

INFORME DE GERENCIA 2011 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 2011, así como los balances de situación y las cuentas de resultados.

ASPECTOS GENERALES

Ha pasado más de una década desde que la economía ecuatoriana se dolarizó y es durante este tiempo que el país ha alcanzado cierta estabilidad sin embargo no ha estado libre de variaciones en la inflación y otros indicadores económicos. En un modelo económico como el ecuatoriano, la entrada de dólares es de vital importancia, sin embargo en nuestro país esto parece no recibir la atención que merece. La situación actual de la balanza de pagos es preocupante. En septiembre del 2011 la brecha comercial no petrolera superó los US\$ 5.000 millones, fue un 51% superior a la brecha registrada en septiembre del 2010. Si bien es cierto gran parte de este déficit proviene del aumento de las importaciones de bienes de capital y materias primas, también se origina en las crecientes importaciones de consumo provocadas por el desmedido crecimiento burocrático del actual régimen.

Con este panorama, el gobierno durante el 2011 retomó una política comercial prohibitiva para encarecer o frenar las importaciones, afectando así a los consumidores pues ahora tienen que pagar más por los bienes importados. La pobre gestión en los acuerdos comerciales con los países vecinos ha hecho que estos tomen políticas acerca del comercio con el Ecuador afectando así las exportaciones de nuestro país. Durante el 2011 el precio del barril de petróleo se mantuvo alto, y con tanto dinero proveniente de estas

OPERADOR 11
QUITO

exportaciones el gobierno fue capaz de cumplir e inclusive superar el crecimiento del PIB esperado. El crecimiento básicamente se sustentó en el aumento de gasto público.

El Estado no debe olvidar el papel crucial que tiene el sector privado como motor de la economía y debe preocuparse por brindar seguridad jurídica, solidez institucional y un modelo económico que incentive la inversión nacional y extranjera. A nivel internacional debe preocuparse por mejorar su imagen y por firmar acuerdos comerciales con los países vecinos que contribuyan a aumentar las importaciones. Si el gobierno no cambia su forma de llevar las cosas, un desarrollo sostenible para el país será muy difícil de lograr.

ASPECTOS OPERATIVOS

El año 2011 presentó una mejora importante en ventas para SHURENU, sin embargo el incremento no fue suficiente para obtener los resultados esperados ni positivos. El incremento del salario básico impuesto por el Gobierno ocasionó que la inflación a nivel nacional aumente y con esto los costos de producción.

Contrario a lo ocurrido en los años 2009 y 2010, SHURENU S.A. presentó un incremento en ventas del 8%. Este incremento inclusive superó el crecimiento presupuestado que para el 2011 fue del 5%.

El crecimiento en ventas de SHURENU, coincide con el crecimiento del país publicado por el Gobierno, es decir un 8%. La cantidad de días laborables en el 2011 fue mayor a la del 2010, lo que puede ser también un factor que haya contribuido al incremento en ventas. El año 2010 fue un año donde el gobierno otorgó días adicionales de descanso, por ejemplo el feriado de noviembre originalmente era solo martes y miércoles sin embargo el ejecutivo decretó el lunes también como día de descanso, ocasionando casi una semana de pérdida. En el 2011 esta situación no se repitió.

Contrario a lo ocurrido con las ventas, las utilidades no mejoraron, de hecho la empresa presentó una pérdida de \$8,183. Es la primera vez en 7 años que SHURENU presenta una

Shu • re • nu. S.A.

perdida. El incremento en costos y gastos fue altísimo, cuyas variaciones a nivel nacional fueron: costo de suministros (19%), Costos mano de obra (12%) y costos operativos (12%). El ajuste en el salario mínimo tuvo un impacto en la inflación del país provocando que el costo de bienes y servicios suban notablemente.

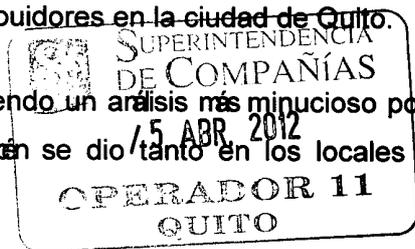
En el 2011 se hizo un gran esfuerzo por reducir los costos de ventas, este rubro presentó una disminución de un 21% y de no ser por este esfuerzo el resultado hubiera sido más negativo.

Como parte del plan estratégico del 2011 se había establecido como objetivo realizar por lo menos 4 importaciones que permitan a la empresa tener un stock constante de productos. El objetivo se lo cumplió y las ventas de almacén a nivel nacional subieron un 41% respecto al 2010. Este aumento hubiera podido ser mayor de no ser por las dificultades encontradas para importar cordones. Las nuevas leyes de Aduana ahora exigen nuevos permisos e información de seguridad y calidad para productos textiles, como lo son los cordones. Nuestro proveedor en EUA no nos pudo proporcionar la información solicitada debido a leyes a su vez emitidas por el gobierno americano. Los trámites están avanzando y seguramente para el 2012 ya podremos contar con los permisos necesarios.

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 ventas que en Quito fue del 1% y en Guayaquil del 6%. En el segundo trimestre del 2011 se cerró el local de Alban Borja, en Guayaquil, y su decremento fue notable teniendo un impacto importante en las ventas generales de la ciudad.

El decremento en ventas de reparación fue contrarrestado también por el importante aumento (500%) en ventas de distribuidora. En el último trimestre de 2011, la empresa tuvo la oportunidad de vender una gran cantidad de material de producción a otros pequeños distribuidores en la ciudad de Quito.

Haciendo un análisis más minucioso podemos ver que en Quito el incremento en ventas de almacén se dio tanto en los locales de Heel Quik como en los puntos de recepción en



Shu • re • nu. S.A.

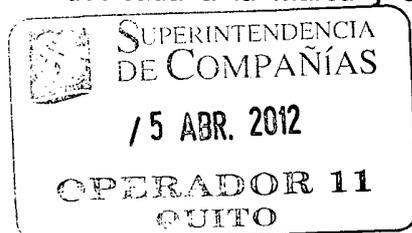
Martinizing, siendo éste último mayor (27%). Los resultados se pueden atribuir a las sesiones de capacitación en productos que se dio al personal de Martinizing. En Quito, Shurenu tiene solo dos locales propios, de los cuales solo uno está ubicado en centro comercial, sin embargo el crecimiento en ventas de almacén fue también significativo (12%). Los locales con mayor crecimiento fueron Mall El Jardín y Tumbaco. Cambios en el personal de recepción hicieron que locales como Recreo bajen sus ventas.

En la ciudad de Guayaquil, el crecimiento en ventas de almacén fue increíble, alcanzó un 94% teniendo una buena respuesta tanto en los locales de Martinizing como en los de Quito. Como parte del plan para el 2011 se había establecido la meta de poner vitrinas en nuevos locales de Martinizing, las mismas que han tenido una gran acogida.

Las ventas de Reparación a nivel nacional presentaron una lamentable reducción del 3%. En Quito las ventas de reparación bajaron un 1% y en Guayaquil fue del 6%.

Los locales de Martinizing presentaron una reducción del 10% en ventas de reparación y los locales de Heel Quik un 4%. En el caso de los locales propios de Shurenu, el local de Supermaxi 12 de octubre fue el causante de esta reducción ya que por el contrario, la planta principal presentó un crecimiento. El cierre de locales de Martinizing como la planta 2 afectó también a las ventas de reparación. Mall el Jardín es un local que por años se mantuvo entre los locales "estrellas", sin embargo es el segundo año consecutivo que presenta disminución en sus ventas. Es importante tomar en cuenta también que hay una proliferación de zapaterías que ya están ofreciendo servicio rápido y esto también puede estar afectando las ventas.

La caída en ventas de reparación en Guayaquil es preocupante, pues en el 2011 alcanzó un reducción del 6% , el decremento estuvo presente en los locales de Heel Quik así como en los puntos de recepción de Martinizing. El cierre del local ubicado en Alban Borja tuvo un papel importante, porque si bien es cierto, el punto se lo trasladó al local de Martinizing ubicado en el sector, el salir de un centro comercial tiene un impacto fuerte. Otra consideración que hay que hacer es que no se pudo mantener en ese local a una persona dedicada a la marca y sabemos que el personal de Martinizing no tienen la misma



Reparación de calzado al instante

preparación en reparación de calzado para atender a los clientes. Los locales de Policentro y Kennedy fueron los que mayor reducción de ventas presentaron..

El desempeño de la empresa en el campo de los gastos y costos es muy decepcionante pues todos los esfuerzos por mejorar las ventas se vieron truncados. Todos los costos y gastos, excluyendo los costos de ventas, tuvieron un incremento. Los costos de reparación aumentaron tanto en Quito como en Guayaquil, la variación fue del 9% y 18% respectivamente.

La coyuntura nacional influyó en el costo de materia prima, la cantidad de trabas puestas a las importaciones incrementaron el costo de las mismas. En el primer semestre, la compañía estuvo sujeta a inspecciones por parte del ministerio que ocasionaron gastos en honorarios así como en multas por no tener ciertos documentos que debían haber sido elaborados cuando la compañía se formó.

Los Gastos de Ventas aumentaron debido a un gasto menos discreto en publicidad y a un establecimiento de un programa de comisiones de ventas que lamentablemente no tuvo los resultados esperados.

En cuanto a los gastos financieros, estos han seguido bajando por sexto año consecutivo. 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. Continuando con la estrategia de mejorar la liquidez de la empresa, en el segundo semestre se estableció como política pedir a los clientes la cancelación previa total. Es decir, se eliminó la posibilidad de abonar, ahora para poder procesar una orden debe constar la cancelación total del servicio.

SHURENU EN CIFRAS

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

Shu • re • nu. S.A.

	2010	2011	var 2010-2011
Vtas. Almacen UIO	30,611.51	39,614.83	29%
Vtas. Almacen GYE	18,728.41	36,262.85	94%
Vtas. Almacen Distribuidora	5,278.96	942.47	-82%
VTAS ALMACEN	\$54,618.88	\$76,820.15	41%
Vtas. Repar. UIO	107,312.08	105,892.31	-1%
Vtas. Repar. GYE	85,129.80	80,366.20	-6%
Vtas. Repar. Distribuidora	1,779.40	10,857.46	510%
VTAS REPARACION	\$194,221.28	\$197,115.97	1%
Ventas Varias UIO	1,910.02	52.05	-97%
Ventas Varias GYE	1,161.10	52.05	-98%
VENTAS VARIAS	4,071.12	104.10	-97%
TOTAL VENTAS	\$253,911.28	\$274,040.22	8%
COSTOS Y GASTOS			
COSTOS			
Quito			
C. Suministros	29,593.50	35,902.71	21%
C. Mano Obra	41,885.14	46,587.71	11%
C. Operativos	20,256.67	29,039.27	-4%
Guayaquil			
C. Suministros	15,763.51	19,144.80	14%
C. Mano Obra	13,783.67	15,009.43	12%
C. Operativos	19,751.03	25,833.45	36%
COSTOS REPARACION	182,038.57	206,499.37	13%
C. Ventas UIO	19,624.85	10,999.72	
C. Ventas GYE	9,473.03	11,962.83	
COSTOS VENTAS	\$29,097.88	\$22,962.55	-21%
COSTOS VARIOS	\$0.00	\$132.98	
GASTOS			
G. Administracion	35,019.62	41,203.76	18%
G. de Ventas	7,572.99	13,225.84	75%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$253,729.06	\$284,024.50	12%
OTROS INGRESOS	19,704.15	19,212.43	-2%
OTROS GASTOS	17,545.93	17,411.27	-1%
RESULTADOS			
ANTES DE IMPUESTOS	\$1,340.40	\$8,183.12	710%

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
 / 5 ABR. 2012
 OPERADOR 11
 QUITO

Shu • re • nu. S.A.

PERSPECTIVAS PARA EL 2012

El año 2012 será un año de muchos cambios para Shurenu, tendrán que haber modificaciones en su estructura, tendrán que ponerse en práctica nuevas estrategias y controles.

INCREMENTO VENTAS:

El incremento de ventas el 2012 tiene que venir como resultado de una oferta más amplia de servicios y productos en la línea de DISTRIBUIDORA, para lograr esto se debe buscar nuevos proveedores, con marcas exclusivas. También se debe dar impulso a las ventas dirigidas a los fabricantes de calzado. Shurenu cuenta con marcas reconocidas internacionalmente que pueden ser ofrecidas a ferias o tiendas.

PUNTOS DE VENTA:

Durante el año 2012 se dará mayor impulso a los locales de Martinizing a través de la instalación de vitrinas de productos con una imagen estandarizada. En Guayaquil se aprovecharán los nuevos locales abiertos por Martinizing para atender las necesidades de zonas urbanas recién desarrolladas.

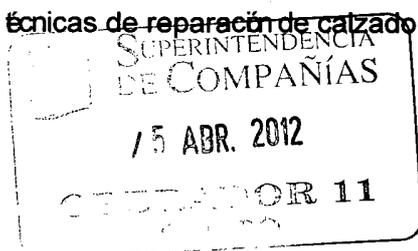
Se ha planificado también cerrar el local de Mall del Sol en Guayaquil a mediados del año y tener un solo local para ofrecer el servicio de las 3 marcas: Martinizing, El Sastre y Heel Quik. Esto reducirá los costos de mantenimiento como de personal. La idea es dar mayor fuerza al grupo corporativo.

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 2012 seguir mejorando todos sus procesos y estandarizarlos.

CAPACITACIÓN PERSONAL:

Mantener y fortalecer el programa de capacitación iniciado en 2010 y que tuvo continuidad en el 2011. Se desarrollarán talleres para mejorar la atención al público y perfeccionar las técnicas de reparación de calzado.



Shu•re•nu. S.A.

MEJORA DEL SERVICIO:

Se ha desarrollado un plan de mejora del servicio a través de la detección y corrección de errores así como rediseño de ciertos procesos que permitan dar un servicio más ágil a nuestros clientes.

Se ha detectado la necesidad de mejorar los tiempos de entrega y para esto se hará un mayor control, también se busca estandarizar ciertos trabajos y establecer tiempos fijos de entrega. Por ejemplo todo los cambios de tapas deben ser "al instante".

PROMOCIÓN DE LA MARCA:

Los últimos años la empresa a priorizado otros gastos y su inversión en publicidad ha sido mínima. En el 2012 queremos dar a conocer mejor a la marca y aprovechando su décimo quinto aniversario haremos una inversión en publicidad y promociones. Se han establecido promociones en fechas importantes para incentivar al público a usar nuestros servicios así como dar a conocer servicios que nuestros clientes desconocen y que pueden tener una buena acogida. El canal principal de información será el internet a través de la página web de la empresa, correo electrónico y redes sociales.

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 Lúcia Donoso P.
GERENTE GENERAL

