

PASAMANERIA S.A.
INFORME DE GERENCIA
AÑO 2010

Señores Accionistas:

Me es grato someter a la consideración de los presentes el Informe de Labores correspondiente al desenvolvimiento de la Empresa durante el ejercicio económico del año 2010.

PRINCIPALES ASPECTOS DEL ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO:

En el Ecuador, y desgraciadamente esta ha sido la tónica del país desde su independencia, la inestabilidad política, jurídica, laboral y económica ha primado como norma en el diario quehacer de todos nosotros. Este gobierno no ha sido la excepción y en vez de aprovechar la alta popularidad del actual Presidente para realizar cambios positivos de fondo que den en el largo plazo algo de estabilidad al país, el gobierno ha empeorado esta situación buscando sistemáticamente un total control de todos los poderes del estado, para someter y obligar a quienes se opongan o estén en desacuerdo con su pensamiento ideológico.

El gobierno ecuatoriano durante este año continuó con su política de protección a la industria nacional al mantener vigentes las normas técnicas y salvaguardias que controlan las importaciones desleales y el contrabando por lo que la industria nacional siguió en este año con esta ventaja comparativa que le permitió incrementar su participación en el mercado nacional, logrando poco a poco ir cambiando la percepción en el consumidor ecuatoriano de que el producto extranjero es mejor que el nacional, al verse de cierta manera motivado a consumir producto nacional que en calidad compite con el extranjero.

La inflación reportada por el INEC para el año 2010 es del 3.33% que comparada con el 4,31% del año 2009 vemos una mejora de casi un punto causada por el mejor desempeño de la economía mundial, especialmente la de Estados Unidos, dueña de nuestra moneda de circulación.

MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:

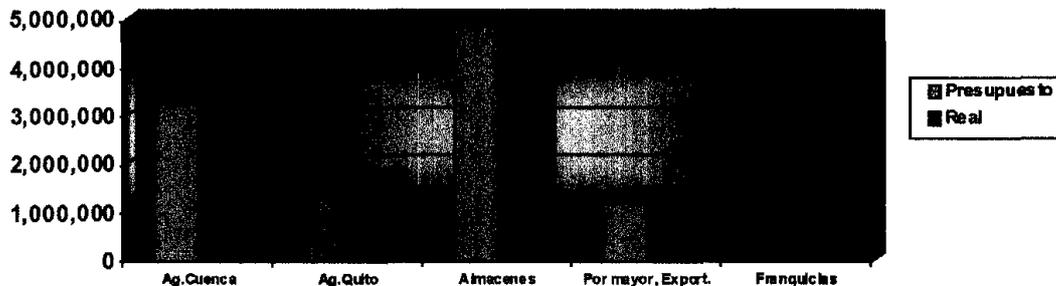
Nuestra política de incrementar la presencia de nuestra marca a nivel nacional conjuntamente con la expansión de almacenes propios en los principales centros comerciales del país hicieron que la demanda de nuestros productos haya crecido logrando que la venta total alcanzada por la Empresa durante el año 2010 sea de \$ 11'653.912 lo que representa un incremento en dólares del

20,81 % sobre el año 2009. Es de anotar que no se pudo conseguir mayores ventas debido a las limitaciones de producción en ciertas áreas que ya están laborando a su capacidad máxima adicionalmente es difícil conseguir mano de obra calificada para incrementar otras. Con respecto al cumplimiento del presupuesto se alcanzó un 95,63%, como se demuestra en el cuadro siguiente:

Ventas reales vs. presupuesto

	Presupuesto	Real	DIFERENCIA	PORC.
Ag.Cuenca	3,320,774	3,165,596	-155,178	-4.67%
Ag.Quito	1,715,308	1,728,818	13,510	0.79%
Almacenes	4,872,610	4,642,119	-230,491	-4.73%
Por mayor, Export.	1,226,570	1,342,026	115,456	9.41%
Franquicias	217,144	202,553	-14,591	-6.72%
SUBTOTAL	11,352,406	11,081,111	-271,295	-2.39%
CUMPLIMIENTO PARCIAL	97.61%			
MAS:				
Agentes Cuenca – Retirados	110,298	80,355	NA	NA
Almacenes - Recien abiertos	724,269	492,446	NA	NA
SUBTOTAL	834,567	572,801	NA	NA
TOTAL	12,186,973	11,653,912	NA	NA
CUMPLIMIENTO TOTAL	95.63%			
Hilos de Coser	831,218	961,851	130,633	15.72%
CUMPLIMIENTO	115.72%			

COMPARATIVO DE VENTAS vs PRESUPUESTO

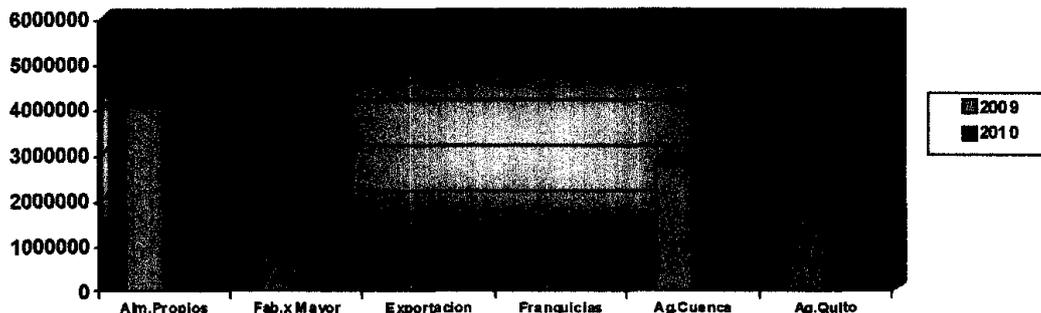


Es importante indicar que el presupuesto para el año 2010 fue calculado buscando parámetros muy ambiciosos al haber establecido este presupuesto en el valor de 12'186.973 lo que equivale a un incremento del 26.34% sobre las ventas reales del año 2009.

Las ventas de la empresa desglosadas de acuerdo a su estructura operacional se muestran en el siguiente cuadro:

ALMACENES PROPIOS EN:	AÑO 2009		AÑO 2010		DIFERENCIA
	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	Porc./Crec.
QUITO - Bosque	416,879	4.32%	476,416	4.09%	14.28%
- Recreo - saldos	165,541	1.72%	204,874	1.76%	23.76%
- Recreo - Plaza	284,818	2.95%	272,298	2.34%	-4.40%
- Quicentro	468,643	4.86%	512,889	4.40%	9.44%
- San Luis	290,985	3.02%	347,087	2.98%	19.28%
- Granados	130,300	1.35%	149,912	1.29%	15.05%
- Quicentro Sur			80,775	0.69%	NA
ATUNTAQUI -	122,272	1.27%	155,743	1.34%	27.37%
GUAYAQUIL - San Marino	495,156	5.13%	531,360	4.56%	7.31%
- Centro	327,134	3.39%	386,080	3.31%	18.02%
- Mall del Sur - Niños	155,685	1.61%	178,553	1.53%	14.69%
- Mall del Sur- Adultos	52,001	0.54%	130,738	1.12%	NA
- Riocentro Norte			45,296	0.39%	NA
MACHALA - El Paseo			198,015	1.70%	NA
PORTOVIEJO - El Paseo	311,428	3.23%	362,964	3.11%	16.55%
SANTO DOMINGO -	281,219	2.92%	312,431	2.68%	11.10%
IBARRA - La Plaza			168,362	1.44%	NA
CUENCA - Vergel	181,078	1.88%	216,257	1.86%	19.43%
- Las Americas	203,543	2.11%	231,643	1.99%	13.81%
- Fabrica	92,525	0.96%	97,705	0.84%	5.60%
- Fábrica Comisariato	79,267	0.82%	75,167	0.64%	-5.17%
SUBTOTAL ALMACENES	4,058,473	42.07%	5,134,565	44.06%	26.51%
FABRICA POR MAYOR	823,716	8.54%	928,732	7.97%	12.75%
EXPORTACION	190,175	1.97%	413,295	3.55%	117.32%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	180,499	1.87%	202,553	1.74%	12.22%
AGENTES CUENCA	2,816,769	29.20%	3,245,951	27.85%	15.24%
AGENTES QUITO	1,576,631	16.34%	1,728,818	14.83%	9.65%
TOTALES	9,646,263	100%	11,653,912	100%	20.81%

COMPARATIVO DE VENTAS



Como en años anteriores la venta a través de nuestros almacenes acrecentó su relación con la venta total. Durante el año 2008 la proporción fue del 37.99% sobre la venta total. En el año 2009 la proporción en relación a la venta total del año llegó al 42,07 %. En este ejercicio la proporción en relación a la venta

total del año llegó al 44,06% y el aumento fue del 26,51% con relación al año anterior. En el mes de diciembre las ventas en nuestros almacenes alcanzaron el 64,67% del total vendido en el mes.

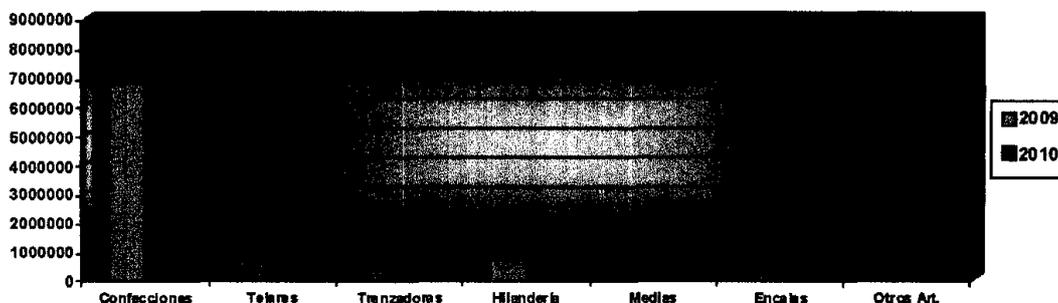
En este año se abrieron cuatro almacenes nuevos, el primero en el C.C. El Paseo Shopping de la ciudad de Machala entrando en operaciones en el mes de febrero, el segundo en el C.C. La Plaza de la ciudad de Ibarra que entró en operación el mes de Abril. El tercero en el C.C. Quicentro Sur de la ciudad de Quito y empezó su operación en el mes de agosto. Y el cuarto almacén en el C.C. Río Centro Norte en la ciudad de Guayaquil empezando su operación en el mes de diciembre. Cabe indicar que con estos cuatro almacenes, la empresa contó a fin del año fiscal, materia de este informe, con un total de 20 almacenes propios y una franquicia en cinco ciudades (Atuntaqui, Ibarra, Machala, Portoviejo, Santo Domingo) a más de las tres principales ciudades del país. También es importante indicar que en este año el almacén del C.C. San Marino de la ciudad de Guayaquil fue completamente remodelado y se realizaron remodelaciones menores en nuestros almacenes del C.C. El Paseo Shopping de Portoviejo, C.C. Mall del Sur – Adultos de Guayaquil y del almacén de saldos que mantenemos en el C.C. El Recreo de la ciudad de Quito.

La proporción de ventas por departamento se puede apreciar del detalle a continuación:

VENTAS POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO	2009	2010	DIFERENCIA	Incrto. Año	Porc./Total
Confecciones	6,905,563	8,190,389	1,284,826	18.61%	70.28%
Telares	788,040	869,007	80,968	10.27%	7.46%
Trenzadoras	579,547	616,475	36,928	6.37%	5.29%
Hilandería	839,769	1,116,255	276,486	32.92%	9.58%
Medias	188,939	284,336	95,397	50.49%	2.44%
Encajes	274,573	507,144	232,571	84.70%	4.35%
Otros Artículos	69,831	70,305	474	0.68%	0.60%
TOTALES	9,646,263	11,653,912	2,007,650	20.81%	100.00%

COMPARATIVO DE VENTAS X SECCIONES



Como se informó en el reporte presentado a la Junta General el año anterior, y continuando con nuestra política de incrementar la imagen de marca en el mercado ecuatoriano se continuó con la apertura de "Zonas PASA" en almacenes de buenos clientes mayoristas nuestros, abriendo cuatro a lo largo del año en Tumbaco, Babahoyo, Santo Domingo, y Loja que se suman a la primera "Zona PASA" que fue inaugurada el año 2009.

En nuestra principal línea de confecciones se procedió a la renovación total de la línea de bebés cambiando todos los modelos y colores por renovados estilos. En la línea de hilos se alcanzó una venta de 61,123 Kg. en el año que comparado con los 46,244 Kg. que se obtuvo en el año anterior, se tiene un incremento del 32.2%.

El permanente aumento de los costos, sobre todo de materias primas y de mano de obra nos obligó a efectuar un incremento promedio de un 8% a nuestros precios de venta en el mes de Febrero.

Es muy preocupante para la empresa el desenvolvimiento a nivel mundial de nuestra principal materia prima, el algodón, ya que debido a políticas de países como la India (Segundo productor de algodón en el mundo) sumados al permanente incremento en la demanda del gigante asiático China para suplir la demanda mundial de ropa, han hecho que el precio de esta materia prima vaya de \$1,94 el Kg. en el mes de abril al valor de \$3,71 por Kg. a fines de diciembre cerrando en el mes de febrero de este año en el valor de \$4,70 por Kg. lo que representa un crecimiento de abril del año anterior a febrero de este año del 242.27%.

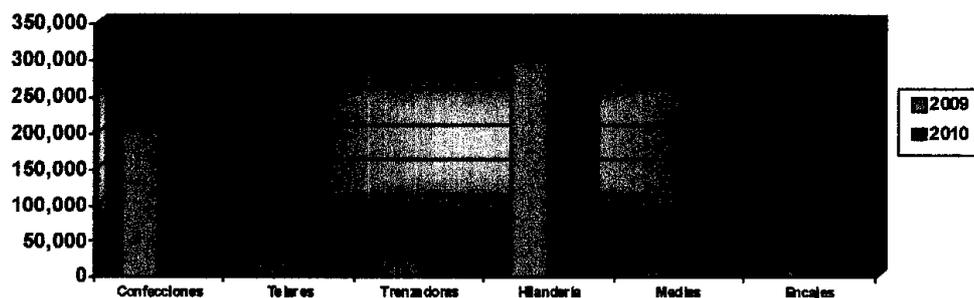
PRODUCCIÓN:

Los datos de producción de los diferentes departamentos pueden apreciarse en el cuadro siguiente:

PRODUCCIÓN POR DEPARTAMENTO

DEPARTAMENTO		2009	2010	DIFERENCIA	PORC.
Confecciones	Decenas	200,611	205,282	4,671	2.33%
Telares	Kilos	36,565	41,205	4,640	12.69%
Trenzadoras	Kilos	26,664	31,478	4,814	18.05%
Hilandería	Kilos	301,192	335,907	34,715	11.53%
Medias	Decenas	9,776	6,957	-2,819	-28.83%
Encajes	Kilos	8,773	12,956	4,183	47.68%

PRODUCCION EN UNIDADES



Los esfuerzos realizados para tratar de incrementar la producción de nuestra principal línea de ventas, Confecciones, todavía en este año no han dado todo el resultado esperado ya que se obtiene un incremento de producción en decenas de apenas el 2.33% sobre la producción del año anterior. También tenemos que reconocer que por política de la empresa hemos incrementado en la complejidad de nuestras prendas así como en la cantidad de productos nuevos, aspectos que afectan directamente en la productividad de la empresa. Para tener una forma mas objetiva de medir a esta sección hemos desarrollado un cálculo de su producción en unidades estándar, logrando un crecimiento en unidades estándar del 9.19% con relación al año anterior. Esperamos que poco a poco esta sección vaya subiendo su producción, conforme las operarias mejoren sus rendimientos, y poder con este incremento de producción en Confecciones, mejorar más nuestras ventas.

En otras áreas, el departamento de Producción trabajó para abastecer los buffers de las bodegas. Buffers que a su vez abastecen los diferentes pedidos colocados por nuestros clientes o por las ventas producidas en nuestros almacenes. Es importante anotar que el incremento de producción que se observa en el cuadro responde al incremento de ventas logrado manteniendo un elevado nivel de servicio en la atención de estas líneas basado en un adecuado manejo de nuestros inventarios.

Dentro del departamento de Producción, los cambios más relevantes en este año, son los siguientes:

- Se terminó la implementación y empezó la operación de los nuevos sistemas de apertura y cardado en la sección de Hilandería en la línea de algodón que fueron adquiridos el año anterior.
- En esta misma sección se terminó el cambio de la iluminación y mejora de la infraestructura eléctrica y sanitaria.
- Se compró e instaló un módulo de aspiración y filtrado AERIS de tecnología italiana que complementa el nuevo sistema de apertura de la sección Hilandería. En esta misma área se colocó un sistema de humidificación.

- En la bodega de despachos se inició el cambio de la iluminación que se terminará en este año.
- Para la sección de Confecciones se compraron cuatro recubridoras, una elasticadora digital, dos overlocks con succión, una elasticadora de cuatro agujas, una ojaladora, una botonadora y cuatro máquinas de costura recta.
- Se inició el proceso de compra de una nueva máquina para serigrafía cuya instalación y puesta en marcha se realizará este año.

FINANZAS:

En actividades de inversión de maquinaria, construcciones y adecuaciones de locales comerciales, este año se utilizó menos dinero que el año pasado y esta cifra fue de \$443,296 frente a la utilización de \$904,793 del año 2009.

El índice de liquidez de la compañía mejora de 1.39 veces en el año 2009 a 1.76 veces en este año, y el índice de endeudamiento se incrementa del 63% al 65%. Se mejoró la estructura de los pasivos con el incremento de créditos a largo plazo neto por \$350,663; los créditos a corto plazo, en neto, se incrementaron en \$94,692 con relación al año 2009.

Las negociaciones más importantes fueron con créditos a largo plazo con la Corporación Financiera Nacional y los incrementos en líneas de crédito con algunos bancos locales con cuales mantenemos estas operaciones.

Para cumplir con la disposición de la Superintendencia de Compañías se implementó las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que deberán ser discutidas y aprobadas por esta Junta General y que sin duda ocasionarán una huella en el futuro de la Empresa.

RECURSOS HUMANOS:

De conformidad con el Acuerdo Obrero-Patronal, teniendo como referente el salario básico unificado que sirvió de cálculo para las remuneraciones del mes de diciembre del año 2009, a partir del mes de marzo se incrementó el salario básico unificado mensual de los trabajadores de la empresa, en un porcentaje del 6% del mismo. Cabe indicar que la empresa en este año pagó por el concepto de sueldos, salarios y beneficios sociales el valor de 4'807,434 dólares que comparado con el valor de \$3'899,508 se tiene un incremento por este concepto del 23.28%.

A lo largo de este año este departamento tuvo que trabajar acorde a las necesidades cada vez mayores de personal calificado del departamento de Producción por lo que la empresa inició el año con 670 colaboradores y

terminando este período con 808 colaboradores, obteniendo un índice de rotación de personal para este año del 28,18% con un ausentismo del 1,78%.

Debido a que la Sección Confecciones tuvo un crecimiento considerable de su nómina, la misma que es femenina y que trabaja en turnos rotativos y por los riesgos de inseguridad a los que estaban expuestas en las horas de la noche y madrugada, luego de realizar un análisis conjunto se decidió implementar el servicio de transporte para el personal, a partir del mes de Abril del 2.010. Actualmente se está cubriendo 7 rutas en dos recorridos diarios. Traer al personal que ingresa a las 6h00 y llevar al personal que sale a las 22h00.

Sería largo continuar con la enumeración de otros eventos a los que nuestro personal ha asistido, pero debo mencionar que al cierre del año fueron 213 colaboradores los que recibieron alguna enseñanza, con un total de 2,631 horas.

Es de anotar que como política de capacitación, se ha gestionado la mayoría de eventos a través del Consejo Nacional de Capacitación y Formación con la finalidad de beneficiarnos del subsidio. En total el año anterior se invirtió el valor de \$16,865.44 en capacitación y el Consejo Nacional de Capacitación y Formación financió el 60.48% de este valor.

PLANES PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2011:

Nuevamente para este año se ha establecido un ambicioso presupuesto de ventas de \$16´111,306 cifra que representa el 38.25% de incremento sobre las ventas reales del año 2010 de la empresa.

Continuando con la política de incrementar nuestra presencia de marca en el mercado ecuatoriano, para este año tenemos planificado la apertura de tres almacenes más, el primero en la ciudad de Quevedo, cuya negociación esta ya finiquitada, esperando empezar a operar en el próximo mes de abril. Los otros almacenes todavía están por concretarse sus negociaciones pero esperamos poder abrir uno en la ciudad de Manta y otro aquí en nuestra ciudad de Cuenca. También, en el mes de enero pasado, se remodeló completamente nuestro almacén del C.C. El Bosque de la ciudad de Quito. Se planifica además la apertura de 5 "Zonas PASA" adicionales dentro de escogidos almacenes de nuestros mayoristas en diferentes ciudades del país.

Para el departamento de Producción se espera la modernización del departamento de Serigrafía para lo cual se ha comprado una nueva máquina oval de 20 estaciones con 8 colores la misma que esperamos este operando en el mes de junio. Adicionalmente para este departamento se han comprado nuevos equipos de revelado, tensado de marcos y marcos nuevos. También estamos tratando de llegar a una alianza estratégica con el mejor productor de tintas para serigrafía de Latino América ubicado en el Perú.

En el departamento de Costura se continuará con el proceso de modernización y ampliación de la capacidad de este salón.

Convencidos de nuestra responsabilidad con el medio ambiente hemos firmado ya un contrato con una firma India para la proveeduría de equipos con tecnología de electro coagulación que servirán para el tratamiento adecuado de nuestros efluentes.

RESULTADOS:

Sería largo e innecesario citar datos contables en este informe, ya que dichas cifras se encuentran expresadas en el balance en poder de Ustedes, y sobre todo en el informe de los Auditores Externos en donde encontrarán claras y precisas explicaciones de todo el movimiento financiero. En dicho balance podrán constatar que la Utilidad Contable antes de impuestos y del 15% a los Trabajadores alcanzó la suma de \$1'062,568.

Tan solo me queda agradecer a todos los que formamos parte de la Empresa: Directores, Gerentes, Jefes Departamentales, Empleados y Trabajadores sin cuyo esfuerzo y colaboración no se hubieran podido lograr los resultados obtenidos.

Agradezco a los presentes por la atención prestada.


Juan P. Tosi L.
Sub-Gerente General

