

## **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 presentamos a su consideración el presente informe anual de la Gestión realizada por la Administración de la Empresa Unifer durante el año 2010.

### **SITUACION DEL PAIS**

La crisis internacional afectó relativamente poco al país en el año 2009, lo que se reflejó en un ligero crecimiento del 0.4% del PIB, mientras que algunos países de la región fueron afectados en forma más drástica con contracciones de sus economías. Sin embargo en el año 2010 la situación del país fue mejorando paulatinamente gracias a varios factores entre los cuales destaca la mejora sustancial de los precios del petróleo, cuyo promedio creció de \$ 52 en 2009 a \$ 70 en 2010. El Estado debía financiar un déficit fiscal de alrededor de cuatro mil millones de dólares, pero durante el primer semestre el gobierno no consiguió líneas de crédito suficientes por lo que redujo su gasto en obra pública, reiniciándola en la segunda mitad del año cuando obtuvo financiamiento de China y del IESS.

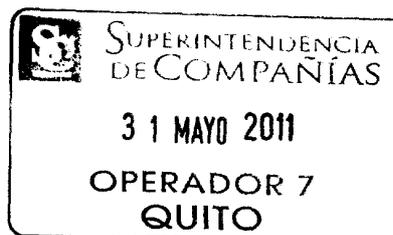
Con todo ello, el PIB creció 3.7% en circunstancias en que otros países de la región crecieron en tasas muy superiores como son los casos de Perú, Chile, Brasil y Argentina.

Se desmontaron las salvaguardas para regular la balanza comercial debido a que se cumplió el plazo que autorizan los tratados internacionales. Esto provocó un repunte de las importaciones y produjo un déficit que también influyó en el desempeño de la economía.

El gobierno impulsó la aprobación varios proyectos para impulsar el crecimiento de la economía, como la Ley de Aguas, el reglamento de minas y el Código de la Producción. Sin embargo este último no ha tenido la acogida esperada y es dudoso el impacto que tendrá en la atracción de inversiones nacionales y extrajeras.

### **SECTOR CONSTRUCTIVO**

La Construcción y Obra Pública creció 4.5% en 2011 versus 5.4% en 2010. El menor crecimiento se debió al freno en obra pública en el primer semestre, cuyo efecto fue compensado parcialmente por el paulatino incremento de la construcción inmobiliaria privada, gracias a la dinamización de las líneas de crédito hipotecario y constructivo sobre todo desde el BIESS.



## PROVISIÓN DE ACERO

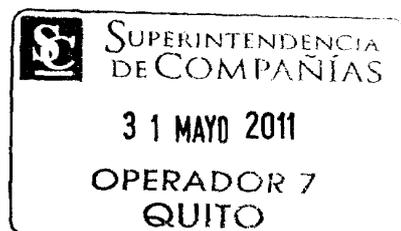
La demanda a nivel mundial creció un 13.1% en el año 2010 llegando a un record histórico de 1,272 millones de toneladas y se espera que en 2011 suba 5.3% más. Esto provocó que el suministro sea deficitario en las diferentes regiones del mundo y se espera que no antes del año 2012 se equilibre la oferta y la demanda. Esto provocó una presión muy fuerte en los precios internacionales del acero, que en el caso del corrugado subieron 34% de enero a diciembre.

En Ecuador las tres fábricas locales se abastecieron de palanquilla a partir de la fundición de chatarra en sus propios hornos y en el caso de Adelca y Novacero no requirieron importar palanquilla durante todo el año. Paralelamente consiguieron que el gobierno prohíba la exportación de chatarra, garantizándoles el suministro de materia prima a precios muy por debajo de los niveles internacionales y estas dos últimas empresas obtuvieron la fijación de un arancel del 5% para la importación de palanquilla, en claro perjuicio para Andec que todavía no está en capacidad de producir toda su materia prima a partir de chatarra.

Todo lo anterior les permitió desvincularse de las variaciones de precios internacionales y manejar sus políticas comerciales en forma bastante agresiva pues a decir de ejecutivos de las tres fábricas nacionales la demanda se redujo ostensiblemente en el sector público, lo que explica que fueran a pelear por el mercado privado desatando una guerra de precios. Esto provocó que mientras en el mercado internacional la varilla corrugada subió 34% en el año y el costo de la palanquilla importada por Andec se incrementó 23%, el precio de la varilla en el país haya bajado 4% hasta agosto y luego haya tenido un leve incremento del 3% a finales de año.

Aunque el año se inició con perspectivas muy positivas para el grupo, desafortunadamente el 27 de febrero Chile sufrió los efectos de un terremoto que alcanzó una magnitud de 8.8 en la escala sismológica (Mw) lo que afectó fuertemente la infraestructura del país y específicamente a la acería y laminadora de Gerdau AZA en Colina, Santiago de Chile, que tuvo que parar su producción mientras se la reparaba. Esto dejó a Unifer sin el suministro de su principal producto por dos meses, luego de lo cual el abastecimiento fue bastante irregular, teniendo a fin de año el contratiempo adicional de un paro portuario que impidió el despacho del último embarque programado para 2010. Por estas razones las importaciones realizadas en 2010 alcanzaron 25,462 toneladas, quedándose 27% por debajo del presupuesto y 26% bajo el año 2009.

Debido a la guerra de precios desatada por las fábricas nacionales, fue necesario reducir los márgenes de rentabilidad para permitir a los Concesionarios mayor competitividad en el mercado pues Gerdau AZA no estuvo en capacidad de bajar al mismo ritmo sus precios debido a que los costos en el mercado internacional iban en franco crecimiento.



Las limitaciones de abastecimiento y de precios competitivos impidieron sostener la cartera de clientes distribuidores en la costa, austro y Otavalo pues los productores locales los abordaron agresivamente dentro de su guerra de precios. Adicionalmente tres empresas constructoras que hacían el volumen más importante de nuestras ventas: Verdú, Aliboc y Dermigon tuvieron dificultades de cobro con el Estado, por lo que tuvimos que suspender su abastecimiento a mediados de año. Finalmente, por decisión del Directorio se dejó de atender al cliente especial que se desarrolló con Unifer Pintado en 2009 y que significó un volumen importante de ventas. Con todo, implementamos la estrategia de diversificar el portafolio de clientes y penetramos en ferreterías medianas y pequeñas compensando parcialmente la reducción de ventas a terceros.

#### AMANCO PLASTIGAMA

Siguiendo con la tendencia del año 2009, las compras de tubería y accesorios de PVC realizadas por los Concesionarios superaron el presupuesto. Aunque parte del incremento de ventas se debió al aumento de precios, es muy destacable un crecimiento del 25% en un mercado bastante complicado.

#### OTROS PRODUCTOS

Las líneas de Sika, Bosch, Edesa y Electrocables tuvieron un crecimiento significativo respecto al año anterior que en conjunto representa 47%, aunque el volumen de ventas de \$414,00 está aún lejano del potencial que como grupo se puede alcanzar.

Se realizó una negociación beneficiosa con Rooftec consiguiendo condiciones especiales para la comercialización de planchas de zinc habiendo introducido esta línea con bastante éxito sobre todo en Guayaquil, en donde tanto Unifer Los Vergeles como nuestra sucursal hicieron un volumen importante de ventas en el último trimestre del año, con lo que se alcanzó un total de \$155,000.

Las ventas de Rialto y Plastidor, introducidas el año pasado aun son incipientes y se espera una mejoría sustancial a partir de 2011.

El total de estas líneas representa \$722,000, lo que significa un crecimiento del 101% con relación al año anterior y habrá que seguir impulsándolas para que lleguen a valores más significativos para contribuir en forma más relevante a la rentabilidad de la compañía y de las empresas del grupo.

#### CEMENTO LAFARGE SELVA ALEGRE

Desde mediados de diciembre comenzamos la comercialización de cemento en Guayaquil con el propósito de complementar el hierro con este producto estratégico para penetrar en forma más fácil en ese difícil mercado.

A finales de marzo de 2010 cerramos un acuerdo con Lafarge para atender a la Asociación de Comerciantes de Materiales de Construcción, incorporando con ello a 25

nuevos distribuidores en Guayaquil, varios de los cuales se han vuelto clientes habituales de otras líneas de negocio como hierro, Sika, zinc, etc.

El crecimiento de las ventas fue muy significativo alcanzando los 508,178 sacos en 2010 con un valor de \$3,077,166. Desafortunadamente esta línea deja márgenes de rentabilidad muy pequeños, por lo que habiendo alcanzado nuestros objetivos de penetración, estamos cerniendo la cartera de clientes, quedándonos con aquellos que pagan bien, compran volúmenes importantes y/o compran otros productos.

## NUEVAS LÍNEAS DE NEGOCIO

- SISTEMAS DE ANCLAJE

A mediados de 2010 iniciamos conversaciones con representantes de la multinacional estadounidense Jennmar, quien abrió su filial para América del Sur en Chile. Finalmente negociamos la distribución exclusiva para Ecuador de sus productos para anclaje de taludes, túneles y excavaciones e iniciamos la comercialización en el último trimestre, habiendo realizado ventas por \$45,000

Aunque en un inicio nos enfocamos en obras civiles para proyectos inmobiliarios, identificamos un significativo mercado en los proyectos hidroeléctricos que están en construcción o por iniciarse así como en el sector minero, por lo que tenemos muchas expectativas para el futuro.

- HORMIGONES

Se analizó la factibilidad de varios proyectos relacionados con nuestro negocio y que permitieran crecer el portafolio de productos y servicios:

Se realizó el análisis de la adquisición de la hormigonera Hormasa, a la cual se hizo una oferta de compra. El valor ofrecido no satisfizo las aspiraciones de los vendedores por lo que no se llegó a un acuerdo. Cabe destacar que se contó con la colaboración y asesoramiento de Lafarge durante el análisis de esta negociación, luego de lo cual se realizó un proyecto para iniciar una hormigonera desde cero. Vino al país uno de los principales responsables de hormigones de Estados Unidos con quien revisamos este proyecto, luego de lo cual concluimos que las condiciones del mercado no hacen conveniente al momento invertir en este negocio.

- ACERÍA

Trabajamos en el análisis de un proyecto propuesto por la empresa recicladora Recynter para montar una fundidora de chatarra y laminadora de varilla corrugada. Luego de haber revisado el proyecto a conciencia concluimos que la inversión sería demasiado alta para nuestras posibilidades y que la probabilidad de éxito era precaria debido a la capacidad de maniobra de las fábricas existentes.

## OFICINA CENTRAL

- Se ha proporcionado capacitación a los colaboradores de todo el grupo, en las áreas Comercial, de Administración, de Recursos Humanos, de Control Interno, de Bodegas, de Trabajo en Equipo, de normativa tributaria, etc. totalizando 4.807 horas de capacitación, las cuales valoradas a \$12 la hora, representan cerca de \$58.000 invertidos en nuestro talento humano.
- Se trabajó en la implementación de los procesos estándar desarrollados tanto para Unifer Central como para sus Concesionarios, particularizando los manuales de Políticas y Procedimientos para cada empresa, para lo cual se contó con la asesoría de una consultora.
- Se reestructuró la organización de la sucursal en Guayaquil para enfocarla en diversificar la cartera de clientes y el portafolio de productos
- Se aprobaron las líneas de crédito con Produbanco, Banco Pichincha y Promérica permitiendo un apalancamiento adecuado para apoyar el crecimiento del grupo
- Se terminó el proceso de diagnóstico e implementación de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo habiendo trabajado en el desarrollo del Plan Estratégico de la empresa
- Según lo informado en la Junta General de Accionistas del año 2009, se procedió a desinvertir en el terreno adquirido en la calle Turquía y se negoció con una empresa constructora quien nos pagó una parte en efectivo y el saldo con un departamento en el edificio que está construyendo. Se espera que esté terminado el próximo año.

## CARTERA

- En 2010 recuperamos el total de la cartera de Ferrevalle, que en su momento llegó a estar sobre los \$700,000, recibiendo como pago del saldo un terreno en Alangasí por \$340,000 el cual fue hipotecado para incrementar nuestras líneas de crédito y se lo puso en venta. Parte del acuerdo de pago con el cliente fue la continuación del suministro de hierro, lo cual se hizo documentándonos en forma adecuada, lo cual fue cumpliendo sin inconvenientes, pero a finales de año tuvimos un cheque protestado y cerraron su cuenta. Desde entonces estamos en negociaciones para que nos pague el saldo pendiente y esperamos que en las próximas semanas tengamos firmado un acuerdo de pago.
- Tuvimos un problema de cartera con Unifer Sangolquí, con quien tenemos instrumentadas garantías para cubrir su línea de crédito, sin embargo su empresa sufrió de problemas de liquidez que retrasaron los pagos quedando su cartera vencida. Al momento nos encontramos negociando la recuperación de esta deuda.

## GASTOS EXTRAORDINARIOS

Se tuvieron que asumir en el año 2010 tres rubros importantes de gastos extraordinarios: la provisión por una glosa del SRI sobre el ejercicio fiscal 2006 por \$75,000, una provisión por la demanda entablada por la ex-trabajadora Olinda Torres por \$3,800 y la contabilización de las pérdidas de Steelflex por \$68,107 de acuerdo al

requerimiento de los auditores externos para la presentación adecuada de los balances.

#### STEELFLEX

Se continuó trabajando en el redireccionamiento estratégico de Steelflex hacia los procesos industriales como la base del negocio a través del incremento en el uso de la capacidad instalada del figurado. Se siguió impulsando las ventas a través de los Concesionarios habiendo obtenido buenos resultados pues se consiguió un crecimiento del 40% respecto a 2009 y del 402% sobre 2008. Así mismo se continuó atendiendo a clientes propios, habiendo alcanzado un crecimiento del 141% en las ventas respecto a 2009.

En hierro recto también se creció 21% sobre el año 2009 pese a los problemas de abastecimiento y a la falta de competitividad en los precios.

Justamente el problema de suministro de rollos para el uso de la estribadora nos obligó a adquirirlos localmente, con lo cual la rentabilidad se redujo sustancialmente. La rentabilidad en la venta de hierro recto también se redujo sustancialmente por las condiciones del mercado y porque una buena parte de las ventas se hicieron a precio inter concesionario. Este es un tema muy preocupante al no tener abastecimiento del exterior, pues la rentabilidad se verá fuertemente afectada en 2011.

Los gastos fueron firmemente controlados por lo que pese al incremento del 15% de las ventas sobre el 2009, los gastos operacionales crecieron solamente el 3% en el mismo período y fueron 31% menores al presupuesto.

#### ESTADOS FINANCIEROS

En la presentación de la Gerencia Financiera podrán ver con detalle la información financiera de la empresa, que resumo a continuación:

Las Ventas fueron de \$ 25,445,096 es decir un 9% menos que el año 2009 y un 23% menos que el presupuesto, los Gastos Operacionales \$873,331 con un incremento del 4% versus el año anterior y una reducción del 7% respecto al presupuesto. La Utilidad del Ejercicio antes de pagos de Participación a Trabajadores y del Impuesto sobre la Renta es de \$ 115.771 lo cual es destacable pese a la absorción de \$147,907 correspondientes a los gastos extraordinarios explicados con anterioridad. Si no hubiera habido estos gastos extraordinarios la utilidad habría sido de \$263,578, es decir un 4.2% por encima del presupuesto.

Debido a las nuevas disposiciones tributarias las empresas deben considerar al anticipo del impuesto a la renta como el impuesto mínimo a pagar, independientemente de cuál sea su utilidad. Debido a la forma de cálculo que les explicará en su presentación el Gerente Administrativo Financiero, dicho valor es de \$197,264, por lo cual la

empresa está en la peculiar situación de perder \$98,858 pese a que la operación del negocio fue rentable.

Estamos preparando un recurso legal para solicitar una excepción para el pago de dichos impuestos y que se calculen los mismos de forma adecuada para que la empresa no incurra en una pérdida a todas luces injusta.

#### PROYECCIONES PARA EL AÑO 2011

#### CONSIDERACIONES

- Nuestro proveedor Gerdau AZA decidió suspender la ampliación de su planta de producción en el mes de septiembre del año pasado, lo cual complicó sustancialmente su capacidad de abastecer el mercado interno una vez que se iniciaron las actividades de reconstrucción de Chile para reparar los daños del terremoto. Esto junto con los precios muy bajos del mercado ecuatoriano hizo que el proveedor decidiera suspender el abastecimiento de acero para Ecuador, con lo que este año la situación se presenta complicada.
- Hemos buscado alternativas para abastecernos de otras fuentes internacionales, aunque sin mayor éxito hasta la fecha. Aspiramos a tener provisión de hierro a partir del mes de octubre, ya sea de Gerdau o de otro proveedor internacional.
- Previendo las dificultades de encontrar un proveedor internacional alternativo hemos negociado con Novacero un acuerdo de suministro y condiciones comerciales que nos permita tener asegurada una fuente abastecimiento con precios competitivos.
- En este entorno difícil, nos hemos puesto como meta para nuestra sucursal de Guayaquil mantener la participación de mercado en este año, escoger los clientes con mejor historial de compras y de pago entre nuestros distribuidores de cemento y crecer paulatinamente con otras líneas de productos.
- En la Unidad de Negocio de Sistemas de Anclaje hemos incorporado desde febrero a un Gerente de Producto, quien está trabajando fuertemente para ingresar exitosamente a proyectos de centrales hidroeléctricas y del sector minero. Ya se ha concretado ventas con la minera canadiense Kinross y están en proceso cotizaciones para proyectos como Toachi Pilatón, Coca Codo, Sopladora, Exa, etc. En proyectos de obra civil se están haciendo acercamientos directos con entidades gubernamentales y se está impulsando la comercialización de estos productos en las constructoras de proyectos inmobiliarios a través de nuestra red de Concesionarios.
- Considerando el nuevo escenario hemos decidido reducir la estructura administrativa durante el año 2011 tercerizando los procesos de selección de personal y el mantenimiento de equipos, con lo que se eliminan tres posiciones en la empresa.

- No se reemplazó la posición de Jefe de Marketing luego de la salida en diciembre de quien ocupaba el cargo y en su lugar se está incorporando un Gerente Comercial a partir de junio
- Se ha contemplado que el Gerente General pase a trabajar a medio tiempo a partir del mes de julio una vez que se haya capacitado adecuadamente al Gerente Comercial
- En los gastos se ha contemplado el ajuste por inflación del 2010, esto es 3.6%
- El incremento salarial para el 2011 se ha establecido en 4%

#### ESTRATEGIAS

- Enfoque hacia el manejo de líneas de negocio: Se deben estructurar 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 concepto de centro de abastecimiento: Se espera tener inventarios adecuados de los productos que se incorporen al portafolio, de forma que nuestra cadena de comercialización cuente con una respuesta inmediata a sus requerimientos. Esto además permitirá que los Concesionarios puedan comercializar nuevas líneas sin tener que hacerse de inventarios importantes que le representen una inversión significativa. Para ello será necesario construir un centro de distribución con bodega, montacargas, camión de despacho y personal adecuado.
- Impulsar ventas en almacenes ampliando la oferta: Se debe aprovechar la infraestructura existente optimizando el espacio de exhibición con muestrarios, banners, catálogos, etc. Hay que optimizar el espacio físico redistribuyendo las áreas de exhibición y bodega
- Impulsar expansión geográfica de la cadena Unifer: Al tener un portafolio importante y rentable de productos, una infraestructura para garantizar el suministro oportuno y un modelo de punto de venta, se puede impulsar con agresividad la expansión geográfica a través de la creación de sucursales de Unifer Central y de sus Concesionarios. Así mismo se puede crecer incluyendo nuevos Concesionarios y Distribuidores Asociados.
- Desinvertir en Steelflex: Debido a la nueva coyuntura de suministro de acero, la rentabilidad de la planta será negativa por lo que resulta imperioso detener la producción para minimizar pérdidas. Se está trabajando con Novacero en construir una alianza estratégica para continuar contando con el suministro de figurado para

los clientes cautivos y clientes potenciales; ellos están interesados en adquirir la maquinaria y equipos. Con la venta además obtendremos recursos para la implementación del centro de abastecimiento.

#### VENTAS PRESUPUESTADAS

- Se espera una reducción significativa en la comercialización de hierro, aunque para los próximos dos años contamos con que el abastecimiento del exterior se regularice.
- En otros productos hay unas metas ambiciosas que dependerán del esfuerzo conjunto entre Unifer y Concesionarios para hacerlos crecer.
- En Guayaquil se enfocarán los esfuerzos en ampliar la cobertura a constructores y a diversificar el portafolio de productos que se proveen actualmente.
- Con Sistemas de Anclaje – Jennmar se proyecta un crecimiento significativo en 2011 y 2012 con el ingreso en proyectos hidroeléctricos y mineros. En 2013 se espera sostener un crecimiento más moderado.
- Se ha planeado trabajar los próximos meses en identificar productos nuevos que puedan ser importados y comercializados a partir del cuarto trimestre de 2011, a partir de lo cual el crecimiento será significativo en los próximos años
- El crecimiento de Guayaquil, de Sistemas de Anclaje y de Nuevos Productos permitirá mejorar sustancialmente la rentabilidad de la empresa
- Se podrá cumplir el objetivo de diversificar las líneas de negocio reduciendo la dependencia del hierro en las ventas y sobre todo en la rentabilidad

#### RESULTADO PRESUPUESTADOS

Con todo lo anterior se espera tener ventas por \$22,044,289 en 2011, lo que representa una reducción del 15% con respecto a 2010. El crecimiento de otras líneas de negocio permitirá mejorar la rentabilidad en 4%. Se planea contraer los gastos operacionales en 4% y llegar a Utilidades antes de Impuestos de \$198,138

Para los años 2012 y 2013 se esperan ventas de 40.7 y 40.4 millones de dólares, con un crecimiento significativo en los gastos operacionales en 2012 debido al incremento del volumen de negocio, pero la rentabilidad también crecerá sustancialmente a 667 y 946 mil dólares en los años 2012 y 2012.

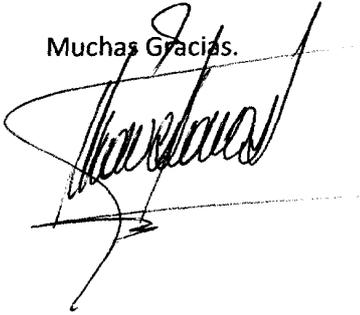
El Directorio tendrá un rol determinante para que estos planes se vayan plasmando en realidad para lo cual deberá hacer un trabajo cada vez más profesional.

Confiamos en el apoyo de todos quienes hacemos el Grupo Unifer para que esta año se alcancen estos objetivos retadores y se realice el cambio positivo que todos deseamos.

Finalmente, quiero agradecer a los Directores de Unifer, quienes están construyendo la nueva empresa e impulsan los cambios que se requieren, 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.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'M. S. S.', written over a horizontal line.