

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 2017.

SITUACION DEL PAIS

La crisis económica que se inició en 2015 y se profundizó en 2016 continuó imparable durante el año 2017, si bien es cierto el precio promedio del petróleo registró un incremento de \$12 por barril respecto al año anterior, esto no se reflejó en una mayor disponibilidad de ingresos para el estado debido a las preventas petroleras realizadas en los años anteriores y a los términos desfavorables de los contratos petroleros renegotiados con las empresas productoras. Las exportaciones totales del país subieron un 14,1%, sobre todo debido al efecto de los mejores precios del petróleo mientras que las importaciones subieron el 22,4%, estimuladas por el levantamiento de las salvaguardas que había establecido el gobierno anterior y que se eliminaron a partir de junio; de todas maneras las autoridades impulsaron la Tasa de Control Aduanero a las importaciones a partir de noviembre para frenar su brusco incremento.

Los ingresos tributarios crecieron apenas un 3,1% debido a la caída del 6,2% en la recaudación del impuesto a la Renta provocada por la contracción de la economía y los malos resultados de las empresas así como a la reducción de los ingresos por la eliminación a mitad de año de las salvaguardas. La deuda del estado subió un 22,0% versus el año 2016, siendo la fuente de financiamiento a la que acudió el gobierno para equilibrar sus finanzas.

El país tuvo deflación y los precios en general se redujeron en -0,20% como consecuencia de la crisis económica. De todas maneras la mayoría de sectores económicos tuvieron un comportamiento positivo, en parte debido a que el estado inyectó a la economía los recursos obtenidos con endeudamiento, a la reactivación de la actividad petroleras gracias a los mejores precios y a una mejora en el ambiente de confianza generado por el cambio de gobierno y las políticas que paulatinamente ha ido implementando el gobierno de Lenin Moreno. Esto permitió un crecimiento del Producto Interno Bruto del 3,0% y una reducción del desempleo de -0,70% y del empleo inadecuado de -1,78% de la población Económicamente Activa.

SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Desde el inicio de la crisis el estado detuvo todas sus inversiones en nuevos proyectos de infraestructura, con lo que dejó de ser el dinamizador de la economía de años pasados, por lo que el sector privado pasó a ser el protagonista, pero en un entorno plagado de inseguridades, amenazas, impuestos y leyes confiscatorias.

No cabe duda que en este entorno la denominada "Ley de Plusvalía", que entró en vigor desde finales de 2016 y estuvo vigente hasta marzo de 2018, fue totalmente nefasta para el sector inmobiliario, profundizando la recesión que ya había experimentado en 2016 provocando que los empresarios constructores detuvieran el inicio de nuevos proyectos inmobiliarios, y en el mejor de los casos se limitaran a ir terminando lentamente aquellos que estaban en proceso constructivo. Esto explica por qué mientras la economía del país creció en 2017 el 3,0%, el sector de la construcción se contrajo en un -8,5%, habiendo tenido 12 trimestres consecutivos de decrecimiento hasta finales del 2017. En este entorno el gobierno incluyó en la consulta popular una pregunta sobre la derogatoria de la llamada "Ley de Plusvalía", habiendo tenido el respaldo mayoritario del país, pero el daño ya estuvo hecho, al menos para el año pasado.

UNIFER

La compañía tuvo que enfrentar nuevamente un año muy complejo, con una fuerte contracción de los proyectos inmobiliarios y de infraestructura, con la presencia de competidores muy agresivos en el sector, incluyendo a los mismos fabricantes que continuaron su estrategia de saltarse el canal de distribución para llegar a los constructores, con las dificultades en la recuperación de cartera que se han dado desde que se desató la crisis económica, etc.

Como recordarán en junio de 2016 reestructuramos el Departamento Comercial, dividiéndolo en dos unidades de negocio: Proyectos y Sucursales. La primera, encabezada por Paul Guerrón, enfocada en los constructores medianos y grandes de vivienda, obra civil, energía, minería, etc. La segunda Unidad de Negocios, que estuvo liderada por Xavier Mullo, impulsando las ventas a constructores pequeños y ferreterías cercanos a la zona de influencia de cada Sucursal, así como al segmento de ventas al público.

En el 2017 las iniciativas desarrolladas en el área de Sucursales dieron muy buenos resultados, con un crecimiento sustancial en el segmento de consumidor final del 48% respecto al año 2016 y también en los pequeños y medianos constructores y ferreterías, gracias a lo cual conseguimos un incremento de esta Unidad de Negocios del 25%, pese al entorno de crisis que vivimos. Esperábamos resultados positivos también en el área de Proyectos considerando que con los cambios realizados Paul Guerrón ya no supervisaba a las Sucursales pudiendo dedicar todo su tiempo y esfuerzo a la Unidad de Negocios de Proyectos, pero con excepción de las ventas del primer trimestre del 2017, a partir de abril el volumen de ventas fue bajando conforme nuestros clientes iban terminando sus proyectos inmobiliarios y no generábamos la reposición de clientes necesaria, por lo que la facturación de Proyectos cayó un 18% respecto al año 2016. A pesar de ello, las ventas totales de la compañía crecieron un 3% gracias al notable desempeño de las Sucursales.

En estas circunstancias evaluamos con el Directorio la necesidad de dotar a la empresa de estrategias que nos permitieran hacer frente a las nuevas circunstancias del mercado, sobre todo en el área de Proyectos, por lo que se decidió crear el cargo de Director Comercial para que lidere las dos Unidades de Negocio, estructurando e implementando los planes de trabajo necesarios. Se hizo el proceso de selección correspondiente y se seleccionó al Ing. Carlos Brito, profesional con estudios en Administración de Empresas y amplia experiencia en el sector ferretero y de la construcción.

Así mismo el Directorio decidió crear la posición de Gerente Técnico, cargo para el cual promovimos al Arq. Luis Trávez a partir de noviembre. En su reemplazo como Jefe de Sucursal de Los Chillos nombramos a Raúl Cardoso, quien se desempeñaba como Jefe de Marketing de la empresa.

Luego del diagnóstico que el Director Comercial realizó a la estructura comercial de la empresa, iniciamos un proceso de capacitación a todo el equipo comercial de las sucursales y de proyectos para lo cual el Gerente Técnico estructuró el proyecto que hemos llamado UNIFERIDAD. El concepto estratégico que se está implementando ha planteado un cambio del sistema comercial y enfoque, de productos a Sistemas Constructivos, identificando las Fases del proceso constructivo.

A finales de diciembre el Gerente de Sucursales, Xavier Mullo, dio un paso al costado y decidió tomar una oportunidad profesional en su área de especialización. Estamos agradecidos por su contribución al relanzamiento de las Sucursales y especialmente del incremento de las ventas al público. Decidimos no reemplazar esta posición en lugar de lo cual Carlos Brito se ha hecho cargo del proceso de supervisión y coordinación de las Sucursales, lo que significa un importante ahorro para la compañía.

En el Departamento de Operaciones se hicieron cambios para optimizar la logística de los despachos y la reposición de mercadería, centralizando los inventarios y las entregas para el área de Proyectos, lo cual es atendido desde mediados del año pasado desde nuestra sucursal de Carcelén. Así mismo se implementaron iniciativas para mejorar el control y manejo de los inventarios para todas las sucursales.

En el mes de agosto salió de la empresa Juan Fernando Enriquez, quien se desempeñaba como Gerente Financiero. Ante esta circunstancia el Directorio decidió que esta posición no se reemplazara y que más bien se contratara un Analista Financiero para que se haga cargo de las funciones operativas relacionadas y se lo desarrolle como un futuro Jefe Financiero. Es así como se incorporó a Karina Cadena, quien está en la empresa desde el mes de noviembre y fue promovida como Jefe de Finanzas desde el mes de mayo.

Entre los temas relevantes de la compañía cabe destacar:

- Se fortaleció el área de Crédito y Cobranza ampliando las actividades de recuperación de la cartera vencida tanto con gestiones prejudiciales como judiciales. Se establecieron varias demandas que fueron avanzando en el transcurso del año, obteniendo sentencias favorables en todos los casos que la justicia ya resolvió y esperando resultados similares en los juicios en curso. Fruto de estas acciones se han conseguido reducir la cartera en procesos judiciales por un valor de \$345.597 hasta el mes de mayo y acuerdos de pago con clientes morosos por un valor de \$252.000.
- Se concretó la dación en pago de la propiedad de Krepi S. A. saldando la deuda según el acuerdo firmado con la empresa. Estamos negociando la propiedad con la empresa Novacero S. A. y esperamos concretar el proceso en los próximos meses.
- Pese a que en 2016 se firmó con Fetracorsa S. A. un convenio de pagos debidamente notariado, no ha sido posible aun recibir la transferencia de dominio del almacén con el que se nos pagaría la mayoría de la deuda. Sin embargo se han realizado gestiones

mediante las cuales esperamos obtener la dación en pago de la propiedad en un futuro próximo.

- A inicios del presente año Aceroflex hizo una propuesta de pagos debido a que había encontrado un comprador para su propiedad de Santa Inés, ante lo cual el Directorio analizó la situación y negoció un acuerdo de pagos levantando las medidas cautelares que la empresa tenía sobre esa vivienda y sobre la casa de Tanda de propiedad de Paul Guerrero. Se recibió el total del capital adeudado y por decisión unánime del Directorio se condonaron los intereses.

- Llegamos a un acuerdo de pago con Juan Pablo Hernández sobre el valor que adeudada a la empresa, lo cual está en proceso de completarse.
- Como recordarán en 2016 interpusimos un trámite judicial ante el SRI sobre la forma de cálculo del anticipo del impuesto a la renta y el Tribunal Contencioso Tributario falló a favor de nuestra empresa. Gracias a ello pudimos activar el reclamo de las retenciones en la fuente pagadas en exceso por los años 2014, 2015 y 2016, el cual ingresamos hace dos meses y esperamos que concluya en el cuarto trimestre de este mismo año. El monto reclamado supera los \$500.000 y significará un ingreso muy importante para recuperar liquidez para la compañía.
- Retomamos el trámite con la Superintendencia de Compañías para completar el proceso de incremento de capital, requisito previo para activar el cierre de las compañías adquiridas en el proceso de fusión. Ya nos han realizado las inspecciones correspondientes y estamos a la espera de los siguientes pasos que la Superintendencia nos indique.

- La empresa ha experimentado problemas de liquidez debido a las dificultades de cobranza que trajo la crisis económica, incluso de clientes que fueron buenos y confiables cuando eran atendidos por lo concesionarios, así como a la significativa cantidad de recursos que cuatro concesionarios no pagaron en su momento y a cambio de lo cual tuvo que aceptar bienes inmuebles que no ha podido vender a pesar de los muchos esfuerzos realizados y que superan los dos millones y medio de dólares.

- Ante esta circunstancia y en alineación con las sugerencias que varios accionistas hicieron al final de la Junta General del año pasado, establecimos contacto con una firma enfocada en servicios de banca de inversión, quienes nos propusieron estructurar un plan para buscar inversionistas en el exterior y en el país que estén interesados en inyectar recursos en la compañía. El Directorio aprobó la propuesta presentada por esta empresa y nos encontramos actualmente en la fase final de la definición del modelo de inversión antes de que se inicie la búsqueda de interesados. Una vez tengamos propuestas en firme, las presentaremos a la Junta General para su análisis y toma de decisiones.

- El Director Externo Independiente Alberto Avila presentó su renuncia el pasado 6 de abril por razones personales, adjunto copia de la misma para conocimiento de la Junta General de Accionistas.

- El Directorio conoció el 18 de abril sobre dicha renuncia decidiendo informar de esta situación a la Junta General y luego iniciar el proceso de búsqueda de acuerdo a los estatutos de la compañía y reglamento del Directorio.

- En dicha reunión Jorge Hernández informó verbalmente sobre su decisión de dejar su posición de Director Principal Patrimonial, ante lo cual el Directorio procedió a principalizar a su Directora Alterna, la Sra. Mónica Trávez de acuerdo a lo que establecen los estatutos y reglamento.

- Un acreedor de Paul Guerrón, el Sr. Reinaldo Páez embargó el 50% de las acciones que de la empresa, por lo que de acuerdo a nuestros abogados, la representación de ese paquete accionario del 1,49% deberá ser conciliado de mutuo acuerdo entre Reinaldo Páez y yo.

RESULTADOS

Como lo mencioné anteriormente, las ventas de la empresa tuvieron un ligero crecimiento, gracias a que el buen desempeño de las sucursales compensó la drástica caída en las ventas del área de Proyectos, esto significa que llegamos solo al 80% de las ventas presupuestadas para el año. El margen de rentabilidad tuvo un crecimiento del 9% con relación al 2016 pero se quedó al 83% del presupuesto.

Los gastos operacionales fueron un 8,3% más altos que en 2016 y estuvieron 0,7% por debajo del presupuesto. Los gastos financieros crecieron un 32% respecto al año 2016 y estuvieron 13% por encima del presupuesto, impulsados por las dificultades de liquidez descritas en un párrafo anterior. Con todo lo anterior, la empresa tuvo una pérdida de \$391.975 después de impuestos, que es 20% más que en 2016, mientras que en el presupuesto habíamos esperado una utilidad de \$215.074.

PROYECCIONES PARA EL AÑO 2018

ENTORNO ECONÓMICO

El gobierno de Moreno ha cambiado varias piezas clave de su equipo económico, incorporando a funcionarios con visiones diferentes a las que tienen los sectores "duros" de su partido político por lo que ha ido imprimiendo un manejo más pragmático en la conducción económica y en la planificación de alternativas para manejar la salida de la crisis. De todas maneras la situación del estado es muy delicada debido al sobre endeudamiento que tiene actualmente el país, así como al abultado aparato estatal dejado por el anterior gobierno. En el mediano plazo esta situación puede ser corregida acudiendo a organismos multilaterales que pueden ofrecer créditos blandos, con tasas bajas y a plazos largos, lo que le permitiría al gobierno a destinar menos recursos al pago de la deuda y más a la inyección de inversión pública para contribuir al crecimiento económico.

Hay signos de apertura hacia el mercado internacional y eso puede llevar a dinamizar la economía si además de la mejora en los precios del petróleo se suma un crecimiento de las exportaciones de banano, camarón, flores, etc. así como al desarrollo del turismo gracias al acuerdo con la Unión Europea y a las negociaciones que están realizando con otros países. La situación política de continuos sobresaltos que existió el año pasado ha ido reduciéndose entre otras cosas gracias a los resultados favorables que el gobierno obtuvo en la consulta

popular y a que el Consejo de Participación Ciudadana transitorio está haciendo importantes cambios estructurales en los organismos de control del estado.

El plan de vivienda Casas para Todos es uno de los ejes centrales del gobierno para reactivar la economía, enfocándose en apoyar a los sectores menos favorecidos. Este programa causa expectativa y ciertas dudas, sobre todo por la viabilidad de que se encuentre las fuentes de financiamiento para un proyecto de esta magnitud. Si bien es cierto la derogatoria de la Ley de Plusvalía ha sido un paso importante para que el sector de la construcción recupere la confianza y el interés por invertir, el inventario excesivo de unidades de viviendas acumuladas durante estos años, hace que todavía no se pueda avizorar una recuperación del sector en el corto plazo y los expertos predicen que el 2018 todavía habrá un ligero decrecimiento del sector.

El sector minero está recibiendo un importante impulso y nuestra empresa ya tiene una presencia importante en el proyecto Fruta del Norte, sobre todo con sistemas de anclaje DSI. Esperamos mejorar las condiciones negociadas a finales del año pasado con el cliente para hacer un negocio rentable y sostenible en el tiempo pues prevemos que la demanda irá creciendo fuertemente en los próximos meses y años.

Debido a que la demanda es todavía muy débil, la competencia es cada vez más agresiva en los proyectos inmobiliarios, por lo que debemos seguir impulsando nuestras estrategias para fidelizar a nuestros clientes e ir captando otros nichos de mercado.

A finales de 2017 Paul Guerrón informó de su interés de obtener una salida negociada de la compañía y a partir de entonces se dieron una sucesión de hechos con los que presionó a la empresa para forzar un acuerdo más allá de lo que la empresa estaba dispuesta a dar. Llegó al extremo de ponernos una demanda por despido intempestivo con una aspiración económica descabellada, ante lo cual nos defendimos exitosamente y el juez resolvió a nuestro favor el caso, por lo que este señor regresó a trabajar a la empresa como lo establece la ley aunque nos hizo saber que iba a impugnar la sentencia y continuaría con un juicio laboral en nuestra contra. Rápidamente se hizo evidente que era perjudicial para la empresa que esta persona continuara en la compañía por lo que el Directorio resolvió autorizar una negociación para su salida, lo cual ocurrió a mediados de abril.

Decidimos no contratar un reemplazo para su cargo y Carlos Brito a partir de esa fecha está al frente del área de Proyectos, quien tuvo que reestructurar el equipo comercial.

CONSIDERACIONES PARA VENTAS

- 1) Cambio del sistema de comercialización y enfoque (De Productos a Sistemas o Fases de la construcción).
- 2) Plan de capacitación y profesionalización del área comercial y toda la empresa alineados al nuevo enfoque de sistemas y fases.
- 3) Fortalecer la presencia de las Sucursales en sus zonas de influencia con vendedores que hagan cobertura.

- 4) Continuar profesionalizando la gestión de los Jefes de Sucursal fortaleciendo sus habilidades de planificación comercial, supervisión administrativa, de cartera, inventarios y logística.
- 5) Reenfocar Crédito Directo con una estrategia dirigida a la venta de paquetes de productos que satisfacen necesidades directas apalancadas con el financiamiento en cuotas pequeñas.
- 6) Reenfocar de la fuerza de ventas de Proyectos hacia la comercialización del portafolio complementario además del hierro y cemento.
- 7) Asesoramiento permanente antes y mientras dure el proyecto en conjunto con los proveedores.
- 8) Desarrollo e implementación de nuevos sistemas constructivos.
- 9) Ampliar presencia en nuevos proyectos mineros y en otros segmentos de mercado.
- 10) Promover el uso de líneas de crédito apalancadas a través de la Bolsa de Valores

CONSIDERACIONES PARA GASTOS

- Reducción de gastos gracias a los cargos no reemplazados, a que ya no habrán gastos específicos que se hicieron el año pasado y a que se seguirán identificando oportunidades de ahorro
- Disminución de Gastos Financieros gracias a la reestructuración de los créditos

OTRAS CONSIDERACIONES

- Continuar con el desarrollo de la evaluación de desempeño de las diferentes posiciones de la compañía, definiendo los indicadores de gestión para cada cargo
- Hacer seguimiento a la venta de las propiedades no productivas de la empresa para reducir costos financieros y disponer de mayor liquidez
- Concretar la reestructuración de las líneas de crédito de la empresa a largo plazo y con instrumentos financieros más viables
- Hacer el seguimiento al acuerdo negociado con Fetracorsa para concretar la recuperación de liquidez de la compañía.

RESULTADO PRESUPUESTADOS

Con las consideraciones descritas, esperamos que las ventas en este año alcancen \$25,434,258, lo que representaría un crecimiento del 15%. El margen de utilidad previsto es del 13% sobre ventas. La previsión de Gastos Operativos es de un 5% menos que el año 2017. Nuestros gastos financieros tendrían una reducción del 19%, debido a la reestructuración de la deuda que estamos implementando. Así tendríamos una utilidad después de impuestos de \$50,283.

CONCLUSIONES

Hemos tenido que soportar tres años de una crisis muy fuerte en el sector de la construcción, lo que ha afectado los resultados de la compañía y no hemos podido aprovechar el potencial que tenemos. Debemos seguir reinventándonos y esperamos que con las iniciativas aquí descritas y el apoyo de todos quienes hacemos Unifer podamos revertir esta difícil situación y alcanzar los objetivos que nos estamos proponiendo.

Agradezco la confianza que en su momento depositaron en mí al haberme puesto al frente de la compañía, tengan la seguridad de que mis actuaciones siempre han estado dirigidas a obtener el bien de la empresa y que lo he hecho honesta y profesionalmente. Al tratarse de una empresa familiar, he buscado consensos para la toma de las decisiones más delicadas y he trabajado siempre junto al Directorio que los representa a todos ustedes. En todo caso les recuerdo que como corresponde, mi cargo siempre ha estado a disposición del Directorio quien es el organismo de la empresa que de acuerdo a los estatutos está autorizado a nombrar o remover al Gerente General. Estaré siempre a las órdenes para seguir colaborando para el bienestar del Unifer.

Muchas gracias



Nicolás Trávez Navas
Gerente General