

INFORME ANUAL DE ACTIVIDADES 2019

FIBROACERO S.A.

A continuación, un breve resumen, por área, de las principales actividades relevantes durante este periodo, así como datos estadísticos.

1.- COMERCIALIZACION

a) Ejecución Presupuestaria 4to trimestre 2019 y acumulado 2019 (adjunto)

c) Market Share estimado a diciembre 2019

	Tamaño Mercado (unidades)	% FA						
	1er Trimestre 2019 (23%)		2do Trimestre 2019 (27%)		3er Trimestre 2019 (20%)		4to Trimestre 2019 (30%)	
Cocinetas	46.000	56,31%	54.000	46,60%	40.000	55,06%	60.000	49,09%
Cocinas	55.200	13,54%	64.800	14,62%	48.000	9,05%	72.000	12,19%
Cilindros	138.000	65,07%	162.000	55,74%	120.000	66,38%	180.000	37,93%

MARKET SHARE CONSOLIDADO 2019

	MERCADO	% FIBROACERO
COCINETAS	200.000 unidades	51,27%
COCINAS	240.000 unidades	12,53%
CILINDROS	600.000 unidades	54,67%

Las ventas totales del año 2019 finalizan con \$ 28.256.058,70 vs los \$ 27.193.078,05 del año 2018 lo cual resulta en un crecimiento del 3,90%. Si excluyéramos las notas de crédito resultantes de la devolución final de cocinas de inducción por un monto de \$ 963.531,00, el incremento de ventas entre 2018 y 2019 real sería de 7,45%...

El presupuesto anual 2019 fue de \$ 32.957.052,00 por lo que el cumplimiento fue del 88,65%. Las principales razones de esta disminución fueron:

1. La caída de las exportaciones en cerca de 20% a lo presupuestado se da por la suspensión del pedido de Cuba, que representaba casi la tercera parte de las exportaciones presupuestadas. Esta suspensión, se debió a motivos más regulatorios que comerciales. Esta caída incluso pudo haber sido mayor, sino sería por la incorporación desde octubre 2019 del cliente UNICOMER con la marca Mastertech que tiene presencia importante en caso todos los países centroamericanos.

2. La llegada de importaciones cada vez crecientes de cocinetas (10% del mercado) más el desarrollo e introducción de producciones locales, ha hecho, que al menos durante 2019, hayamos tenido que realizar ofertas muy agresivas en combos – descuentos para mantener nuestra market share.
3. En lo referente a cocinas de horno, el esperado represamiento de ventas (por ICE) solo se dio durante septiembre- diciembre 2018. Ya en 2019, sobre todo a partir de campaña por día de la madre, los 2 principales actores principales, sobre todo MABE al inicio y después INDURAMA, empezaron una estrategia muy agresiva de disminución de precios para mantener niveles de ventas y market share. Esta situación se volvió extremadamente compleja durante el último trimestre del año en la que los precios llegaron a bajar a niveles de 20% de lo que se venía comercializando a inicios de año.
4. Por último, los hechos de octubre paralizaron la venta por casi 2 semanas, pero sobre todo marcaron una sensación de incertidumbre en el consumidor final que persiste hasta hoy.

En lo referente a la liquidación del stock de cocinas de inducción hemos realizado las siguientes acciones- gestiones:

1. Transformación de 800 cocinas con horno a encimeras, logrando utilizar más del 70% de los materiales para el nuevo producto y para la producción habitual de cocinas de gas.
2. Contacto con 15 clientes en 6 países de Centroamérica y Sudamérica sin mayor resultado a pesar de haber castigado fuertemente el precio llegando al costo. Se logro una exportación de 1 contenedor a Guatemala que no ha logrado rotar a la velocidad que hubiéramos deseado.
3. Gestión a nivel nacional con asesoría contratada para el efecto, para lograr que el gobierno nos pague la deuda pendiente (1.2 MM aprox) y para reactivar la demanda de esta línea que nos permita colocar en el mediano plazo los stocks de PT y materias primas (2.8MM aprox).

Para el 2020, los principales proyectos que tenemos previsto realizar son:

- a) Lanzamiento nueva línea cocinetas, sensor detector gas, horno eléctrico (derivado reproceso cocinas inducción), nueva encimera a gas.
- b) Incorporación grupo promotoría puntual en campañas (Día de la madre y Black Friday).
- c) Desarrollo de nuevos artículos complementarios (lavadoras automáticas / ventiladores).
- d) Implementación de módulos BI en todos los procesos comerciales

2.- OPERACIONAL

Dentro de la planta de cocinas, los resultados obtenidos son los siguientes:

	2018	Productividad	2019	Productividad
Cocinetas	257398		221636	
Cocinas	41774		56364	
TOTAL	299172	5,35	278000	5,57

Durante 2019, la jefe de Planta así como los coordinadores de planta 1 como de planta 2 han asistido a un programa Lean Manufacturing organizado por la Cámara de Industrias, con asesoría alemana, y tenemos programadas varias aplicaciones tanto en planta cocinas como cilindros.

Desde junio 2019 hemos sustituido nuestra proveeduría habitual de aceros (tanto de planta de cocinas como de cilindros) por proveeduría local IPAC, logrando reducir nuestros inventarios y por ende nuestras obligaciones con el proveedor ABC en aproximadamente \$ 3.000.000,00.

En la planta de cilindros, los resultados obtenidos son los siguientes:

	2018	Productividad	2019	Productividad
Cilindros 15k	324998	1,77	328061	1,83

En noviembre 2019, luego de un complejo proceso de licitación internacional organizado por Abastible Chile y en la que participamos con varios proveedores internacionales fuimos adjudicados con el 100% del requerimiento para el mercado ecuatoriano 2020 que representan 215.000 cilindros. Dado que se exige un precio único durante febrero 2020 – enero 2021, indistinto de cualquier variación del precio internacional del acero, llegamos a un acuerdo con nuestro nuevo proveedor de acero IPAC para la compra única de 3500 toneladas de acero y así asegurar el costo pactado en aquel momento, que nos permitió convertirnos en la oferta ganadora.

Hemos desarrollado también cilindros que cumplan la norma chilena y esperamos que en la próxima licitación para el mercado de ese país tengamos una oferta más competitiva que nos permita acceder al mercado en dicho país.

En planta de cocinas, concluimos la construcción de oficinas sobre el parqueadero logrando un espacio adicional de aproximadamente 145m² que nos permitirá emplazar el nuevo layout. Además, en esta nueva construcción de oficinas, se ha destinado una importante área de trabajo que demanda el Proyecto integral RPS y que luego será utilizada como aula de capacitación.

Por otra parte, están por finalizar la toma de tiempos y movimientos en diferentes departamentos de la planta de cocinas, con el objetivo de definir estándares y rutas necesarios para conseguir las eficiencias planteadas, así como también obtener todos los insumos requeridos en Proyecto RPS.

Durante el 3er trimestre, se logra la certificación de nueva versión 5.0 del Sistema de Seguridad BASC y pasamos con éxito la Auditoría externa de seguimiento ISO 9001, realizada por la empresa ICONTEC.

Para el 2020, los principales proyectos que tenemos previsto realizar son:

Dentro de la búsqueda de eficiencias operacionales que nos hemos comprometido en el plan estratégico 2019-2023, el Área operacional implementara luego de un análisis a fondo, nuevos layouts integrales de planta de cilindros, así como también en planta de cocinas, (inicialmente

en las áreas de ensamble y preensamble) con la visión de lograr eficiencias en costos y tercerización en algunas secciones.

Reorganización integral de actividades de plantas operacionales en lo referente a gestión de calidad, con un total empoderamiento del sistema, y, por otro lado, buscando del área de Calidad procesos más agudos de Auditoría interna y externa (desarrollo y homologación de proveedores)

Proyecto integral de manipulación y almacenaje en palets de bodega de producto terminado, en búsqueda de eficiencias operacionales tanto en despacho de planta como despachos a distribuidores y regionales.

4.- SISTEMAS

En el último cuatrimestre se dio el lanzamiento e inicio de Implementación del nuevo ERP RPS, Hasta la fecha y fruto del levantamiento exhaustivo de la realidad interna, nos hemos visto obligado a realizar ciertas personalizaciones al programa, lo cual estimamos que entre desarrollo e implementación demore 90 días la puesta en vivo del sistema con una nueva fecha tentativa de septiembre 2020.

Dentro de este proyecto, hemos procedido ya a la instalación de nuevos servidores para RPS en Data Center externo a costo muy conveniente, evitando así la inversión requerida para el efecto.

En otros temas, la revisión de planos en planta se lo realiza virtualmente mediante la utilización de tabletas a disposición de supervisión, área técnica y Calidad logrando mayor agilidad y detalle de información a contrastar.

De igual manera, mediante tabletas electrónicas nuestros Ejecutivos de Cobranza, así como asesores comerciales podrán acceder a una aplicación que les permitirá contar en tiempo real con información de cartera, inventarios, otros, así como imprimir mediante dispositivos móviles los respectivos comprobantes de pago.

5.- TALENTO HUMANO

A mediados de año, se dio una reestructuración del área con la incorporación del Ing Raul Barzallo como Gerente de Talento Humano, quien, dado su perfil y experiencia en subsistemas y sistemas de recursos humanos en varias empresas, sabrá proporcionarnos el know how y herramientas necesarias para la consecución adecuada de las actividades estratégicas planteadas.

Se ha realizado la encuesta de clima laboral anual entre todos los colaboradores de la empresa, obteniendo como resultado de satisfacción un 70.78 / 100 obtenido a través de 13 variables que son evaluadas con todo el personal.

	01-01-2019	31-03-2020
Administrativo / Comercial	296	293
Operativo	113	121
TOTAL	409	414

* Principalmente los incrementos se dan por promotoría comercial y personal soporte RPS en planta.

Durante el 2020, el Manning podría disminuir en la medida que se logren concretar las tercerizaciones de procesos que se han venido trabajando así como las reducciones de producción y eficiencias internas en diferentes áreas de la empresa.

5.- FINANCIERO

En archivos adjuntos, se dispone la siguiente información:

- a) Estado de Resultados y Balance General al 31 de diciembre 2019
- b) Principales magnitudes financieras y otros

NOTA: Los balance e indicadores con comparativos al 2018 y también al trimestre previo

6.- OTROS

Este informe coincide con la paralización de actividades, fruto de la pandemia mundial de COVID-19 que sin duda alguna marca un punto de quiebre en toda actividad económica, no solo en nuestro país sino a nivel mundial.

En nuestro caso en particular, debemos acelerar todas las eficiencias, tercerizaciones de procesos y toda reducción de costo posible, una vez nos reintegremos, aunque sea parcialmente, a nuestras actividades esperando que no sea más allá de la 2da quincena de abril 2020.

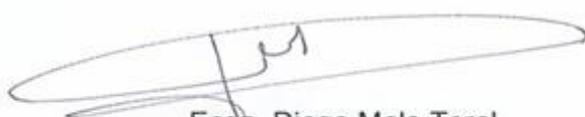
En ese contexto, estamos muy conscientes que la reactivación de la demanda se ira dando paulatinamente, en la medida que se restituya la cadena de pagos que hoy esta rota. Es por ello, que debemos gestionar recursos que nos permitan ir pagando a proveedores y así reactivar el ciclo integral de flujo y pagos en nuestra economía.

Cálculos preliminares indican una contracción de la economía ecuatoriana de -5% durante el 2020 y algunos entendidos del tema indican que regresar a niveles similares previo marzo 2020 podría tomar entre 18 y 24 meses.

Es por ello que, el corto plazo y con mayores elementos de juicio, remitiré para conocimiento del directorio un nuevo ajuste a la planificación estratégica 2019-2023 que veníamos trabajando desde el año anterior y que tendrá que ajustarse a esta nueva realidad.

Agradezco la confianza depositada por el directorio de la empresa en esta administración así como tambien el apoyo permanente y comprometido de todos los compañeros/as que acompañan la actividad diaria en aras de conseguir los objetivos planteados . Hoy , la complejidad de la situación, nos pone un reto muy fuerte al frente , el cual estoy seguro lo podremos transitar adecuadamente en la medida que entendamos perfectamente el momento histórico que estamos viviendo y sobre todo, visualizar e implementar los inminentes cambios que nos permitirán acoplarnos a esta nueva realidad.

Atentamente,



Econ. Diego Malo Toral
DIRECTOR GENERAL
FIBRO ACERO S.A.