



**GRUPO  
TUBOS  
REUNIDOS**

# 2021 Informe Anual



<b>1. Carta a los accionistas</b>  p. 2	<b>2. Datos fundamentales</b>  p. 6	<b>3. Soluciones de tubería sin soldadura</b>  p. 8
<b>4. Entorno económico y sectorial en 2017</b>  p. 16	<b>5. Evolución de la actividad y resultados 2017</b>  p. 18	<b>6. Plan de Creación de Valor: TRansforma   360°</b>  p. 24
<b>7. Aspectos sociales</b>  p. 30	<b>8. Actividad de I+D+i y responsabilidad social corporativa</b>  p. 32	<b>9. Accionistas y Bolsa</b>  p. 34
<b>10. Gobierno corporativo</b>  p. 36	<b>11. Información histórica</b>  p. 38	<b>12. Consejo de administración y personal directivo</b>  p. 40
<b>13. Direcciones del GRUPO TUBOS REUNIDOS</b>  p. 42		

# 1. Carta a los accionistas

## Reconstruyendo sobre el futuro que emerge

Necesidad de abordar una transformación global en TUBOS REUNIDOS



Presidente  
Guillermo Ulacia Arnaiz

Vivimos tiempos de cambios sin precedentes en el sector de tubos de acero sin soldadura. Las presiones competitivas aumentan, resultando crítico para las compañías mejorar su posición estratégica para alcanzar unos resultados financieros que garanticen su sostenibilidad.

En este contexto, a comienzos del segundo trimestre de 2017, identificamos la necesidad de abordar una **transformación global del GRUPO TUBOS REUNIDOS** ante el deterioro de nuestros resultados, provocado por varios factores:

- a. La caída del precio del petróleo llevó a una reducción de más del 20% de la producción de tubos de acero sin soldadura a nivel global entre 2014-2016, alcanzando una reducción de más del 58% en Norte América
- b. Una sobrecapacidad estructural de producción en el sector que alcanzó más de un 40% en 2016 y que está concentrada principalmente en países orientales y emergentes
- c. La mayor concurrencia competitiva ha supuesto una caída generalizada de precios que acumula

más de un 30% en el periodo 2014-17, así como una reducción del diferencial entre los tubos de sin soldadura clásicos y los de calidad superior

- d. Adicionalmente, los clientes requieren cada vez mayores niveles de innovación y servicio, que implican continuas inversiones y suponen un mayor coste de producción, sin que dicho incremento pueda ser transferido totalmente a los precios de venta

En mayo de 2017 lanzamos nuestro Plan de Creación de Valor TRansforma | 360° con un objetivo de mejora de EBITDA recurrente de 45 millones de euros (desglosados en 15 millones de euros por mejoras de márgenes comerciales y 30 millones de euros por reducción de costes) y de optimización del capital circulante en 35 millones de euros en un plazo de 24 meses [i.e., plenamente efectivos a partir de 2020].

El plan TRansforma | 360° se ha articulado en torno a 7 áreas vitales de la empresa, y en él participan activamente más de 120 personas clave de todos los niveles para mejorar la eficiencia operativa, los procesos técnicos, los aprovisionamientos, la

excelencia comercial, la gestión de los inventarios, los costes generales, así como para implementar cambios estratégicos en la configuración industrial del GRUPO.

La ejecución del plan TRansforma | 360° entre septiembre 2017 [fecha de puesta en marcha] y mayo 2018 ha estado avanzando a buen ritmo, habiéndose conseguido el 40% del objetivo con un impacto estimado anual recurrente en EBITDA de 18 millones de euros y 12 millones de euros por la reducción de los niveles de inventario.

La adecuación de la mejora competitiva en costes, resultante de las iniciativas de eficiencia operativa, se planificó a través de una progresiva reducción de las necesidades de trabajo eventual y mediante la integración de trabajos subcontratados a empresas auxiliares, dando prioridad al mantenimiento del empleo fijo de nuestras empresas y con unos costes de reestructuración asumibles para la situación financiera del GRUPO.

Continuar obteniendo resultados de las medidas orientadas a mejorar la eficiencia operativa, imprescindible para poder competir en el entorno de mercado actual, requiere modificaciones en las condiciones de trabajo, así como de algunas prácticas contempladas en los convenios colectivos. Adicionalmente, dada la evolución del entorno, han devenido como necesarias modificaciones más profundas y estructurales. Para ello es necesario que los representantes de los trabajadores y la dirección de la empresa, trabajen corresponsablemente en la búsqueda de soluciones compartidas orientadas a garantizar la continuidad y sostenibilidad de la empresa, así como el empleo en su ámbito geográfico.

### ***Encrucijada ante el deterioro del entorno***

El dinamismo de la actividad de perforación y producción de petróleo y gas en Norte América, que capturamos apalancándonos en nuestro mejor posicionamiento a través de RDT y nuestra ampliada cartera de productos Premium, unido a los positivos resultados de nuestra nueva plataforma de creación de valor al cliente, apoyaron el significativo aumento de nuestras ventas durante el conjunto del año 2017.

Así, el importe neto de la cifra de negocio de 2017 asciendió a 312,5 millones de euros, un 60% superior al año 2016, y el volumen de ventas superó las 225.000 toneladas, lo que representó un índice de utilización de la capacidad productiva superior al 90%.

Sin embargo, el deterioro de los factores macro a lo largo del año, en un entorno de alta competencia, impidió el traslado completo a los precios del mercado del aumento del coste de las materias primas, así como la depreciación del dólar desde el segundo trimestre del año, lo que erosionó gravemente nuestro margen, ya reducido como consecuencia de la sobrecapacidad del mercado. El impacto negativo de estos factores sobre nuestro resultado operativo en 2017 ascendió a un importe de 10,2 millones de euros, afectando en consecuencia a la generación de flujo de caja en el periodo.

En el caso de no haberse producido el impacto de dichos factores exógenos, el EBITDA alcanzado en 2017 hubiese sido de 22 millones de euros frente a los 11,8 millones de euros obtenidos. En cualquier caso, el EBITDA alcanzado en 2017 supuso una mejora de 27,3 millones de euros respecto al del año anterior, como consecuencia de las mejoras a la eficiencia implementadas, así como de la mejora de la demanda en Estados Unidos.

Finalizado el año 2017, iniciamos el 2018 con un relevante deterioro del EBITDA base del plan de negocio 2017-2022 [por la devaluación del dólar y el incremento del coste de las materias primas] sobre el que habíamos construido nuestro Plan de Creación de Valor, siendo necesario acelerar la obtención de los resultados de éste, así como implantar medidas adicionales con un plan de reestructuración para el negocio de tubería de gran diámetro.

### ***Implantando la nueva configuración industrial para la fabricación de tubos sin soldadura***

En el periodo 2013-2017 el GRUPO ha invertido 170 millones de euros con el objetivo de desarrollar productos de mayor valor añadido, aumentar nuestra eficiencia y obtener una mayor integración “aguas abajo” en el sector de petróleo y gas en Texas. Estas inversiones suponen una fuerte

apuesta del GRUPO por el sector de “*Oil Country Tubular Goods*” (OCTG) y por el mercado americano.

La venta de la filial de distribución (Almesa) y la puesta en marcha de las instalaciones de TUBOS REUNIDOS PREMIUM THREADS (TRPT) en Subillabide - Álava y RDT, Inc. en Beasley - Texas en 2017, culminaron el objetivo de la compañía de concentrarse en el negocio de tubos sin soldadura, después de la venta de la división de automoción (Inauxa) en 2016.

**RDT, Inc.** ha alcanzado 38.000 toneladas de producción en 2017, de las cuales un 34% se destinaron al suministro directo a clientes usuarios finales, bajo nuestra solución propia *Upset Casing Semi-Premium BTX*. Esta solución innovadora proporciona tanto ventajas operativas en el tiempo necesario para completar un pozo (menor coste), como una reducción del 50% en la probabilidad de fallo frente a soluciones convencionales con roscas Premium o Semi-Premium. Asimismo, se han servido los primeros pedidos dentro del sector del *drilling*, con nuestras soluciones ad-hoc *Wear-Knot Drill Pipe* en un entorno de recuperación de este segmento a medida que avanza el precio del barril de petróleo.

**TUBOS REUNIDOS PREMIUM THREADS (TRPT)**, la sociedad creada junto a Marubeni Itochu Tubulars Europe produjo 7.300 toneladas de OCTG *tubing* con licencia de rosca Premium *Bear* de JFE Steel Corporation, pasó de dos a tres turnos de trabajo y aumentó la plantilla hasta los 70 empleados.

La curva de arranque de la instalación productiva durante el año ha sido excelente. La producción de “tubos y *couplings*” en el cuarto trimestre del año fue un 120% y 226% superior a las producciones del primer trimestre y la productividad media por turno en este periodo se mejoró un 13% y un 25 respectivamente.

Sin embargo, desde el año 2014, año de la aprobación del proyecto, hasta el año de arranque y consolidación (2017), los precios de mercado del tubo de rosca Premium en la zona MENA han descendido un 30% de media, afectando negativamente a los márgenes de nuestra compañía de fabricación, TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL, como proveedor de tubo para TUBOS REUNIDOS PREMIUM THREADS.

Esta situación ha provocado que actualmente se esté negociando una revisión de la estrategia conjunta de marketing y ventas desarrollada por nuestro socio Marubeni Itochu Tubulars Europe y una reorientación de nuestra oferta hacia el mercado norteamericano, así como la homologación de nuevos productos en nuevos clientes y la progresiva incorporación de la última generación de rosca Premium de JFE (Rosca *Lion*) para recuperar rentabilidad en TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL en el medio plazo.

### **Escenario posible y propuesta de avance**

En el primer trimestre de 2018, los positivos resultados de TRansforma | 360° demuestran que en TUBOS REUNIDOS hemos **iniciado la senda de la transformación**:

- a. Las iniciativas ejecutadas de TRansforma | 360° han supuesto un impacto positivo de más de 5 millones de euros entre enero y marzo de 2018, lo que equivaldría a una mejora anual del EBITDA de aproximadamente 18 millones de euros.
- b. La mejora de productividad ha alcanzado un 10% [equivalente a 160 FTE – *Full Time Employees*].
- c. El margen de la cartera de pedidos a finales de marzo es superior a la de inicio de año, con un *mix* de producto más adecuado a las instalaciones resultado de la nueva estrategia técnico-comercial e industrial.

Sin embargo, en la primera parte de 2018 se han materializado los principales riesgos que se habían identificado al iniciar el ejercicio, desencadenando efectos relevantes en forma de caída de pedidos, conflictividad social y tensión de liquidez.

La huelga indefinida durante 6 semanas realizada por PRODUCTOS TUBULARES, ante el proceso de negociación para la implantación de las medidas de ahorros de costes, ha tenido un impacto significativo en la liquidez del GRUPO por nuestro tipo de financiación comercial, si bien se espera recuperarla en los próximos meses. En este contexto, y tras la retirada del ERE por la empresa, resulta imprescindible llegar a acuerdos suficientes con los representantes de los trabajadores; las conversaciones se encuentran en curso actualmente, si bien confiamos en que la responsabilidad de todos los agentes involucrados permita alcanzar dichos acuerdos cuanto antes.

La incertidumbre generada por la aplicación de la sección 232 en Estados Unidos supuso una caída significativa de pedidos en los primeros meses del año en curso. En la actualidad, la confirmación de la imposición de un 25% de aranceles a la importación de productos de acero a Estados Unidos desde Europa, con fecha de efectividad el 1 de junio, genera una elevada incertidumbre sobre el impacto en márgenes y volúmenes de nuestro negocio a Estados Unidos - nuestro principal mercado por volumen de negocio y al que están orientado las inversiones realizadas en los últimos años.

Dada la limitada capacidad de TUBOS REUNIDOS para influir en los precios de venta en Estados Unidos, y la incertidumbre actual sobre el impacto que las medidas proteccionistas tendrán en nuestro negocio, debemos estar preparados para aumentar la flexibilidad de nuestra capacidad productiva para adaptarla a las variaciones de la demanda, consolidando un modelo de gestión productiva por demanda. Para alcanzar esta flexibilidad, necesitamos la involucración y compromiso de todos los agentes clave de la compañía.

En este entorno, mantenemos nuestro foco con carácter prioritario en mantener la tracción de la transformación operativa que venimos ejecutando, en trabajar para que las mejoras de productividad se implementen sin limitaciones, en aplicar medidas de flexibilidad para adecuar la producción a la demanda, así como en obtener fondos para acometer inversiones de mejora continua y optimizar la gestión operativa de liquidez.

En paralelo, trabajamos en el desarrollo de una visión de negocio del GRUPO, más allá del 2018, que nos permita asegurar la viabilidad de la compañía a largo plazo.

En resumen, iniciamos el 2018 tras 3 años de fuertes pérdidas acumuladas para el GRUPO (98 millones de euros en el periodo 2015-2017) a pesar de las mejoras implementadas en 2017, y con retos importantes por delante:

- Gestionar el nivel de deuda financiera neta del grupo, que a finales de 2017 asciende a 212,9 Mn€, lo que representa un aumento del 9% respecto a 2016
- Mejorar nuestra posición competitiva en un entorno con sobrecapacidad estructural en el sector y unos competidores que tienen costes de producción y logísticos comparativamente más bajos

- Gestionar la incertidumbre provocada por las medidas proteccionistas en EE.UU., que afectan al principal mercado de TUBOS REUNIDOS y que pueden tener un impacto muy relevante en la rentabilidad de nuestro negocio
- Flexibilizar nuestra capacidad productiva para adaptarla a las variaciones de la demanda
- Rentabilizar las fuertes inversiones acometidas en el pasado que no han obtenido retorno hasta la fecha

Para afrontar estos retos, nuestras principales prioridades son:

- Continuar con un elevado nivel de tracción en la ejecución de nuestra transformación operativa, implementando las mejoras identificadas y buscando nuevas oportunidades
- Reforzar la situación de liquidez en el corto plazo
- Definir la estructura financiera que se adapte a la ciclicidad y sostenibilidad del negocio

En sus 126 años de historia, TUBOS REUNIDOS ha sido capaz de superar situaciones de alta criticidad como la actual. La severidad con que la crisis del sector está golpeando a los fabricantes de tubos de acero, está suponiendo una rápida y profunda transformación de las empresas para mantener su actividad. En TUBOS REUNIDOS hemos reaccionado, los resultados obtenidos en 2017 y 2018, hasta la fecha, son fruto del esfuerzo y sacrificios de los trabajadores del GRUPO y el apoyo de nuestros socios, proveedores, clientes, instituciones y entidades financieras. Estos nos han permitido iniciar el camino de la recuperación y sentar sólidas bases sobre las que seguir construyendo el TUBOS REUNIDOS de los nuevos tiempos.

Nuestro trabajo, transparencia y confianza en el camino iniciado, deben permitirnos ser capaces de aunar el compromiso de todos los grupos de interés que, conjuntamente, podemos hacer realidad nuestra ambición de seguir siendo un fabricante de referencia en el sector a nivel global, radicado en el País Vasco.

# 2. Datos fundamentales



Concepto	2017	2016*	2015*	2014*
<b>Toneladas de tubería vendidas</b> , miles de Tm.	<b>221</b>	180	229	175
<b>Importe neto de la cifra de negocio</b> , miles de euros	<b>312.521</b>	194.928	278.065	337.394
<b>EBITDA*</b> , miles de euros	<b>11.788</b>	-15.488	6.707	36.727
<b>EBITDA / Ventas*</b> [%]	<b>3,8</b>	-7,9	2,4	10,9
<b>Resultado de explotación*</b> , millones de euros	<b>-16,0</b>	-42,6	-16,8	14,7
<b>Inversiones inmovilizado material e inmaterial*</b> , millones de euros	<b>19</b>	25	33	28
<b>Activos totales</b> , miles de euros	<b>563.595</b>	578.979	641.815	662.183
<b>Fondos propios</b> , miles de euros	<b>142.046</b>	178.275	227.069	245.107
<b>Deuda financiera neta</b> , millones de euros	<b>213</b>	195	167	172
<b>Personal*</b>	<b>1.470</b>	1.459	1.352	1.434

**Nota:**

\* A efectos comparativos, los segmentos de distribución y automoción se presentan como operaciones interrumpidas en los ejercicios 2016, 2015 y 2014.

# 3. Soluciones de tubería sin soldadura

Somos un fabricante y proveedor de tubería de acero sin soldadura y servicios a nivel global, para aplicaciones en los sectores de la energía e industrial.

Estamos especializados en productos de alto valor añadido con exigentes requerimientos técnicos a la medida de las necesidades de

nuestros clientes y ofrecemos soluciones competitivas, con un servicio de máxima eficiencia y de calidad.

Contamos con plantas en el País Vasco, Navarra y Estados Unidos y presencia comercial en todo el mundo, así como con centros propios de I+D+i.

## 270.000

### TMS DE TUBOS DE ACERO SIN SOLDADURA

Capacidad de producción anual.

## 5

### PLANTAS PRODUCTIVAS

**1 Tubería sin soldadura** - diámetro exterior hasta 7" - TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL- Amurrio, Álava.

**1 Tubería sin soldadura** - diámetro exterior hasta 26" - PRODUCTOS TUBULARES- Trapagarán, Vizcaya.

**1 Tubería sin soldadura estirada en frío** - ACECSA - Pamplona, Navarra.

**1 Planta de roscado** - TUBOS REUNIDOS PREMIUM THREADS - OCTG - Iruña de Oca, Álava.

**1 Planta de acabado y roscado de tubo OCTG** - RDT, Inc. - Houston, Estados Unidos.

## 2

### ACERÍAS PROPIAS

Proceso productivo integrado.  
Aceros al carbono, aleados e inoxidables.

## 1.470

### EMPLEADOS

## 2

### CENTROS PROPIOS DE I+D+i

En nuestras plantas de fabricación de tubería sin soldadura.

## 80

### PAÍSES DONDE VENDEMOS NUESTROS PRODUCTOS

10 países con delegación comercial propia.  
35 países con presencia comercial.

## 170

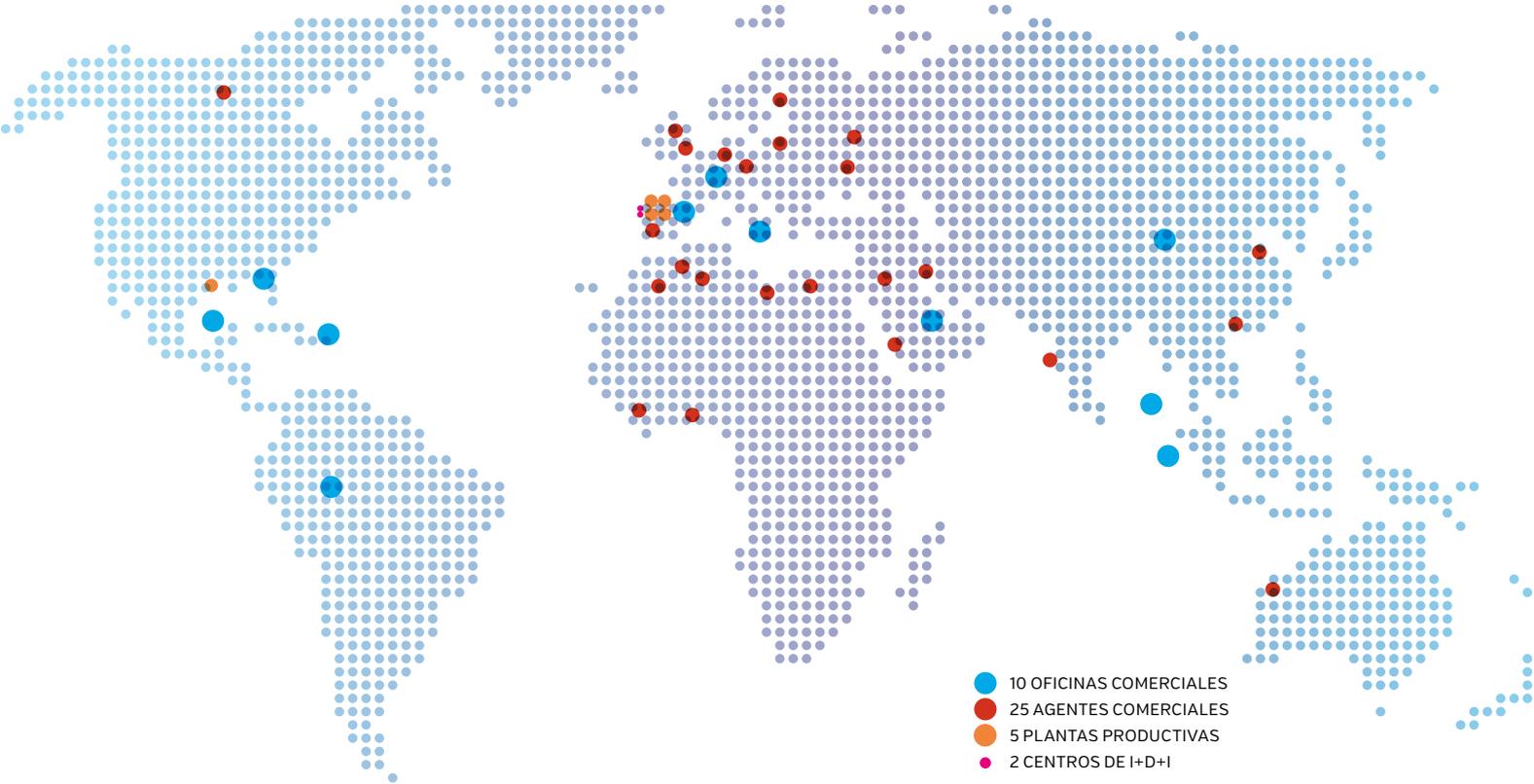
### MILLONES DE EUROS INVERTIDOS EN 2013-2017

Plan transformacional ejecutado: nueva gama de productos.  
Base de nuestro crecimiento y rentabilidad futuras.

## 126

### AÑOS DE HISTORIA

# Presencia en el mundo

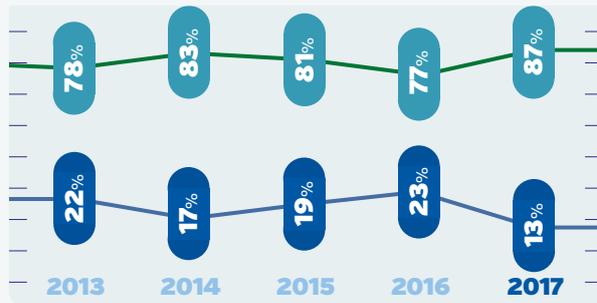


## PERMANENCIA HISTÓRICA EN LOS MERCADOS GLOBALES

### VENTAS AL MERCADO NACIONAL Y EXPORTACIÓN DE TUBERÍA SIN SOLDADURA DEL GRUPO TUBOS REUNIDOS

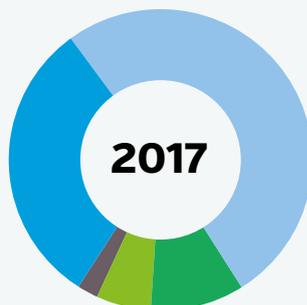
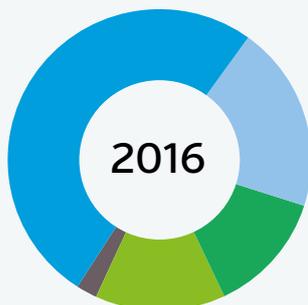
[EN % MILLONES DE EUROS]

■ EXPORTACIÓN  
■ NACIONAL



## DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE TUBOS SIN SOLDADURA POR MERCADOS GEOGRÁFICOS

[EN % DE MILLONES DE EUROS]



2016	2017	MERCADO
51%	31%	UNIÓN EUROPEA
20%	51%	NORTEAMÉRICA [USA Y CANADÁ]
13%	10%	LEJANO ORIENTE
14%	6%	ORIENTE MEDIO Y ÁFRICA
2%	2%	OTROS

# Amplia gama de productos en aplicaciones diversificadas

## SECTORES

## PRODUCTOS

## ESPECIALIZACIÓN

PETRÓLEO Y GAS  
UPSTREAM



### OCTG

(Oil Country Tubular Goods)  
Tubería para perforación y producción de petróleo y gas.

Tubería a la medida para entornos exigentes.

#### 1. Grados de acero propietarios:

Materiales resistentes a la corrosión, altas presiones y temperaturas. Tubería OCTG con Roscas API y Premium-JFE.

#### 2. OCTG Casing, Tubing y Roscas Propias: RDT.

#### 3. Drill Pipe.

Conducciones especiales resistentes a la corrosión y en aguas submarinas.

REFINO, QUÍMICA Y  
PETROQUÍMICA  
DOWNSTREAM



### CONDUCCIONES

Transporte onshore y offshore de petróleo, gas y en plantas de procesamiento de hidrocarburos.

Amplia gama de tubería con dimensiones y aceros a la medida.

Largos especiales hasta 26 metros en caliente y 29 metros en frío.

Productos propios de gran diámetro hasta OD 26" de altas prestaciones para fases críticas de procesos de última generación.

GENERACIÓN DE  
ENERGÍA  
ELÉCTRICA



### TUBERÍA DE PROCESOS

#### TUBERÍA PARA EQUIPOS A ALTAS PRESIONES Y TEMPERATURAS

En plantas de refino, químicas y petroquímicas.

En plantas de generación de energía eléctrica [térmicas, ciclos combinados, biomasa, renovables, nuclear]. Turbinas eólicas offshore.

Tuberías para calderas, hornos e intercambiadores.

SERVICIOS  
INDUSTRIALES



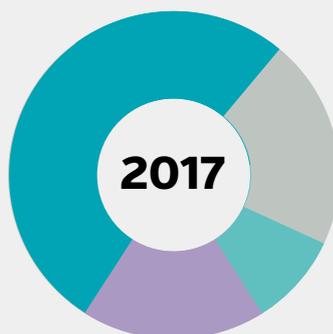
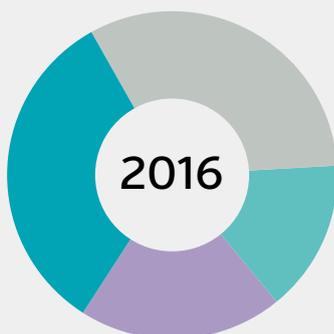
### TUBERÍA MECÁNICA

Para aplicaciones industriales, automoción, maquinaria pesada, equipos offshore, ingenierías, edificios singulares.

## ORIENTADOS AL SECTOR DE LA ENERGÍA: 82% DE LAS VENTAS, 2017

### DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS DE TUBOS SIN SOLDADURA POR SECTORES

[EN % DE MILLONES DE EUROS]



2016	2017	
33%	52%	PETRÓLEO Y GAS
32%	21%	GENERACIÓN DE ENERGÍA
15%	9%	QUÍMICA Y PETROQUÍMICA
20%	18%	APLICACIONES INDUSTRIALES

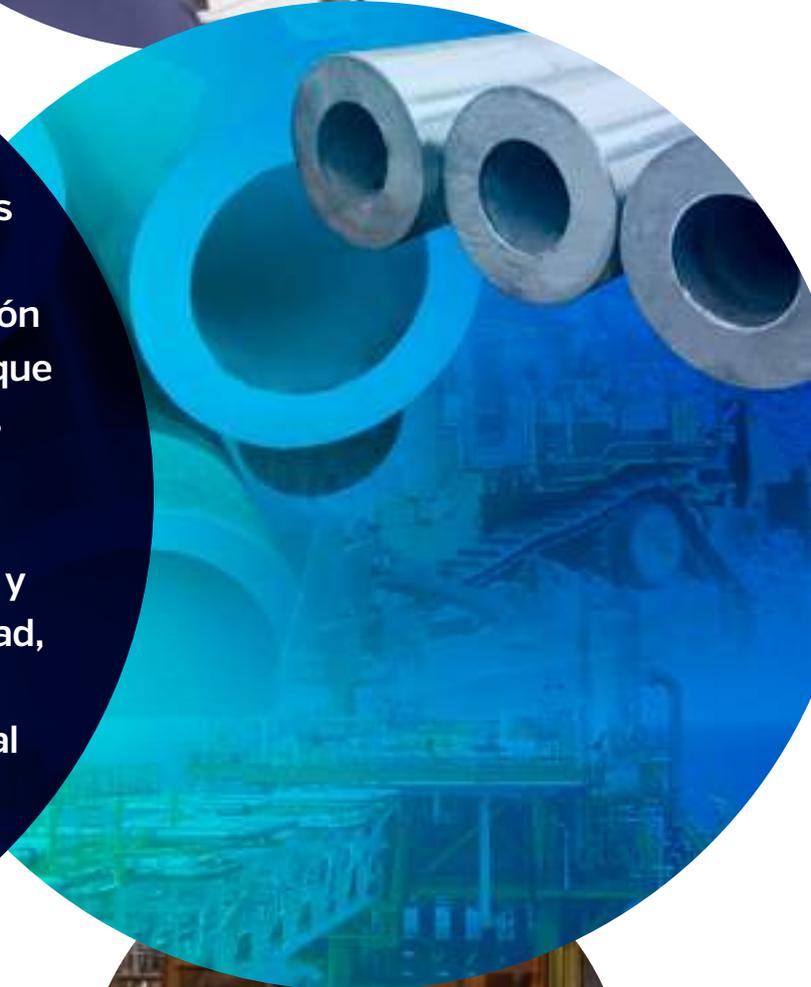


# 126 Años de historia



En 2018 TUBOS REUNIDOS cumplimos 126 años de historia. Un largo camino que se inicia en 1892 con la constitución de la empresa Tubos Forjados S.A. y que llega hasta nuestros días, con nuevos retos y la incorporación de nuevas empresas al GRUPO.

126 años de ininterrumpida evolución y búsqueda de la máxima competitividad, adaptándonos a los cambios tecnológicos y de mercado, mirando al exterior y siempre con el cliente en el centro de nuestra estrategia.





## 1892

Constitución de Tubos Forjados, S.A., antecesor de la actual Tubos Reunidos, S.A., orientada a la fabricación de tubos soldados de calderas y conducciones de vapor, tubos de agua, gas y otros usos análogos.

## 1946

Entrada en funcionamiento de las nuevas instalaciones de fabricación de tubo sin soldadura mediante la utilización de un banco de empuje en caliente.

## 1950-70

Sucesivas ampliaciones con el objetivo de incrementar la capacidad productiva y el acceso a nuevos productos.

Nuevas instalaciones de estirado en frío.

## 1968

Nace Tubos Reunidos, S.A. mediante la agrupación de todas las instalaciones de Tubos Forjados, S.A. y de parte de las que Babcock & Wilcox Española, S.A. poseía para la fabricación de tubos sin soldadura y tubo soldado.

## 1977

Primera colada en la acería de Amurrio.



## 1984

Se pone en marcha en Amurrio, por primera vez en el mundo, un nuevo sistema de calentamiento y de perforación [C.P.E.] en la cabecera del banco de empuje, lo que significa un trascendental paso tecnológico.

## 1998

Adquisición de Productos Tubulares, S.A., que aporta una amplia gama de tubos de grandes dimensiones y espesores; tubos especiales, aleados e inoxidables.

## 2002

Nueva planta de estirado en frío en Amurrio.

## 2005

TUBOS REUNIDOS fortalece su presencia en Bolsa al pasar sus acciones a cotizar en el mercado continuo.

## 2012

TUBOS REUNIDOS inicia un plan inversor de 150 Mill. € para el desarrollo de nuevos productos de alto valor añadido y mejora de la competitividad.

## 2014

Plan Estratégico 2014-2017 y firma de acuerdo con Marubeni-Itochu Steel Inc. para la construcción de una planta destinada a la fabricación, comercialización y suministro de productos OCTG Premium para la perforación de petróleo y gas a nivel global: Tubos Reunidos Premium Threads.

## 2015

Construcción nueva planta Tubos Reunidos Premium Threads en Iruña de Oca [Álava].

## 2016

Inicio de actividad de la nueva planta con Marubeni-Itochu Steel Inc.

Adquisición de los activos del negocio de Rotary Drilling Tools, Inc. TUBOS REUNIDOS diversifica geográficamente su implantación productiva, obteniendo capacidades locales en Estados Unidos, cerca del usuario final.

## 2017

Lanzamiento del Plan de Creación de Valor: TRansforma | 360° para mejorar la posición competitiva en el nuevo entorno de mercado y garantizar la sostenibilidad de TUBOS REUNIDOS.



# Clientes y proyectos más representativos de Tubos Reunidos en el mundo



**AMEC FOSTER WHEELER ENERGIA SLU**  
 (TEESREP BIOMASS POWER STATION)  
 (MGT TEESIDE POWER)  
**REINO UNIDO**

**BP OIL**  
**ESPAÑA**

**DRAGADOS OFFSHORE**  
 (HORNSEA OFFSHORE WINDFARM)  
**REINO UNIDO**

**AMEC FOSTER WHEELER IBERIA**  
 (EPC REVAMPING PROJECT)  
**ESPAÑA**

**MONTAN HYDRAULIK**  
 (HYDRAULIC CYLINDERS)  
**ALEMANIA**

**SENER**  
 (ENCE-ENERGIA Y CELULOSA)  
**ESPAÑA**

**TAUXME S.A**  
 (MAISON DE L'ORDRE DES AVOCATS)  
**FRANCIA**

**IBERDROLA - NAVANTIA**  
 (EAST ANGLIA ONE)  
**ESCOCIA**

**WINDAR - IDESA DEBU UTE**  
 (OFFSHORE WINDPARK DEUTSHE BUCHT)  
**MAR DEL NORTE**

**BECHTEL / SHELL**  
 (FRANKLIN CRACKER PLANT)  
**ESTADOS UNIDOS**

**LOINTEK**  
 (SOLANA THERMOSOLAR CENTRAL STATION)  
**ARIZONA, ESTADOS UNIDOS**

**NASA [NATIONAL AERONAUTICS AND SPACE ADMINISTRATION]**  
 ([JOHN C. STENNIS SPACE CENTRE])  
**MISISIPI, ESTADOS UNIDOS**

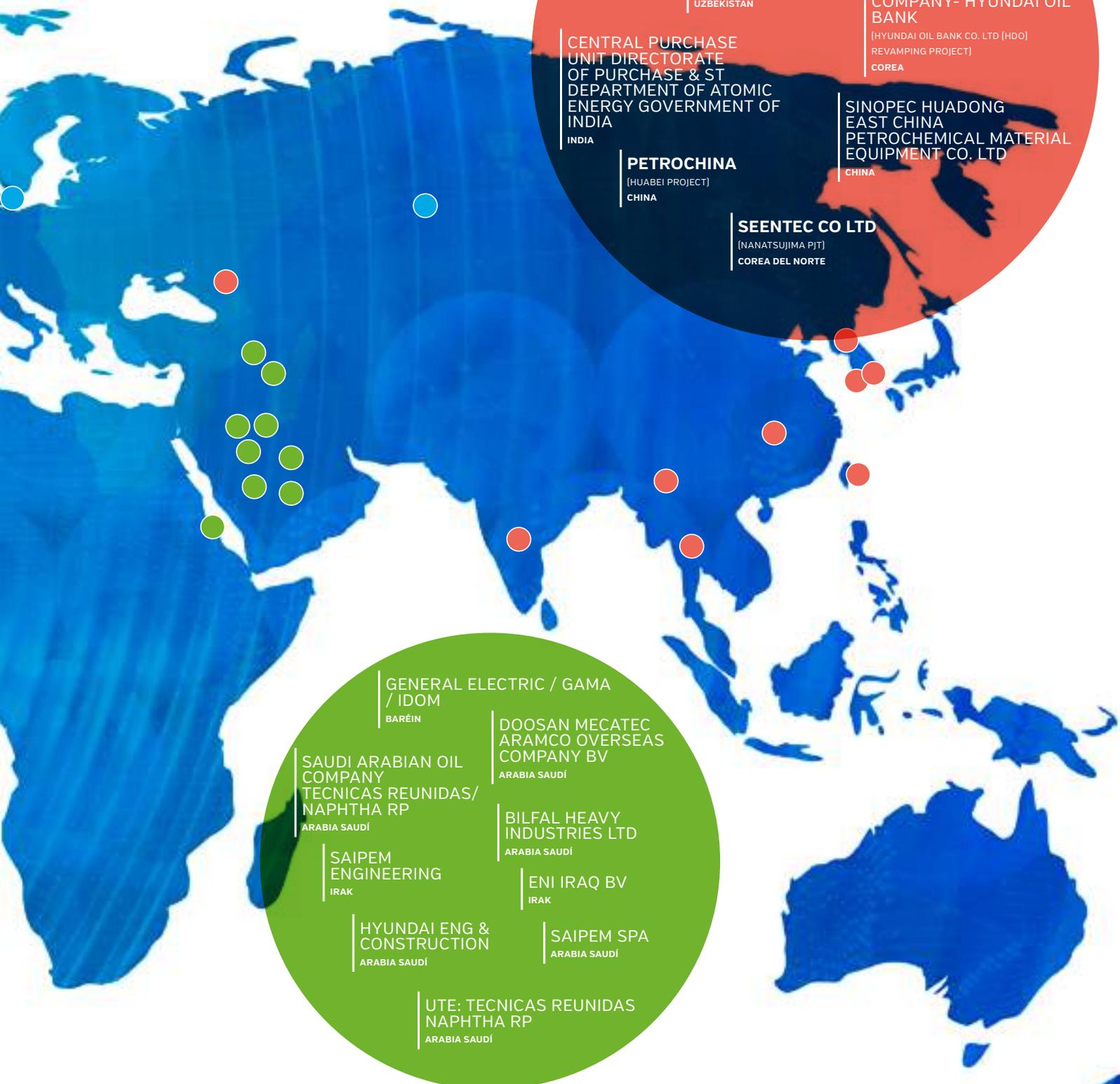
**TOTAL**  
 (TOTAL US SIDE CRACKER UNIT)  
**ESTADOS UNIDOS**

**GENERAL ELECTRIC POWER (SUIZA)**  
**BRASIL**

**CERREY S.A DE C.V**  
 (HEAT RECOVERY STEAM GENERATOR CCC TOPOLABAMPO III)  
**MÉXICO**

**GE POWER**  
 (PROYECTO ENERGIA DEL VALLE DE MÉXICO II)  
**MÉXICO**

**AMEC FOSTER WHEELER IBERIA**  
 (CAMPANA PROJECT)  
**ARGENTINA**



DAEWOO ENGINEERING & CONSTRUCTION  
[SHIN PYEONGTAEK CCPP]  
COREA

JNK HEATERS CO LTD  
[2 REVAMP PROJECT]  
TAIWAN

PETROCHINA HUABEI  
PETROCHEMICAL PROJECT  
CHINA

HYUNDAI ENERGY  
[UGTL PROJECT]  
UZBEKISTAN

HYUNDAI ENGINEERING  
COMPANY- HYUNDAI OIL  
BANK  
[HYUNDAI OIL BANK CO. LTD (HDO)  
REVAMPING PROJECT]  
COREA

CENTRAL PURCHASE  
UNIT DIRECTORATE  
OF PURCHASE & ST  
DEPARTMENT OF ATOMIC  
ENERGY GOVERNMENT OF  
INDIA  
INDIA

SINOPEC HUADONG  
EAST CHINA  
PETROCHEMICAL MATERIAL  
EQUIPMENT CO. LTD  
CHINA

PETROCHINA  
[HUABEI PROJECT]  
CHINA

SEENTEC CO LTD  
[NANATSUJIMA PJT]  
COREA DEL NORTE

GENERAL ELECTRIC / GAMA  
/ IDOM  
BARÉIN

DOOSAN MECATEC  
ARAMCO OVERSEAS  
COMPANY BV  
ARABIA SAUDÍ

SAUDI ARABIAN OIL  
COMPANY  
TECNICAS REUNIDAS/  
NAPHTHA RP  
ARABIA SAUDÍ

BILFAL HEAVY  
INDUSTRIES LTD  
ARABIA SAUDÍ

SAIPEM  
ENGINEERING  
IRAK

ENI IRAQ BV  
IRAK

HYUNDAI ENG &  
CONSTRUCTION  
ARABIA SAUDÍ

SAIPEM SPA  
ARABIA SAUDÍ

UTE: TECNICAS REUNIDAS  
NAPHTHA RP  
ARABIA SAUDÍ

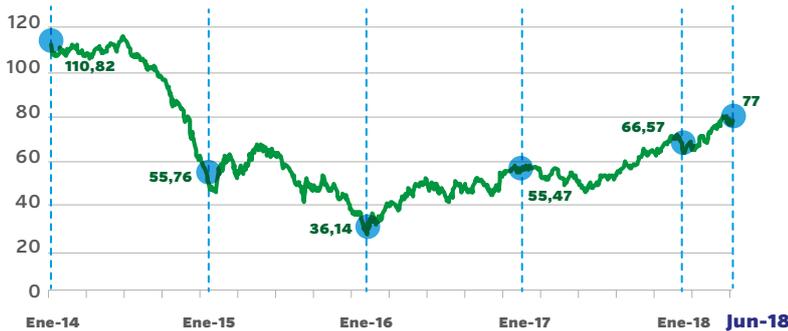
# 4. Entorno económico y sectorial en 2017

## PRODUCCIÓN MUNDIAL DE TUBOS SIN SOLDADURA

Fuente: International Tube Association (ITA)

Miles de toneladas	2014	2015	2016	Var. 14-16 [%]
UNIÓN EUROPEA	4.353	3.407	3.286	-24,5%
ESTADOS UNIDOS	2.846	1.378	1.188	-58,3%
JAPÓN	1.773	1.305	1.194	-32,7%
RUSIA	4.432	4.237	3.996	-9,8%
INDIA	600	373	300	-50,0%
CHINA	31.370	28.580	27.000	-13,9%
OTROS	3.137	2.144	1.729	-44,9%
<b>Total</b>	<b>48.511</b>	<b>41.424</b>	<b>38.693</b>	<b>-20,2%</b>

## PRECIO DEL BRENT, USD/BBL



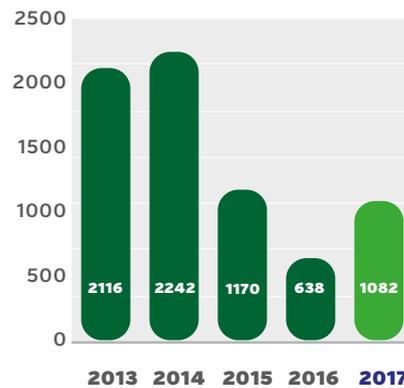
Fuente: Bloomberg

## NÚMERO DE PLATAFORMAS DE PERFORACIÓN INTERNACIONALES MEDIA ANUAL, PETRÓLEO Y GAS



Fuente: Baker Hughes

## NÚMERO DE PLATAFORMAS DE PERFORACIÓN NORTEAMÉRICA (EEUU Y CANADÁ) MEDIA ANUAL, PETRÓLEO Y GAS



Fuente: Baker Hughes



La actividad de TUBOS REUNIDOS y del sector de tubos de acero sin soldadura durante el 2017 se ha desarrollado en un contexto que sigue marcado por el cambio transformacional que está viviendo nuestro sector acelerado desde 2014 por la caída del precio del petróleo.

En 2017, se ha consolidado la recuperación del precio del petróleo, que venía de tocar mínimos en enero de 2016, tras el desplome iniciado en 2014. Aun así, el precio no ha recuperado los niveles previos a la crisis, que se situaban por encima de 100 USD/barril estando un 40% por debajo de los niveles precrisis. En 2017, el precio del petróleo ha cerrado en 64,37 USD/barril al final del ejercicio 2017.

Tras las reducciones en inversiones en perforación y producción de petróleo durante los ejercicios 2015 y 2016, cuando se llegó a reducir la producción de tubos de acero sin soldadura un 20% a nivel mundial y un 58% en Norte América, principal mercado de TUBOS REUNIDOS, el aumento del precio del petróleo ha generado una recuperación en la inversión en perforación de Shale en Norte América y, por lo tanto, un aumento en la demanda de tubería de OCTG.

Si bien, en este contexto de incremento de demanda, la actividad del sector viene marcada por:

- la alta sobrecapacidad, gran parte de ella proveniente de países fabricantes de bajo coste,
- las mayores exigencias de los clientes que con avances tecnológicos en sus instalaciones solicitan mayores prestaciones a los tubos, y
- las presiones de precios que suponen fuertes reducciones de rentabilidad

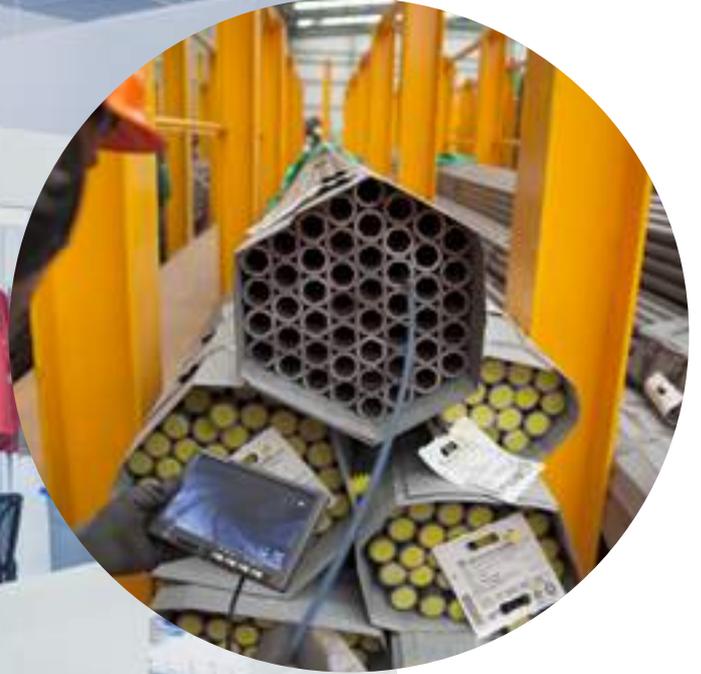
Este entorno está llevando a cambios en los modelos de negocio y de empresa de los fabricantes de tubería en todo el mundo, así las compañías están ejecutando planes ambiciosos de eficiencia, cerrando capacidad no rentable y abriendo nueva capacidad en zonas más competitivas, desarrollando nuevas soluciones de producto y de servicio que permitan obtener una diferenciación y mejor posicionamiento en el mercado.

Esta coyuntura en el sector ha llevado a un descenso de precios y de márgenes para las productoras de tubos sin soldadura en el período 2014-2017. Si bien ha habido una recuperación de los mismos en el ejercicio 2017, éstos se encuentran muy por debajo de los anteriores a la crisis.

A la reducción de precios hay que añadir que durante el año 2017 se ha ido produciendo una subida trimestre a trimestre del coste de la materia prima utilizada para la fabricación de tubería, que, en un contexto de elevada competencia y con fabricantes que utilizan otras materias primas, ha llevado a un estrechamiento adicional de los márgenes.

TUBOS REUNIDOS inició en el segundo semestre de 2017 su Plan de Creación de Valor TRansforma | 360° con el objetivo de realizar una adecuación competitiva con una reconversión del modelo de negocio y empresarial destinada a obtener de manera acelerada los niveles de rentabilidad y generación de caja necesarios para garantizar su sostenibilidad futura como fabricante de tubería sin soldadura de alta gama radicado en el País Vasco.

# 5. Evolución de la actividad y resultados en 2017



El GRUPO TUBOS REUNIDOS ha obtenido un importe neto de la cifra de negocio de 312,5 millones de euros, lo que supone un aumento de un 60,4% respecto al mismo periodo de 2016. Dicho aumento se ha visto apoyado por el incremento de actividad en Norte América, derivado de la recuperación de la inversión en exploración y producción de petróleo y gas shale durante todo el ejercicio; que el GRUPO ha capturado gracias, en parte, a la puesta en marcha de nuestra Planta de acabado RDT, Inc.; adquirida en la segunda mitad del ejercicio 2016 y ubicada en Houston [USA].

Si bien, el margen EBITDA sobre las ventas en 2017 ha ido disminuyendo trimestre a trimestre hasta situarse en un 3,8% en el conjunto del año debido a que los efectos positivos de los mayores volúmenes de producción y venta no han podido compensar los efectos negativos del continuado aumento de los precios de las materias primas, tanto chatarras como ferroaleaciones, o la mayor depreciación del dólar frente al euro, que no han sido recogidas por los precios de venta en el mercado en un entorno de alta competencia.

El deterioro de estos factores macro llevó al GRUPO a obtener un EBITDA de 11,8 millones de euros positivos, frente a los 40,6 millones de euros que habría obtenido sin el efecto de los mismos apoyado por los resultados de la ejecución del Plan TRansforma | 360° y el crecimiento de las ventas.

El resultado neto acumulado del ejercicio ha ascendido a un resultado negativo de 32,4 millones de euros, frente al resultado negativo de 50,2 millones de euros del ejercicio 2016. La mejora de EBITDA del ejercicio 2017 no se traslada al resultado neto del GRUPO por los incrementos de costes financieros y al peor resultado por diferencias de cambio debido a la depreciación del dólar.

El EBITDA alcanzado supone un aumento de 28,3 millones de euros sobre el EBITDA negativo de 2017 que se situó en -15,5 millones de euros.

TUBOS REUNIDOS ha culminado en 2017 su objetivo estratégico de concentración en su actividad principal como proveedor de soluciones de tubería sin soldadura a nivel global, con la desinversión de la filial de distribución Almesa.

A diciembre de 2017, la deuda financiera neta ascendió a 213 millones de euros, 18 millones de euros superior a la del 31 de diciembre de 2016. El capital circulante se situó a diciembre de 2017 en 19 millones de euros, suponiendo una disminución de 12 millones de euros respecto a diciembre de 2016.

Durante el primer semestre del ejercicio 2017, TUBOS REUNIDOS firmó un crédito sindicado con 10 entidades financieras por un importe de 207 millones de euros, que permitió adecuar los vencimientos de la deuda a la capacidad de generación de caja prevista en los próximos años sobre la base del Plan de Negocio 2017-2022.

Además, con el objetivo de diversificar sus fuentes de financiación, TUBOS REUNIDOS incorporó un programa de emisión de pagarés en el MARF en noviembre de 2017 con un saldo vivo máximo de 40 millones de euros. Durante el mes de diciembre se realizaron las primeras emisiones.

Los pagos por inversiones realizados durante el ejercicio 2017, principalmente por inversiones contratadas en periodos anteriores, ascendieron a 20,4 millones de euros. Si bien las contrataciones de inversiones se redujeron a 19 millones de euros en el ejercicio 2017.



TUBOS REUNIDOS ha obtenido un EBITDA de 3,6 millones de euros en el primer trimestre del ejercicio 2018, frente al EBITDA negativo del último trimestre del ejercicio 2017. Esta mejora del EBITDA se han fundamentado en los resultados del Plan TRansforma | 360°, que han compensado los efectos negativos del coste de la chatarra y de la depreciación del dólar en este período, así como de la huelga en la planta de gran diámetro que ha tenido lugar durante 6 semanas ante la negativa a negociar con la empresa la reestructuración planteada.

Si bien, las incertidumbres relativas a las medidas proteccionistas en Estados Unidos a la importación de acero y la conflictividad social con huelga durante 6 semanas, ante la propuesta de reestructuración necesaria en PRODUCTOS TUBULARES llevó a tensiones de liquidez y un descenso de las ventas en Norte América.

Las condiciones de mercado continúan siendo positivas en el segmento de OCTG en Norteamérica para el 2018, apoyada por la estabilización del precio de petróleo y el gas por encima de niveles en los que la tecnología del shale es rentable tras las mejoras tecnológicas realizadas. Si bien, existen elevadas incertidumbres sobre los efectos que la imposición de tarifas de un 25% a las importaciones de acero a los Estados Unidos desde distintas regiones, entre ellas la Unión Europea, desde el 1 de junio de 2018, podrían suponer sobre la demanda, los precios y la cuota de mercado que TUBOS REUNIDOS podría mantener en dicho mercado y en otros que se verían afectados por un aumento de la competencia.

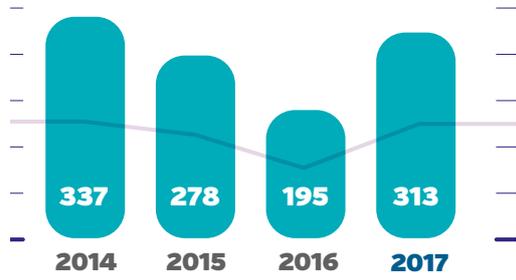
El segmento de tubos para el sector industrial y mecánico se mantiene dinámico, mientras que en el resto de mercados y sectores, el crecimiento es más moderado y los niveles de precios continúan afectados por la alta competencia. Por su parte la evolución del coste de la chatarra y el tipo de cambio dólar euro continúan siendo factores determinantes de la evolución de los resultados.

En PRODUCTOS TUBULARES, se mantienen las negociaciones con los representantes de los trabajadores, sin avances relevantes por el momento.

En 2018 TUBOS REUNIDOS mantiene su prioridad de gestión en la ejecución del Plan TRansforma | 360°, en el refuerzo de la liquidez y en definir la estructura de capital que se adapte a la ciclicidad del negocio.

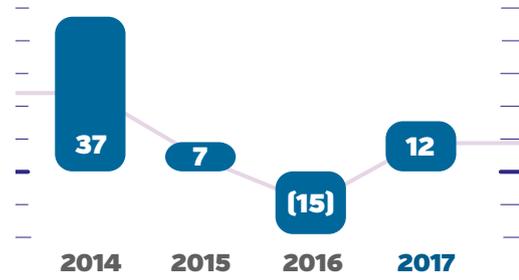
### EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS DEL GRUPO TUBOS REUNIDOS

[EN MILLONES DE EUROS]



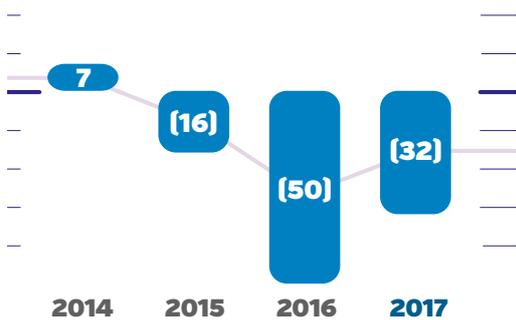
### EVOLUCIÓN DEL EBITDA DEL GRUPO TUBOS REUNIDOS

[EN MILLONES DE EUROS]



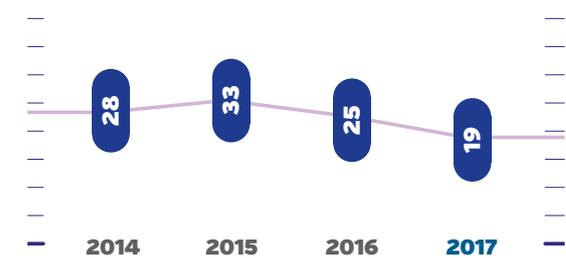
### EVOLUCIÓN DEL RESULTADO NETO DEL GRUPO TUBOS REUNIDOS

[EN MILLONES DE EUROS]



### INVERSIONES DEL GRUPO TUBOS REUNIDOS, INMOVILIZADO MATERIAL E INMATERIAL

[EN MILLONES DE EUROS]



● INVERSIÓN BRUTA

## Arranque y afianzamiento de las actividades productivas en RDT

El gran hito del año 2017 para RDT ha sido la consolidación de la producción dentro de una apuesta de integración de la planta en el tejido industrial americano mediante el aseguramiento de programas regulares de suministro con empresas americanas líderes en el sector del Petróleo y del Gas.

Asimismo, se ha priorizado la creación de empleo local con programas de formación profesional que combinan trabajo para empleados provenientes de grupos minoritarios en zona rural con el mantenimiento del "know-how" técnico e industrial puntero dentro de la industria petrolera, como demuestra la firma de varios contratos de licencias no tan solo en Estados Unidos sino también en Europa y Latinoamérica.

El equipo de RDT conjuntamente con los equipos de ingeniería del GRUPO TUBOS REUNIDOS ha conseguido transformar una fábrica que había estado inoperativa durante los dos últimos años anteriores a su compra, en una unidad productiva que ha conseguido terminar el año 2017 con unos niveles de ocupación y eficiencia de los equipos productivos por encima del 90%.

A lo largo del año se han ido desarrollando y fabricando diferentes líneas de producto con patente propia y químicas especiales, así como servicios de alto valor añadido y todo gracias a la integración de la planta con la fabricación de tubo OCTG en nuestra planta de Amurrio, logrando ventajas logísticas, de costes y de flexibilidad.



Productos punteros fabricados en RDT:

- Rosca BTX:
  - ▶ Este producto supone para el usuario final un ahorro de coste por menor tiempo en el montaje del string de perforación [hasta un 30%], mayor flexibilidad y par de torsión y minimiza de forma muy significativa los riesgos de fuga en el pozo. [50% menor que con soluciones convencionales]
- Amplia gama de Drill Pipes:
  - ▶ "Wear Knot" Drill Pipe producto estrella de RDT.
    - Producto desarrollado, diseñado y patentado por parte del GRUPO TUBOS REUNIDOS y que permite prolongar la vida del "drill pipe" en la sarta de perforación.
- ▶ Heavy Weight Drill Pipe.
- ▶ Spiral Welded Drill Pipe.
- Drill Collars
  - ▶ Accesorios: Cross over, Lift, Bit, Sub, Pup joint, Pony Collar.
- Servicios
  - ▶ Reparación de roscas.
  - ▶ Retool joint
  - ▶ Plastic Coating
  - ▶ Tratamientos térmicos

RDT seguirá trabajando en apoyar al desarrollo competitivo de la industria del Petróleo y del Gas no tan solo en Estados Unidos sino también en los diferentes mercados dónde sea necesario.

## TUBOS REUNIDOS PREMIUM THREADS

2017 ha supuesto en TRPT un fuerte desarrollo de conocimiento y afianzamiento de estándares



Durante 2017 se ha ido avanzado en la curva de aprendizaje / arranque propio de todo nuevo proceso de fabricación como es una nueva Planta dedicada a producto Premium.

El desempeño en el año se puede calificar como excelente al superarse los objetivos de producción, productividad y coste de transformación. Se ha conseguido elevar los ratios en la fabricación de joints un 120% y un 13% en producciones y productividades respectivamente si comparamos cuarto trimestre con primer trimestre 2017, ratios que si nos referimos a couplings son igual de positivos reflejando una evolución al alza del 226% y 25% en ambos conceptos en dichos trimestres.

Si bien la evolución de los ratios internos ha sido muy positiva y ha permitido situar la Planta, según el benchmark realizado, a la altura de los mejores en este producto en la terna productividad - calidad - costes de transformación, los precios de venta del tubo con rosca Premium en el área MENA han descendido un 30% respecto a 2014, año de puesta en marcha del proyecto, suponiendo un hándicap competitivo.

2017 ha supuesto en TRPT un fuerte desarrollo de conocimiento y afianzamiento de estándares, inversión que supone una base sólida para seguir respondiendo a nuestros clientes con productos y servicios cada vez más sofisticados que satisfagan sus crecientes necesidades y nos permitan diferenciarnos dentro de un mercado de sobrecapacidad.

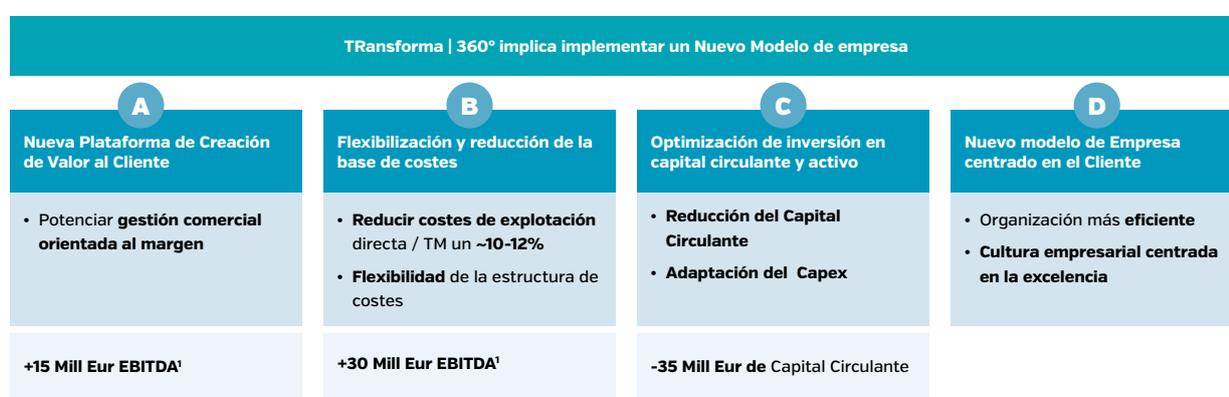
Estas necesidades nos llevan a avanzar en la incorporación del knowledge necesario para desarrollar roscas premium de última generación. Dentro de este segmento se está trabajando en la rosca premium JFE lion, rosca que cumple los estándares más restrictivos en cuanto a las criticidad de cargas a las que están sometidas las conexiones en un pozo, incluidas aplicaciones HPHT (high pressure high temperature), siendo aplicable tanto en aceros al carbono como en aceros al cromo y CRA's.

# 6. Plan de Creación de Valor: TRansforma | 360°

## Hacia un nuevo modelo de empresa

Al comienzo de 2017, tras haber sufrido los peores resultados de la historia en 2016 y con el nuevo entorno de mercado, iniciamos en TUBOS REUNIDOS nuestro Plan de Creación de Valor: TRansforma | 360° como hoja de ruta para recuperar de manera acelerada los niveles de

rentabilidad y generación de caja de la compañía que permitieran garantizar su sostenibilidad futura los niveles de rentabilidad y generación de caja que hagan sostenible a la empresa en el futuro.



<sup>1</sup> Calculado sobre año base: toneladas de 2014 (229 mil) con precios y mix de 2017. Incremento de EBITDA a perímetro constante sin el negocio de distribución

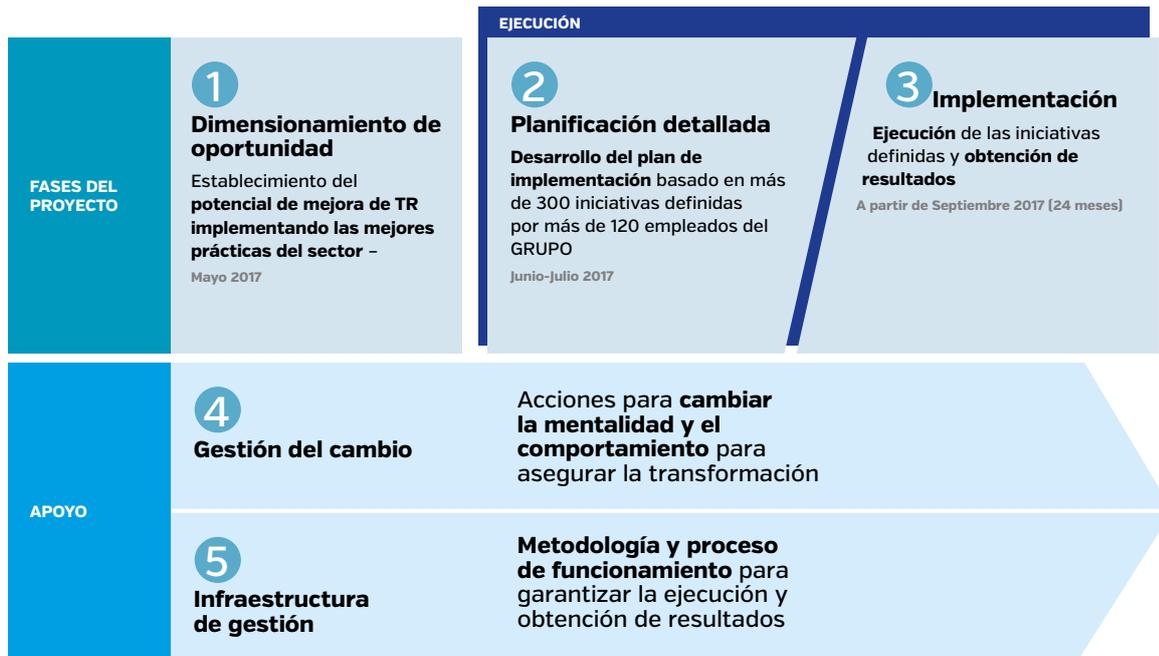
### Fase 1 – Diagnóstico y definición del potencial

En una primera fase realizamos un profundo análisis 360°, incluyendo todas sus áreas, en el que, tomando como referencia las mejores prácticas del sector a nivel mundial, identificamos un potencial de mejora del resultado operativo (EBITDA), de 45 millones de euros, sobre el EBITDA de un año base, cuya implementación se realizaría en un plazo de 24 meses a través de:

- Un tercio del objetivo será obtenido a través de una nueva **gestión comercial orientada al margen**: con la potenciación de ingeniería de valor al cliente enfocada en una más simplificada y optimizada cartera de productos de alta gama, incorporando una política de precios alineada con el nivel de servicios.
- Dos tercios del objetivo a través de la mejora de productividad y costes:

- ▶ **Eficiencia en fabricación**: mediante la implementación de los procesos de fabricación Lean, con un aumento de la eficiencia general de los equipos industriales, una mejora de la productividad por empleado y de la eficiencia del mantenimiento.
- ▶ **Optimización de los procesos técnicos**: con mejoras en consumos y rendimientos de las materias primas, la energía y consumibles, así como a través de la reducción de mermas en los procesos de la fabricación de acero y tubos.
- ▶ **Reducción de los costes de aprovisionamientos**: a través de mejoras en procesos de compras y de chatarra, energía, consumibles y otros suministros.
- ▶ **Reducción de los costes generales**: suponiendo la optimización de los procesos de gestión y soporte del negocio y activando las políticas de austeridad de gastos generales.

- **Una minimización de los niveles de capital circulante** necesarios para la actividad y servicio al cliente (materias primas, producto en curso y producto terminado).
- **Una reconfiguración industrial del GRUPO optimizando las unidades productivas** y eliminando procesos productivos destructores de valor.

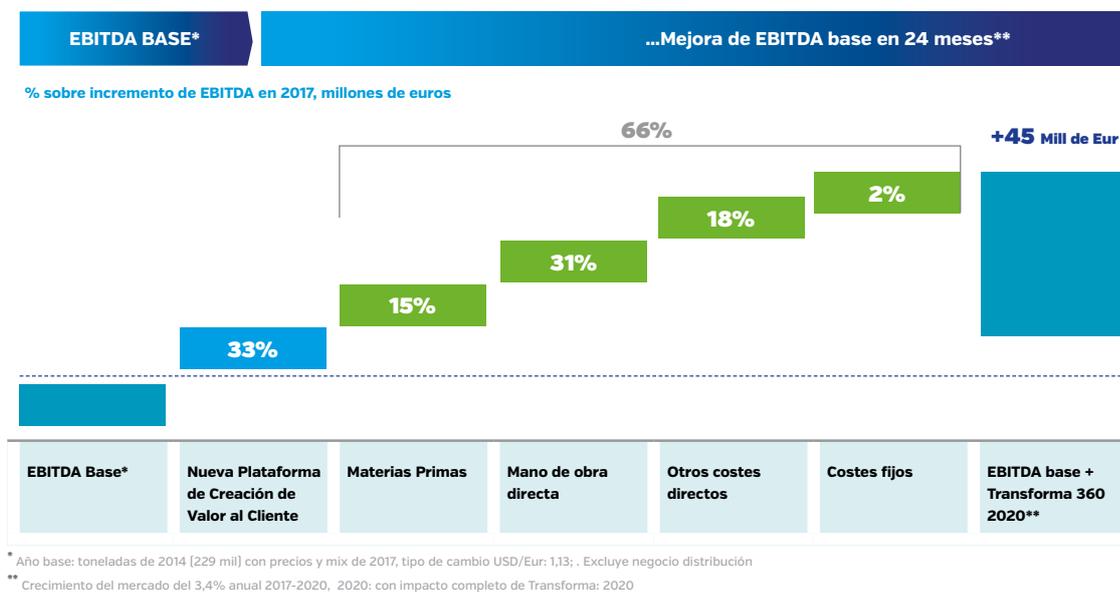


**Fase 2 - Determinación del Plan de ejecución**

En una segunda fase, desarrollamos el proceso de despliegue de iniciativas alrededor de 7 áreas de mejora que abarcan a toda la empresa, así, después de involucrar y hacer partícipes a más de 120

empleados del GRUPO y con más de 300 iniciativas de mejora definidas, confirmamos nuestra capacidad de obtener el potencial de mejora objetivo con un plan concreto de ejecución.





Adicionalmente al Plan de iniciativas en torno a las 7 áreas de trabajo se han implementado nuevos procesos que conjuntamente configuran un nuevo modelo de empresa entorno a:

- Nueva Plataforma de Creación de valor al cliente
- Nuevo proceso: Sales & Operations Planning [S&OP]
- Nueva organización de GRUPO
- Nueva determinación de portfolio de productos objetivo: Master plan

**Fase 3 – Implementación del Plan y obtención de resultados** En la segunda parte de 2017 iniciamos la tercera fase con el inicio de la ejecución del Plan.

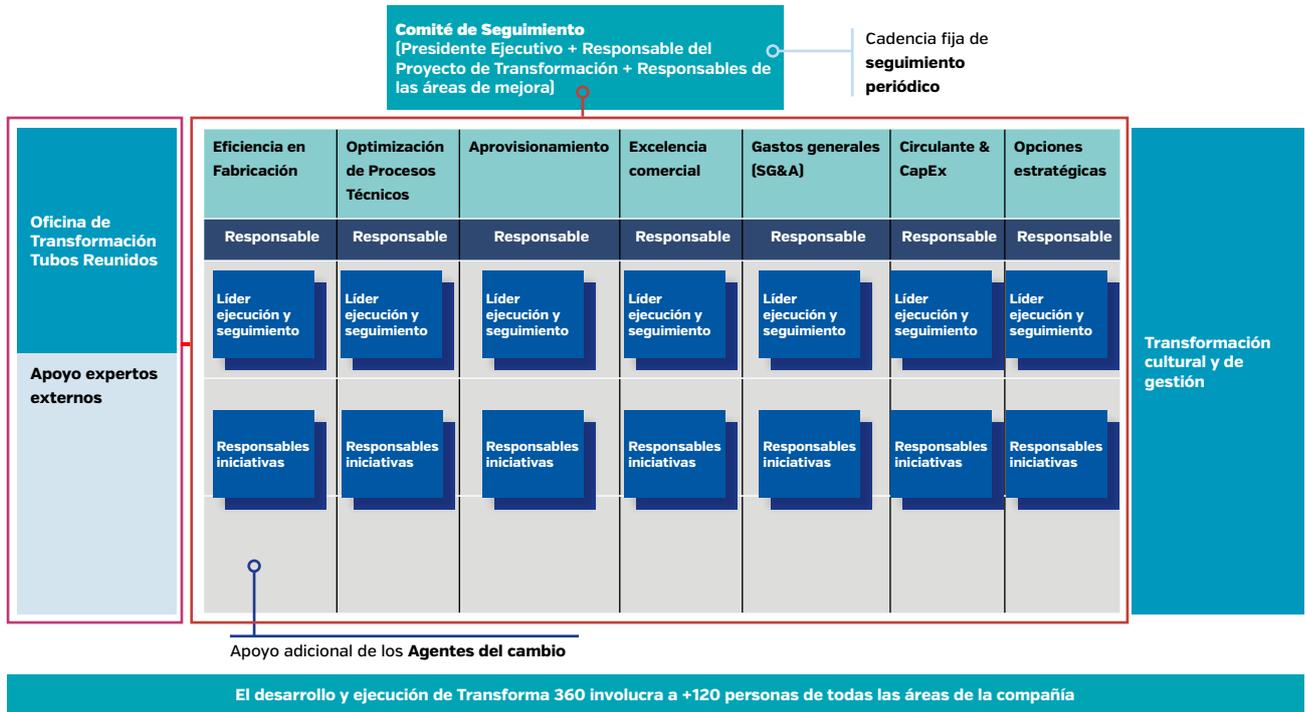
- La ejecución del Plan TRansforma | 360° se ha estructurado en 7 frentes de trabajo involucrando a todos los niveles de la organización, incluyendo al equipo directivo de TUBOS REUNIDOS; la transformación se encargan de ejecutarla un grupo de personas conocidos como “líderes de iniciativa” que son los responsables principales de generar el impacto esperado y ejecutar las iniciativas en el plazo previsto. Esta estructura está apoyada por una Oficina de Transformación para realizar un seguimiento cercano del avance y generar tracción en la implementación, así como un grupo de “agentes del cambio” que apoyan a la transformación en el frente de “eficiencia en fabricación”.

- Se ha desarrollado una infraestructura específica de seguimiento de la Transformación con 2 elementos clave:

- ▶ Cadencia fija de seguimiento (reuniones quincenales por frente de trabajo y comité de seguimiento mensual con el equipo directivo)
- ▶ Herramienta operativa específica para apoyar la transformación y seguir en detalle el avance de todas las iniciativas

### Proceso y modelo de seguimiento

TRansforma | 360° cuenta con una metodología e infraestructura de trabajo orientados a maximizar la implicación de la dirección de la empresa así como del mayor número de empleados en sus distintos niveles, así como la obtención de resultados y su seguimiento.



Así mismo, se han diseñado herramientas de trabajo, procesos de seguimiento y medición de resultados que permiten un conocimiento del estado de cada iniciativa y del conjunto del

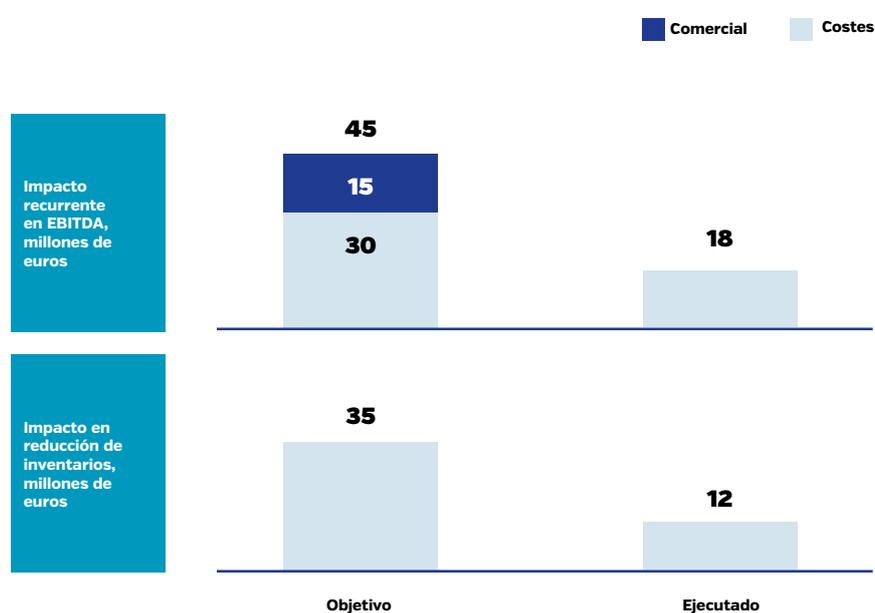
programa facilitando el diagnóstico de situaciones y la resolución de problemas para apoyar el avance de resultados.



## Resultados obtenidos, retos y riesgos

La ejecución del plan en 2017 supuso la implementación de iniciativas con un impacto anual recurrente en el EBITDA de 5 millones de euros y a marzo de 2018 este importe se incrementa hasta 18 millones de euros, suponiendo el cumplimiento

de un 40% del objetivo. Por su parte las medidas ejecutadas para reducir las necesidades de circulante para el negocio se han reducido en 12 millones de euros, lo que supone un 34% del objetivo.



Las iniciativas en ejecución avanzan conforme a lo previsto, si bien, existen retos para la obtención del total de los resultados previstos de las iniciativas en proceso y planificadas debido a:

1. La necesidad de implementar modificaciones en las condiciones de trabajo de los empleados, así como en prácticas contempladas en los convenios colectivos para hacer efectivos los resultados en las áreas de mejora de eficiencia de la producción.
2. La necesidad de realización de inversiones para las iniciativas de mejoras en los procesos técnicos y mejoras de eficiencia que podrían retrasarse en un contexto de incertidumbre afectada por las medidas proteccionistas en Estados Unidos.



## 7. Aspectos sociales

El 2017 ha estado marcado por el proceso de transformación de la Compañía, para su adaptación a un entorno global y complejo, en el que el Capital Humano representa la ventaja diferencial de cualquier empresa.

El GRUPO TUBOS REUNIDOS cuenta con un equipo activo de 1.470 profesionales, que se integran en sus diferentes centros de trabajo en España y Estados Unidos, país este último donde TUBOS REUNIDOS ya se encuentra implantado tanto a nivel productivo como comercial. Esta unidad geográfica ha reforzado su gestión mediante la incorporación de talento clave, tanto externo especializado en el sector, como interno expatriado, que proyecta los mejores conocimientos, procedimientos y procesos del GRUPO. La plantilla alcanza ya en Estados Unidos el 7% del GRUPO.

El GRUPO sigue trabajando por la incorporación de nuevas generaciones a la plantilla, vía contratos de relevo en PRODUCTOS TUBULARES y TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL, que a lo largo de 2017 supusieron un total de 24 incorporaciones con contrato indefinido, para relevar a otros tantos jubilados parciales.

Durante 2017 todo este equipo de profesionales ha estado especialmente involucrado en el desarrollo del Plan de Transformación de la compañía, el cual se inspira en un modelo sostenible con una propuesta de valor para los empleados:

- **Seguridad y Salud Laboral como prioridades**, con una progresión continuada en las labores de concienciación y de integración de la prevención en la línea de mando, así como de campañas preventivas en materia de salud. En la planta de pequeño diámetro se superó con éxito en el mes de febrero la Auditoría Reglamentaria, de conformidad con la Ley 31/95 sobre Prevención de Riesgos Laborales, habiendo pasado, también satisfactoriamente, la auditoría interna, de conformidad con la norma OHSAS 18001. Asimismo, en la planta de gran diámetro, en el mes de diciembre se superó la auditoría de renovación correspondiente al Sistema Integrado de Gestión de Calidad ISO 9001:2015, Medio Ambiente ISO 14001:2015 y Prevención de Riesgos Laborales OHSAS 18001:2007.
- **Comunicación y participación.** Se ha considerado esencial en el

proceso de transformación de la Compañía la comunicación con las personas, a fin de informar sobre la situación de la empresa y las iniciativas de cambio, en las que han participado activamente, con el propósito de propiciar su adhesión al proyecto empresarial e involucrarla en el proceso necesario para la sostenibilidad de la empresa.

- La participación de más de 120 personas en la concreción de las iniciativas del Plan de Transformación;
- Jornada de Comunicación del 8 de mayo de 2017 al personal de gestión, con el propósito de compartir información y datos significativos de la situación de la empresa y recibir propuestas / sugerencias de mejora.





- Reunión para compartir con el personal de gestión [132 personas] la información de la Junta General de Accionistas el 21 de junio de 2017.
- La celebración de la “Jornada de la Transformación” el 11 de octubre, en la que intervinieron 40 personas, con el objetivo de: a) establecer un entendimiento común de la situación del GRUPO TUBOS REUNIDOS; b) entender y dialogar sobre las mejoras diseñadas por TRansforma | 360° e identificar los retos para su implementación y c) trabajar para convertirnos en un equipo de agentes del cambio, ejemplo para el resto de la organización;
- Dos jornadas para evaluar el ejercicio de 2017 e identificar los retos de 2018, que concentraron a un total de 160 personas el 22 de diciembre de 2017 y 10 de enero de 2018.
- Diversas comunicaciones a través del nuevo portal de Gestión de Capital Humano, desde el que se informa sobre resultados de la empresa, avances del Plan de Transformación, cambios organizativos y nombramientos,...
- **Diálogo Social:** en constante relación con la representación de los trabajadores, tanto de PRODUCTOS TUBULARES, como de TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL, por todos los niveles de la dirección, incluida la propia presidencia, y con el recién constituido comité de empresa de TUBOS REUNIDOS PREMIUM

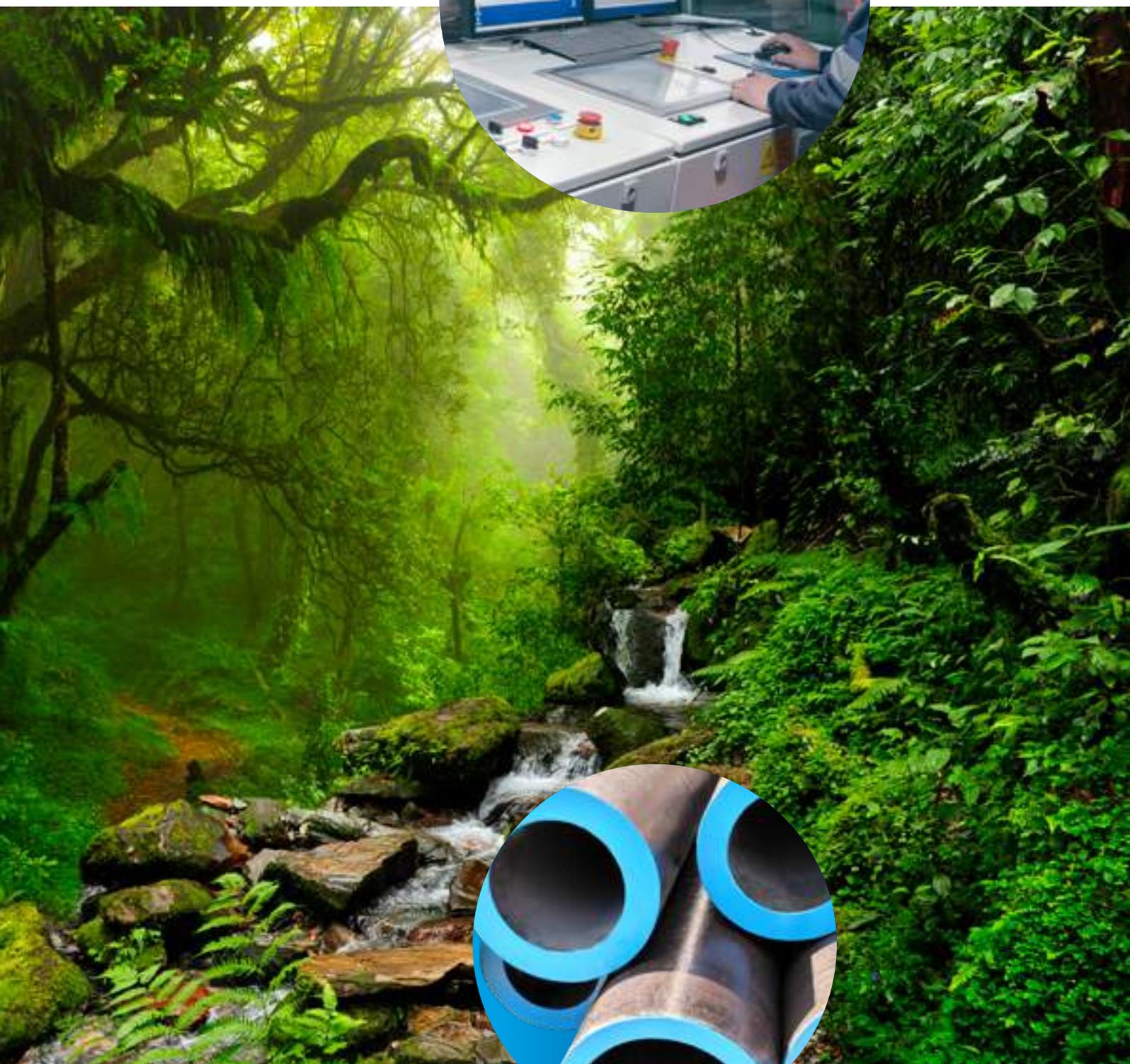
THREADS, donde se celebraron elecciones sindicales el pasado mes de diciembre.

- **Desarrollo del valor profesional de los empleados en el marco de una cultura orientada al alto desempeño:** en el capítulo de formación, TUBOS REUNIDOS apuesta por la formación de sus profesionales a lo largo de toda su carrera como refuerzo necesario para la involucración de los mismos con el proyecto de empresa y con su desarrollo profesional y personal. Siguiendo estos criterios, a lo largo del ejercicio se han invertido un total de 14.488 horas de formación, haciendo especial hincapié en aquella relativa a la prevención de riesgos laborales, especialmente en materia de ensayos no destructivos.
- **Empleo de calidad,** dando prioridad al empleo fijo. En este sentido, prácticamente el 93% de la plantilla se encuentra unida a las empresas del GRUPO a través de contratos indefinidos. Asimismo, se ha desarrollado e implementado un proyecto de reducción del absentismo, especialmente por enfermedad común, en estrecha colaboración con los servicios médicos y la línea de mando, focalizándose en acciones preventivas y en el acompañamiento al enfermo para aligerar procesos de espera de atención sanitaria.

Con la visión de ser un fabricante de tubería sin soldadura de referencia a nivel mundial, radicado en el País Vasco, TUBOS REUNIDOS ha avanzado en la implementación de un modelo organizativo que garantice la sostenibilidad y el futuro de la empresa. La nueva Organización ambiciona reforzar la orientación al cliente de TUBOS REUNIDOS, alcanzar una posición líder en competitividad e innovación y afianzar el desarrollo y la seguridad laboral de su capital humano. Para ello se designó el **Comité de Dirección del GRUPO TUBOS REUNIDOS**, con una misión inclusiva de la diversidad de la compañía a través de dominios de competencias.

Esta estructura pretende dotar de agilidad y flexibilidad a la organización en la toma de decisiones y en la implantación de medidas de mejora y cambio cultural sin incrementar los costes laborales, buscando compartir mejores prácticas, facilitando la captura de sinergias a nivel GRUPO, diseñando organizaciones planas con un número limitado de niveles organizativos potenciando flexibilidad y polivalencia e incrementando la eficiencia y eficacia de las diferentes funciones de la organización, asegurando la fluidez de la interacción entre todas ellas.

# 8. Actividad de I+D+i y responsabilidad social corporativa



Durante el año 2017 se ha continuado con la misma estrategia que en el pasado año en lo que a las inversiones, I+D+i y Calidad se refiere.

Las inversiones así como los desarrollos de los proyectos de I+D+i se han centrado en la satisfacción de las necesidades del grupo para garantizar las sostenibilidad del mismo.

En la planta de pequeño diámetro se ha continuado con la ampliación de gama y de la oferta de grados propietarios de OCTG al mercado incluyendo grados con propiedades mecánicas restringidas [Control Yield y Enhanced Yield].

Al igual que el pasado año, en la planta de gran diámetro se han continuado los dos proyectos abiertos para la ampliación de gama dimensional [DIM BERRI aprobado en convocatorias por CDTI y Hazitek] y para el desarrollo de procesos de laminación Pilger con nuevos materiales [NEW\_MAT aprobado por CDTI] tal y como estaba previsto de acuerdo a la planificación plurianual realizada.

Desde el punto de vista de la mejora continua, tanto de producto como de proceso, a lo largo del año se ha realizado un significativo esfuerzo en materia de calidad mediante la optimización de los procesos productivos y la implantación de la mejora este año enmarcada dentro del Plan TRansforma | 360°.

En TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL se obtuvo un resultado satisfactorio en las auditorías de las principales certificaciones de calidad: ISO 9001, ISO/TS 16949 y API 5L y API 5CT. Igualmente se superaron las siguientes homologaciones requeridas por distintos clientes: IBR, ARAMCO, INAUXA y TÜV.

En PRODUCTOS TUBULARES el logro más reseñable ha sido la renovación de las certificaciones de nuestro sistema de gestión integrado [Calidad, Medio Ambiente y Prevención de Riesgos Laborales] bajo las ediciones vigentes de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007. Igualmente se renovó el certificado de cumplimiento de las reglas del Lloyds Register para la fabricación, ensayo y certificación de tubos para aplicaciones marinas.

Se logró la certificación EAC para el mercado ruso [Rusia, Bielorrusia y Kazajistán] según regulación TRCU 032/2013.

Además se superaron las auditorías de seguimiento de las distintas certificaciones, Directiva de Equipos a Presión [PED], y renovamos la certificación ASME como Material Organization [MO] según los requisitos de la Sección III del Código, divisiones 1 & 3 y NCA 3800 para suministro de tubos con destino a uso nuclear, certificado para usos marinos según las reglas del Lloyd's Register.

## Medio ambiente

La protección del medio ambiente y la prevención de la contaminación son principios en los que se basan todas las decisiones operativas de TUBOS REUNIDOS.

En las distintas instalaciones productivas disponemos de las correspondientes Autorizaciones Ambientales Integradas que constituyen nuestro marco de referencia en materia del cumplimiento de la legislación vigente y establecen las condiciones:

- para la protección de la calidad del aire,
- para el vertido,
- en relación al suelo,
- en relación con el ruido,
- para la gestión de los residuos.

En dicho marco las distintas instalaciones de TUBOS REUNIDOS establecen objetivos anuales y dotan los recursos necesarios tendentes a reducir sus impactos medioambientales focalizando su actuación en:

- Medidas de prevención de la contaminación para la conservación de la calidad del suelo y de las aguas.
- Medidas de optimización para el uso eficiente de los recursos naturales, energías y materias primas.
- Planes y recursos para la reducción del riesgo medioambiental de su actividad, asumiendo su responsabilidad relacionada con la prevención, evitación y reparación en caso de efectos adversos sobre el medio ambiente.

## 9. Accionistas y Bolsa

### Datos relevantes

El capital social de TUBOS REUNIDOS a 31 de Diciembre de 2017 es de 17.468.088,80 euros, representado por 174.680.888 acciones de 0,1 euros de valor nominal.

Estas acciones se encuentran admitidas a cotización oficial en las Bolsas de Bilbao y Madrid. Desde el 1 de julio de 2005 cotizan en el mercado continuo del sistema de interconexión bursátil (SIBE) de la Bolsa de Madrid.

El 22 de diciembre de 2014, las acciones de TUBOS REUNIDOS pasaron del índice Ibex Medium Cap al índice Ibex Small Cap del que forman parte actualmente.

### Evolución bursátil

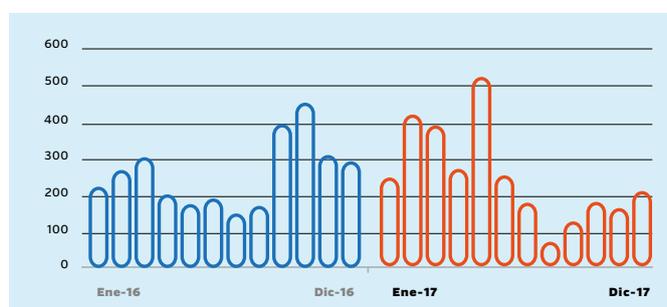
En 2017 la cotización de TUBOS REUNIDOS descendió un 13,29% desde el precio de cotización a 31 de diciembre de 2016 de 0,865 euros/acción hasta 0,75 euros/acción al 31 de diciembre de 2017.

Durante la primera parte del año la cotización de la acción de TUBOS REUNIDOS subió hasta un 46% llegando hasta máximos de 1,26 euros/acción, apoyada por los buenos resultados del primer y segundo trimestre, así como por la buena acogida del mercado del plan de Creación de Valor: TRansforma | 360° y el alto crecimiento de la actividad de perforación y producción de petróleo y gas en Estados Unidos donde el GRUPO ha reforzado su presencia y posicionamiento competitivo. Sin embargo, en la segunda parte del año, la tendencia de los resultados cambió afectada por el deterioro del entorno y la acción volvió a descender quedando por debajo de la apertura del ejercicio.

En relación a la liquidez, el volumen de contratación en euros ha ascendido a 61,1 millones de euros, aumentado un 33,2% respecto a la contratación del año 2016 que ascendió a 46,3 millones de euros. A lo largo del año, la contratación ha sido muy superior en la primera parte del año concentrando el 73% del total. En volumen de títulos la contratación en el conjunto del año ha alcanzado 60 millones de títulos, con una media diaria de 235,3 miles de títulos, un 4,8% menos que en 2017.

### VOLUMEN MEDIO DIARIO DE CONTRATACIÓN DE TUBOS REUNIDOS

[Miles de títulos]



### EVOLUCIÓN DE LA COTIZACIÓN DE TUBOS REUNIDOS

[euros/acción]



## Autocartera

TUBOS REUNIDOS tiene suscrito un contrato de liquidez, tal como se comunicó a la CNMV mediante Hecho Relevante del día 11 de julio de 2017, que entró en vigor ese mismo día, y que cumple en su totalidad con lo previsto en la Circular 1/2017, de 26 de abril.

El saldo de la autocartera, que está destinada en su totalidad a atender el contrato de liquidez, es a 31 de diciembre de 2017 de 438.536 títulos, lo que representa un 0,251% del capital social de la compañía.

## Retribución al accionista

Tal y como aprobó el Consejo de Administración, el GRUPO TUBOS REUNIDOS ha acordado proponer a la próxima Junta General de Accionistas que no haya reparto de dividendo con cargo al resultado del ejercicio 2017.

## Relaciones con accionistas e inversores

El área de relaciones con accionistas e inversores ha atendido diversas reuniones en las principales plazas financieras nacionales e internacionales con inversores privados e institucionales, así como ha atendido las peticiones de información o ayuda de los accionistas minoritarios a través de la oficina del accionista. Todo ello, siguiendo el compromiso del GRUPO de dotar de la mayor transparencia a su relación con los distintos actores de los mercados financieros.

### EVOLUCIÓN DE TUBOS REUNIDOS EN BOLSA

	2015	2016	2017
Capital social, mill. euros	17,47	17,47	17,47
Nominal acciones, euros	0,1	0,1	0,1
Número de acciones, millones	174,7	174,7	174,7
<b>Precio de la acción</b>			
Mínimo	0,55	0,50	0,73
Máximo	1,87	0,98	1,32
Último	0,59	0,87	0,75
Medio	1,40	0,73	1,02
Variación anual	-65,5%	47,9%	-13,3%
<b>Volumen de contratación, millones de títulos</b>			
Primer trimestre	48,9	15,6	21,6
Segundo trimestre	18,3	11,5	20,8
Tercer trimestre	15,3	14,9	7,1
Cuarto trimestre	25,8	21,5	10,6
<b>Total</b>	<b>108,3</b>	<b>63,5</b>	<b>60,0</b>
<b>Media diaria, miles de títulos</b>	<b>423,0</b>	<b>247,2</b>	<b>235,3</b>
<b>Volumen de contratación, millones de euros</b>			
Primer trimestre	83,4	9,5	21,2
Segundo trimestre	30,6	7,5	23,6
Tercer trimestre	16,9	10,5	7,5
Cuarto trimestre	21,2	18,7	8,8
<b>Total</b>	<b>152,0</b>	<b>46,3</b>	<b>61,1</b>
<b>Media diaria, miles de títulos</b>	<b>593,9</b>	<b>180,0</b>	<b>239,7</b>
<b>Capitalización, mill. euros (31 Diciembre)</b>	<b>102,2</b>	<b>151,1</b>	<b>131,0</b>
<b>Dividendos con cargo al resultado anual mill. euros</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

# 10. Gobierno corporativo

El Informe Anual de Gobierno Corporativo (IAGC) correspondiente al ejercicio 2017 se puede consultar íntegro en la página web de la sociedad

([www.tubosreunidos.com](http://www.tubosreunidos.com)) y de la CNMV ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

Adicionalmente, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 538 de la Ley de Sociedades de Capital, el IAGC se incluye como una sección separada del Informe de Gestión del ejercicio 2017.

## Estructura de propiedad

Los accionistas con participación significativa, directa e indirecta, considerando el umbral del 3% establecido por el Real Decreto 1362/2007, de 19 de diciembre, son los siguientes:

<b>Grupo BBVA</b>	14,87 %
<b>Acción Concertada familia Zorrilla-Lequerica Puig</b>	10,22 %
<b>Alantra Asset Management SGIIC, S.A</b> (Fondos gestionados)	9,04 %
<b>D. Joaquín Gómez de Olea Mendaro</b>	6,56 %
<b>Dña. Carmen de Miguel Nart</b>	3,82 %
<b>D. Emilio Ybarra Churruca</b>	3,33 %
<b>D. Santiago Ybarra Churruca</b>	3,33 %

Durante el ejercicio 2017 no se han producido cambios significativos en la estructura accionarial del GRUPO TUBOS REUNIDOS.

## Estructura de administración

Los Estatutos establecen un mínimo y máximo de 5 y 14 miembros, respectivamente, en el Consejo de Administración. Al 31 de diciembre de 2017 estaba formado por 10 miembros, con la siguiente tipología:

- ▶ 1 consejero ejecutivo.
- ▶ 6 consejeros externos dominicales.
- ▶ 3 consejeros externos independientes.

Durante el año 2017 han cesado en el Consejo D. Alberto Delclaux de la Sota y D. Roberto Velasco Barroetabeña, en ambos casos por haber finalizado el periodo de cuatro años de su último mandato. Así mismo, de acuerdo con el plan de sucesión previsto y comunicado con anterioridad, en el mes de diciembre cesó como Consejero y en su cargo de Presidente D. Pedro Abásolo Albóniga.

Por otra parte, en la Junta General ordinaria celebrada el 22 de junio, tras la correspondiente propuesta y formulación de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, se nombró Consejero Independiente a D. Juan María Román Gonçalves.

El 27 de febrero de 2018, el Consejo de Administración, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Retribuciones, nombró por cooptación como Consejero Dominical a D. Cristóbal Valdés Guinea, para cubrir la vacante de D. Enrique Portocarrero Zorrilla Lequerica, del mismo grupo accionarial, producida el 2 de febrero de 2018. El nombramiento de D. Cristóbal Valdés se somete a ratificación de la Junta General ordinaria.

El número de mujeres consejeras al 31 de diciembre de 2017 representan el 20% del total del Consejo, frente al 17% en 2016, 23% en 2015 y el 9% en años anteriores.

En 2017 el Consejo de Administración en pleno se ha reunido 12 veces, con periodicidad mensual, y todos los acuerdos del Consejo se han adoptado por unanimidad.

El Consejo de Administración celebrado el 3 de junio de 2009, adoptó por unanimidad el acuerdo de crear de su seno una Comisión Delegada. Al 31 de diciembre de 2017 estaba formada por los siguientes Consejeros:

### PRESIDENTE EJECUTIVO

D. Guillermo Ulacia Arnaiz

### VOCAL (CONSEJERO DOMINICAL)

D. Francisco Esteve Romero

### VOCAL (CONSEJERO DOMINICAL)

QMC Directorships, S.L. (D. Jacobo Llanza Figueroa)

### VOCAL (CONSEJERO DOMINICAL)

D. Enrique Portocarrero Zorrilla Lequerica

### VOCAL (CONSEJERO DOMINICAL)

D. Emilio Ybarra Aznar

La Comisión Delegada ha mantenido 3 reuniones en 2017 y todos los acuerdos se han adoptado por unanimidad.

La Comisión de Auditoria se ha reunidos 7 veces en 2017 y está formada por los siguientes miembros:

**PRESIDENTE [CONSEJERO INDEPENDIENTE]**

D. Juan María Román Gonçalves

**VOCAL [CONSEJERO DOMINICAL]**

D. Francisco Esteve Romero

**VOCAL [CONSEJERO INDEPENDIENTE]**

D. Jorge Gabiola Mendieta

Por su parte, la Comisión de Nombramientos y Retribuciones ha tenido 7 reuniones en 2017 y su composición es la siguiente:

**PRESIDENTA [CONSEJERO INDEPENDIENTE]**

Dña. Ana Muñoz Beraza

**VOCAL [CONSEJERO INDEPENDIENTE]**

D. Jorge Gabiola Mendieta

**VOCAL [CONSEJERO DOMINICAL]**

QMC Directorships, S.L. (D. Jacobo Llanza Figueroa)

Las percepciones ordinarias devengadas por los miembros del Consejo de Administración en 2017 han ascendido a 1.286 miles de euros [1.009 miles de euros en 2016]. En 2017 se incluyen las percepciones como ejecutivo del Presidente del Consejo.

El Informe Anual de Remuneraciones del Consejo se someterá, como punto separado del Orden del día, a votación consultiva de la Junta General, y está a disposición de los accionistas e inversores en la página web de la Sociedad ([www.tubosreunidos.com](http://www.tubosreunidos.com)) y de la CNMV ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

Así mismo, de acuerdo con lo previsto en el artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital, se somete a la Junta General, como es preceptivo cada tres años, la Política de Remuneración de los Consejeros

## Junta General

La Junta General ordinaria de la Sociedad se celebró el 22 de junio de 2017, y no ha habido ninguna extraordinaria durante el ejercicio.

En dicha Junta los accionistas pudieron ejercer plenamente sus derechos políticos, dado que:

- ▶ Tienen derecho de asistencia a la Junta todos los accionistas, con independencia del número de acciones que posean.
- ▶ Cada acción da derecho a un voto.
- ▶ Los acuerdos se adoptan, en todos los casos, con las mayorías previstas en la Ley de Sociedades de Capital.

Los datos de asistencia, presentes o representados, de las Juntas de los últimos tres ejercicios han sido los siguientes:

<b>2015</b>	62,03 %
<b>2016</b>	62,76 %
<b>2017</b>	63,98 %

## Sistema de control y gestión de riesgos

En el IAGC de 2017 se incluye la debida información sobre el sistema de gestión de riesgos de la Sociedad, los órganos responsables de la elaboración y ejecución del sistema, los principales riesgos que pueden afectar a la consecución de los objetivos y el nivel de tolerancia.

## Sistema de control interno de la información financiera (SCIIF)

En 2017 el GRUPO TUBOS REUNIDOS ha aplicado el SCIIF, de acuerdo con lo previsto en las Directivas Comunitarias y su transposición a la normativa española en la Ley de Auditoría de Cuentas y la Ley de Economía Sostenible.

A dichos efectos dispone de una aplicación informática que soporta todo el SCIIF en el GRUPO, lo que permite a la Comisión de Auditoría llevar a cabo su función de supervisión de la información financiera del ejercicio 2017 con la eficacia necesaria

En el IAGC de 2017 se da respuesta de forma satisfactoria a todas las cuestiones planteadas sobre la materia.

## Información no Financiera- Memoria de sostenibilidad

De acuerdo con lo previsto en el Real Decreto-Ley 18/2017, de 24 de noviembre, que traspone al ordenamiento jurídico español la Directiva 2014/95/UE, en 2017 se ha emitido por primera vez como Memoria de Sostenibilidad, la información no financiera que contempla la normativa referida.

## Seguimiento de las recomendaciones del código unificado

El Consejo de Administración de TUBOS REUNIDOS ha llevado a cabo una mejora continua en el gobierno corporativo del GRUPO, y se puede afirmar que cumple en un alto grado con las recomendaciones de buen gobierno.

# 11. Información histórica

## GRUPO TUBOS REUNIDOS BALANCE CONSOLIDADO [En miles de euros]

<b>ACTIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>426.557</b>	<b>443.915</b>	<b>438.719</b>	<b>417.639</b>
Inmovilizado material	345.301	377.111	366.092	357.175
Otros activos intangibles	11.750	12.749	14.674	14.021
Inversiones inmobiliarias	17.784	2.426	412	424
Activos financieros no corrientes	200	186	150	217
Activos por impuesto diferido	51.522	51.443	57.391	45.802
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>137.038</b>	<b>128.039</b>	<b>199.976</b>	<b>239.945</b>
Existencias	95.234	101.921	121.795	140.874
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	22.123	17.741	45.810	74.607
Activos por Impuestos corrientes	-	-	-	-
Efectivo y activos financieros corrientes	18.996	8.140	32.347	24.464
Otras activos corrientes	685	237	24	-
<b>ACTIVOS DEL GRUPO ENAJENABLE CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA</b>	<b>-</b>	<b>7.025</b>	<b>3.120</b>	<b>4.599</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>563.595</b>	<b>578.979</b>	<b>641.815</b>	<b>662.183</b>
<b>PASIVO</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>144.114</b>	<b>181.943</b>	<b>244.175</b>	<b>260.936</b>
Capital suscrito	17.468	17.468	17.468	17.468
Reservas	124.578	160.807	209.601	227.639
Intereses minoritarios	2.068	3.668	17.106	15.829
<b>INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS</b>	<b>13.114</b>	<b>13.865</b>	<b>15.094</b>	<b>12.469</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>265.576</b>	<b>210.343</b>	<b>226.148</b>	<b>210.810</b>
Deudas con entidades de crédito	206.659	143.763	157.306	155.640
Pasivos por impuestos diferidos	23.776	26.156	21.417	21.481
Provisiones	1.932	1.916	2.937	3.622
Otros pasivos no corrientes	33.209	38.508	44.488	30.067
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>140.791</b>	<b>168.203</b>	<b>156.398</b>	<b>177.968</b>
Deudas con entidades de crédito	25.726	59.075	42.146	40.436
Pasivos por impuestos corrientes	-	-	-	-
Acreedores comerciales y otros	115.065	109.128	114.252	137.532
<b>PASIVOS DEL GRUPO ENAJENABLE CLASIFICADOS COMO MANTENIDOS PARA LA VENTA</b>	<b>-</b>	<b>4.625</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>563.595</b>	<b>578.979</b>	<b>641.815</b>	<b>662.183</b>

**CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

En miles de euros

	<b>2017</b>	<b>2016*</b>	<b>2015*</b>	<b>2014*</b>
<b>IMPORTE NETO CIFRA DE NEGOCIOS</b>	<b>312.521</b>	<b>194.928</b>	<b>278.065</b>	<b>337.394</b>
Otros ingresos	6.559	6.495	9.431	10.496
Variación existencias productos terminados y en curso	(4.756)	(450)	(9.484)	13.937
Aprovisionamientos	(136.867)	(90.842)	(121.599)	(165.711)
Gastos de personal	(93.884)	(86.096)	(84.123)	(87.606)
Dotación a la amortización	(27.755)	(24.191)	(23.519)	(22.021)
Otros gastos	(74.148)	(62.840)	(69.080)	(78.453)
Otras ganancias / [pérdidas] netas	2.363	20.360	3.497	6.670
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>(15.967)</b>	<b>(42.636)</b>	<b>(16.812)</b>	<b>14.706</b>
Ingresos financieros	76	88	56	226
Gastos financieros	(13.793)	(7.294)	(6.360)	(9.811)
Diferencias de cambio y otros	(2.591)	409	565	695
Participación en el resultado del ejercicio de las asociadas	-	-	-	(16)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>(16.308)</b>	<b>(6.797)</b>	<b>(5.739)</b>	<b>(8.906)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>(32.275)</b>	<b>(49.433)</b>	<b>(22.551)</b>	<b>5.800</b>
Gasto por impuesto sobre las ganancias	1.847	732	7.539	(975)
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS DE ACTIVIDADES CONTINUADAS</b>	<b>(30.428)</b>	<b>(48.701)</b>	<b>(15.012)</b>	<b>4.825</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO NETO DE ACTIVIDADES NO CONTINUADAS</b>	<b>(3.569)</b>	<b>(2.536)</b>	<b>(200)</b>	<b>2.626</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(33.997)</b>	<b>(51.237)</b>	<b>(15.212)</b>	<b>7.451</b>
Intereses minoritarios	1.600	1.063	(976)	(372)
<b>RESULTADO NETO DE LA DOMINANTE</b>	<b>(32.397)</b>	<b>(50.174)</b>	<b>(16.188)</b>	<b>7.079</b>

\* A efectos comparativos, los segmentos de distribución y automoción se presentan como operaciones interrumpidas

# 12. Consejo de administración y personal directivo

## Consejo de administración\*

### **PRESIDENTE**

EJECUTIVO

D. Guillermo Ulacia Arnaiz

### **VICEPRESIDENTE**

DOMINICAL

D. Emilio Ybarra Aznar

### **CONSEJERO**

DOMINICAL

D. Francisco Esteve Romero

### **CONSEJERO**

DOMINICAL

D. Alfonso Barandiarán Olleros

### **CONSEJERO**

DOMINICAL

D. Enrique Portocarrero Zorrilla Lequerica

### **CONSEJERO COORDINADOR**

INDEPENDIENTE

D. Jorge Gabiola Mendieta

### **CONSEJERA**

INDEPENDIENTE

Dña. Ana Muñoz Beraza

### **CONSEJERO**

INDEPENDIENTE

D. Juan María Román Gonçalves

### **CONSEJERA**

DOMINICAL

Dña. Leticia Zorrilla de Lequerica Puig

### **CONSEJERO**

DOMINICAL

QMC Directorships, S. L.  
(D. Jacobo Llanza Figueroa)

---

\* Al 31 de diciembre de 2017 estaba formado por:

## **Personal directivo\***

### **GRUPO TUBOS REUNIDOS**

#### **PRESIDENTE EJECUTIVO**

D. Guillermo Ulacia Arnaiz

#### **DIRECCIÓN DE LA PLATAFORMA DE CREACIÓN DE VALOR AL CLIENTE**

D. Antón Pipaón Palacio

#### **DIRECCIÓN DE TR AMÉRICA**

D. Francesc Ribas Collel

#### **DIRECCIÓN DE DIVISIÓN TUBOS**

D. Roberto Urrutia Beaskoa

#### **DIRECCIÓN DE DIVISIÓN DE ACERÍAS**

D. Javier Cabezas Cabezas

#### **DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIO**

D. Carlos López de las Heras

#### **DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA, CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE**

D. Javier López Nieto

#### **DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**

Dña. Juana María Fernández Martín del Campo

#### **DIRECCIÓN DE FINANZAS**

D. José Manuel Iturriaga Arrillaga

#### **DIRECCIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN**

D. Santiago Alonso Rodríguez

#### **DIRECCIÓN DE ESTRATEGIA Y TRANSFORMACIÓN**

Dña. Eva Almeida Fuentes

---

\* Al 31 de diciembre de 2017 estaba formado por:

# 13. Direcciones del GRUPO Tubos Reunidos

## GRUPO TUBOS REUNIDOS

### SEDE SOCIAL

Barrio de Sagarribai, 2.  
01470 Amurrio (Álava)  
Tel.: 945 89 71 00  
Fax: 945 89 71 55/56

[www.tubosreunidos.com](http://www.tubosreunidos.com)

### OFICINAS CORPORATIVAS

Máximo Aguirre, 18 bis, 8º-2.  
48011 Bilbao  
Tel.: 945 89 72 31  
Fax: 94 441 74 67

Basílica, 19, 1.ºB  
28020 Madrid  
Tel.: 945 89 71 00

### TUBOS REUNIDOS INDUSTRIAL

Barrio de Sagarribai, 2.  
01470 Amurrio (Álava)  
Tel.: 945 89 71 00  
Fax: 945 89 71 50/54/55/56

[inquiry.comercial@tubosreunidos.com](mailto:inquiry.comercial@tubosreunidos.com)

[www.tubosreunidosindustrial.com](http://www.tubosreunidosindustrial.com)

### PRODUCTOS TUBULARES

Carretera Galindo a Ugarte, s/n.  
48510 Valle de Trápaga  
(Vizcaya)  
Tel.: 94 495 50 11  
Fax: 94 472 84 18

[comercial.tubos@productostubulares.com](mailto:comercial.tubos@productostubulares.com)

[www.productostubulares.com](http://www.productostubulares.com)

### TUBOS REUNIDOS PREMIUM THREADS

Polígono Industrial Subillabide  
Avda. de la Constitución Europea, No. 5  
01230 Iruña de Oca (Álava)  
Tel.: 945 89 71 00

[trpt@trpt.tubosreunidos.com](mailto:trpt@trpt.tubosreunidos.com)

### TUBOS REUNIDOS SERVICES

Pol. Ind. Sector Autopista.  
C/ Galileo 1 - C - 17 Km 14,5  
08150 Parets del Vallès  
(Barcelona)  
Tel.: 945 89 71 00

[jlarraz@trgroupservices.com](mailto:jlarraz@trgroupservices.com)

### ACECSA

Pol. Ind. los Agustinos  
Calle G, Parcelas B4 y B5  
31013 Pamplona  
Tel.: 948 30 91 10  
Fax: 948 30 61 71

[www.acecsa.com](http://www.acecsa.com)

### RDT, Inc.

9022 Vincik-Ehlert  
P.O. Box 73  
Beasley, TX 77417  
Tel.: (+1) 979 387 32 23  
Fax: (+1) 979 387 32 32

[sales@rdt-usa.com](mailto:sales@rdt-usa.com)

[www.rdt-usa.com](http://www.rdt-usa.com)

## OFICINAS COMERCIALES

### MADRID

Basílica, 19, 1.ºB  
28020 Madrid  
Tel.: 945 89 71 00

### USA

TUBOS REUNIDOS AMÉRICA, INC.  
550 Post Oak Blvd. Suite 460  
Houston, Texas 77027  
Tel.: (+1) 713 960 10 14  
Fax: (+1) 713 960 11 14  
[johnc@tubosinc.com](mailto:johnc@tubosinc.com)

### CHINA

TUBOS REUNIDOS BEIJING  
#917, 9<sup>th</sup> floor, Euro Classic Building  
A, No.172, Beiyuanlu, Chaoyang  
district,  
Beijing 100101  
Tel.: (+86) 10 6489 30 18  
Fax: (+86) 10 6494 91 06  
[Charlescao.trbj@163.com](mailto:Charlescao.trbj@163.com)

### COLOMBIA

TUBOS REUNIDOS COLOMBIA  
Delegado Ernesto Porras Beltrán  
Tel.: (+53) 316 464 64 89  
[eporras@tubosreunidos.com](mailto:eporras@tubosreunidos.com)

### CUBA

TUBOS REUNIDOS CUBA  
Edificio Gomez Vila Teniente Rey No  
19 esquina Mercaderes  
Habana Vieja  
Tel.: (+53) 7 866 44 51  
Fax: (+53) 7 866 44 52  
[trhabana@enet.cu](mailto:trhabana@enet.cu)

### FRANCIA

TUBOS REUNIDOS FRANCIA  
2, rue Augustin Fresnel  
World Trade Center - Tour B  
57082 Metz Cedex  
Tel.: (+33) 387 37 88 08  
Fax: (+33) 387 37 88 02  
[tubosfrance@wanadoo.fr](mailto:tubosfrance@wanadoo.fr)

### ITALIA

TUBOS REUNIDOS ITALIA  
Via Domodossola 21  
20145 Milano  
Tel.: (+39) 028 343 77 02  
Fax: (+39) 028 343 77 01  
[info@tubosreunidos.it](mailto:info@tubosreunidos.it)

### INDONESIA

TUBOS REUNIDOS JAKARTA  
Graha Satria Building 1  
3<sup>rd</sup> Floor Suite 301  
JL. R.S. Fatmawati No. 5  
Jakarta 12430  
Tel.: (+62) 21 75 90 17 10  
Fax: (+62) 21 75 90 17 20  
[trjkt@indotr.com](mailto:trjkt@indotr.com)

### MEXICO

TUBOS REUNIDOS MEXICO  
Delegado Gerónimo Sixtos Solís  
Tel.: (+52) 155 6251 6037  
[Gsixtos@tubosreunidos.com](mailto:Gsixtos@tubosreunidos.com)

### ORIENTE MEDIO

TUBOS REUNIDOS DUBAI  
Jebel Ali Free Zone  
Lobby 16 Floor 4<sup>th</sup> Room 11  
JAFZA Dubai  
United Arad Emirates  
P.O. Box: 262923  
Tel.: (+971) 48 810 914  
Mob. (+971) 553 627 167  
[mp.middle-east@tubosreunidos.com](mailto:mp.middle-east@tubosreunidos.com)  
[jvaldes@tubosreunidos.com](mailto:jvaldes@tubosreunidos.com)



**GRUPO  
TUBOS  
REUNIDOS**

# 2017 Informe Anual

