

Señores Socios:

En cumplimiento a lo establecido en las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y en los Estatutos de la Compañía, me permito poner a vuestra consideración el presente informe de actividades correspondiente al ejercicio fiscal 2012, así como un resumen ejecutivo de los dos años de gestión de la Gerencia General de la Compañía, periodo que data desde el 13 de abril de 2011 hasta la presente fecha.

Para dicho análisis he considerado importante hacer referencia a los siguientes aspectos que detallo a continuación:

- **Antecedentes**
- **Entorno político y económico**
- **Sector de los Medios de Comunicación**
- **Gestión de la Compañía**
- **Planes y proyectos**

1. Antecedentes

Al haber concluido el ejercicio fiscal 2012 y el periodo de gestión de la Gerencia tras sus dos años de gestión se pone a consideración el siguiente informe de actividades y labores:

2. Entorno Económico:

En lo económico estos dos últimos años se han caracterizado por cambios especialmente en las políticas públicas, si bien el país reflejó un crecimiento en sus indicadores macroeconómicos al alcanzar un PIB de 8% en el 2011, este desciende al 4,5% para el 2012 y se espera para el 2013 se acentúe este estancamiento, lo que provocará una restricción en el consumo y el crédito, según lo indican los especialistas económicos.

El ambiente interno ha estado marcado por la inseguridad jurídica y ciudadana, creación de nuevos impuestos como el impuesto verde, creado en diciembre del 2011 y el Impuesto a la Salida de Divisas que nació en el año 2008 con una tasa del 0,5% hasta llegar al 5% para inicios del año 2012



En cuanto a la inflación para el 2011 registró 5,41% y para el 2012 del 5,16%, la creación de empleo básicamente ha correspondido al sector estatal. Las variaciones del salario mínimo vital para el 2011 con respecto al 2010 fue del 10%, y para el 2012 también se dio un incremento del 10,6% con respecto al año anterior.

3. Sector de los Medios de Comunicación:

El sector de los medios de comunicación ha sido uno de los más vulnerables, tanto por los factores de coyuntura política, económica y tecnológica

Los enfrentamientos del Gobierno con los medios de comunicación y la restricción de pauta por parte del sector público en los medios privados, ha sido la tónica del 2012, así como el direccionamiento de la publicidad a los medios estatales tanto de prensa, radio y televisión ha constituido una competencia desigual con los medios privados.

Durante el 2012 el Ministerio de Relaciones Laborales emprendió inspecciones y auditorías a todos los medios de comunicación en el país.

La promulgación de la ley de comunicación, ha sido una constante preocupación y amenaza dentro de la gestión de los medios ante la incertidumbre de la aplicación de dicha propuesta de ley.

4. Gestión de la compañía:

La gestión de la Compañía se enfoca sobre la gestión comercial, distribución, financiera, talento humano, así:

4.1 Gestión Comercial:

En primera instancia se debe indicar que para los presupuestos de ventas de los años 2011 y 2012, por restricciones del mercado no se consideró ningún tipo de incremento de tarifas para los servicios de publicidad y suscripciones, en otras palabras nos mantenemos con las tarifas del 2010.

Otro aspecto a revelar ha constituido la dificultad de contratar asesores comerciales tanto para las plazas de Cuenca y Guayaquil, consecuentemente Cuenca ha sido atendido durante este periodo básicamente por dos asesores comerciales, lo que ha insidido en el nivel de ventas generados en el periodo; en Guayaquil es atendido remotamente desde Cuenca.

Venta de publicidad: Las ventas de publicidad a través de asesores comercial durante el 2012 presentan un decremento global del 9%; en Cuenca un 5%, en Quito y Guayaquil presenta un decrecimiento en ventas de un 12% y 25% respectivamente con respecto al año 2011.

CIUDAD	2.012	2.011
Cuenca	362.941	381.168
Quito	194.157	219.919
Guayaquil	57.870	76.997
TOTAL VENTAS	614.968	678.084

En cuanto a la Publicidad No comercial también se aprecia una disminución global del 12%, en la cual Cuenca decrece el 14% y Quito el 4%

NO COMERCIAL	2012	2011	Var %	Var USD
CUENCA	194.692,98	225.778,30	-14%	-31.085
QUITO	49.905,33	52.017,77	-4%	-2.112
TOTAL	244.598,31	277.796,07	-12%	-33.198

Acciones realizadas:

a) **Estructura Comercial:** Luego de un proceso de ensayo error, la estructura actual del Departamento Comercial es una estructura plana: a la cabeza la Subgerencia General, seguida de dos instancias:

- Jefe de Cuentas Corporativas y de Agencia Guayaquil
- Coordinadora de Clasificados
- Coordinación Comercial y de Marketing
- Diseño Inhouse
- Control planillos.
- Agencia Quito.

b) Productos:

- Se crearon productos editoriales: Revista de Salud y Belleza (edición de Lujo) y la Revista de Cuenca que adicionalmente fue una edición bilingüe
- Refuerzo de políticas de promociones y descuentos para el Diario.
- Revista Clasificados y página web de clasificados.
- Fundas biodegradables con auspicio publicitario.

- Lámina coleccionable educativa: dentro: "Conoce tu país" y el "Mundo de los Animales" dentro de la revista infantil Panas.

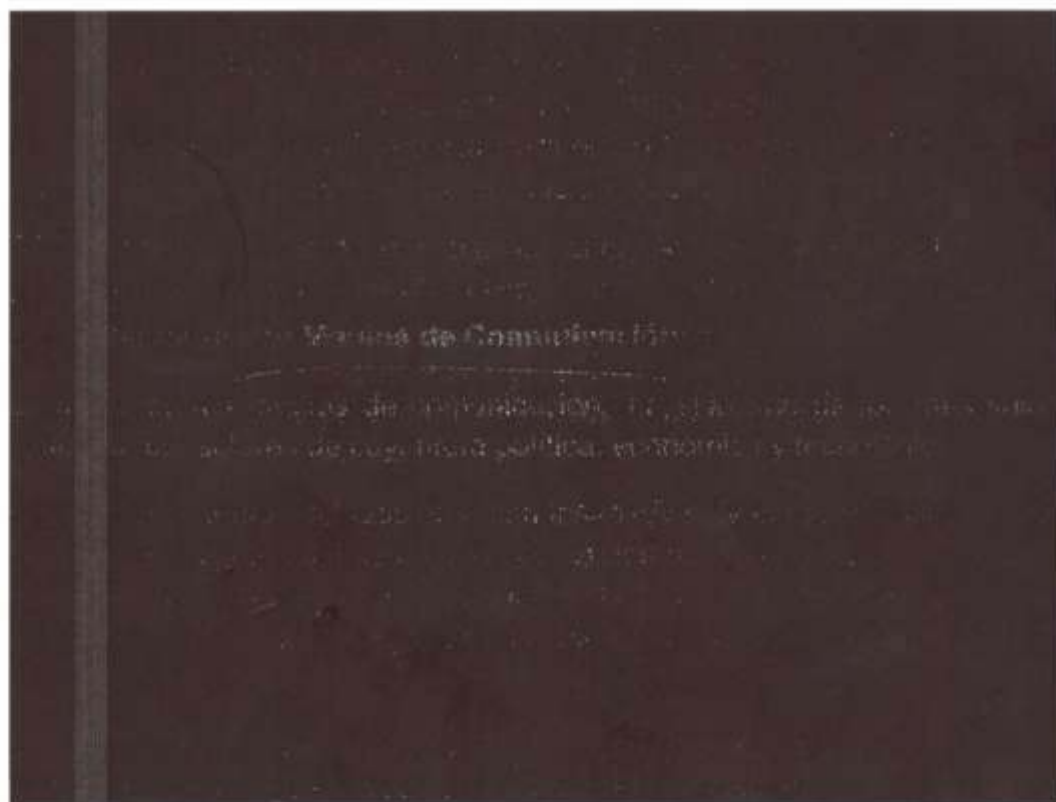
c) **Marca:** Mediante Eventos deportivos, culturales y auspicios publicitarios se ha potenciado la presencia de marca.

d) **Eventos:** mediante asociación con la empresa Repycom se desarrollo el proyecto de venta de optativos, con lo cual se generó ingresos importantes por este concepto.

e) **Servicio:** Se ha implementado la política de visita directa con cliente y paralelamente con agencias tanto Cuenca, Guayaquil y Quito, con lo cual se ha conseguido hacer marketing relacional y obtener retroalimentación del cliente.

f) **Comercialización servicios web:** esta es una de los aspectos que al momento requiere reactivación, la carencia de personal en esta área ha limitado la posibilidad de generación de ingresos en la publicidad digital.

En el cuadro que se expone a continuación se refleja de manera comparativa el comportamiento del ingreso por tipo de producto:



- Lámina coleccionable educativa: dentro: "Conoce tu país" y el "Mundo de los Animales" dentro de la revista infantil Panas.

c) **Marca:** Mediante Eventos deportivos, culturales y auspicios publicitarios se ha potenciado la presencia de marca.

d) **Eventos:** mediante asociación con la empresa Repycom se desarrollo el proyecto de venta de optativos, con lo cual se generó ingresos importantes por este concepto.

e) **Servicio:** Se ha implementado la política de visita directa con cliente y paralelamente con agencias tanto Cuenca, Guayaquil y Quito, con lo cual se ha conseguido hacer marketing relacional y obtener retroalimentación del cliente.

f) **Comercialización servicios web:** esta es una de los aspectos que al momento requiere reactivación, la carencia de personal en esta área ha limitado la posibilidad de generación de ingresos en la publicidad digital.

En el cuadro que se expone a continuación se refleja de manera comparativa el comportamiento del ingreso por tipo de producto:



En un análisis de ventas globales se puede apreciar un crecimiento del 3% con respecto al 2011, al realizar un análisis comparativo por tipo de producto podemos apreciar que la publicidad comercial, no comercial y web tienen una disminución importante.

El rubro de mercaderías entre otras se refiere a los ingresos que se genera en la impresión de productos para terceros, el 51% corresponde a la continuidad de los servicios para la Revista Estrategia.

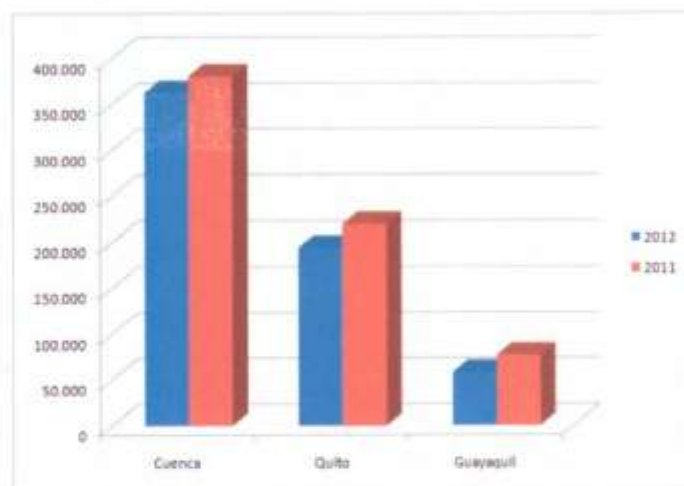
Si se analiza la contribución de ingresos por ciudad, Cuenca es la que mayor aporte genera, tal como se demuestra en el cuadro que se adjunta:

VENTAS POR CIUDAD PUBLICIDAD

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre 2012

CIUDAD	2.012	2.011
Cuenca	362.941	381.168
Quito	194.157	219.919
Guayaquil	57.870	76.997
TOTAL VENTAS	614.968	678.084

CIUDAD	2012 vs 2011	2.011
Cuenca	-5%	100%
Quito	-12%	100%
Guayaquil	-25%	100%
TOTAL	-9%	-58%



Proyecto de Clasificados:

En el 2012 se lanzó el proyecto de la Revista de Clasificados, anclada a la página web: clasificados-gratis.ec, este proyecto fue lanzado bajo el esquema de tres publicaciones gratis para el cliente final: revista de clasificados, anuncio web y publicación en el periódico. Los resultados obtenidos han sido altamente positivos tanto para la imagen del periódico, la web ha alcanzado en casi su primer año 249,152 de visitas, y la revista nos ha permitido llegar a clientes de los sectores inmobiliarios y automotrices, que a través del Diario no se ha podido llegar.

El proyecto refleja una utilidad neta de \$ 11,080 (24%) a diciembre del 2012 con lo cual se demuestra que el proyecto es viable, por el contrario hay que sortear dificultades de la logística de distribución de la revista.

Se debe indicar que considero importante fortalecer la revista tanto para su circulación como la comercialización de publicidad, y tener presente que estos proyectos reflejan su retorno en el mediano plazo, considero exitoso que dentro del primer año se hayan alcanzado dichos resultados

En anexo 1 adjunto al final del informe se expone al detalle el estado de pérdidas y ganancias del producto.

A continuación se expone el crecimiento de la página web:

PERIODO	# Visitas	Crecimiento
feb-12	7.398	0
jun-12	13.282	80%
oct-12	21.514	62%
ene-13	26.617	24%
mar-13	29.382	10%
Crecimiento en un año		297%
Total de Visitas Febrero 2012 a 8 Abril / 13		249.152
Visitante Frecuente	54%	
Visitante Nuevo	46%	
TOTAL	100%	

4.2 Gestión en Distribución:

La evaluación de la gestión de Circulación y Distribución se expresa en dólares vendidos, en el que se refleja de manera comparativa un incremento del 8% con respecto al 2011; esto obedece al incremento del precio de venta del periódico de 0,35 a 0,4 centavos de dólar de lunes a domingo, para fines de semana se fijó en \$0,5.

El análisis de circulación tiene tendencia a la baja en los dos últimos años, debido a la disminución de lectoría por la sustitución tecnológica, por la presencia de

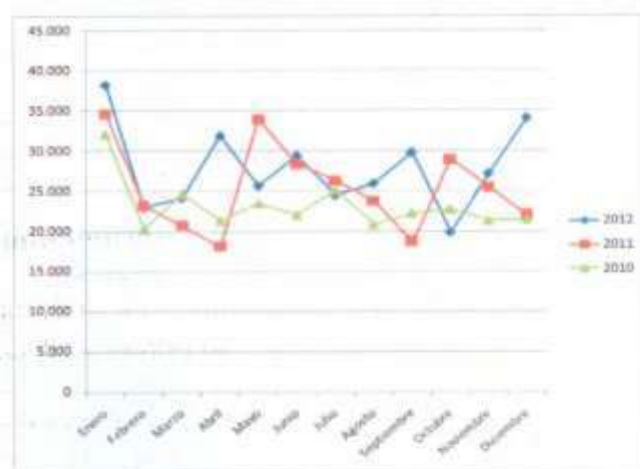
nuevos competidores en el mercado local, y por la poca capacidad de respuesta que tiene la Empresa para ser más agresiva comercialmente, pues hasta el momento no se puede contar con un adecuado equipo de trabajo en el área de Distribución.

En el análisis por canal se puede apreciar que el "canal acopios" es el único que tiene un crecimiento, lo que lejos de ser una fortaleza es una debilidad, puesto que implica la falta de fidelidad de los canillas al no anotarse y comprometer su compra. Este análisis permite evidenciar que las suscripciones que tuvieron un crecimiento para el 2011 en un 8%, éste canal también han sufrido disminución en el 2012.

En cuanto a las Cortesías, no se considera como positivo la disminución de las entregas, éstas deben ser realizadas de manera estratégica con la finalidad de que exista la visibilidad necesaria del producto.

El comportamiento de la demanda mensual de la circulación es como sigue:

CIRCULACION EN DOLARES	2012	2011	2010
Enero	38.290	34.851	32.125
Febrero	23.049	23.291	20.280
Marzo	24.193	20.731	24.722
Abril	31.963	18.119	21.374
Mayo	25.733	34.020	23.549
Junio	29.474	28.448	22.098
Julio	24.525	26.330	25.162
Agosto	26.009	23.810	20.877
Septiembre	29.868	18.706	22.261
Octubre	19.871	28.949	22.786
Noviembre	27.242	25.513	21.365
Diciembre	34.170	22.045	21.460
TOTAL	334.385	304.614	278.058



4.3 Gestión en Talento Humano:

La gestión de recursos humanos es el área que más trabajo ha demandado, se ha trabajado en algunos frentes:

- Con apoyo de un asesor externo se ha procedido al Ordenamiento de las políticas laborales, regularizaciones contractuales, actualización de

reglamentos, regularizaciones en el sistema de nómina, entre otras acciones.

- Desarrollo, aprobación y actualización del Reglamento Interno de trabajo.
- Levantamiento de información y levantamiento "del perfil del cargo", tarea realizada en un 70% de las posiciones de la Empresa.
- Se ha iniciado a la gestión en temas de Seguridad Industrial, sin embargo en este ámbito hay muchas acciones por emprender, cuya planificación se ha previsto para el 2013, ante las exigencias del IESS.
- La mayor problemática ha constituido el no contar con el personal adecuado en la mayoría de las posiciones de la Empresa.
- Se ha reestructurado el área Comercial, Financiera y Distribución, con lo cual se ha logrado una optimización de personal y reducción de costos.
- Se ha logrado disminuir la nómina de 98 a 70 personas desde abril 2011 hasta diciembre 2012, dentro del cual se ha atenuado el pasivo laboral con la salida de personal de antigüedad en la empresa.
- Es importante indicar atribuible a dos factores: el primero a falta de competitividad a nivel remunerativo dentro del mercado laboral, y por otra parte lo positivo es que se han separado o han tenido que ser separados de la Empresa por no reunir condiciones de aptitud y actitud para desempeñar su puesto.

Dentro de las acciones realizadas se señalan la continuidad en torno a:

- Regularización de políticas de cálculo de la Nómina: horas extras, jornadas nocturnas, etc.
- Revisar y optimización de los horarios y turnos de trabajo del personal de las áreas de producción, distribución, Comercial y financiero.

La gestión de Talento Humano, se ha estancado en el 2012 en lo que respecta a capacitación, actividades de motivación al personal, mejoramiento del clima laboral, actividades que constarán dentro del plan para el 2013.

4.4. Gestión Financiera

A partir del 2012, la Empresa expresa sus Estados Financieros bajo las normas NIFs (Normas Internacionales Financiera), en cumplimiento a lo dispuesto por el organismo de Control.

Se ha estandarizado y regulado algunos contables- administrativos como el de compras, inventario de materia prima, pago de proveedores.

La implementación de reportes de evaluación financiera como el "PyG por producto", "Costos de producción", son algunos de los elementos de soporte a la Gestión de la Empresa para toma de decisiones. Sin embargo hay algunos proyectos que se hallan en proceso o diferidos por temas de presupuesto y real disponibilidad de ejecutarlos, tales como el de control de inventarios, costos, nómina, entre los prioritarios.

En cuanto a las obligaciones por préstamos a Bancos se han cumplido con regularidad y normalidad.

a) Gestión de Cartera:

Este es uno de los factores críticos, puesto que la cartera pendiente y vencida se ha incrementado notablemente, la imposibilidad física de llevar un adecuado control ha generado esta problemática y consecuentemente ha influido en el tema de liquidez de la Empresa, que es uno de los mayores problemas que nos aqueja.

La Empresa tiene un ciclo de caja negativo de menos 157 días, puesto que su periodo promedio de pago a proveedores es de 80 días, en tanto que el de cobranza fluctúa entre 52 días y el de inventario de materia prima 185 días, situación que obliga a contar con mayor capital de trabajo. Como se demuestra a continuación.

CICLO DE CAJA			
Ciclo de Caja = (Días Inventario)+(Periodo Cobro)-(Periodo Pago)			
Rotacion de Efectivo = 360 / Ciclo de Caja			
CICLO DE CAJA	157		
ROTACION DE EFECTIVO	2.30		
PERIODO DE COBRO	52.12	días	
PERIODO DE PAGO	80.97	días	
DIAS DE INVENTARIO	185.50	días	

b) **Información y reportes gerenciales:** para mayor comprensión del mercado, he creído conveniente preparar y formular cierta información gerencial, que ilustre de una manera tangible los siguientes análisis

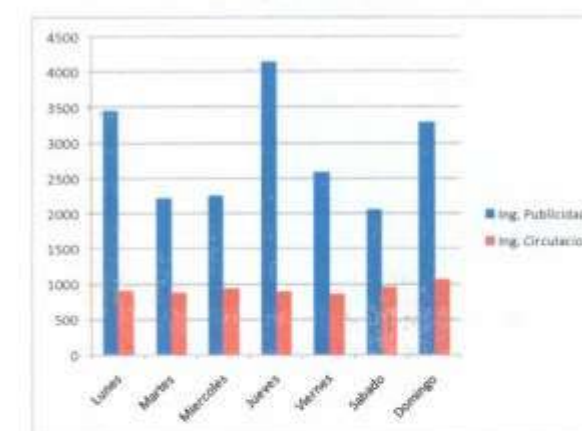
Rentabilidad por productos:

PRODUCTO	Pluma	Panas	Suplementos / Revistas	Clasificados
Costo Total Producción	11.930,10	11.428,35	7.975,42	24.517,64
OTROS GASTOS				
Colaboradores Externos	10.800	6.360,00	0	0
Gasto de Ventas comision	1.832	321	2.050	10.979
Costo Total	24.562,13	18.109,63	10.025,38	35.496,96
Ventas Publicidad	18.320,77	3.212,75	25.624,54	46.577,12
Ventas Circulación	12.725,44	13.445,12	0	0
TOTAL INGRESOS	31.045,71	16.657,87	25.624,54	46.577,12
RESULTADO	6.483,58	-1.451,76	15.599,16	11.080,16
	21%	-9%	61%	24%

Es importante conocer el resultado final en términos de rentabilidad de cada uno de los productos que se elabora: revista la Pluma aporta con un 21% de rentabilidad, Clasificados con un 24%, en cuanto a los Suplementos temáticos y Revistas se obtiene una rentabilidad promedio de 61%; en Anexo 2 (adjunta al final del informe) se puede apreciar en detalle cada uno de los productos de este grupo. En cuanto a los resultados de la Revista Panas, son negativos, sin embargo es un producto que mejora la circulación del periódico los días sábados.

Se debe indicar que la falta de asesores comerciales impide que se pueda llegar a más clientes con la oferta de nuestros productos.

Comportamiento diario de los ingresos por anunciantes circulación



Mediante este análisis se puede visualizar que los días de mayor ingreso publicitario no guardan relación con el de circulación, el proceso de planificación

deber ser realizado en consideración de esta realidad. Lo óptimo sería llegar a medir la rentabilidad por día, sin embargo al momento no estamos en esta medida.

4.5 Resultados Financieros del 2012:

Los resultados del ejercicio económico 2012 según los Estados Financieros arroja una utilidad de **\$ 32.718,92**; resultado obtenido por dos fuentes por un incremento en las ventas totales de la empresa de un 3% con respecto al año anterior, y como resultado de la estrategia y control y reducción de costos y gastos.

No debemos olvidar que mientras los gastos, la nómina se han incrementado en cada año de acuerdo a lo señalado el inicio del presente informe, no es menos cierto que no se ha podido dar un incremento de las tarifas de publicidad y suscripciones, y, a pesar de todos estos factores en contrario se ha podido generar un resultado positivo en el ejercicio fiscal 2012.

De otra no se puede dejar de señalar el impacto que ha producido las políticas anti medios del Gobierno, la que ha incidido fuertemente en la generación de ingresos para la empresa.

Si bien en verdad estos resultados no son los deseables, sin embargo nos da la pauta que las gestiones que se realicen para generar más ingresos en ventas de circulación y publicidad son necesarias y urgentes.

Adicionalmente se debe indicar que se ha registrado el gasto por concepto de Jubilación Patronal, de acuerdo al estudio actuarial para el 2012, de igual manera se han pro visionado todos los costos y gastos devengados en el período fiscal 2012 y desembolsados en el 2013.

5. Planes y Proyectos:

Corresponde a ustedes señores socios, señalar el camino de crecimiento a seguir, en mi calidad de gerente me corresponde proponer, sugerir, sin embargo la decisión final debe adoptarse en este órgano rector. Muy comedidamente me permito sugerir que en concordancia con lo planteado en el esquema estratégico los planes a desarrollarse en el 2013 deberían enmarcarse en cuatro ejes a saber:

- Crecimiento en circulación
- Incrementar el posicionamiento de marca y participación en el mercado

- Planificación y desarrollo de eventos que generen un nuevo nicho de mercado, consecuentemente los obtenidos de ingresos de otras fuentes no tradicionales al Diario. (ciclopaseo, optativos, etc).
- Incrementar los ingresos por publicidad, tanto con los servicios actuales como con nuevos productos y servicios.

Para lo cual en forma resumida se sugiere como plan de acción lo siguiente:

Área Comercial y Marketing.- publicidad y circulación

Generar un plan de trabajo orientado a incrementar la circulación:

- Fidelizar canillas y puntos de ventas
- Incrementar el canal de suscripciones mediante promociones en condominios, universidades, empresas y domicilios.
- Venta de suscripciones mediante tarjetas gift-card, premios, etc.
- Complementar a la edición de suplementos temáticos con actividades afines ferias, conferencias, etc.
- Comercializar auspicios publicitarios de la camiseta del ciclo paseo
- Fortalecer el club de suscriptores

En Contenidos periodísticos:

- Contar con un Jefe de Editores, que apoye a la Dirección.
- Reforzar las noticias en temas deportivos, de noticias locales y nacionales.
- Elaborar proyecto para análisis de contenidos informativos en inglés dentro del periódico.

En primer lugar debo expresar mi profunda gratitud a todos y cada unos ustedes señores socios, por la confianza depositada en mi persona y por el decidido apoyo que me han brindado durante estos dos años al frente de la Gerencia del Diario, aspecto que ha sido la fuente de motivación y compromiso en la gestión realizada.

Señores socios, someto a su análisis el informe de Gerencia por el ejercicio económico 2012. Como corresponde al haber concluido el período de gestión para el que fui nombrada pongo a consideración el cargo de la Gerencia.

Gracias



Ing. María Alicia Salinas Herrera.
GERENTE GENERAL