

INFORME DE GERENCIA PERIODO 2016

COLORNOVA CIA. LTDA.

El presente Informe de Labores resume las actividades productivas de la Imprenta Colornova Cía. Ltda. durante el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, tal como estipulan los estatutos de Colornova y lo establecido en la Ley, poniendo a disposición de los accionistas.

1.- ENTORNO ECONOMICO

Ecuador cerró el 2016 con una inflación de 1.12% anual, lo que representa una disminución frente al 3.38 % registrado en el 2015, según el INEC.

Los precios del petróleo siguen sin levantar su valor y encadenan de esta forma su segundo año de pérdidas, y acumulan desde mediados de 2014 una caída cercana al 70%.

El precio del petróleo, cerró 2016 en el mercado en 51.68 dólares, lo que representa una recuperación en relación a 2015, donde en enero el precio inicio en 26.50.

En el 2016 el salario básico tuvo un alza de 3.28%, USD 354 dólares a USD 366, es decir USD 12, en comparación a los USD 14 dólares del periodo anterior.

El salario digno para el año 2016 se estableció en USD 429.57.

El costo de la canasta básica familiar cerró el 2016 con un precio de US\$700.96, frente a La Canasta básica del año anterior que se ubicó en US\$673.21 a diciembre de 2015.

2.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

En este periodo no se logró cumplir la meta de un crecimiento de 2% en ventas y producción, que fue USD 409.578, debido a algunos aspectos importantes que vale la pena mencionar:

- El año 2016 fue un año de contracción fuerte económica en una gran cantidad, de las industrias, autos, licores, motos, servicios, farmacéutica, etc.
- El factor más importante para este resultado sin duda fue la decisión de Almacenes Juan Eljuri de detener las compras a Colornova, lo que significó una reducción inmediata de facturación. El año 2015 la facturación a AJE fue de USD 198.256, es decir paso de un 34% a un 3,46% en la facturación total respecto al año 2015.
- En 2016 ocurrió algo similar con INDURAMA. Ellos iniciaron un proceso de disminución de proveedores, el plan era reducir a uno o máximo dos proveedores, por lo que concursamos las 4 empresas, IMM, Graficas Hernández, Grafito, y Colornova. Lamentablemente no fuimos favorecidos en la elección, al igual que Imprenta Monsalve, en nuestro caso por la falta de trayectoria y experiencia como proveedores. Terminando nuestra gestión con una evaluación sobresaliente y record de entregas sin reclamos. Sin embargo, se suspendieron los pedidos en el último trimestre de 2016. Llegamos a facturar durante el año 2016 USD 23.945 y USD 7.286 en 2015. Cabe recalcar que invertimos una fuerte cantidad de recursos en entrar a ser proveedor de Indurama, desde 2014, facturando ese año USD 2.459.
- El Terremoto que sacudió Manabí y Esmeraldas en abril de 2016 produjo una paralización momentánea en la producción, y posteriormente una calma en los mercados, agravando el nivel de pedidos y limitándose a mínimas

cantidades y productos. Quedo detenido el proyecto que se había avanzado y tomado forma de la producción de cuadernos. Sin embargo el Distribuidor con quienes cerraríamos el convenio fue afectado por el terremoto, y desistió de continuar, sin que esto signifique que en un futuro no retomemos el proyecto. De la misma manera el terremoto afectó fuertemente a un buen cliente a quien servimos por segundo año consecutivo Jose Giraldo, productos de venta informal, como tarjetas temáticas, libros colorear, hojas stickers temáticas, etc.

- El ingreso de la empresa ONYX, de propiedad de Andres Eljuri Salazar, dedicada a tercerizar y comercializar todos los productos de publicidad, entre ellos imprenta. Con una fuerte llegada a las empresas del grupo Eljuri entre otras fuera del grupo, comenzamos a competir y disputar trabajos y clientes. Se optó por tener un acercamiento y generar una buena relación comercial y cooperación, aunque esto significó destinar un porcentaje de comisión para ONYX, reduciendo nuestro margen, aunque hemos negociado logrado disminuir al máximo su margen. Elegimos esta opción puesto que tienen participación en las mismas empresas a quienes cotizamos y más aún en las que nos han dado ganancias en otros años, como Cósmica, EASA, Keramicos, Indumot-Honda, etc.
- En el 2016 la recuperación de cartera se agravó volviéndose más difícil y menos eficaz la gestión de cobranza en todo nivel.
- Fue nuevamente un año en el que se vivió una fuerte contracción económica, por parte de muchos clientes que vieron obligados a reducir drásticamente presupuesto de campañas publicitarias donde participa el sector imprenta, durante el todo el año, aún más fuerte que el 2015. Este comportamiento se evidenció en general en todo el sector de imprentas, lo que generó una guerra de precios en los que muchas veces no pudimos competir y tuvimos que desistir de participar.

2.1 VENTAS

En los primeros meses del 2016 tuvimos un pedido interesante desarrollado por Colomova un estuche para Whisky Black Owl, de Cósmica de 90.000 cajas.

Pudimos observar un estancamiento y postergación en la decisión de compra, muchas cotizaciones apuntando hacia un nivel bajo o mínimo de consumo, tanto en precio y cantidades.

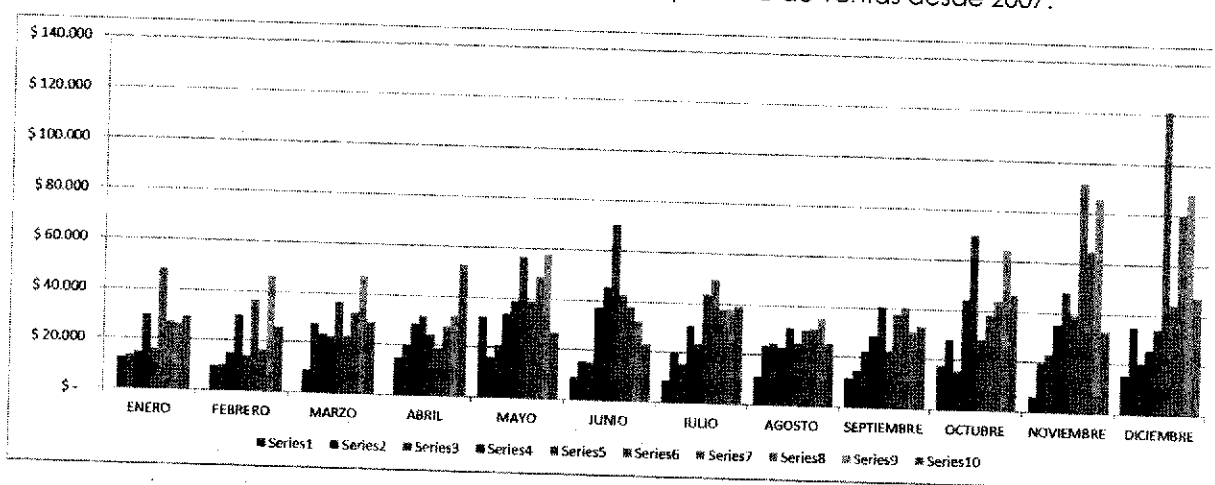
La tan anhelada temporada alta estuvo marcada por un comportamiento inusualmente bajo y atípico en relación a todos los años anteriores, un último trimestre donde se sintió una escasez de volumen característico de la temporada, tanto para proveedores, otras imprentas y empresas de tercerización de servicios.

La Campaña política levantó una fuerte expectativa para los meses de diciembre 2016 y enero 2017, sin embargo la participación que tuvimos en el sector imprenta fue casi inexistente, muy pocos trabajos resultaron de esta fuente.

Se contrató a la vendedora Angélica Aviles para que impulse las ventas de productos, con especial enfoque a las cajas de pollo, y búsqueda de clientes en general, tuvo sus primeros logros con algunas pollerías como Maxchiken, Big Pollo, y con potencial de venta para El Señor Pollo, El Cantor, Big Pollo, El Volador, El Gran Asador, Pollos de la Remigio, etc., cuya frecuencia de compra oscila entre 2 a 4 meses según el caso.

También tuvimos la posibilidad del apoyo de un vendedor que por el momento esta como Free-lance, Oswaldo Cevallos, quien ha logrado conseguir algunas cuentas con pollerías y empresas de Loja.

El cuadro a continuación muestra el historial comparativo de ventas desde 2007.



En 2016 la distribución de las ventas según los clientes se observa en el siguiente cuadro:

	CUENTE	VENTAS 2014	%	VENTAS 2015	%	VENTAS 2016	%
1	CÓRNEJO JAIME CENTRO CRISTIANO DE CENICA	\$ 89,854.04	18.42%	\$ 54,368.98	9.33%	\$ 54,738.64	13.36%
2	PELAJERAS T.F	\$ 6,453.32	3.37%	\$ 27,057.79	3.78%	\$ 28,260.28	6.90%
3	COSEMICA	\$ 10,661.50	2.19%	\$ 20,271.24	3.48%	\$ 27,368.91	6.68%
4	APONIX	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 24,360.21	5.93%
5	J. DUGLOS	\$ 2,459.82	0.50%	\$ 7,286.56	1.25%	\$ 23,745.95	5.85%
6	JOSE GARALDO	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 19,396.19	4.74%
7	AJE	\$ 86,787.78	17.79%	\$ 198,255.25	34.61%	\$ 141,67.49	3.46%
8	ADRIAN MO. NA	\$ -	0.00%	\$ 7,699.64	1.32%	\$ 12,357.15	3.02%
9	EMBOHLLADORA AZUAYA	\$ 3,123.72	0.64%	\$ 17,296.99	2.97%	\$ 12,187.37	2.98%
10	AL RAYCOS	\$ 10,543.32	2.17%	\$ 9,823.59	1.69%	\$ 10,695.91	2.61%
11	CELYASA	\$ 7,687.01	1.58%	\$ 12,934.21	2.22%	\$ 10,335.65	2.52%
12	BGO DELAUSTRO	\$ 8,963.36	1.84%	\$ 15,124.74	2.59%	\$ 10,151.69	2.48%
13	ITALPISOS	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 9,269.66	2.26%
14	AG CONSTRUCCIONES	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 8,679.18	2.17%
15	GASGUA	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 8,597.53	2.10%
16	REPYCOM	\$ 4,366.39	0.90%	\$ 5,894.00	1.01%	\$ 8,495.05	2.07%
17	INDUSTRIAS MOTORIZADAS	\$ 35,693.36	7.37%	\$ 15,338.30	2.63%	\$ 8,232.30	2.01%
18	KARNATAKA	\$ 5,144.56	1.03%	\$ 4,843.64	0.83%	\$ 3,334.74	0.81%
19	DINERS CLUB	\$ 9,375.75	1.91%	\$ 9,238.54	1.58%	\$ 3,320.78	0.81%
20	UCEO CRISTIANO	\$ 5,372.19	1.10%	\$ 411.42	0.07%	\$ 3,151.89	0.77%
21	MARCO V. INTIMILLA	\$ 4,893.36	1.00%	\$ 2,768.21	0.47%	\$ 3,026.59	0.74%
22	GUILLERMO VAZQUEZ JOYERIA	\$ 847.09	0.17%	\$ -	0.00%	\$ 2,761.84	0.68%
23	ARTEFINA	\$ -	0.00%	\$ 9,711.43	1.67%	\$ 2,775.24	0.68%
24	INDIAN PHOTOS	\$ 1,753.36	0.36%	\$ 6,638.61	1.18%	\$ 2,704.27	0.66%
25	EDITORIAL DON BOSCO	\$ 31,253.36	6.41%	\$ 1,746.61	0.30%	\$ 2,474.72	0.59%
26	CARLOS ALBERTO MALES PONCE	\$ -	0.00%	\$ 3,508.80	0.60%	\$ 1,947.95	0.48%
27	QUEZADA JOSE ANTONIO	\$ 2,936.36	0.60%	\$ 1,046.04	0.18%	\$ 1,496.19	0.37%
28	RED MANOROVNIK	\$ 9,324.34	0.68%	\$ 432.80	0.07%	\$ 1,323.87	0.32%
29	ACOSTA MARIA GABRIELA	\$ 1,856.65	0.38%	\$ 1,177.27	0.20%	\$ 1,267.66	0.31%
30	CAMARA ECUATORIANA AMERICANA	\$ 2,422.91	0.50%	\$ 1,358.05	0.23%	\$ 1,183.90	0.29%
31	SOCRECO	\$ 3,090.49	0.62%	\$ 6,092.60	1.05%	\$ 968.48	0.24%
32	MIRASOL	\$ 3,876.90	0.79%	\$ 2,745.43	0.47%	\$ 933.11	0.23%
33	SAUDECO	\$ 1,493.60	0.31%	\$ 746.44	0.13%	\$ 927.42	0.23%
34	HYFOO	\$ -	0.00%	\$ 2,352.74	0.40%	\$ 844.57	0.21%
35	AZUAY NUEVO MILENIO	\$ 2,707.30	0.56%	\$ 178.19	0.03%	\$ 814.67	0.20%
36	C. RIALTO	\$ 1,615.59	0.33%	\$ 1,195.75	0.21%	\$ 643.35	0.16%
37	IVAN PALACIOS	\$ 2,030.89	0.42%	\$ 1,567.35	0.27%	\$ 521.71	0.13%
38	COLEMIUN	\$ 5,734.45	1.18%	\$ 1,562.46	0.27%	\$ 495.39	0.12%
39	COOP ALFONSO JARAM	\$ 3,311.35	0.68%	\$ 1,019.42	0.17%	\$ 451.84	0.11%
40	E&A BROKERS	\$ 2,511.79	0.51%	\$ 1,792.24	0.31%	\$ 371.19	0.09%
41	FOUR DEKO	\$ 2,692.09	0.55%	\$ 731.87	0.13%	\$ 306.17	0.07%
42	COMERCIALIZADORA FOODS & GOODS	\$ -	0.00%	\$ 31,072.73	5.33%	\$ -	0.00%
	TOTAL CLIENTES FRECUENTES	\$ 385,917.70	79.12%	\$ 500,619.38	85.87%	\$ 329,441.30	80.42%
	OTROS	\$ 101,871.26	20.88%	\$ 82,248.80	14.13%	\$ 80,136.70	19.57%
	TOTAL VENTAS	\$ 487,788.96	100.00%	\$ 582,868.18	100.00%	\$ 409,578.00	100.00%

Hemos mantenido ciertos clientes a través de nuestra colaboradora de Cotizaciones, a través de una comisión q oscila entre el 1% hasta el 4%, en función del cliente, monto, poder de negociación y cobro.

Este sistema ha dado resultado un incremento en las ventas, conseguir nuevos clientes, desarrollarlos y fidelizarlos. Cabe aclarar que dichas ventas son revisadas, auditadas y verificadas por mi persona, por lo que esta estrategia es viable y sustentable.

Clientes Nuevos:

En 2015 se logró incorporar a nuestra lista de clientes:

- La empresa ONYX de Andres Eljuri, hemos logrado crear una buena relación comercial y de cooperación, donde encontramos una capacidad de negociar razonablemente los precios de los productos. Evidentemente el ingreso de ONYX representa comprometer el porcentaje de rentabilidad, también la contraparte si no se lo hace así, ocurrirá que otra imprenta se asocie y convenga con ONYX, por un lado hemos reducido en clientes que ambos atendemos, sin embargo nos ha permitido entrar a otras empresas.
- MaxChicken, pollería con 3 sucursales en cuenca, con ellos iniciamos la línea de cajas de pollo, con los primeros dos pedidos en de 2016, 5000 cajas agosto por un valor de USD 1.518 y otro en noviembre por 10.000 cajas de pollo por USD 2663.73. Siendo este el modelo piloto de introducción a esta línea de cajas de consumo permanente, aunque la competencia es muy fuerte, vemos q existe posibilidad en la medida que logremos el más optimo Know How a través de volumen.
- Arte Final, empresa complementaria dedicada a productos publicitarios, que continuamos en 2016, es un cliente que aparece por segundo año consecutivo. Continuamos para el 2017 continuar con proyectos complementarios conjuntos.

Cotizaciones:

El año 2017 se repitió el comportamiento los últimos dos años, en relación a la tendencia de pedidos pequeños y bajo volumen, que son menos rentables que los pedidos más grandes. En comparación a 2015, en 2016 se elaboraron 3987 cotizaciones de las cuales fueron aprobadas 861 que representa una eficacia del 22.6% en relación al 2015 que se elaboraron 2929 cotizaciones, aprobadas 764 que representa un 25.9%, por lo que registra una disminución del 3.3%, el aumento de cotizaciones subió un 23.4%, lo mencionado podemos apreciar en el cuadro comparativo mes a mes a continuación, siendo el valor promedio por pedido en 2016 es de 71.75 órdenes mensuales con promedio de USD 475 por cada orden, frente a 2015 de 64.67 órdenes mensuales de un valor promedio de USD 763.05.

Vale la pena mencionar algunos puntos sobre las ventas, entre los cuales están:

- Durante el año 2016, únicamente la producción de las cajas de Black Owl en el primer trimestre registra como impresión tercerizada, evidenciando una disminución importante en trabajos de alto volumen, que son los que registran una importante ganancia por ser los más rentables.
- A diferencia de los años anteriores, aunque se negocia permanentemente ventajas de compra, en precio, plazo, facilidades, etc., hemos visto perder terreno en dichas negociaciones, por factores como retrasos en los pagos, disminución volumen, peticiones de retrasos de pago, han puesto cierta barrera para lograr negociaciones con proveedores más favorables y disminuido la capacidad de negociación.

MATERIAL DE RECICLAJE

Respecto al Reciclaje de Placas y Papel se registró una pequeña disminución respecto al año 2015 pese a que el precio del papel disminuyó y del aluminio no se recuperó en el mercado, eso nos afectó al momento de venderlo. A continuación un cuadro comparativo los últimos 5 periodos:

INGRESOS RECICLAJE	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTA DE PAPEL RECICLADO	1290,37	1392,92	943,44	1118,08	1884,79	1825,76
VENTA DE PLACAS RECICLADAS	191,95	738,8	102	717	658,85	527,36
VENTA DE PALLETS	0	0	6	0	1,25	0
VENTA DE CHATARRA	0	300	0	0	0	0
TOTAL	1482,32	2431,72	1051,44	1835,08	2544,89	2353,12

OTROS INGRESOS

En el cuadro a continuación se resume comparativamente de los últimos 6 periodos el comportamiento de los diferentes ítems:

En este año 2016, se registró una disminución grande del servicio de plastificado, en relación al 2015, que paso de USD6420 a USD1584 en 2016, la razón fue que desde junio 2015 nuestro principal cliente, Editorial Don Bosco, adquirió una plastificadora, por lo que desde julio no registramos ninguna venta, cabe recalcar que el servicio afuera de este terminado resulta para el resto de imprentas un "riesgo" entregar al cliente a otra imprenta, por lo que el resto de colegas prefiere el servicio de un proveedor independiente. Desde 2016 comenzamos a ofrecer y tener el servicio de Laca UV Selectivo, siendo nuestros clientes EDB y Arte y Diseño imprenta. Eso lo podemos apreciar en el siguiente cuadro:

INGRESOS VARIOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016
VENTA DE MATERIAL RECICLABLE	1290	1393	1051	1835	2377	1601
OPERCION FACTORING	3006	1754	7500	7265	6272	0
SERVICIO DE IMPRESIÓN LASER	0	0	0	0	5234	561
SERVICIO DE IMPRESIÓN	0	563	800	5537	1705	0
SERVICIO DE NUMERADO	0	115	220	0	38	0
SERVICIO DE PLASTIFICADO	0	1430	5268	25763	6420	1584
SERVICIO DE ENCOLADO/ numerado	0	69	40	166	211	304
SERVICIO DE SELECTIVO UV	0	0	0	0	0	1729
OTRO	192	739	2393	928	75	722
TOTAL	4488	6062	17272	41494	22332	4901

SERVICIO PLASTIFICADO						
MES	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ENERO	\$ -	\$ 194	\$ 1.294	\$ 1.303	\$ 1.515	\$ 23
FEBRERO	\$ -	\$ 73	\$ 495	\$ 1.499	\$ 640	\$ -
MARZO	\$ -	\$ 227	\$ -	\$ 3.920	\$ 352	\$ -
ABRIL	\$ -	\$ 280	\$ 15	\$ 4.238	\$ 756	\$ -
MAYO	\$ -	\$ 187	\$ 355	\$ 1.574	\$ 1.260	\$ 15
JUNIO	\$ -	\$ 206	\$ 872	\$ 5.674	\$ 1.481	\$ 15
JULIO	\$ 133	\$ 210	\$ 773	\$ 2.311	\$ -	\$ 352
AGOSTO	\$ 191	\$ 282	\$ 69	\$ 1.130	\$ 416	\$ 225
SEPTIEMBRE	\$ 601	\$ 937	\$ 214	\$ 417	\$ -	\$ -

OCTUBRE	\$ 319	\$ 415	\$ 310	\$ 742	\$ -	\$ 115
NOVIEMBRE	\$ 561	\$ 551	\$ 691	\$ 1.010	\$ -	\$ 282
DICIEMBRE	\$ 442	\$ 464	\$ 180	\$ 1.946	\$ -	\$ 558
TOTAL	\$ 2.247	\$ 4.027	\$ 5.268	\$ 25.763	\$ 6.420	\$ 1.584

2.2 PRODUCCIÓN

El 2016 fue un año caracterizado por la producción con poca fluidez, más bien interrumpida, con paradas frecuentes y cortas, producción no muy uniforme.

Aunque la producción del 2016 no se caracterizó por grandes tirajes, por lo tanto sin tercerizar impresión, optamos por tratar de mantener nuestras 4 máquinas operativas y tratar de producir absolutamente todo dentro de casa, evitando tercerizar impresión principalmente, y cuando es factible, servicio de numerado, hendido, etc.

Las dos máquinas GTO se han mantenido con una producción relativamente estables, siempre tomando en cuenta las piezas, sistemas y repuestos consumibles que requieren cambio, se han realizado mantenimientos correctivos y preventivos a todas las máquinas, sin embargo comparados a nuestros competidores, nuestras máquinas presentan la desventaja de los años de uso y desgaste normal, pese a que contamos con un sistema de planificación, ejecución y verificación de funcionamiento de las máquinas a cargo de Luis Campoverde, que en particular en 2016, hemos registrado un mayor número de paradas, para mantenimiento correctivo, que en años anteriores, que genera problemas en la producción y con los clientes. Por lo que es imprescindible realizar un mantenimiento preventivo y correctivo profundo en 2017.

Al tener en Cuenca algunas máquinas de 4 colores, tenemos una desventaja en nuestros costos de producción al tener las 2 máquinas de 2 colores, por dos factores: en primer lugar requerimos de 2 prensistas, frente a uno solo de la competencia, y segundo, que existen tiempos necesarios de secado, descarga y carga que hace que el proceso tome más tiempo, en comparación a una máquina de 4 colores.

Hemos alcanzado una mejora sustancial respecto a la gestión de placas, reduciendo considerablemente los tiempos muertos que producían sus retrasos, hemos logrado establecer un nuevo sistema de gestión con el proveedor en el que incluye, evaluación de servicio, tiempos de entrega, control de entregas codificadas, procedimiento de reclamos eficaz, esto está a cargo de los diseñadores de pre prensa.

En la siguiente tabla podemos apreciar la información comparativa desde 2012:

	PROCESOS TERCERIZADOS									
	2012		2013		2014		2015		2016	
Pocas Finalizadas CTP	\$ 37.895	46,94%	\$ 23.479	32,42%	\$ 36.365	50,21%	\$ 17.826	30,33%	\$ 19.526	33,22%
Plegado de Cajas y portacas armada de agendas etc tere	\$ 2.606	3,23%	\$ 822	1,13%	\$ 569	0,79%	\$ 2.588	4,40%	\$ 8.707	14,81%
Servicio Troquelado	\$ 8.797	10,90%	\$ 8.214	11,34%	\$ 3.165	4,37%	\$ 6.858	11,67%	\$ 7.594	12,92%
Impresión OFFSET	\$ 10.498	13,00%	\$ 24.595	33,96%	\$ 17.680	24,69%	\$ 12.973	22,07%	\$ 7.409	12,61%
Troquel	\$ 2.212	2,74%	\$ 3.658	5,05%	\$ 3.062	4,23%	\$ 4.389	7,47%	\$ 6.536	11,12%
Doclado clip/rip/pleg	\$ 260	0,32%	\$ 1.930	2,66%	\$ 590	0,81%	\$ 856	1,46%	\$ 3.606	6,13%
Hendido, Barnizado, Repujados	\$ 3.880	4,81%	\$ 132	0,18%	\$ 96	0,13%	\$ 1.012	1,72%	\$ 2.074	3,53%
Servicio Lacado UV	\$ 5.389	6,68%	\$ 2.548	3,52%	\$ 3.045	4,20%	\$ 5.785	9,84%	\$ 1.745	2,97%
Numerado y Perforado	\$ 96	0,12%	\$ 458	0,63%	\$ 703	0,97%	\$ 745	1,27%	\$ 1.185	2,02%
Servicio de Fotocomposición	\$ 1.349	1,67%	\$ 412	0,57%	\$ 556	0,77%	\$ 301	0,51%	\$ 174	0,30%
Refilado y Afines	\$ 836	1,04%	\$ 85	0,12%	\$ 7	0,01%	\$ 45	0,08%	\$ 125	0,21%
Servicio de impresión Laser	\$ 2.624	3,25%	\$ 2.932	4,05%	\$ 3.263	4,51%	\$ 990	1,68%	\$ 118	0,20%
UV Selectivo	\$ 4.189	5,19%	\$ 3.165	4,37%	\$ 3.125	4,32%	\$ 4.406	7,50%	\$ 65	0,11%
Servicio Plastificado	\$ 96	0,12%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 25	0,04%
TOTAL	\$ 80.728	100%	\$ 72.430	100%	\$ 72.428	100%	\$ 58.773	100%	\$ 58.890	100%

Con la máquina de Selectivo UV, le rubro por tercerizado bajo a USD 65, y proveyendo del servicio a Editorial don Bosco y a Grupo Grafico como únicos clientes. Aunque

seguimos promocionando el servicio, las empresas se mantienen reacias a contratar con Colornova el servicio, prefieren un proveedor que no les signifique una amenaza de cruce con su cliente.

Dentro de sus limitaciones, (velocidad y eficiencia) la KORD se encarga de trabajos sencillos de uno o dos colores, donde no existen fondos, ni un requerimiento de calidad mayor, además de que la maquina está en capacidad de hacer hendidos y/o perforados, aprovechándola al máximo su capacidad.

En este año 2016, continúa la misma tendencia anunciada en comparación a años atrás respecto a la disminución de trabajos en altos tirajes, volviéndose más numerosos los pedidos pequeños que reemplazan a los medianos y grandes. Hemos podido constatar que existe la tendencia que presiona a reducir sustancialmente los volúmenes impresos, dando lugar a la era digital en promoción de productos y servicios, o tecnología de impresión Láser. Producir pedidos de bajo tiraje es menos rentable producirlos en Offset en comparación con los trabajos de gran tiraje. En algunos casos competimos con la imprenta digital, que es una tecnología exclusivamente para bajos y medios tirajes, que no puede competir con Offset.

Respecto a los Acabados, mantenemos los puntos de armado y procesos manuales en diferentes localidades de la ciudad, flexibilizando y ampliando nuestra capacidad productiva, además evitando así la congestión de material y saturación de espacio dentro de la planta, sin que se genere una relación de dependencia, evitando así contratar más personal, en 2016 esto se ve evidenciado en el segundo rubro del cuadro que es pegado de cajas y armados, básicamente portaconos, armado de pastas duras para agendas y plegado de cajas, entre otras.

En relación a la Encoladora, nuevamente se ha mantenido operativa durante todo el año. Con esta máquina, de uso interno, ahorramos mensualmente una factura de aproximadamente de \$400 a \$500. Cabe recalcar que tener el equipo dentro de la imprenta, favorece la producción, en tiempos y en costos.

2.3 MERCADEO

El 2016 fue un año en el que nos enfocamos en levantar fuerza de ventas para lograr compensar los volúmenes que dejan Almacenes Juan Eljuri, Indurama, entre otros. Aunque los resultados finales aún son insuficientes, considero que serán de gran apoyo en 2017.

Hemos siempre mantenido la estrategia de fidelización de clientes y rescatar clientes que dejaron de trabajar con Colornova, utilizando el recurso en donde priman las relaciones, enfocados en cumplir con excelencia.

Con Centro Cristiano se logró reactivar el QT Life en 2016, que fue suspendido en 2015, conjuntamente con una tercera publicación bimensual YEJO,

Desde Cotizaciones, se da seguimiento sistemático a las ofertas enviadas, enfocadas en el cierre de ventas, lo que nos ha seguido dando un buen resultado, desde cotizaciones, además de tener una retroalimentación del cliente que nos ayuda a ver, observar y entender ciertas variables y cambios en el negocio para tomar oportunamente correctivos o decisiones acertadas.

Continuamos gestionando el fortalecer, mantener y mejorar la relación cliente-imprenta, se lo ha mantenido haciendo de una manera personalizada, oportunamente cuando lo han requerido. Hemos percibido una favorable respuesta,

retroalimentados por los mismos clientes, el hecho de que la Gerencia se tenga un estrecho.

2.4 INVERSIONES

En 2016 no se realizó ninguna inversión mayor, únicamente el equipo de Perforado y Anillado el cual resulto optimo, en la temporada del último trimestre para la producción de agendas y calendarios anillados y una computadora nueva, mas ágil y rápida para cotizaciones para poder incrementar eficientemente el número de propuestas y cotizaciones, la maquina anterior restringía la producción de cotizaciones por sus características y años de uso.

Aunque por el momento y dada la situación de la empresa, no recomiendo al momento considerar ninguna de las alternativas de inversión del siguiente cuadro, queda únicamente expuesto y explicado, las inversiones futuras.

CUADRO SUGERIDO DE EQUIPOS POR PRIORIDADES 2016				
EQUIPO	AÑO SUG. COMPRA	COSTO APROX. VALORES ENTRE		OBSERVACIONES
DOBLADORA CAPACIDAD MEDIA	2017	\$ 3.500	\$ 6.000	
OFFSET HEIDELBERG SM52-5 COLORES	2017	\$ 140.000	\$ 320.000	SE REQUIERE VENDER LAS 2 CTO.
LAMINADORA DE PLIEGOS	2018	\$ 8.000	\$ 13.000	
MOTO DE REPARTICION Y MENSAJERIA	Por definir	\$ 1.500	\$ 3.000	
COMPUTER TO PLATESYSTEM CTP	Por definir	\$ 60.000	\$ 80.000	
PARA DAR EL SIGUIENTE PASO SE RECOMIENDA CONTAR CON LOCAL PROPIO O MAS AMPLIO				
GUILLOTINA AUXILIAR POLAR	Por definir	\$ 12.000	\$ 18.000	
DOBLADORA INDUSTRIAL	Por definir	\$ 10.000	\$ 13.000	
TROQUELADORA	Por definir	\$ 25.000	\$ 35.000	
PLEGADORA DE CAJAS	Por definir	\$ 35.000	\$ 80.000	
TUNEL DE SECADO DE LACA UV	Por definir	\$ 15.000	\$ 28.000	

- Una inversión que se viene cada año más apremiante es la de una prensa de 4 o 5 colores, (recomendable 5 colores), por la cantidad de máquinas de 4 colores que están operativas en la actualidad en Cuenca, eso ha dado una gran ventaja competitiva a nuestros competidores, por dos razones fundamentales: en tiempo y costos. Nuestra configuración de dos máquinas de dos colores sin duda logra realizar trabajos similares a lo que se logra con una de 4 colores, sin embargo requiere un solo prensista, lo que baja significativamente los costos de impresión, hablamos que el costo de un prensista mensual oscila entre los USD800 y USD 1000 por mes, además de los tiempos muertos de secado entre la salida de la primera máquina a la entrada de la segunda, de todos y cada uno de los trabajos, algunos la demora es mínima según la carga de color, materiales, etc. pero en otros la espera es significativa y no solo toma más tiempo producir, sino que nos cuesta más. Una máquina de 5 colores permitiría que podamos ser más competitivos ofreciendo a bajo costo un 5º color, que puede ser metalizado, directo o barniz brillo o mate, cosa que para un competidor con una máquina de 4 colores, duplicar el tiraje en ella.
- Una laminadora que pega una lámina de papel fino con una lámina de cartón prensado o micro corrugado o corrugado. Este equipo se vuelve atractivo por que la demanda de algunos packs hoy por hoy, requiere que la dureza y rigidez del pack será alto.
- Dobladora que pliega y termina dípticos, trípticos, plegables, pliego de libros, etc., en grandes cantidades, proceso que antes lo hacíamos manual, ahora lo tercerizamos con EDB, lo que nos ha permitido competir con otras imprentas. Es recomendable contar con un equipo de doblado de menor capacidad para atender pedidos manejables, y continuar tercerizando con los pedidos de mayor volumen.

- Una Plegadora de cajas, muy útil cuando se trata de un alto volumen de armado de cajas con sistema fondo automático. Sin embargo esta prioridad dejo de ser prioridad, gracias a que tenemos un proveedor local que nos asiste cuando tenemos este requerimiento.
- Se debe ir anticipando en su momento la adquisición de un local propio, donde el espacio no sea una limitación para crecer, y aunque todavía nos encontramos en un lugar estratégico y cómodo por contar con nuestros principales proveedores (especialmente dos proveedores de placas) a solo cuadas de distancia, es importante ir pensando en ello.

2.5 INVENTARIOS

Los inventarios al 31 de diciembre de 2016 se muestran en el siguiente cuadro comparativo respecto a ejercicios anteriores:

INVENTARIOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
MATERIA PRIMA	\$ 2.815,18	\$ 2.131,69	\$ 1.532,31	\$ 1.529,14	\$ 4.501,04	\$ 21.727,10	\$ 39.480,93	\$ 14.384,71	\$ 10.413,84	\$ 11.720,06
PRODUCTO EN PROCESO	\$ 222,53	\$ 2.293,89	\$ 993,47	\$ 2.641,78	\$ 507,17	\$ 10.055,34	\$ 2.881,10	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 6.786,47
PRODUCTO TERMINADO	\$ -	\$ -	\$ 3.225,71	\$ 7.705,02	\$ 1.258,97	\$ 10.640,53	\$ 14.338,22	\$ 0,00	\$ 10.610,89	\$ 5.801,53
TOTAL	\$ 3.037,71	\$ 4.425,58	\$ 5.751,49	\$ 11.875,94	\$ 6.267,18	\$ 42.422,97	\$ 56.700,25	\$ 14.384,71	\$ 21.024,73	\$ 26.308,06

2.6 CARTERA

El valor de cartera por cobrar al 31 de diciembre de 2016 muestra el cuadro a continuación:

CARTERA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
CLIENTES POR COBRAR	\$ 10.673	\$ 39.915	\$ 41.817	\$ 50.507	\$ 74.147	\$ 164.810	\$ 173.295	\$ 186.476	\$ 146.547	\$ 73.034

2.7 ENDEUDAMIENTO

La empresa cerró 2016 con USD 117.865. El detalle en la siguiente tabla:

RUBRO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Proveedores	\$ 27.758	\$ 35.379	\$ 37.636	\$ 49.355	\$ 38.405	\$ 74.596	\$ 69.506	\$ 98.012	\$ 96.574	\$ 62.635
Bolivariano USD 20.000	\$ 17.792	\$ 8.156	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 8.817	\$ 12.207	\$ 1.842	\$ 0
Bolivariano USD 12.000	\$ -	\$ 3.600	\$ -	\$ 0	\$ 3.456	\$ 0	\$ 0	\$ 4.140	\$ 0	\$ 0
Bolivariano USD 8.000	\$ -	\$ -	\$ 8.000	\$ 706	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
B. Pichincha USD 40.000	\$ -	\$ -	\$ 39.060	\$ 28.842	\$ 13.669	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Banco de Pichincha 24000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banco de Machala 15000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Banco de Pichincha 20000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.621	\$ 3.360	\$ -
Unicreditiva CAJA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.374	\$ 2.243	\$ -
Banco Pichincha 20000 pago en febrero	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 20.666	\$ -
TOTAL	\$ 45.550	\$ 47.134	\$ 84.696	\$ 78.903	\$ 55.530	\$ 74.596	\$ 78.313	\$ 114.359	\$ 124.411	\$ 117.865

3.- ASPECTOS LABORALES

3.1 LABORAL

Al cierre del año 2016 la compañía cuenta con 15 empleados contratados con las siguientes novedades:

- Presentó la renuncia el prelista, Edgar García, a quien pudimos encontrar un remplazo inmediatamente, a quien se le liquidó sin novedad.
- También renunció el mensajero Edison Flores, a quienes se les liquidó sin ninguna novedad.

- Se contrató una persona más para bodega, en vista de la imposibilidad de que guillotinerero opere máquina y se encargue de las bodegas, esto retrasaba la producción puesto que para 4 máquinas existe una sola guillotina, volviéndose con frecuencia un cuello de botella, además de que permite mantener los inventarios en orden, situación que has sido un talón de Aquiles en la empresa, además tiene otras funciones y responsabilidades de limpieza, inspección de archivos, mensajería adecuada, entre otras.
- Se contrató a Angélica Aviles como Vendedora, a quien ha mostrado competencia en ventas y capacidad de llegar a niveles medios y altos de las empresas, pese a que no contaba con experiencia en la rama de imprenta, mostró un gran potencial.
- En 2016 la gestión del departamento de diseño no solo se limitó a pre prensa sino pudimos aprovechar al máximo y ofrecer servicio de Creativos, diseño y desarrollo de productos, entre el más importante las cajas, pollo, licores, entre otras, a su vez, hemos mantenido la continuidad en la provisión oportuna de placas evitando los tiempos muertos, tratando siempre de mantener la mejor relación con el proveedor.

Acorde con el siguiente esquema con el objeto de cumplir con los porcentajes estipulados por la ley, según las últimas reformas.

PERSONAL	LABORAL								
	AL CIERRE 2008	AL CIERRE 2009	AL CIERRE 2010	AL CIERRE 2011	AL CIERRE 2012	AL CIERRE 2013	AL CIERRE 2014	AL CIERRE 2015	AL CIERRE 2016
Personas Contrato Plazo Fijo	9	9	14	12	14	16	15	16	16
Personas Contrato por Horas	-	-	0	0	0	0	0	5	5
Personas Tercerizado	-	-	0	0	0	0	0	0	0
Personas Intermedios	-	-	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	9	9	14	12	14	16	15	21	21

3.2 LEGAL

Se ha dado cumplimiento a las normas legales en los Actos y Contratos celebrados por la compañía y a las disposiciones que se ha impartido.

3.3 ADMINISTRATIVO

Durante el 2016 se han realizado mejoras e implementaciones en la parte administrativa, respecto los siguientes puntos específicos:

- En 2016 nos hemos enfocado en mantener siempre una buena relación comercial con los proveedores, pese a que este año fue recurrente la situación de retrasos en nuestros pagos para con ellos, generando tensiones y conflictos, eliminando posibilidad de mejorar condiciones de negociación (precio, tiempo de respuesta, entre otros), en algunos casos retrasos en la producción y aceptar en algunos casos sus condiciones.
- La recuperación de cartera en 2016 la catalogo como muy difícil, nos mantuvo en una situación de iliquidez gran parte del año, aun más fuerte que el 2015, pudimos ver que muchos de nuestros clientes, estaban con dificultades con los pagos, Gerencia nuevamente dedicó una buena parte del tiempo en gestionar la recaudación, esta tendencia efectivamente se agudizó en 2016.
- Respecto al departamento y sistema contable durante el 2016 fue donde tuvimos fuertes inconvenientes durante todo el año. Pese a que iniciamos 2016 con un programa de software más confiable, arrastramos problemas que no se lograron superar para iniciar 2016. Al finalizar el 2016 incluso hasta marzo de 2017 se evidenció que la información tiene una serie de problemas, siendo el más grave el desorden en la contabilidad y la falta de control y verificación al cierre de cada mes por parte de la contadora. Ha sido una lucha insistente durante todo el año para que se ponga por fin orden y se entreguen los

estados financieros oportunamente cada mes, con unas fuertes barreras en la comunicación, generando una comunicación pobre, torpe e ineficaz. Lamentablemente esto generó un sin número de problemas, que obligaba permanentemente a tener reuniones y generar compromisos a los que se comprometían formalmente a cumplirlos en cada reunión, que aseguraban tenerlos "muy avanzados" y "casi listos", sin que se logren los resultados esperados, muy por el contrario esto generó fuertes roces con la Auxiliar Contable y con la Contadora. En mi opinión fue una situación que llevó a la contadora a poner su renuncia y notificando que se encargará de cerrar el 2016 con absoluta rigurosidad, orden y dentro de los tiempos establecidos, la cual fue aceptada, con la condicionante que la información sea entregada correcta, completa y oportunamente. De igual manera la auxiliar contable puso su renuncia en enero 15 de 2017, comprometiéndose formalmente a entregar el puesto, toda la información, archivos, cuentas, debidamente cerradas, cuadradas, respaldadas y justificadas, hasta máximo el 27 de enero de 2017. Dicha fecha no fue cumplida, eso obligó a continuar reuniéndonos para verificar avances, replanificando y generando nuevos compromisos para la entrega de la información, acordando y comprometiéndose a buscar espacios de trabajo tanto la Auxiliar contable como la contadora todas las semanas, pese a la fuerte insistencia y la gran dificultad en la comunicación con ellas. Esta dinámica se repitió hasta el 20 de marzo, que finalmente la contadora entrega balances, con un sin número de observaciones, notificando que existe un faltante en la documentación un faltante importante, que hasta la fecha la auxiliar contable no ha entregado, no respaldado o no justificado, tampoco detallado por parte de la contadora a quien se le ha solicitado en reiteradas ocasiones. Luego de dicha entrega, la contadora cortó con Colomova toda comunicación que permita aclarar, responder inquietudes, respaldar o justificar las inquietudes que han surgido de los estados financieros entregados, tanto con la contadora como con la Auxiliar Contable, no logramos restablecer contacto.

- Cabe anotar que durante el 2016 el Gerente en su afán de combatir los problemas financieros, cubrir compromisos, liberar mercadería, entre otros, ha prestado dinero a la empresa, cerrando el año con un valor a favor del gerente de USD 11208, a través de sobregiros, y valores prestados al gerente por familiares.
- Se contrató los servicios de Corpadvice para que lleven la contabilidad de la empresa a partir de enero 2017, la que hasta la presente fecha no han podido avanzar según lo programado por la razón antes expuesta. Se recomienda enérgicamente realizar una auditoría de 2016, que posibilite dejar la información en orden, cuadradas y respaldadas, y más que nada poder dar continuidad sin retrasos al dpto. contable.
- Cabe mencionar que luego del cálculo actuarial en relación al periodo 2015 al igual que en 2014, los valores de Jubilación Patronal tuvieron una disminución respecto a 2013 de USD 8.301,52, sumado el valor de 2014 y 2015, por la reversación del cálculo por Jubilación Patronal del Gerente, debido a que por tener la condición de mandatario, no tendría acceso al cobro de este rubro, situación que resulta desfavorable para el gerente. Aunque existe la posibilidad de en las reformas laborales para el año 2015 este cálculo sea cambiado y que permita el beneficio al gerente.

4. CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES DE LA JUNTA GENERAL

La compañía ha dado cabal cumplimiento a lo resuelto por la Junta General de Accionistas.

5. RESULTADOS Y PATRIMONIO

5.1 RESULTADOS

El resultado del periodo 2016 fue de USD -46.931, un detalle comparativo del resultado con años anteriores.

RESULTADOS:										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
RESULTADO ANUAL	(\$ 2.430)	\$ 7.188	(\$ 3.528)	\$ 14.160	\$ 19.905	\$ 78.430	\$ 45.312	\$ 6.206	\$ 30.324	(\$ 46.931)

5.2 PATRIMONIO

Al cierre del año 2016 la compañía registra un decremento en el patrimonio que se detalla en el cuadro a continuación:

PATRIMONIO										
	AL CIERRE 2007	AL CIERRE 2008	AL CIERRE 2009	AL CIERRE 2010	AL CIERRE 2011	AL CIERRE 2012	AL CIERRE 2013	AL CIERRE 2014	AL CIERRE 2015	AL CIERRE 2016
PATRIMONIO	\$ 35.070	\$ 65.637	\$ 90.109	\$ 98.605	\$ 98.456	\$ 136.877	\$ 221.030	\$ 218.310	\$ 234.874	\$ 175.772
SE VARIACION		49,0%	2,0%	0,6%	0,1%	28,0%	38,1%	1,2%	7,1%	-34,1%

6. OBJETIVOS Y RECOMENDACIONES

1. Es imprescindible evaluar la situación de la empresa, y proponer y decidir las alternativas que nos permitan levantar nuevamente la situación.
2. Realizar una auditoría total del periodo 2016, para así poner orden en el departamento contable.
3. Analizar posibilidad de reducción de personal, esta sería una media drástica, dado que cada persona tiene una responsabilidad de maquina o departamento, el cual hoy están nivelados, advirtiendole que se perderán ciertos logros alcanzados con el asunto de eficiencia y servicio. Lógicamente de darse esta situación tomaremos los correctivos necesarios.
4. Mantener el plan de mantenimiento Correctivo y Preventivo, entre los meses de enero y febrero, y julio y agosto de 2017, a fondo, a todas las maquinas dentro de un cronograma que permita seguir operando y cumpliendo pedidos, aunque tomará más tiempo de lo que usualmente toma y el costo será más alto es importante que las maquinas garanticen fiabilidad y su óptimo funcionamiento, entregando impresiones de alta calidad, y más que nada evitando al máximo las interrupciones y paradas en la producción, que en 2016, produjo múltiples retrasos en la producción.
5. Potenciar y empoderar al equipo de ventas actuales como Angélica y Oswaldo, Cotizaciones y Gerencia.
6. Con el mismo propósito de lograr elevar el nivel de ventas, lograr el compromiso de cada socio en gestionar, apoyar, conseguir, nuevas cuentas y clientes.
7. Considero fundamental restaurar las relaciones tanto con cliente interno, proveedores, etc., y continuar mejorando e invirtiendo en el ambiente de trabajo, que en 2016, por la situación de iliquidez se han generado conflictos por los atrasos en los pagos en general.
8. Continuar buscando y manteniendo negocios de contratos grandes y de gran volumen similares a los elaborados en 2012 (300mil packs B&W y 2013, 166mil packs William Lawson's, 330mil packs de B&W en 2015), que fueron los que aportaron significativamente esos años, a través de nuestras alianzas estratégicas con otras imprentas.

9. Continuar y seguir creando nuevos conceptos de negocio o productos, como la línea de artículos publicitarios, continuar el proyecto de los cuadernos, etc., y que nos permita conseguir mayor rentabilidad.
10. Continuar y potenciar la estrategia de "Excelencia de Servicios", personalizado, con asesoría, oportuna, para los clientes por parte de todos los miembros del equipo.
11. Buscar opciones de negocio que generen contratos de trabajo por tiempo definidos y frecuentes.
12. Procurar minimizar la dependencia con proveedores de servicios tercerizados, como: Placas, Troquelado, Doblado, Laminado, procurando que los procesos puedan elaborarse en Colomova, esto nos ayudará a mejorar nuestra rentabilidad y ser más eficientes en nuestros procesos, reduciendo los tiempos de entrega, además seguir intentando conseguir y atraer a otras imprentas y poder brindar los servicios de acabados, que por motivos de celo profesional no hemos tenido la mejor apertura de su parte.
13. Reforzar y gestionar más efectiva la recuperación de cartera, percibimos una situación de iliquidez general, que particularmente en 2016 nos afectó y nos mantuvo con un flujo sumamente apretado.

7. CUMPLIMIENTO DE NORMAS

La empresa durante el periodo 2016 ha cumplido con todas las normas referentes a propiedad intelectual y derecho de autor.

Queda a consideración de los Señores Accionistas el presente informe de labores, reiterando mi agradecimiento a todas las personas que colaboraron en la compañía durante este periodo.

Cuenca, 19 de marzo de 2017

Atentamente,

Ing. Diego Jara Moscoso
Gerente
Colomova Cía. Ltda