



## Contenido

<b>SITUACION INICIAL</b>	<b>ASPECTOS RELEVANTES:</b>
<b>SITUACIONES A ENFRENTAR</b>	<b>ADMINISTRACION</b>
<b>OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN 2017</b>	<b>RELACIONES LABORALES- TALENTO HUMANO</b>
	<b>PLANTA INDUSTRIAL</b>
	<b>COMERCIAL</b>
	<b>FINANZAS</b>

**Pintex**  
TEJIDOS PINTEX

## Situación Inicial

**SITUACIÓN INICIAL**

La Compañía Tejidos Pintex ha venido experimentando un proceso de decrecimiento en su actividad Productiva y Comercial en los últimos años.

**Pintex**  
TEJIDOS PINTEX

## Situaciones a enfrentar

**SITUACIONES A ENFRENTAR**

Como resultado de lo anterior, ha sido necesario afrontar las siguientes situaciones:

**Pintel** **Situaciones a enfrentar**

- Inestabilidad en la Producción por falta de abastecimiento regular de materia prima y repuestos para la maquinaria
- Acumulación de deudas con Proveedores (aproximado US\$1.223.000) [Detalle](#)
- Retraso en pagos a Empleados, Jubilados y Organizaciones internas y externas

**Pintel** **Situaciones a enfrentar**

- Falta de Flujo de caja mensual y anual por el ejercicio económico 2017
- Faltantes de inventario a diciembre de 2016 por un valor aproximado de US\$ 260.000
- Negociación del nuevo Contrato Colectivo de Trabajo
- Concentración del 72 % de las ventas de tela en 5 mayoristas

**Pintel** GROUP OF COMPANIES

## Situaciones a enfrentar

- Once demandas judiciales en proceso por parte de proveedores y empleados [Detalle](#)
- Falta de información confiable sobre costos e inventarios
- Alto inventario de tela con fallas y/o sin movimiento por hasta 8 años.
- Personal desmotivado y con expectativas negativas sobre el futuro de la Compañía

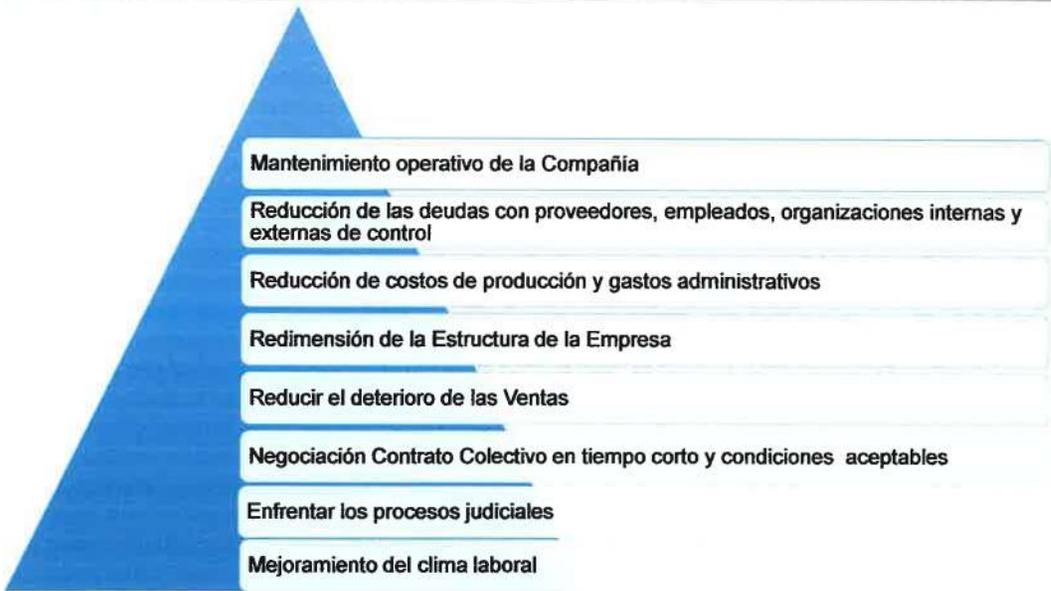
**Pintel** GROUP OF COMPANIES

## Situaciones a enfrentar

- Resultados financieros negativos (pérdida) en los 3 últimos años
- Estructura Administrativa y de Planta sobredimensionadas en relación a la producción y las ventas.
- Calidad de los productos disminuida por maquinaria en mal estado, malas prácticas de manufactura e insumos de bajo rendimiento

**Pintel**  
1992 - 2014

## Objetivos de la Administración periodo mayo - diciembre 2017



- Mantenimiento operativo de la Compañía
- Reducción de las deudas con proveedores, empleados, organizaciones internas y externas de control
- Reducción de costos de producción y gastos administrativos
- Redimensión de la Estructura de la Empresa
- Reducir el deterioro de las Ventas
- Negociación Contrato Colectivo en tiempo corto y condiciones aceptables
- Enfrentar los procesos judiciales
- Mejoramiento del clima laboral

**Pintel**  
1992 - 2014



## Administración

**Pintel** **Administración**

- Redimensionar la Estructura de la Empresa, basado en los siguientes aspectos:
  - En Abril del 2017 laboraban en PINTEX 293 personas de las cuales eran 80 administrativos y 213 personal de Planta . Esta proporción era inaceptable, habiéndose realizado una reducción del personal según se detalla más adelante
  - Como parte de lo comentado, hasta finales del 2017 se han eliminado los siguientes puestos de Jefaturas: Gerente de Proyectos, Jefe de Bodegas, Asesor de Tejeduría, Jefe de Planificación, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Fotograbado y adicionalmente 11 Puestos de Asistentes.
  - Se continúa con el proceso de reducción de puestos administrativos hasta llegar a la proporción adecuada

[Ver Tabla reducción de personal](#)

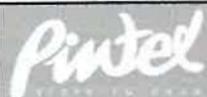
**Pintel** **Administración**

- Acuerdos finales con compromisos de pagos en las [11 demandas judiciales](#)
- Control estricto de los costos y en la utilización de insumos y materiales requeridos en el proceso de Producción
- Mejora del control interno basado en sorpresivos inventarios de productos (tela y confeccionado) y arqueos de los recursos económicos de la Compañía
- Establecimiento de políticas claras de cobro a los funcionarios responsables por faltantes de inventario o recursos económicos (caja chica)
- Manejo y control por parte de la jefatura de bodega de todas las materias primas, insumos y materiales adquiridos por la Compañía.



- Importación de materias primas (Hilo) a través de cartas de crédito, obteniendo una mejora en el resultado del Flujo de Caja neto.
- Reducción de deudas por US\$ 402.512 con [Proveedores antiguos con vencimientos de hasta 3 años](#), de acuerdo al siguiente detalle:

Saldo a Abril 2017 :	US\$	1.222.326
Saldo a Diciembre 2017:	US\$	<u>819.814</u>
Reducción :	US\$	402.512



**Relaciones Laborales  
- Talento Humano**

**Pintel** **Relaciones Laborales- Talento Humano**

- Negociación y suscripción del XXI Contrato Colectivo de Trabajo en 4 reuniones sin conflictos y en términos económicos muy manejables para la Compañía.
- Relación armónica con las Organizaciones Laborales Internas.
- Como apoyo a las personas que salieron a la Compañía se dictaron 2 talleres para Micro-Empresarios, con gran aceptación por parte de los asistentes.
- Cumplimiento al 31 de Diciembre del 2017 de la totalidad de obligaciones económicas con el personal
- Realización de eventos navideños y de fin de año con gran participación del los trabajadores
- Mejora importante del clima laboral

**Pintel** **Relaciones Laborales- Talento Humano**

- Como parte del plan de downsizing de la Empresa se definieron las áreas y cargos que hay que suprimir. Inicialmente toda el área de hilatura y 35 cargos administrativos.
- En función de los recursos obtenidos para la liquidaciones del personal el resultado a la fecha es el siguiente:



**Pintel** **Relaciones Laborales- Talento Humano**

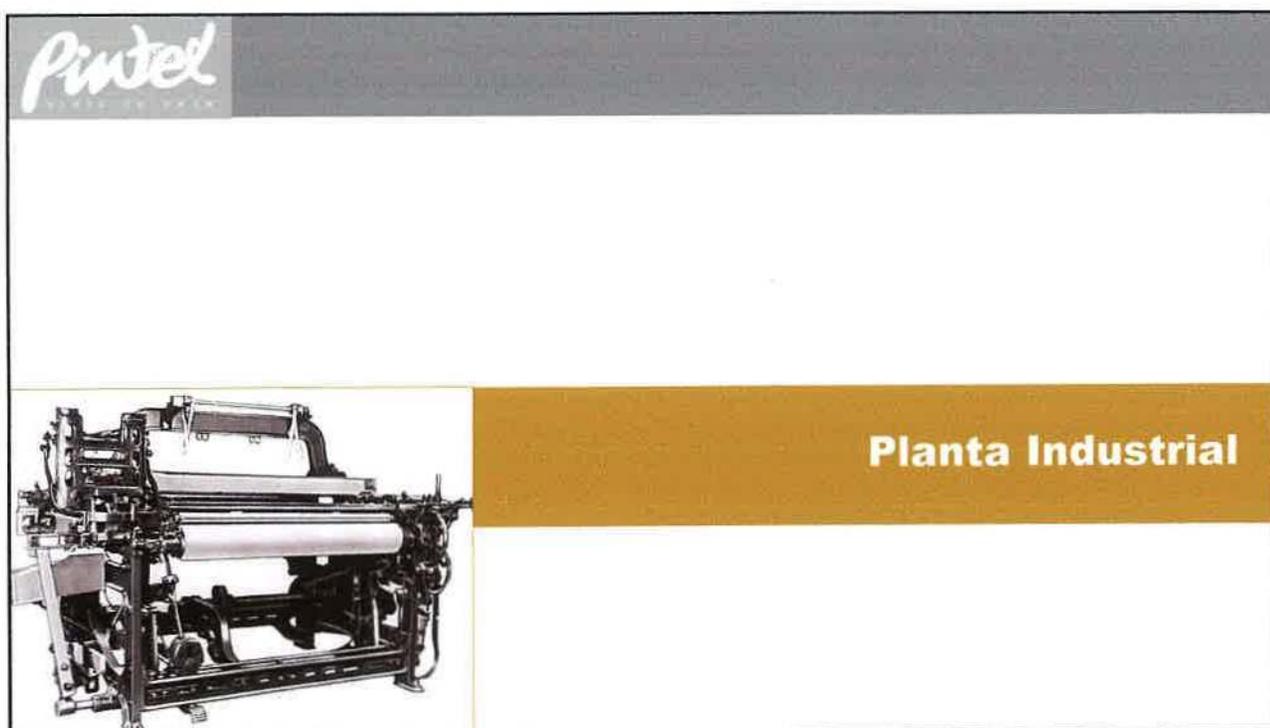
**PROCESO DE DOWNSIZING PINTEX**  
(al 30 diciembre de 2017)

PERSONAL AL INICIO	293	PERSONAL A LA FECHA	238	SALIDAS	55
Administrativos	80	Administrativos	61	Administrativos	19
Operarios	213	Operarios	177	Operarios	36

VALORES LIQUIDACIONES USD			
	ADMINISTRATIVOS	OPERARIOS	TOTALES
INDEMNIZACION TOTAL	507.203	488.530	995.733
INDEMNIZACION PAGADA	370.669	428.043	798.712
AHORRO	136.534	60.487	197.021
PORCENTAJE DE AHORRO	27%	12%	20%

<b>Pintel</b>		<b>Relaciones Laborales- Talento Humano</b>			
<b>PROCESO DE DOWNSIZING PINTEX (al 20 de mayo de 2018)</b>					
<b>PERSONAL AL INICIO</b>	<b>238</b>	<b>PERSONAL A LA FECHA</b>	<b>176</b>	<b>SALIDOS</b>	<b>62</b>
Administrativos	61	Administrativos	45	Administrativos	16
Operarios	177	Operarios	131	Operarios	46
		<b>ADMINISTRATIVOS</b>	<b>OPERARIOS</b>	<b>TOTALES</b>	
<b>INDEMNIZACION TOTAL</b>		591.413	649.474	<b>1.240.887</b>	
<b>INDEMNIZACION PAGADA</b>		503.938	614.332	<b>1.118.270</b>	
<b>AHORRO</b>		87.475	35.142	<b>122.617</b>	
<b>PORCENTAJE DE AHORRO</b>		15%	5%	<b>10%</b>	



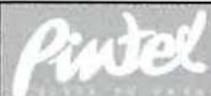
**Pintel** **Planta industrial**

- Eliminación del cargo de Asesor de Tejeduría (ahorro Us\$36.000 anuales)
- Optimización de procesos y gestión de la Calidad para asegurar niveles de producción de primera
- Inicio del proceso de cierre de hilatura con la salida de 25 Trabajadores
- Reducción del pasivo laboral con la salida de 11 Trabajadores adicionales de otras secciones
- Inicio del sistema de remuneración variable vinculado a mejoras de productividad en Tintorería y Acabados

**Pintel** **Planta industrial: Hilatura**

- Durante los últimos meses del 2017, se inicio la importación de hilo del Perú previo al cierre de la Hilatura (80 toneladas / mes). Ahorro estimado de US\$ 650.000 anuales.

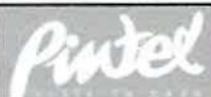
COSTOS HILATURA US\$	AÑO 2017		PROYECCIÓN 2018	
	MES (PROMEDIO)	TOTAL	MES (PROMEDIO)	TOTAL
<b>Materia Prima</b>	<b>155.042</b>	<b>1.860.499</b>	<b>268.000</b>	<b>3.216.000</b>
ALGODÓN	81.732	980.784		
POLIESTER	73.310	879.715		
HILO	-	-	268.000	3.216.000
<b>MOD Y MOI</b>	<b>110.825</b>	<b>1.329.900</b>	-	-
MOD	88.231	1.058.772	-	-
MOI	22.594	271.128	-	-
<b>Costos Indirectos de Fabricacion</b>	<b>56.173</b>	<b>674.080</b>	-	-
ENERGIA ELECTRICA	31.514	378.172	-	-
DEPRECIACIONES	14.935	179.220	-	-
OTROS COSTOS	9.724	116.688	-	-
<b>TOTAL COSTOS AFECTADOS POR NUEVO ESQUEMA (**)</b>	<b>322.040</b>	<b>3.864.479</b>	<b>268.000</b>	<b>3.216.000</b>
<b>AHORRO / MES</b>			<b>(54.040)</b>	
<b>AHORRO / ANUAL</b>				<b>(648.479)</b>



## Planta industrial: Inversiones Planta

- Inversión a finales del 2017 en el mantenimiento y mejoramiento de la Planta en las siguientes áreas, que en determinadas secciones no de había realizado hasta 5 años atrás:

AREA	CONCEPTO	VALOR US\$
TEJEDURIA	Repuestos y lubricantes para los telares	68.700
TINTORERÍA Y ACABADOS	Lubricantes, filtros y repuestos para la rama, calderos, compresores y quemadores	46.200
SERVICIOS GENERALES	Pisos, baños, gestión de desechos, iluminación	12.400
TOTAL		<b>127.300</b>



## Planta industrial: Plan Operativo

### Cumplimiento Plan Operativo 2017

AÑO	HILATURA	TEJEDURIA	ACABADOS
	KILOS	METROS	METROS
2016	852.481	3.746.925	3.578.628
2017	661.783	3.249.551	3.633.387



**Pintel**

**Comercial**

- Optimización de estructura Comercial: Eliminación de Gerencia de Proyectos (ahorro de US\$ 50,000 anuales)
- Re-apertura de local de ventas en Guayaquil (para cubrir el mercado de la Costa)
- Reducción de niveles de descuentos a mayoristas.
- Inicio de actividades de Vendedores Free-lance.
- Inicio de acciones de protección de la marca PINTEX con la requisa de productos piratas en Guayaquil
- Diseño y aplicación de sistema de comisiones a Vendedores internos y externos.
- Lanzamiento de sábanas y cobertores de bajo costo aprovechando tela de falla y retazos de las confecciones.

**VENTAS NETAS EN US\$**

<u>GRUPO</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>%</u>
TELA	6,014,096	6,013,273	823	0.01%
CONFECCIONES	2,352,648	2,190,497	162,151	7.40%
<b>TOTAL</b>	<b>8,366,744</b>	<b>8,203,770</b>	<b>162,974</b>	<b>1.99%</b>



**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES**  
**VENTAS NETAS EN US\$**

<u>GRUPO</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>%</u>
TELA	6,014,096	6,013,273	823	0.01%
CONFECCIONES	2,352,648	2,190,497	162,151	7.40%
<b>TOTAL</b>	<b>8,366,744</b>	<b>8,203,770</b>	<b>162,974</b>	<b>1.99%</b>

**COSTO DE PRODUCCIÓN**

<u>CONCEPTOS</u>	<u>2017</u>	<u>2016</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>%</u>
MPD	1.842.822	2.135.169	-292.348	-13,69%
MOD	1.894.916	2.023.940	-129.024	-6,37%
GIF	2.366.165	2.812.591	-446.426	-15,87%
MOI	1.171.163	1.032.418	138.745	13,44%
<b>TOTAL COSTO DE PRODUCCION</b>	<b>7.275.066</b>	<b>8.004.119</b>	<b>-729.052</b>	<b>-9,11%</b>

**MARGEN BRUTO**

<u>CONCEPTO</u>	<u>2017</u>	<u>%</u>	<u>2016</u>	<u>%</u>
VENTAS TOTALES	8.366.744		8.203.770	
(-) VENTAS INV LENTA ROTACIÓN	-393.812		-	
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>7.972.932</b>		<b>8.203.770</b>	
COSTOS DE VENTAS	8.145.536		7.595.083	
(-) COSTO VTAS INV LTA ROT	-531.861		-	
<b>COSTOS DE VENTAS NETO</b>	<b>7.613.675</b>	91,00%	<b>7.595.083</b>	92,58%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>359.257</b>	4,29%	<b>608.687</b>	7,42%
(+) COSTO SALIDA PERSONAL	439.241		198.800	
<b>MARGEN BRUTO NETO</b>	<b>798.499</b>	10,02%	<b>807.487</b>	9,84%

				
<b><u>PERDIDA OPERATIVA</u></b>				
<b><u>DESCRIPCION</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>DIFERENCIA</u></b>	<b><u>%</u></b>
PERDIDA	-1.581.767	-1.341.346	240.421	17,92%
LIQ PERSONAL E INV LTO. MVTO.	666.016	219.600	-446.416	-203,29%
<b>PERDIDA OPERATIVA</b>	<b>-915.751</b>	<b>-1.121.746</b>	<b>-205.995</b>	<b>-18,36%</b>
<b><u>GASTOS ADMINISTRACION, VENTAS Y FINANCIEROS</u></b>				
<b><u>DESCRIPCION</u></b>	<b><u>2017</u></b>	<b><u>2016</u></b>	<b><u>DIFERENCIA</u></b>	<b><u>%</u></b>
GASTO DE VENTAS	694,763	802,983	-108,220	-13.48%
GASTO ADMINISTRATIVO	964,089	1,093,131	-129,042	-11.80%
GASTOS FINANCIEROS	308,718	500,647	-191,929	-38.34%
<b>TOTAL</b>	<b>1,967,570</b>	<b>2,396,761</b>	<b>-429,191</b>	<b>-17.91%</b>

				
<b><u>ACTIVOS</u></b>				
<b><u>ACTIVOS</u></b>	<b><u>31-dic-17</u></b>	<b><u>31-dic-16</u></b>	<b><u>VAR</u></b>	<b><u>%</u></b>
Activos Corrientes	6.534.785	7.601.034	-1.066.249	-14%
Activo Fijo Neto	16.503.372	17.182.523	-679.151	-4%
Activos No Corrientes	140.367	6.270	134.096	96%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>23.178.524</b>	<b>24.789.827</b>	<b>-1.611.303</b>	<b>-6%</b>

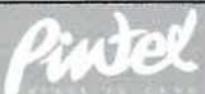


### PASIVOS

CONCEPTO	31-dic-17	31-dic-16	VAR	%
Pasivos Corrientes	3.844.283	3.947.098	-102.815	-3%
Total Pasivo No Corriente	6.661.950	6.461.153	200.797	3%
<b>Total Pasivo</b>	<b>10.506.233</b>	<b>10.408.251</b>	<b>97.982</b>	<b>1%</b>

### PATRIMONIO

CONCEPTO	31-dic-17	31-dic-16	VAR	%
Capital Social	5.000.000	5.000.000	0	0%
Reserva Legal, Facultativa y de Capital	2.050.110	2.050.110	0	0%
Superávit Reexpresión	-539.681	-412.162	-127.519	31%
Resultados Acumulados y del ejercicio	6.161.862	7.743.628	-1.581.766	-20%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>12.672.291</b>	<b>14.381.576</b>	<b>-1.709.285</b>	<b>-12%</b>



### INDICES FINANCIEROS

INDICES	31-dic-17	31-dic-16	VAR	%
Capital de trabajo	2.690.502	3.653.936	-963.434	-26%
Días Promedio de Inventario	241	340	-99	-29%
Materia prima	3	11	-8	-74%
Producto en proceso	50	112	-62	-55%
Prod. terminado y tránsito	149	183	-35	-19%
Días Recup. Cuentas por Cobrar	44	47	-2	-5%
Días de Plazo Cuentas por Pagar	95	98	-3	-3%
Ciclo del negocio	190	289	-98	-34%

<b>Pintel</b> PINTEL TO WALK		<b>Flujo de Caja al 31 de diciembre de 2017</b>	
CONCEPTO		2017 ENE - DIC	
<b>Total Ingresos Operacionales</b>		<b>9.512.759</b>	
<b>Total Egresos Operacionales</b>		<b>8.348.342</b>	
<b>Gastos Operacionales</b>			
<b>Gastos de Personal</b>		<b>4.227.631</b>	
<b>Produccion</b>		<b>3.066.257</b>	
Materia Prima		1.315.421	
Quimicos acabados		476.968	
Combustibles y energia		1.124.765	
Repuestos y Accesorios		149.103	
<b>Otros egresos operacionales</b>		<b>1.054.454</b>	
<b>Total Ingresos (Egresos), Neto</b>		<b>1.164.416</b>	
<b>Egresos Financieros</b>		<b>990.384</b>	
<b>Total Actividad de Financiamiento</b>		<b>-990.384</b>	
<b>Ingresos Internos Extraordinarios no operativos</b>		<b>800.000</b>	
Cash Colateral		800.000	
<b>Egresos Internos Extraordinarios no operativos</b>		<b>809.626</b>	
Salidas de Personal		809.626	
<b>Total Ingresos (Egresos), Extraordinarios no operativos</b>		<b>(9.626)</b>	
<b>SALDO DE CAJA INICIAL</b>		<b>31.568</b>	
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>		<b>195.974</b>	

<b>Pintel</b> PINTEL TO WALK		<b>Ingreso / Uso Fondos Venta Terrenos Cotacollao / Maquinaria 2018</b>				
DETALLE	abr-18	may-18	jun-18	sep-18	Total Abr - Sept 2018	
<b>Ingresos Extraordinarios</b>	<b>2.000.000</b>	<b>116.695</b>	<b>392.305</b>	<b>2.700.000</b>	<b>5.209.000</b>	
Venta Terrenos Cotacollao	2.000.000			2.700.000	4.700.000	
Venta Maquinaria Hilatura		116.695	392.305		509.000	
<b>Egresos Extraordinarios</b>	<b>1.202.161</b>	<b>622.760</b>	<b>663.953</b>	<b>6.953.571</b>	<b>9.442.446</b>	
Prediales Terrenos Cotacollao	130.036				130.036	
Adicional Prediales Terrenos Cotacollao	303				303	
Comision Corretaje	27.000	25.000		54.000	106.000	
Alcabalas Tambillo	41.621				41.621	
Notaria Tambillo	7.720				7.720	
Abogado Tambillo	3.000		2.000		5.000	
Personal	595.225	465.120	196.000	3.064.099	4.320.445	
Cash Colateral CC Banco Pichincha	321.355				321.355	
Proveedores				1.401.675	1.401.675	
Municipio de Quito Prediales			133.000		133.000	
Municipio de Quito 1,5 x mil / Patentes (Convenio)	75.901	13.500	290.953		380.354	
Honorarios Abogado Convenio Municipio		4.140			4.140	
CFN				1.633.797	1.633.797	
Prodbanco				800.000	800.000	
Las Violetas			42.000		42.000	
Traslado Taller Confecciones a PINTEX		20.000			20.000	
Quimicos / Repuestos Tejeduría / Acabados		95.000			95.000	
<b>SALDO DE CAJA INICIAL</b>	<b>-</b>	<b>797.839</b>	<b>291.773</b>	<b>20.125</b>	<b>-</b>	
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>797.839</b>	<b>291.773</b>	<b>20.125</b>	<b>-4.233.446</b>	<b>-4.233.446</b>	

**Pintel**  
VISTE TU CASA

**Pintel**  
VISTE TU CASA

**Visión**

**"Ser el referente de calidad y prestigio en el mercado textil"**

*[Handwritten signature]*