

# INFORME DE LA GERENCIA GENERAL A LOS ACCIONISTAS

---



AÑO 2019

---

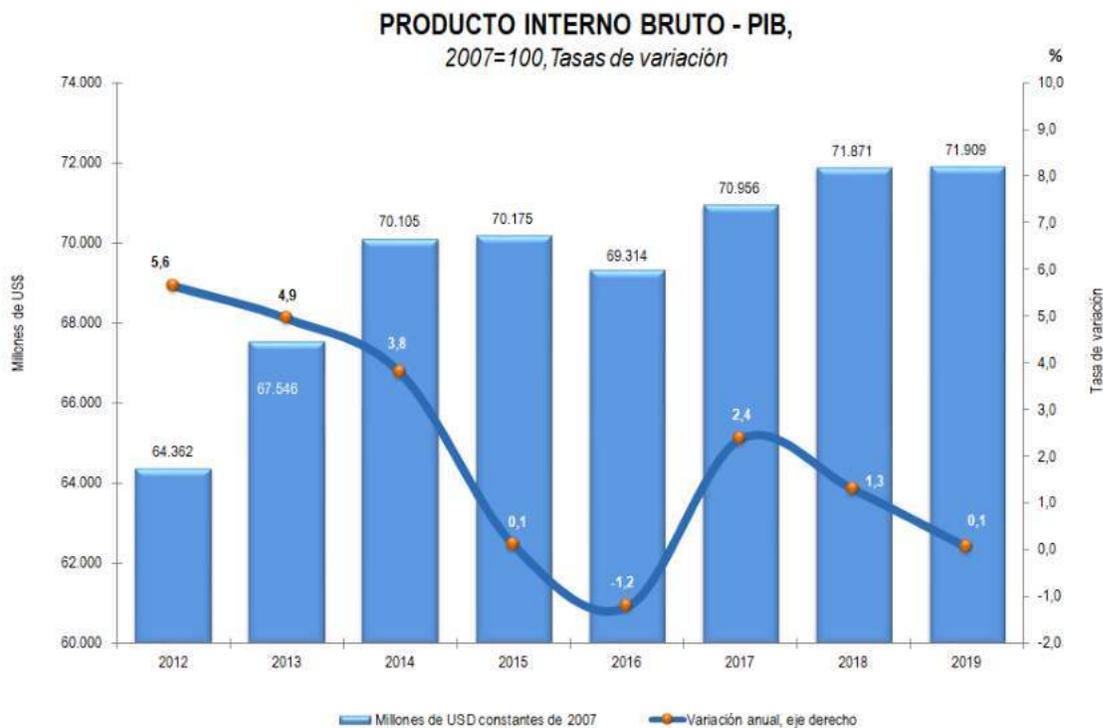
---

## Introducción

El contexto general de la gestión de la empresa, está relacionada con el desempeño de la economía del país y de sus principales indicadores. Según la estadística oficial, el 2019 se generó un crecimiento del 0,1%, aunque estudios privados difieren de la cifra y mencionan un crecimiento negativo del 0,1%. El país sigue en un rumbo de estancamiento, con gran contenido de incertidumbre y dudas que han influido en todos los sectores de la economía. En la gráfica siguiente se encuentra lo reportado por el BCE sobre el PIB del país.

### PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB

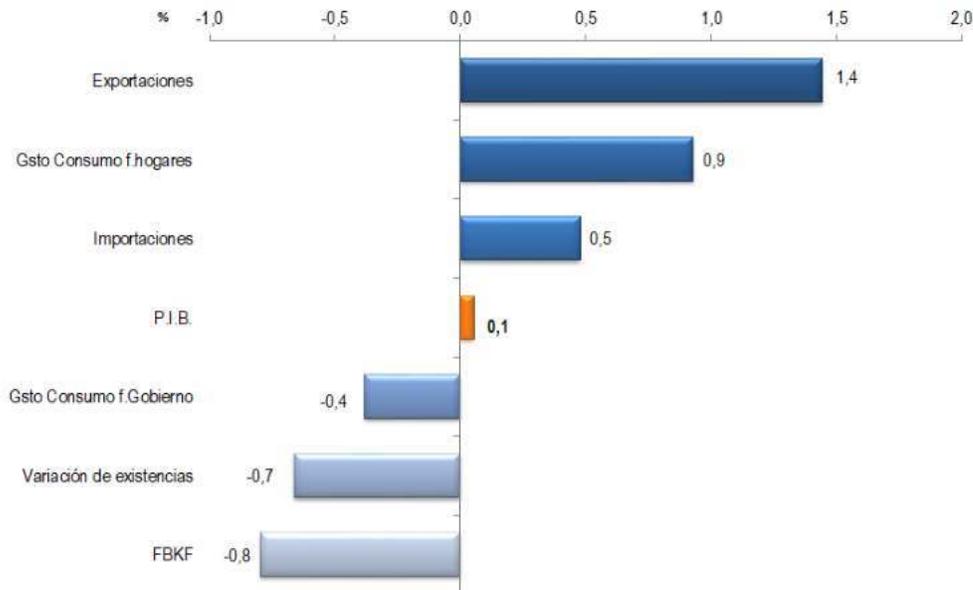
*2007=100, Tasas de variación anual*



Este crecimiento se explica por un incremento de las exportaciones 5,2% y el incremento en el consumo de hogares del 1,5%, con una disminución de la inversión del gobierno de -2,4%, esta información macro nos permite enfocar hacia los sectores y segmentos que pueden ser favorables para la empresa y su desempeño en el 2020.

---

### CONTRIBUCIONES ABSOLUTAS A LA VARIACIÓN ANUAL DEL PIB 2007=100



Es importante destacar que sectores generan el principal aporte en el Valor Agregado Bruto puesto que estos serán los sectores que más aportaron en el crecimiento de la economía. Lo que dice la información oficial es que el principal sector que mantuvo un fuerte crecimiento en el VAB es el de Acuicultura y Camarón, con un incremento del 12,1% influenciado por un fuerte incremento de la demanda de estos productos en el exterior. El segundo sector que nos interesa y que presenta incrementos en el VAB es el de la Pesca con un 4,1% de incremento, a pesar de un decremento de la exportación de atún, se incrementa otros productos elaborados que contribuyen a este crecimiento. Finalmente la Manufactura presenta un crecimiento del VAB del 1,5% muy asociados a la producción alimenticia y de procesamiento de camarón.

Con esta realidad es la que la empresa tuvo que trabajar en el año pasado, con problemas ya en su gestión individual por áreas, y con muchas expectativas debido a los diferentes proyectos internos y externos que afrontamos en el año.

En documento adjunto se entrega los informes de las diferentes áreas de la empresa, y un condensado por área de parte de la Gerencia General, para conocer lo más relevante de la gestión 2020, así como los objetivos estratégicos que son los que plantea la Gerencia en cada área.

---

## Area de Operaciones

El área de Operaciones comprende la Planta, Logística y Bodegas, son tres áreas operativas que han tenido cambios de personal en el 2019 y que están en proceso de estabilización.

Durante el año se inició la implementación del sistema Flow para planificación y control de ejecución en planta, este sistema tiene como propósito el reemplazo del Symphony cuya versión no tenía soporte de parte de Goldratt y su costo era extremadamente caro. Se detectaron malas configuraciones que generaban malas planificaciones e imposibilidad de cumplimiento de la fecha confiable, durante los meses de abril y mayo se parametrizó el nuevo sistema y se lo puso en operación verdadera desde Junio, y es ahora la plataforma de control y gestión de la producción y de la planificación del inventario basado en la tecnología TOC "Demand Driven", aunque el uso apropiado del sistema hasta finales del 2019 no se había conseguido, quedando como un pendiente el hacerlo para el 2020.

En el mes de diciembre se procedió a instalar la inversión autorizada por los socios para la compra de una prensa híbrida (offset-flexo) una máquina de acabados y una inspectora al 100%, todas estas máquinas fueron instaladas la última semana de noviembre hasta mediados de diciembre, dejando al personal con una formación suficiente para operar las nuevas máquinas. Los objetivos de éstas es el de ampliar el mercado, reducir tiempos de entrega y ofrecer etiquetas de altísima calidad a los fabricantes de licores y cosmética. Estos objetivos deben conseguirse paulatinamente desde el 2020. Durante el tercer trimestre, son concluyó la perfilación de las prensas Nilpeter para poder apuntar los estándares de color hacia una métrica estandarizada como la ISO, con lo cuál se puede mejorar tiempos de calibración y disminuir rechazos del mercado, complementariamente a esta perfilación, también se realizó el cambio de proveedor de tintas a un service interno con laboratorio de tintas.

El medidor fundamental de la empresa en el área de producción es la Confiabilidad, algo que no se conseguido, debido a múltiples factores, uno de ellos y considero que el principal, el factor humano, por ello se decidió re-estructurar el área de producción incorporando dentro del equipo un Facilitador de Impresión y Capacitador, para hacer un esfuerzo de largo alcance para mejorar y capacitar al personal de la empresa, en el área de bodegas también se incorporó a un nuevo Coordinador de Bodegas que ha empezado con organizar y ejecutar las diferentes políticas de la empresa para un mejor manejo de los almacenes.

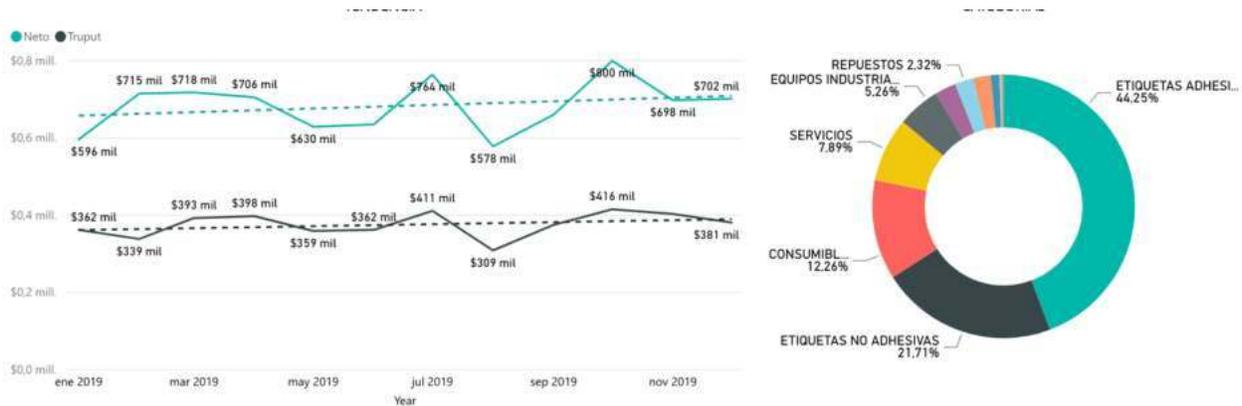
El área que ya presenta una estabilidad operacional es la Logística y Compras, puesto que el personal está capacitado, tiene la actitud apropiada y durante el 2019 se llegaron a conseguir mejoras en la

provisión de materiales, tanto en precios como en condiciones. Se ha planteado en el área unos objetivos claros para el 2020 para mejorar los costos en bodega de nuestros materiales, así como el proponer formas de rotación que nos maximicen el flujo de la empresa.

El principal objetivo para el 2020 en el área de Operaciones es el de conseguir una confiabilidad del 99,5%, con capacidad suficiente de reacción para mantener tiempos estandar de entrega de 12 días en etiquetas Prime, y regresar a la oferta de productos Express con un recargo del 50% al precio de venta. Este es el objetivo básico y a partir de ahí se han generado otros objetivos que apoyan a este en el plan de trabajo del área.

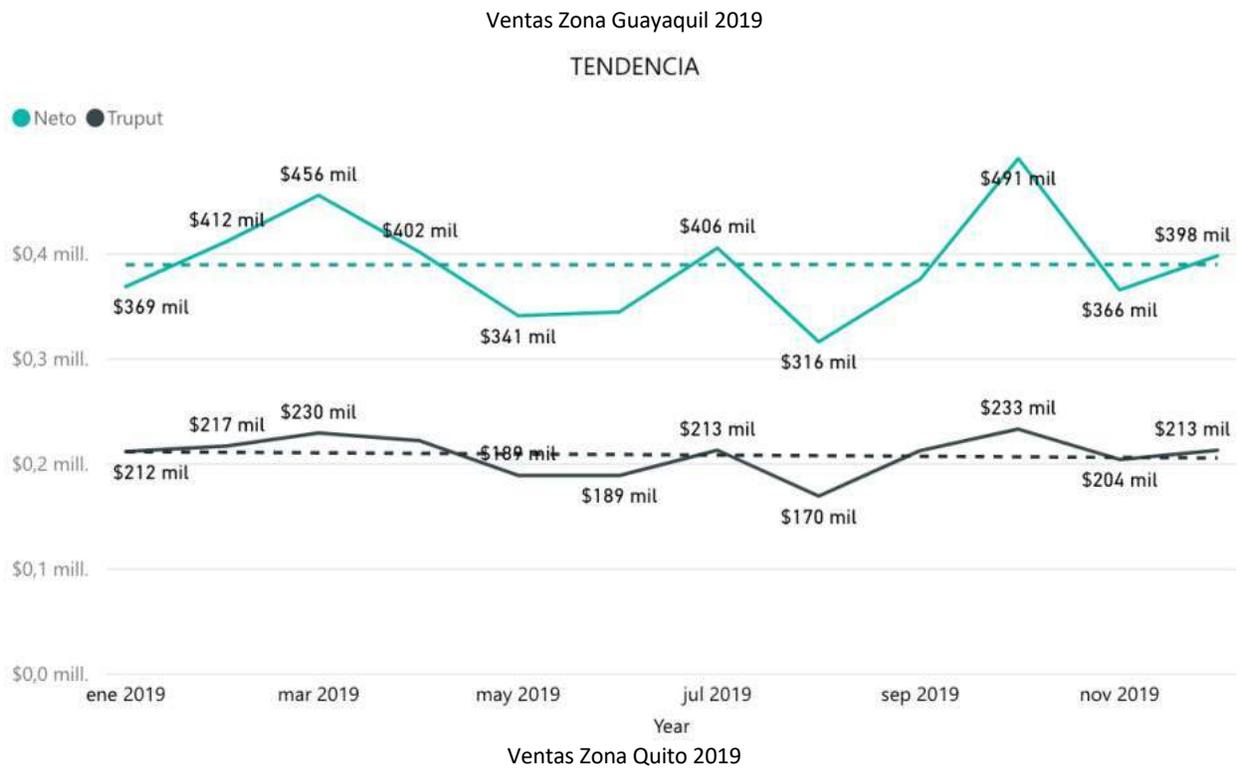
### Area Comercial

Se ejecutó una reorganización del área comercial con la salida del Gerente Regional y la salida del Gerente Comercial, seguimos divididos en dos áreas de gestión (Quito y Guayaquil) con autonomía y colaboración estrecha, el objetivo de ventas del 2019 quedó muy cerca de la meta (sobre el 95% de cumplimiento), se llegó a 8'203.449 con incremento fuerte en etiquetas, pero con un estancamiento visible en el área de maquinaria y consumibles. Para el 2019 la composición de ventas se concentra cada vez mas en la producción propia, entre Etiquetas Adhesivas y No Adhesivas es el 66% de la facturación con un truput conjunto del 58,08%. Siendo el Truput general de Sismode en el 2019 de 54,97%.



Existe un crecimiento sostenido en Guayaquil y por el contrario un decrecimiento en Quito, como se pueden observar en estos gráficos de tendencia. En Guayaquil ha existido una continuidad con Jorge Andrés de más de 3 años, y apenas desde Julio Daniela que toma la posta continua y profundiza la mejora, mientras que en Quito con los cambios casi anuales de los Gerentes de Ventas, se ha tenido un estancamiento de ventas y lo más preocupante es poder caer en una tendencia decreciente. Para el

2020 esto ya tiene un cambio sustancial en Quito, con una pendiente de crecimiento muy buena y se mantiene la tendencia en Guayaquil.



Para el 2020, los objetivos de ventas son muy ambiciosos, con un crecimiento esperado sobre el 15% en ventas y con un sostenimiento de los porcentajes de truput, las nuevas máquinas nos permitirán

---

conseguir los objetivos planteados en un ambiente de mucha inestabilidad e incertidumbre, agravados más por las próximas elecciones y la pandemia.

### **Servicio Técnico**

El último trimestre del 2019, se contrató al nuevo Jefe de Servicio Técnico, quién ha demostrado en estos meses un dinamismo, control y organización que estaba escaso con la gerencia anterior, se ha disminuido el rango del área a una Jefatura en lugar de Gerencia, como un paso previo a una dependencia directa de una Gerencia Comercial, que se dará posiblemente a finales de este año.

El año 2019 se mantuvo una cantidad de atenciones a clientes en negro sin cumplir el objetivo establecido de menos del 2%, de promedio fue 2,76%, al realizar el análisis respectivo, esto se debió principalmente a la falta de capacitación de los técnicos que generaba reprocesos y estos se registraban al final como negros. La gestión de Cristian Gonzales en el control del área nos ha llevado en estos seis meses a cumplir en 4 de los 6 meses el objetivo, se han disminuido el número de intervenciones, pero al mismo tiempo se ha reducido los reprocesos. Existe una capacitación permanente de los técnicos y está el área en fase de generación de capacidad protectora mediante pasantes y potenciales reemplazos de técnicos.

En el 2019 se debió prescindir de los servicios del técnico con mayor tiempo en la empresa, Javier Gavilanez, que superaba los 12 años de servicio, así como del Gerente Técnico anterior, Marco Amores que tenía 27 años de servicio, estas dos salidas ha representado a la empresa un gasto superior a los 100K, pero principalmente la observación que tengo es que la salud del técnico venía ya con problemas, y sería conveniente que ningún técnico supere los 10 años en campo, para evitar acumular exposición a los solventes de codificación .

### **Sistemas de Apoyo**

Bajo Sistemas de Apoyo, se tienen las áreas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Control de Calidad, Medio Ambiente y Talento Humano. Por ser un área de acciones diversas, sus objetivos también han sido diversos, tal como se expresa en el informe compilado de las gerencias. Lo relevante de la gestión de Sistemas de Apoyo, fue el contar siempre con iniciativas y planteamientos para mejoras en la organización. Para el 2020 se ha incorporado al área de Sistemas de Apoyo la Ingeniería de Producto o Pre-Ingeniería de Venta de Etiquetas, considerando que una Ficha Técnica bien elaborada y considerando todos los elementos nos permitirá un trabajo más fácil en producción.

---

Durante el año, se obtuvo la renovación del Certificado de Calidad ISO 9001 v.2015, y calificaciones diversas de los clientes, planteando como un objetivo crucial para el 2020, la evaluación y control de los diferentes procesos en producción, y pasando por tanto de Control de Calidad a Control de Procesos.

### **Financiero**

El área financiera y administrativa, ha cumplido sus objetivos básicos de ejecución, al presentar con oportunidad los informes y balances mensuales, control sobre la cobranza y el riesgo de crédito de la empresa, así como acompañar positivamente en la obtención de fuentes de financiamiento a largo plazo para la implementación de los proyectos de la empresa. El único elemento que quedó pendiente de los objetivos planteados fue un control de la calidad del gasto de toda la organización, algo que este año hemos iniciado con una separación del tipo de gasto y manejo con todas las áreas para evaluar la calidad del gasto. El equipo de apoyo en el área ha conseguido digitalizar casi todo el proceso, con lo cuál la carga de trabajo es cada vez más soportada en el ERP de la empresa.

Los resultados negativos del año 2019 son un resultado de varias aristas, que al tenerlas identificadas, y con planes de control, podremos revertir el mismo en el 2020.

Finalmente, y como Gerente General, pongo a disposición de los socios mi puesto, al no tener resultados positivos, nuevamente me sujeto como mandante de ustedes a lo que determine la Junta de Socios.

Atentamente,



Francisco Arias G.  
Gerente General