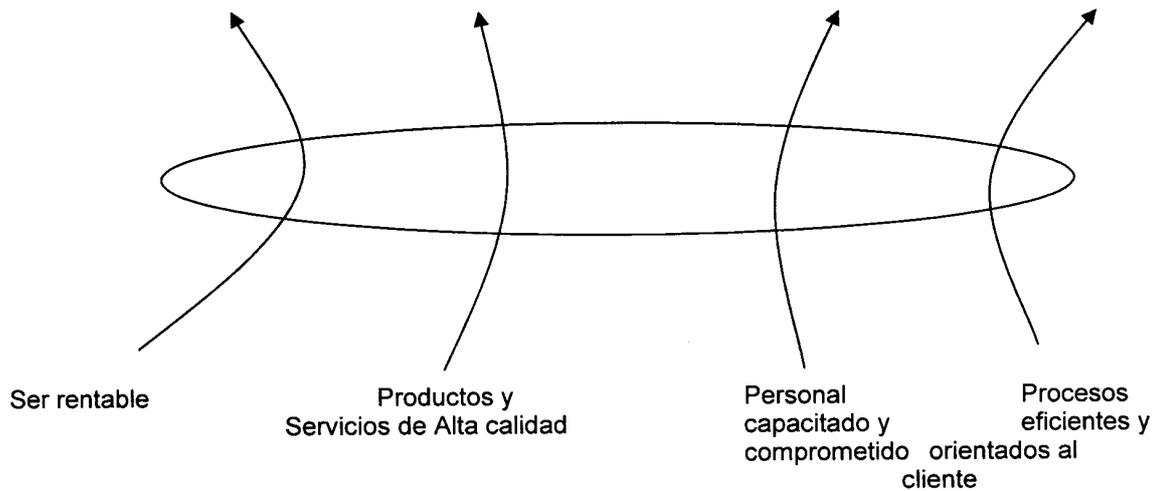


**NUESTRA VISION**

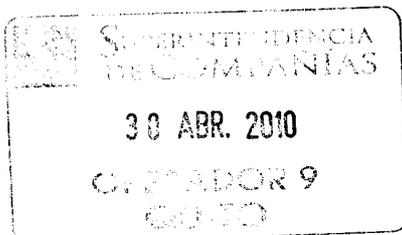
Ser reconocida como una empresa innovadora, en constante crecimiento en la industria del acero en el Ecuador.

**NUESTRA MISION**

Producir y comercializar la más amplia gama de productos y soluciones de acero para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



**CONDICIONES NECESARIAS**



### OBJETIVOS DE CALIDAD

1. Mejorar el índice de satisfacción del cliente;
2. Mejorar el índice de cumplimiento de tiempos de entrega;
3. Mejorar el índice de cumplimiento de fechas de entrega;
4. Mejorar la eficacia productiva de todas las líneas de fabricación;
5. Disminuir el índice quejas del cliente; y
6. Satisfacer las necesidades de capacitación identificadas.

### CARACTERÍSTICAS GENERALES

El año 2009 se inicia como un año difícil para la economía ecuatoriana, en todos los sentidos. El proceso político que lidera el presidente Correa, sigue generando más dudas que certezas. Lo más grave a inicio de año es la caída del precio del petróleo de niveles nunca antes alcanzados de 140 USD/bl a 35 USD/bl. El gobierno tuvo un exceso de gasto en el 2008 creyendo que el precio del barril de petróleo sería permanente y a la nueva realidad, se inicia con un presupuesto totalmente desbalanceado esperando que el precio del crudo se recupere. La inversión pública del 2008 que alcanzó los 6000 MM de dólares baja a 4858 MM en el 2009, lamentablemente la pobre calidad de inversión no ha ocasionado un impacto en el movimiento de la economía.

El panorama cambió desde mediados de septiembre 2008, cuando estalló la crisis financiera mundial, desde entonces, el ingreso fiscal cae; el petróleo se cotiza por debajo de los USD \$30 el barril y el Gobierno no restringe la llave de gasto.

El problema de recesión todavía se vive al finalizar el 2009, porque hay mucha gente sin trabajo. El sistema financiero en el mundo todavía no se ha limpiado y quedan varias instituciones por sanear. La crisis del sistema inmobiliario y financiero, generó desequilibrios fuertes en el mercado global, afectados por calificadoras, seguros, valoración, banca de inversión, etc. Los gobiernos de todo el mundo están compitiendo con el sector privado, para apalea la crisis han aumentado el gasto público y para disponer de más recursos, han aumentado las tasas impositivas, esto lo vuelve más peligroso al sistema, porque los pocos que están bien, empezarán a tener problemas. Sin embargo, al analizar muchos economistas de cual fue el legado de la crisis, concluyen: " El sistema capitalista es una secuencia de crisis ó secuencias de creaciones destructivas".

### SITUACIÓN ECONÓMICA

Durante el 2009 se tuvo una recesión sucesiva trimestre a trimestre aunque el gobierno diga que no hubo tal contracción económica y haya por su lado, acusado a la banca privada de no entregar suficiente crédito y se ha empeñado en transferir todos los excedentes disponibles de la economía incluso los de la banca privada hacia la banca pública.

Debido a la falta de inversión y confianza en la economía ecuatoriana, el nivel de desempleo aumento a valores de 9.1% mismo que según cifras del INEC son 2 puntos más que lo que fue el 2008 (7,1%).

La producción petrolera cayó comparada con el 2008 especialmente por la desinversión de las empresas privadas debido a la falta de seguridad jurídica en los contratos que tenía a su cargo y el hostigamiento permanente del gobierno a este sector, esto hizo que su reducción en producción petrolera en volumen sea de un 20% comparado con el 2008. Sin embargo en el 2009 el ingreso del petróleo representó un 33,9% del presupuesto general del estado.

Se decidió no pagar la deuda en el 2008, complicando el escenario de financiamiento para el 2009. La aprobación de las leyes tributaria y financiera abrió una confrontación entre empresarios banca con el Régimen.

La realidad de la crisis y el miedo a la misma no se sintió en el Ecuador como sucedió en los países desarrollados, sin embargo la caída de remesad de nuestros compatriotas hizo que de 3200 MM del 2008, se baje a 2500 MM de dólares en el 2009, muchos porque se quedaron sin trabajo y en otros porque se redujeron las cargas horarias.

El PIB durante el 2009 según datos del Banco Central creció en un 1%.

Las cifras oficiales de desempleo fue del 9.1% y la de subempleo del 53%; lo que significa que apenas un 38% de los ecuatorianos tiene empleo.

La inflación en el año 2009 fue del 4.31%.

La reserva internacional de libre disponibilidad (RILD) fue el colchón que salvo al gobierno y no se cayó en una desestabilización, esta dio oxígeno a la economía, pero cada vez es menor, a noviembre del 2009 era 4600 MM.

El gobierno central para salvar su iliquidez en el aparato financiero tuvo que recurrir a fondos internos como los del IEES, devolución de fondos de reserva, repatriación de parte de la RLD, reforma fiscal que incremento de 300 MM a 400 MM sus ingresos, compras de bonos del estado, créditos directos, etc. En resumen afecto el aparato financiero nacional, lo que ocasionó una caída de la rentabilidad del 25,4% al 13% en el 2009.

Además a buscado financiamiento exterior en organismos como la CAF que le presto alrededor de 500 MM, la FLAR como 480 MM y el BID cerca de 1000 MM, recursos que no fueron suficientes y tuvo que realizar una venta anticipada de petróleo a China por 1000 MM.

### **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

En el año 2009 iniciamos con un impacto fuerte de materias primas caras, unas en inventario en nuestras bodegas y otras por arribar, ésta situación hace que nuestra prioridad sea el salir del inventario caro lo más pronto posible, sin embargo la caída de la demanda por falta de la inversión estatal hace que recién en el primer semestre del 2009, el valor del inventario tenga valores reales del mercado, mientras tanto las pérdidas acumuladas del ejercicio eran muy elevadas cerca de los diez millones de dólares.

Producto de esta preocupación, mantuvimos varias reuniones con las autoridades de gobierno con el único objetivo de saber cual será la inversión del mismo, cuando sabíamos que el barril de petróleo había caído y que la inversión pública tendrá que disminuir. Sin embargo nuestros presupuestos fueron optimistas al intentar defender nuestra participación del 2008 en todos los negocios y sostener nuestra participación en el negocio de varilla de construcción que había sido buena, debido a los problemas que tuvo un competidor nuestro en la provisión de este producto el primer cuatrimestre del 2008.

La decisión final del gobierno de no parar la gran inversión en infraestructura vial y seguir con la construcción de carreteras con pavimento rígido, especialmente los proyectos que estaban en marcha, dotándoles de puentes y señalización con normas de calidad y seguridad bajo estándares internacionales, así como no descuidar obras importantes en otros sectores como el MIDUVI en la construcción de vivienda económica y la reconstrucción de aulas, coliseos o infraestructuras del DINSE, hicieron que el volumen de ventas global sea un 3% mayor en el 2009 vs el 2008.

China está de compras y este efecto se empieza a sentir en Ecuador cuando hay un interés grande de ese país de invertir en el Ecuador, pero generando trabajo para los

chinos y con mínima participación nacional, este fenómeno es una amenaza no sólo para el Ecuador sino para el mundo y con especial énfasis Latinoamérica.

#### COMERCIAL:

La facturación total durante el 2009 alcanzó los 147'630.213 USD vs los 187'337.236 USD del 2008, esto significa un decremento del 21%, aunque en volumen se vendió un 4.17% más en el 2009 vs el 2008. La razón fundamental fue la gran caída de precios a finales del 2008 de valores de materias primas de alrededor de 1400 USD/TON a valores de 400 USD/TON en el caso puntual de la palanquilla. Analizando cada uno de los negocios de cómo aportaron a los resultados de la empresa podemos describir de la siguiente forma:

El negocio de perfiles laminados creció el **12% más que el 2008 alcanzando las 20489 TONS**. En este negocio hemos recuperado el porcentaje de participación nacional y estamos en el 40%, compitiendo con Adelca que tiene el 22%, Talme con el 22%, Andec un 10% y los importadores un 6%. Mientras que el de **varilla de construcción** se llegó a un 84% del presupuesto lo que representó 49669 TONS, que representa un decrecimiento del **18% en volumen del 2009 vs. el 2008**.

El alto stock de material en el mercado y la caída de la demanda, ocasionada por una contracción en las ventas, hicieron que el crecimiento en este sector sea muy bajo. Sin embargo considerando que el efecto de la crisis podía haber sido más grave en el mercado, al final al menos se pudo conseguir una estabilización de precios, para evitar grandes pérdidas.

En octubre del 2009 se inaugura la tan esperada **Acería** para la fabricación de nuestra propia materia prima (palanquilla) proyecto este que había consumido gran cantidad de recursos y que por fin empezará a devengar la inversión realizada. Este evento fue motivo de alegría y asombro para propios y extraños, un sueño hecho realidad. De este grupo realizamos exportaciones esporádicas a Chile y a Perú.

En el negocio de conformados en los que incluye las líneas de tubería, perfiles doblados, flejes y planchas crecimos un 52.42% **pasamos 21792 toneladas en el 2008 a 33215 toneladas en el 2009**. Los productos que más aportaron fueron perfiles doblados como resultado de la buena operación de la nueva perfiladoras, así como la salida del mercado de un competidor como fue Vitroacero; las ventas de flejes y planchas tanto frías como galvanizadas. El producto tubería en forma individual creció en un 28%, sin embargo que el último trimestre del año tuvimos una para en máquina de fábrica del tubo estructural de 3 ½ hasta 5”.

En el **negocio de cubiertas** tenemos los dos rubros el de **cubiertas económicas** que **creció un 22%** al pasar de 10048 toneladas en 2008 a **12278 toneladas en el 2009**. En esta línea de producto se ha decidido recuperar mercados como de Santo Domingo y el Oriente donde se había perdido participación y tiene un crecimiento sostenido año tras año. Mientras que en la Línea **Estilpanel** **decrecimos un 8%** pasando de 6513 toneladas en 2008 a **5988 toneladas en el 2009**. Esta última línea de producto tuvo una disminución respecto al año anterior también por efecto de la falta de confianza para la inversión privadas y falta de recursos de la pública.

El **negocio de Viales** por año consecutivo fue uno de los mejores durante el año 2009 y alcanzamos las **7602 toneladas** con un crecimiento del 3% respecto al 2008 (7395 tons), año que se batió record de ventas en esta línea de producto y que hoy vuelve a repetirse la razón principal como ya habíamos mencionado fue la continuación de la inversión pública en el área vial.

El negocio de **sistemas metálicos** que fue el más afectado en el 2008, debido al alto precio del acero y perdió competitividad versus soluciones tradicionales; tuvo una recuperación importante en el 2009. **Vendimos 6682 toneladas**, el rubro que también creció fue varilla de construcción (Dowells) y hierro figurado. En negocio de Novalosa sin embargo de que aparecieron más competidores y con precios bajos en

el mercado, hemos logrado crecer un 15.65% y **vendimos 1610 toneladas en el 2009.**

Los negocios de **invernaderos** es uno de los negocios que apenas cumplió un 20% de su presupuesto y por ende el que más mal nos fue en el 2009, la razón principal se debe a que el sector exportador y especialmente el florícola ha perdido competitividad y precio frente a nuestro vecino Colombia, hemos trabajado enfocados todos nuestros esfuerzos hacia sectores hortícolas y frutícolas con la decisión de captar y hacer crecer este nuevo potencial mercado.

El negocio de las **tinas de pescado** para el sector pesquero, así como sucedió en el florícola fue afectado por efectos de las crisis y decreció un 31% el 2009 vs el 2008. Se facturó 1.276.185 USD que corresponden a 690 toneladas. Siendo un producto de gran valor agregado en la que disponemos de todas las materias primas e insumos para su fabricación, nos posiciona con una ventaja diferencial frente a nuestros competidores con costos de producción muy competitivos por el aprovechamiento óptimo de un serie de materias primas que disponemos.

El área de Productos Reciclables ha sido una de las áreas que ha tenido que esperar y seguir con un bajo perfil conociendo y explorando las oportunidades del mercado de estos productos, debido a que la planta de fundición arrancó su operación en octubre. Disponemos de un plan específico de acopio de chatarra a través de NOVARED, en el que estamos generando pequeños microempresarios, que se desarrollen alrededor de NOVACERO buscando una relación gana-gana y de largo plazo.

Sin embargo de no haber puesto toda la agresividad e el mercado para compra de chatarra por los pocos recursos asignados a este departamento, podemos considerar que sus resultados han sido muy buenos. Hemos comprado 21179 toneladas, a un costo promedio en el año de 253 USD / TON. Lo que ha generado un egreso de 5'363.450 USD en compra de chatarra.



**CUADRO 3**

COSTOS	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (P)
Cubiertas (Ton)	927	751	885	925	785	745	811	998	1100	1168	1351	1624	1458	1364
Variación %		-19%	18%	5%	-15%	-5%	9%	23%	10%	6%	16%	20%	-10%	-6%
Conformado en frío (Ton)	472	390	399	435	417	408	499	750	852	819	901	1266	1086	737
Variación %		-17%	2%	9%	-4%	-2%	22%	50%	14%	-4%	10%	40%	-14%	-32%
Laminado en caliente (Ton)	412	318	311	320	359	373	431	593	631	636	706	1115	856	777
Variación %		-23%	-2%	3%	12%	4%	16%	38%	6%	1%	11%	58%	-23%	-9%
Invernaderos (Ha.)	45360	32438	24000	34312	29500	28350	20697	20203	40455	39291	38259	33425	41700	28668
Variación %		-28%	-26%	43%	-14%	-4%	-27%	-2%	100%	-3%	-3%	-13%	25%	-31%
Viales (Ton)	392	395	394	380	476	529	588	853	1023	1084	1223	1566	1372	1272
Variación %		1%	0%	-4%	25%	11%	11%	45%	20%	6%	13%	28%	-12%	-7%

### PRODUCCION:

En el área de producción el acontecimiento más importante del año fue el arranque de la Acería, todos los esfuerzos de la organización se concentraron en este proyecto por la magnitud del monto y la importancia en el valor agregado nacional que vamos a dar a este negocio para una optimización de costos importantes. El arranque y pruebas fueron satisfactorios llegando a producir 3140 Tons de palanquilla. El tren de laminación se encuentra totalmente estabilizado y su eficiencia tanto en volumen como en pérdidas se encuentran en sus niveles óptimos; a medida que el mercado crezca, debemos pensar en mejoras futuras, como automatización de mesa de empaque, desbaste continuo y horno de 12 m de ancho, estas condiciones se justificarán para que a futuro mejore en un 50% adicional su capacidad actual, que es de 120000 TONS/ año. Se realizaron algunas mejoras como automatización del desbaste y reubicación de cizallas automáticas de corte.

Si consideramos que al mismo tiempo que hemos cumplido con los volúmenes de ventas presupuestados y hemos avanzado con la construcción de la Acería hasta su arranque y pruebas satisfactorias, podemos concluir que los resultados tanto de producción y avance del proyecto de la planta Lasso han sido un verdadero éxito. El valor final de la Acería tuvo un costo de 25'882.934 USD, encontrándose dentro de este rubro el valor de la Subestación que es de 3'914.522 USD. Sin embargo si

consideramos gastos financieros, más los insumos para el arranque, el valor total del proyecto llego a **28'740.000 USD.**

En la Planta Quito, se batió record de producción de alcantarillas metálicas en la historia de la empresa. Además se realizaron ensayos y pruebas con el sistema de recubrimiento Duplex (Galvanizado más epóxico) con excelentes resultados. Se respondió de manera exitosa la gran demanda de productos viales, producto de la continuación de la inversión pública en este sector. Los volúmenes de producción e el 2009 fueron un 3% mayor al año 2008 que fue espectacular por la gran inyección de recursos del gobierno a este sector y en el producto alcantarillas se duplico su producción. Se justifico y colocó la orden de compra de la Prensa de 1000 Tons, para la fabricación de perfiles y elementos estructurales de grandes espesores.

A nivel total la compañía se renovó con las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001. La Planta Lasso fue incluida en el alcance de esta certificación. En la Plantas de Lasso y Guayaquil se iniciaron la construcción de comedores para el personal con la finalidad de dar un sitio más cómodo y adecuado para nuestros colaboradores. Así mismo en Guayaquil se construyó las oficinas para el personal administrativo, las que a la fecha de éste informe ya están terminadas y fueron trasladados nuestro personal a este nuevo, confortable y elegante lugar. Generando una gran motivación y orgullo en los colaboradores..

En todas las plantas con la ayuda del área de operaciones, hemos realizado varios proyectos de mejora, tanto en área de logística, procesos y sistemas. Hemos continuado con la implementación de la filosofía lean, que significa eliminación de desperdicios. También se continuó con la filosofía de mejora de supermercados, Kanbans y las 5'S, para optimizar inventarios y racionalizar cuellos de botella.

En el SGI se ha mantenido las células de trabajo como filosofía interna dentro de la organización y las oportunidades de mejora encontradas y desarrolladas han sido múltiples, particularidad que nos ha permitido participar con las mejores células o

círculos en invitaciones realizadas por el INEN, así como renovar todos los sellos de calidad para los productos que fabricamos.

Se realizó la evaluación del clima laboral y con satisfacción podemos afirmar que sus resultados están mejorando producto de los cambios y acciones correctivas implementadas respecto al año anterior.

Se continúa con la implementación de las normas SySO baja OSHAS 18001, las mismas que se encuentran en un 70% de su implementación, esperamos culminar en el 2010. Se dictaron una serie de videos tanto en el área de calidad, seguridad y motivacional para capacitar y formar a nuevos colaboradores, en las charlas de inducción que se realizan en forma obligatoria cuando una persona ingresa a la organización.

La revista acerito se sigue editando de forma regular, la misma que ha generado una gran expectativa en el personal y en la gente que lo lee. Es un medio interno muy efectivo de comunicación.

Se sigue trabajando con el sistema de remuneración variable, para lo cual se valida frecuentemente una serie de indicadores individuales, departamentales y total compañía, de tal forma de buscar una relación gana-gana entre el colaborar y la empresa. Este trabajo ha tomado una buena cantidad de tiempo del personal involucrado en el cálculo de estos indicadores y esperamos ir puliendo y mejorando los mismos de tal forma que cumpla el efecto para el que fue creado.

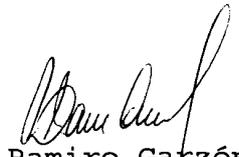
Se implementaron los despachos nocturnos y el control satelital para todos los vehículos con capacidad mayor a 4 toneladas para evitar robos de material que se volvieron comunes en el 2008 por el precio del acero muy elevado y que el 2009 fue un éxito, porque gracias a estos equipos no hemos tenido pérdidas de producto, en

unos casos por su efecto disuasivo y en otros porque fueron identificados los hechores o actores del dolo.

A continuación mostramos los rendimientos en Ton/Obrero , donde muestra mejoras que vamos alcanzando año tras año.

NOVACERO S.A.  
ESTADISTICA DE PRODUCCION

AÑO	OBROS	TONS	TON/OBRERO
1997	169	36.170	214
1998	220	38.245	174
1999	210	23.094	110
2000	214	27.331	128
2001	240	38.671	161
2002	269	47.546	177
2003	255	45.897	180
2004	264	45.891	174
2005	299	44.940	150
2006	359	76.702	214
2007	411	96.946	236
2008	513	132.906	259
2009	531	144.763	273
(P)2010	531	139.660	263

  
Ing. ~~Ramiro Garzón Villarroel~~  
~~Gerente General~~  
NOVACERO S.A.