

## **INFORME DE GERENCIA A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS REFERTOP S.A., CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2018.**

### **MEMORIA EXPLICATIVA DE LA GESTION REALIZADA Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA.**

De acuerdo a los requerimientos constantes en el artículo N° 263, numeral 4, de la Ley de Compañías, como representante legal de REFERTOP S.A., me corresponde informar a los señores accionistas la memoria explicativa de los hechos más relevantes y significativos ocurridos en la compañía durante el ejercicio económico 2018; así como también, poner en su conocimiento los Estados Financieros, los mismos que revelan razonablemente los resultados obtenidos durante este período.

#### **A.- GESTION REALIZADA**

Es responsabilidad de la Gerencia General, la gestión administrativa, financiera y comercial de la compañía. A partir de febrero de 2018, fecha en la que se inicia la gestión de la presente administración la prioridad ha sido trabajar en la estabilidad económica de la empresa, fundamentando la estrategia en acciones para incrementar y hacer sustentables las ventas y al mismo tiempo reducir los costos operativos. Otro aspecto importante ha sido poner al día a la empresa con todos los organismos oficiales y de control.

#### **AÑO 2018**

##### **VENTAS**

- La gestión comercial se redefinió y el equipo de ventas fue reestructurado, lográndose un incremento individual en la eficiencia de ventas de cada vendedora, lo cual se vio reflejado en el incremento de ventas locales y el porcentaje de ocupación del espacio publicitario en la parrilla de programación.
- Se ha definido claramente los segmentos de mercado a capturar y se ha establecido una estrategia particular para cada uno de ellos, elaborando atractivos paquetes o planes de publicidad televisiva acordes con los clientes cuyo volumen de compra es alto pero su capacidad de inversión es baja (economías de escala) y a su vez se ha trabajado en mantener a clientes grandes o medianos con atractivos paquetes de fidelización.
- Se ha elaborado un plan comercial que incluye acciones, estrategias, cobertura, segmentación de mercado, visitas a clientes. El equipo de ventas junto con el Gerente General han revisado los casos más importantes, los principales problemas y oportunidades y las visitas semanales de acuerdo a la programación.
- Se ha reestructurado los incentivos (comisiones) para potenciar el volumen global de ventas por vendedor.
- Se ha iniciado una gestión directa de ventas con agencias de publicidad (ventas nacionales). Se han incrementado y mejorado contactos y relaciones. Se mantiene la relación comercial con Nekame, pagando al día las comisiones de ventas generadas pero se ha dejado de depender de un solo bróker como sucedía en el pasado.
- Los programas en parrilla cuentan en su mayoría con los auspicios. Se debe seguir trabajando en incrementar el porcentaje de publicidad individual, particularmente de

los nuevos programas lanzados a partir del 2018 que si bien ya se han ido posicionando, aún deben crecer en publicidad vendida.

- Se ha generado un nuevo programa con coproducción durante el 2018 para incrementar ingresos sin aumentar nómina del canal. El programa estará llegando a las cifras mínimas sustentables en el 2019 con proyección de crecimiento.
- Se ha iniciado gestiones legales de cobranza para recuperar la cartera vencida de ejercicios anteriores y se ha reestructurado el modelo de contratos de publicidad para que sea posible la gestión legal con eficiencia.

## **REDUCCIÓN DE COSTOS**

- Se ha reducido los costos de nómina (costos fijos) con la reducción de 4 posiciones. Sin embargo el desarrollo de nuevos programas para renovar la parrilla de programación y potenciarla ha supuesto la contratación de otras posiciones, lo cual ha mermado en cierto porcentaje la reducción planificada.
- En una segunda etapa (2019), se está analizando los salarios mínimos sectoriales y su aplicación actual con respecto a las diferentes posiciones del Canal con el propósito de rectificar una incorrecta aplicación de la normativa que le significa a TVN costos fijos adicionales.
- Los empleados están realizando actualmente multifunciones afines a su cargo. Por ejemplo: Los presentadores son también reporteros que cubren información y editan (como sucede en los canales nacionales). El coordinador de producción ha cumplido funciones de presentador, etc.
- Los coordinadores tanto de producción como de noticias también están realizando funciones de campo.
- El equipo técnico, los periodistas y reporteros, así como el equipo de producción realizan turnos rotativos de fin de semana (lo cual es propio de este negocio).
- Se ha suprimido una posición en el área administrativa igualmente. La posición de contadora ha sido asumida por la estructura organizacional de la Diócesis, migrando además la información contable a un solo servidor central ubicado en la Diócesis (proyecto de actualización de sistemas contables en marcha en la Diócesis).
- Se puede disminuir en 2019 la presencia de 2 recepcionistas a 1 sola que cumpla una jornada de 8 horas y cubrir con otra posición administrativa las posibles 2 horas adicionales que se pueda requerir.

## **CAPITALIZACIÓN**

Una fuente de ingresos ha sido la capitalización a través de la Diócesis de Ibarra generada por la venta de un activo fijo. Esta capitalización se ha sustentado en el retorno debido del Canal bajo un plan de pago de dividendos o aportes a la Diócesis, debidamente respaldado por la gestión operativa de TVN a un plazo fijado en un plan de recuperación que ha sido presentado a los accionistas.

## **GESTIÓN OPERATIVA**

### **MEJORA DE LA EFICIENCIA OPERATIVA**

- Se están realizando reuniones de tráfico semanales en los diferentes departamentos: Ventas, Producción, Noticias para analizar los programas y las acciones de negocio que se deben implementar. El equipo de ventas está retroalimentando permanentemente al equipo de producción en función del conocimiento de las necesidades de los clientes, sus expectativas y gustos para generar programación atractiva, dinámica y rentable.

### **MODERNIZACIÓN TECNOLÓGICA**


El Canal debe migrar hacia la digitalización de sus equipos para garantizar mantener la frecuencia en cuanto sea de carácter obligatorio esta tecnología por disposición de la Supertel y bajo control por parte de Arcotel.

Es igualmente importante esta mejora tecnológica para lograr la debida atractividad en el mercado que permita crecer en fidelización de los televidentes y el posicionamiento debido en el ranking, lo cual es fundamental para incrementar las ventas del Canal.

Los datos previamente revisados nos indican que esta implementación requerirá entre \$100.000 a \$130.000 aproximadamente para estar en niveles de calidad acordes a las nuevas exigencias.

Se busca obtener financiamiento de organismos internacionales para afrontar una parte importante de estos costos, mientras se trabaja en la debida recuperación económica de la empresa que la haga sujeto de crédito para obtener otra parte del financiamiento necesario.

- En 2018 se dio paso a la compra de 2 equipos de moderna tecnología: una cámara de exteriores 4K y 1 equipo video transmisor streaming Live U, así como equipos celulares de gama media para los periodistas y Tablets para las vendedoras del canal. Toda esta inversión ha alcanzado un valor de \$18.615.
- Otra inversión fundamental realizada por un monto de \$4.000 ha sido destinada a actualizar todas las llamadas plataformas digitales y redes sociales. Actualmente TVN tiene posicionadas y en crecimiento, con venta de espacios publicitarios sus redes: Facebook, Youtube, Instagram y Twitter.
- Se ha realizado alianzas estratégicas con empresas de televisión por cable, mejorando los equipos y la señal entregada.



MBA. Luis Antonio Enriquez  
**GERENTE GENERAL**  
**REFERTOP S.A.**