

Informe de la Administración ala Junta General de Accionistas de la empresa CINTAS TEXTILES S.A. por el ejercicio económico 2011.

Cumpliendo con las disposiciones de la Ley de Compañías en mí calidad de Gerente General pongo a su consideración el Informe de la Gestión realizada por la Administración de la empresa CINTAS TEXTILES S. A. durante el ejercicio económico del 2011.

1.- COMPORTAMIENTO DEL ENTORNO POLÍTICO ECONOMICO

En el último semestre del año 2011 la economía mundial vuelve a sentir el efecto de la crisis esta vez en Europa especialmente en aquellos países donde residen mayormente ecuatorianos que migraron para encontrar el desarrollo que en Ecuador les negaron: España, Italia, Grecia y Portugal.

Sin embargo de lo anterior, Ecuador gracias a un espectacular crecimiento durante el 1er Semestre del 2011 cerró el año con un crecimiento del 5.8% según el FMI y del 6.5% según el BCE.

El gobierno sabe que la crisis de Europa le pasará factura y por tanto a finales del 2011 se aprobó una nueva Reforma Tributaria en donde entre otras cosas nuevamente se elevó el Impuesto a la Salida de Divisas y para proteger la Balanzas de Pagos se ha planteado nuevos aranceles y sobre valores a los productos importados. Adicionalmente a esto debe incentivar la inversión extranjera por lo que se anunció con bombos y platillos el inicio de la actividad minera a gran escala, lo cual ha activado la resistencia indígena.

Para el 2012 debemos prestar especial atención a los siguientes aspectos:

1. Firma del TLC de Colombia con USA y posiblemente con Europa.
2. Eliminación de la pesca de arrastre y por tanto el cambio de modelo de negocios de nuestra flota pesquera ecuatoriana.
3. Inicio de las operaciones de minería a gran escala.
4. Daños en la infraestructura vial y de vivienda debido al invierno.

2.- CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PREVISTOS PARA EL EJERCICIO ECONOMICO DEL 2011

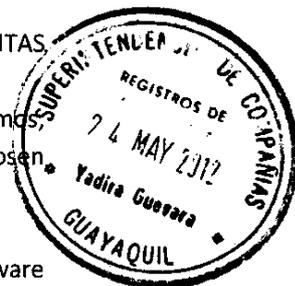
Durante el ejercicio que ha concluido el 31 de Diciembre del 2011, a pesar de los fraudes detectados a finales del 2010 y de las acciones laborales y penales tomadas, la situación de la empresa ha sido moderadamente favorable, lo que se refleja en sus estados financieros.

Los esfuerzos de esta administración han estado encaminados para que la empresa mantenga el giro normal de sus actividades y de ser posible un crecimiento. Durante este año de operaciones que terminó el 31 de diciembre del 2011, con el esfuerzo desplegado



conjuntamente entre la gerencia y sus colaboradores se consiguieron importantes metas y logros como son:

- a. Remontar el "efecto" en el Flujo de Efectivo que ocasionó el pago del anticipo para la compra del edificio, hecho realizado en Noviembre del 2010. Y el cumplimiento exacto con el pago de los dividendos mensuales y su envío al exterior, absorbiendo el pago del Impuesto a la Salida de Divisas.
- b. Realizar con éxito el proceso de transición del 80% de los vendedores los cuales fueron cesados en sus funciones por varios motivos, y reemplazados por nuevos vendedores a partir del 2do Trimestre del año.
- c. Reposicionar la línea de CABOS en los mercados atendidos naturalmente por CINTAS TEXTILES S.A. una vez que se dejaron de atender a los clientes de Fábrica.
- d. Defender el posicionamiento de la línea PIOLAS en los mercados que atendemos ampliando la base de clientes atendidos especialmente aquellas industrias que cosen sacos.
- e. Iniciar el proceso para la adopción de las NIIF lo cual se aplicará en el año 2012.
- f. Implementar satisfactoriamente (luego de muchos tropiezos) un software administrativo, contable y operativo, lo cual prepara a la empresa para enfrentar nuevos retos.
- g. Remontar la crisis de pagos originada en el monto del fraude perpetrado por los ex vendedores, mismo que ascendió a \$50,000.



3.- CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA GENERALDE ACCIONISTAS Y DEL DIRECTORIO.

Cabe indicar a la junta general de accionistas, que todas las disposiciones tomadas por este organismo, así como las decisiones acordadas por el Directorio, han sido cumplidas a cabalidad por esta administración.

4.- HECHOS EXTRAORDINARIOS DURANTE EL EJERCICIO DEL 2011 EN EL AMBITO ADMINISTRATIVO, LABORAL Y LEGAL

A inicios del 4to trimestre del año 2010, producto de los controles establecidos se detectaron varios casos de fraude financiero tales como: malversación de dinero de caja chica, faltantes no justificados en caja general, jineteo de valores recaudados por vendedores; sobre los cuales se iniciaron todas las auditorías necesarias para establecer autores, cómplices y encubridores.

Estas investigaciones detectaron a personas involucradas directa e indirectamente por lo cual se iniciaron los procesos laborales ante el Ministerio de Relaciones Laborales obteniendo en todos los casos fallos a nuestro favor, pudiendo separar satisfactoriamente a todas las personas sin incurrir en gastos por liquidación.

Para reemplazar a los vendedores separados de la empresa se contrataron nuevos mismos que iniciaron su actividad a partir del 2do trimestre del año. Otros más, ingresaron debido a la re zonificación realizada para mejorar el nivel de servicio (frecuencia de visita) a los clientes.

Adicionalmente a lo anterior, se decidió emprender una depuración de personal que durante los procesos laborales se mostraron desleales con la empresa. Así en Marzo y en Diciembre se

A handwritten signature in black ink, appearing to be a stylized 'A' or similar character.

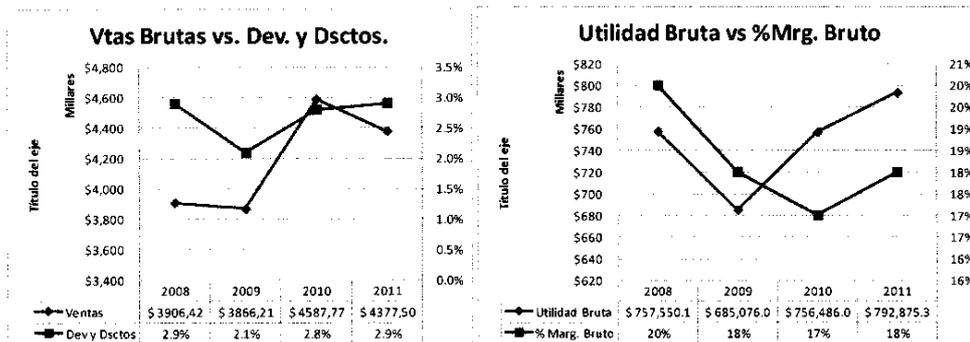
liquidaron a empleados de Bodega sobre quienes se sospecha están involucrados en fraude de inventarios, lo cual deberá ser probado durante el 2012. En reemplazo de estos tres empleados se contrataron solo dos personas, dando cumplimiento a la estrategia de control de gastos.

La única contingencia laboral (que se arrastra del 2010) de este proceso de saneamiento de personal detectado en actos indebidos es una demanda laboral que inició la Srta. Eliana Martillo ex – recepcionista quien administraba la caja chica de la empresa y sobre la cual se detectó un faltante. Esto fue finalmente resuelto por vía extra judicial con el pago de \$8,000 repartidos entre la ex empleada y su abogado patrocinador.

5.- COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA Y LOS RESULTADOS ANUALES DE LA COMPAÑÍA CON LOS DEL EJERCICIO PRECEDENTE

Durante este ejercicio económico que ha concluido el 31 de diciembre del 2011, la situación de la empresa ha sido moderadamente favorablemente, sin embargo se evidencian deterioros importantes, todo lo cual procedo a explicar a continuación tomando como año base el 2008 puesto que hasta abril estuvo en funciones Helmut Wellisch:

ANALISIS DE LOS INGRESOS



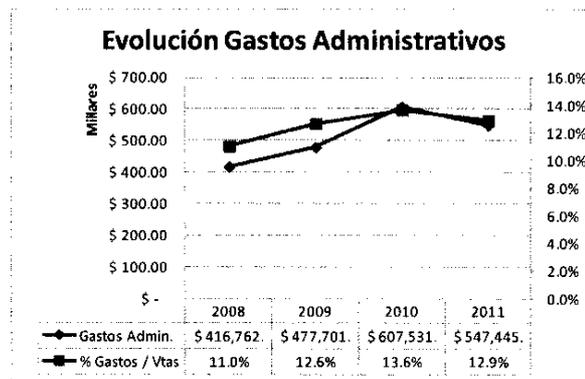
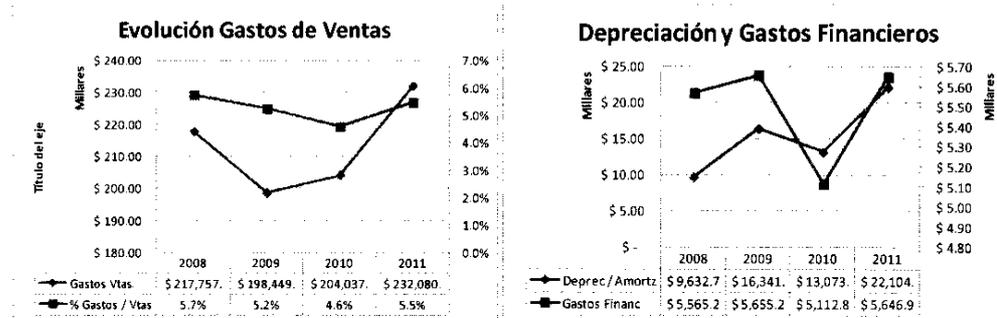
Se puede observar un crecimiento constante de la Venta Bruta (sin devoluciones ni descuentos), el pico del 2010 se explica debido a que todos los clientes de fábrica fueron asignados a CINTAS TEXTILES S.A. para que sean atendidos. La línea roja nos indica que durante todo el periodo analizado se han mantenido a raya los descuentos y devoluciones (expresados como porcentaje de la venta).

En cuanto a la Utilidad Bruta expresada en dólares (línea azul), se observa un crecimiento constante luego de la caída en el 2009 producto de la crisis económica. Sin embargo el porcentaje de Margen Bruto (línea roja) se recupera con respecto al año 2010 pero no puede alcanzar aún al 2008.

De lo anterior, podemos concluir que a pesar de que las ventas y la utilidad bruta consiguen crecimientos en el periodo, el % de Margen Bruto no logra despegar. Esto se debe fundamentalmente a un problema en el Costo de Ventas es decir, se debe lograr rebajas significativas en los precios a los que compra la empresa o en su defecto, cambiar de proveedores.

Bajo ningún concepto es un problema de Precio de Venta puesto que el mercado es el que determina la elasticidad de los mismos; y, siendo que las ventas conservan su tendencia de crecimiento, los precios a los que vende la empresa son los correctos. Aumentarlos sería salir del mercado.

ANÁLISIS DE LOS GASTOS



Los Gastos de Ventas en dólares (línea azul) experimentaron un crecimiento con respecto a los años anteriores principalmente debido al ingreso de tres vendedores adicionales a los que se tenía en planta hasta el 2010. Sin embargo, el % de Gastos de Ventas versus la Venta Neta (línea roja), se mantiene aún por debajo del año base (2008), esto a pesar de que los vendedores anteriormente eran comisionistas y por tanto no aportaban al IESS ni tenían Beneficios Sociales, todo lo cual se empezó a pagar desde el 2009. Además de que a finales del 2011 se contabilizaron varios gastos por actividades de Mercadeo tales como: Encuesta IPSA, promoción Súper Navidad, regalos a clientes, etc. Todo esto nunca antes llevado a cabo.

Esto lo expongo principalmente para acallar voces críticas dentro de la empresa (especialmente de María Lucero y Katty Soriano) quienes señalan equivocadamente que con la entrada de los vendedores el gasto se ha incrementado sin un efecto positivo en las ventas. Lo cual queda descartado.

Los Gastos Financieros en dólares (línea roja) se mantienen controlados los principales rubros en esto son: Servicio de Blindado (solo en Guayaquil), los costos de transacción y los intereses por la compra del vehículo GRAND VITARA. En cuanto a la Depreciación (línea azul), esta se ve aumentada principalmente por la compra de algunos activos tales como: Vehículo (recambio del anterior), Software Administrativo, entre otros. Sin embargo, el gasto de depreciación no constituye salida de efectivo.

Como podemos apreciar hasta ahora, los Gastos de Ventas, Financieros y de Depreciación se encuentran bajo absoluto control, es decir, cumplen con su función de mantener la operación de la empresa.

Sin embargo, el problema principal de la empresa radica en un exagerado crecimiento de los GASTOS ADMINISTRATIVOS tal como podemos observar en el gráfico, los gastos en dólares (línea azul) se incrementan en \$130k con respecto al 2008, aunque bajan con respecto al año anterior (2010), no logran cambiar la tendencia creciente de los mismos. La situación es similar se analizamos los Gastos Administrativos en función de las Ventas Netas (línea roja) pues se ubican en el 13% cuando en el 2008 eran apenas el 11%.

Si analizamos detenidamente las cuentas que inciden en el incremento de los Gastos Administrativos (ver Estado de Resultados Comparativo, adjunto) podemos concluir que las cuentas que registran incrementos importantes son las de Honorarios profesionales, Asesoría Empresarial, Arriendos de Bodega y Alquiler de oficina. Siendo todos estos rubros de entero control y decisión de los Accionistas.

De lo anterior concluyo que la empresa ha sido administrada por esta gerencia bajo estricto control del gasto, sin embargo, el resultado final se ve afectado principalmente por las decisiones que están fuera del ámbito de control de esta administración.

ANALISIS DE LOS INDICADORES FINANCIEROS

Razón	2008	2009	2010	2011
Liquidez	1.48	1.33	1.17	1.07
Acidez	1.06	0.98	0.87	0.76



Como corolario del análisis del Estado de Resultado, podemos observar el efecto del desmesurado crecimiento en Gastos Administrativos sobre la Liquidez y Acidez de la empresa, lo cual está en riesgo de CRISIS DE PAGOS, al parecer por una mala administración de los Activos Corrientes lo cual pasaré a analizar:

A handwritten signature in black ink, appearing to be the initials "AG" followed by a long horizontal stroke.

Razón	2008	2009	2010	2011
Rotacion del Inventario	16.66	12.43	13.63	10.93
Dias promedio de Inventario	21.60	28.97	26.41	32.93
Rotacion de Cuentas por Cobrar	8.56	6.00	5.80	5.74
Dias promedio de Cobro	42.04	59.95	62.05	62.72
Rotacion Cuentas por Pagar	8.38	5.40	5.44	4.79
Dias promedio de Pago	42.98	66.68	66.20	75.16
Ciclo Operativo (CO)	63.64	88.92	88.46	95.65
Ciclo de Conversion del Efectivo	20.66	22.24	22.26	20.49

Se pensaría que la CRISIS DE LIQUIDEZ tenga su explicación en una mala gestión del Inventario, sin embargo, podemos observar que los días promedio aunque han aumentado de 21 días en el 2008 a 33 días en el 2011, se encuentran dentro de la política de tener 30 días de inventario. Adicionalmente recuerdo que por decisión de CITERA (accionista de la empresa bajo mi administración) se realizó la compra de todo el saldo de stock de CABO ECONOMICO a pesar de no necesitarlo.

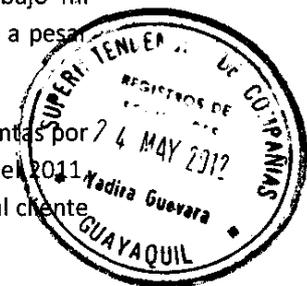
También se podría pensar que la CRISIS tenga su origen en una mala gestión de las cuentas por COBRAR, las cuales a pesar de que han aumentado de 42 días en el 2008 a 63 días en el 2011, las mismas se enmarcan en el escenario actual del mercado. Además de que el principal cliente (JUNTA DE BENEFICENCIA) realiza sus pagos a 90 y hasta 120 días.

Donde es evidente la CRISIS DE LIQUIDEZ es en indicador DIAS PROMEDIO DE PAGO pues ha aumentado (esto sí) significativamente de 43 días en el 2008 a 75 días en el 2011 con lo cual se evidencia la erosión de la liquidez. Sin embargo de lo anterior, la imagen de CINTAS TEXTILES como cliente ante proveedores (no relacionados) es bastante buena pues se cumplen con las obligaciones dentro de los parámetros normales (atrasos de una semana). En contrario, los proveedores relacionados son los que se han visto afectados por dicha CRISIS.

6.- RECOMENDACIONES A LA JUNTA GENERAL RESPECTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL EJERCICIO ECONOMICO DEL 2012

La administración recomienda que se mejore la situación patrimonial de la empresa mediante la suspensión, al menos durante el I Semestre del 2012, del pago que por concepto de "arriendos" y "honorarios" se realiza a los accionistas; con el fin de detener la caída del Fondo de Maniobra y de la Liquidez, mismos que de continuar, pondría en riesgo a la empresa.

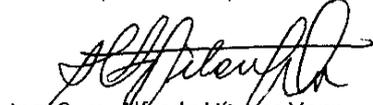
Apoyando la estrategia anterior, se debe mejorar significativamente los costos de la mercadería que vende la empresa, renegociando con los proveedores (especialmente los relacionados), con el fin de mejorar el Margen Bruto y poder lograr un incremento sustancial en la Utilidad. Puesto que la estrategia de subir los precios, afectaría el nivel de competitividad



que necesita la empresa dado la aparición de nuevos actores en el mercado, especialmente de la línea cabos.

Y, a mediano plazo realizar una estrategia de depuración del portafolio de productos eliminando los de bajo margen y procurando incluir productos importados directamente o de distribución exclusiva.

Sin otro particular, quedo de ustedes agradecido.



Ing. Com. Alfredo Vitores Vega

GERENTE GENERAL



