



EDITOGRAN S.A.

INFORME GERENCIAL

AÑO 2013

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	Apuesta y Propuesta: Mensaje del Gerente General	4
2.	Historia	6
3.	Filosofía Institucional	7
4.	Productos	8
4.1.	El Telégrafo	8
4.2.	PP El Verdadero	9
4.3.	Impresos	9
5.	Premios y Reconocimientos.....	11
6.	Acción Social.....	13
7.	Ley Orgánica de Comunicación	14
7.1.	Transición a Empresa Pública (EP).....	14
7.2.	Transparencia de los medios de comunicación social.....	14
8.	Información sobre hechos extraordinarios producidos durante el ejercicio.....	16
8.1.	Área Comercial	16
8.2.	Área de Redacción.....	19
8.3.	Área de Producción.....	20
8.4.	Área de Desarrollo Humano	20
8.5.	Área Administrativa	21
9.	Situación Financiera.....	23
9.1.	Balance General.....	23
9.1.1.	Cuentas por Cobrar	24
9.1.2.	Cuentas por Pagar a Largo Plazo	26
9.2.	Estado de Pérdidas y Ganancias	28
9.2.1.	Gastos Administrativos	31
9.3.	Ratios Financieros	33
9.4.	Flujo de Efectivo	34
9.5.	Estudio VectorGlobal WMG	34
10.	Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio	36
11.	Recomendaciones a la Junta General respecto de políticas y estrategias para el siguiente ejercicio económico	37
12.	Estado de cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio y de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la compañía	38



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparativo entre los balances generales de los periodos 2012 y 2013 (en US\$).	23
Tabla 2: Estado actual de los préstamos contraídos con la Corporación Financiera Nacional (en US\$).....	27
Tabla 3: Detalle de pagos realizados durante el año 2013 para abonar a los préstamos contraídos con la Corporación Financiera Nacional (en US\$)	27
Tabla 4: Comparativo entre los estados de resultados de los periodos 2012 y 2013 (en US\$)	28
Tabla 5: Razón circulante, años 2012 y 2013	33
Tabla 6: Razón de endeudamiento, años 2012 y 2013	33
Tabla 7: Rotación de activos, años 2012 y 2013 (en US\$).....	33
Tabla 8: Rotación de activos fijos, años 2012 y 2013 (en US\$).....	34
Tabla 9: Evolución de flujo de efectivo desde el año 2006 al año 2013 (en US\$).....	34
Tabla 10: Valor de la empresa en el mercado (en US\$)	35

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo entre el tiraje anterior (estimado) y el tiraje actual (real) de varios diarios del país	15
Gráfico 2: Activos, pasivos y patrimonio totales, años 2012 y 2013 (en US\$)	24
Gráfico 3: Cartera total segmentada por sectores público y privado, años 2012 y 2013 (en US\$)	25
Gráfico 4: Cartera vigente y cartera vencida, años 2012 y 2013 (en US\$).....	25
Gráfico 5: Cartera vencida segmentada por sectores público y privado, años 2012 y 2013 (en US\$)	26
Gráfico 6: Ingresos por publicidad, suscripciones, circulación, impresos comerciales y libros, años 2012 y 2013 (en US\$)	29
Gráfico 7: Costos y gastos totales, años 2012 y 2013 (en US\$)	30
Gráfico 8: Evolución de los resultados de la empresa, años 2012 y 2013 (en US\$).....	31
Gráfico 9: Proporción del gasto administrativo sobre el total de costos y gastos de la empresa, años 2012 y 2013 (en US\$)	32
Gráfico 10: Proporción del gasto de personal administrativo sobre el total de costos y gastos de la empresa, años 2012 y 2013 (en US\$)	32



1. Apuesta y Propuesta: Mensaje del Gerente General

Una historia de 130 años no es fácil contarla para un actor que ha acompañado los procesos políticos y culturales del Ecuador, así como las formas de ejercicio del periodismo a través de tantas décadas. Sin embargo, aquella puede condensarse en la óptica fundamental que forma parte del intenso debate contemporáneo: el proceso de conceptualizar la información como bien público en lugar de mercancía, y la necesaria obligación social que aquello conlleva.

Cuando, a fines de 2007, el Estado ecuatoriano asumió la propiedad total del periódico, la exigencia de construir un medio de comunicación público puso a la sociedad ecuatoriana frente a un reto de grandes dimensiones: ¿cómo desprenderse de los intereses corporativos, empresariales, privados, que condicionan y arrinconan la información?, ¿cómo desarrollar un medio cuya base sea el derecho humano a la comunicación?, ¿cómo dar eco a aquellas voces y escrituras que fueron sistemáticamente silenciadas por las formas de poder político, económico y mediático? El plantearse estas interrogantes fue fruto de los históricos procesos de las últimas décadas alrededor de la crítica al ejercicio de las empresas de comunicación privadas, que se recogieron en los debates académicos y formaron parte de las preocupaciones cotidianas –confluencia que permitió determinantes pronunciamientos políticos y sociales, como aquel de la consulta popular del 7 de mayo de 2011 para exigir una nueva ley de comunicación. Seis años después, la experiencia del Diario es contundente como apuesta y como propuesta.

En la región, la experiencia de medios de comunicación públicos es nueva y mínima. Ofrecer a las sociedades formas nuevas de procesar sus realidades, las ha sacudido de diversas maneras, pues aquellas se escuchan a sí mismas, y eso las sorprende, asusta y alienta. Apostar a las narraciones de los actores y los procesos marginados por los poderes fácticos fue siempre la tarea pendiente que, en el país, Diario El Telégrafo la asume como ruta vital de compromiso y que apunta a construir la necesaria resignificación de la realidad. Ésta también es una propuesta de credibilidad, de absoluta seriedad ante las exigencias históricas del Ecuador en el campo de la comunicación: comunicar como un derecho, información como un bien público, responsabilidad pública en lo que se dice y hace.

Hubiera sido fácil sumarse a la homogeneidad y vacuidad imperante en la mayoría de medios de comunicación. Sin embargo, estamos provistos del espíritu de la juventud que nos obliga por la discontinuidad, por la urgencia de mirar críticamente el pasado institucional y de la tarea periodística. A pesar de cumplir 130 años, el Diario es joven y desafiante en propuesta, en infraestructura, en concepción administrativa. Por ello, fortalecidos en la juventud, somos conscientes de nuestra responsabilidad histórica para ser creativos y comprometidos; algo que, en la cotidianidad, dirige nuestros esfuerzos hacia mantener un enfoque investigativo, ciudadano, plural, crítico, muy alejado del espectáculo y de la información

descontextualizada, tan común en los medios privados.

Celebrar 130 años de una trayectoria no nos llena de vanidades y autoelogios; muy al contrario, las exigencias de la sociedad ecuatoriana respecto al campo comunicacional son muchas y complejas –dado el carácter histórico de las mismas– y atraviesan las reflexiones y las prácticas actuales de Diario El Telégrafo. El camino se va abriendo con el esfuerzo de muchos pero, sobre todo, con la confianza en que nuestra apuesta y nuestra propuesta comunicacionales van recogiendo las necesidades y la búsqueda de respuestas de las amplias mayorías del país. Es el deber de un medio público en el siglo XXI, es nuestro deber.

Diego Tobar Maruri
Gerente General



2. Historia

Diario El Telégrafo, Decano de la Prensa Nacional, fue fundado por Juan Murillo Miró el 16 de febrero de 1884, fecha en la cual el Ecuador se encontraba dirigido por José María Plácido Caamaño, del partido conservador que se impuso a los liberales luego del derrocamiento de Ignacio de Veintimilla.

Desde su creación, el diario se caracterizó por un ejercicio periodístico profesional, enfocado al devenir político y social del Ecuador y acorde a las ideas de los revolucionarios liberales.

El 05 de enero de 1885 El Telégrafo publicó el fusilamiento del jefe liberal Nicolás Infante Díaz, lo cual provocó la reacción de cientos de ciudadanos guayaquileños que suscribieron un documento de protesta impreso en el diario.

El gobierno de Plácido Caamaño ordenó la encarcelación de Juan Murillo Miró y su posterior exilio a Chile. En consecuencia, el diario dejó de circular el 03 de julio de 1886.

Una década después, en plena Revolución Alfariista, El Telégrafo fue reabierto y adquirido por José Abel Castillo. En esta segunda etapa, El Telégrafo se afianzó como diario nacional al estrenar nuevas oficinas en la ciudad de Guayaquil y al adquirir la primera rotativa del país. Asimismo, fiel a su vocación democrática, el diario registró varios acontecimientos trágicos, los cuales hicieron que El Telégrafo sea censurado nuevamente por los gobiernos.

A partir de 1972, coincidiendo con el traspaso del periódico a manos de banqueros y empresarios Rodrigo Ycaza Candel, José Antón y Fernando Aspiazu, El Telégrafo sufrió un lento declive que se aceleró entre los años 1999 y 2000 durante la administración de Aspiazu, quien utilizó sus páginas para defenderse de las acusaciones por los cargos de peculado y estafa por los que más adelante sería condenado.

En el año 2007, el diario fue embargado por el Estado ecuatoriano y, posteriormente, declarado como primer diario público. Actualmente, circula a nivel nacional, mantiene ediciones regionales y locales y difunde varios suplementos culturales, de economía y de entretenimiento de interés general.



3. Filosofía Institucional

- **¿Quiénes somos actualmente?**

Somos una empresa orgullosamente ecuatoriana que contribuye con el desarrollo de la industria gráfica en el país desde hace 130 años.

Somos la imprenta líder en el Ecuador, con maquinarias de última tecnología y personal calificado para el proceso de manufactura.

La compañía editora produce los diarios nacionales PP El Verdadero y El Telégrafo. Además, se imprimen millones de valores agregados, como los libros que el Gobierno Nacional entrega gratuitamente a los estudiantes ecuatorianos.

La planta editora está ubicada en Guayaquil, avenida Carlos Julio Arosemena Km. 1.5. Nuestras rotativas tienen la capacidad de producir más de 1'000.000 de impresiones por día.

- **Misión:** Somos una empresa que brinda y garantiza el acceso al servicio público de comunicación social con información en medios impresos, digitales y la edición gráfica tanto pública como privada, con alcance nacional e internacional, que opera con prácticas de responsabilidad social.
- **Visión:** Aspiramos ser la empresa pública de comunicación social líder en lectoría a nivel nacional, por la calidad y objetividad en los contenidos, distribuida a través de todos los canales impresos y digitales disponibles, con presencia internacional, uso eficiente de materias primas y prácticas amigables con el medio ambiente.
- **Valores:** Integridad, Máxima Calidad y Óptimo Servicio



4. Productos

4.1. El Telégrafo

Diario

- **Primera sección**, que contiene los temas Política, Actualidad, Economía, Guayaquil, Quito, Regional Sur, Regional Centro, Opinión y Mundo.
- **Fanático**, que contiene los temas Fanático, Sociedad, Cultura y Tecnología.
- **Justicia**, que contiene los temas Justicia y Gaceta

Suplementos

- **Más que Menos:** Suplemento de economía en el que se prioriza el análisis del desarrollo económico del país, al igual que los temas de mayor complejidad dentro del contexto mundial. Circula todos los lunes.
- **Cartón Piedra:** Revista dominical que compendia las diversas formas en las que la sociedad se manifiesta a través del arte y literatura.
- **Telemix:** Suplemento diario que contiene entrevistas, farándula, entretenimiento, agenda cultural, carteleras de cine y televisión.
- **Inmoteca:** Suplemento que incluye temas de acabados de construcción y tendencias de decoración. Circula todos los sábados y domingos.
- **Revista Veo Veo:** Revista infantil semanal dirigida a niños de 0 a 6 años, desarrollada por un equipo especializado en educación y comunicación. Circula todos los sábados.
- **Destinos:** Guía mensual que muestra los sitios más turísticos del Ecuador para el esparcimiento familiar.
- **Cuerpos Regionales:** Sección dominical que incluye temas de interés de las regiones más importantes del país.

Proyectos

- **Revista Dominical Familiar:** Incluirá temas de salud, alimentación, psicología familiar, educación, recreación, deportes, viajes y temas de interés general a manera de una guía práctica para toda la familia.
- **Revista de economía y negocios:** Tratará temas de mercadeo, recursos humanos, administración, emprendimiento y tecnología.
- **Revista Acelerador:** Incluirá temas nacionales e internacionales del sector automotor, recomendaciones y consejos de conducción y mantenimiento, noticias

relacionadas al sector automotriz, prototipos de autos y tendencias.

Especiales Temáticos

Una selección de temas coyunturales, fechas cívicas y regiones, concebidos para llegar a segmentos específicos con su mensaje.

4.2. PP El Verdadero

Producto fresco, dinámico, informativo y entretenido. Contiene noticias y eventos de la comunidad y sus sectores, notas curiosas, deporte internacional, nacional y barrial, denuncias, consejos, recetas, consultas a especialistas, farándula y humor.

4.3. Impresos

Offset y Digital

Impresiones de alta calidad para trabajos de bajo, medio y alto tiraje, con mayor variedad de gramajes. Los modernos equipos con los cuales cuenta la empresa registran la mejor resolución en colores en cada uno de sus productos editoriales.

- Papelería Corporativa
- Etiquetas
- Adhesivos
- Afiches
- Posters
- Volantes
- Agendas
- Calendarios
- Cuadernos de Trabajo
- Carpetas
- Textos Escolares
- Libros en rústica
- Guías telefónicas
- Revistas
- Folletos

- Trípticos
- Dípticos

Acabados: Barniz total, barniz selectivo, barniz selectivo, barniz en relieve / olores, barniz acuoso, cobre cubierta, desprendibles, tintas metalizadas, troquelados.

Encuadernación: Encolado hotmelt, encolado PUR, grapados y anillados.

Otros servicios: Inserción en periódicos, numeración de productos, enfundados.



5. Premios y Reconocimientos

2012

- Dos reconocimientos correspondientes a la 20 edición de los Premios Malofiej de Infografía, entregados por el Society for News Design, Capítulo Español (SND-E), de la Universidad de Navarra en España, por la obra *El Telégrafo, 127 años al servicio del país*, la cual logró dos medallas de bronce dentro de la categorías Reportaje y Promocionales.
- Una medalla de oro entregada en la edición 33 del concurso The Best of News Design de la Society for News Design (SND, Sociedad de Diseño de Noticias) de la Universidad de Syracuse, en la ciudad de New York, Estados Unidos, por el trabajo *El Telégrafo, 127 años al servicio del país*.
- Un reconocimiento entregado por el International Newspaper Color Quality Club WAN – IFRA, entidad que colocó a El Telégrafo entre los diarios mejor impresos de las Américas gracias a su formato berlinés y páginas full color.

2013

- Dos reconocimientos correspondientes a la 21 edición de los Premios Malofiej de Infografía, entregados por la SND-E, en los cuales la obra *Algunos aspectos estudiados sobre el Calvario de Jesús* obtuvo una medalla de plata, mientras que la obra *Carondelet, el palacio donde se gobierna desde la época realista*, fue galardonada con una medalla de oro.
- Tres premios a la excelencia entregados por la SND por las obras *Carondelet, el palacio donde se gobierna desde la época realista*, *Algunos aspectos estudiados sobre el Calvario de Jesús*, y *Eliminatorias Sudamericanas*. El primer trabajo alcanzó un premio a la excelencia en la categoría "Infografía y Reportajes", mientras que las otras dos obras lograron reconocimientos en la categoría "Diseño de Noticias, páginas".

2014

- Nueve premios a la excelencia entregados por la SND por las obras *La casa Lasso Conto embellece al Complejo Legislativo*, *Así estará conformada la Asamblea 2013-2017*, *Selección nacional estudia a sus rivales*, *Marcas a través de la historia*, *La historia cambió a favor de la Tri*, *La nación, retratada en tres símbolos*, *A ocho fechas del vuelo a*



Brasil 2014 y un portafolio gráfico deportivo.

Actualmente El Telégrafo se encuentra participando como finalista en el concurso "Periódico mejor diseñado del mundo", en la categoría de diarios con circulación desde 25.000 hasta 75.000 ejemplares.



6. Acción Social

La compañía apoya y participa en diversos programas e iniciativas que buscan promover el bienestar económico de los voceadores o canillitas que comercializan sus periódicos en la calle. Por tal motivo, el 01 de diciembre del 2013, la empresa aumentó el porcentaje de ganancia destinado a los canillitas por la venta diaria de El Telégrafo de 20 al 28 por ciento.

Posteriormente, el 01 de febrero del 2014, la compañía incrementó el margen de utilidad del voceador a 40 por ciento sobre el precio de El Telégrafo que circula los fines de semana y a 80 por ciento el margen de ganancia sobre el precio del PP El Verdadero, lo cual les permite generar mayores ingresos para el sustento de sus familias y mejorar su calidad de vida.

Adicional a este incremento de ingresos, el 14 de diciembre del 2013, la empresa, como reconocimiento al esfuerzo que realizan diariamente para repartir los diarios al público, organizó una fiesta de navidad para 600 canillitas y sus familias. En esta celebración se realizaron varios concursos y entregaron bicicletas, televisores, órdenes de exámenes visuales, entre otros premios; asimismo, degustaron de manzanas acarameladas, churros, pan de pascua, helados, algodón de azúcar, colas y aguas, mientras disfrutaban de las diferentes actividades de entretenimiento. Finalmente, cada uno de los asistentes se llevó una canasta navideña así como la satisfacción de haber compartido con sus seres queridos.



7. Ley Orgánica de Comunicación

7.1. Transición a Empresa Pública (EP)

La Ley Orgánica de Comunicación delimitó los mecanismos legales para la transformación de Editores Nacionales Gráficos Editogran S.A. en empresa pública, tal y como consta en la Disposición Transitoria Décimo Novena cuyo texto es el siguiente:

Las compañías que tengan a su cargo la gestión de medios de comunicación social en las que el Estado sea accionista mayoritario, adoptarán en un plazo no mayor a 180 días contados a partir de la publicación de esta ley en el Registro Oficial, cualquiera de las figuras jurídicas establecidas en la presente Ley para la conformación de medios de comunicación públicos (...). Los accionistas o socios privados minoritarios de compañías que tengan a su cargo medios de comunicación deberán enajenar de forma obligatoria su porción de capital social a favor de los accionistas o socios estatales (...). Si dicha venta no se concreta en el plazo establecido, la titularidad de las acciones o participaciones en cuestión pasará a un fideicomiso constituido por la Superintendencia de Compañías (...). En un plazo adicional de hasta 120 días, un perito designado por la Superintendencia de Compañías fijará el justo precio de las acciones o participaciones transferidas al fideicomiso, precio que deberá ser cancelado al fideicomiso por parte de los accionistas mayoritarios. Una vez cumplido lo anterior, el fideicomiso transferirá la titularidad de las acciones o participaciones a los accionistas estatales mayoritarios (...)

Actualmente, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) aprobó la transformación de Editogran S.A. a empresa pública (EP). Puesto que ya transcurrió el tiempo establecido para la venta de las acciones por parte de los socios privados minoritarios y ésta no se ha concretado, dichas acciones han sido incautadas para ser transferidas a un fideicomiso para que, posteriormente, éstas puedan ser adquiridas por el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, accionista mayoritario de Editogran S.A.

7.2. Transparencia de los medios de comunicación social

El artículo 90 de la Ley Orgánica de la Comunicación establece que todos los medios de comunicación social impresos, como medida de transparencia, están obligados a incluir en cada publicación que editen, un espacio en el que se especifique el número de ejemplares puestos en circulación, información que puede ser auditada por la Superintendencia de la Información y la Comunicación a fin de precautelar los derechos

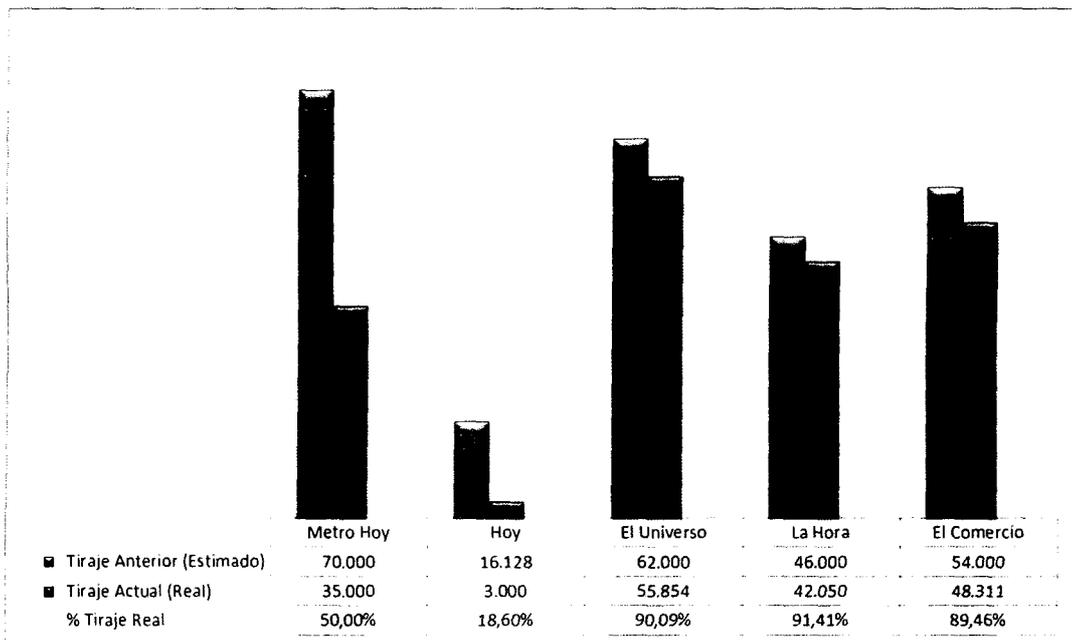


de los lectores, de la competencia y de las entidades naturales o jurídicas que pauten publicidad o propaganda en estos medios.

Por tal motivo, todos los diarios actualmente publican el número real de ejemplares en circulación, el cual en muchos casos no tiene coherencia con el tiraje del año anterior. Por ejemplo, el diario Hoy circula en la actualidad 3.000 ejemplares, es decir apenas un 18.60 por ciento del tiraje que se estimaba durante el año pasado. Lo mismo ocurre con el diario Metro Hoy, que circula el 50 por ciento (35.000 ejemplares) de lo que anteriormente consideraban su tiraje real (70.000 ejemplares).

Por otra parte, hay diarios como El Universo, La Hora y El Comercio que, pese a contar con un tiraje real menor al que anteriormente consideraban, no son casos tan críticos. No obstante, se estima que estas cifras irán decreciendo conforme la ley se aplique de forma más efectiva.

Gráfico 1: Comparativo entre el tiraje anterior (estimado) y el tiraje actual (real) de varios diarios del país



8. Información sobre hechos extraordinarios producidos durante el ejercicio

8.1. Área Comercial

- *Elaboración de estudio de mercado:* En septiembre del año 2013, la compañía Datanalysis elaboró un estudio de hábitos de venta, imagen y marcas de periódicos preferidas para la venta por parte de los voceadores, el cual permitió conocer la percepción del mercado respecto a El Telégrafo y PP El Verdadero y los diarios que mejor se venden a través de los puntos de venta en calle distribuidos por todo el país.

Los resultados de este estudio determinaron las estrategias a implementarse para mejorar la imagen de los diarios e incrementar sus ventas, entre las cuales se encuentra el lanzamiento del diario PP El Verdadero con nuevo diseño, el aumento de margen de utilidad para canillitas y voceadores por la venta de ejemplares, la captación de contratos de suscripciones masivas, colocación de los diarios en puntos altamente concurridos, entre otros.

- *Apertura de la oficina regional en la ciudad de Ambato (Centro):* El 31 de enero del 2013 la empresa abrió una oficina en la ciudad de Ambato a fin de dar cobertura a la región centro del país, compuesta por las provincias de Bolívar, Chimborazo, Cotopaxi, Napo, Pastaza y Tungurahua. Cabe indicar que la apertura de esta oficina demandó una inversión de US\$ 24.134,48, la cual incluye la compra de mobiliario, suministros de oficina y sistema tecnológico, así como la garantía del arriendo.
- *Mayor número de diarios en circulación:* La apertura de nuevas oficinas y la venta de suscripciones masivas incrementaron el tiraje del diario, el cual el 31 de diciembre del 2012 cerró con 10.941 ejemplares, mientras que al año siguiente, la circulación cerró con 26.300 diarios promedio, es decir 140.38 por ciento más ejemplares en relación al año anterior. En consecuencia, los ingresos anuales correspondientes al diario El Telégrafo aumentaron de US\$ 5.476.801,32 en el año 2012 a US\$ 7.226.397,72 en el año 2013, equivalente a un crecimiento anual de 31.95 por ciento.
- *Disminución del porcentaje de devolución de diarios:* Gracias a una mayor presencia del diario a nivel nacional –atribuida a una gestión agresiva de colocación del diario en varios puntos de concentración masiva–, el porcentaje de devolución de El Telégrafo disminuyó considerablemente.



Es importante mencionar que, para este análisis, se debe tomar en cuenta (a) la proporción de diarios devueltos respecto a la cantidad de diarios que se comercializan en los puntos de venta en calle y (b) la proporción de diarios devueltos sobre el tiraje total de ejemplares.

El 31 de diciembre del 2012, de los 10.941 diarios El Telégrafo en circulación, 7.090 se colocaron en puntos de venta en calle, de los cuales 3.957 ejemplares fueron devueltos; por tanto, el porcentaje de devolución sobre los ejemplares vendidos en calle fue de 55.81 por ciento, mientras que el porcentaje de devolución respecto al tiraje total fue de 36.17 por ciento.

No obstante, el 31 de diciembre del 2013, de los 26.300 diarios que circuló El Telégrafo, 8.501 fueron destinados para venta en calle y 3.731 ejemplares fueron devueltos; por tanto, el porcentaje de devolución sobre la venta de ejemplares en calle fue de 43.89 por ciento, mientras que el porcentaje de devolución respecto a la circulación total de diarios fue de 14.19 por ciento.

- *Aumento del número de lectores:* Una mayor presencia en el mercado y una captación masiva de suscriptores no sólo ha repercutido positivamente en la circulación del diario, sino también en el nivel de lectoría del medio impreso, el cual incrementó en un 223.15 por ciento, de 16.762 lectores en el año 2012 a 54.166 lectores en el año 2013¹.

Por otra parte, la creación del área de Redacción Web permitió el constante monitoreo y actualización de noticias y novedades en cada uno de los medios digitales, incrementando de esta manera el número de visitas y seguidores *online*, que a su vez se traduce en un mayor número de lectores a nivel nacional e internacional.

Respecto a la página web de El Telégrafo, ésta registró 782.500 visitantes únicos a lo largo del mes de diciembre, es decir un 92.54 por ciento más visitantes únicos en relación al mes de enero (406.400 visitantes únicos), convirtiéndose así en el décimo tercer sitio web más visitado durante el año 2013². Asimismo, su cuenta de Facebook registra más de 14.000 *fans*, mientras que su cuenta en Twitter presenta más de 119.000 seguidores a febrero del presente año.

¹ Para el cálculo del número de lectores, se tomó en cuenta un factor de lectoría de 2.4

² Alexa The Web Information Company (Febrero 2014). Ranking Páginas Web Ecuador 2014. Correo electrónico enviado a: Brenda Moscoso (brenda.moscoso@telegrafo.com.ec)



Otro medio digital con el cual se transmite noticias de este diario es el Telégrafo Móvil, el cual en diciembre contó con 61.026 visitantes únicos, 157.57 por ciento más en comparación a enero (23.693 visitantes únicos).

A inicios de este año, la empresa lanzó al mercado la aplicación de El Telégrafo para el iPad, que registra 290 descargas y, recientemente, la misma aplicación para dispositivos con sistema operativo Android, lo cual facilitará aún más el acceso a las noticias de este diario.

- *Desarrollo de nuevas estrategias comerciales:* Dentro de las estrategias para incrementar el nivel de ingresos de la empresa y asegurar la presencia comercial de sus productos, se encuentran las siguientes:
 - Contrato por servicio de publicidad para difundir los proyectos que realiza la Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador (EP Petroecuador) por el valor de US\$ 120.000,00 para el plazo de cuatro meses, suscrito el 25 de octubre del 2013.
 - Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional suscrito el 12 de noviembre del 2013 con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) para la producción de piezas comunicacionales y promocionales relacionadas con socialización de actividades, planes, programas y proyectos que realiza esta institución a nivel nacional. El financiamiento de este convenio asciende por US\$ 2.500.000,00 y su plazo de duración rige desde la fecha de suscripción del convenio hasta el 31 de diciembre del 2014.
 - Contrato de distribución de productos, en el cual se pagará a Primax Comercial del Ecuador S.A. la suma de US\$ 2,500.00 por distribuir los productos en los minimercados de la marca Listo por el lapso de doce meses, desde el 21 de noviembre del 2013 hasta el 20 de noviembre del 2014.

Adicionalmente, se han suscrito convenios con la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), Avianca y TAME para la entrega de cortesías en los buses de transporte de estudiantes, así como en las salas de embarque VIP y en los diferentes vuelos nacionales e internacionales que ofrecen estas aerolíneas.

A inicios de este año, la empresa suscribió contratos de planes de suscripciones institucionales (PSI) con las compañías Concesionaria Norte CONORTE S.A. y Concesionaria del Guayas CONCEGUA S.A. para la entrega de ejemplares de cortesía con el logo de las empresas mencionadas en las estaciones de peaje Chivería y Boliche, respectivamente; además se encuentra regularizando un contrato de distribución de productos con la compañía Nucopsa S.A. para la comercialización de diarios en 15 gasolineras Mobil, la cual se ha ido llevando a cabo desde el 05 de diciembre del 2013.

8.2. Área de Redacción

- *Creación del área de Redacción Web:* Como se mencionó anteriormente, el área de Redacción Web permitió el desarrollo y fortalecimiento de los medios digitales en los cuales se publican las noticias del diario, fomentando de esta manera la lectoría del mismo desde distintas partes del país y del mundo.

Entre los medios digitales que controla el área de Redacción Web se encuentran Facebook, Twitter, Telégrafo Móvil, las aplicaciones para el iPad y los dispositivos con sistema operativo Android y el sitio web.

- *Creación de la sección Justicia:* A inicios del año 2013, diario El Telégrafo cuenta con la sección Justicia, la cual circula todos los días e incluye noticias referentes a la seguridad del país y avisos de carácter judicial.
- *Inversión en sistema de redacción y difusión en canales digitales:* Este sistema de redacción, denominado MILENIUM, permite crear, elaborar y difundir los contenidos de las noticias para los distintos canales, ya sea impreso o digital, de forma integrada en un mismo flujo de trabajo. Adicionalmente, facilita la catalogación y archivo de contenidos, la coordinación y planificación editorial, el periodismo móvil, el control y automatización de procesos, la integración con publicidad y la evaluación de la productividad.

El valor de inversión de este sistema de redacción asciende a US\$ 479.986,20 y abarca las áreas de publicidad y redacción y permite la difusión de contenidos en aplicaciones para el iPad y en dispositivos con sistema operativo Android. Próximamente estará disponible esta aplicación para el iPhone.

- *Adquisición de nuevos equipos fotográficos:* Ante la necesidad de cubrir las necesidades fotográficas que acompañan los reportajes y productos comerciales que se publican diariamente en versión impresa y digital, se llevó a cabo la compra de varios equipos fotográficos valorados en US\$ 237.508,15, los cuales incluyen cámaras, lentes, flashes, filtros, tarjetas de memoria, tarjetas de video, baterías y micrófonos.



8.3. Área de Producción

- *Inversión en sistema de producción:* Este sistema de producción, valorado en US\$ 383.306,00, constituye una solución de software integrado y confiable para las áreas de producción y comercial dado que les permite la gestión de la base de datos de los clientes, generar cotizaciones, abrir órdenes de producción que pueden ser programadas en función de los recursos disponibles y administrar el inventario tanto de materia prima como de producto final para efectos de control de información para costeo y facturación.
- *Implementación de controles de calidad:* A fin de conservar los altos niveles de calidad de impresión que caracterizan a los productos que ofrece la empresa, se adquirieron densitómetros para medir el control de la densidad de la tinta y el correcto lugar del color en el diagrama. Adicionalmente, se invirtió en la compra de durómetros para determinar la dureza de los rodillos y en la adquisición de lupas y microscopios para medir puntos y registros. Finalmente, también se cuenta con medidores de placas y de opacidad de papel, garantizando de esta manera el cumplimiento con los requisitos y procedimientos establecidos en la norma de calidad ISO 12647-3 que concierne a la impresión de periódicos y a la cual se encuentra sujeta la producción de los diarios.

8.4. Área de Desarrollo Humano

- *Creación del área de Desarrollo Humano:* La creación del área de Desarrollo Humano facilitó la recopilación de información que, a su vez, permitió el análisis de la situación de la empresa y, sobretudo, la identificación de las necesidades de la misma.
- *Elaboración de estudio de comunicación interna:* El estudio de comunicación interna facilitó la identificación del flujo de información en la empresa y cómo éste influenciaba en el clima laboral y en la percepción de los empleados respecto al negocio, lo cual posteriormente permitió determinar fallas y tomar acciones correctivas.
- *Reestructuración del organigrama:* El análisis y descripción de puestos de trabajo elaborado por esta área proporcionó información que ayudó a clasificar y ordenar los



puestos de trabajo y a definir adecuadamente las funciones de los empleados, lo cual posteriormente llevó a una reorganización de cargos que fue aprobada por el Directorio.

- *Creación del Departamento Médico:* El actual departamento médico permite la atención preventiva y oportuna de la salud de los trabajadores, lo cual no sólo disminuye el ausentismo laboral, sino también propicia una mejor disposición de sus trabajadores en el desempeño de sus actividades.

- *Inversión en seguridad industrial y salud ocupacional:* Con el fin de mantener un ambiente seguro y proporcionar protección física a sus colaboradores, la empresa invirtió US\$ 24,380.00 en la adquisición de nuevos uniformes para personal de planta.

- *Compra de uniformes para el personal administrativo:* A fin de proyectar una imagen consistente y unificada, la empresa invirtió US\$ 35.000 en la compra de uniformes para el personal administrativo femenino.

- *Ajustes en salarios de periodistas:* Ante un desacuerdo entre los trabajadores y empleadores del sector de la comunicación, el Gobierno impuso nuevos mínimos salariales para quienes laboran en relación de dependencia. En el caso de los profesionales con título de periodista, el nuevo salario básico unificado incrementó de US\$ 400 a US\$ 817, lo cual representó un aumento de 104.25 por ciento en sus ingresos mensuales.

8.5. Área Administrativa

- *Readecuación de oficinas:* Durante el año 2013 se han realizado mejoras y remodelaciones en la infraestructura de las oficinas a fin de crear un ambiente ideal no sólo para los empleados, sino también para los clientes que visitan las instalaciones. Entre las readecuaciones se encuentran la colocación de adoquines en el parqueadero, la organización y limpieza de las bodegas, la ampliación de oficinas, la instalación de ventanas para mayor iluminación y la colocación de letreros y señalética de seguridad.



- *Readecuación del comedor:* El actual comedor de la empresa está dotado de un cómodo espacio ventilado, con sillas y mesas para el consumo de los alimentos, los cuales pueden ser adquiridos a la empresa de catering situada en las instalaciones del mismo. Adicionalmente, cuenta con un microondas para el uso de los empleados que traen los alimentos desde sus hogares.

- *Contratación de empresa de servicio de limpieza:* La empresa contrató una empresa que actualmente realiza diariamente la limpieza integral de todas las áreas del edificio a fin de mantener el orden e higiene de las instalaciones.



9. Situación Financiera

9.1. Balance General

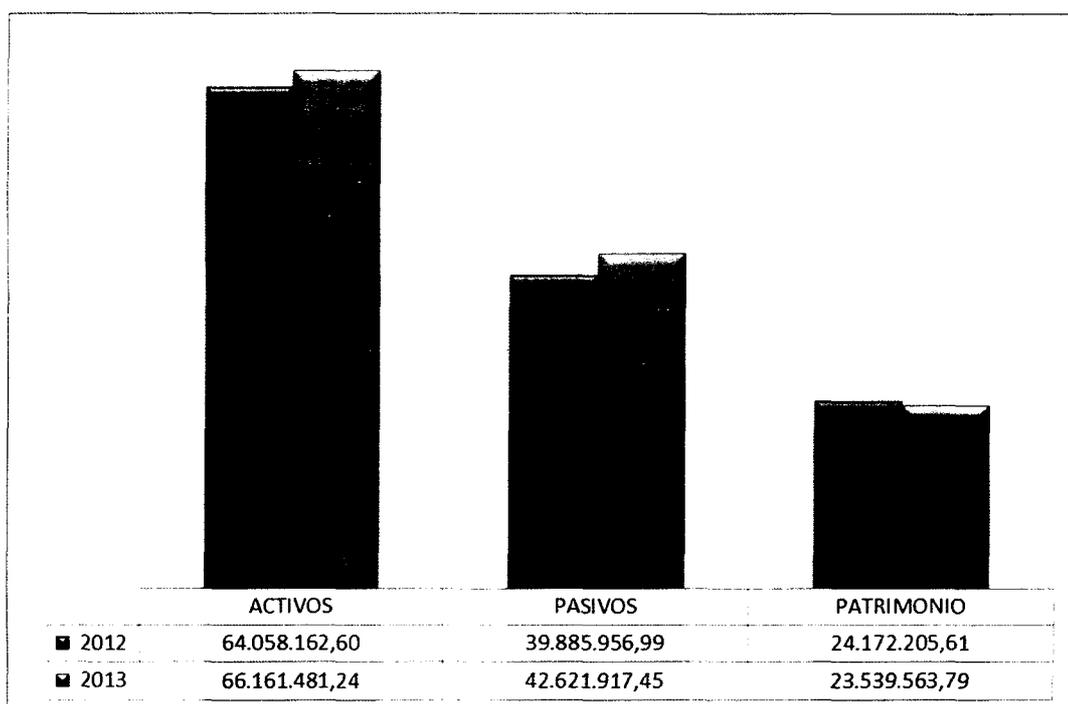
En relación al año anterior, tanto los activos como los pasivos han sufrido un crecimiento del 3.28 y 6.86 por ciento, respectivamente. El aumento de los activos se debió principalmente a un incremento en el inventario y en las cuentas por cobrar de la empresa, mientras que los pasivos aumentaron a consecuencia de un incremento en las deudas a corto plazo de la compañía.

Tabla 1: Comparativo entre los balances generales de los periodos 2012 y 2013 (en US\$)

	2012	2013	% Variación
ACTIVOS	64.058.162,60	66.161.481,24	3,28%
Activo Corriente	16.517.577,08	18.783.664,66	13,72%
Disponible	8.213.044,91	3.258.495,17	-60,33%
Cuentas por Cobrar	5.326.186,87	8.277.224,62	55,41%
Inventario	2.838.938,50	7.247.944,87	155,30%
Inversiones	139.406,80	0,00	-100,00%
Activos Fijos	46.921.418,07	46.735.595,55	-0,40%
Otros Activos	619.167,45	642.221,03	3,72%
PASIVOS	39.885.956,99	42.621.917,45	6,86%
Pasivo Corriente	13.384.064,95	18.229.994,50	36,21%
Cuentas por Pagar	13.384.064,95	18.229.994,50	36,21%
Documentos por Pagar	0,00	0,00	0,00%
Pasivo a Largo Plazo	26.501.892,04	24.391.922,95	-7,96%
Cuentas por Pagar	26.501.892,04	24.391.922,95	-7,96%
PATRIMONIO	24.172.205,61	23.539.563,79	-2,62%
Capital Social	40.335.680,00	40.335.680,00	0,00%
Aportes Futuros	0,00	0,00	0,00%
Reservas	524.100,52	524.100,52	0,00%
Resultados	-13.954.939,51	-16.878.573,18	20,95%
Utilidad del Ejercicio	-2.732.635,40	-441.643,55	-83,84%

Por otra parte, el patrimonio sufrió una merma del 2.62 por ciento a consecuencia de la pérdida acumulada de ejercicios anteriores.

Gráfico 2: Activos, pasivos y patrimonio totales, años 2012 y 2013 (en US\$)



9.1.1. Cuentas por Cobrar

En el año 2012, la empresa registró una cartera total de US\$ 2.899.115,00 mientras que en el año 2013, este rubro incrementó en un 9.26 por ciento, es decir US\$ 3.157.538,46. Este aumento, cabe indicar, se debe al crecimiento de las ventas durante el año 2013, las cuales subieron un 51.59 por ciento.

De la cartera total del año 2012, el 29.29 por ciento (US\$ 849.243,00) correspondía a clientes del sector privado, mientras que el 70.71 por ciento (US\$ 2.049.872,00) pertenece a clientes del sector público. Por otro lado, en el año 2013, la proporción del sector privado fue menor en relación al año anterior con 24.56 por ciento sobre la cartera total (US\$ 775.461,79) mientras que la cartera de los clientes sector público era de 75.44 por ciento.

Por otra parte, la cartera vencida durante el año 2012 representa el 44.96 por ciento de la cartera total (US\$ 1.303.398,00), mientras que en el año 2013 el índice de cartera vencida es de 36.57 por ciento sobre el total de cuentas por cobrar (US\$ 1.154.867,86), demostrando de esta manera que el año 2013 cuenta con una mayor recuperación de valores pendientes de pago en relación al año anterior.

De la cartera vencida del año 2012, el 46.31 por ciento corresponde al sector privado y 53.69 por ciento al sector público; el año 2013, en cambio, registra que el 22.41

por ciento de las cuentas por cobrar vencidas provienen de clientes del sector público y 77.59 por ciento son del sector privado, lo cual demuestra que en este último año la recuperación de valores vencidos se concentró en el sector privado.

Gráfico 3: Cartera total segmentada por sectores público y privado, años 2012 y 2013 (en US\$)

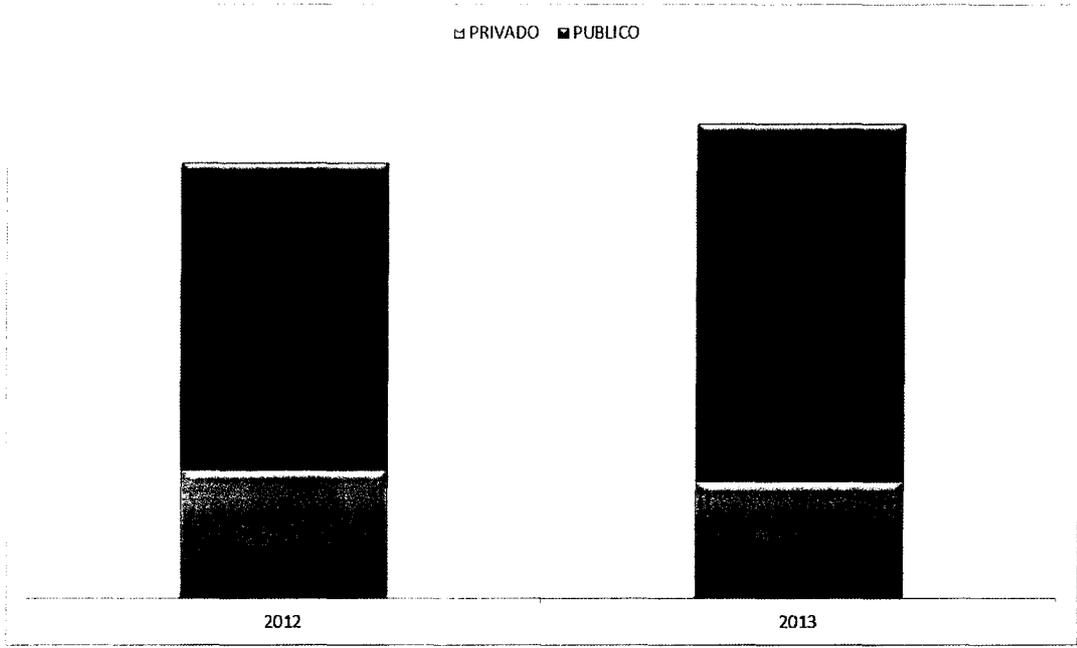


Gráfico 4: Cartera vigente y cartera vencida, años 2012 y 2013 (en US\$)

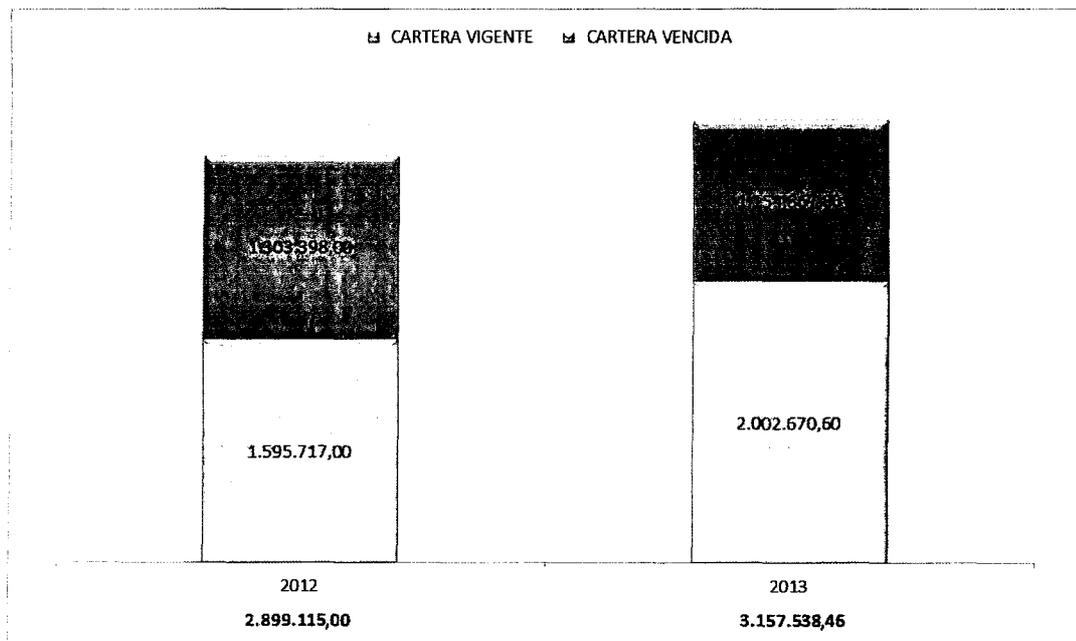
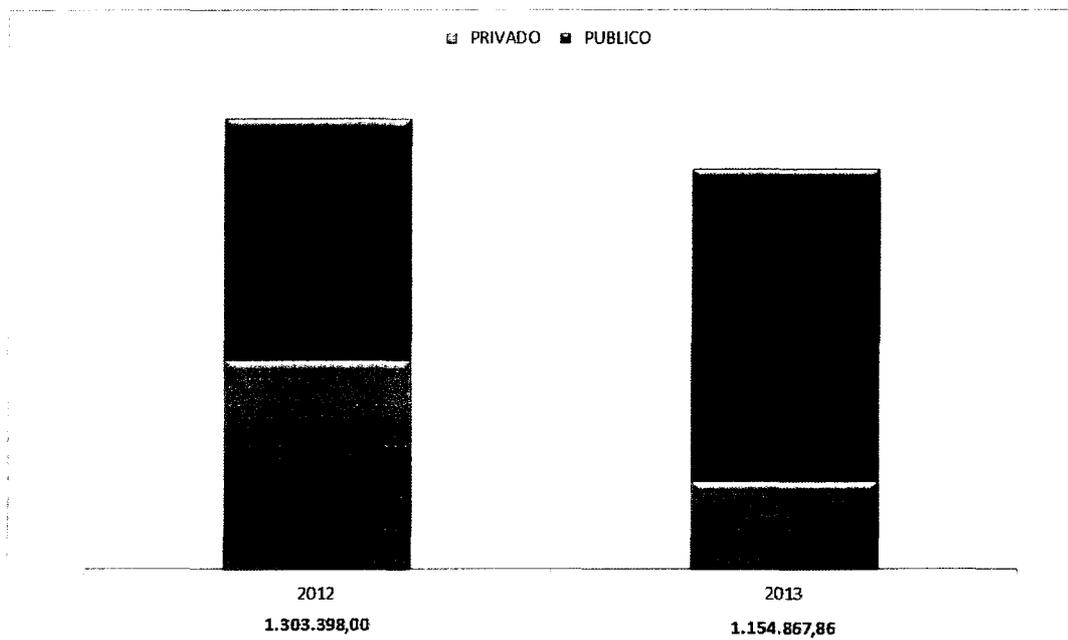


Gráfico 5: Cartera vencida segmentada por sectores público y privado, años 2012 y 2013 (en US\$)



9.1.2. Cuentas por Pagar a Largo Plazo

Las cuentas por pagar de la empresa se concentran principalmente en los préstamos otorgados por la Corporación Financiera Nacional (CFN) en el año 2012 para la adquisición de activos fijos y herramientas de apoyo productivo y el financiamiento de capital de trabajo, totalizando la suma de US\$ 27.495.285,00, pagaderos a ocho años de manera semestral, con una tasa de interés del 8 por ciento.

A lo largo del año 2013, la empresa ha cancelado la suma de US\$ 4.399.017,67, de los cuales US\$ 2.073.842,89 (47.14%) corresponde a intereses y US\$ 2.325.174,78 (52.86%) a capital, por lo que actualmente la empresa tiene un saldo de capital vigente de US\$ 24.167.522,83.

Tabla 2: Estado actual de los préstamos contraídos con la Corporación Financiera Nacional (en US\$)

	Monto Préstamos	Capital Cancelado 2012	Saldo de Capital 2012	Capital Pagado 2013	Saldo de Capital 2013	Interés Pagado 2013	Dividendo Pagado 2013	Saldo de Capital 2014
Apoyo Productivo	5.132.843,00	855.473,83	4.277.369,17	1.710.947,66	305.749,95	2.016.697,01	2.566.421,51	
Capital Trabajo	1.600.000,00	0,00	1.600.000,00	320.000,00	126.723,81	446.723,81	1.280.000,00	
Reembolso de gastos	2.353.817,00	147.113,56	2.206.703,44	294.227,12	170.446,95	464.674,07	1.912.476,32	
Activos Fijos	18.408.625,00	0,00	18.408.625,00	0,00	1.470.922,78	1.470.922,78	18.408.625,00	
Totales	27.495.285,00	1.002.587,39	26.492.697,61	2.325.174,78	2.073.842,89	4.399.017,67	24.167.522,83	

Tabla 3: Detalle de pagos realizados durante el año 2013 para abonar a los préstamos contraídos con la Corporación Financiera Nacional (en US\$)

Fecha	Capital Pagado	Interés Pagado	Dividendo
ene-13			
feb-13			
mar-13			
abr-13	855.473,83	169.860,75	1.025.334,58
may-13		63.185,41	63.185,41
jun-13	147.113,56	823.623,61	970.737,17
jul-13			
ago-13			
sep-13			
oct-13	855.473,83	135.888,60	991.362,43
nov-13	467.113,56	881.284,52	1.348.398,08
dic-13			
Total	2.325.174,78	2.073.842,89	4.399.017,67

9.2. Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 4: Comparativo entre los estados de resultados de los periodos 2012 y 2013 (en US\$)

	2012	2013	% Variación
Ventas Netas	25.896.323,76	39.257.020,04	51,59%
Publicidad	5.782.863,14	6.731.064,87	16,40%
Suscripciones	229.663,60	308.780,60	34,45%
Circulación	1.255.902,32	1.304.824,53	3,90%
Impresos Comerciales	5.094.863,80	8.938.545,38	75,44%
Libros	13.533.030,90	21.973.804,66	62,37%
Costo de Ventas	17.419.729,20	25.732.550,13	47,72%
Costos Directos de Fabricación	9.848.122,87	14.703.758,85	49,31%
Costos Indirectos	6.079.970,51	9.114.059,72	49,90%
Costos Subcontratados	1.491.635,82	1.914.731,56	28,36%
Utilidad Bruta	8.476.594,56	13.524.469,91	59,55%
Gastos Operacionales	9.338.732,87	12.303.299,36	31,74%
Gastos Administrativos	5.181.734,73	7.278.495,92	40,46%
Gastos de Venta	4.156.998,14	5.024.803,44	20,88%
Utilidad Operacional	-862.138,31	1.221.170,55	-241,64%
Gastos Financieros	1.810.947,62	2.087.533,89	15,27%
Gastos No Operativos	412.281,11	156.933,78	-61,94%
Otros Ingresos	352.731,64	581.653,57	64,90%
Utilidad Neta	-2.732.635,40	-441.643,55	-83,84%

Durante el año 2013, el total de ventas netas creció en relación al año 2012, siendo la línea de impresos comerciales aquella que registró un mayor aumento con un 75.44 por ciento de crecimiento de ventas en relación al año anterior.

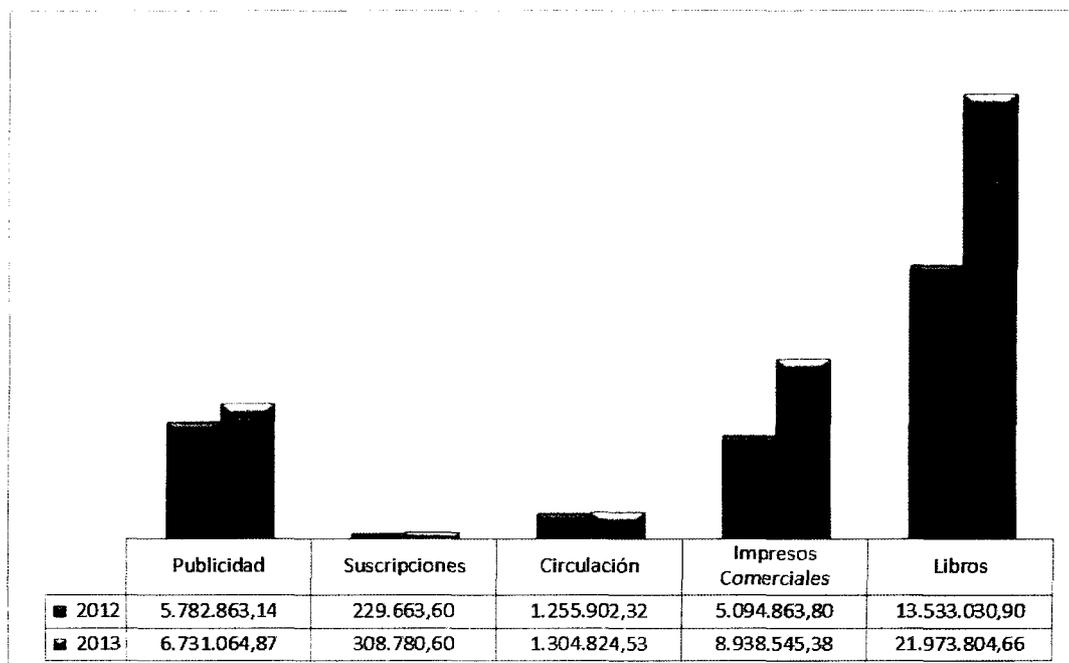
En segundo lugar se encuentra la línea de libros, la cual refleja un incremento de 62.37 por ciento debido a un aumento en la cantidad de textos escolares solicitados por el Ministerio de Educación para las regiones Costa y Sierra: de 5.126.745 libros en el año 2012 a 16.409.313 libros en el año 2013. Por otra parte, es importante mencionar que los precios de estos textos se han reducido de forma gradual, puesto que en el año 2012, los textos correspondientes al régimen Sierra se valoraban en US\$ 1.08, mientras que en el año 2013, los libros del régimen Costa y Sierra se valoraron en US\$ 0.98 y US\$ 0.75, respectivamente.

Respecto a los diarios, también hubo una mayor demanda de ejemplares y de publicación de avisos, lo cual generó un aumento de 34.45 y 3.90 por ciento en las ventas por suscripciones y circulación, respectivamente, y un crecimiento del 16.40 por ciento en las ventas de publicidad.



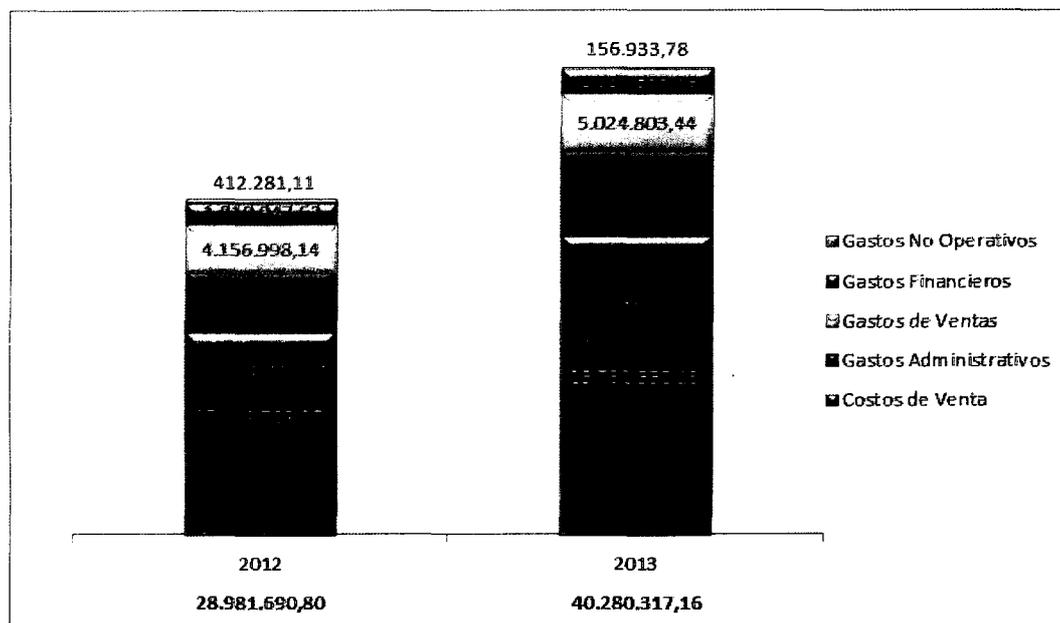
Como resultado de este crecimiento en ventas, los costos de ventas incrementaron en un 47.72 por ciento; no obstante, permitieron generar un aumento en la utilidad bruta del 59.51 por ciento en relación al año anterior.

Gráfico 6: Ingresos por publicidad, suscripciones, circulación, impresos comerciales y libros, años 2012 y 2013 (en US\$)



Respecto a los gastos administrativos de la empresa, éstos representan el 20.01 por ciento de las ventas netas, es decir US\$ 7.278.495,92. Por otra parte, los gastos de ventas y los gastos financieros y no operativos ascienden a US\$ 5.024.803,44 y US\$ 2.244.467,67, equivalentes al 12.80 y 5.72 por ciento, respectivamente, de los ingresos actuales. En total, los costos y gastos de la empresa suman US\$ 40.287.317,16, 38.99 por ciento más que el año 2012 (US\$ 28.981.690,80).

Gráfico 7: Costos y gastos totales, años 2012 y 2013 (en US\$)

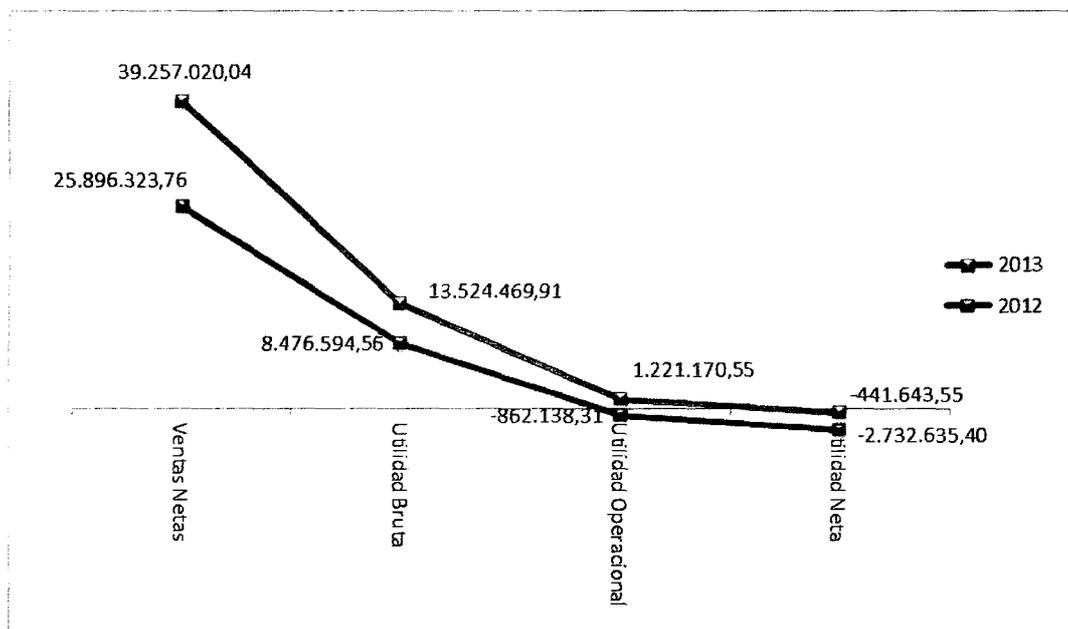


Además de los ingresos generados por las ventas de los productos que elabora la empresa, existen otros ingresos que provienen principalmente de las ventas de desperdicios, los cuales ascienden a USD 581.653,57, es decir 64.90 por ciento más respecto al año pasado (US\$ 352.731,64). Por lo tanto, el ingreso total de la empresa suma US\$ 39.838.673,61, US\$ 13.589.618,21 más en relación al año anterior (US\$ 26.249.055,40).

Ante un aumento del 51.77 por ciento sobre los ingresos anuales, la empresa logró apalancar gran parte de los gastos fijos y operativos y revertir la tendencia negativa sobre los resultados los cuales, en términos netos, incrementaron 83.84 por ciento en relación al año anterior.



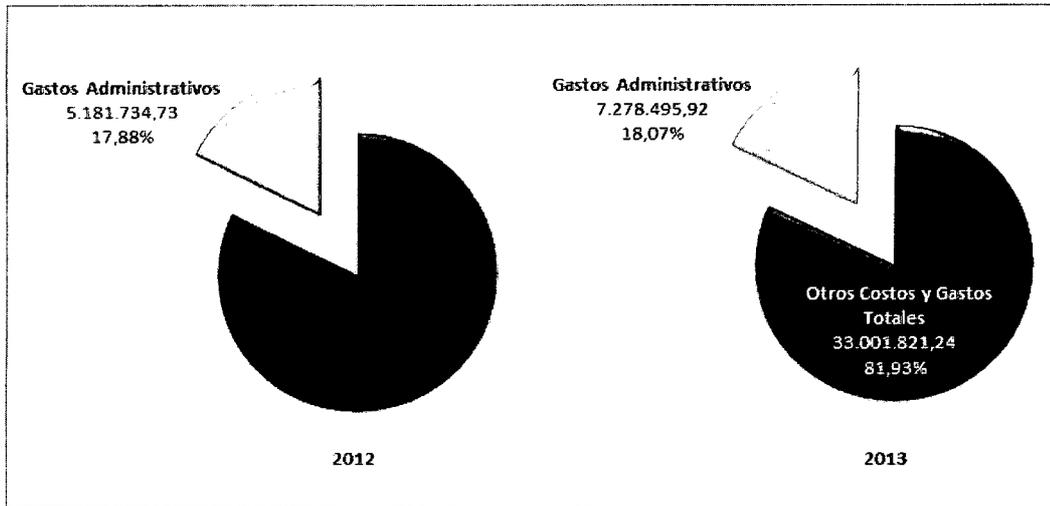
Gráfico 8: Evolución de los resultados de la empresa, años 2012 y 2013 (en US\$)



9.2.1. Gastos Administrativos

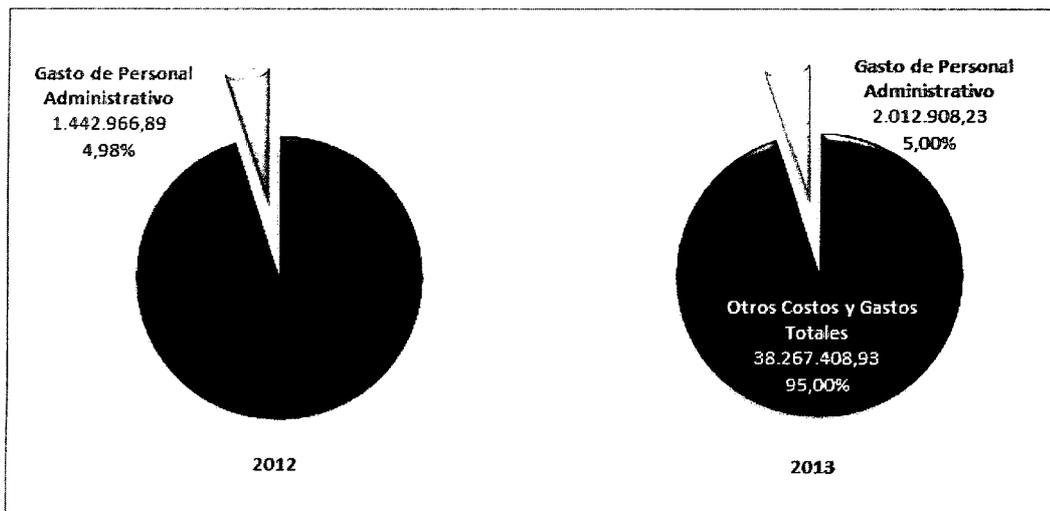
En el año 2012, los gastos administrativos ascendían a US\$ 5.181.734,73, es decir 17.88 por ciento sobre el total de costos y gastos de dicho año (US\$ 28.981.690,80). Por otra parte, el año 2013 reflejó un total de gastos administrativos de US\$ 7.278.495,92, equivalente al 18.07 por ciento sobre el total de costos y gastos del año 2013 (US\$ 40.280.317,16). Esto demuestra que los gastos administrativos del 2013 apenas se han incrementado un 0.19 por ciento en relación al anterior, demostrando que los niveles de eficiencia en el manejo de gasto administrativo no han variado, pese al fortalecimiento de áreas críticas de la empresa en el ámbito administrativo, lo cual explica el leve aumento de este rubro.

Gráfico 9: Proporción del gasto administrativo sobre el total de costos y gastos de la empresa, años 2012 y 2013 (en US\$)



Por otra parte, el gasto de personal, incluido dentro de gastos administrativos, asciende a US\$ 2.012.908,23, equivalente al 5.00 por ciento del total de costos y gastos de la empresa, mientras que el gasto de personal del año anterior fue de US\$ 1.442.966,89, es decir 4.98 por ciento de los costos y gastos del mismo periodo. Por lo tanto, este rubro sufrió apenas un aumento del 0.02 por ciento.

Gráfico 10: Proporción del gasto de personal administrativo sobre el total de costos y gastos de la empresa, años 2012 y 2013 (en US\$)



9.3. Ratios Financieros

- *Razón Circulante:* En el año 2013, la empresa cuenta con la capacidad de cancelar sus deudas en el corto plazo a través de los activos más líquidos, aunque en menor proporción respecto al año pasado.

Tabla 5: Razón circulante, años 2012 y 2013

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	RESULTADO ESPERADO	RESULTADOS	
			2012	2013
RAZÓN CIRCULANTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	ENTRE 1 Y 2	1,23	1,03

- *Razón de Endeudamiento:* La proporción del total de activos financiada con capital de terceros en el año 2013 ha aumentado apenas 0.02 puntos en relación al año 2012, debido a que la empresa no ha incurrido en mayores deudas para la obtención de activos.

Tabla 6: Razón de endeudamiento, años 2012 y 2013

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	RESULTADO ESPERADO	RESULTADOS	
			2012	2013
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$	MENOS DE 1	0,62	0,64

- *Rotación de Activos:* Mientras que en el año 2012 se obtuvieron US\$ 0.40 por cada dólar invertido en activos, en el año 2013 alcanzaron US\$ 0.59, demostrando que los activos durante este año fueron más productivos para generar ingresos en relación al anterior.

Tabla 7: Rotación de activos, años 2012 y 2013 (en US\$)

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	RESULTADOS	
		2012	2013
ROTACIÓN DE ACTIVOS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	0,40	0,59

- *Rotación de Activos Fijos:* Este indicador durante el año 2013 mejora considerablemente respecto al año 2012, de US\$ 0.55 a US\$ 0.84, debido a la incorporación de la nueva maquinaria adquirida el año anterior, lo cual repercutió en mayores ventas.

Tabla 8: Rotación de activos fijos, años 2012 y 2013 (en US\$)

RATIOS FINANCIEROS	FÓRMULA	RESULTADOS	
		2012	2013
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$	0,55	0,84

9.4. Flujo de Efectivo

El ejercicio 2013 refleja un flujo neto negativo de US\$ 4.954.550, el cual fue causado principalmente por la generación de gastos financieros provenientes del préstamo otorgado por la CFN (US\$ 2.645.174,78) y por un aumento en las actividades de inversión, consecuencia de la compra de activos fijos y un software, cuyo valor asciende a US\$ 895.745,02.

Tabla 9: Evolución de flujo de efectivo desde el año 2006 al año 2013 (en US\$)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Efectivo y equivalentes al inicio	-33.367	-28.559	-24.702	1.704.244	3.493.512	2.331.574	4.392.063	8.352.452
Flujo de efectivo de actividades de operación	28.943	21.055	-3.905.013	-5.552.121	-4.258.678	-1.307.193	-378.622	-1.553.037
Flujo de efectivo de actividades de inversión	-53.049	-17.198	-1.330.549	-8.707.351	-7.828.665	-8.161.153	-16.991.447	-756.338
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento	28.914		6.964.508	16.048.740	10.925.405	11.528.835	21.330.458	-2.645.175
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO ANUAL	4.808	3.857	1.728.946	1.789.268	-1.161.938	2.060.489	3.960.389	-4.954.550
EFECTIVO Y EQUIVALENTES ACUMULADOS	-28.559	-24.702	1.704.244	3.493.512	2.331.574	4.392.063	8.352.452	3.397.902

9.5. Estudio VectorGlobal WMG

La casa de bolsa VectorGlobal WMG (Wealth Management Group) realizó un informe de valoración económica de la empresa en la que se determinó que el valor de la misma en

el mercado asciende a US\$ 24.172.202. Cabe indicar que este cálculo fue realizado en base a la información contable contenida en el balance general³, cuya elaboración y presentación se encuentran regidas por las Normas Internacionales de Información Financiera.

Tabla 10: Valor de la empresa en el mercado (en US\$)

VALOR DE LA EMPRESA	
Valor del Mercado del Activo (en US\$)	64.058.162
Valor del Mercado del Pasivo (en US\$)	39.885.960
VALOR PATRIMONIAL	24.172.202

³ Auditado por SMS Auditores y Asesores Gerenciales, con corte a diciembre del 2012.

10. Cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio

A través de las diferentes sesiones, la Junta General de Accionistas ha recomendado a la Administración realizar diferentes acciones, cuyos cumplimientos y estados actuales se describen a continuación:

1. *Solicitud a la Contraloría General del Estado para auditoría de los operaciones administrativas y financieras:* Después de realizar la solicitud respectiva, con fecha 02 de diciembre de 2013, se nos notificó por parte de la Contraloría General del Estado el inicio del examen especial a las operaciones administrativas y financieras de la compañía Editores Nacionales Gráficos Editogran S.A., por el período comprendido entre el 1 de enero de 2010 y el 31 de diciembre de 2012. El tiempo estimado de duración del examen especial era de aproximadamente 40 días laborables. Posteriormente, con fecha 04 de febrero de 2013 se solicitó al Contralor General del Estado la ampliación del examen especial para las operaciones administrativas y financieras por el período comprendido entre el 01 de enero de 2013 y 31 de diciembre de 2013. Actualmente el personal de la Contraloría General del Estado se encuentra realizando el examen especial en nuestras instalaciones donde hemos adecuado una oficina exclusivamente para ellos y se les está proporcionando toda la información que nos ha sido requerida.
2. *Culminar el proceso de transformación a Empresa Pública:* En cumplimiento a lo dispuesto en la Disposición Transitoria Décimo Novena de la Ley Orgánica de Comunicación y una vez que se realizaron todas las acciones pertinentes para contactar a los accionistas privados minoritarios, la Superintendencia de Compañías procedió con la incautación de las acciones de ese grupo minoritario mediante Resolución No. SC.INPA.G.14.0000458 de fecha 27 de enero de 2014, disponiendo la constitución del Fideicomiso Mercantil que será administrado por la Corporación Financiera Nacional y, designó también al perito que deberá fijar el justo precio de las acciones incautadas.
3. *Reuniones con las compañías oferentes que no ganaron dentro de los procesos de adquisición de bienes:* La Junta General de Accionistas ha recomendado en cada procedimiento de adquisición de bienes o materia prima, que se convoque a reuniones con aquellas empresas o personas naturales que no fueron adjudicados dentro del referido proceso, para explicarles las razones por las que no salieron favorecidos y para que sigan participando cuando reciban las respectivas invitaciones. Estas reuniones se han venido desarrollando dando buenos resultados ya que nos ha permitido abrir las invitaciones de los procesos a otras empresas, permitiéndonos aumentar nuestra lista de proveedores, lo cual representa mayor competencia y ventajas para Editogran ya que podemos acceder a mejores precios, facilidades de pago, calidad de bienes y demás.



11. Recomendaciones a la Junta General respecto de políticas y estrategias para el siguiente ejercicio económico

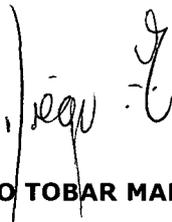
Entre las recomendaciones para el año 2014 se encuentran:

- a. *La implementación de una política dirigida al desarrollo personal y profesional de los empleados, la cual contemple su capacitación permanente en cuanto a nuevos procesos, herramientas y/o utilitarios para un mejor desempeño en su puesto de trabajo; un plan de carrera laboral, permitiéndole enfocar sus objetivos hacia un historial profesional a futuro; la implementación de incentivos en la remuneración por reconocimiento, basado en evaluaciones por desempeño; y el entrenamiento de mandos medios a través de técnicas administrativas orientadas a la productividad, facilitando de esta manera una futura promoción.*
- b. *La contratación de un auditor general interno, el cual estará encargado de velar por el control interno de la empresa para garantizar la veracidad de su información financiera y el mantenimiento de la eficacia de sus procesos operativos, posibilitando de esta manera la identificación de mejoras en los sistemas de gestión y, posteriormente, ahorros potenciales.*
- c. *La apertura de nuevas oficinas en las regiones Costa Norte y Oriente, con el fin de dar cobertura periodística a estas zonas del país, con temas de importancia de carácter regional y nacional. Cabe indicar que estas oficinas no sólo servirían para la redacción de noticias, sino también como puntos de venta de suscripciones y publicidad.*
- d. *La importación de materia prima utilizada para la fabricación de los productos que ofrece la empresa, tomando en especial consideración al papel, cuyo rubro representa un costo anual de US\$ 20 millones y que, con la importación del mismo, se generaría un ahorro de alrededor de US\$ 2 millones, los cuales podrían ser invertidos en sistemas de mejora para los departamentos de redacción y circulación.*

12. Estado de cumplimiento de las disposiciones de la Junta General y el Directorio y de las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor por parte de la compañía

De la revisión de los libros de la Junta General y Directorio se observa que se han cumplido con las resoluciones que en las diferentes sesiones ha tomado tanto la Junta General de Accionistas como el Directorio de Editogran S.A. y que constan anexadas a los expedientes correspondientes.

Con respecto al cumplimiento de las normas sobre la propiedad intelectual, la compañía ha cumplido con la observancia y cumplimiento de las mismas, conforme lo establece la Ley de Propiedad Intelectual.



DIEGO TOBAR MARURI
GERENTE GENERAL
EDITORES NACIONALES GRÁFICOS EDITOGRAN S.A.