

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 ponemos a su consideración el presente informe anual de la Gestión realizada por la Administración de la Empresa Unifer durante el año 2016.

SITUACION DEL PAIS

La crisis económica se profundizó en el año 2016; la caída del precio del petróleo iniciada en 2015 llegó a su extremo en el año pasado, con un promedio de \$35 por barril versus \$41,9 en el año antepasado. Por esta razón las exportaciones petroleras se redujeron un -18.5% comparadas con el 2015 y un -59% versus el año 2014. La apreciación del dólar registrada en 2015 se mantuvo el 2016, afectando a la competitividad de las exportaciones no petroleras del país que tuvieron un descenso del -2.8% versus 2015 y -8.8% comparadas con el año 2014. Las importaciones volvieron a caer drásticamente debido a que el régimen prolongó la vigencia de las restricciones de cuotas y salvaguardas justificándose en el grave terremoto que el país sufrió en el mes de abril por lo que se redujeron el -23% versus el 2015 y el -41,2% versus 2014, esto permitió que la balanza comercial terminara con un saldo positivo. Los ingresos tributarios se contrajeron un -2.2% pese al incremento de 2 puntos en el IVA que dispuso el gobierno con el propósito de conseguir más recursos para atender las necesidades provocadas por el terremoto de abril. La deuda del estado subió un 23.5% versus el año 2015 y un 34.3% versus al 2014, con lo que superó el límite legal del 40% del PIB. Ante la carencia de recursos el gobierno frenó drásticamente su inversión en obra pública, pero no así sus gastos corrientes, lo que provocó el fuerte incremento en el endeudamiento para seguir financiando el aparato estatal.

Todo esto llevó a que la economía sufriera una fuerte contracción, reflejada en la caída del Producto Interno Bruto del -1.5%. La inflación fue baja como consecuencia de la crisis económica y en algo alivió la falta de competitividad para los productores nacionales. El desempleo subió ubicándose en el 5,2% y el empleo inadecuado se elevó al 52.1% de la Población Económicamente Activa.

SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

A diferencia de los años anteriores, en 2016 el estado frenó en seco sus proyectos de infraestructura y profundizó el retraso en los pagos a sus proveedores, todo lo cual afectó negativamente al sector.

A esto se sumó la profunda recesión en el mercado inmobiliario privado, provocada por la crisis económica del país y por las medidas gubernamentales sobre la plusvalía y la herencia, lo que generó una desconfianza generalizada en los potenciales compradores de unidades de viviendas, oficinas o locales comerciales y en los empresarios inmobiliarios quienes redujeron o detuvieron sus proyectos. De acuerdo a la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Viviendas del Ecuador entre 2015 y 2016 el número de reservas de vivienda (promesas de

compraventa en nuevos proyectos] ha caído un 60%, así mismo la Cámara de la Industria de la Construcción (CAMICÓN) sostiene que el precio descendió un 40%.

UNIFER

La compañía tuvo que enfrentar un entorno muy complejo, fruto de las condiciones macroeconómicas descritas y que planteó una serie de retos.

En primer lugar los constructores inmobiliarios redujeron sustancialmente el inicio de nuevos proyectos desde el segundo semestre del 2015, con lo que las construcciones en curso se fueron terminando sin ser reemplazadas por otras, lo que redujo drásticamente nuestro principal segmento de mercado.

Paralelamente disminuyeron las intenciones de compra de unidades de vivienda, con lo que los constructores no pudieron contar con los recursos generados por la venta de sus proyectos, así mismo los constructores de obras de infraestructura fueron acumulando montos muy grandes por cobrar al sector público; en ambos casos la consecuencia fue que se retrasaron en los pagos a sus proveedores o solicitaron mayores plazos de crédito. Esto nos llevó a suspender despachos a varios clientes para presionar la recuperación de la cartera, sacrificando ventas, así mismo fue necesario ser mucho más prolijos en la apertura de nuevos clientes priorizando la seguridad en la recuperación de nuestras cuentas por cobrar.

A esto se añadió que las fábricas de hierro luego de haber hecho un tímido incremento de precios a inicios del año, se enfrascaron en una guerra comercial que tuvo como consecuencia que los precios bajaran mes a mes, lo que a finales de año representó una reducción del 24% en la varilla para la construcción, que es nuestra principal línea de ventas. Esto significó que aunque mantuviéramos el volumen de ventas en quintales, la facturación en dólares baje en la misma proporción.

Debido a esta nueva coyuntura la competencia se volvió mucho más dura al disputar un mercado con menos clientes, los cuales para colmo habían bajado significativamente sus requerimientos de compra. En el transcurso del primer semestre se hizo evidentemente que la crisis había llegado para quedarse, al menos por un buen tiempo, y que las ventas no se recuperarían como esperábamos cuando hicimos nuestro presupuesto. Ante esto decidimos desarrollar varias estrategias para adaptarnos a la nueva realidad, las cuales detallo a continuación:

- Redujimos drásticamente los gastos siguiendo lo planificado en el presupuesto, generando ahorros con relación al 2015 de \$369.903 en Sueldos y Salarios, \$162.088 en Honorarios Profesionales, \$105.289 en Gastos Financieros, 582.815 en Beneficios Sociales Voluntarios, \$47.460 en Arriendos Operativos, \$44.610 en Gastos de Marketing y \$17.150 en Seguros Generales. Con esto la reducción fue de \$871.326.
- En junio reestructuramos el Departamento Comercial, dividiéndolo en dos unidades de negocio: Proyectos y Sucursales. La primera, encabezada por Paul Guarrón, está enfocada en los constructores medianos y grandes de vivienda, obra civil, energía, minería, etc. La segunda Unidad de Negocios, liderada por Xavier Mulo, está a cargo de las sucursales,

impulsando las ventas a constructores pequeños y ferreterías cercanos a la zona de influencia de cada local, así como al segmento de ventas al público.

- Desarrollamos las ventas a Consumidor Final en nuestras sucursales, para lo cual readecuamos los puntos de venta, ampliamos el portafolio de productos e incorporamos exitosamente el sistema de financiamiento que denominamos Crédito Directo Unifer, dirigido al segmento de consumidores que requieren microcréditos para adecuaciones o remodelaciones de sus viviendas. Para ello negociamos un contrato de exclusividad con la institución financiera que nos apoya con este producto. Todas estas iniciativas nos permitieron subir las ventas al público un 32% en el segundo semestre, compensando al menos parcialmente la caída de ventas de los otros segmentos.
- Impulsamos agresivamente otras líneas de producto diferentes a la varilla corrugada, lo que nos permitió ir compensando la caída en los montos de facturación de hierro, con lo que la ventas de los demás productos pasó del 47.2% en enero al 61.2% en diciembre.
- Mejoramos el margen de utilidad bruta haciendo una fuerte gestión de negociaciones con los proveedores, impulsando las líneas que tienen mayores márgenes y optimizando el funcionamiento de nuestra flota de abastecimiento. Fruto de ello conseguimos subir el margen bruto del 9.4% en enero a 14.5% en noviembre, con un pico extraordinario en diciembre debido al incremento de precios de la varilla en ese mes.
- Ingresamos nuevamente al mercado del Valle de los Chillos para lo que buscamos un terreno en un sitio estratégico, ubicado en un sector seguro respecto a las zonas de riesgo por los flujos del Cotopaxi y que tiene varias vías de comunicación; firmamos un contrato de arriendo por 10 años renovable. Hicimos una inversión cercana a los \$50.000 en las obras de almacén, bodegas, cerramientos y adecuaciones y trasladamos los inventarios, la infraestructura y el personal que teníamos en la sucursal de La Forestal; así conseguimos con una inversión relativamente baja volver a tener presencia en esta importante zona de expansión.
- Fuimos más estrictos en la concesión de créditos y bloqueamos a los clientes que entraban en mora, aun a costa de perder ventas para reducir el riesgo de la empresa. Trabajamos en la recuperación de la cartera, lo que incluyó el inicio de procesos legales con varios clientes morosos.

En lo que respecta a las acreencias a las partes relacionadas realizamos las siguientes gestiones:

- En el caso de Krepi acordamos con su representante legal postergar la transferencia de dominio de la propiedad de Cuendina para el año 2017 por recomendación de los asesores legales para evitar impactos impositivos para las dos partes y de obligaciones laborales para Krepi. Siguiendo lo que constaba en el acuerdo original, se liquidaron los gastos que Unifer pagó a nombre de Krepi así como los gastos compartidos, con lo que Unifer tendrá el 77% de dicha propiedad cuyo traspaso se encuentra en proceso.
- Respecto a Fetraorsa negociamos un acuerdo de pagos que incluyó la cesión del punto de venta de La Forestal para que Fetraorsa mude su operación a ese local manteniéndose como Concesionario de Unifer y por otra parte la entrega de la propiedad de El Condado para que Unifer la utilice hasta que se la venda. Se están haciendo esfuerzos comerciales para que dicha propiedad se negocie a la brevedad del caso.
- Avanzamos con los juicios interpuestos a Aceroflex y a Paul Guerrón, habiendo obtenido en el primer trimestre de este año el embargo de las casas de Santa Inés y de Tanda. En Directorio resolvimos suspender la solicitud para el proceso del remate de las dos

propiedades porque hay una oferta en firme para la compra de la casa de Santa Inés que contempla que el comprador pague a Unifer directamente el valor de la entrada para que levantemos la prohibición de enajenar. Estamos a la espera del desenlace de esta negociación.

- En vista de la demora en los trámites de propiedad horizontal de Juan Pablo Hernández, él nos ha presentado una propuesta alternativa de pago, cuya viabilidad estamos analizando.

Renovamos la línea de crédito con el Banco Pichincha y hemos pagado puntualmente los valores trimestrales correspondientes a la emisión de obligaciones.

El proceso de fusión por absorción ha tomado más tiempo de lo previsto porque se tuvo que realizar primero la capitalización de las propiedades que entregaron Aceroferriter, Ferreteria Trávez Hermanos y Unifarmasot como parte de la negociación. Estamos en la fase final del proceso y esperamos culminarlo en los próximos meses.

Mantuvimos una disputa con el SRI porque nos objetaron la forma de cálculo del anticipo del impuesto a la renta que realizó Unifer para el año 2015, lo cual impugnamos. Es grato informarnos que el Tribunal Contencioso Tributario falló a favor de nuestra empresa y el SRI no apeló la resolución, con lo cual obtuvimos un sonoro triunfo defendiendo nuestros derechos.

RESULTADOS

Las iniciativas comerciales explicadas en párrafos anteriores permitieron frenar la contracción de ventas que se inició en el año 2015, manteniéndolas en los niveles del último trimestre de dicho año, pero pese a ello sufrimos una reducción del 36% en nuestros ingresos. El margen bruto mejoró paulatinamente, siendo del 10.8% en el primer trimestre, 12.2% en el segundo, 13.6% en el tercero y 15.5% en el cuarto.

Al analizar la evolución trimestral del estado de resultados de la compañía, se ve que en los primeros trimestres tuvimos pérdidas, aunque cada vez menores, y en el último trimestre finalmente tuvimos un resultado positivo. Esto nos muestra que las estrategias de la compañía para atravesar esta época turbulenta y complicada están dando sus frutos y esperamos que siga siendo consistente en el año 2017.

Al comparar los resultados del año 2016 con el 2015, podemos ver que sufrimos una reducción del 36% en nuestros ingresos, el porcentaje del margen bruto sobre las ventas mejoró del 10.8% al 12.6%, aunque al ser un monto menor de ventas, el valor en dólares bajó un 25%.

Gracias a las estrategias de reducción de gastos ya descritas, junto con el rubro de Otros Ingresos y Egresos, conseguimos reducir un total de \$1.027.151 en los Gastos Operacionales. Pese a la mejoría paulatina de la compañía a lo largo del 2016, no pudimos compensar la pérdida de los primeros trimestres y terminamos con un resultado negativo de -\$238.528 antes de impuestos comparado con la pérdida -\$330.530 del año 2015. El anticipo del impuesto a la renta, que se convierte en el impuesto mínimo a pagar se incrementó a \$89.191 por el esquema de cálculo vigente, con lo que la empresa tuvo un resultado final de -\$327.719.

PROYECCIONES PARA EL AÑO 2017

ENTORNO ECONÓMICO

En los factores externos, se estima que el precio del petróleo ecuatoriano estará en alrededor de \$43 el barril, lo que representa un incremento comparado con el año anterior, pero todavía muy bajo para que le genere ingresos al estado. Se espera que el dólar cambie su tendencia debido a la percepción internacional negativa sobre el nuevo gobierno de EEUU, que genera desconfianza en que pueda cumplir sus propuestas de campaña y a varias iniciativas que están perjudicando la economía de ese país. Esto último, junto con la bajísima inflación que registra el Ecuador debido a la crisis económica, ayudarían a mayor levemente la competitividad de nuestras exportaciones.

En el ámbito local hay expectativas por lo que el nuevo gobierno haga, pero las primeras señales que Lenin Moreno ha dado son positivas para la recuperación de la confianza al abrir la posibilidad de un análisis de las políticas económicas con los diferentes actores. De todas maneras la situación de liquidez con que recibió el gobierno, le llevaron a tomar un crédito internacional por dos mil millones de dólares ni bien se instaló en el poder, y va a depender durante un buen tiempo de la obtención de recursos en el exterior para mantener equilibrada la economía. También hay interés en el país sobre el desenlace de las investigaciones sobre los actos de corrupción en temas como Petroecuador, Odebrecht o Caminosca y las implicaciones que podría tener en la estabilidad del gobierno, pues hay varios funcionarios públicos bajo sospecha, incluido el vicepresidente Jorge Glas.

Se espera que continúen los trabajos de reconstrucción de las zonas afectadas por el terremoto del año pasado y que el gobierno inicie la oferta de campaña Casas para Todos que ofrece entregar 325.000 viviendas en los cuatro años de mandato, si esto se cumple, se lograría dinamizar el sector constructivo y generar empleo.

El año pasado fuimos ratificados como distribuidores exclusivos por la empresa fusionada Jenmar – DSI, lo cual nos ha permitido trabajar fuertemente para ingresar al proyecto de minería subterránea Fruta del Norte. Ya estamos trabajando con ellos desde finales del año pasado y prevemos que los próximos meses se incrementarán significativamente los requerimientos para nuestros sistemas de anclaje. Esto además nos abre la perspectiva para el ingreso en los nuevos proyectos mineros que actualmente están en fase de exploración avanzada.

Tendremos que afrontar una competencia cada vez más agresiva para atender proyectos inmobiliarios, por lo que deberemos seguir impulsando nuestras estrategias para fidelizar a nuestros clientes e ir captando otros nichos de mercado.

CONSIDERACIONES PARA VENTAS

- Continuar creciendo en el segmento de Consumidores Finales con las estrategias establecidas

- Desarrollar las líneas de producto que hemos introducido y seguir complementando el portafolio para todos los segmentos que atendemos
- Impulsar el crecimiento de la sucursal de Los Chillos para alcanzar el potencial de ese importante mercado
- Seguir creciendo en la atención a los proyectos mineros tanto con los sistemas de anclaje como con otras líneas de producto complementarias
- Optimizar la estructura logística aprovechando los Centros de Distribución Norte y Sur.
- Desarrollar el Centro de Distribución Valle de Tumbaco
- Optimizar procesos con sistema SAP, mejorar controles internos y desarrollar reportes gerenciales.
- Continuar con la venta de las propiedades no productivas de la empresa para reducir costos financieros y disponer de mayor liquidez

CONSIDERACIONES PARA GASTOS

- Mantener controlados los gastos en los niveles alcanzados y seguir identificando oportunidades de ahorro
- Reducción del consumo de combustible por optimización de rutas y convenio con proveedor

OTRAS CONSIDERACIONES

- Realizar un proceso de evaluación de desempeño de las jefaturas y gerencias, tanto de los empleados como de los miembros de la familia
- Hacer el seguimiento a los acuerdos alcanzados con Enapi, Petraorsa, Aceroflex y la negociación con Juan Pablo Hernández para concretar la recuperación de liquidez de la compañía.

RESULTADO PRESUPUESTADOS

Con las consideraciones descritas, esperamos que las ventas en este año alcancen \$27.517.724, lo que representaría un crecimiento del 24%. El margen de utilidad prevista es del 13% sobre ventas. La provisión de Gastos Operativos es de un 8% más que el año 2016, considerando los procesos judiciales de cobranza en que estamos incurriendo, los Gastos de Marketing para impulsar las estrategias comerciales, los honorarios legales por el proceso con el SRI, etc. Nuestros gastos financieros tendrían un incremento del 16%, debido al mayor apalancamiento requerido para financiar el incremento de ventas esperado. Así tendríamos una utilidad antes de impuestos y participación a trabajadores de \$145.370.

CONCLUSIONES

El país sigue sufriendo los estragos de una difícil situación macroeconómica y el sector de la construcción, especialmente inmobiliaria, ha sido uno de los más afectados. En estas circunstancias hemos debido adecuar la organización y las estrategias para poder salir adelante, cosa que estamos logrando paulatinamente. Las empresas que consigan superar esta etapa complicada podrán cosechar con creces los beneficios de la recuperación que en

un futuro próximo llegará. Sigamos trabajando unidos, apoyándonos y motivándonos para conseguir la estabilidad y crecimiento que tan merecidos los tiene Unifer.

Muchas gracias



Nicolás Cruz Navas
Gerente General