Heel Quik®
Shu• re • nu. S.A.

Of.: Av. 12 de Octubre 1488 y Madrid
Telfs.: (02) 2566-200 / 2565-810 Fax: (593 2) 2503-432
Planta: Pradera y Almagro junto a Marthaizing
Quito - Ecuador

INFORME DE GERENCIA 2013 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 2013, así como los balances de situación y las cuentas de resultados.

ASPECTOS GENERALES

La economía ecuatoriana ha mostrado un crecimiento económico con tendencia estable. Según datos del Centro de Estudios Latinoamericanos CESLA, en el 2013 el Ecuador creció alrededor de un 4%, cifra bastante similar al del 2012. Es el segundo año consecutivo que el país presenta una desaceleración de la economía que contrasta con el crecimiento del 8% alcanzado en 2011. Ecuador ha presentado un crecimiento ligeramente superior al promedio presentado por América Latina y el Caribe, que fue de un 3%.

La economía ecuatoriana ha perdido dinamismo debido a la reducción en el consumo privado y la demanda externa. El incremento en la inversión pública no ha sido suficiente para contrarrestar el efecto de esa reducción. Lamentablemente, sigue siendo una economía que depende del petróleo y con el estancamiento en el precio de éste, los resultados obtenidos por el incremento en la inversión extranjera directa, así como la mejora de las reservas de libre disponibilidad, han sido insuficientes. El déficit del saldo de la balanza comercial ha incrementado y ya se habla de restricciones en las importaciones. El gobierno ha mantenido su plan de gasto público, viéndolo como el "dinamizador" de la economía, y esto provoca que el déficit fiscal también siga en aumento. La mejora en la recaudación de impuestos al consumo y al capital ha permitido contrarrestar el descenso de los ingresos procedentes del sector petrolero, provocados por reducción del precio. El cierre de la principal refinería ha obligado al país a importar combustible, afectando así aún más a la balanza comercial.

Heel Quik®
FOOTWEAR CLINIC
Reparación de calzado al instante

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

Un aspecto que merece ser destacado es que, al contrario de lo ocurrido en el 2012, el Gobierno Ecuatoriano ha logrado reducir la inflación (2.5%), así como conseguir una ligera mejora en la tasa de desempleo.

Para el 2014 se espera un crecimiento moderado que oscilaría entre 4 y 5.1%, esto como consecuencia de una previsible evolución de los precios del petróleo y la deuda externa, procedente principalmente de China y del Banco Mundial. El progresivo incremento en los precios del petróleo podrían contribuir a que el gasto público se desacelere ligeramente, y lo mismo ocurriría con la inversión. Se estima un incremento de la demanda interna, y por el lado de la oferta, se mantiene la mejora en los sectores agrícola y petrolífero así como en el de la construcción, debido una vez más, al plan de gasto público en infraestructura. Los esfuerzos se volcarán a mejorar la balanza comercial, reduciendo el déficit a través de restricción a las importaciones.

El Gobierno ha señalado que el 2013 fue un buen año económico pero ha advertido que el 2014 y 2015 serán años difíciles a nivel fiscal porque hay algunos proyectos, como las hidroeléctricas que están construyéndose y exigen grandes desembolsos sin dar todavía ingresos. Sin embargo, se esperan mejores niveles de inversión, entre ellas la explotación del proyecto ITT que permitiría incrementar los capitales y la producción petrolera.

ASPECTOS OPERATIVOS

El año 2013 fue un año lleno de cambios importantes para SHURENU, algunos positivos y otros que significaron un reto superarlos. Seguramente, los resultados de estos cambios recién se los podrá ver y medir durante el 2014.

En el 2012 en Guayaquil hubo una salida masiva del personal de producción, y a pesar de los grandes esfuerzos no se pudo encontrar reemplazos que cumplan con las expectativas. A inicios del año 2013 el personal nuevo ya llevaba un promedio de 6 meses en la empresa, sin embargo no se lograba consolidar el equipo.

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 constantes problemas, las fallas en calidad, la inexplicable demora en entrega, y el pobre desempeño de la operación de Guayaquil, forzó a la empresa a tomar la penosa decisión de cerrar la planta en esa ciudad y trasladar la producción a Quito. Se hizo un análisis profundo y se vio que dadas las circunstancias la mejor opción era prescindir del personal de producción en la costa y direccionar la producción a la ciudad de Quito. El tiempo ha demostrado que ésta no es la solución óptima, sin embargo es la única si queremos mantener la oferta del servicio en Guayaquil. Es necesario re-plantearnos ésta situación y ver cuál sería la mejor decisión: suspender por completo la oferta del servicio en esta ciudad, quedándonos solo con la oferta de productos o esforzarnos aún más por volver a contar con un equipo de producción que cumpla con las exigencias del mercado y de nuestros clientes.

El centralizar la producción nacional en la ciudad de Quito nos obligó a aumentar el personal de ésta. Anteriormente se contaba con un equipo de 4 personas, y se lo tuvo que incrementar a 6, con la ventaja que esas dos personas extra si tenían conocimientos y experiencia en zapatería y el esfuerzo de capacitarlos fue menor. Nos tomó uno o dos meses el adaptarnos a la nueva forma de trabajo, sobre todo lograr una estabilización en cuestión de tiempo de entrega a los clientes.

Otro cambio importante que se dio fue la mudanza de la bodega central de productos de almacén. Con el objetivo de optimizar recursos, así como parte de un proceso de estandarizar procesos a nivel corporativo, la presidencia de Shurenu dio la disposición de unir las bodegas de Shurenu con la de Lavanderías Ecuatorianas C.A. (LAVECA). Esto de igual manera, trajo consigo nuevas adaptaciones, implicó cambio en el proceso de pedidos y nos trajo ciertos problemas para poder abastecer oportunamente a los locales con productos para la venta. Se tuvo que programar una capacitación para el personal de Bodega, para que conozcan los productos.

El cambio con mayor impacto sin duda, fue el convenio celebrado con LAVECA, en el que las dos partes acordaron que Shurenu se convierta en un proveedor de servicios para la marca Martinizing. Es decir, los clientes compran directamente el servicio a LAVECA y ésta contrata a Shurenu para el servicio de reparación.

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

Actualmente nuestro cliente más grande es Lavanderías Ecuatorianas y se les factura mensualmente por los servicios prestados con un descuento, lo que permite que la lavandería tenga un margen de ganancia. Esto ha sido un beneficio para las dos empresas, pues se ha dado mayor fuerza a la marca Martinizing, se han unificado procesos y Shurenu ha podido prescindir de costos como emisión de facturas, arriendos de locales, incremento en ventas en locales donde no se tenía el RUC de Shurenu, etc. En contraste a estos beneficios, una desventaja ha sido la reducción en la liquidez de la empresa porque ya no cuenta con los depósitos diarios, pero esperamos que esto vaya mejorando conforme el proceso de facturación vaya mejorando.

A finales del año se decidió cerrar el local de la 12 de Octubre, que se compartía con El Sastre, esto porque no era un local rentable para ninguna de las dos líneas. Lo que se decidió hacer, fue mudar a un local cercano de Martinizing, sustentado también por el convenio arriba mencionado. Cada vez que se cierra un local, obviamente hay un impacto en el nivel de ventas, pero con la publicidad e información adecuada a los clientes se está recuperando los niveles de venta con la tendencia a mejorarlos.

El año 2013 presentó una muy leve mejora en ventas (valor en dólares) para SHURENU, que hubiera sido mucho mejor de no ser por la importante reducción de ventas en Guayaquil. Los esfuerzos de la empresa por reducir sus costos dieron resultado obteniendo un decremento del 11% en los costos y gastos.

Durante el año 2013, se hizo un ajuste en los precios de venta de servicios y productos en el mes de julio. La demanda de nuestros servicios es elástica y al incrementar precios hay un impacto directo en las unidades vendidas, los clientes desisten de la compra en muchas ocasiones. Este año el aumento promedio de precios fue del 10% y eso provocó que nuestras unidades vendidas sean menores a las del 2012. El crecimiento en ventas fue del 1%, levemente menor que el 2% alcanzado en el 2012.

Durante el 2013 se hicieron algunos cambios en la estructura financiera que sumados al cambio en la forma de facturar en los locales de Martinizing afectaron a la liquidez de la empresa y esto repercutió de manera directa a las importaciones.

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

A diferencia del 2012, este año que pasó no se pudo hacer más una importación, limitando así el stock de productos disponibles para la venta. El incremento en el costo de importaciones y el contrabando de materia prima afectaron a las ventas de Distribuidora que en 2011 habían presentado una mejora importante. La limitación de importar por falta de liquidez, obligó a nuestros clientes de materia prima a recurrir a otras empresas o inclusive a que compren directamente a proveedores en Colombia.

Haciendo un análisis más minucioso podemos ver que en Quito el incremento en ventas de almacén, aunque muy leve, se dio tanto en los locales de Heel Quik (1%) como en los puntos de recepción en Martinizing (0.30%). Los resultados se pueden atribuir a las sesiones de capacitación en productos que se dio al personal de Martinizing y al aumento de puntos de recepción. Los locales con crecimiento fueron Quicentro (49%), González Suárez (18%), Eloy Alfaro (7%), Carcelén 3 (5%) y Planta Almagro (2%).

Un local que sigue dando buenos resultados y que presentó un crecimiento altísimo (2000%), obviamente porque al cerrar 2012 tenía 20 días de apertura, es Scala. Este local promete ser un punto importante de venta. Es importante mencionar, que el convenio entre Martinizing y Heel Quik, contribuyó para que locales como Shyris, Bosmediano, El Carmelo, Kennedy y Quicentro Sur, presenten cifras optimistas.

Lamentablemente el comportamiento de las ventas totales en Guayaquil es bastante insatisfactorio, pues al no poder brindar un servicio ágil y eficiente, las ventas se han reducido en un 36% en reparaciones y un 24% en ventas de productos. La empresa ha hecho un esfuerzo por mantener la calidad y tiempo de respuesta, acostumbrados sin embargo no ha sido posible y los clientes han sentido su efecto.

Durante el 2013, como parte de un plan de extender la marca Heel Quik a otras provincias del país, se abrieron puntos de venta de productos en las ciudades de Manta y Portoviejo, las mismas que han presentado un nivel medianamente bueno en ventas, con perspectivas de crecimiento. Una mayor difusión de la marca y una próxima oferta del servicio de reparación de calzado, podrían contribuir al desarrollo del mercado en esas ciudades.

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

Algo que sin duda contribuyó a los resultados de la empresa, fue la venta de gran parte del stock de inventario de productos para el cuidado de calzado, a LAVECA como parte del convenio celebrado con esta empresa.

Es bueno saber que después de haber presentado pérdidas durante los últimos 4 años, el 2013 presentó una utilidad, antes del 15% de utilidad de trabajadores y antes de impuestos, de casi $21.000 y una utilidad neta de $12.500. Los costos y gastos totales se redujeron en un 11%, resultado de la reducción en costos de reparaciones (20%). El rubro de costos de mano de obra fue el que mayor reducción presentó, un 36% a nivel nacional. En Guayaquil, la salida del personal de planta y de parte del personal de recepción fueron los aspectos que contribuyeron a esta disminución.

En Quito, a pesar que se contrató un maestro adicional para solventar la producción nacional que se procesa en esa ciudad, hubo también una reducción, en parte por un mejor control de horas extra, así como el cierre del local de la 12 de octubre, que significó un recurso de recepción menos. Los costos operativos aumentaron notablemente, por un ajuste en arriendos que no se había hecho, por los gastos que implica el envío de trabajos de reparación a Quito y por una reclasificación de algunas cuentas a nivel de contabilidad.

Los gastos de administración también se redujeron (-14%), debido a la disminución de viajes por parte de Gerencia a la ciudad de Guayaquil así como la reducción de personal del área de contabilidad. La mínima cantidad de personal y el cierre de las operaciones de la planta en Guayaquil no justifican el costo de viajes mensuales a la ciudad, pues allá se cuenta con una persona que supervisa a las dos personas que trabajan actualmente en Shurenu. En el 2013 se estableció un plan de comisiones más riguroso, basado en metas mensuales por local, lo que contribuyó a una reducción en el gasto de ventas del 45%.

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

SHURENU EN CIFRAS

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

	2012	2013	var 2012-2013
Vtas. Almacen UIO	47,965.27	64,482.85	34%
Vtas. Almacen GYE	28,186.63	51,846.68	84%
VTAS ALMACEN	**$76,151.90**	**$116,329.53**	**53%**
Vtas. Repar. UIO	114,060.14	119,198.70	5%
Vtas. Repar. GYE	90,116.83	47,221.15	-48%
VTAS REPARACION	**$204,176.97**	**$166,419.85**	**-18%**
TOTAL VENTAS	**$280,328.87**	**$282,749.38**	**1%**
COSTOS Y GASTOS			
COSTOS			
Quito			
C. Suministros	43,430.32	33,293.22	-23%
C. Mano Obra	62,368.57	53,915.94	-14%
C. Operativos	12,072.49	30,119.75	149%
Guayaquil			
C. Suministros	13,665.55	7,112.72	-48%
C. Mano Obra	66,089.69	27,557.92	-58%
C. Operativos	7,295.89	11,818.18	62%
COSTOS REPARACION	**204,922.51**	**163,817.73**	**-20%**
C. Ventas UIO	28,756.04	34,224.15	19%
C. Ventas GYE	12,905.76	27,208.61	111%
COSTOS VENTAS	$41,661.80	$61,432.76	**47%**
COSTOS VARIOS	$0.00	$0.00	
GASTOS			
G. Administracion	40,487.63	34,693.53	-14%
G. de Ventas	8,786.44	4,815.21	-45%
TOTAL COSTOS Y GASTOS	**$295,858.38**	**$264,759.23**	**-11%**
OTROS INGRESOS	16,301.94	4,417.72	-73%
OTROS GASTOS	13,834.09	1,410.58	-90%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	**-$13,061.66**	**$20,997.29**	**-261%**

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

PERSPECTIVAS PARA EL 2014

El año 2014 se espera que sea un año positivo para Shurenu S.A. porque muchos de los cambios originados en estos dos últimos años empezarán a dar resultados y otros fortalecerán la situación actual de la empresa.

INCREMENTO VENTAS:

El incremento de ventas el 2014 tiene que ser resultado de un incremento en los puntos de recepción y entrega tanto en Quito como en Guayaquil. También debe impulsarse el desarrollo del mercado en otras provincias de la Sierra. 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:

La experiencia obtenida en el 2012 y 2013, tras el cierre de puntos de venta no rentables, nos indica que lo ideal sería establecer una política clara de apertura de los mismos. Se ha visto que nos conviene realizar alianzas estratégicas con empresas que posean una red amplia de distribución. Es necesario también analizar la posibilidad de reubicar la planta de Guayaquil, sea en esta misma ciudad o instalando una segunda planta en Quito.

REDUCCIÓN DE RECLAMOS:

Durante el 2013 muchos de los reclamos consistieron en pérdidas de prendas, lo que indica que es necesario mejorar el proceso de guías así como el control en la planta. Se tiene planificado también cambiar repuestos de parte de la maquinaria porque se han dado ciertos reclamos por desgaste de las mismas.

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.

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

PROMOCIÓN DE LA MARCA:

En 2014 la empresa deberá invertir más en publicidad ya que los últimos años ha sido muy austera en este sentido. Se deberá diseñar una campaña donde el principal objetivo sea el de comunicar al público qué es y que hace Heel Quik, pues a pesar del tiempo en el mercado nacional, hay mucha gente que desconoce sobre los servicios que ofrece. Se deberán hacer alianzas estratégicas con marcas reconocidas para apoyarnos en sus medios de difusión.

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

María Lucía Donoso P.
GERENTE GENERAL

Heel Quik®
FOOTWEAR CLINIC
Reparación de calzado al instante