

PASAMANERIA S.A.
INFORME DE GERENCIA
AÑO 2013

Señores Accionistas:

Nos es grato someter a la consideración de ustedes este Informe correspondiente al desenvolvimiento de la Empresa durante el año 2013.

PRINCIPALES ASPECTOS DEL ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO:

El año se presentó con un ambiente extremadamente politizado debido a la proximidad de las elecciones presidenciales y legislativas a celebrarse el 17 de febrero. Puede decirse que, económicamente, el mes de enero se estancó, pues el movimiento en general fue menor al del año anterior. La campaña electoral tuvo sus matices, destacándose la oferta del candidato Lasso de aumentar el "Bono de desarrollo", propuesta que fue acogida por el Presidente, y que sirvió para, con ese pretexto, elevar los impuestos al sector bancario, reduciendo drásticamente su capacidad de crecimiento al restar su rentabilidad.

El Presidente fue reelegido con una amplia mayoría (58%), arrastrando una mayoría de legisladores, la que fue acrecentada con las modificaciones a la ley de elecciones, al reinstalar el método d' Hondt para el reparto de escaños. Así con el 52 % de los votos Alianza País alcanzó un 73% de las curules, o sea 100 de 137 Asambleístas. Esto le permitió al Gobierno dictar ciertas leyes que estaban represadas como la ley de comunicación, llamada "Ley Mordaza".

Uno de los postulados de este nuevo período presidencial es el "cambio de la Matriz Productiva". El país ha empezado a sentir este cambio con la restricción de importaciones decretada a fines de año, y los anuncios de nuevas limitaciones, con el fin de incentivar la producción nacional. Hay, sin embargo, una falta de coherencia, ya que mientras se aplica reglas estrictas a los importadores, continúa el libre ingreso, sin pagar ni aranceles ni IVA, de toneladas de artículos a través del "4 x 4" de Correos del Ecuador y otros couriers.

La industria nacional está también sujeta a nuevas normas técnicas obligatorias que exigirán inversiones para poder cumplirlas. Los empresarios de la construcción han sido afectados por nuevas reglas que obstaculizan su normal desenvolvimiento y que probablemente causarán un incremento en el costo de la vivienda. En otras palabras se busca un control cada vez mayor de la empresa privada.

El gobierno está apostando a generar recursos futuros por medio de la minería de escala, aunque lamentablemente las nuevas rondas petroleras en las provincias orientales no tuvieron éxito. Además, por no llegar a acuerdos finales, se retiró del país la empresa canadiense Kinross que tiene la concesión Fruta del Norte, con supuestas reservas considerables de oro. Quizá por esto, luego de haberlo promocionado por algunos años, tanto en el exterior como dentro del país, se abandonó el proyecto de dejar Intocado el Yasuní al no haber encontrado eco a la propuesta ecuatoriana por parte de la comunidad mundial.

El gobierno reconoció que el Comercio Exterior bajo la tutela de la Cancillería no había dado resultado, y creó el Ministerio de Comercio Exterior. El sector exportador se esperanzó que esto podría llevar a firmar tratados comerciales con la UE, pero pese a que se han reanudado las conversaciones, un acuerdo parece aún lejano. Mientras tanto por el incidente Snowden en el que el país se involucró innecesariamente, el gobierno renunció unilateralmente a la ATPDEA, aunque probablemente la hubiésemos perdido de todos modos. Desgraciadamente ciertos enfoques de nuestras relaciones exteriores nos pasan factura, y dificultan las condiciones para la exportación de nuestros productos al perder competitividad con relación a nuestros vecinos.

El PIB durante el año 2013 no alcanzó el crecimiento presupuestado de 4.5% y se estima se situó en 3.5%, valor inferior en 0.6% al del año 2012. El índice anual de inflación fue de 2.7%, así mismo bastante menor al del año precedente. El salario mínimo fue incrementado en un 8.9%, de \$292 a \$318.

Pese a una elevada recaudación de tributos y a una recuperación del precio del petróleo, el gobierno apeló a una nueva línea de crédito de la China por \$2000 millones.

MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:

Los cambios en los hábitos de compra de los consumidores ecuatorianos causados entre otros factores, por el efecto de Correos del Ecuador con su programa del 4x4 que ya se ha difundido a todos los couriers ha hecho posible que muchas personas tengan acceso al mercado estadounidense, especialmente de ropa y calzado, sin pagar ni IVA ni aranceles y sin cumplir normas técnicas, causando así una notable baja de las ventas del sector formal en estas líneas. Esto sumado al ingreso en el mercado Ecuatoriano a cadenas de moda en los principales centros comerciales de Quito y Guayaquil han dado como resultado que nuestras ventas se hayan visto disminuidas de \$14'357,052 a \$14'046,755 lo que representa una disminución del 2.16% con relación al año anterior.

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

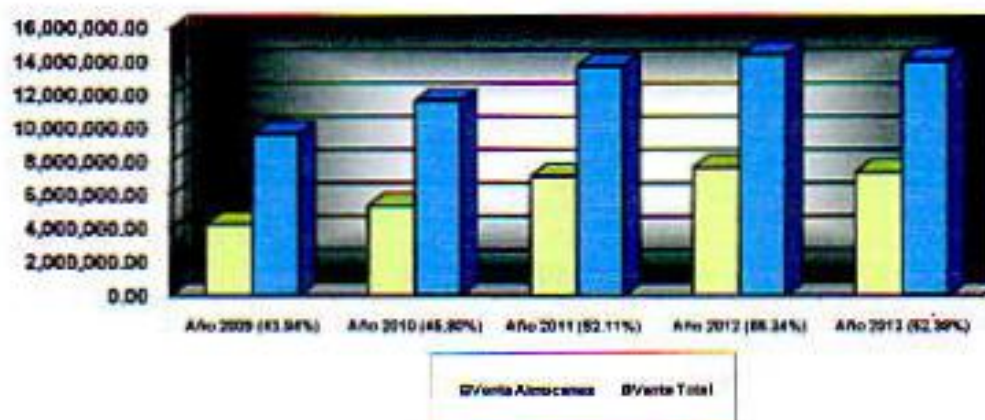
	Año 2012		Año 2013		DIFFERENCIA
ALMACENES PROPIOS EN:	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	Porc./Crec.
QUITO- Bosque	582,789	4.06%	588,935	4.19%	1.06%
- Recreo - saldos	330,008	2.30%	339,720	2.42%	2.94%
- Recreo - Plaza	317,034	2.21%	337,707	2.40%	6.52%
- Quicentro	580,559	4.04%	495,848	3.53%	-14.83%
- San Luis	408,741	2.85%	411,883	2.93%	0.72%
- Granados	246,737	1.72%	232,242	1.65%	-5.87%
- Quicentro Sur	159,385	1.11%	181,107	1.29%	13.63%
ATUNTAQUI -	255,747	1.78%	245,212	1.75%	-4.12%
GUAYAQUIL - San Marino	649,933	4.53%	589,836	4.20%	-9.28%
- Centro	391,659	2.73%	370,704	2.64%	-5.35%
- Mall del Sur - Niños	251,025	1.75%	205,007	1.46%	-18.33%
- Mall del Sur- Adultos	186,431	1.30%	152,488	1.09%	-18.21%
- Riocentro Norte	321,214	2.24%	301,585	2.15%	-6.11%
MACHALA - El Paseo	367,125	2.56%	361,960	2.58%	-1.41%
PORTOVIEJO - El Paseo	549,868	3.83%	501,958	3.57%	-8.71%
SANTO DOMINGO -	428,715	2.99%	384,149	2.73%	-10.40%
IBARRA - La Plaza	231,832	1.61%	234,958	1.67%	1.35%
QUEVEDO -	335,336	2.34%	329,368	2.34%	-1.78%
RIOBAMBA -	203,827	1.42%	181,368	1.29%	-10.93%
BABAHOYO-	112,978	0.79%	176,531	1.26%	56.25%
CUENCA- Vergel	272,817	1.90%	243,752	1.74%	-10.65%
- Las Américas	227,663	1.59%	274,837	1.96%	20.72%
- Fábrica	130,093	0.91%	127,965	0.91%	-1.64%
- Fábrica Comisariato	125,341	0.87%	90,488	0.64%	-27.80%
SUBTOTAL ALMACENES	7,666,635	53.40%	7,359,015	52.39%	-4.01%
FABRICA POR MAYOR	971,951	6.77%	1,011,879	7.20%	4.09%
EXPORTACION	270,122	1.88%	230,896	1.64%	-14.52%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	265,582	1.85%	267,149	1.90%	0.59%
AGENTES CUENCA	3,380,846	23.55%	3,201,311	22.79%	-5.31%
AGENTES QUITO	1,801,916	12.55%	1,976,704	14.07%	9.70%
SUBTOTAL VARIOS	6,690,417	46.60%	6,887,739	47.61%	-0.04%
TOTALES	14,357,052	100%	14,046,755	100%	-2.18%

COMPARATIVO DE VENTAS



El efecto del cambio de los hábitos de compra en el consumidor Ecuatoriano han causado que por primera vez, desde que iniciamos con almacenes propios con nuestra marca en diferentes centros comerciales del país, haya una disminución de ventas con relación al año anterior en este importante canal, llegando al valor de \$7'359,015 en este año que comparado con el valor de \$7'666,635 del año anterior tenemos una disminución en porcentaje del 4.01%.

COMPARATIVO DE VENTA ALMACENES VS VENTA TOTAL



En este año la Administración del C.C. Quicentro nos obligó a trasladar el almacén que mantenemos dentro de este centro comercial dándonos una ubicación que es menos atractiva que la que teníamos anteriormente lo cual se reflejó en nuestras ventas en este local. El Centro Comercial mencionado realizó este cambio para dar cabida a una cadena multinacional de moda.

Para mejorar la atención de nuestros almacenes se realizaron capacitaciones con clínicas de ventas a todo el personal de nuestros almacenes en los meses de marzo y luego en Junio, así como un curso de liderazgo para todas las Jefas de nuestros almacenes en el mes de abril.

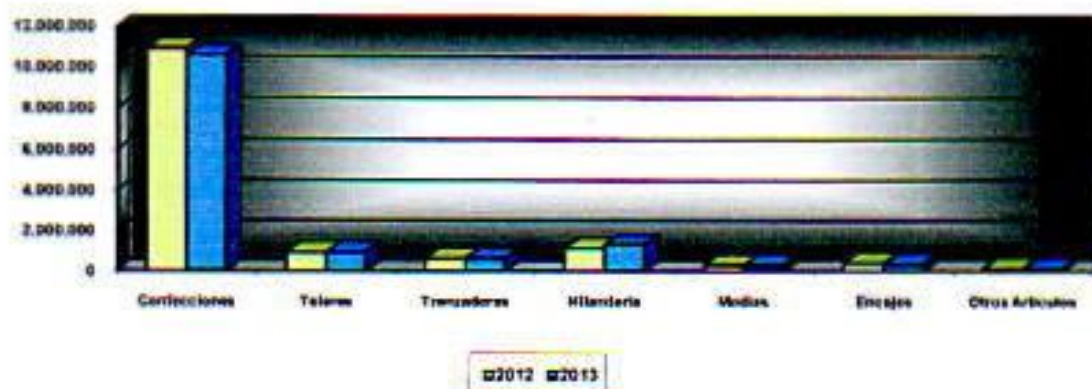
Buscando mejorar las ventas a nuestros mayoristas y con el objetivo de que ellos se enteren de todos los productos que confeccionamos para que amplíen la gama que habitualmente nos compran, se realizaron ocho eventos en el año que los denominamos "Show Rooms" en donde se visita una ciudad y se invita a los clientes mayoristas de la ciudad y/o de la zona a un evento en un salón de un hotel donde les mostramos toda nuestra línea de productos y se receptan sus pedidos. Es así que se realizó un "Show Room" en el mes de febrero en la ciudad de Machala, en el mes de marzo en Guayaquil atendiendo a los clientes de esta ciudad y de la ciudad de Babahoyo. En el mes de abril se los realizaron en la ciudad de Quito y Loja. En el mes de mayo en la ciudad de Ambato y en el mes de julio en la ciudad de Portoviejo, finalizando en el mes de septiembre con "Show Rooms" en las ciudades de Quevedo y Santo Domingo.

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

Ventas por Departamento

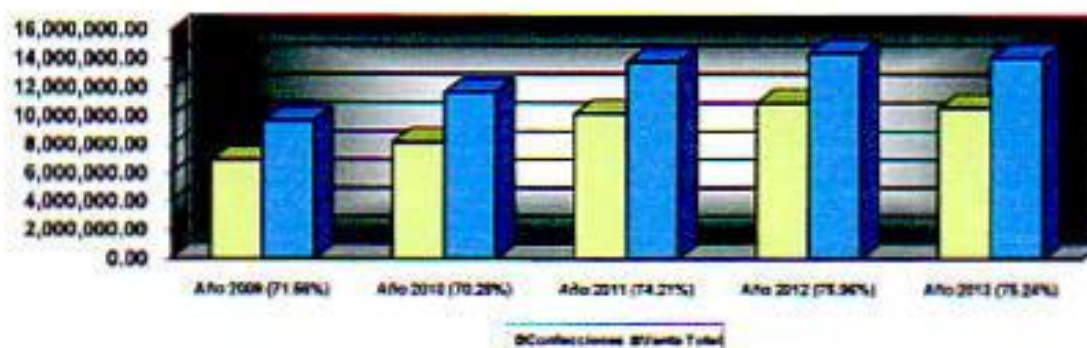
DEPARTAMENTO	2012 Dólares	2013 Dólares	DIFERENCIA Dólares	Incrto. Año	Porc./Total
Confecciones	10,805,783	10,569,847.59	-335,945	-3.08%	75.25%
Telares	908,612	900,169.67	-8,442	-0.93%	6.41%
Trenzadoras	627,507	583,128.25	-44,379	-7.07%	4.15%
Hilandería	1,113,859	1,285,767.64	181,908	16.33%	9.22%
Medias	302,809	281,455.16	-21,354	-7.05%	2.00%
Encajes	379,812	331,038.18	-48,774	-12.84%	2.36%
Otros Artículos	118,659	85,348.84	-33,310	-28.07%	0.61%
TOTALES	14,357,052	14,048,755	-310,297	-2.16%	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 éstas se grafican en el siguiente cuadro.

COMPARATIVO VENTA CONFECCIONES VS VENTA TOTAL

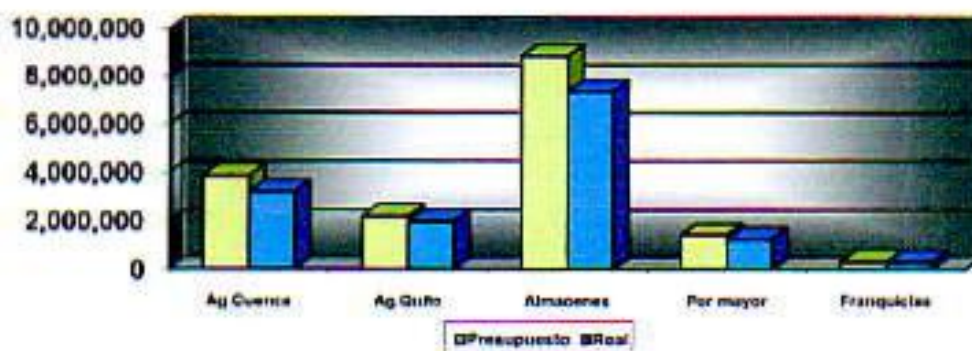


Con respecto al cumplimiento del presupuesto se alcanzó un 84.16%, como se demuestra en el cuadro siguiente:

Ventas reales vs presupuesto

	Presupuesto	Real	DIFERENCIA	PORC.
	Dólares	Dólares	Dólares	
Ag Cuenca	3,882,659	3,201,311	-681,348	-17.55%
Ag Quito	2,216,300	1,978,764	-237,536	-10.81%
Almacenes	8,698,839	7,258,518	-1,430,321	-16.44%
Por mayor	1,426,469	1,242,575	-183,894	-12.89%
Franchicias	305,011	267,149	-37,862	-12.41%
SUBTOTAL	16,829,278	13,956,257	-2,873,021	-15.57%
CUMPLIMIENTO PARCIAL	84.43%			
MAS:				
Comisariato-Wipe	9,137	90,498	NA	NA
Almacenes - Por abrirse	152,335	0	NA	NA
SUBTOTAL	161,472	90,498	NA	NA
TOTAL	16,990,750	14,046,755	NA	NA
CUMPLIMIENTO TOTAL	84.18%			
Hilos de Coser	1,030,163	1,096,089	65,926	6.40%
CUMPLIMIENTO	106.40%			

COMPARATIVO DE VENTAS vs PRESUPUESTO



Cabe mencionar que, como en años anteriores, el presupuesto para el año 2013 fue calculado buscando parámetros muy ambiciosos al haber establecido este presupuesto en el valor de \$16'690,750 lo que equivale a un incremento del 16.25% sobre las ventas reales del año 2012.

Es importante indicar que, para el año 2013, debido a los factores de mercado indicados anteriormente, no se realizó un alza de precios de nuestros productos, absorbiendo la empresa las alzas salariales e incrementos de costos suscitados en este año.

MANEJO DE COLECCIONES

Se modificó el sistema de montaje y presentación de colecciones para un mayor impacto comercial de acuerdo a temporadas y en lineamiento a las tendencias de moda. La primera entrega de tendencias y colecciones se hizo en mayo. Se presentaron las tendencias de moda y colores de Otoño Invierno 2013-2014. Se dio a conocer las principales tendencias vistas en pasarelas. Se presentó en formato de lookbook para que el Área Comercial pudiese hacer el

escogimiento de las prendas. Se prepararon 11 colecciones en total con una producción aproximada de 85.000 prendas.

De esta primera experiencia en el manejo de colecciones se tomaron algunas lecciones que luego aplicamos a la segunda entrega para la temporada Primavera Verano 2014. Se redujo el número de colecciones así como la cantidad de artículos diseñados en cada grupo. En general hubo retrasos en estas colecciones, principalmente por entregas tardías de los proveedores de tela.

En el proceso de planificación, manejo, producción y comercialización de colecciones la empresa todavía tiene mucho que aprender. Por lo que se está planificando contratar asesoría externa en el año 2014 para un mejor desarrollo del segmento de moda.

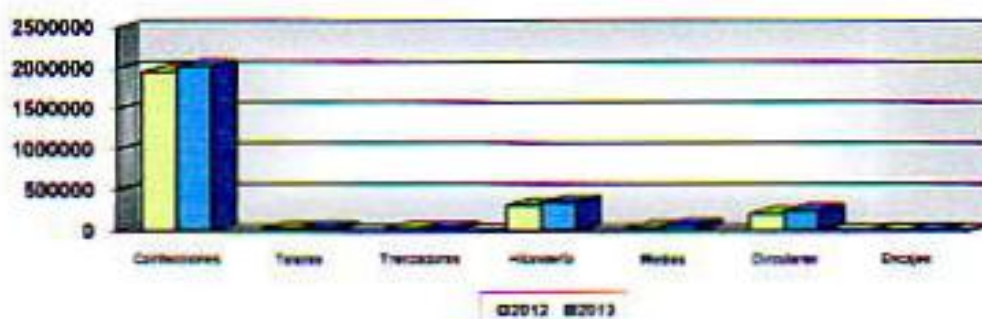
PRODUCCIÓN:

En el siguiente cuadro podemos apreciar los datos de producción de las diferentes áreas de Pasamanería S.A. y su comportamiento entre el año 2012 y 2013.

Claramente podemos observar una mejora en los volúmenes de producción en todas las áreas con excepción de una pequeñísima disminución (-1.01%) en la sección de encajes.

SECCIÓN		PRODUCCIÓN		% VARIACIÓN
		2012	2013	
CONFECCIONES				
UNIDADES		1.953.847	2.021.074	3.44%
UNIDADES EQUIVALENTES		2.285.009	2.356.961	3.15%
TELARES	Kg	33.837	37.324	10.31%
TRENZADORAS	Kg	27.255	28.392	4.17%
HILANDERÍA	Kg	309.944	346.020	11.64%
HILOS PASA	Kg	62.057	63.632	2.54%
MEDIAS	PR	40.784	69.457	70.30%
MALLAS	Kg	205.437	240.315	16.98%
ENCAJES	Kg	8.525	8.439	-1.01%
PIEZAS	Kg	69.440	72.644	4.61%
TINTORERÍA	Kg	297.075	323.808	9.00%
CALANDRAS	Kg	21.633	23.898	10.47%
ENCONADORAS	Kg	98.183	110.289	12.33%

PRODUCCION EN UNIDADES



CONFECCIONES Y SERIGRAFIA

Se comienza el año con muy bajos pedidos. A partir del mes de marzo se nota un importante incremento de producción, logrando la más alta producción desde noviembre del 2009. Al mismo tiempo se implanta un control estricto de eficiencias y su información mediante carteleros en las diferentes jefaturas de la sección confecciones. Entre los meses de julio y octubre hay una considerable baja en pedidos por lo que se aprovecha para adelantar las colecciones para Navidad lo que trae una baja eficiencia por la complejidad de las prendas.

Para el mes de noviembre, con el apoyo de Mantenimiento, Sistemas y Métodos, Calidad y Diseño se implementa una nueva modalidad en cuanto a horarios de trabajo: un turno ordinario y dos turnos rotativos (madrugada y velada). En el turno ordinario está la gente de mayor rendimiento que trabaja artículos de moda con mayor complejidad. Para esta implementación se adquieren 40 máquinas (rectas, overlocks, recubridoras y especiales). Los módulos se estructuraron agrupando a la gente por su eficiencia y habilidad, conformando un grupo de 50 costureras y 68 adicionales en cada turno rotativo. Cabe indicar que el turno ordinario iguala y en muchos casos supera a la suma de la producción de los turnos rotativos a pesar de la complejidad de las prendas. Con una producción promedio de 168.431 prendas mes o 196.413 prendas equivalentes.

En el área de corte se viene implementando sistemáticamente un proceso de disminución de desperdicio y especialización de su personal, también se trabajo en la capacitación al personal sobre el uso del sistema Gerber y sus aplicaciones.

En la sección de Serigrafía se hizo una reubicación de las máquinas y se eliminó el termo fijador eléctrico; se creó una bodega de acopio para poder planificar mejor la producción; y se asignó un mecánico para esta sección. Se compró una nueva homogenizadora de pigmentos y pasta madre.

En el mes de octubre se anexo esta sección al área de confecciones para mejorar sus procesos administrativos puesto que hemos tenido una altísima

rotación de jefes de Serigrafía.

TELARES

Los dos últimos trimestres se nota un incremento en pedidos y se termina el año con un promedio de tres mil cien kilos por mes y con un desperdicio de apenas el 1.7% inferior al estándar establecido del 3%, pese a tener un continuo problema de proveeduría de la materia prima.

TRENZADORAS

Los seis meses primeros estuvieron bajos; tan solo trabajó el 50% de las máquinas. Se hizo esfuerzos para reducir el desperdicio, especialmente en el elástico 3350. Se termina el año con una ocupación del 80% de las máquinas.

HILANDERIA E HILOS PASA

Se implemento un supervisor y un mecánico en el tercer turno, lo cual ha permitido una mejor continuidad en los diferentes procesos. Además se incorporó personal femenino para limpieza en el turno de amanecida.

En cuanto a maquinaria se adquirió localmente una carda TRUTZSCHLER para trabajar 100% poliéster, dos manuales sin regulación RIETER (nuevos) y además una mechera ROVEMATIC para la sección de preparación del área de algodón.

También durante este año hubo capacitaciones periódicas tanto en planta como en la parte mecánica.

La producción promedio mensual total es de aproximadamente 30.000Kg mes, de los cuales 5.300 Kg. por mes son Hilos comercializados con marcas propias.

MALLAS Y MEDIAS

Por la necesidad de solucionar problemas de contaminación de fibras y pelusa en los tejidos se instaló el sistema de succión en el área de circulares y se establecieron rondas de limpieza cada tres horas con una aspiradora manual obteniendo buenos resultados. Con el esfuerzo del turno de amanecida se ha cumplido con las mayores necesidades en malla cruda.

La producción de medias se recuperó a los niveles de producción del año 2011, llegando nuevamente el 2013 a un promedio mensual de aproximadamente 5.800 pares por mes.

ENCAJES

Se mantiene la producción durante este año en 700 kg/mes de promedio con

una ocupación de máquinas de un 80% y un desperdicio del 2.65%. Sin embargo, por su antigüedad, son equipos que requieren un permanente mantenimiento.

PIEZAS

Se realizó una revisión y cambio de métodos en cintas, cintillos y reatas para poder ajustar las tarifas a valores reales.

TINTORERIA

Con respecto al nivel de producción se mantiene con un promedio mensual de 27.000 Kg mes bajando el costo por kilo a 2.04 de 2.07 que fue el costo del año 2012.

CALANDRAS

En calandras se trabajo un promedio de 1.900 Kg/mes pero teniendo mucha irregularidad en los pedidos corrigiéndose esto en el mes de diciembre.

FINANZAS:

Manteniendo la política financiera de los últimos años la empresa disminuyó sus deudas bancarias en un 25.35% y también hemos tratado de mantener los pasivos a largo plazo para mejorar los flujos de caja de la compañía, el gasto financiero sobre el costo de ventas baja del 4.28% al 3.82% durante el último año.

Las principales operaciones de crédito del año 2013 fueron:

- Produbanco por \$500,000.00 a dos años plazo con cuotas trimestrales para el pago de compra de algodón importado.
- Se mantuvo las operaciones factoring con el Banco del Pichincha para la compra del algodón nacional con un plazo de 90 días adicionales a los 30 días que se negocia con Funalgodón.

La tasa de interés promedio del los créditos bajo del 9.64% en el año 2012 al 9.43% en el año 2013, la operación que mantenemos con la Corporación Financiera Nacional está con un saldo bajo por pagar lo cual nos abre la posibilidad de obtener una nueva línea de crédito.

RECURSOS HUMANOS:

Se recibió y gestionó 66 requerimientos de personal, cubriendo 95 posiciones de trabajo de diferentes áreas.

Estas solicitudes se han generado primordialmente por reemplazos y requerimientos nuevos, siendo cubiertos con fuente interna generando promociones y transferencias de personal, procurando de esta manera optimizar nuestros recursos humanos; y con fuentes de reclutamiento externo.

En comparación con el año 2012, al cierre del año 2013, la nómina de personal estuvo conformada de la siguiente forma:

	2012	2013	DECREMENTO
Total Personal	823	795	3,52%

Índices de Rotación y Ausentismo de Personal

Como indicadores de medición presentamos el índice de rotación y ausentismo de personal del período de Enero a Diciembre-2012, comparado con el período de Enero a Diciembre-2013:

Indicador de medición	2012	2013	Variación
Índice de Rotación:	14.55%	13.95%	4.30%
Índice de Ausentismo:	1.77%	1.87%	5.65%

En cuanto al aspecto remunerativo, se continuó con la aplicación de categorías ocupacionales y los consecuentes ajustes remunerativos para el personal operativo de la planta y el personal de vendedoras de almacén, considerando como parámetros de medición: el conocimiento y la experiencia.

Teniendo como referente la remuneración básica unificada mensual que sirvió de cálculo para las remuneraciones del mes de Diciembre del 2012, a partir del mes de Junio del 2013, se incrementó la remuneración básica unificada mensual de los trabajadores de la Empresa que a esta fecha tenían mínimo un año de prestar servicios, en un porcentaje no menor al 5.00%.

En cuanto a Capacitación, se han desarrollado eventos tanto dentro de la Empresa, como fuera de ésta, todos tendientes a satisfacer necesidades de las distintas áreas de la Empresa, determinadas a través del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

En resumen nuestros colaboradores han participado en 32 eventos de capacitación, con un total de 2.909,50 horas de aprendizaje.

Adicionalmente personal del Departamento de Diseño y del Área Comercial asistieron a varios eventos tanto locales como internacionales, en temas de análisis de tendencias, vitrinaje, diseño de interiores, marketing y publicidad.

De conformidad con la política gubernamental, el Ministerio de Relaciones Laborales continuó realizando inspecciones laborales en algunas Sucursales básicamente en el mes de Diciembre para cuyo efecto se debió preparar la documentación solicitada para la presentación correspondiente.

También nos han reportado de la Sucursales y de almacenes de Cuenca la visita de funcionarios del I.E.S.S. básicamente averiguando el tema de afiliación.

PLANES PARA EL EJERCICIO ECONÓMICO 2014:

Sería largo detallar los proyectos para este año, pero se los puede resumir en las siguientes metas:

- Incremento efectivo de ventas
- Racionalización de inventarios
- Buscar la reducción de gastos y costos de producción para mejorar el margen neto de beneficios
- Control financiero para mejorar el flujo de caja
- Continuo mejoramiento de posicionamiento de nuestra marca

RESULTADOS:

A fines del período tuvimos una saludable recuperación económica que nos ha permitido presentar a Ustedes un valor de utilidades a disposición de esta Junta que asciende a \$382,091.25 conforme pueden observar de la Conciliación Tributaria al final del balance.

La administración, considerando que el año anterior (2012) la Empresa no pudo hacer ningún reparto, propuso al Directorio, y este aprobó poner en consideración de esta Junta el reparto de un dividendo de \$ 0.40 por cada acción de un dólar, o sea \$ 480,000.00 en total. Para esto será necesario, además de las utilidades del año, tomar el saldo (\$ 97,908.75) de la cuenta Reserva Facultativa. Este dividendo será entregado en tres partes, no antes del segundo semestre del año, y dependiendo de la liquidez de la compañía.

Nos queda tan solo agradecer a todos nuestros colaboradores: Directores, Gerentes, Jefes Departamentales, Empleados y Trabajadores por su labor cotidiana en beneficio de la Empresa.



Juan P. Tosi L.

Vicepresidente de Comercialización