



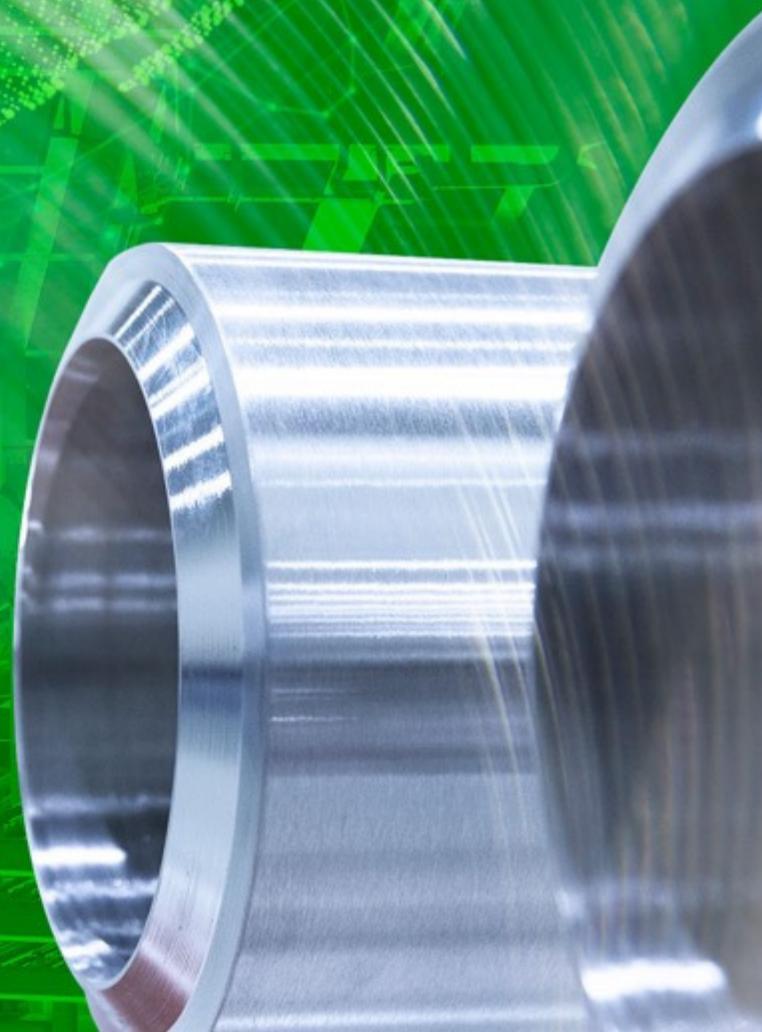
**GRUPO  
TUBOS  
REUNIDOS**

Special Products & Integral Services Worldwide



**Transforma 360°**

Noviembre 2017



- **Introducción**
- Transforma 360<sup>0</sup>: Estado de Avance

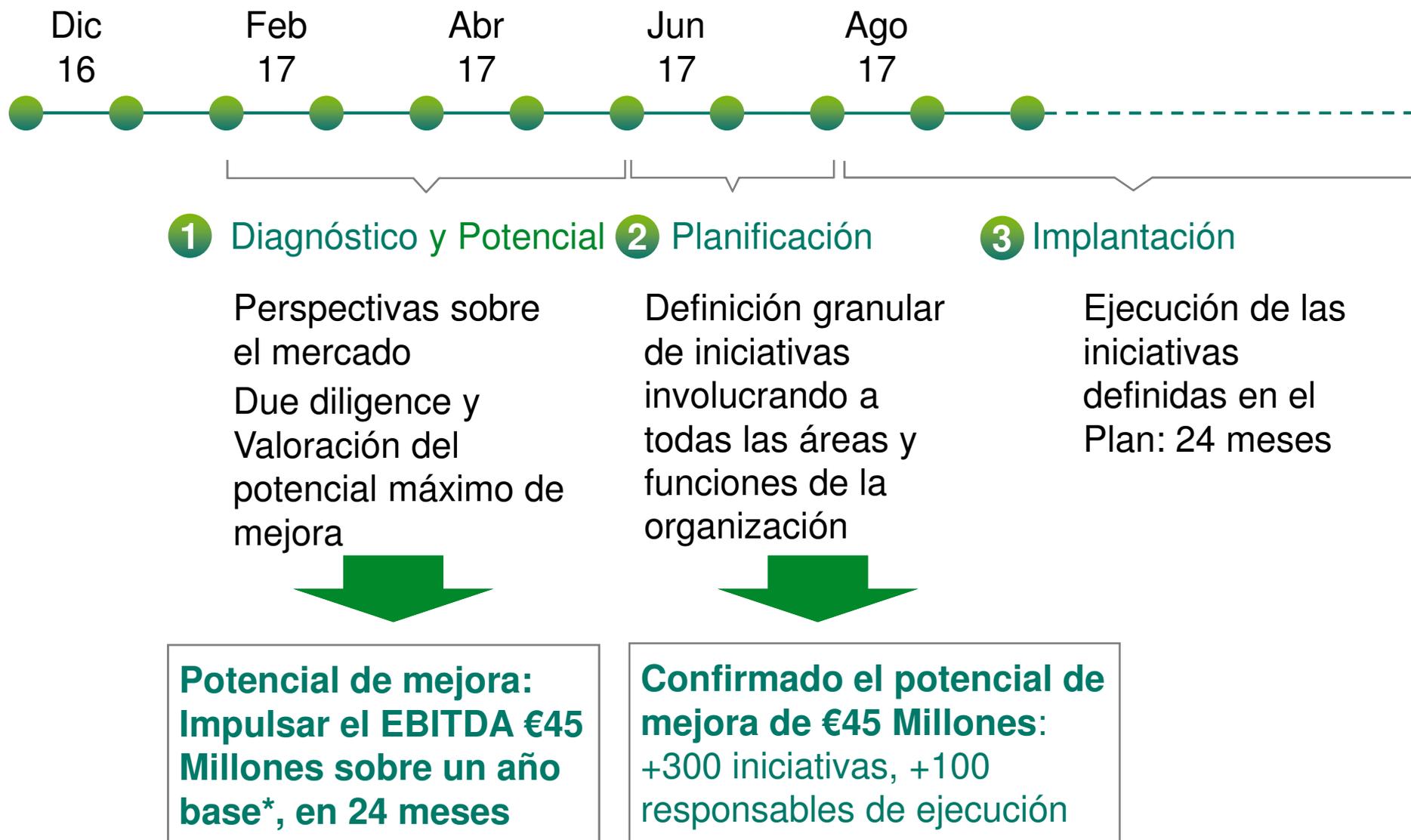
- Tubos Reunidos (TR) es una empresa **emblemática** con **125 años de historia**, que ha ido evolucionando y adaptándose a los cambios en el mercado, hasta convertirse en un referente de la industria en el **País Vasco**.
- Sin embargo, en **2016** obtuvimos el **peor resultado** de nuestra historia con una Cifra de Negocio inferior a los 200€ millones (50% de utilización de capacidad) y un EBITDA negativo de 15€ millones.
- Para garantizar un futuro a largo plazo, **necesitamos** alcanzar un **resultado sostenible** (EBITDA) y **optimizar el capital invertido**.
- Hemos fijado un **objetivo de mejorar en 45€ millones** el EBITDA de un año base\*, en un plazo de 24 meses.
- Este objetivo no será fácil de conseguir y tendremos que trabajar en todas las áreas de la compañía: mejorar la actividad comercial, incrementar la eficiencia de las operaciones, mejorar productividad y ganar flexibilidad, reducir las necesidades de inversión de capital. **Necesitamos un plan de transformación global de 360°**

**“Saber es prever, prever es poder”**  
*Auguste Comte*

- Introducción

- **Transforma 360: Estado de Avance**

# Hemos lanzado un Plan de Creación de Valor: Transforma 360°...



\* Año base: toneladas de 2014 (229 mil) con precios y mix de 2017. Incremento de EBITDA a perímetro constante sin el negocio de distribución

# Transforma 360° implica implementar un Nuevo Modelo de Empresa

**A**

**Nueva Plataforma de Creación de Valor al Cliente**

Potenciar **gestión comercial orientada al margen**

**+15 Mill Eur EBITDA\***

**B**

**Flexibilización y reducción de la base de costes**

**Reducir costes de explotación directa / TM un ~10-12%**  
**Flexibilidad de la estructura de costes**

**+30 Mill Eur EBITDA\***

**C**

**Optimización de inversión en capital circulante y activo**

**Reducción del Capital Circulante**  
**Adaptación del Capex**

**-35 Mill Eur** de Capital Circulante  
**10 Mill Eur Capex** al año 2017-20

**D**

**Nuevo modelo de Empresa centrado en el Cliente**

**Organización más eficiente**  
**Cultura empresarial centrada en la excelencia**

Alcanzar niveles de **rentabilidad (EBITDA)** del **~17-20%**

Asegurar una **posición solvente** con potencial para acometer nuevas inversiones

Alcanzar un **ROCE** de **~7-10%** después de la transformación frente al **~2%** de 2014

# A Nuevo Modelo Comercial – Plataforma de Creación de Valor al Cliente

- ... Implementamos un Nuevo Modelo Comercial que potencia la **Ingeniería de Valor para el Cliente**

De ...



a ...



Modelo *Spot*



Propuestas de ingeniería de valor a los clientes - predictibilidad de las ventas



Organización por plantas y geografías



Estructura de red comercial por sectores - especialización



Foco en volumen y facturación



Foco en rentabilidad – gestión por margen



Proliferación de productos – amplia gama



Concentración en los productos más adecuados para las fábricas – optimización cartera de productos



Ventas fundamentalmente a distribuidores



Gestión multicanal

**+30 iniciativas: Incremento de EBITDA por mejora de mix: +15 Mill Eur EBITDA base**

# A Hacia un modelo de ingeniería de valor vs. modelo *spot*

## Principios

### Conocimiento profundo del cliente



- Identificación de los drivers de rentabilidad de los clientes, criterios de compra y necesidades futuras
- Obtención de cuota objetivo por cliente
- *Data analytics*

### Identificación de las tendencias del mercado



- Desarrollo de inteligencia de mercado para reposicionar la oferta de TR
- Identificar áreas de crecimiento y dinámicas competitivas
- Definición de estrategias de precios

### Construcción de una marca TR



- “*One face to the client*” para las distintas empresa de Tubos Reunidos – fortalecimiento de la marca

### Oferta de productos técnicamente diferenciados



- Optimización del portafolio de productos anticipando las necesidades del cliente
- Apalancandonos en las inversiones realizadas en productos especiales adecuados a las instalaciones productivas

### Desarrollo de Servicio al Cliente



- Desarrollo de una oferta basada en aplicaciones y soluciones y menos en producto

## Implicaciones organizativas

### 1 Marketing

- Area específica de nueva creación - *Data-driven*

### 2

#### Precios

- Nuevo área enfocada en la definición de la estrategia de precios

### 3

#### Ventas

- Organizada por sectores / productos vs. geografías:
  - Upstream Petróleo y gas
  - Mid-stream Petróleo y gas
  - Down-stream Petróleo y gas & Generación de energía
  - Mecánico & Industrial
  - Sectores de crecimiento

### 4

#### Plataforma técnica

- Nuevo área dentro de comercial: destinada a la innovación de producto para el cliente

# A Potenciar la gestión comercial orientada al margen aprovechando la capacidad de producción de productos de alta gama (1/2)

## Up-stream Petr6leo y Gas: OCTG

### INVERSIONES

- Instalaci6n de desgasificado en acería
- LÍnea de Tratamiento Térmico por inducci6n
- Nueva planta de roscado TRPT
- Adquisici6n Rotary Drilling Tools en Estados Unidos
- Desarrollo de productos

### PRODUCTOS

- **Casing, Tubing: Desarrollo gama de Productos propios y aceros de altas aleaciones con grados de acero propietario**
- **Drill pipe**
- **Capacidades propias de acabado, alta gama, en USA, y roscado Premium en TRPT – Roscas JFE**

### DIFERENCIACI6N

- Aceros a la medida “Tailor-Made Steel Grades”
  - Propiedades mejoradas sobre estÁndares
  - Para entornos extremos: alta corrosi6n, grados sour, alto colapso, alta presi6n y temperatura
- Upset Casing con conexi6n Semi Premium BTX:
  - Menor tiempo de construcci6n (30%) y 50% de reducci6n de riesgos
- Wear Knot Drill Pipe - patente:
  - DiseÑado para formaciones shale y entornos abrasivos, 3,5x vida en servicio vs. standard drill pipe, diseÑo para menor desgaste
- Capacidad de roscado Premium JFE en nueva planta con MISI, Tubos Reunidos Premium Threads:
  - Demandada en ambientes extremos de alta corrosi6n junto con Tailor-Made Steel Grades
  - Metal to metal seal

**39% de la capacidad productiva de TR son OCTG de alta gama**

# A Potenciar la gestión comercial orientada al margen aprovechando la capacidad de producción de productos de alta gama (2/2)

## Down-stream Petróleo y gas & Generación de energía

### INVERSIONES

- Instalación de desgasificado en acería
- Adecuación líneas para largos especiales
- Nuevo tren pilger para grandes dimensiones
- Nueva cadena cinemática en la perforadora
- Desarrollo de productos/ingeniería de proceso

### PRODUCTOS

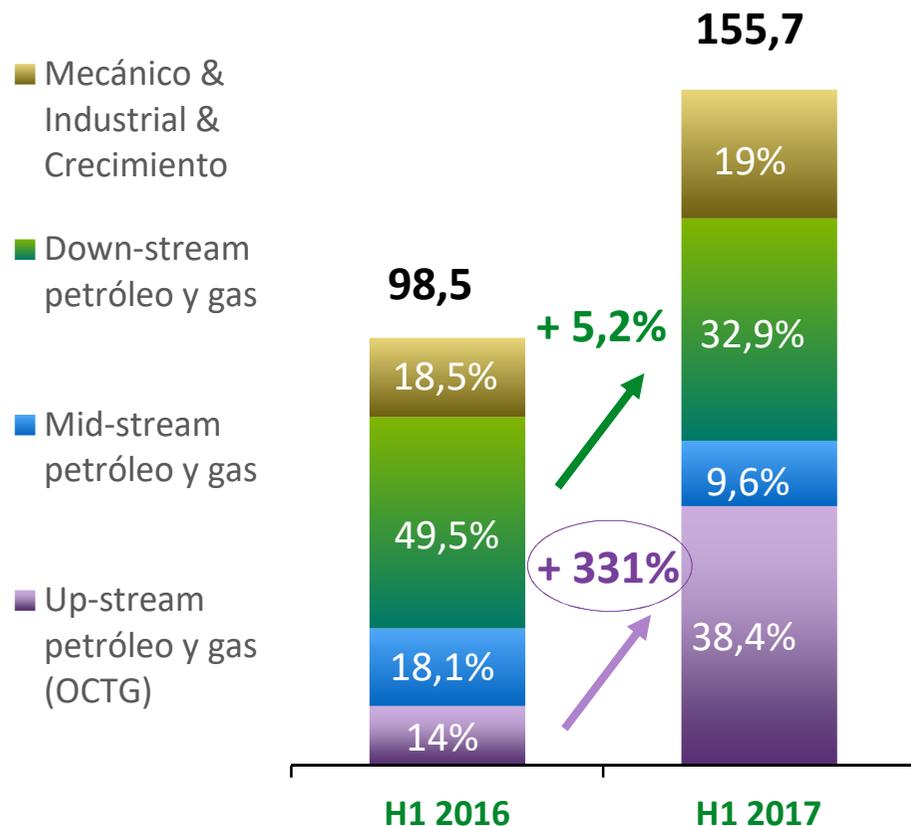
- **Aceros de altas aleaciones con composiciones químicas más complejas**
- **Tubería estirada en frío con largos especiales**
- **Tubería de alto diámetro exterior y espesor en aceros de altas aleaciones e inoxidable**

### DIFERENCIACIÓN

- Aceros propios
  - Más resistentes a altas presiones y temperaturas
- Largos de hasta 28 metros y OD < 16 mm: Para intercambiadores en plantas termosolares y equipos de generación de vapor
- Tubos de hasta 26 metros para HRSG's en Plantas de ciclo combinado
- Diámetro exterior (OD) de hasta 26"
  - Permite mayor eficiencia y rendimiento de las instalaciones de refino, petroquímica y de generación de energía ultrasupercríticas y nucleares
  - Resistencia a altas temperaturas y presiones

**12% de la capacidad de TR es tubería de alta gama para generación de energía, refino y petroquímica**

## Ventas, Mill Eur



## Up-stream Petróleo y Gas: OCTG

- Crecimiento de ventas por encima del mercado apoyado en:
  - Nuevas capacidades en USA:
    - Inversiones en producto y adquisición de RDT.
    - Crecimiento del mercado OCTG en Norteamérica: +138% 2017E vs. 2016
  - Ventas en nuevos mercados a través de acuerdo con Marubeni – roscado en planta TRPT
- En proceso de mejora de margen de las ventas:
  - Potenciación de la fuerza comercial: mejora de mix
  - Creación de plataforma tecnológica
  - Reducción de los costes de ramp-up de las nuevas instalaciones

## Down-stream Petróleo y gas & Generación de energía

- Menor crecimiento por estancamiento del mercado y mantenimiento de la alta competencia

**Crecimiento de cuota en OCTG apoyado en nuevas capacidades de producto y servicio: RDT y TRPT.**

## B Mejoras de eficiencia y productividad en todas las áreas de costes

		INICIATIVAS
<b>Eficiencia en fabricación</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Aumentar el Overall Equipment Efficiency (OEE):</b> +20pp</li><li>▪ <b>Incrementar la productividad</b> de la mano de obra: +30pp</li><li>▪ <b>Optimizar mantenimiento:</b> nuevo modelo (+preventivo, +planificado)</li></ul>	110
<b>Optimización de Procesos técnicos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Optimizar</b> especificaciones técnicas y mix de <b>materias primas</b></li><li>▪ <b>Potenciación de la eficiencia energética</b></li><li>▪ <b>Nuevos procesos y tecnologías que alargan la duración de los consumibles</b></li><li>▪ <b>Mejora de rendimiento:</b> Métodos de fabricación y reducción de mermas</li></ul>	98
<b>Aprovisionamientos</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Reducción del coste unitario</b> de consumibles y <b>suministros</b></li><li>▪ <b>Optimización</b> del coste de <b>contratistas</b></li><li>▪ <b>Optimización en la gestión de la compra de energía</b></li></ul>	42
<b>Gastos Generales</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Reducir gastos generales</b></li><li>▪ <b>Eficiencia procesos</b></li></ul>	10

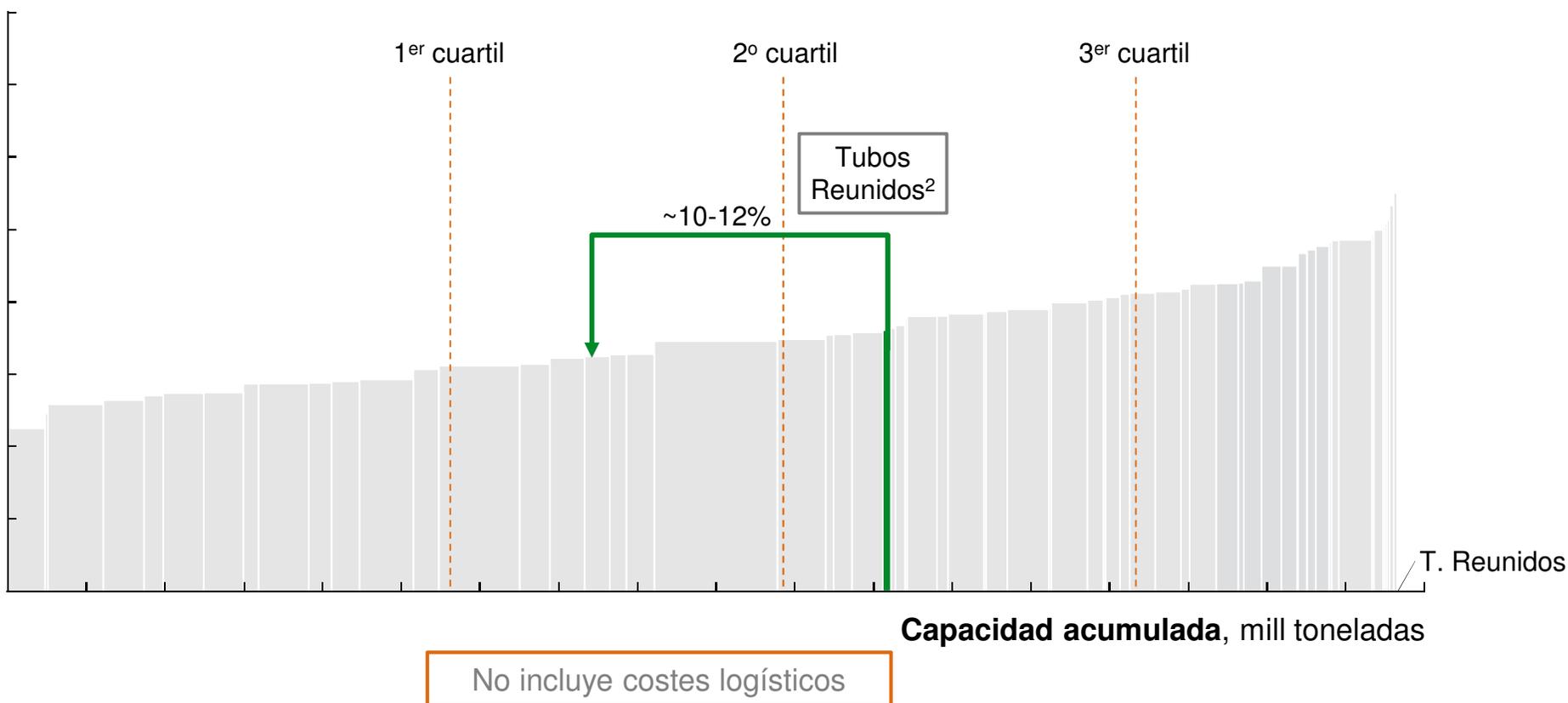
**+250 iniciativas: Incremento de EBITDA por mejora de eficiencia y productividad: +30 Mill Eur EBITDA base**

# B Reducir costes de explotación directos por tonelada en un 10-12%

Tubos Reunidos  
Otros

Tubos sin soldadura mecánicos de Carbono, coste de explotación directo<sup>1</sup>, T1 2017, USD/ton de tubo sin soldadura

Coste de explotación directos  
Coste de explotación/tonelada

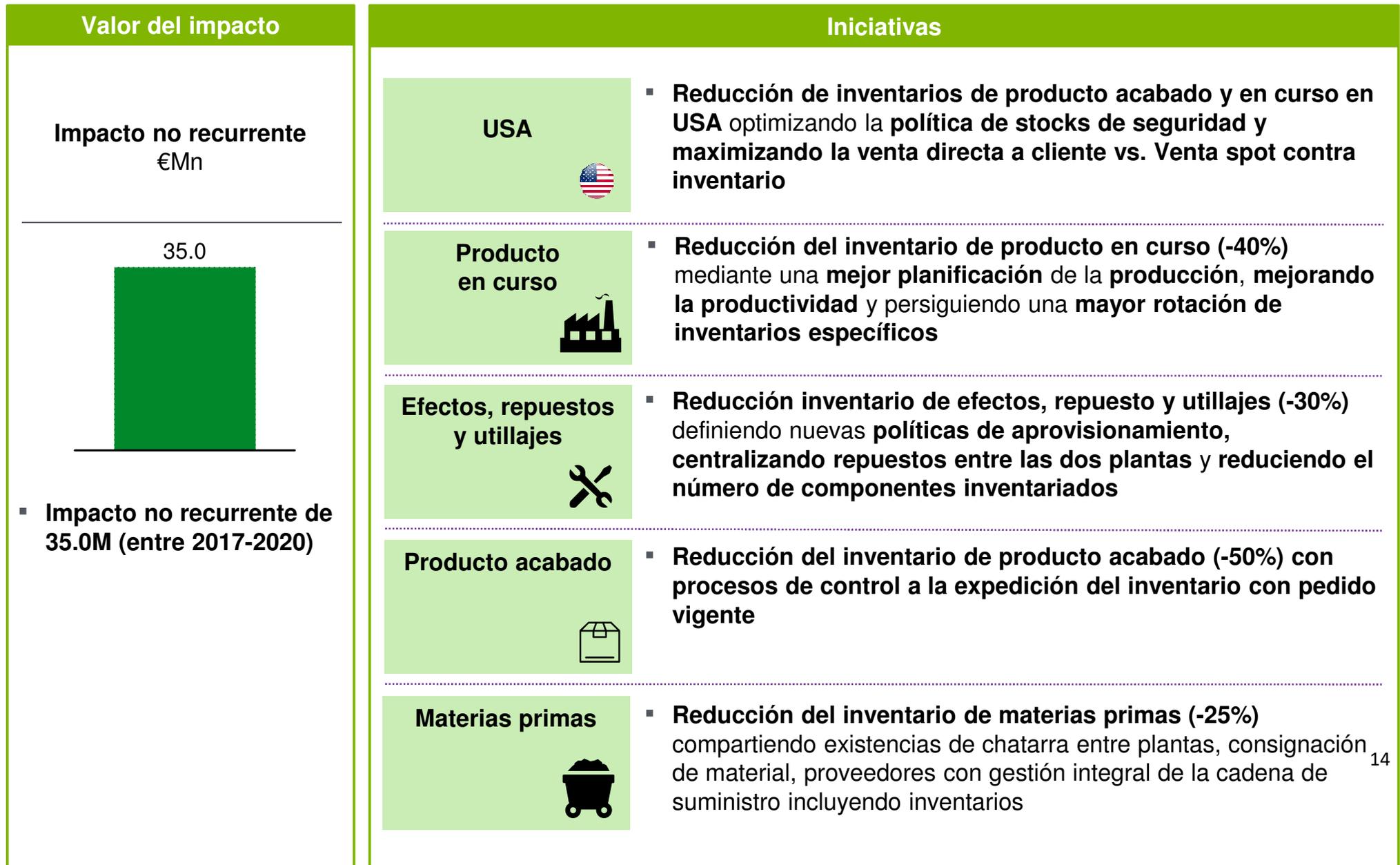


1 Coste de explotación para tubo sin soldadura sin terminar de acero al carbono con diámetro de 168 mm y grosor de pared de 7,1 mm, sin incluir gastos de venta, generales, administrativos y financieros, suponiendo un nivel de actividad estándar del 90%

P-110, grado de calidad API para uso general en pozos profundos, tuberías de conducción, perforación y extracción de petróleo y gas, y costes financieros, suponiendo un nivel de actividad estándar del 90% Suponiendo la misma estructura de oferta/demanda

2 Coste por tonelada basado en coste medio por tonelada ponderado de las planta de Amurrio y de Galindo

# C Optimización de la inversión en Capital Circulante y Activo

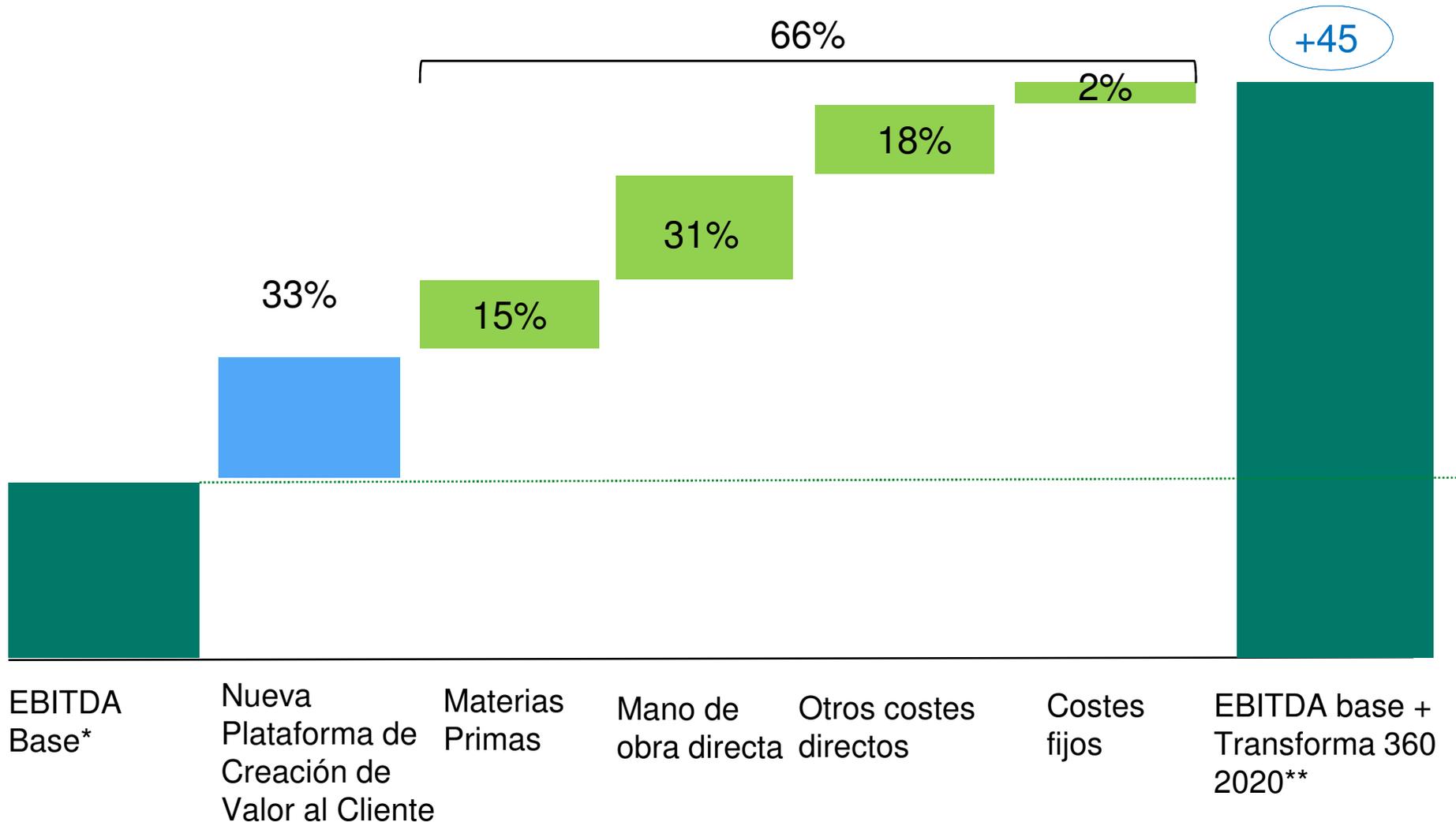


# Transforma 360º: Mejora del EBITDA base en 24 meses

**EBITDA BASE\***

**... mejora de EBITDA base en 24 meses\*\***

% sobre incremento de EBITDA en 2017, EUR Millones



\* Año base: toneladas de 2014 (229 mil) con precios y mix de 2017, tipo de cambio USD/Eur: 1,13; . Excluye negocio distribución

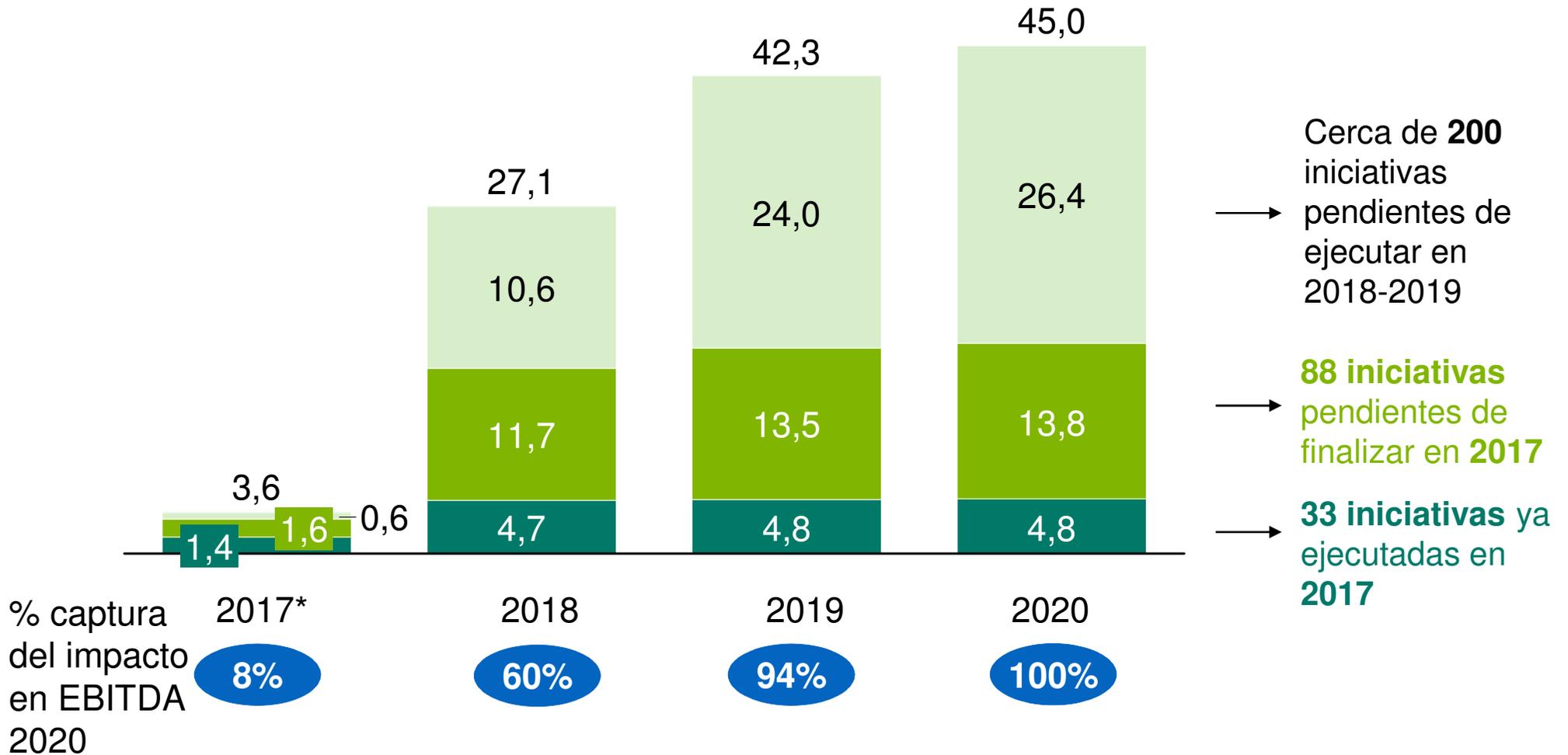
\*\* Crecimiento del mercado del 3,4% anual 2017-2020, 2020: con impacto completo de Transforma: 2020

# Avance en la ejecución

**10,7% del impacto en 2020 ya ejecutado**

EUR Millones de mejora de EBITDA capturados en cada año

- Resto de iniciativas
- Iniciativas pendientes de implementar en 2017
- Iniciativas ya implementadas



\* 2017: incluye impacto suponiendo que las iniciativas hubieran estado implementadas durante todo el año

# Capturar la oportunidad requiere superar algunos retos significativos



Marca Única  
Tubos Reunidos



Digitalizar la  
empresa



Capturar las  
eficiencias  
gestionando los  
retos sociales



Gestionar el  
cambio cultural



**“Procuremos más ser padres de nuestro porvenir que hijos de nuestro pasado”**  
*Miguel de Unamuno*



**GRUPO  
TUBOS  
REUNIDOS**

Special Products & Integral Services Worldwide



**Transforma 360°**

Noviembre 2017

