

ANNUAL
REPORT
INFORME
ANUAL

2016



JUNTA DE ACCIONISTAS

24.05.2017



- Ejercicio 2016
- Perspectivas 2017
- Plan Estratégico
- Evolución en Bolsa



Ejercicio 2016

Evaluación del año

- Año condicionado por la **brusca caída del precio del brent** y la consecuente **reducción de inversiones**.

Caída del Mercado del 25%, más concentrada en proyectos con mayor coste de extracción (subsea, fracking, etc.)

- Caída importante de los precios de las **materias primas**, especialmente del níquel afectando negativamente a los resultados.
- **Reducción importante de precios** como consecuencia de la débil demanda.
- Aumento de las **importaciones de LCC** en Europa y América reduciendo el tamaño del Mercado.

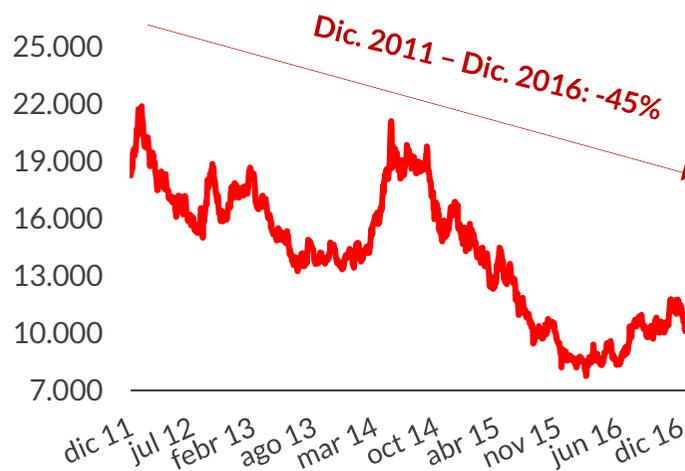
CONCLUSION

- 1) Se ha cumplido el peor escenario posible
- 2) En este contexto, los resultados de TUBACEX son positivos
- 3) La expectativa de mejora para 2017 es limitada
- 4) El mercado va a cambiar después de esta crisis

Entorno macroeconómico

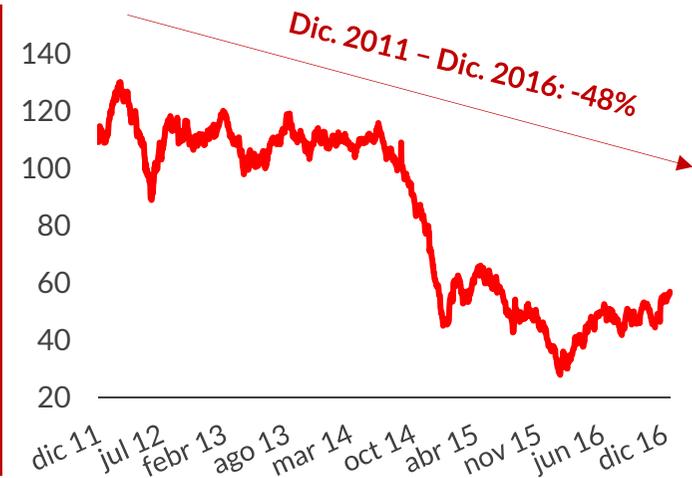
- La incertidumbre sobre la sostenibilidad del crecimiento mundial ha afectado negativamente a los mercados de valores y materias primas

Evolución precio del níquel (\$/ton)



- El precio del níquel cerró 2016 en 10.095 \$/ton, un 16% por encima del cierre de 2015.
- Su precio medio fue de 9.645 \$/ton, un 29% inferior al de 2015.

Evolución precio del Brent (\$/barril)



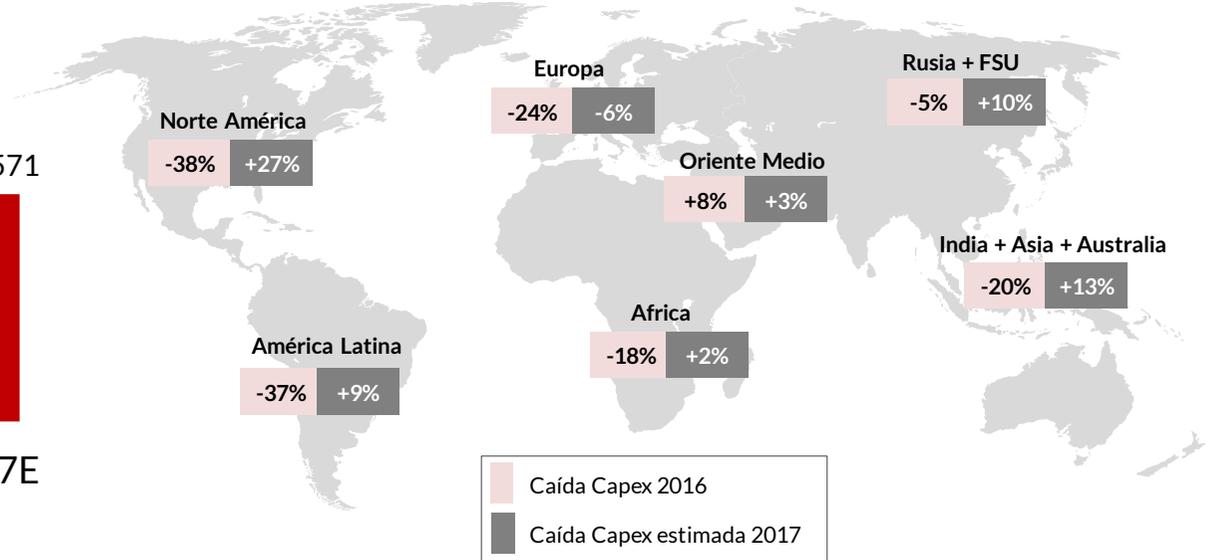
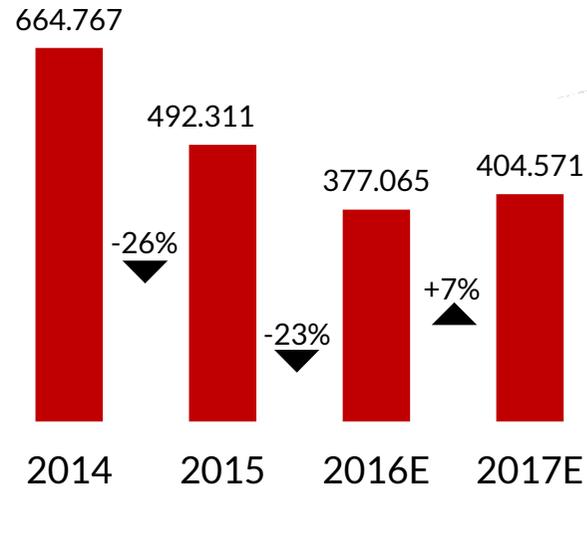
- El barril de Brent cerró el año 2016 en 56,8\$, un 52% por encima del cierre de 2015.
- Desde el final de 2011, el precio del barril de Brent ha caído un 48%.

Materias primas en niveles históricamente bajos

Sector de Petróleo

- Por primera vez en 30 años nos hemos enfrentado a dos años consecutivos de caída de inversión, que unidas a la tasa de declino permiten anticipar un ligero aumento en el Capex de Upstream para 2017

Evolución del Capex en Upstream (\$MM)

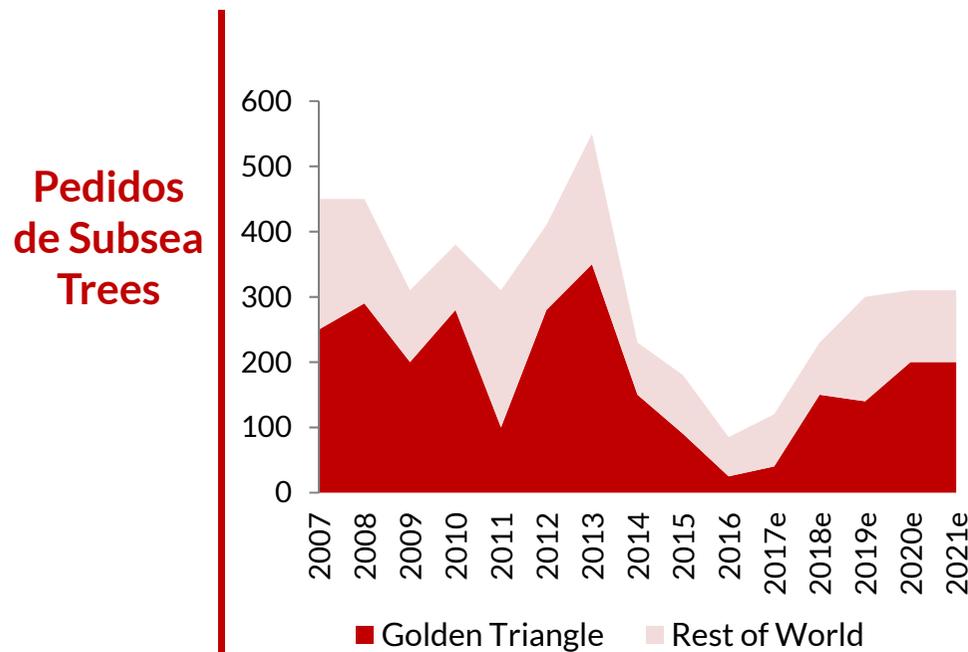


Dos años consecutivos de reducción de la inversión en Upstream

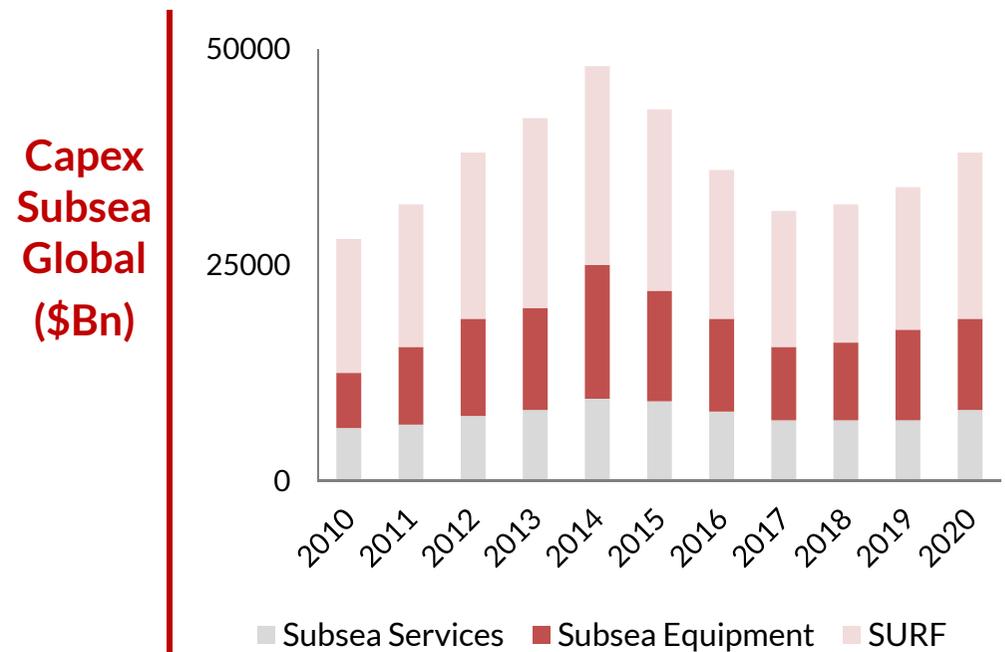
Fuente: Barclays Global 2017 E&P Spending Outlook (Enero 2017)

Sector de Petróleo

- El mercado de Subsea se ha enfrentado al recorte más significativo de inversión en la historia reciente
- Tras tocar fondo en 2016 se prevé un ligero crecimiento a partir de 2017



Fuente: Wood Mackenzie



Fuente: Rystad Energy

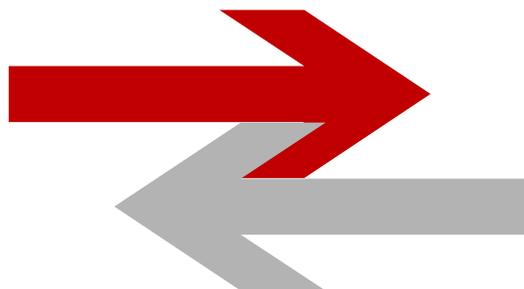
Se prevé una recuperación gradual a partir de 2017

Plan de acción de Tubacex

Entorno de mercado

- **Materias Primas:** mantenimiento de precios en niveles muy bajos
- **Sector de Oil&Gas:** recorte de inversiones y retrasos en la implementación de proyectos
- **Crecimiento mundial:** Bajo crecimiento mundial con empeoramiento de tasas en países en desarrollo
- **Precios:** precios en niveles históricamente bajos.
- Cambio importante en el **mix de producto** demandado y en la **cadena de valor**

Deterioro del mix,
volúmenes, precios y
márgenes



TUBACEX

- **Diversificación:** de sectores, productos y mercados
- **Control de costes:** Plan de ajuste en todas las partidas de gasto
- **Competitividad:** Foco en Compañía Lean, mejoras operacionales, reducción de lead-times, etc.
- **Estrategia financiera:** reducción de coste, ampliación de plazo y diversificación de fuentes de recursos
- Concentración en **generación de caja**
- No paramos nuestros **proyectos estratégicos**

Resistencia a la crisis

Reduciendo los efectos de la crisis

Aspectos clave del 2016

- Ofrecer **la mejor solución** a través de...

Nuevos Productos

- Co-desarrollo con clients
- Nuevos grados y materiales
- Nuevas dimensiones y aplicaciones
- Diseño de soluciones ad-hoc
- Productos complementarios

Nuevas tecnologías

- Técnicas Lean de fabricación
- Nuevos procesos de producción

Nuevos servicios

- Tratamientos y acabados adicionales
- Optimización de centros logísticos / time-to-market
- Servicio en planta y mantenimiento



Avanzando en la cadena de valor hasta convertirnos en el proveedor líder de soluciones integrales

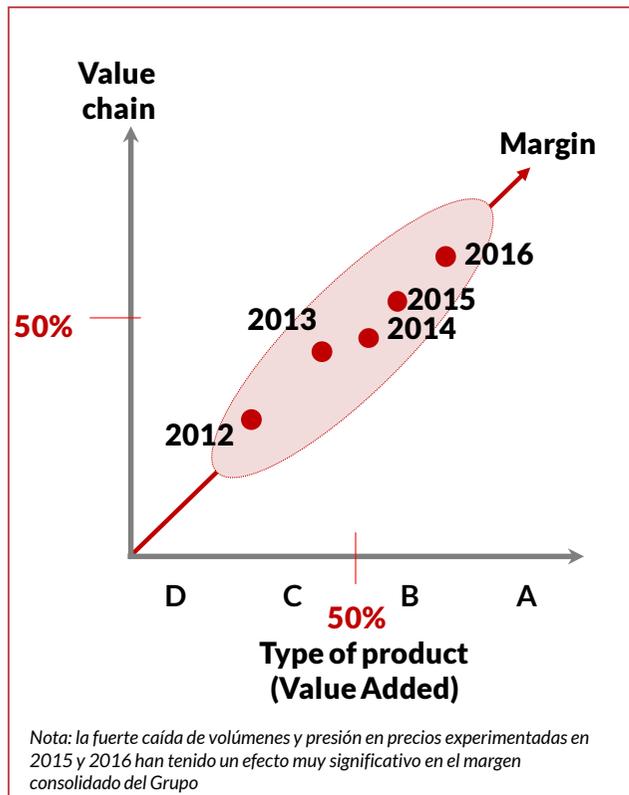
Aspectos clave

- Concentración en **generación de caja** y defensa del **Balance**
- **Continuación de proyectos** lanzados en 2015
- Esfuerzo centrado en la **reducción de gastos generales**
- **Crecimiento** proveniente de aumento de cuota de mercado en productos y mercados estratégicos y **diversificación**
- Mejora del **posicionamiento competitivo** con End-Users y EPCs
- Desarrollo de **nuevos productos, grados de acero y tecnologías**
- Aceleración de la evolución hacia un **proveedor de soluciones integrales**
- Mantenimiento de las **inversiones estratégicas**

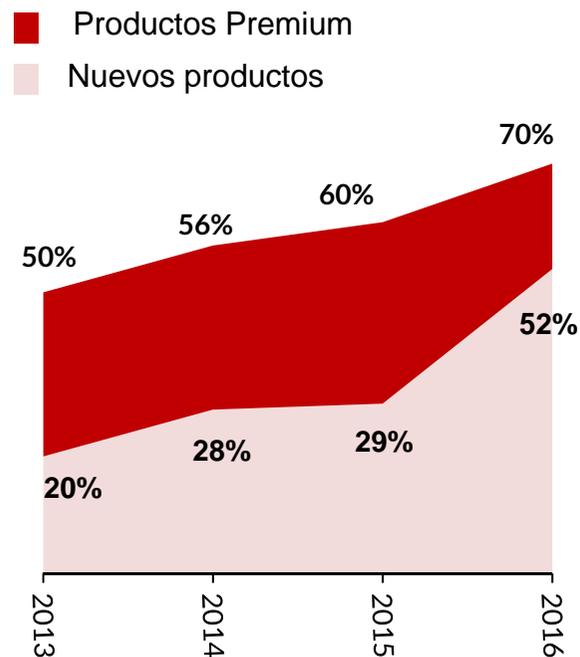
Reforzándonos durante la crisis

Estrategia de negocio

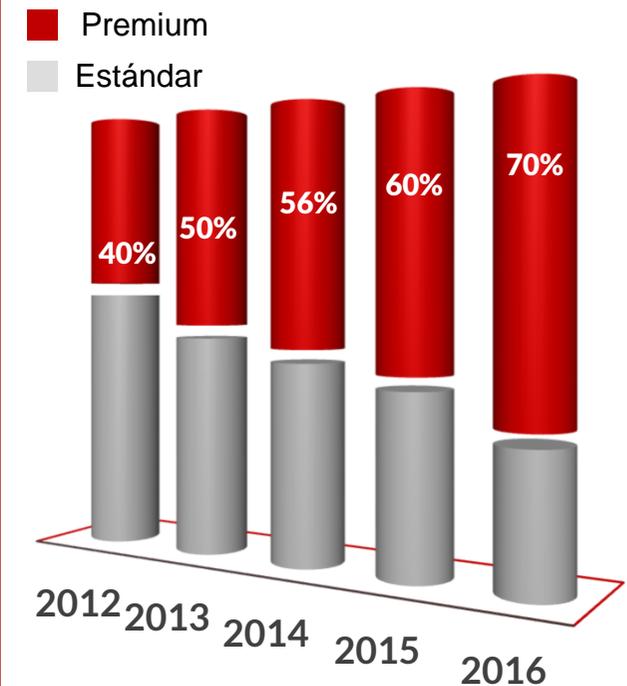
Foco en valor añadido



Productos premium

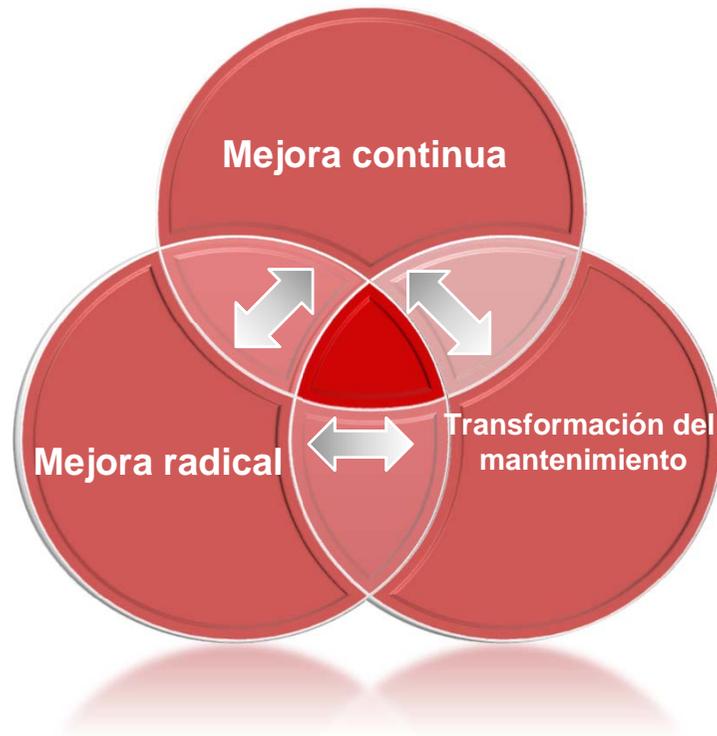


Desglose de productos



Posicionamiento en el segmento Premium

Estrategia operacional



Mejora continua

- Establecimiento de comité de dirección central que garantice el alineamiento
- Mejoras en la creación de flujo y cambio en la cultura aprovechando herramientas básicas

Mejora radical

- Continuación del proyecto de mejora radical con 2-3 proyectos distintos cada año
- Ahorros significativos obtenidos

Transformación del mantenimiento

- Aumento de la estabilidad de máquinas clave
- Implementación de planes de mantenimiento autónomos en cada planta
- Lanzamiento de iniciativas de mantenimiento predictivo

Avance en los tres ejes principales de la excelencia operativa

Estrategia de gestión

Iniciativas

Ciclos de gestión	<ul style="list-style-type: none">• Estandarización de KPIs e implementación de PDCA a más de 200 personas• Consolidación de su uso a todos los niveles	
Gestión de datos	<ul style="list-style-type: none">• Lanzamiento de intranet• Migración de las herramientas clave a la nueva plataforma• Despliegue de KPIs via TX Intranet• Estandarización del reporte	
Gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none">• Arquitectura corporativa y procesos simples desplegados y líderes de proyectos establecidos para el intercambio de conocimiento	
Organización orientada al logro	<ul style="list-style-type: none">• Lanzamiento de nuevos foros internos• Definición de reoles y responsabilidades corporativas	
Revisión del sistema y mejora	<ul style="list-style-type: none">• Seguimiento de las acciones derivadas de 2016 EFQM e introducción al nuevo plan estratégico• 3ª evaluación de EFQM• Preparación para primera auditoría externa	

Mejor gestión de los recursos

- Refuerzo de la red de ventas
- Diversificación de fuentes de financiación y alargamiento de plazos
- Consolidación de los cambios corporativos en la organización
- Buena aceptación y resultados de los cambios del año pasado en el modelo de gestión y KPIs clave
- Lanzamiento exitoso de la Fundación TUBACEX con feedback muy positivo de todos los stakeholders

Lanzamiento de la Intranet de TUBACEX como núcleo central para el futuro desarrollo de las herramientas de gestión

Estrategia de Innovación

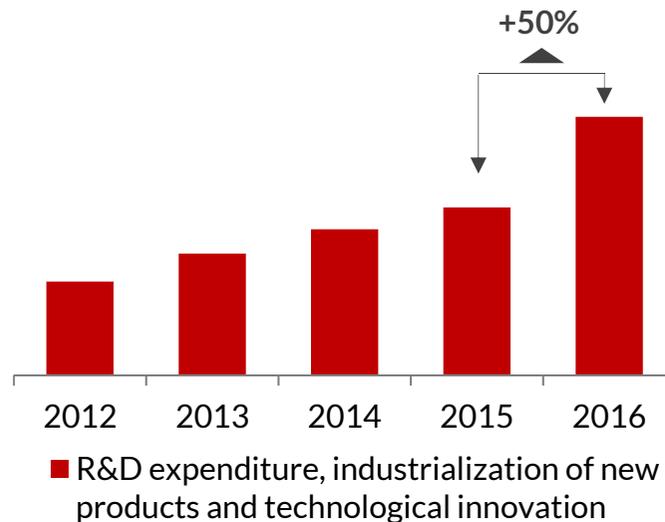
- Estrategia centrada en el cliente para mejorar la eficiencia global de sus proyectos y procesos

Convertir las necesidades más exigentes en soluciones específicas de alto valor tecnológico desarrolladas en colaboración con los clientes

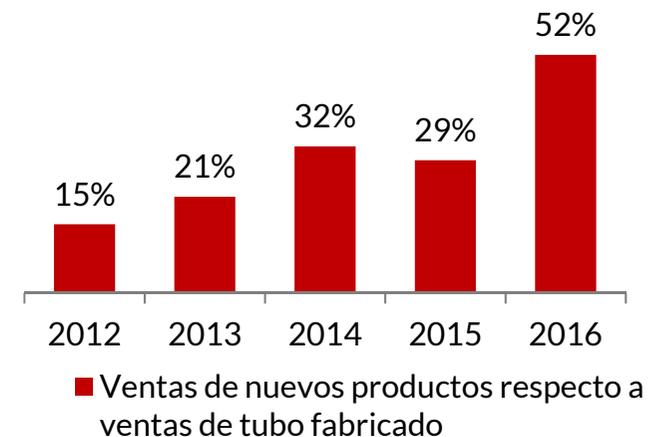
- Esfuerzo inversor respaldado por el BEI mediante un préstamo para financiar el plan de Innovación y Desarrollo Tecnológico 2015-2019



Esfuerzo en I+D e Innovación Tecnológica



Ventas de nuevos productos



Estrategia de crecimiento

TSS
TUBACEX
GROUP

- TUBACEX refuerza su liderazgo mundial en el mercado de distribución ampliando su propuesta de valor a través de **TUBACEX Service Solutions**, master distributor capaz de ofrecer al cliente distribuidor un amplia gama de productos en stock con total disponibilidad y en cualquier lugar del mundo



Apertura de centros de servicio en Austria, Dubai, India e Irán

Estrategia de crecimiento



- Refuerzo de la división de fittings con Awaji Stainless para la fabricación de codos, reducciones, Tees y Caps en acero inoxidable
- Productos estándares de pequeño diámetro que complementan la gama de fittings que ofrece Tubacex a través de TTA e IBF
- Supone la primera implantación productiva en el Sudeste asiático

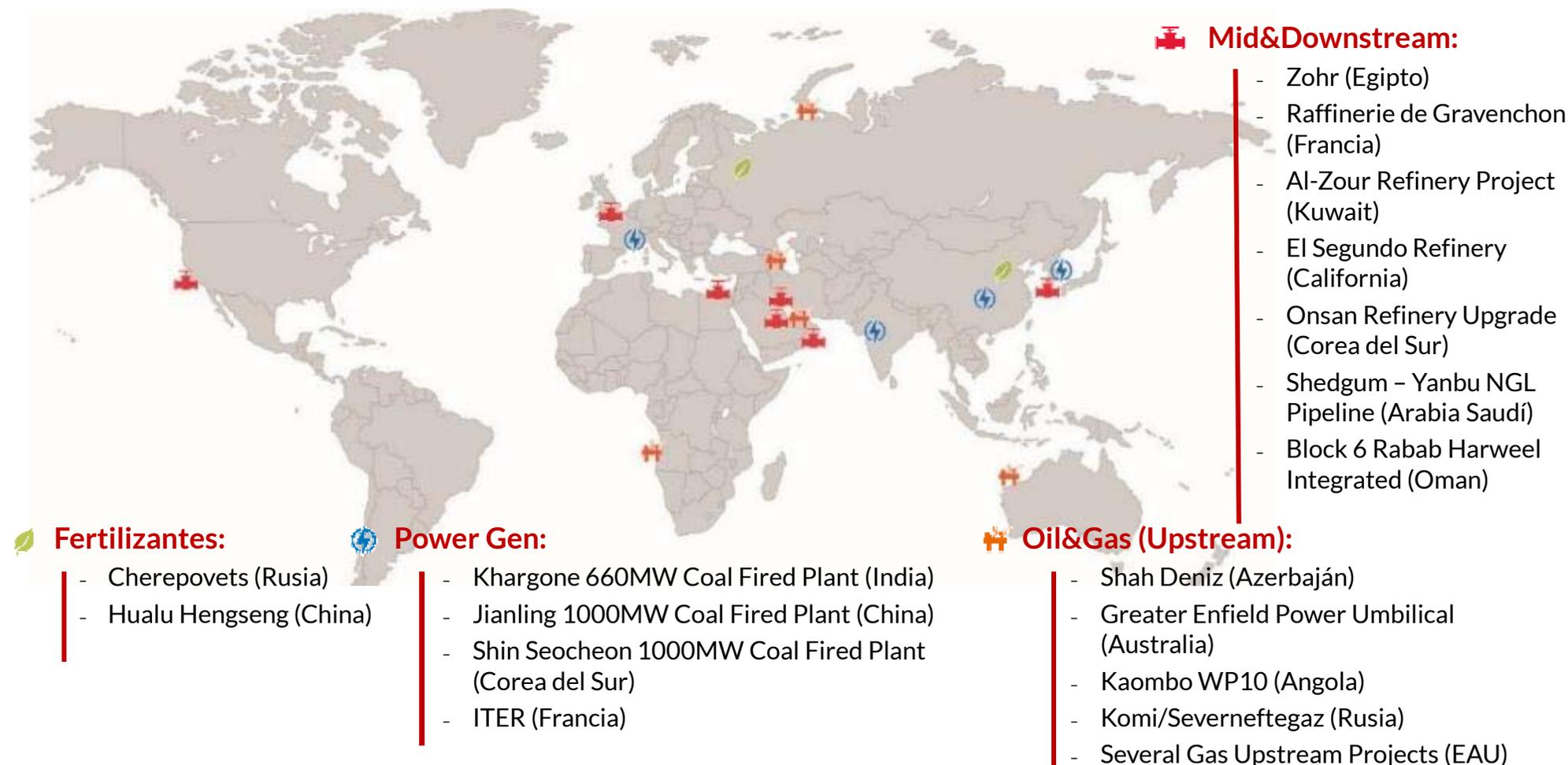


- TUBACEX ha firmado una alianza estratégica con Energy Frontier Solutions para crear TUBACEX Upstream Technologies (TXUT), **Joint Venture** para reforzar la comercialización de soluciones integral en el segmento producción y extracción de petróleo y gas



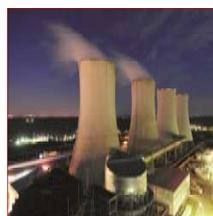
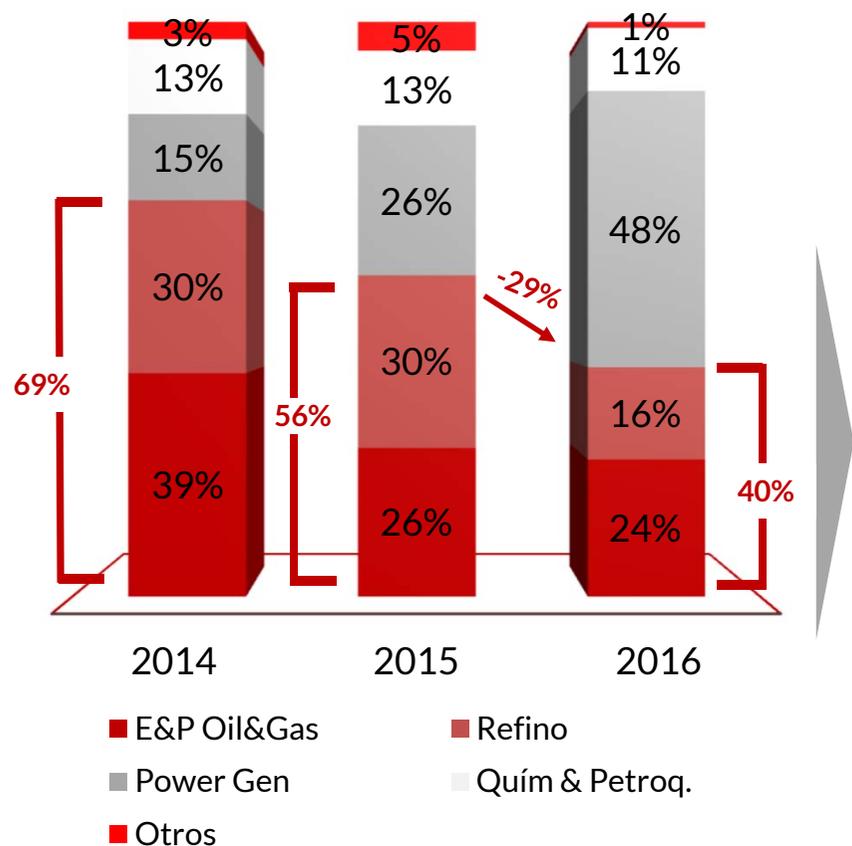
TUBACEX apuesta por el crecimiento y sigue avanzando en su objetivo de convertirse en proveedor global de soluciones tubulares

Algunos proyectos de 2016



Aumento de cuota en todas las aplicaciones y mercados

Desglose de ventas por sector*



■ E&P Oil & Gas:

- Proyectos específicos que permiten su aumento gradual, a pesar de los recortes de Capex de las compañías petroleras
- Mejor comportamiento relativo del gas

■ Power Generation:

- Dos años consecutivos de cifra de ventas récord para centrales de generación eléctrica de carbón con tecnología supercrítica
- Oferta integral de soluciones tubulares gracias a la incorporación de IBF y al desarrollo de nuevos grados y tecnologías

■ Downstream:

- Tendencia decreciente durante la segunda mitad del año, pero expectativa de proyectos importantes en Far East
- Mención especial para ventas al sector LNG

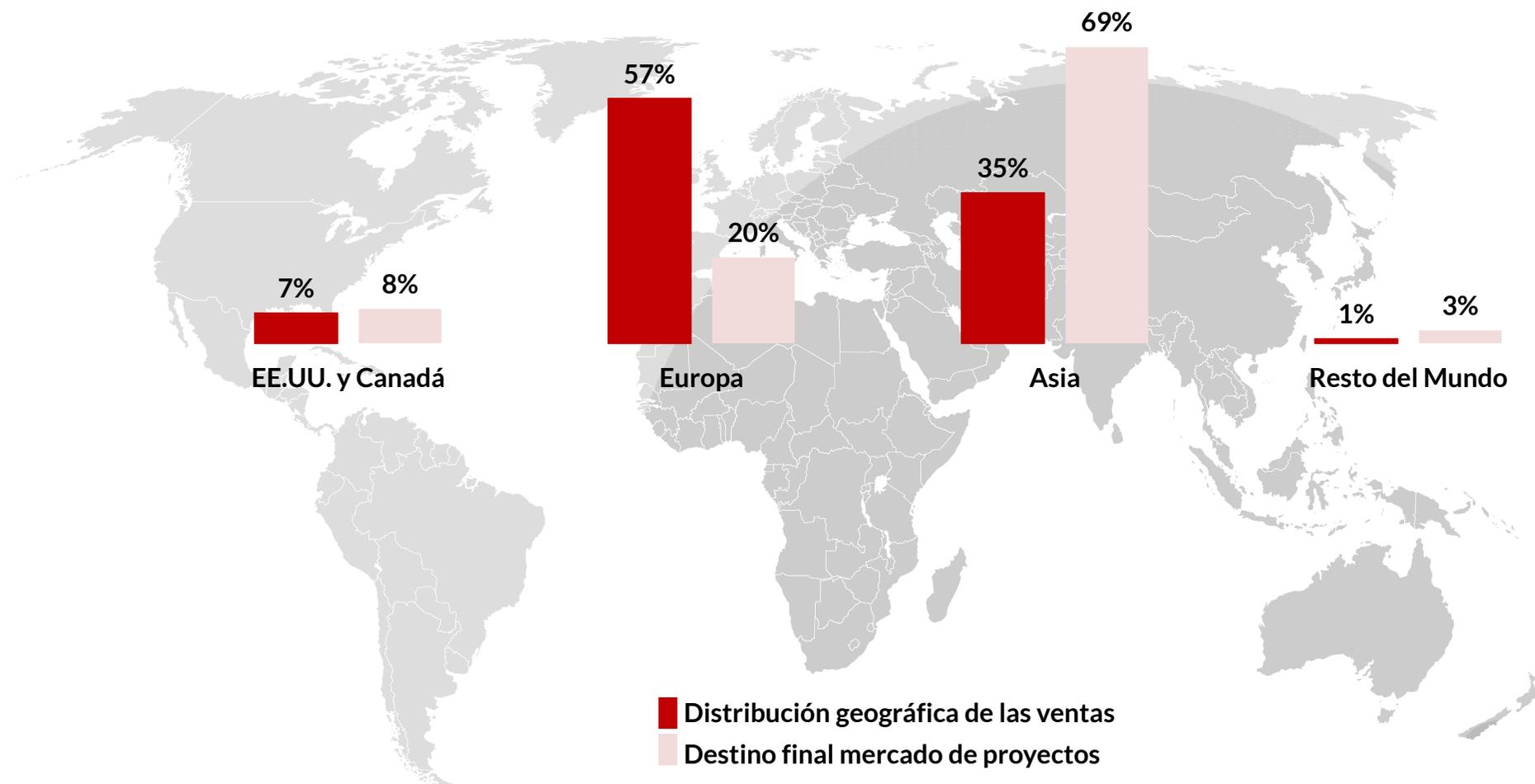
■ Otras aleaciones

- Esfuerzo en diversificación
- Nuevos grados en la cartera de productos
- Incremento progresivo de ventas al sector de Fertilizantes

Caída de Oil&Gas compensada por años récord de Power Gen

* Ventas directas a ingenierías y clientes finales

Desglose de ventas por geografía



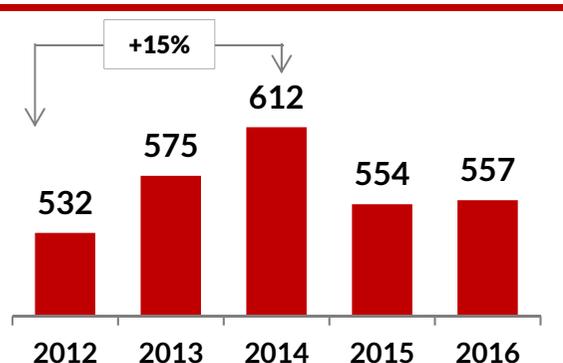
Asia se mantiene como el primer Mercado del Grupo

Principales magnitudes financieras

<i>Mill.€</i>	2014	2015	2016	% Var. 16 vs. 15
Ventas	546,7	533,4	494,0	-7,4%
EBITDA	64,1	48,9	34,9	-28,6%
Margen EBITDA	11,7%	9,2%	7,1%	
EBIT	43,7	15,6	2,5	-84,1%
Margen EBIT	8,0%	2,9%	0,5%	
Beneficio Neto	23,8	8,4	0,5	n.s.
Margen Neto	4,4%	1,6%	0,1%	
Circulante Neto Operativa	202,4	210,1	183,2	-26,9
CNO / Ventas	37,0%	39,4%	37,1%	
Deuda Financiera Neta	151,5	220,5	206,9	-13,6
DFN / EBITDA	2,4x	4,5x	5,9x	

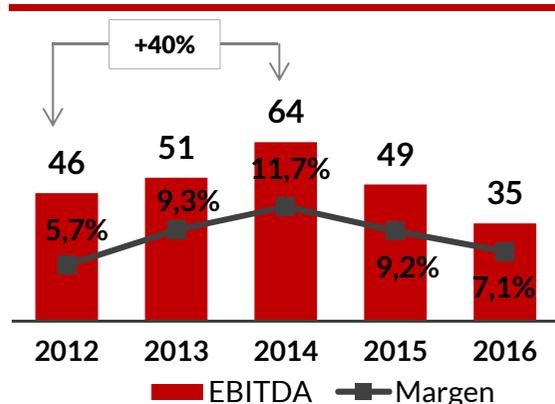
Evolución de las principales magnitudes

Ventas (€M)*

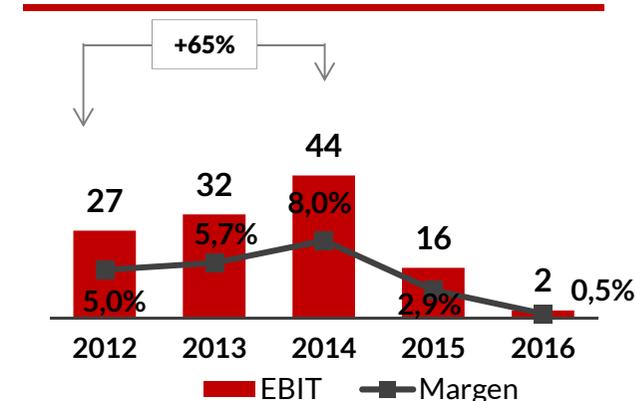


* Cifra de ventas asumiendo estable el precio del níquel de 2012

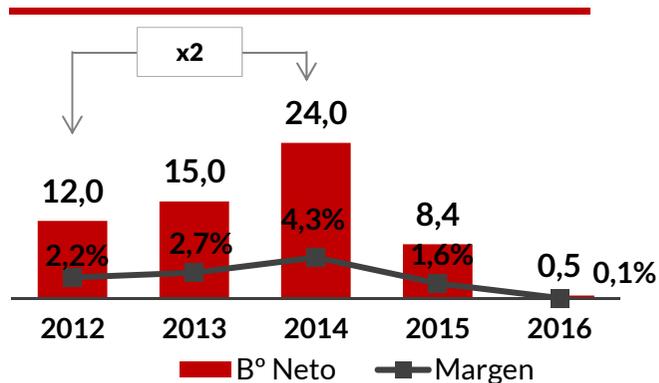
EBITDA (€M)



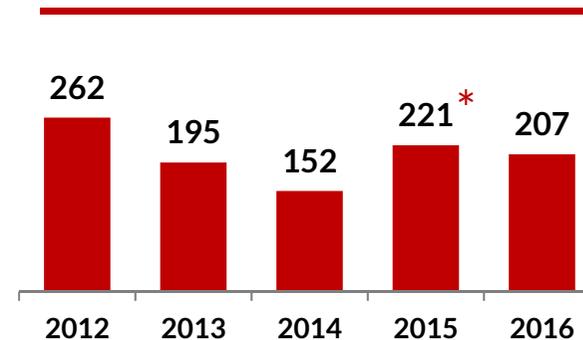
EBIT (€M)



B° Neto (€M)



DFN (€M)

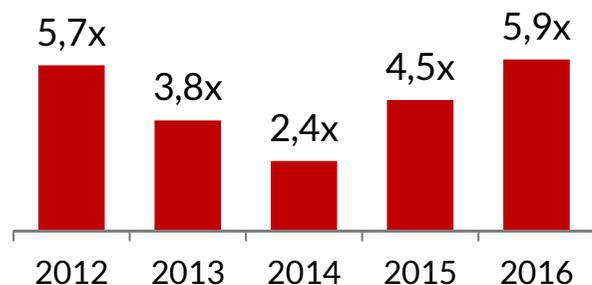


* Adquisición de dos compañías (IBF y Prakash)

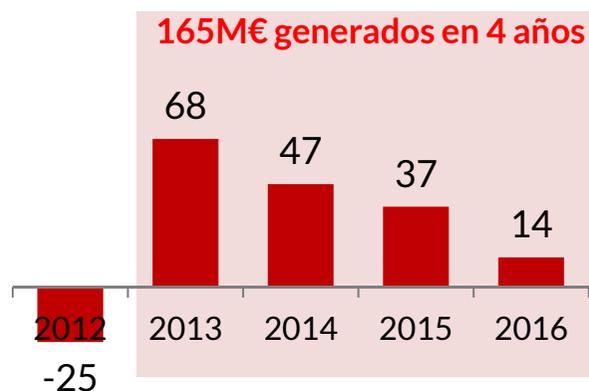
Mejora importante de resultados hasta la crisis del petróleo

Financial strategy

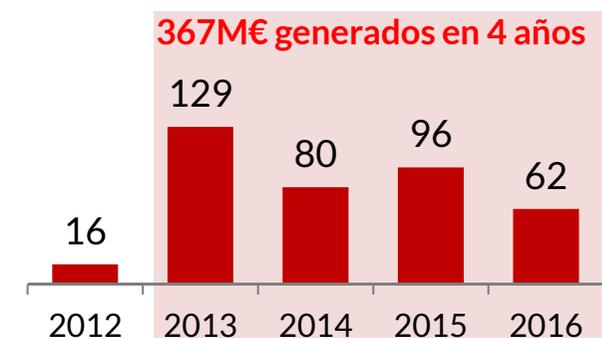
DFN / EBITDA



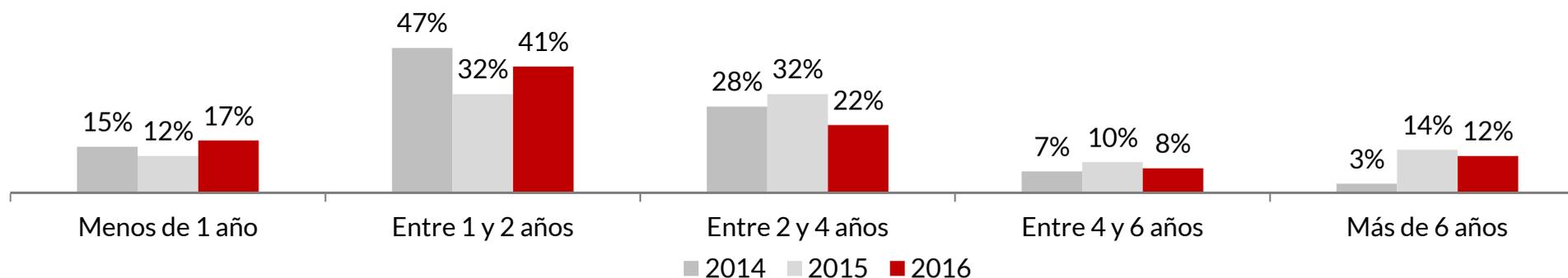
Cash flow antes de adquisiciones



Cash Flow bruto



Esquema de vencimiento de la deuda



El alto cash flow generado permite la solidez financiera actual

Responsabilidad Social Corporativa



FORMACIÓN

- 1 Formación dual:** definición y lanzamiento del programa de "Mantenimiento preventivo" (España y Austria)
- 2 Becas internacionales:** IBF, SBER, INDIA
- 3** Definición de un plan de **reconocimiento de competencias**



Inserta

DIVERSIDAD CORPORATIVA

- Plan de integración para promover la inclusión de determinados colectivos, con especial foco **en personas con discapacidad.**
- Próximamente firmaremos un acuerdo con la Fundación ONCE



ACCIÓN SOCIAL

in support of
unicef

Un programa de tres años de duración para **promover la educación** a través de la mejora de las instalaciones sanitarias en 1257 colegios de Palghar, India, mejorando el acceso a la educación de 116.000 niños y niñas.

www.tubacex.com/unicef

Fomentamos nuestra responsabilidad social corporativa



Perspectivas 2017

Lo que hemos aprendido de la crisis

El Mercado ha cambiado...

- Se tardará unos años en volver a los niveles de lanzamientos de nuevos proyectos conseguidos en 2013 y 2014
- Sólo serán aprobados los proyectos rentables a un precio de Brent entre 50-60\$
- El nivel de Capex necesario para proyectos similares se reducirá entre un 20-30% en comparación con los proyectos anteriores a la crisis
- Las operaciones corporativas están cambiando los centros de decisión
- Los intermediarios que no aporten valor, tienen que desaparecer

... Y no volverá a ser como antes

Es necesaria una reestructuración del sector

Nuestra respuesta

- Debemos ser proactivos, ofreciendo al Mercado:
 - **Co-diseño** desde las primeras etapas del proyecto para optimizar costes
 - **Estandarización** en el diseño de plantas
 - **Acuerdos multianuales** ofreciendo servicios “just in time” con precios más competitivos
 - **Eliminación de las operaciones que no generan valor** en toda la cadena de suministro
 - **Servicio** en instalaciones y postventa



Contribución real a la optimización de costes y reducción de Capex necesario

Oportunidades

1 MAYOR EXITO COMERCIAL

- Entrada en nuevos clientes, KAT's...
- OCTG en **Middle East** para **Gas**
- Impulso de **nuevos productos**
- Apertura de nuevos mercados: Irán
- Expansión de **TSS**

3 **NUEVOS NEGOCIOS / Sentando las bases para el crecimiento futuro**

- Conexiones
- Tubacoat
- Mayores diámetros exteriories
- Nuevas patentes
-

2 **CONCENTRACIÓN EN REDUCCIÓN DE COSTES**

- Reducción del **coste de personal**
- Consolidación de proyectos lanzados para la **reducción de costes**
- Fortalecimiento de proyectos basados en **mejoras productivas**

4 **GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ**

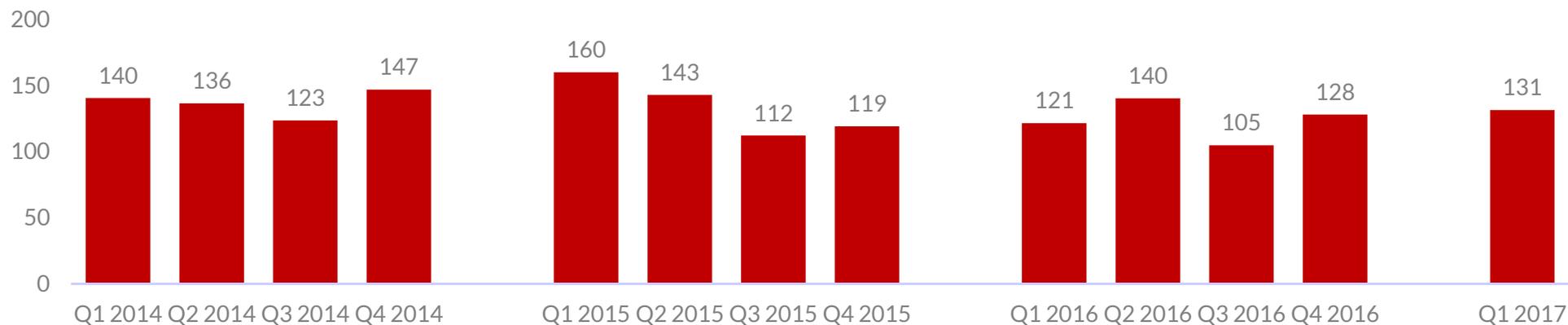
- Reducción del circulante neto operativo, planes específicos
- Mantenimiento de la reducción progresiva del coste financiero
- Generación positiva de caja operativa

Resultados del Primer Trimestre de 2017

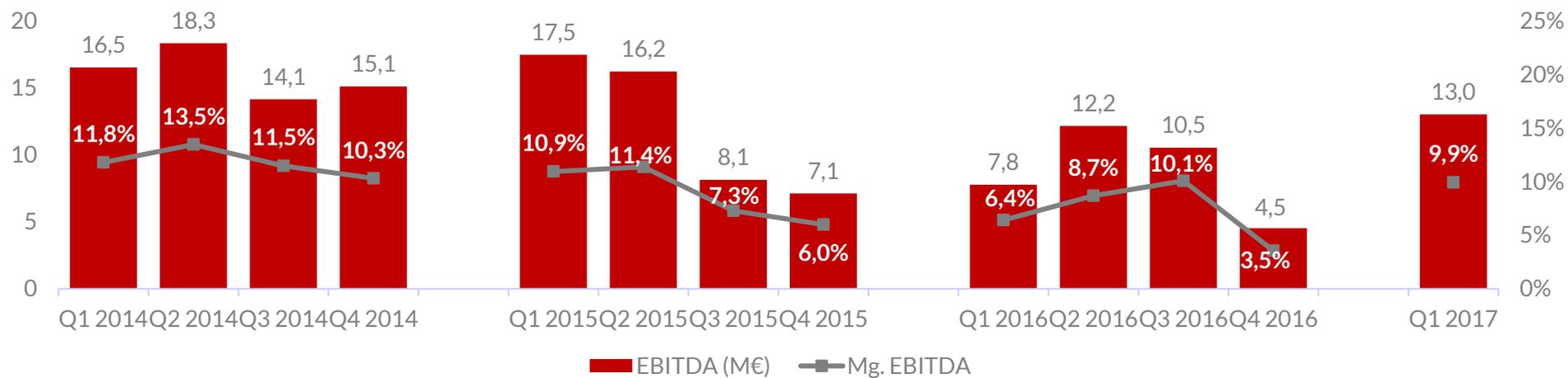
<i>Mill.€</i>	1T 2016	1T 2017	% Var. 17 vs. 16
Ventas	121,4	131,3	+8,2%
EBITDA	7,8	13,0	+67,9%
Margen EBITDA	6,4%	9,9%	
EBIT	-0,6	4,6	n.s.
Margen EBIT	neg.	3,5%	
B° Neto	-0,5	2,8	n.s.
Margen Neto	neg.	2,1%	
	FY 2016	1T 2017	% Var. 17 vs. 16
Circulante Neto Operativo	183,2	206,9	+23,7
CNO / Ventas	37,1%	41,1%	
Deuda Financiera Neta	206,9	229,1	+22,2
DFN / EBITDA	5,9x	5,7x	

Evolución de Ventas y EBITDA

Ventas

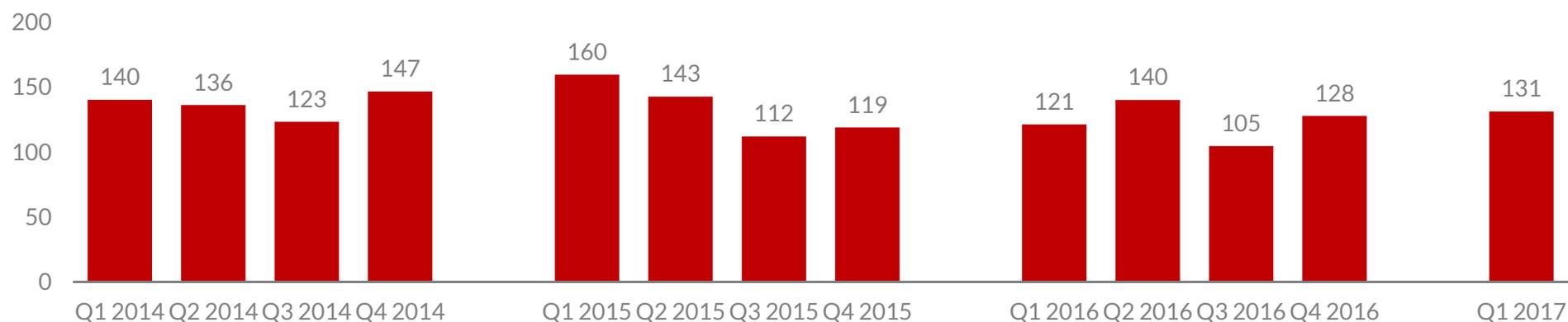


EBITDA

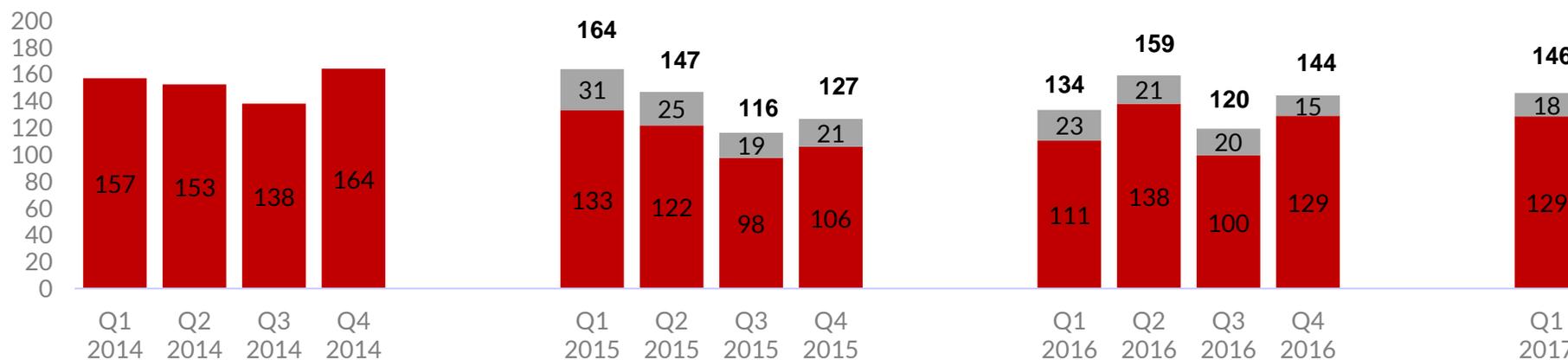


Comparación entre Ventas y Ventas ajustadas por níquel

Ventas



Ventas ajustadas*



■ Comparable perimeter ■ New acquired companies

*Ventas ajustadas asumiendo estable el precio del níquel de 2012



Plan Estratégico

Plan Estratégico 2013 – 2017: Objetivos estratégicos

Clientes

Ser proveedor de referencia para los clientes



- Cuota de Mercado
- Calidad / servicio
- Encuestas de satisfacción
- Nuevos productos

Personas

Ser la compañía en la que las personas quieren trabajar



- Seguridad
- Índice de calidad
- Evaluaciones 180°/360°

Mercado

Reducir la volatilidad del mercado



- Break-even vs. ventas
- Diversificación de product
- Diversificación de mercados
- Alianzas y M&A

Accionistas

Duplicar el valor de la compañía en 5 años



- Resultados: EBITDA, EBIT, etc.
- DFN / EBITDA
- Enterprise & Equity Value

Compromiso con los objetivos estratégicos

Plan Estratégico 2013 – 2017: Fases

	STARTING POINT	GOAL	FULFILLMENT	GOAL	FULFILLMENT
	FY 2012	Cash Generation Phase I 2013-2014 	FY 2014	Growth Phase II 2015-2016 	FY 2015
Product Mix	27%	30% Premium Products vs. 70% Traditional	36.2% 	40% Premium Products vs. 60% Traditional	56% 
Sales Growth	n.a.	>15%	+15.0% ¹ 	> 15%	+1.5% ¹
EBITDA Margin	8.6%	10%	11.7% 	12%	9.2%
Net Debt / EBITDA	5.7x	< 3x	2.4x 	2 – 3x	4.5x
RoCE	5.2%	10%	10.0% 	12%	2.9%
Working Capital / Sales	55.3%	45%	37.0% 	40%	39.4% 

Cumplimiento exitoso de la primera fase

1. Sales growth 2012 assuming the stable nickel price of 2012

Plan Estratégico 2013 – 2017



- Creemos que **hemos cumplido con los niveles propuestos** en el Plan Estratégico 2013-2017
 - ✓ Crecimiento complementando el perímetro y estableciendonos industrialmente en LCC
 - ✓ Excelencia en la producción
 - ✓ Organización y Personal
 - ✓ Capacidad y sistemas de gestión
 - ✓ Producto y posicionamiento en el Mercado
- Aunque **no hemos alcanzado los resultados financieros esperados** debido a la débil situación de Mercado y, por tanto, un punto de partida muy desfavorable

Plan Estratégico 2013 – 2017

- En circunstancias normales de Mercado, 2015 habría sido el año de la consolidación del Plan Estratégico, cumpliendo la práctica totalidad de los objetivos propuestos para 2017

	Revenues	EBITDA	Contrib. Mg	NFD / EBITDA
Traditional Perimeter	546,0	64,0	94,1	2,4x
% revenues		11,7%	17,2%	
IBF + Prakash	140,0	18,0	22,7	n.a.
% revenues		12,9%	16,2%	
2014 Proforma	686,0	82,0	116,8	≈ 2,5x
% revenues		12,0%	17,0%	

Si no fuera por la crisis del petróleo, habríamos cumplido nuestros objetivos

Lanzamos un nuevo Plan 2016 - 2020



De un fabricante de tubo a un proveedor premium de soluciones tubulares

Plan Estratégico 2016 – 2020: 4 Objetivos

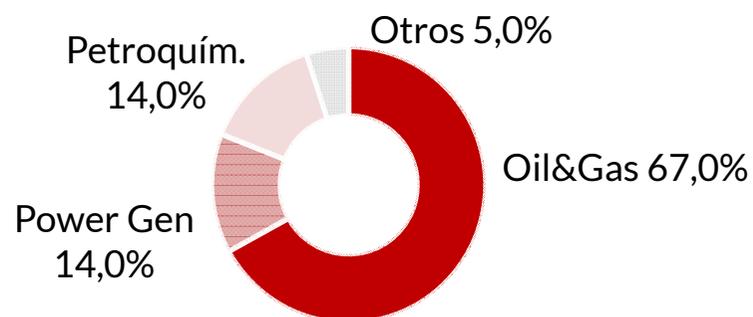
1

Refuerzo del posicionamiento de TUBACEX como **proveedor global de soluciones tubulares**

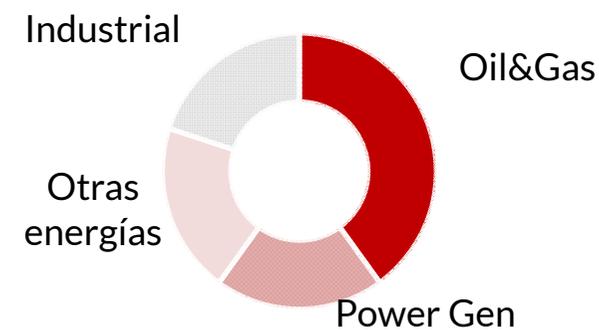


2

Reducción de la volatilidad diversificando riesgos



Ventas 2013



Ventas 2020

Plan Estratégico 2016 – 2020: 4 Objetivos

3

Conseguir **Ventas > 1.000M€** en un Mercado recuperado

Paso 1

EBITDA 100M€

- Recuperación del mercado

Paso 2

**Ventas
1.000M€**

- Crecimiento natural de los productos actuales
- Posicionamiento como proveedor integral de soluciones

4

Obtener un **nivel de excelencia por encima de 500 en el modelo EFQM** (Q de plata para el modelo de gestión es 400), con todos los resultados por encima del 50% tanto en auditorías internas como externas

- Personas
- Clientes
- Proveedores
- Accionistas
- Sociedad

Plan Estratégico 2016 – 2020: Objetivos financieros

	Ventas	1.000 M €
	Margen EBITDA	15%
	DFN /EBITDA	2-3x
	Capital Circulante/ Ventas	35%

PROYECTOS INTERNOS

- Posicionamiento comercial
- TSS – desarrollo de logística global
- Sistemas tubulares conectados
- Planes industriales
- Plan de Innovación
- Optimización de costs

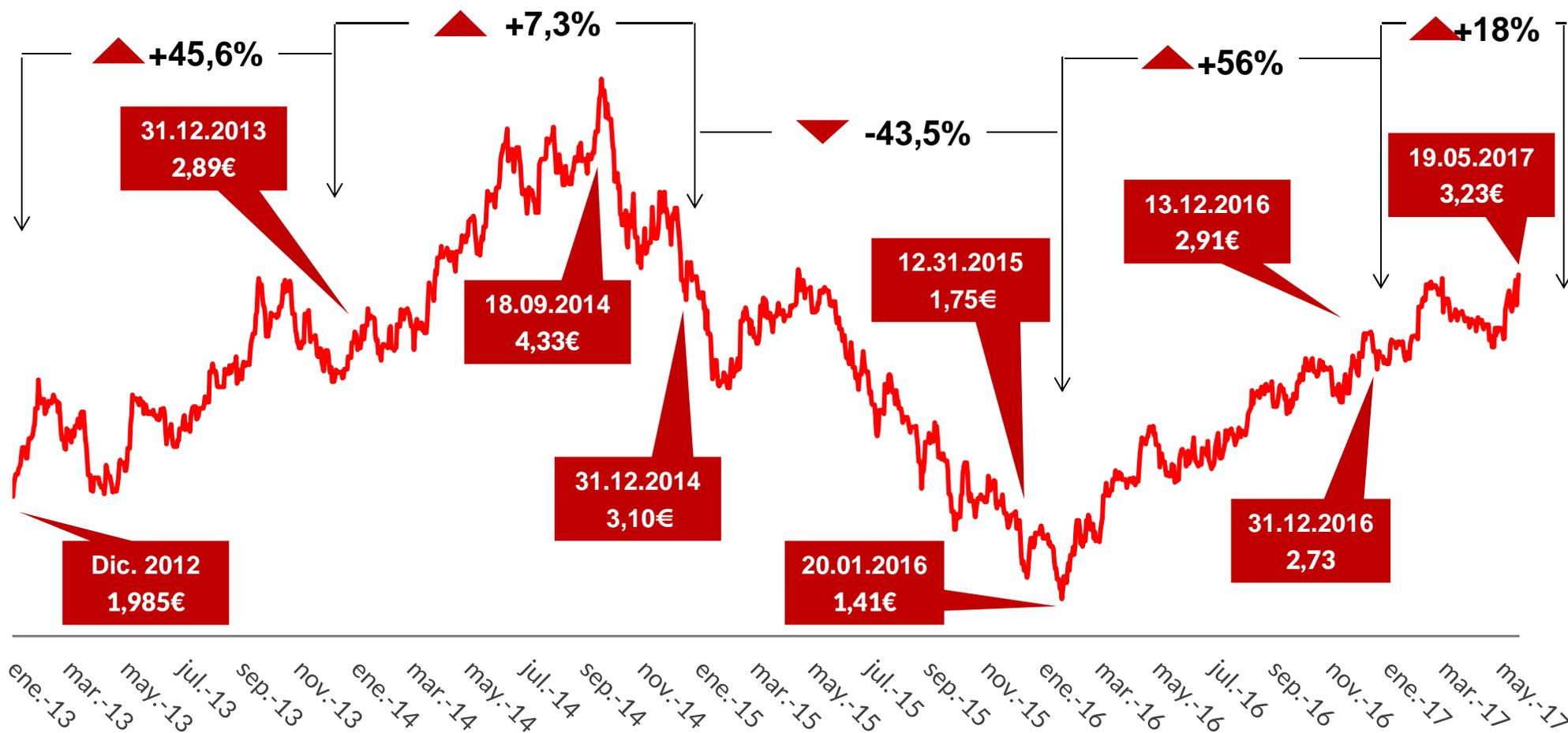
PROYECTOS EXTERNOS

- Desarrollo de capacidades de ensayo (EIC)
- Acuerdos con socios de ingeniería
- Operaciones de M&A para adquirir productos y servicios complementarios



Evolución en Bolsa

Evolución de la acción

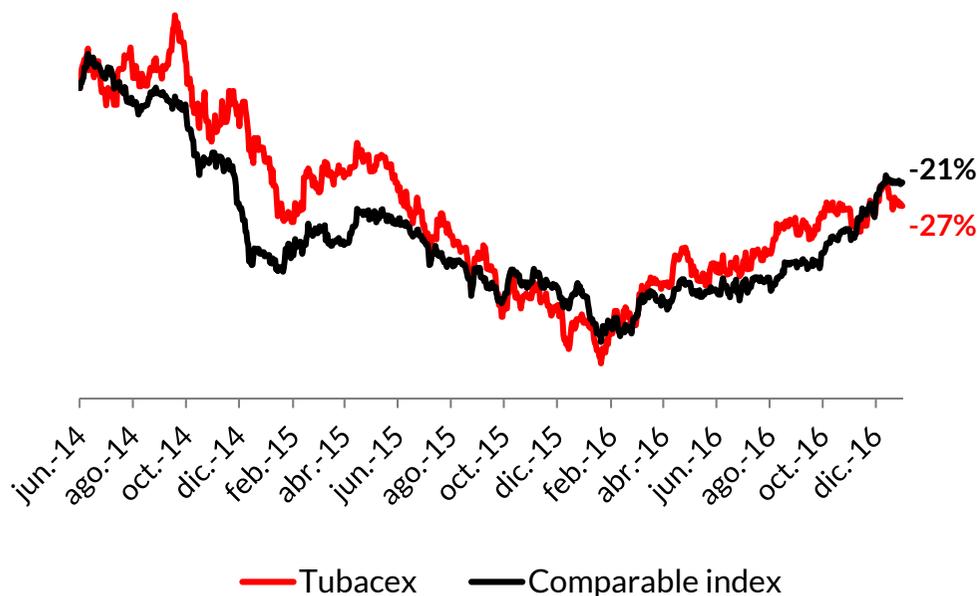


Buen comportamiento de la acción tras la brusca caída de 2015

Datos a 19 de mayo de 2017

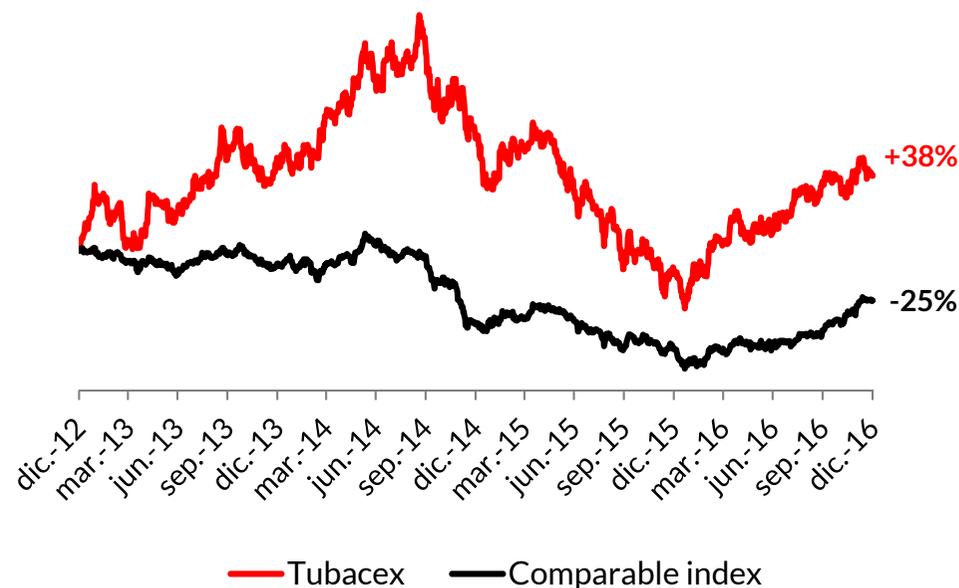
Evolución de la acción

Evolución desde Junio de 2014



Desde el comienzo de la crisis del petróleo el comportamiento de la acción de Tubacex ha sido mejor que el del sector

Evolución desde 2013



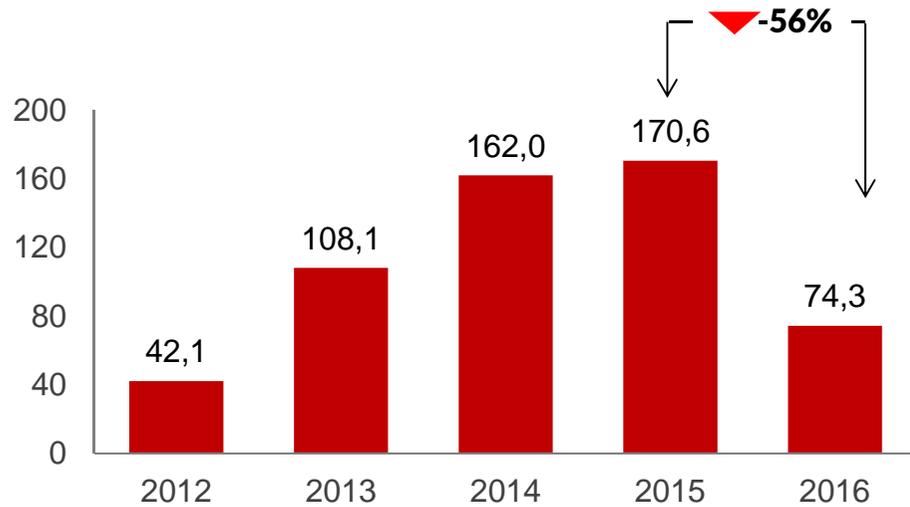
Desde el comienzo del Plan Estratégico 2013-2017 la acción de Tubacex se ha revalorizado un 38%

Comportamiento significativamente mejor que el del sector

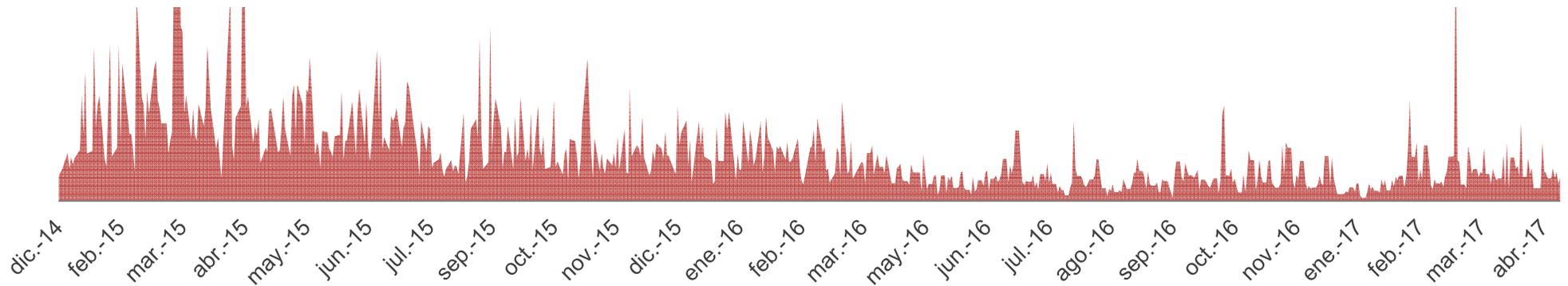
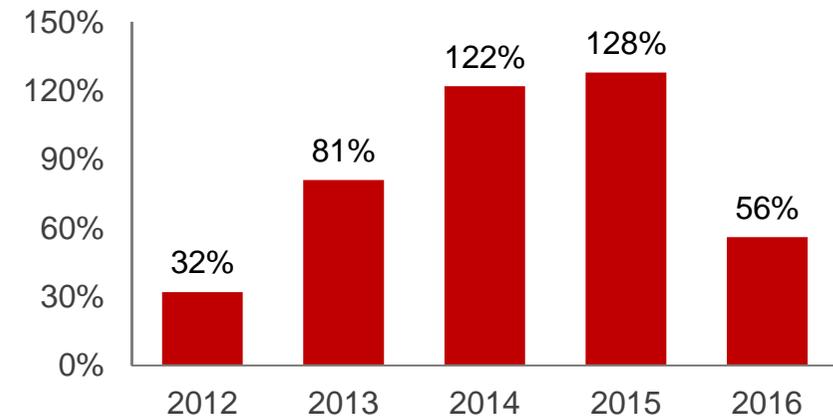
Nota: el Índice de comparables muestra la evolución bursátil promedio de las principales compañías de servicios para el sector de Oil&Gas

Liquidez de la acción

Títulos negociados (mill. títulos)

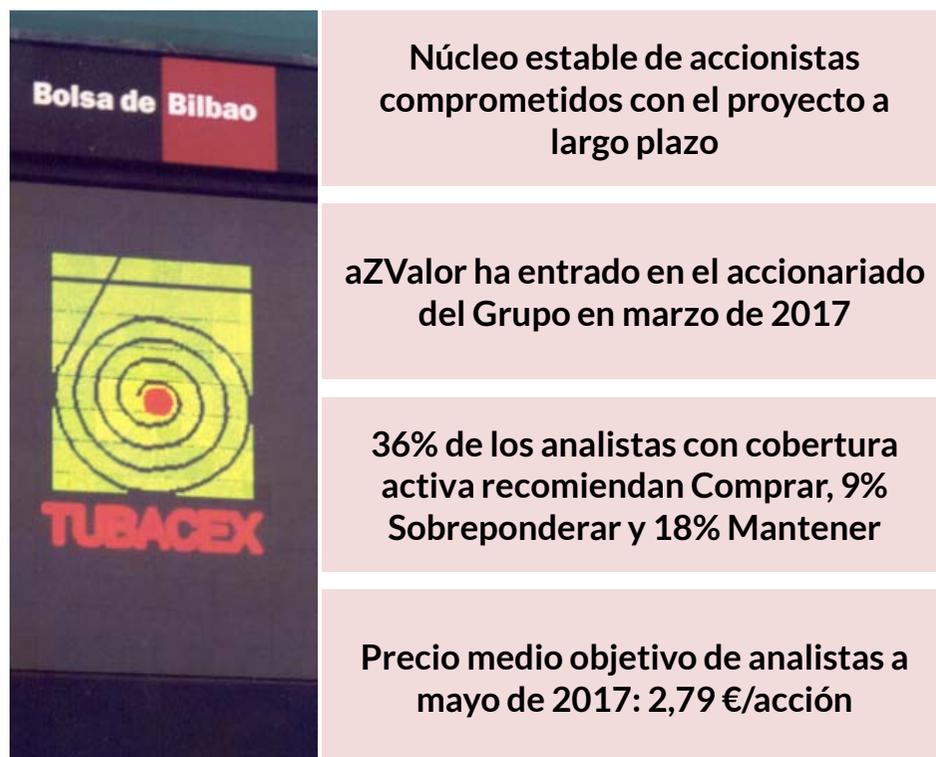


Rotación del capital (%)

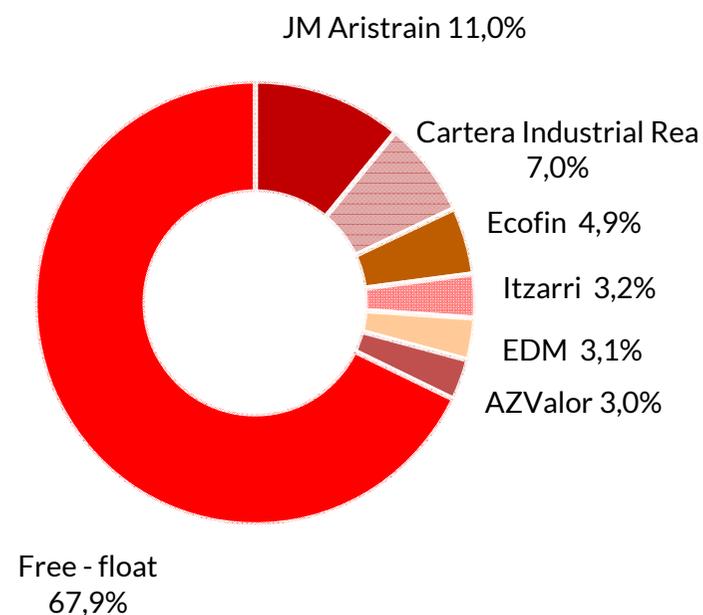


Otros aspectos

Relationship with Investors



Shareholder Structure



Estructura accionarial estable y valoración positiva del mercado

Fuente: CNMV a 20 de mayo de 2017



**GRACIAS POR
SU ATENCIÓN**

ANNUAL
REPORT
INFORME
ANUAL

2016



JUNTA DE ACCIONISTAS

Propuesta de Acuerdos

24.05.2017

Propuesta de acuerdos

1. Examen y aprobación, en su caso, de las cuentas anuales individuales y consolidadas, así como de sus respectivos informes de gestión, correspondientes al ejercicio social cerrado a 31 de diciembre de 2016.
2. Aprobación, en su caso, de la propuesta de aplicación del resultado correspondiente al ejercicio social cerrado a 31 de diciembre de 2016.
3. Aprobación, en su caso, de la gestión del Consejo de Administración de Tubacex, S.A., correspondiente al ejercicio social cerrado a 31 de diciembre de 2016.
4. Autorización para la adquisición derivativa de acciones propia al amparo de los dispuesto de los artículos 146 y 509 de la Ley de Sociedades de Capital.

Propuesta de acuerdos

5. Delegación en el Consejo de Administración de la facultad de ejecutar el acuerdo a adoptar por la propia junta de aumentar el capital social, de conformidad con lo establecido en el artículo 291.1.a) de la Ley de Sociedades de Capital, delegando, asimismo, la facultad de proceder a la exclusión del derecho de suscripción preferente.
6. Autorizar al Consejo de Administración, con facultades de sustitución, durante el plazo máximo de cinco años, para emitir obligaciones simples, convertibles y/o canjeables, y/o otros valores de renta fija (incluyendo, en particular, obligaciones, bonos y pagarés, con el límite máximo de 250 millones de euros, con atribución de la facultad de excluir el derecho de suscripción preferente de los accionistas y titulares de valores convertibles. Autorización para que la Sociedad pueda garantizar, dentro de los límites anteriormente señalados, las emisiones de valores que efectúen las sociedades dependientes.
7. Votación consultiva del Informe anual de Retribuciones de Consejeros.
8. Otorgamiento de facultades para formalizar, elevar a público los anteriores acuerdos e instar su inscripción en el Registro Mercantil así como para subsanar, interpretar y ejecutar los acuerdos que adopte la Junta General.



**GRACIAS POR
SU ATENCIÓN**