

PASAMANERIA S.A.
INFORME DE GERENCIA
AÑO 2011

Señores Accionistas:

Nos 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 2011.

PRINCIPALES ASPECTOS DEL ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO:

Los altos precios del petróleo han sostenido el crecimiento de la economía, habiéndose registrado este año, de acuerdo a anuncios gubernamentales, un PIB del 9%, uno de los más elevados de Latinoamérica. Seguimos siendo una economía que se sustenta en el valor del petróleo, y con miras a reducir esta dependencia que el gobierno está propiciando, pese a la enorme oposición del sector indígena y ecológico, el crecimiento de la gran minería.

Pero, uno de los efectos resultante de los elevados ingresos es el enorme crecimiento de las importaciones del país, que trae como corolario una reducción del espacio para la producción nacional, hecho que hemos palpado sobre todo a la finalización del ejercicio.

Otro aspecto preocupante para el sector productivo, sobre todo el exportador, es la errática conducción del comercio exterior. Mientras los países vecinos ya han concretado acuerdos comerciales tanto con los EE.UU. y la UE, el Ecuador, ya sea por ideología o resentimiento, se va quedando aislado, con consecuencias que se sentirán en un futuro mediano al perder competitividad nuestras exportaciones con las secuelas correspondientes de eliminación de puestos de trabajo.

El suceso político más relevante del año fue, sin duda, la Consulta Popular llamada por el gobierno nacional, consulta que pese a serios cuestionamientos constitucionales, al final se realizó el 7 de mayo. Esta consulta abarcó 10 puntos, cuyos efectos legales y económicos aún no se han llegado a valorar en su integridad.

La desigual campaña a favor del Sí no logró los resultados contundentes que el Gobierno esperaba, y aunque no se consideraron los votos nulos y en blanco, el margen de triunfo de esta tendencia fue mínimo.

Pese a no obtener un mandato concluyente, el anuncio expresado por el Presidente Correa de "meter mano a la justicia" se hizo efectivo, y se nombraron los tres miembros del Consejo de la Judicatura que han venido actuando, aunque con muchos cuestionamientos, en la reestructuración del sistema judicial.

El concurso para nombrar la nueva Corte Nacional ha recibido graves denuncias de favoritismos, sobre todo en su última etapa, las entrevistas personales. Sin embargo la ciudadanía esperaba que la nueva corte se pruebe a sí misma como una institución independiente y confiable, lo cual fue, lamentablemente,

desvirtuado en su primera actuación, con el sonado caso del juicio al diario El Universo.

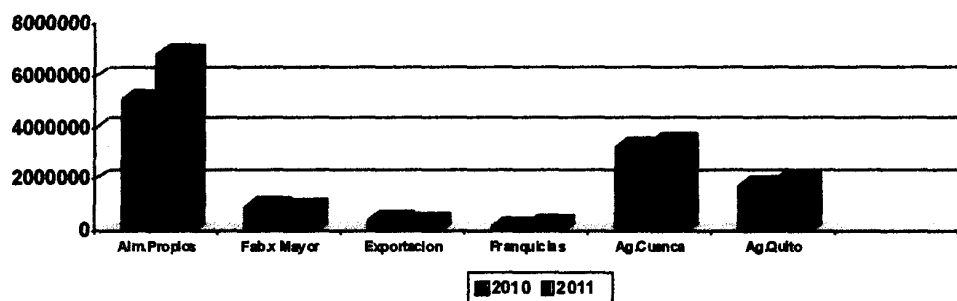
MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:

Continuando con 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 2011 sea de \$ 13'715.621,53 que comparada con \$11'653.912,35 representa un incremento en dólares del 17,69 % sobre el año 2010.

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

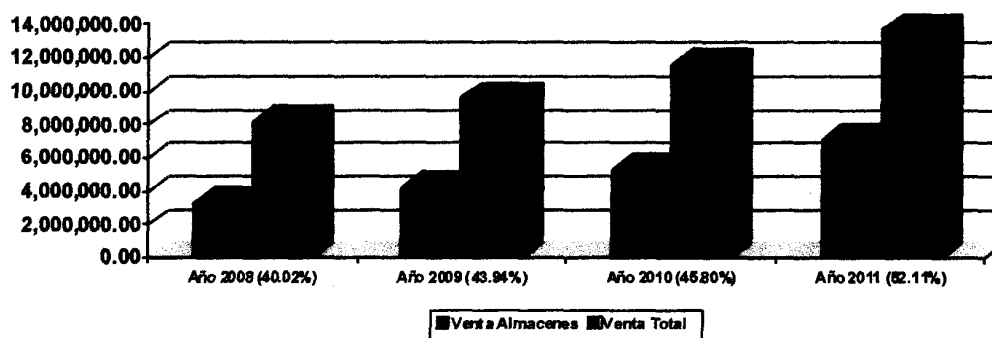
	AÑO 2010		AÑO 2011		DIFERENCIA
ALMACENES PROPIOS EN:	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	Porc./Crec.
QUITO					
- Bosque	476,416	4.09%	518,763	3.78%	8.89%
- Recreo - saldos	204,874	1.76%	297,563	2.17%	45.24%
- Recreo - Plaza	272,298	2.34%	299,326	2.18%	9.93%
- Quicentro	512,889	4.40%	610,002	4.45%	18.93%
- San Luis	347,087	2.98%	422,375	3.08%	21.69%
- Granados	149,912	1.29%	183,585	1.34%	22.46%
- Quicentro Sur	80,775	0.69%	153,640	1.12%	NA
ATUNTAQUI	155,743	1.34%	199,866	1.46%	28.33%
GUAYAQUIL					
- San Marino	531,360	4.56%	645,999	4.71%	21.57%
- Centro	386,080	3.31%	393,592	2.87%	1.95%
- Mall del Sur - Niños	178,553	1.53%	250,559	1.83%	40.33%
- Mall del Sur- Adultos	130,738	1.12%	189,063	1.38%	44.61%
- Riocentro Norte	45,296	0.39%	315,994	2.30%	NA
MACHALA - El Paseo	198,015	1.70%	316,535	2.31%	NA
PORTOVIEJO - El Paseo	362,964	3.11%	453,282	3.30%	24.88%
SANTO DOMINGO	312,431	2.68%	420,190	3.06%	34.49%
IBARRA - La Plaza	168,362	1.44%	223,417	1.63%	NA
QUEVEDO			230,995	1.68%	NA
RIOBAMBA			42,265	0.31%	NA
CUENCA					
- Vergel	216,257	1.86%	228,918	1.67%	5.85%
- Las Américas	231,643	1.99%	265,614	1.94%	14.66%
- Fábrica	97,705	0.84%	111,118	0.81%	13.73%
- Fábrica Comisariato	75,167	0.64%	112,010	0.82%	49.01%
SUBTOTAL ALMACENES	5,134,565	44.06%	6,884,670	50.20%	34.08%
FABRICA POR MAYOR	928,732	7.97%	887,741	6.47%	-4.41%
EXPORTACION	413,295	3.55%	329,198	2.40%	-20.35%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	202,553	1.74%	261,897	1.91%	29.30%
AGENTES CUENCA	3,245,951	27.85%	3,452,031	25.17%	6.35%
AGENTES QUITO	1,728,818	14.83%	1,900,083	13.85%	9.91%
TOTALES	11,653,912	100%	13,715,621	100%	17.69%

COMPARATIVO DE VENTAS



Como en años anteriores la venta a través de nuestros almacenes acrecentó su relación con la venta total. Es de notar que en el mes de diciembre las ventas en nuestros almacenes alcanzaron el 67,25% del total vendido en el mes.

COMPARATIVO DE VENTA ALMACENES VS VENTA TOTAL



En este año se remodeló en el mes de febrero nuestro almacén del C.C. El Bosque y se abrieron dos almacenes más. El primero en la ciudad de Quevedo en el C.C. El Paseo Shopping, iniciando sus operaciones en el mes de mayo, y el segundo, así mismo en el C.C. el Paseo Shopping de Riobamba, iniciando sus operaciones en el mes de noviembre. A fines del año 2011 la empresa contó con 22 almacenes propios y una franquicia.

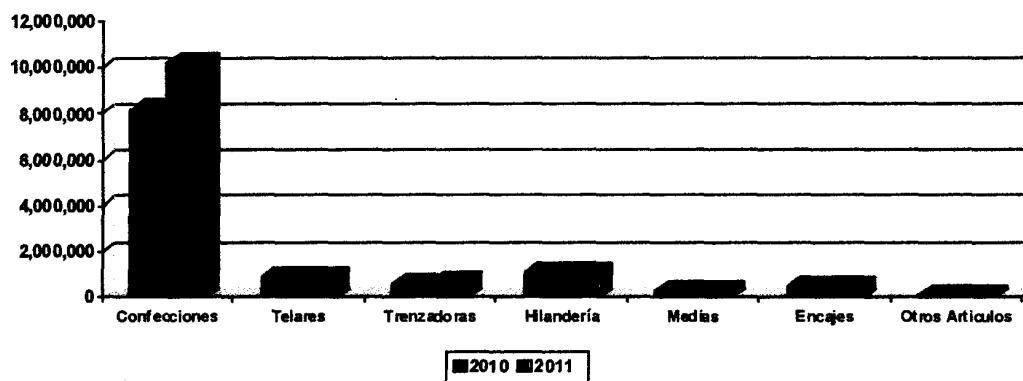
En el mes de julio se realizó un evento denominado "Encuentro de socios estratégicos" cuyo objetivo fue de fidelización hacia nuestra marca y producto para lo cual se invitó a algunos de nuestros principales clientes mayoristas recibiendo a 102 personas de 55 empresas de todo el país.

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

VENTAS POR DEPARTAMENTO

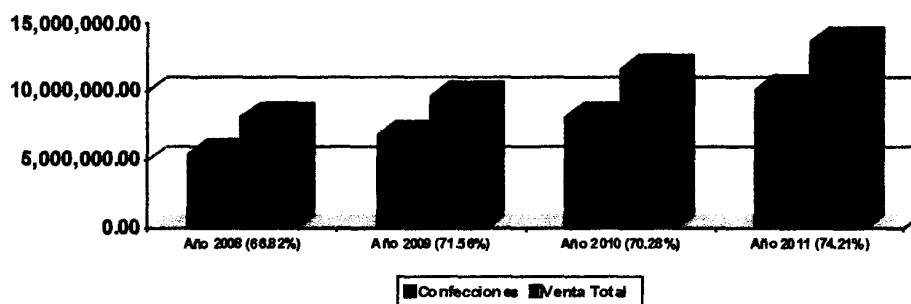
DEPARTAMENTO	2010	2011	DIFERENCIA	Incrto. Año	Porc./Total
Confecciones	8,190,389	10,178,608	1,988,219	24.28%	74.21%
Telares	869,007	909,257	40,250	4.63%	6.63%
Trenzadoras	616,475	667,425	50,950	8.26%	4.87%
Hilandería	1,116,255	1,105,519	-10,736	-0.96%	8.06%
Medias	284,336	289,298	4,961	1.74%	2.11%
Encajes	507,144	463,798	-43,347	-8.55%	3.38%
Otros Artículos	70,306	101,715	31,409	44.68%	0.74%
TOTALES	11,653,913	13,715,621	2,061,707	17.69%	100.00%

COMPARATIVO DE VENTAS X SECCIONES



Es importante notar la creciente importancia de la línea de Confecciones en las ventas de la empresa como estas se grafican en el siguiente cuadro.

COMPARATIVO VENTA CONFECCIONES VS VENTA TOTAL

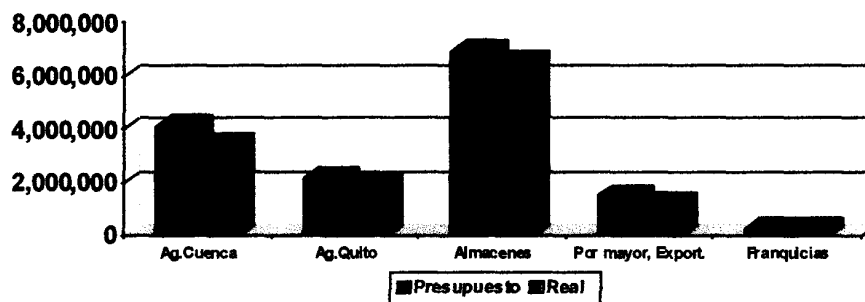


Con respecto al cumplimiento del presupuesto se alcanzó un 90,14%, como se demuestra en el cuadro siguiente:

Ventas reales vs. Presupuesto

	Presupuesto	Real	DIFERENCIA	PORC.
Ag.Cuenca	4,110,830	3,452,031	-658,799	-16.03%
Ag.Quito	2,161,783	1,900,084	-261,699	-12.11%
Almacenes	6,936,765	6,499,401	-437,364	-6.31%
Por mayor, Export.	1,482,738	1,216,939	-265,799	-17.93%
Franquicias	257,210	261,897	4,687	1.82%
SUBTOTAL	14,949,326	13,330,352	-1,618,974	-10.83%
CUMPLIMIENTO PARCIAL	89.17%			
MAS:				
Comisariato-Wipe	0	112,010	NA	NA
Almacenes - Recién abiertos	267,089	273,260	NA	NA
SUBTOTAL	267,089	385,270	NA	NA
TOTAL	15,216,415	13,715,621	NA	NA
CUMPLIMIENTO TOTAL	90.14%			
Hilos de Coser	1,190,610	918,609	-272,001	-22.85%
CUMPLIMIENTO	77.15%			

COMPARATIVO DE VENTAS vs PRESUPUESTO



Es importante indicar que, como en años anteriores, el presupuesto para el año 2011 fue calculado buscando parámetros muy ambiciosos al haber establecido este presupuesto en el valor de 15'216.415 lo que equivale a un incremento del 30.57% sobre las ventas reales del año 2010.

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 dos en este año, una en la ciudad de Machala y otra en la ciudad de Ambato, que se suman a las cinco "Zona PASA" establecidas anteriormente.

Como se informo el año anterior, los costos de nuestra principal materia prima algodón tuvo un incremento a lo largo del año en la compra del 63.26% lo que nos obligó en el mes de enero del 2011 a realizar un aumento promedio de un 15% a nuestros precios de venta.

PRODUCCIÓN:

Confecciones: Esta sección conformada por las áreas de corte, costura y terminados ha crecido en un 7.34% en unidades lo que representa un crecimiento en unidades estándar del 14.64%; desde el año pasado utilizamos esta medida estandarizada para poder hacer una comparación objetiva de un período a otro, puesto que la estrategia de producir artículos nuevos y de mayor complejidad se mantiene. Este año la producción de artículos nuevos y colecciones es el 28% del total de prendas producidas.

En el área de corte se crea un control de calidad entre corte y acopio y se realocaliza la máquina de transferencias a calor de serigrafía hacia esta área.

En el área de costura se redistribuyó el personal asignándole a cada maestra un grupo de 20 costureras permanentes y se incorporó 2 maestras adicionales. Para esta área se adquirió 3 máquinas recubridoras, 2 máquinas de costura recta, 2 máquinas de colocar broches, 1 máquina atracadora y 1 máquina zigzag múltiple.

En terminados se implementa un segundo turno, se instala el equipo de limpieza de prendas y se adquiere una segunda planchadora Monti.

Para obtener una mejor condición de trabajo se concluyó con el proyecto de

cambio de iluminación y se instalaron nuevos bebederos en toda la sección de confecciones.

Hilatura: Esta sección tiene un crecimiento del 2.39% en kilos. En busca de una mejora en la calidad de nuestros hilos se cambiaron anillos de algunas continuas de hilar, también se colocaron condensadores de aire para las máquinas enconadoras y cardas.

Durante nuestra visita a la feria de la ITMA en Barcelona, España, se adquirieron equipos de regulación Tomsic para todas nuestras cardas; botes de 1m de diámetro adicionales, para la recepción de material a la salida de las cardas; una máquina empalmadora y dos máquinas torcedoras usadas de marca Hammel. Estos equipos están en el proceso de instalación.

Serigrafía: Esta sección registró muchos cambios tanto en lo administrativo como técnico para poder implementar un segundo turno y asumir los cambios de tecnología.

El personal subió de 19 a 35 personas; se creó un nuevo laboratorio de tintas, en el cual se instaló el software de nuestro proveedor principal de pigmentos y pasta madre, Printop. El personal de laboratorio también se capacitó con la ayuda de ésta firma.

Desde el mes de junio nuestra nueva máquina ALPHA 8, de marca M&R, está en funcionamiento.

Adicionalmente se compró: nuevos equipos para el mantenimiento de las racletas; un sistema de centrado de marcos Triloc; una mesa de tensado de marcos; se inició la construcción de la nueva máquina de revelado adecuada para la lámpara especial que fue adquirida para este objeto.

Se adquirieron marcos Newman adicionales para todas las máquinas de serigrafía.

En cuanto al volumen de producción este se incrementa en un 21% con respecto al año 2010, pero todavía es una de las secciones que más trabajo y conocimiento requiere.

Serigrafía al momento es el cuello de botella más crítico de la planta.

Tintorería: Tiene un decrecimiento en volumen del 5.02%. En la feria de ITMA antes mencionada también se compró una máquina de teñir tejido de punto marca Brazzoli de 250 Kg. de procedencia Italiana. Estos equipos están instalados y funcionando.

Para dar cumplimiento con las regulaciones medio ambientales se instalaron los equipos para el tratamiento de efluentes, estos equipos son de procedencia India.

Telares: Tiene un decrecimiento en volumen del 2.93%. Para mejorar nuestro abastecimiento de elástico para nuestras confecciones, también en la ITMA, se adquirió un segundo telar con capacidad de diseño marca Kyang Yhe de procedencia China, de las mismas características al que tenemos trabajando ya por varios años.

Mallas: Esta sección tiene un decrecimiento del 7.82% en volumen. Sin embargo, tenemos un cuello de botella en ciertos tejidos, que nos llevó a la implementación de un tercer turno y a la adquisición de una máquina circular para la producción de tejido interlock y otra para tejido 2x2 de diámetro 23" usadas. Está en proceso la reubicación de las máquinas existentes y la implementación de un sistema de absorción de pelusa.

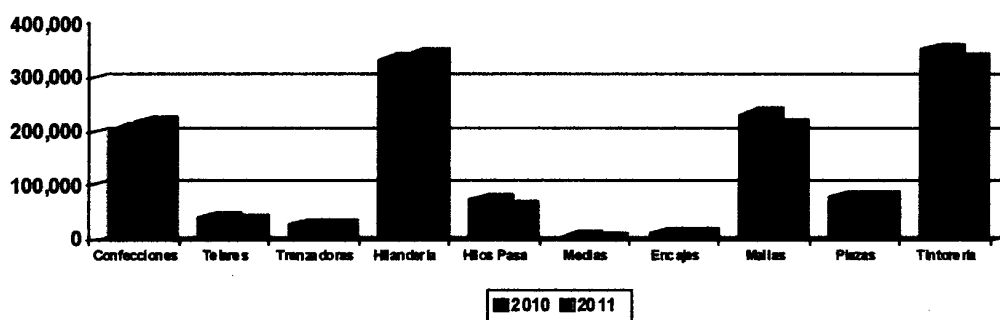
Trenzadoras: También presenta un pequeño decrecimiento en volumen del 1.36%. En ésta sección no se han dado cambios que mencionar.

Encajes: Tuvimos una fuerte caída de pedidos desde el mes de octubre que causó un decrecimiento anual del 5.36%.

En el siguiente cuadro se pueden observar los datos de producción de los diferentes departamentos y secciones de servicio:

DEPARTAMENTOS	MEDIDA	2010	2011	DIFERENCIA	PORC.
Confecciones	Unidades	2.052.817	2.203.577	150.760	7,34%
	Unidades				
	Estándar	2.422.125	2.776.699	354.574	14,64%
Telares	Kilogramos	41.205	39.996	-1.209	-2,93%
Trenzadoras	Kilogramos	31.478	31.049	-429	-1,36%
Hilandería	Kilogramos	335.907	343.937	8.030	2,39%
Hilos Pasa	Kilogramos	74.866	63.609	-11.257	-15,04%
Medias	Pares	69.572	57.205	-12.367	-17,78%
Encajes	Kilogramos	12.956	12.261	-695	-5,36%
Mallas	Kilogramos	234.986	216.612	-18.374	-7,82%
Piezas	Kilogramos	81.762	82.482	720	0,88%
Tintorería	Kilogramos	355.716	337.861	-17.855	-5,02%

PRODUCCION EN UNIDADES



FINANZAS:

Para cumplir con las disposiciones de la Superintendencia de Compañías, los balances del año 2011 se han expresado bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). No obstante, en el informe de los Auditores Externos los balances del año 2010 que fueran realizados bajo las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), han sido reexpresados con las normas NIIF para poder comparar entre los dos años como es costumbre.

En lo que se refiere a los costos financieros estos suben en un 36.91% (\$89,270.30) con respecto al año anterior ya que se incrementan los saldos de los créditos a corto plazo en un monto de \$193,172.76 subiendo de 950,000.00 en el año 2010 a 1'143,172.76 en el año 2011 y se incrementa en \$371,642.28 el saldo de los créditos a largo plazo entre 1'061,672.19 en el año 2010 a 1'433,314.47 en el año 2011.

Las principales operaciones se realizaron con el Produbanco con dos nuevos créditos, uno a corto plazo (\$300,000.00) y uno a largo plazo (\$500,000.00) Estos créditos fueron utilizados para compra de algodón y adquisición de maquinaria.

El índice de liquidez de la compañía se ubica en 1,66 y el índice de endeudamiento baja del 65.16% al 42.34%, esta baja se debe a la aplicación de las normas NIIF ya que en ellas el activo se reexpresa más que el pasivo causando por ende un menor índice de endeudamiento a pesar de que tenemos nuevas operaciones crediticias.

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 2010, a partir del mes de marzo se incrementó el salario básico unificado mensual de los trabajadores de la empresa.

Cabe indicar que la empresa en este año pagó por el concepto de sueldos, salarios y beneficios sociales el valor de 5'603,029 dólares que comparado con el valor de \$4'807,434 se tiene un incremento por este concepto del 16.55%.

A lo largo de este año, éste departamento tramitó 60 requerimientos de personal, cubriendo 152 posiciones de trabajo de diferentes áreas, en su mayoría del Área de Producción y primordialmente para satisfacer las necesidades de las Secciones de Serigrafía y Confecciones. También es de aclarar que de estas 152 posiciones de trabajo 28 son para el personal eventual que nuestros almacenes requieren en su temporada navideña. En este año la empresa inició con 808 personas en su nómina, terminando con 852, lo que nos da un incremento de la nómina del 5,45%.

En este año se obtuvo un índice de rotación de nuestro personal de 17,17% que comparado al del año anterior del 28,18% se tiene una considerable mejora; no así el ausentismo de la empresa que empeora su índice del 1,78% al 2,11%.

Es importante destacar que por primera vez se definió un presupuesto para Capacitación, cuyo monto era equivalente al 0,20% de las Ventas del año 2010, representando el valor de \$31.000 y considerando dentro de este monto el valor financiado por la SETEC (Secretaría Técnica de Capacitación y Formación). Sería largo continuar con la enumeración de otros eventos a los que nuestro personal ha asistido, pero debemos mencionar que al cierre del año fueron 31 eventos de capacitación a 747 colaboradores los que recibieron alguna enseñanza, con un total de 7,658 horas.

PLANES PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2012:

Nuevamente para este año se ha establecido un ambicioso presupuesto de ventas de \$17'045,624 cifra que representa el 24.27% de incremento sobre las ventas reales del año 2011 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 dos almacenes más, el primero en la ciudad de Babahoyo, cuya negociación está ya finiquitada, esperando empezar a operar en el próximo mes de mayo. El otro almacén esta por definir su ubicación. Se planifica además la apertura de 5 "Zonas PASA" adicionales dentro de escogidos almacenes de nuestros mayoristas en diferentes ciudades del país.

Siendo confecciones la sección de mayor importancia en nuestras ventas, se ha contratado una asesoría extranjera para mejorar los volúmenes y eficiencias de esta sección. Para lograr este objetivo se ha iniciado un proceso de depuración de artículos en cada una de nuestras líneas de confección.

En el área de RRHH buscamos estabilizar en bandas salariales competitivas con nuestro medio las remuneraciones de la empresa.

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 \$1'101,402.

Tan solo nos 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.

Agradecemos a los presentes por la atención prestada.

Juan P. Tosi L.

Vicepresidente de Comercialización



Angela Mora Dueñas