempla la eliminación del ICE a cocinas a gas, hace que por obvias razones se paren las ventas de cocinas a gas (aun con ICE), se produzcan devoluciones de producto y que también la demanda de cocinas de inducción continúe su tendencia hacia abajo. Esto sumado al hecho de que son meses que tradicionalmente la demanda decae (Vacaciones ciclo Sierra) derivó en una caída en ventas de casi un 18% con el promedio del primer semestre y ocasionando una pérdida en ambos meses de \$ 272.735,65 y dejando agosto 2018 con una pérdida acumulada del año de -\$ 184.063, 73.

**3.- PERIODO SEPTIEMBRE – DICIEMBRE**

La demanda represada de cocinas a gas de casi 5 años tuvo su desfogue en todo este cuatrimestre, logrando que nuestras ventas de esta línea se incrementen en 4.6 veces pasando de un promedio Enero – junio 2018 de \$ 230.253,00 / mensuales a \$ 1.061.097 / mes en el periodo septiembre – diciembre del mismo año. En esta etapa es importante revisar los datos que nos arrojan una utilidad operativa dejando a un lado provisiones de Jubilación patronal, Desahucio, cartera (que generalmente se los realiza en el último trimestre del año) y el

resultado arroja una utilidad promedio mensual cercana a \$ 170.000 y EBITDAS promedio mensual de \$ 236.656,00.

Al finalizar el año, tal como se expresa en el balance, la utilidad neta antes de trabajadores e impuestos es de \$ 455.573,76. Importante resaltar que este resultado incluye las provisiones anuales de Jubilación, Desahucio y Cartera que suman \$ 114.271,41 y el efecto en la utilidad 2018 de TODAS las devoluciones de productos de inducción que suman \$ 292.715,92 así como un reverso de perdida amortizable de años anteriores solicitado por Auditoría Externa. Por tanto, tomando en consideración lo anteriormente citado el Resultado operativo REAL de la operación 2018 es de \$ 782.411,03.

El ejercicio 2018 es el último año que permanece vigente el anticipo e impuesto mínimo a la renta y, por tanto, como les había mencionado previamente y al igual que en años anteriores, nuevamente generará un impacto negativo en nuestra organización ya que el impuesto CAUSADO del año será de \$ 135.900,87 mientras que el impuesto MINIMO es de \$ 250.453,86 es decir genera una afección adicional de \$ 114.552,99

Por último, es importante que el Directorio conozca con detalle y resuelva, la situación con respecto al crédito tributario IVA derivado de la venta de cocinas de inducción que se mencionó previamente, situación de la que ha estado al tanto el presidente de la empresa con permanente retroalimentación de nuestra parte y que a criterio de Auditoría Externa, puede ser conveniente su aplicación en este periodo, por razones tributarias principalmente. A continuación, explicaré el tema con el mayor detalle posible, para con esto proporcionarles mayores elementos de juicio para su análisis y definición final.

Desde 2014 en adelante, hemos podido constatar como el anuncio, implementación y ejecución del Proyecto de Cocción eficiente (PEC) nos ha generado varios frentes y problemas que aun permanecen generando altos costos, recursos y atención preferente para poder sobrellevarlos de la mejor manera. Con todo esto, tal vez se preguntan qué hubiera pasado si no participábamos del mismo y la respuesta que les proporcionaría es que seguramente no estaríamos aquí. Por ello he preparado un cuadro resumen que detalla el margen de contribución NETO aproximado por este negocio desde 2014 hasta 2019 (6 años).

	US \$
UTILIDAD BRUTA 2014-2018	9.575.008,04
UTILIDAD BRUTA ESTIMADA 2019 – ENCIMERAS REPROCESO *	125.000,00
<b>TOTAL UTILIDAD</b>	<b>9.700.008,04</b>
DESCUENTOS TBC	82.305,49
NOTAS CREDITO – DEVOLUCIONES 2014-2018	529.725,64
NOTAS CREDITO – DEVOLUCIONES ESTIMADAS 2019	300.000,00
COSTOS APROXIMADOS REPROCESOS 2019 (5000 COCINAS) *	250.000,00
COSTO INCREMENTAL APROXIMADO POST VENTA 2015-2019	600.000,00
CREDITO TRIBUTARIO IVA – VENTAS COCINAS INDUCCION *	280.366,27
COSTOS FINANCIERO APROX TOTAL - \$ 1.5MM ANUAL PROMEDIO (MP-PT)**	600.000,00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2.642.397,40</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCION NETO ESTIMADO</b>	<b>7.057.610,64</b>

- El valor total es de \$ 371.973, 59 menos retenciones de Iva/ Fuente es \$ 280.366,27
- Escenario acido con reproceso de TODAS las cocinas de horno en bodega

## PRESENTACION GENERAL POR DIRECCIONES / GERENCIAS

### OTRAS ACTIVIDADES RELEVANTES 2018 Y PROYECCIONES 2019

El esquema Fibro Futuro que se originó a mediados del 2017 y que busca motivar y premiar al personal de FA que se ingenie, desarrolle o implemente ideas o proyectos, ha obtenido los siguientes resultados durante el periodo que tiene vigencia: (cuadro)

# PROYECTOS PRESENTADOS	26
VALOR DE AHORROS ESTIMADO 1.5 AÑOS	\$ 66.747,89
# PERSONAS QUE HAN RECIBIDO BONO	30
VALOR ENTREGADO POR RECONOCIMIENTO 1.5 AÑOS	\$ 10.894,39

Dentro de las eficiencias en Plantas, durante el 1er cuatrimestre 2018 se realizó la Asesoría / Auditoria a Planta de Cilindros que derivó en mejores índices de productividad, así como también logró identificar áreas que exigía decisiones inmediatas para asegurar continuidad del negocio (prensa embutido cascós, entre otras). En cuadros previos se pudo evidenciar que la productividad mejoró en un 25% promedio permitiéndonos, entre otras medidas, absorber la significativa disminución del margen producto de la última negociación con Duragas, dado el proceso de licitación internacional.

En la planta de cocinas, este proceso se llevó a cabo durante el 3er trimestre del año, generándose oportunidades de eficiencias que podrían llegar a aproximadamente \$ 142,000. Algunas de estas mejoras ya se han implementado, pero la gran mayoría se las podrá realizar durante este año dentro del proceso de Plan Estratégico, así como también dentro de la unidad de Ingeniería Industrial a cargo del Ing Roberto Jerves, creada este año para dar seguimiento y apoyo a todos los proyectos de eficiencia identificados en las 3 plantas.

Dada la situación del mercado y la agresiva competencia asiática, estamos, dentro de la planta de congeladores, con un proceso de reingeniería integral del producto que nos permita tener los niveles de competitividad deseados. Este proceso que arrancó en agosto 2018 y está prácticamente terminado ha permitido tener los modelos solicitados por el mercado (220-300-420-50 LTS) a costos y por ende precios que nos permiten hacer frente a la competencia.

También durante el 2018 y conforme lo planificado, culminaron las asesorías al Area Comercial y al Area de Talento Humano. En comercialización se ha implementado un sistema de cobertura por áreas que maximiza el tiempo de los asesores y comerciales y eficiente el aparato logístico con entregas definidas por zona cada semana, entre otros temas. Es importante mencionar que durante el 1er trimestre del año realizamos una reestructuración de las Jefaturas Comerciales de las Regionales con miras a reforzar los números de Oficina Guayaquil, objetivo que se cumplió conforme las expectativas.

Vale la pena resaltar que, para nuestra campaña navideña de 2018, a más de contar con una renovada y estéticamente novedosa nueva línea de cocinas a gas, pudimos completar nuestro portafolio ECOLINE con 3 modelos de refrigeradoras importadas desde Colombia, así como 2 modelos de lavadoras semiautomáticas de procedencia China.

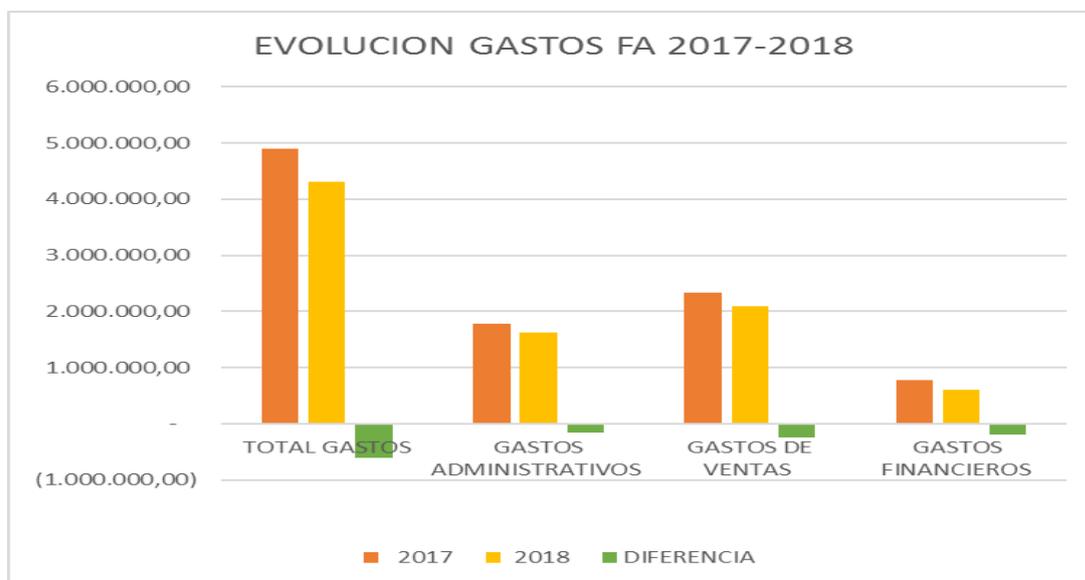
Por el lado de Talento Humanos de ha realizado un levantamiento a detalle de la operación que nos ha permitido definir procedimientos y políticas claras que apuntalan los subsistemas de reclutamiento, selección, capacitación, competencias, valoración de cargos entre otros

además de reestructurar el organigrama de la organización en coherencia con su tamaño y giro de negocio.

Ante una situación externa y compleja de la demanda de nuestros principales productos ( GAS-INDUCCION) durante 2/3 partes del año , debimos colocar nuestros esfuerzos a la reducción de gastos mediante la adopción de políticas como el PLAN 50K, implantado a inicios de año, en la que se buscaba generar reducciones de costos y gastos en TODAS las áreas con el total involucramiento de las cabezas y con acciones concretas previamente consensuadas y definidas con Dirección General y Dirección Financiero.

Fruto de ello y también entre otras actividades ejecutadas se logró la meta, consiguiendo una una disminución del total de gastos de \$ 602.241, 26 (- 12,26%) comparado al periodo previo, incluso con un incremento de ventas de \$ 3.401.532,75 (14,29%)

	2017	2018	%
VENTAS TOTALES	\$ 23.791.545,3	\$ 27.193.078,05	14,29%



Importante, al igual que en reportes previos, proporcionarles información del EBITDA de la organización y su relación con el nivel de ventas, para tener una idea más concreta de los flujos de la operación en general:

	2018 US \$	2017 US \$	2014- 2018 5 AÑOS PROMEDIO US \$	2009-2018 10 AÑOS PROMEDIO US \$
<b>VENTAS</b>	<b>27.193.078,05</b>	<b>23.791.545,00</b>	<b>25.563.571,09</b>	<b>24.957.724.40</b>
<b>EBITDA</b>	<b>1.333.686,01</b>	<b>627.079,00</b>	<b>1.630.888,12</b>	<b>2.236.081.59</b>
<b>% EBITDA / VENTAS</b>	<b>4,90%</b>	<b>2,64%</b>	<b>6,38%</b>	<b>8,96%</b>

## PROYECCIONES 2019

A partir de septiembre pasado, es posible y sobre todo debemos empezar a mirar hacia el largo plazo en lugar del cortísimo plazo como nos hemos visto forzados a hacerlo estos últimos 5 años.

Para ello desde octubre 2018 estamos trabajando incansablemente para perfeccionar la hoja de ruta para los próximos 5 años de nuestra organización y que defina y apunte nuestra oferta de valor en una estructura competitiva y sustentable.

El Plan Estratégico FA 2019-2023 recoge las acciones macros a realizar para sintonizar con esta visión de largo plazo y nos indica el camino a seguir, siempre susceptible de cambio y perfeccionamiento para lograr los objetivos planteados.

A continuación, detallo los presupuestos por año y por línea que nos hemos planteado conseguir, apoyados en las inversiones sugeridas que deberán proporcionar las mejoras y eficiencias requeridas para dicho fin. (ADJUNTO CUADROS)

Durante este año, aproximadamente septiembre 2019, realizaremos el cambio a nuestras nuevas oficinas de la Agencia Machala, en la que sin invertir un centavo adicional estaremos con mayor espacio en oficinas y bodegas. El terreno actual tiene aprox, 400 m<sup>2</sup> mientras que el nuevo se tiene 1000 m<sup>2</sup> (2,5 veces más). Por otro lado, con el objetivo de financiar las nuevas inversiones requeridas en el PE 2019-2023 es imperativo realizar activos improductivos (terreno Ochoa Leon) y potencializar otros (Instalaciones Llaqueo), por tal motivo se realizará un análisis de como rentabilizar de mejor forma los activos, entre ellos, la posibilidad de mover nuestra planta de cilindros a Llaqueo. Actualmente nos encontramos en análisis comparativo de obras civiles y otros, ya que el Layout óptimo está prácticamente definido. El fin último es tener a nuestra disposición el activo del parque Industrial para darle el destino más conveniente a los intereses de la empresa.

Agradezco a todo el equipo directivo, administrativo y operativo que, con su involucramiento, compromiso y accionar diario acompañan a esta Dirección a encarar cada una las circunstancias que nos toca vivir, pero sobre todo a volver a soñar con mejores días para Fibro Acero gestionando proyectos para nuestra empresa, confiando que no existan intromisiones a nuestra habitual operación, de la magnitud que ha habido estos últimos 5 años. 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 este renacer de la misma empresa que si bien presenta fuertes retos y desafíos, dada la coyuntura especial de nuestro país, nos proporciona una opción de futuro que, ahora sí y en gran medida, regresa a nuestras manos y a las adecuadas decisiones que tomemos en conjunto a partir de ahora y en adelante.

Atentamente



Diego Malo Toral

DIRECTOR GENERAL  
FIBRO ACERO S.A.