

# **INFORME DE GERENCIA**

**GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA.  
LTDA.**

**al 31 de Diciembre de 2016**

## I. Situación del Entorno

### 1. ACTIVIDAD ECONOMICA

La actividad que ha venido desarrollando GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA., en la ciudad de Cuenca cumplió ya 37 años, es una industria del sector gráfico que en la actualidad está afiliada a la Cámara de la Pequeña Industria del Azuay.

El mercado dentro del cual GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA. oferta sus productos es nacional, sus clientes son consumidores finales, clientes corporativas e industrias de todos los sectores, los productos que la empresa fabrica se elaboran a base de papel y son empleados en la elaboración de revistas, catálogos, libros, flyers, empaques, material POP; y un sinfín de artículos para mercadeo e información. La administración durante el período 2016 ha encaminado sus esfuerzos en incrementar sus ingresos por lo cual ha direccionado sus energías y recursos a diversificar su cartera de clientes así como a incursionar dentro de su área de diseño con nuevos productos y materiales incrementando sus líneas de artículos enfocándose en innovación y creatividad; las gestiones también se han desarrollado en mejoras de productividad, reducción de costos, análisis de mercado. Los ingresos totales en el período 2016 incrementaron en el 7.73% y la rentabilidad bruta tuvo una variación negativa del 14.88%, debido a desembolsos patronales elevados durante el ejercicio 2016 y comparado con el ejercicio 2015.

El cumplimiento de los objetivos y el crecimiento en este período se debe principalmente a la labor desarrollada en el día a día por el equipo humano, se comparte dentro de la organización una misma visión y misión, las estrategias que se han definido son parte de una política interna clara que han permitido asumir retos, emprender nuevas ideas e incursionar en el mercado ecuatoriano fortaleciendo el buen nombre y prestigio alcanzado por la empresa durante más de 35 años; a fin de alcanzar las metas trazadas, las gestiones que hoy se realizan se apalancan en capacitación con personal interno y externo así como en un modelo de mejora continua y optimización de recursos.

### 2. ANÁLISIS LOCAL

El período 2016 se inicia con decrecimiento económico, el precio de venta de petróleo en valores inferiores a los 30usd para finalizar el período 2015, dejan ver con preocupación el manejo a tomar por el Gobierno en un año donde el manejo político y el inicio de campaña se convertiría en prioridad, los bancos con postura de cero créditos, debido a la falta de confianza, a la baja de inyección de dinero público para nuevos proyectos, el bajo nivel de confianza en el sector empresarial, las cuentas impagas a proveedores principalmente del sector de la construcción hacen que la credibilidad en el Gobierno decrezca considerablemente, reducción del presupuesto nacional, cierre de contratos y tres ministerios, políticas laborales, tributarias con cambios continuos, aumento de papeleo y permisos burocráticos que encarecen continuamente las gestiones administrativas y permisos para realizar gestiones por parte de las empresas, recesión económica que deja ver la falta de liquidez y desaceleración continua de la economía nacional, el 16 de abril se dividen los escenarios políticos y económicos del país con el terremoto de Manabí, si bien el petróleo alcanza una ligera mejora con una venta de crudo de hasta 40usd, este no refleja el presupuesto nacional que fue considerado en valores de venta en un escenario pesimista de hasta 80usd, el terremoto toma a un Gobierno sin reservas económicas con endeudamiento a niveles nunca antes vistos en el país, tomados a corto plazo con altas tasas de interés, se considera una inversión no menor a 40mil millones de dólares para la reconstrucción, valores que se ve la necesidad de trasladar nuevamente al bolsillo del pueblo, se realizan varios ajustes económicos, recálculos del impuesto a la renta 2015, incremento del IVA en dos puntos, la sobretasas en aranceles se dilata a un año más, se solicita un 10% de los ingresos partiendo desde la base de 1000usd en adelante, misma que dependiendo del valor se recaudará hasta por cinco meses, gestiones que darían un respiro al Gobierno Nacional,

generarían liquidez, se vería por un corto plazo nuevamente circulante en el país, sin embargo la apaleada economía nacional vuelve a sentir un freno inevitable para los meses de junio – julio y agosto, el Gobierno Nacional realiza la inauguración de sus megas proyectos como la Sopladora, Coca Codo Sinclair, realiza nuevos créditos y endeudamientos, con la finalidad de poner circulante y apalancar en algo a la tan herida económica nacional, las presiones sociales han perdido fuerza comparada con otros Gobiernos, se ve pasividad e incredulidad de los ecuatorianos para realizar acciones que comprometan la estabilidad política y la seguridad democrática, la relación del Gobierno con los altos mandos militares deja ver el resquebrajamiento de autoridad que ha sufrido el Gobierno y a su vez el autoritarismo y la concentración de poderes existente en Ecuador hasta finalizar el tercer trimestre de 2016. La banca nacional empieza a dar indicios de apertura de créditos a largo plazo, busca también mejorar sus decadentes resultados arrojados en el primer semestre del 2016, época en la que sus resultados al mantenerse de brazos cruzados desmejoraron considerablemente su economía, dejaron ver despidos, cierres de agencias sin excepción, multinacionales, grandes industrias y comercios se dedicaron a la reducción de costos y gastos, mejoras de productividad, desafortunadamente la reducción de su nómina de empleados fue un detonante en muchas de las empresas, generando un incremento en varios puntos en el empleo directo y empleo indirecto, generando una tasa de desempleo y subempleo superior, sin que las cifras sean reconocidas oficialmente por el Gobierno Nacional, indicadores que han desmejorado la economía y la liquidez en el país, así como el poder adquisitivo de las familias ecuatorianas, para finalizar el período 2016 si bien se reactiva en algo la inversión y el movimiento económico, no deja de percibirse la ampliación de días de recuperación de cartera, los descuentos, estrategias con las que las empresas buscan alcanzar sus objetivos y mejorar sus deteriorados indicadores de ingresos y gastos. El país cierra un año 2016 sin tener claridad en su ámbito político, con incertidumbre, sin tener claridad de hacia dónde impulsará sus actividades a corto, mediano o peor aún a largo plazo.

## II. Síntesis de la evolución de la empresa período 2016

GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA., finaliza el período 2016 con un crecimiento del 7.73% en ventas totales, un crecimiento del 5.62% en ingresos operacionales, su crecimiento se debe a la diversificación de clientes, principalmente en Quito y Cuenca así como a su amplio servicio de diseño, si bien GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA., se ha posicionado dentro de las tres industrias gráficas cuencanas con mayor presencia, la aparición continua de pequeños centros gráficos digitales, diseño, talleres de imprenta, así como el deterioro de la economía nacional han cambiado las necesidades y la percepción de los clientes de este sector, actualmente los parámetros de análisis fijan su atención en precios.

La **gestión de ventas** se apalanca en un análisis de mercado e información continua, a finales de 2015 se dio inicio a un breve estudio de mercado de la empresa y de su competencia, tanto a nivel local como a nivel nacional, dentro del análisis se recopiló información de percepciones de la marca, los productos, el servicio, los precios entre otros determinantes que GRAFICAS HERNANDEZ CIA. LTDA., y otros proveedores del sector gráfico ofrecen en el mercado, investigación de mercado que anexa a la información que se mantiene dentro de la empresa ha permitido durante el período 2016 ajustar los lineamientos para el 2017-2020 en ciertas zonas y mercados, actividades que han permitido el crecimiento antes detallado.

De la mano con ventas esta la **gestión de cobranza**, al cierre del ejercicio se tuvo un crecimiento del 20%, en este rubro, frente a un crecimiento de ingresos del 8%, es importante citar que el control es continuo ya que la participación y el compromiso de los fondos de la empresa en este rubro es del 17% del activo total, y del 32% del activo

circulante, por lo que la política interna es de monitoreo dos veces a la semana de esta cuenta.

Al cierre de los balances 2016, la cartera se distribuyó en el 43.8% por vencer, 30.6% vencimiento entre 1 y 90 días, el 4.1% entre 91 y 210 días, el 1.5% sobre los 211 días, de la cartera total se estima de difícil recuperación el 0.7% y no recuperable el 0.2%, ante lo descrito, los datos expuestos reflejan la política de manejo de cartera conservadora con un monitoreo continuo y adecuado.

La **gestión de producción** durante el ejercicio 2016 se ha visto resaltada por diferentes retos y matices, es preciso destacar que el área de producción desde inicios de año ha encaaminado su esfuerzo a mejor productividad, enfocarse en el empleo, optimización y uso adecuado de recursos, se ha trabajado en reducción de tiempos, registro de movimientos, reestructuración de procesos, control de calidad, gestiones que se han encaminado para dar a sus clientes productos garantizados, servicios solicitados y entregas oportunas, las gestiones han permitido que los retos en meses picos de alcanzar un incremento de hasta un 100%.

La **gestión administrativa** que se ha realizado en el transcurso de este período se ha fundamentado en el control y ajuste de las operaciones desarrolladas en el día a día, se han establecido grupos de trabajo a los cuales se ha delegado tareas y procesos a cumplir, la responsabilidad individual de cada uno de los integrantes de la empresa y el control continuo a las tareas asignadas ha sido la base para el cumplimiento de los objetivos.

En el ámbito contable – financiero se han realizado políticas de manejo de cuentas, reasignación de las mismas, se ha señalado con claridad las asignaciones a las diferentes áreas con máximos a controlar en gastos, se ha realizado inversiones en hardware y en instalación de redes a fin de llevar a cabo la implementación del sistema contable automatizado a inicios del segundo semestre del 2017 a fin de cumplir con los cambios y lineamientos de los entes de control de forma adecuada y en el tiempo requerido, durante el ejercicio 2016 se realizaron transferencia de participaciones, mismas que concluirán en su traslado en el primer semestre del 2017, se ha realizado adicionalmente aportes a futuras capitalizaciones, mismo que será para realizar el incremento de capital en el ejercicio del siguiente año. La empresa dispone de todos los permisos requeridos el día de hoy para su funcionamiento y normal desarrollo dispuestos por los entes de control seccional y nacional, cuenta con los contratos laborales y finiquitos debidamente registrados conforme a las regulaciones del ente de control, las declaraciones tributarias, societarias, de seguridad social se han cumplido en el formato y los tiempos requeridos conforme a las disposiciones vigentes, al cierre del ejercicio 2016 se ha registrado en el sistema automatizado de control y seguridad industrial provisto por el IESS y el Ministerio de Relaciones Laborales.

### III. Resultados Financieros al 31 de diciembre 2016

Los Resultados presentados al cierre del período 2016 se dividen en tres bloques principales, ingresos, costos de producción y gastos operacionales.

**Los ingresos** del giro del negocio de 1.548mil de 2015 pasan a 1.636mil, los mismos tienen un incremento del 5.38% y representan el 94.06% del total de los ingresos, el 5.94% corresponden a ingresos no operaciones por subarriendo y otros.

**El costo de venta** entre ambos periodos sufre variaciones importantes, de un costo 2015 de 69.31% el 2016 se cierra con 75.46% lo que da una variación creciente del 6.15%, esto se debe principalmente a se debe en buen porcentaje a desembolsos en mantenimiento, trabajos tercerizados, así como ajustes a cuentas por responsabilidad patronal, se buscará para el período 2017 generar mejores alianzas principalmente con

proveedores en artículos de mayor rotación para mejor costo de adquisición, mejorar estos rubros se han convertido en la necesidad principal para el nuevo periodo así como el gestionar con proveedores de tercerizados una política que permita reducir costos y tiempos de respuesta.

**Los gastos operativos** tienen una reducción importante en el global del 6%, si bien también existe entre los diferentes rubros una reubicación de cuentas, la reducción más representativa está en los gastos financieros y administrativos, estos últimos alcanzaron hasta un 18.7%; uno de los gastos incrementados han sido los gastos comerciales.

#### IV. Balance al 31 de diciembre de 2016

En el periodo 2016, las actividades y gestiones desarrolladas por la Gerencia estuvieron encaminadas al incremento de las ventas, reducción de los costos, análisis, mantenimiento y mejora de activos productivos, capacitación al personal, implementación de políticas de gestión y control, sincronización de procesos, organización de información y lineamientos de procesos que permitan reducir los tiempos así como mejorar los resultados. Los rubros de inventarios y cartera al cierre del periodo 2016 comprometieron el 47.98% de los activos totales así como la liquidez de la empresa.

**En disponible** se tiene una variación positiva del 29.7%, el realizable se reduce en un 20.38% debido a una política y estrategia de realización de productos de baja rotación que permitan la recuperación de liquidez, el exigible se incrementa en un 12.1%, cartera que se efectivizaría dentro del primer trimestre 2017.

**El exigible**, este rubro en el periodo 2016 denota un incremento del 12.1%, en razón de que el mayor incremento de ventas se tiene en los dos últimos meses del año, las gestiones desarrolladas en el día a día como control y monitoreo continuos, permiten la recuperación oportuna de los valores otorgados a clientes.

**Los activos fijos** tiene una variación del 4.7% que se da por la adquisición de equipos que permitirán diversificación de productos y optimización de recursos, este rubro representa el 45.9% del activo total, el 54.1% lo dispone el activo corriente, el periodo anterior el activo corriente representaba el 55.96%, los activos fijos tienen un peso importante, mismo que se ha ajustado conforme lo dictaminan las NIIF a partir del 2012.

**Los pasivos** tienen una participación del 66.95% el rubro de corto plazo está representado por el 47.9% y el 52.1% es pasivo a largo plazo. En el pasivo corriente la mayor representación tienen los compromisos con proveedores y alcanzan el 49.5%, el 23% está en préstamos de terceros, en tanto que en el pasivo a largo plazo el 58.5% representa financiamiento bancario y de terceros a largo plazo, el 41% es de provisiones para jubilación, cifras que están debidamente respaldadas por su estudio actuarial.

**El patrimonio** tiene una variación positiva de 48.3%, el mayor crecimiento se da por la cuenta de aportes para futuras capitalizaciones, cuenta que contiene rubros de resultados acumulados e inyección de recursos durante el ejercicio 2016.

#### V. Plan Presupuesto 2017

Si bien a nivel mundial el crecimiento se espera alrededor de un 3%, se debe considerar que factores políticos y económicos no permiten una regeneración de la economía, pues se ha venido en estos últimos años una desaceleración debido a la reducción de precios de commodities, valoración del dólar, bajos precios del petróleo, factores que no se ve cambiarán en el periodo 2017.

Se ha contemplado en el crecimiento proyectado para el siguiente ejercicio un 5% en el rubro de ingresos operacionales.

Los costos de ventas se estiman no superen el 70%, las estrategias serán trazadas en base a la reestructuración de procesos, tiempos y movimientos, mayor seguimiento y control en forma diaria a fin de que esto permita reducción de procesos, mejora de productividad, control adecuado en especificaciones técnicas de materia primas a recibir, reducción de precios de compra, entre otros.

Para los gastos operacionales se contempla un incremento del 2% así como el 3% para rubros de Mano de Obra y Cargos de Fabricación, está contemplado dentro del presupuesto el mantenimiento de maquinaria y capacitación de personal.

## VI. Propiedad Intelectual

La empresa indica que se ha cumplido con todas las disposiciones legales con respecto a la propiedad intelectual.

## VII. Anexo: Información Resumida

Gráficas Hernández Cía. Ltda.:

- ↓ Balance General
- ↓ Estado de Ganancias y Pérdidas

Agradezco en primer lugar la atención prestada a este informe así como al apoyo recibido por parte de los miembros del Directorio en las diferentes propuestas presentadas y aprobadas para la ejecución dentro del giro normal del negocio.

En segundo lugar mi más sincero agradecimiento para los Jefes de las distintas Áreas en cada uno de los departamentos, para el personal administrativo de apoyo, para el personal operativo quienes con esfuerzo y dedicación permiten la consecución de los resultados presentados.

Atentamente,



MBA, CPA, Patricia Vélez

GERENTE GENERAL

GRÁFICAS HERNÁNDEZ CIA. LTDA.