

INFORME DE GERENCIA 2010 A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE SHURENU S. A.

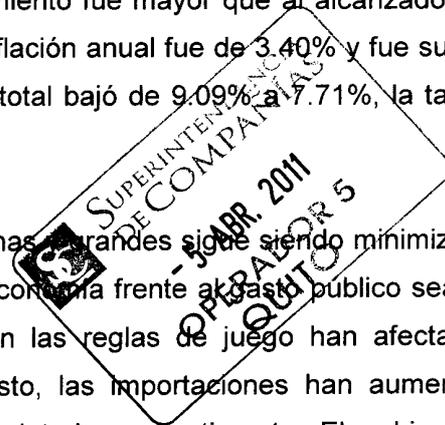
De conformidad con lo que disponen los estatutos sociales de la empresa SHURENU S. A. así como lo dispuesto en el Reglamento de la Superintendencia de Compañías, en mi calidad de Gerente General presento a ustedes el informe de Gerencia sobre las principales actividades de la empresa durante el año 2010, así como los balances de situación y las cuentas de resultados.

ASPECTOS GENERALES

El gobierno ecuatoriano durante el año 2010 adoptó políticas y posturas más radicales que en el 2009, causando así, una profundización del desequilibrio económico y fiscal. Los extraordinarios ingresos provenientes del boom petrolero no fueron aprovechados de la mejor manera, éstos fueron consumidos en un gasto desproporcionado. Otra medida adoptada a nivel internacional fue la de no pagar los intereses de los bonos Global 2012. Con la implementación de una nueva Constitución, totalmente populista, incrementó las expectativas sociales y exacerbó los subsidios. Se profundizaron las diferencias entre las clases económicas del país. Además, cerró toda fuente de financiamiento, afectando aún más a la inversión. Todas estas políticas trajeron consigo un aumento en el riesgo país que alcanzó el 40%. Consecuencia de todo esto, Ecuador, seguido por Venezuela, encabeza las naciones latinoamericanas con peor desempeño económico, tecnológico e industrial del continente americano.

El PIB del Ecuador durante el 2010 subió un 3.73% muy inferior al de otros países como Colombia, Perú, Brasil, etc. Si bien es cierto el crecimiento fue mayor que al alcanzado en el 2009, este no deja de ser un desempeño pobre. La inflación anual fue de 3.40% y fue superior a la registrada en el 2009. La tasa de desocupación total bajó de 9.09% a 7.71%, la tasa de subocupación también bajó de 51% a 50%.

La acción privada, sobre todo de las empresas medianas y grandes sigue siendo minimizada y el resultado ha sido una enorme dependencia de la economía frente al gasto público sea este corriente o de inversión. Los constantes cambios en las reglas de juego han afectado la inversión nacional y extranjera. Consecuencia de esto, las importaciones han aumentado, especialmente las de productos terminados como enlatados y vestimenta. El gobierno ha



puesto trabas y límites a las importaciones, sin embargo el déficit en la balanza comercial seguirá existiendo.

Los empresarios prefieren importar productos y venderlos porque producirlos ellos mismos les obligaría a invertir en infraestructura y materia prima y con un panorama tan riesgoso no son muchos los dispuestos a hacerlo.

El anuncio de una Consulta popular, ha dividido a los sectores políticos, inclusive a la bancada oficialista y ha traído incertidumbre y temor frente a temas susceptibles como el manejo de la justicia, las libertades y el control de los medios.

ASPECTOS OPERATIVOS

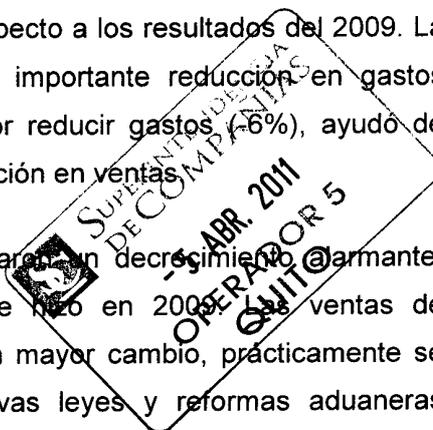
El año 2010 presentó un mejor panorama para SHURENU, la relativa mejora en la situación mundial y nacional hicieron que sea un año menos duro que el 2009, sin embargo no se alcanzaron los resultados esperados. En el contexto nacional, la aplicación de nuevas leyes y reformas afectaron las ventas de la empresa.

Por segundo año consecutivo, SHURENU S.A. tuvo una caída en ventas generales, la empresa presentó un decrecimiento de 6% alejándose totalmente de lo esperado para el 2010 (3%).

El desempeño fue inferior al del país, que si bien es cierto alcanzó apenas el 1% por lo menos hubo crecimiento. Hubieron factores como la cantidad de días laborables; 8.5 días menos de trabajo entre el 2009 con relación al 2008, lo que nos hacía prever una caída de más de \$8.000 dólares solamente por la cantidad de días laborables que tenemos anualmente. Un promedio de 1.000 dólares por día.

Contrario a lo ocurrido con las ventas, las utilidades de la empresa subieron de \$633 a \$1898, es decir hubo una duplicación, un crecimiento del 200% respecto a los resultados del 2009. La principal causa para este aumento en utilidades, fue la importante reducción en gastos administrativos y gasto de ventas. El enorme esfuerzo por reducir gastos (-6%), ayudó de alguna manera a contrarrestar el efecto negativo de la reducción en ventas.

En el 2010 las ventas de productos de almacén presentaron un decrecimiento alarmante, alcanzando el 25%, anulando cualquier esfuerzo que se hizo en 2009. Las ventas de reparación de calzado, de manera general, no presentaron mayor cambio, prácticamente se podría decir que se mantuvieron. La aplicación de nuevas leyes y reformas aduaneras afectaron terriblemente la importación de productos de almacén, tomando en cuenta que todos los productos que comercializamos son extranjeros, era imposible que nos libremos del efecto



negativo. Situaciones como haber tenido que regresar a origen mercadería o tener productos retenidos en Aduanas hasta por 2 meses, hicieron que nuestros stocks en los locales se vean reducidos afectando así las ventas. Estas adversidades se dieron por falta de difusión de la información y falta de conocimiento de nuestro agente aduanero.

El encarecimiento de materia prima, mano de obra y de productos importados nos forzaron a incrementar precios de venta al consumidor, ocasionando un despecho de algunos clientes, situación que se refleja en la reducción de unidades procesadas.

Haciendo un análisis más minucioso podemos ver en Quito, el factor que más contribuyó a la reducción en ventas de almacén fue el rubro de distribuidora. Shurenu S.A. vende a empresas relacionadas grandes cantidades de productos, pero con la dificultad que tuvo para mantener sus stocks, poco se pudo hacer para abastecer a otras empresas y es por eso que las ventas de Distribuidora bajaron un 70%.

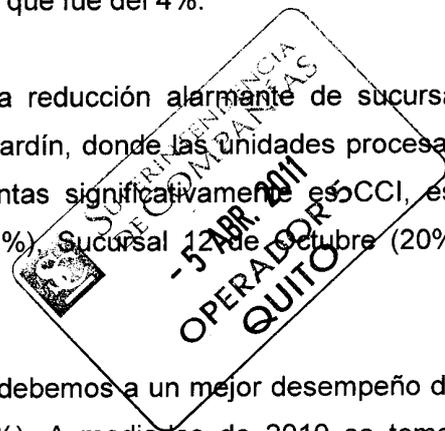
Los locales de Martinizing y Sucursales de Heel Quik tuvieron una mejoría en las ventas de almacén (16%), mientras que la planta principal bajó un 15%. Esto refleja claramente que los clientes que no encontraron los productos en la planta Almagro fueron redireccionados a locales que tenían un mejor stock.

En Guayaquil la historia se repite, los locales principales que tienen generalmente un buen desempeño en ventas de almacén, como Mall del Sol, este año presentaron una baja. Locales de niveles bajos mejoraron sus ventas. Otra vez se evidencia que hay locales con stocks quedados y que los clientes al no encontrar en Heel Quik acuden a otros donde normalmente no hay una buena rotación de productos.

Las ventas de Reparación a nivel nacional presentaron un estancamiento, no hubo mayor variación. En Quito las ventas de reparación bajaron un 3% pero esta reducción se vio contrarrestada por el incremento en ventas en Guayaquil que fue del 4%.

El decrecimiento en Quito se da principalmente por la reducción alarmante de sucursales Martinizing, el caso más preocupante se ve en Mall el Jardín, donde las unidades procesadas bajaron un 42%. Otro local que también baja sus ventas significativamente es CCI, estas reducciones hacen que crecimientos como Almagro (2%), Sucursal 12 de octubre (20%) y Quicentro (10%) sean opacados e insuficientes.

El crecimiento en ventas de reparación en Guayaquil lo debemos a un mejor desempeño de la planta de Urdesa (13%) y el local de Alban Borja (5%). A mediados de 2010 se tomaron



medidas para motivar al personal a mejorar sus ventas y los resultados fueron satisfactorios. Por medio del pago de comisiones se logró mejorar el servicio de entrega, aumentando las unidades procesadas "al instante". Ésta medida ayudó a cambiar la imagen del servicio y nos permitió ganar clientes. La cercanía del local Alban Borja a la planta, le permitió beneficiarse también de los tiempos de entrega.

La variación en gastos y costos fue satisfactoria ya que estos bajaron un 6% y es importante analizarlos. En el 2010 el costo de ventas de almacén bajó notablemente, obviamente esto se debe a la reducción en ventas de productos importados. En el caso de costo de reparaciones el incremento es pequeño, en Quito no varía y en Guayaquil sube el 2%, de la misma forma, este aumento obedece al comportamiento de las ventas.

Con los resultados obtenidos en el 2009, nos vimos en la necesidad de cortar muchos gastos o buscar alternativas que contribuyan a la reducción de los mismos.

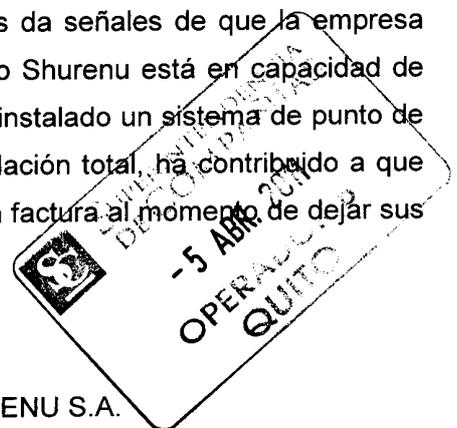
Los gastos administrativos bajaron significativamente, un 14% respecto al año 2009, esto se debe a que este año ya no tuvimos gastos de bonos ni liquidaciones de personal. El año 2010 presentó una menor rotación de personal lo que nos permitió normalizar los gastos en sueldos, horas extra, etc. Otros gastos que se redujeron notablemente son: agasajos a personal, publicidad, permisos y patentes, honorarios y gasolina. Algo importante a resaltar es la notable reducción en pérdidas y reclamos tanto en Quito como en Guayaquil, lo que nos da la pauta que vamos por buen camino en la disminución de errores.

Los Gastos de Ventas disminuyeron debido a un gasto más discreto en publicidad y a un establecimiento de un programa de comisiones de ventas más estricto. En este rubro también influyó el cierre de locales en Guayaquil.

En cuanto a los gastos financieros, estos han seguido bajando por quinto año consecutivo reduciéndose en el 2010 respecto al 2009 un 10%. Esto nos da señales de que la empresa cada vez es más líquida y autosuficiente. Con este escenario Shurenu está en capacidad de solicitar nuevos préstamos para futuras inversiones. El haber instalado un sistema de punto de venta que no permita facturar si no existe un abono o cancelación total, ha contribuido a que cada vez sean más los clientes que cancelan la totalidad de la factura al momento de dejar sus prendas.

SHURENU EN CIFRAS

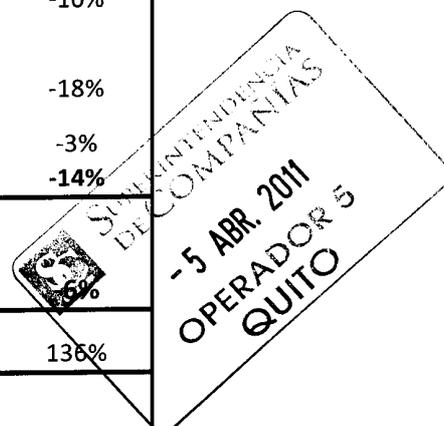
A continuación un resumen de los principales rubros de SHURENU S.A.



	2009	2010	var 2009- 2010
Ventas Almacén			
Almagro	11,920.43	10,098.96	-15%
Ventas Almacén			
Distribuidora	19,403.28	5,287.55	-73%
Ventas Almacén 12			
de Octubre	3,552.91	3,978.38	12%
Ventas Almacén Mtz			
Quito	15,912.74	16,525.58	4%
VTAS ALMACEN UIO	50,789.36	35,890.47	-29%
Ventas Almacén			
Urdesa	5,420.77	4,120.25	-24%
Ventas Almacén			
Mall del Sol	8,890.05	6,554.94	-26%
Ventas Almacén a			
Borja	1,951.48	1,685.56	-14%
Ventas Almacén			
Riocentro	4,553.44	5,056.67	11%
Ventas Almacén Mtz			
Gye	867.32	1,310.99	51%
GYE	21,683.06	18,728.41	-14%
VENTAS			
ALMACEN	72,472.42	54,618.88	-25%
Ventas Repar.			
Almagro	57,252.84	56,727.57	-1%
Ventas Repar. 12 de			
Oct	12,348.65	13,090.98	6%
Ventas Repar Mtz.			
UIO	42,658.98	39,272.93	-8%
VTAS REPAR. UIO	112,260.47	109,091.48	-3%



Ventas Repar			
Urdesa	31,622.44	35,764.52	13%
Ventas repar Mall del Sol	19,183.80	17,880.26	-7%
Ventas repar Alban Borja	7,295.59	7,661.68	5%
Ventas Repar Riocentro	15,544.21	15,323.36	-1%
Ventas Repar Mtz	8,511.52	8,499.98	0%
VTAS REPAR. GYE	82,157.56	85,129.80	4%
VENTAS REPARACION			
Ventas Varias UIO	2,020.10	1,910.02	-5%
Ventas Varias GYE	1,055.90	2,161.10	105%
VENTAS VARIAS	3,076.00	4,071.12	32%
TOTAL VENTAS	269,966.45	252,911.28	-6%
COSTOS Y GASTOS			
<u>Quito</u>			
Costos de Reparacion	101,019.38	101,093.15	0%
Costo ventas almacen	17,688.59	15,447.69	-13%
	118,707.97	116,540.84	-2%
<u>GYE</u>			
Costos de Reparacion	79,486.61	80,945.42	2%
Costo ventas almacen	9,184.52	9,473.03	3%
	88,671.13	90,418.45	2%
<u>Distribuidora</u>			
Costo ventas almacen	15,423.70	4,177.16	-73%
TOTAL COSTOS	222,802.80	211,136.45	-5%
<u>Gastos</u>			
Gastos Administrativos	38,732.15	34,719.32	-10%
Gastos de Ventas			
Quito	6,422.96	5,236.60	-18%
Gye	2,399.06	2,336.39	-3%
	8,822.02	7,572.99	-14%
TOTAL COSTOS Y GTOS	270,356.97	253,428.76	6%
Otros ingresos - otros Gtos	1,023.70	2,415.09	136%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS			
	633.18	1,897.61	200%



PERSPECTIVAS PARA EL 2011

El año 2010 fue un año donde todos los cambios iniciados en el 2008 y terminados de implementar en el 2009, empezaron a dar resultado. Ahora el 2011 tiene que ser un año donde se establezcan nuevas estrategias de crecimiento y fortaleza de la empresa.

INCREMENTO VENTAS:

El incremento de ventas el 2011 tiene que venir como resultado de una oferta más amplia de servicios y productos, para lograr esto hemos sacado información de nuestro punto de venta para detectar necesidades de los clientes.

PUNTOS DE VENTA:

Manteniéndonos en la idea de reducir gastos y optimizar los recursos que tenemos, en el 2011 cambiaremos de locación algunos puntos de venta que actualmente no están dando los resultados esperados. En la ciudad de Guayaquil se trata del local de C.C. Alban Borja, en el caso de Quito se encuentran bajo análisis algunos puntos.

Por motivos ajenos a la empresa, pero concernientes a los intereses del grupo, en el 2011 la planta principal en la Almagro deberá mudarse a un nuevo local ubicado en la Shryris, este cambio traerá consigo nuevos retos que cumplir y la gran oportunidad de renovarnos y captar nuevos clientes.

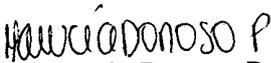
REDUCCIÓN DE RECLAMOS:

El nuevo sistema permite tener una información más veraz sobre las principales causas de reclamos con lo que podremos establecer estrategias, procesos y medidas que permitan reducir este problema. El equipo de SHURENU tiene como meta para el 2011 seguir mejorando todos sus procesos y estandarizarlos.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL:

Mantener y fortalecer el programa de capacitación iniciado en 2010 con el que se ha logrado buenos resultados en la reducción de reclamos y mejora en el servicio y asesoramiento a nuestros clientes.

Para concluir, quiero dejar constancia de mi agradecimiento al personal que colaboró durante este período y a ustedes, señores Accionistas, por el apoyo y confianza depositados en mi persona.


María Lucía Donoso P.
GERENTE GENERAL

