Heel Quik®
Shu• re • nu. S.A.

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

INFORME DE GERENCIA 2012 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 2012, así como los balances de situación y las cuentas de resultados.

ASPECTOS GENERALES

Se debe reconocer que el Ecuador, los últimos años ha presentado crecimiento en su economía, lo lamentable es que siga dependiendo casi exclusivamente del costo del barril de petróleo así como del Gasto Público. Durante el 2012 el país presentó una desaceleración en la tasa de crecimiento siendo del 4% versus el casi 8% alcanzado en el 2011.

Uno de los sectores que más se ha beneficiado con la fuerte inversión pública ha sido el de la Construcción, que se evidencia en las principales ciudades del país. Lamentablemente, la situación de la balanza comercial sigue empeorando como consecuencia de un incremento en las importaciones y una reducción de las exportaciones. Los continuos aumentos de salario más la inyección de dinero a la economía a través del Gasto Público han generado aumento en la demanda interna, pública y privada. Al ser Ecuador, un país con un sector industrial poco desarrollado, todo este dinero sale, pues la gente demanda más bienes de consumo que se fabrican en el exterior.

Se sigue manteniendo también un déficit público debido al elevado gasto, sin embargo, la deuda pública externa se ha reducido debido al incremento en la recaudación de impuestos y a las políticas fiscales expansivas implementadas por el Gobierno. En los últimos años, la recaudación de impuestos ha crecido más del 100% y se ha convertido en el primer ingreso estatal. A pesar que la deuda pública externa se ha reducido y a los

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

ingresos provenientes de impuestos, el Gobierno ha tenido que endeudarse internamente ocasionando una desestabilización en el sistema de Seguridad Social.

La inflación y el desempleo tampoco han presentado una mejora, el año 2012 se situaron en 5.1% y 5.8% respectivamente. Para el 2013 se pronostica que la inflación será del 4.3% y el desempleo del 6.2%.

Durante el 2012, en el Ecuador se violaron los principios más básicos de una Democracia y se siguen registrando bajos niveles de seguridad jurídica, que aunque puede parecer que no tienen un impacto en la Economía, lo tienen. La debilidad del sistema Judicial vuelve al Ecuador en un destino poco atractivo para la inversión extranjera, aumenta el riesgo país e inhibe las inversiones a largo plazo. Basta ver cómo países de la región que tienen una independencia de la justicia y sistemas legales sólidos presentan niveles altísimos de inversión extranjera. El Ecuador se encuentra en lo últimos lugares, junto a países como Paraguay, en la escala de inversión extranjera de la región.

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. Es necesario también que se fortalezca el sector productivo no petrolero, caso contrario la dolarización podría estar en riesgo en el mediano y largo plazo.

Para el 2013, se ha pronosticado una desaceleración de la economía ecuatoriana, lo que seguramente va a dificultar la continuidad de las políticas de gasto del Gobierno, repercutiendo en todos los sectores. Seguramente habrá una reducción del consumo de los hogares. El 2013 será un año de elecciones, y será otro factor que mantenga a la población atenta a nuevas políticas y se comporte de manera más conservadora respecto a su gasto.

ASPECTOS OPERATIVOS

Heel Quik®
Shu• re • nu. S.A.

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

El año 2012 fue un año difícil para SHURENU, pues tuvo que superar muchas adversidades relacionadas con el personal. Durante el año pasado, la empresa tuvo una rotación del 35% de su personal. El problema más grave se presentó en la ciudad de Guayaquil con el personal de producción, quienes exigían un aumento de sueldo bastante superior al estipulado por el Gobierno. La empresa no estaba en capacidad de otorgar dicho aumento, y esto, sumado a inconformidades con los procesos de control de la empresa ocasionaron que los 3 maestros se desvinculen voluntariamente a la empresa y presentaron al ministerio de Relaciones Laborales el desahucio al mismo tiempo.

La selección y contratación del personal de reemplazo tomó alrededor de 2 meses debido a que la oferta de maestros zapateros en la ciudad de Guayaquil es limitada y quienes se dedican a la profesión prefieren mantener su independencia y no estar enrolados en una empresa. Durante todo el proceso de selección y capacitación del personal, se tuvo que enviar a maestros de la planta de Quito a la ciudad de Guayaquil lo que generó gastos inusuales.

Otros cambios importantes que se dieron fueron en el número de locales. En el año 2011 se cerró Alban Borja y en junio de 2012 se cerró el local de Mall del Sol. Éstas decisiones forman parte de un plan estratégico a nivel del grupo de empresas Martinizing, cuyo objetivo ha sido el de optimizar los recursos. La operación de Heel Quik de Mall del Sol se la trasladó al local de Martinizing y este cambio ocasionó una reducción total del personal. Si bien es cierto se ahorró en salarios y arriendos, el impacto de no tener una o dos personas dedicadas exclusivamente a los clientes de Heel Quik es negativo. La decisión de la gerencia de Shurenu fue la de mantener el personal, sin embargo no fue aprobada por autoridades superiores.

El año 2012 presentó una leve mejora en ventas (valor en dólares) para SHURENU, sin embargo en volumen de unidades vendidas hubo un decremento. El incremento de costos de producción como resultado de una inflación proveniente del aumento del 7% en el salario básico y circunstancias adversas que atravesó la empresa anularon los esfuerzos de la empresa. Durante el año 2012, se hicieron dos ajustes en los precios de venta al público, el primero se lo hizo en junio y el segundo en octubre. La demanda de nuestros servicios es elástica y al incrementar precios hay un impacto directo en las

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

unidades vendidas, los clientes desisten de la compra en muchas ocasiones. El aumento promedio de precios fue del 5% y el crecimiento global fue apenas del 2%.

El crecimiento en ventas fue del 2%, bastante menor que el 8% alcanzado en el 2011. Este incremento inclusive no llegó al presupuestado que para el 2012, estuvo también por debajo del crecimiento del PIB que fue del 4% (dato FMI).

Siguiendo la estrategia establecida en el 2011, se hicieron varias importaciones durante el año 2012 que contribuyeron a mejorar las ventas de almacén y Distribuidora principalmente. La empresa Shurenu se convirtió en proveedora de insumos para pequeños comerciantes ubicados en el centro de la ciudad, el incremento de ventas de distribuidora fue del 105%. Este importante aumento ayudó a contrarrestar la disminución de ventas en los locales.

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 (29%) como en los puntos de recepción en Martinizing (23%). Los resultados se pueden atribuir a las sesiones de capacitación en productos que se dio al personal de Martinizing y a un plan de comisiones atractivo. Los locales con mayor crecimiento fueron Quicentro (64%), Planta 3 CCI (44%), Tumbaco (35%) y Planta Almagro (32%). Lo gratificante fue que todos los locales que comercializan los productos de Heel Quik presentaron un crecimiento en las ventas de almacén. Un local que ha tenido buena respuesta y tiene altas prospectivas de crecimiento es Scala Shopping, que apenas con 23 días de operación alcanzó niveles de venta superiores a locales que llevan más tiempo.

El comportamiento de las ventas de almacén en Guayaquil fue totalmente contrario, presentando una reducción total del 28%. El cierre del local Outlet Duran y el traslado o fusión con Martinizing de los locales Alban Borja y Mall del Sol tuvieron un impacto negativo. Éstos dos últimos presentaron reducciones de 33% y 21% respectivamente.

Por otro lado el crecimiento en conjunto de los puntos de recepción en Martinizing fue positivo, alcanzando el 26%, esto en gran medida se debe a la apertura de nuevos locales como Plaza Navona, San Antonio, Terrazas y la Joya. Se colocaron vitrinas en la mayoría de los locales y los resultados hablan por si solos: Kennedy creció 712%, Puerto Azul 264% y Planta 5 107%. Lamentablemente los buenos resultados obtenidos en los

OF.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfx.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

puntos de recepción estratégicos no fueron suficientes para obtener un crecimiento en la ciudad de Guayaquil.

Las ventas de Reparación a nivel nacional presentaron un leve crecimiento del 3%. Sin embargo no es un resultado del todo positivo porque vino dado por el importante aumento en las ventas de Distribuidora. Estas ventas representan apenas un 8% de los ingresos de la empresa. En Quito las ventas de reparación bajaron un 1% y en Guayaquil fue del 5%.

En Quito, los locales de Martinizing presentaron una reducción del 7% en ventas de reparación y los locales de Heel Quik crecieron 2%. En el caso de los locales propios de Shurenu, el local de Supermaxi 12 de octubre presentó una reducción del 21% atribuida a la alta rotación de personal que se dio en el 2012. La planta principal presentó un crecimiento del 7%. Locales importantes como Mall El Jardín, planta 7 Cumbayá y Quicentro bajaron sus ventas de reparación notablemente. Es importante mencionar que una lavandería de la Competencia ahora ofrece también el servicio de reparación de calzado y tiene puntos de recepción en las mismas zonas que nosotros.

La caída en ventas de reparación en Guayaquil es preocupante, pues en el 2012 alcanzó una reducción del 5%, el decremento fue causado por el decrecimiento alarmante de los locales Heel Quik que bajaron en total 22%. Los puntos de recepción en Martinizing subieron el 33%. Como se ha mencionado en líneas anteriores, esto fue consecuencia del cierre y traslado de locales importantes. Es importante mencionar que éstas acciones son parte de un plan estratégico dirigido por las autoridades del grupo empresarial Martinizing y que seguramente se verán los resultados positivos durante el 2013.

Lamentablemente, por segundo año consecutivo, la empresa arrojó pérdida y este año fue mayor, perdiendo $13.061,66 que sumada a la del 2011 es preocupante. El incremento en costos y gastos totales no fue tan alto como el año 2011 pero presentó un incremento del 4%, cuyas variaciones a nivel nacional fueron: costo de suministros (4%), Costos mano de obra (34%) y costos operativos (-65%).

Nuestros principales suministros son las suelas, fibras, tapas y corridas Vibram, la mayoría de estos productos son importados y durante el 2012 el costo de importación aumentó como consecuencia de nuevas regulaciones. Los costos de suministros en las dos ciudades son incongruentes con las ventas debido a que durante el segundo

Heel Quik®
Shu• re • nu. S.A.

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

semestre del año, gran parte de las reparaciones de Guayaquil fueron procesadas en Quito, ocasionando que el costo de suministros suba el 21% en la sierra y en la costa baje el 29%. La rotación de personal siempre ocasiona un incremento en costos puesto que se cometen errores y muchos re-procesos.

El incremento en costo de mano de obra no solo fue resultado del aumento de la remuneración básica, es evidente que los cambios de personal que se dieron en Quito y Guayaquil fueron los mayores causantes. El valor de las liquidaciones por desahucio alcanzaron los $4.000, dinero que no estaba presupuestado gastarse. Adicionalmente se tuvo que cubrir horas extra y bonificaciones del personal que apoyó para la capacitación del personal nuevo.

La disminución de los costos operativos está relacionada con la reducción de locales, hubo un notable ahorro en arriendos, alícuotas y mantenimiento de locales. Dentro del rubro de costos operativos hubo incremento en transporte y refrigerios, esto debido a los viáticos que tuvieron que pagarse al personal de Quito que viajó a Guayaquil para dar el soporte necesario en capacitación y procesamiento de las órdenes de reparación.

Los Gastos disminuyeron un 9%, resultado de cambios estructurales en el grupo empresarial de Martinizing que permitieron optimizar recursos en el área administrativa. El gasto en publicidad subió en el 2012 debido a la difusión de promociones que se establecieron en ocasiones especiales.

PERSPECTIVAS PARA EL 2013

El año 2013 será un año donde las modificaciones en su estructura y las estrategias establecidas deberán dar su fruto. Será un año de toma de decisiones importantes respecto a sus operaciones, especialmente las de Guayaquil.

Heel Quik®

Shu• re • nu. S.A.

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

RESULTADOS SHURENU S.A. 2012

	2011	2012	var 2011-2012
Vtas. Almacen UIO	39,614.83	47,965.27	21%
Vtas. Almacen GYE	36,262.85	26,144.76	-28%
Vtas. Almacen Distribuidora	942.47	2,041.87	117%
VTAS ALMACEN	$76,820.15	$76,151.90	-1%
Vtas. Repar. UIO	105,892.31	105,159.39	-1%
Vtas. Repar. GYE	80,366.20	76,563.73	-5%
Vtas. Repar. Distribuidora	10,857.46	22,251.88	105%
VTAS REPARACION	$197,115.97	$203,975.00	3%
Ventas Varias UIO	52.05	201.97	288%
Ventas Varias GYE	52.05	0.00	-100%
VENTAS VARIAS	104.10	201.97	94%
TOTAL VENTAS	$274,040.22	$280,328.87	2%
	COSTOS Y GASTOS		
COSTOS			
Quito			
C. Suministros	35,902.71	43,430.32	21%
C. Mano Obra	46,587.71	62,368.57	34%
C. Operativos	29,039.27	12,072.49	-58%
Guayaquil			
C. Suministros	19,144.80	13,665.55	-29%
C. Mano Obra	49,009.43	66,089.69	35%
C. Operativos	26,815.45	7,295.89	-73%
COSTOS REPARACION	206,499.37	204,922.51	-1%
C. Ventas UIO	10,999.72	28,756.04	161%
C. Ventas GYE	11,962.83	12,905.76	8%
COSTOS VENTAS	$22,962.55	$41,661.80	81%
COSTOS VARIOS	$0.00	$0.00	
GASTOS			
G. Administracion	41,203.76	40,487.63	-2%
G. de Ventas	13,225.84	8,786.44	-34%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	$283,891.52	$295,858.38	4%
OTROS INGRESOS	19,212.43	16,301.94	-15%
OTROS GASTOS	17,411.27	13,834.09	-21%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	-$8,050.14	-$13,061.66	62%

Heel Quik®
FOOTWEAR CLINIC
Reparación de calzado al instante

Heel Quik®
Shu• re • nu. S.A.

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

INCREMENTO VENTAS:

El incremento de ventas el 2013 tiene que venir como resultado de una mejora en stocks y una mayor capacitación al personal. También deberán superarse las ventas de Distribuidora alcanzadas en el 2012. Se deberá dar un mayor impulso a la comercialización de productos para el calzado ya que ahí tenemos un potencial que no está siendo explotado en su totalidad.

PUNTOS DE VENTA:

Durante el año 2013 se dará mayor impulso a los locales de Martinizing en Quito 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. Es importante dar soporte con personal calificado a locales compartidos como son el caso de Mall del Sol, Alban Borja y Sucursal 12 de Octubre.

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 2013 seguir mejorando todos sus procesos y estandarizarlos.

CAPACITACIÓN AL PERSONAL:

Mantener y fortalecer el programa de capacitación por medio de un entrenamiento "in situ", es decir yendo a los locales y atender sus inquietudes y falencias específicas. Se reforzará los conocimientos del personal en los productos de almacén y se establecerán programas de impulso a ítems que pueden tener una mejor rotación.

MEJORA DEL SERVICIO:

Durante el 2012 la empresa presentó mejoras en el servicio y en el 2013 se mantendrán las políticas establecidas con este objetivo. Seguiremos con el mejoramiento de procesos de control de calidad de servicio y atención.

PROMOCIÓN DE LA MARCA:

Heel Quik®
FOOTWEAR CLINIC
Reparación de calzado al instante

Heel Quik®
Shu• re • nu. S.A.

Of.: Av. 12 de Octubre 1486 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Martinizing
Quito - Ecuador

Los últimos años la empresa a priorizado otros gastos y su inversión en publicidad ha sido mínima. En el 2013 queremos difundir más la marca por medio de promociones, publicaciones y alianzas con otras cadenas importantes del país. 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.

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