

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 2008.

SITUACION DEL PAIS

El año 2008 lo recordará la historia como un año en el que se dieron cambios trascendentales, tanto dentro del país cuanto en el ámbito internacional. El Ecuador continuó con el proceso de cambios políticos, económicos y sociales que arrancaron el 2007 con la asunción del nuevo gobierno. La Asamblea Constituyente, elegida a finales de ese año, trabajó hasta el mes de julio de 2008 en la elaboración de una nueva constitución que fue aprobada por el 64% de la población en el referéndum convocado para el efecto el 29 de septiembre del 2008. Con ello se profundizó el esquema impulsado por el gobierno, con mayor control de las actividades económicas y los recursos naturales por parte del estado, desligamiento de los Estados Unidos y de los órganos financieros internacionales, profundización del control del Presidente en las áreas legislativa, judicial, electoral, constitucional, entre otras cosas. El gobierno mantuvo pujas constantes con el sector bancario, las empresas petroleras, los medios de comunicación, las cámaras de la producción, los antiguos partidos políticos y sus dirigentes.

En lo económico, el gobierno impulsó un creciente gasto público, canalizando importantes recursos a subsidios, inversión en salud, educación y construcción de infraestructura vial e hidroeléctrica. El PIB del país creció el 2008 en un 5,3%, basado sobre todo en el sector no petrolero. Se destacó el crecimiento del sector de la construcción del 17,8%, básicamente debido a la obra pública, lo que afectó en su momento en el abastecimiento de varilla corrugada y sobre todo de cemento.

Este esquema económico se apuntaló gracias a los ingresos extraordinarios generados por el incremento en el precio del petróleo en la primera parte del año, llegando hasta \$117 el barril en junio, el mismo que luego cayó dramáticamente en el resto del año bajando hasta \$26 el barril en diciembre. Esto, junto con la reducción de las remesas de los migrantes, afectó sustancialmente al PIB, que en el último trimestre del 2008 se redujo en 5,8%. La inflación, sobre todo debido a factores internacionales, se situó en el 8,8%

En el primer semestre los precios de las materias primas en general, y del petróleo y el acero en particular, sufrieron incrementos sustanciales, lo que afectó directamente a nuestro negocio. En el caso del acero, la demanda sobrepasó con creces a la oferta, lo que llevó a que los precios de venta al público subieran de \$44 a inicios de año hasta \$83 al mes de julio, como consecuencia de la escasez de hierro a nivel mundial. A partir de entonces, y sobre todo debido a la crisis económica desatada en Estados Unidos y los países desarrollados, los precios descendieron pronunciadamente hasta \$54 para diciembre.

En el último trimestre se comenzaron a evidenciar en el país las consecuencias de la crisis financiera internacional y de la decisión del gobierno de no pagar parte de la deuda externa por considerarla ilegítima. Como consecuencia, los bancos cortaron abruptamente las líneas de crédito, especialmente aquellas destinadas a proyectos inmobiliarios y a préstamos hipotecarios, con lo que el sector de la construcción perdió su fuente principal de financiamiento.

PROVISIÓN DE ACERO

Como consecuencia del desabastecimiento mundial de acero en el primer semestre del año pasado, Gerdau AZA solamente nos despachó tres pedidos a inicios de año, luego de lo cual dejó de enviarnos producto. Por esta razón Luis Trávez, Guillermo Pasquel y quien les habla, viajamos en el mes de abril a Chile para reunirnos con el Gerente General y el Gerente Comercial y pedir que se mantenga el abastecimiento para el mercado ecuatoriano. Desafortunadamente no se consiguió un compromiso concreto para la reanudación de los despachos debido a las presiones que Gerdau AZA tenía de parte de sus distribuidores y del gobierno de Chile para dar prioridad a su mercado local.

En estas circunstancias se iniciaron contactos con la filial de Gerdau en Colombia: Diaco, con quienes llegamos a un acuerdo para que nos suministraran producto. El proceso tomó tiempo debido a que tuvieron que entender la normativa ecuatoriana y adecuar su maquinaria y procesos productivos a los requerimientos del país, tanto en el mercado de las varillas como en el sistema métrico. Esta demora coincidió con el inicio de la crisis mundial, que entre sus consecuencias provocó un derrumbe de los precios del acero también en Ecuador, por lo que nos vimos obligados a renegociar las cantidades y los precios previamente acordados, con lo que al menos pudimos mantener nuestra competitividad versus las fábricas locales. Finalmente trajimos solamente un embarque de 1.500TM de Colombia en diámetros de 8mm, 10mm y 12mm, pero hay que rescatar el hecho de que abrimos las puertas a un nuevo proveedor con quien podremos contar en el futuro si nuevamente hay problemas de abastecimiento con Chile.

Para septiembre Gerdau AZA reanudó su producción para Ecuador y la casa matriz de esta multinacional dispuso que sea la filial chilena quien siga atendiendo al mercado ecuatoriano, teniendo a Diaco de Colombia como una alternativa de apoyo en caso de necesidades puntuales. La primera importación fue de 1.000TM y también fue necesario renegociar los precios para contrarrestar las reducciones que hicieron las fábricas nacionales. En estos pedidos Unifer tuvo que sacrificar los márgenes de utilidad, al igual que hicieron los concesionarios, para mantenerse competitivos frente a los productores locales, pues las disminuciones de precios se daban todos los meses en porcentajes significativos; incluso el gobierno nacional presionó para que se redujeran los precios de la varilla corrugada. Sin embargo cabe destacar que se consiguió un acuerdo con Gerdau AZA para negociar el precio de cada embarque de acuerdo a las condiciones del mercado, de forma que nuestras importaciones sean competitivas en el mercado local, lo que hemos podido constatar que están cumpliendo con mucha seriedad.

Adicionalmente, a inicios de diciembre y sin ningún aviso previo, el gobierno estableció nuevos requerimientos para las importaciones en su afán de contrarrestar la salida de

divisas que se estaba volviendo dramática y amenazaba con acabar con su reserva monetaria en pocos meses. Creó el Organismo Ecuatoriano de Acreditación para regular las certificaciones previas para las importaciones de los productos que las requieren, entre los cuales se encuentra el hierro corrugado. Esto nos impidió traer el embarque de diciembre debido a que era imposible cumplir con los nuevos requerimientos en tan corto tiempo. Sin embargo vale la pena destacar que gracias al trabajo ágil y proactivo del área de importaciones, y al compromiso de Gerdau AZA, este tema fue superado en el mes de enero.

Por todo lo descrito anteriormente las importaciones se redujeron un 58% respecto al año 2007, siendo de apenas 14.501TM, con lo que Unifer vendió el año 2008 \$14.15 millones en hierro corrugado, es decir un 38% menos que el año 2007. Las ventas a terceros se redujeron de \$3.9 millones a \$1.5 millones, debido a que se priorizó la atención a los concesionarios ante la incapacidad de suministrarles producto para la importación.

Conviene sin embargo destacar que la relación con el proveedor se ha profundizado pese a los inconvenientes ya descritos, como lo demuestra la visita que nos hicieran en esta semana los principales ejecutivos de Gerdau AZA: Don Hermann Von Mülhenbrock Soto e Italo Ozzano, en la que además iniciamos el análisis de nuevos esquemas de manejo conjunto para hacer frente a las dificultades derivadas de la situación mundial y de nuestro país.

AMANCO PLASTIGAMA

A diferencia de años anteriores, las compras de tubería y accesorios de PVC realizadas por los Concesionarios superaron el presupuesto, con la única excepción de tanques. La variación de precios ayudó a conseguir este crecimiento, por lo cual será un reto el año 2009 en el que los precios han bajado sustancialmente, pero esperamos que los volúmenes puedan mantenerse e incluso crecer en varios de los concesionarios.

Las compras de los clientes externos de Unifer Central cayeron en forma significativa, debido a que nuestros competidores en provincias les ofrecieron condiciones de precio y plazo no permitidas por el contrato de Amanco. Aunque se hicieron reiterados pedidos al proveedor para que controle estos incumplimientos en las políticas comerciales, no se consiguieron mayores resultados. Por esa razón a finales del año pasado nos contactamos directamente con los clientes clave para retomarlos y recuperarlos para el 2009.

Las ventas totales de esta línea crecieron de \$1.031.219 a \$1.278.531. Las ventas realizadas a través de los Concesionarios se incrementaron en un 14% pasando de \$729.262 el año anterior, a \$903.866 este año, aunque las ventas directas de la Oficina Central decrecieron en un 35% desde \$278.163 a \$180.544.

CEMENTO LAFARGE SELVA ALEGRE

El año 2008 fue muy complicado en el abastecimiento del cemento, especialmente por la gran demanda generada por la obra pública. A esto se agregó que Holcim tuvo serios problemas con su producción, por lo que Lafarge tuvo que destinar mayor volumen hacia el sector público, en desmedro de sus distribuidores.

Se ha mantenido permanentemente el contacto con los funcionarios de Lafarge, con quienes se ha venido analizando las oportunidades de comercialización cuando la ampliación de la fábrica concluyera, permitiendo la adjudicación de nuevas distribuciones para los concesionarios que se incorporaron el año pasado y que ya están confirmadas. Así mismo se ha solicitado el suministro para nuestros locales de Guayaquil, aunque este tema tendrá que esperar mientras analizan los inconvenientes provocados por el costo de transporte. Sin embargo se vislumbran interesantes oportunidades para el centro y norte del país, pues el proveedor nos considera un canal idóneo para un proceso de ampliación de su cobertura.

Los problemas de abastecimiento ya descritos provocaron que en este año las ventas se reduzcan en un 4% de \$4'290.000 a \$4'102.598.

IDEAL ALAMBREC

Esta línea de negocio sigue siendo muy importante para el grupo, y el año anterior tuvo un crecimiento significativo, sobre todo por el factor precios, con lo que las ventas pasaron de \$2.630.323 a \$3.759.172, significando un incremento de 42.9%

Esta empresa está implementando una estrategia de reducir el número y calidad de sus distribuidores, con lo que nuestro grupo tiene la oportunidad de atender a aquellos clientes que están dejando de ser considerados por Ideal, pero esto dependerá de la adecuada regulación de los canales de comercialización para que se alineen con su nueva estrategia. De parte de Unifer, estamos presionando para que esto ocurra.

OTROS PRODUCTOS

Uno de los lineamientos estratégicos definidos en el grupo ha sido el de diversificar el portafolio de productos, para no depender exclusivamente del hierro como fuente de rentabilidad. Por ello resulta alentador constatar que las ventas de Bosch, Sika y Sidec han tenido un importante crecimiento con relación al 2007, y que además se establecieron acuerdos comerciales con Rooftec y Edesa, quienes a mediados y a finales del 2008 respectivamente, están como proveedores corporativos. Con ello, podemos ver que las ventas de otros productos se han incrementado 5 veces, pasado de \$49.283 a \$399.087.

En noviembre se iniciaron conversaciones con Electrocables, empresa líder en el país en la fabricación de cables eléctricos, quien nos identificó como un potencial socio estratégico y con quien finalmente llegamos a un acuerdo de distribución en condiciones muy especiales a partir del mes de marzo.

CONCESIONARIOS

En abril del año pasado nuestro concesionario Krepi, al mando de Patricio Orbea Trávez, abrió un nuevo punto de venta en Sangolquí, con lo que se amplió la cobertura de nuestra cadena.

Por otro lado, en diciembre del 2007 Ferrevalle solicitó dejar de ser Concesionario, lo cual fue aceptado por el Directorio de la empresa. Fue necesario por tanto manejar este

delicado proceso que concluyó a inicios de este año con la firma de un Contrato de Distribución Especial y Terminación de Contrato de Concesión, el mismo que en su momento fue analizado y autorizado por el Directorio.

OFICINA CENTRAL

El año que pasó tuvimos que manejar algunas circunstancias no planificadas y que provocaron que asumiera responsabilidades diferentes a las que son de directa incumbencia del Presidente.

En el mes de marzo, el Directorio de ese entonces me pidió que me hiciera cargo temporalmente de la Gerencia Administrativo Financiera ante la salida de quien ocupaba esas funciones, hasta encontrar la persona que lo reemplace. Así se procedió y a mediados de julio se incorporó a la empresa el Ing. Harold Muñoz, quien estuvo en funciones hasta el mes de febrero del 2009, en que fue reemplazado por la Ing. Catalina Aguirre.

Por otra parte cabe recordar que a inicios de agosto nuestro entonces Gerente General, Luis Trávez, tuvo un importante deterioro de su salud, lo que le llevó a ser sometido a una delicada cirugía de la que afortunadamente se ha repuesto. En esas circunstancias su familia solicitó al Directorio que aceptara la renuncia que Luis había presentado en varias oportunidades, en aras de salvaguardar su convalecencia y preservar su salud, lo cual fue aceptado por este órgano de la empresa, habiéndose acordado que en mi calidad de Presidente y, de conformidad con los estatutos de la empresa, procediera a ocupar el cargo en calidad de Gerente General Subrogante. Su renuncia fue presentada a la Junta General de Accionistas en una cena de gala llevada a cabo el 30 de octubre con el agradecimiento de todos quienes hacemos Unifer. Por ello, muchos de los logros de este ejercicio económico fueron fruto de su gestión, antes de que yo le tomara la posta.

Durante el año pasado, al igual que ahora hemos estado empeñados en que la empresa se vaya alineando paulatinamente a una gestión de excelencia en las diferentes áreas que la conforman y que deben prestar un servicio de primer nivel a nuestros concesionarios para apoyarlos en el desarrollo del negocio, procurando paralelamente generar a través de negocios propios la rentabilidad que los accionistas requieren.

- Se ha proporcionado capacitación a los colaboradores de todo el grupo, en las áreas Comercial, de Administración, de Recursos Humanos, de Control Interno, de normativa tributaria, etc. totalizando 4.807 horas de capacitación, las cuales valoradas a \$10 la hora, representan cerca de \$50.000 invertidos en nuestro talento humano.
- Dentro del Proyecto Forun, iniciado a finales del 2007, nuestros colaboradores recibieron Formación en Administración por Procesos y desarrollaron los manuales de Políticas y Procedimientos para los concesionarios, los cuales servirán de punto de partida para su implementación en este año.
- Se inició la implementación del nuevo sistema informático financiero contable FENIX, junto con el desarrollo de la conectividad de los Concesionarios con la oficina central, para avanzar en la estandarización del grupo.
- Se creó el Departamento de Gestión de Calidad, encaminado a coordinar el desarrollo, implementación y evaluación de cumplimiento de políticas y procedimientos dentro del Grupo. Cabe destacar que en diciembre esta área

inició el proyecto en Steelflex, culminándolo a finales de enero, gracias a lo cual pudimos hacer una reestructuración organizacional con manuales de funciones por cargo, responsabilidades bien definidas y mecanismos de control necesarios para su gestión.

- En el mes de septiembre Unifer cumplió sus primeros 20 años de vida, con motivo de lo cual se realizó una campaña que culminó con un evento en el antiguo Hospital Eugenio Espejo, con clientes y proveedores, el cual, además, tuvo cobertura en prensa, radio y televisión, con lo que se consiguió fortalecer la imagen de nuestro Grupo.
- Se remozó nuestra página web y se comenzó a sacarle mejor provecho a través de campañas promocionales en Internet para difundir nuestros productos y servicios.
- Se continuó la búsqueda de aumentar el portafolio de productos, apoyados en el Comité de Productos Nuevos, habiendo cristalizado las negociaciones con Rooftec y Edesa y a inicios de este año con Electrocables.
- El Directorio, también acordó buscar nuevas líneas de negocio, y se exploraron varias opciones, entre las cuales destacan la producción y comercialización de carbonato. Sin embargo, el tema más destacado fue, la asociación con varios miembros de la familia para entrar en el sector de la construcción, como promotores de un primer proyecto inmobiliario gerenciado por el Arq. Hernán Orbea Trávez. Para ello se adquirió un terreno en la calle Turquía y 6 de Diciembre. Aunque se avanzó mucho, la suspensión de las líneas de crédito con que se contaban para apalancar el proyecto y el deterioro del sector constructivo, nos llevó a suspenderlo. Este año los promotores y el Directorio resolvieron abortar esta asociación y proceder con la venta del terreno adquirido.
- Finalmente, después de varios intentos infructuosos, en el mes de noviembre inició operaciones el Centro de Distribución de Unifer en Guayaquil, con el que se piensa profundizar nuestra presencia en la Región Costa. Si bien es cierto, en un inicio no pudimos contar con el abastecimiento oportuno y competitivo del hierro, las expectativas de crecimiento son muy grandes y estamos seguros que será una fuente de ingreso significativa para Unifer.

STEELFLEX

El Directorio trabajó en un redireccionamiento estratégico para Steelflex, decidiendo reenfocarse hacia los procesos industriales como la base del negocio a través del incremento en el uso de la capacidad instalada del figurado y en el montaje de la línea de enderezado y cortado. Para ello se decidió establecer una alianza estratégica con los concesionarios, ofreciéndoles un servicio diferenciador en el mercado que les permita fidelizar a sus clientes, una rentabilidad adicional para su negocio y dejar de lado la estrategia comercial que provocó la percepción de que Steelflex era una competencia para el concesionario.

Se invirtieron alrededor de \$40.000 en la maquinaria para la línea de enderezado y cortado, con lo cual ahora podemos procesar sin problemas 500TM de rollos de hierro corrugado por mes en diámetros de 8, 10 y 12mm, generando una rentabilidad adicional significativa.

ESTADOS FINANCIEROS

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

La Ventas fueron de \$ 16.457.136, es decir un 32% menos que el año 2007, los Gastos Operacionales \$698.816, con un incremento del 2% versus el año anterior. La Utilidad del Ejercicio antes de pagos de Participación a Trabajadores y del Impuesto sobre la Renta es de \$ 163.214; luego de estos pagos la utilidad neta es de \$ 80.864. Proponemos disponer entre los accionistas la suma de \$20.000.

CAPITAL SOCIAL

Este año se realizó en forma oportuna el incremento de capital dispuesto por la Junta General de Accionistas, con lo que llega a \$715.524. Si la Junta acepta recapitalizar las utilidades de este año llegaremos a un capital social de \$876.543, y a un patrimonio de \$950.506.

PROYECCIONES PARA EL AÑO 2009

Varios analistas están haciendo un paralelo entre lo que representa la crisis del año 2008 para el mundo capitalista con lo que significó la caída del muro de Berlín para los países socialistas. No nos hubiéramos imaginado hasta hace muy poco, que Estados Unidos tendría su propia AGD, y que empresas del calibre de Citibank o de la aseguradora AIG serían nacionalizadas para que no quiebren, al igual que en su momento sucedió con el Banco del Pacífico o Filanbanco. Los países, las empresas, las instituciones, están en un proceso de reinventarse a sí mismos para hacer frente a circunstancias que el mundo no ha vivido antes, y a nosotros nos tocará hacer lo mismo, más aun si consideramos las circunstancias de nuestro país, con la fuerte dependencia del petróleo cuyo precio está a la baja, de las remesas de los migrantes quienes se están quedando sin empleo, de las exportaciones hacia países que consumen menos y con competidores con precios más bajos.

Se espera que el gobierno reduzca la inversión en obra pública, pero que disponga buena parte de sus recursos hacia la construcción de soluciones habitacionales para disminuir los efectos de la crisis. Eso se está viendo ya en el manejo de los recursos del IESS y en los préstamos que ha obtenido de organismos internacionales y que está canalizando hacia el sector constructor. Sin embargo la banca ha parado en seco los préstamos a mediano y largo plazo, los cuales son fundamentales para el desarrollo de proyectos de vivienda.

Pese a que las instituciones financieras también han endurecido sus condiciones con nosotros, el buen manejo de años anteriores nos ha permitido tener acceso a líneas de crédito, aunque más limitadas que antes. Adicionalmente estamos viviendo en carne propia las consecuencias de decisiones políticas que dispararon el riesgo país y que han provocado que nuestro proveedor de Chile no pueda renovar su seguro de crédito por esta causa, lo que nos ha quitado una importante línea de crédito.

Sin embargo estamos trabajando en alternativas que nos permitan superar estos problemas, como emitir títulos y colocarlos en la bolsa de valores, o desarrollar

esquemas de asociación con nuestro proveedor chileno para tener financiamiento directo.

Como grupo deberemos manejar adecuadamente los altísimos riesgos de una posible desdolarización, manteniendo bajas las cuentas por cobrar, buenos niveles de inventario y sin distraer los recursos financieros en inversiones que no sean trascendentes para el desarrollo del negocio.

Gracias a los importantes cambios que se han venido haciendo en el área financiero contable, ahora podemos contar con nuestra información del negocio oportunamente para su análisis estratégico y toma de decisiones. Con ello podemos comenzar a apoyar a los concesionarios para mejorar su manejo contable y financiero.

Una vez que hemos concluido en algunos concesionarios la implementación del sistema Fénix, estamos iniciando la implementación de las políticas y procedimientos estándar, lo cual esperamos terminar en el transcurso de este año conforme los demás concesionarios también tengan a punto el sistema Fénix. Con ello podremos tener una estructura bien organizada y contar con una significativa ventaja respecto a nuestros competidores.

La próxima semana arrancamos el sistema de administración por procesos en la oficina central, para reestructurarla, hacerla más eficiente y profesionalizada. Con ello además estaremos alineados con la implementación en los concesionarios y estamos seguros que los servicios que les ofrecemos serán más oportunos y exitosos en áreas como asesoría tributaria, contable, recursos humanos, sistemas, control interno, servicios generales, marketing y asesoría comercial.

Continuaremos invirtiendo en nuestro recurso más valioso: el talento humano. Como primer objetivo está iniciar lo que hemos denominado la Escuela de Vendedores, para capacitar a los vendedores de los almacenes y externos con herramientas adecuadas a nuestro negocio y que le aseguren mejores resultados en su gestión.

A partir de este año contamos con la Política Comercial y la Política de Crédito a Concesionarios desarrollados por el Directorio y que están en vigencia, con lo cual están definidos los deberes y derechos de los diferentes actores de nuestro negocio, facilitando los lineamientos que rigen nuestras relaciones comerciales.

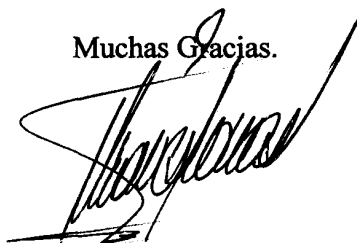
Con estas políticas como punto de partida, se trabajará en desarrollar un modelo de distribuidores autorizados y de franquicias, buscando que este sea un esquema de crecimiento sustancial en los próximos años.

El Directorio ha comenzado a trabajar en las Prácticas de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Familiares, para lo cual Unifer ha suscrito un convenio con la Bolsa de Valores de Quito para canalizar los recursos del Banco Interamericano de Desarrollo y tener un cofinanciamiento de este proyecto. Con ello se busca transformar a Unifer en una corporación familiar, que tenga definida toda la normativa importante, los procesos de planeación y evaluación, la administración de riesgos y los sistemas de control.

Contamos que con el trabajo tesonero y el compromiso de todos quienes conformamos el GRUPO UNIFER, este año lleno de retos sea exitoso y el punto de partida para alcanzar nuevos horizontes.

Finalmente, quiero agradecer a los Directores, quienes han hecho un trabajo comprometido y serio; y de manera especial a la nueva generación, por tomar la posta paulatinamente de una forma madura y profesional; a los accionistas por confiar en nosotros; a los concesionarios por ser los motores del crecimiento de la empresa y llevar tan en alto la marca de Unifer; y, a los colaboradores de la oficina central, por llevar puesta la camiseta de la Empresa y estar dispuestos a su mejor esfuerzo y sacrificio para seguir sacando este sueño adelante.

Muchas Gracias.



Nicolás Trávez Navas

