

*PASAMANERIA S.A.
INFORME DE GERENCIA
AÑO 2014*

Señores Accionistas:

Para dar cumplimiento a expresas disposiciones legales y estatutarias, nos es grato someter a la consideración de ustedes el Informe de los principales aspectos que normaron el desarrollo de la Empresa durante el año 2014.

PRINCIPALES ASPECTOS DEL ENTORNO POLÍTICO-ECONÓMICO:

El año se inicia con la campaña electoral para los comicios seccionales a realizarse el 23 de febrero. Si bien las elecciones involucraban a los Prefectos y Alcaldes y más funcionarios de los gobiernos locales de todo el país, la atención ciudadana se concentró en las ciudades más importantes en las que, pese al enorme apoyo del Presidente a sus candidatos, el oficialismo perdió en las diez principales urbes, siendo más notorio el revés en Quito, Guayaquil y Cuenca.

El oficialismo, al percibir que la popularidad presidencial no es endosable a otro candidato, empezó a pensar en la opción de reformar la Constitución para una nueva reelección. Al haber perdido la confianza en el electorado se buscó llegar a este fin utilizando la mayoría congresal y el apoyo de la obsecuente Corte Constitucional. Por su parte los diferentes grupos de oposición, en su intento de impedir la reelección, han tratado, infructuosamente hasta hoy por el bloqueo del CNE, llevar el asunto a una consulta popular.

El gobierno propuso la implementación de un nuevo Código del Trabajo, pero ante la oposición de las cúpulas sindicales, optó por enviar a la legislatura un proyecto limitado, el mismo que se encuentra aún en trámite, y que lamentablemente contempla menos flexibilidad laboral, aunque busca limitar también algunos derechos de los trabajadores al poner tope al ingreso por concepto de utilidades. Contempla además la afiliación al IESS de las amas de casa que no tengan un empleo pagado.

A partir del mes de agosto se hizo evidente el descenso del precio del petróleo, declinación que fue acentuándose, ya que bajó de un promedio de \$ 98,9 en el mes de junio a \$ 52,9 en diciembre. Paralelamente a este suceso, el dólar estadounidense se ha ido revalorizando con relación a otras monedas, con lo que se augura un menor crecimiento del PIB y se propició el escenario para las medidas económicas tomadas por el régimen.

El 28 de noviembre el presidente envió a la Asamblea, con la calidad de urgente, el proyecto de "Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal", la misma que fue aprobada el 29 de diciembre y su reglamento expedido al día siguiente, y que constituye en realidad una nueva reforma tributaria que afecta nuevamente a la percepción que se tiene acerca de la seguridad jurídica en nuestro país.

Un aspecto positivo para el comercio exterior es el Acuerdo Comercial con la Unión Europea y la extensión, como consecuencia de éste, de las preferencias aduaneras para los productos ecuatorianos mientras entra en vigor el mencionado acuerdo.

La política económica del actual gobierno de dinamizar la economía vía gasto público, ha ido desacelerando el movimiento económico debido a la disminución de los ingresos del sector público. Este hecho conjuntamente con factores como ingresos de productos, especialmente de textiles y calzado, por medio de couriers y entes estatales, como los Correos del Ecuador con su programa 4X4, sin pagar ni IVA ni aranceles y sin control de normas técnicas, han generado una competencia desleal de mercado.

El control hacia la empresa privada ha seguido acentuándose a lo largo del ejercicio. El número de nuevas normas, regulaciones, disposiciones se ha vuelto asfixiante y distrae el normal accionar de las empresas.

MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:

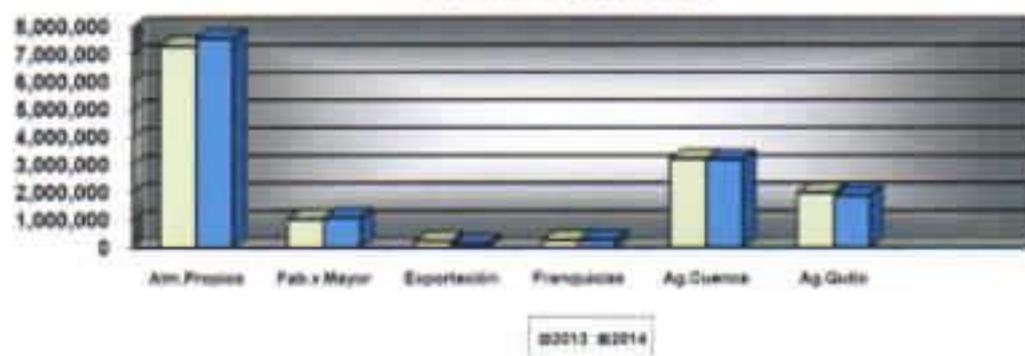
La política que han tomado las grandes cadenas de almacenes de vender en sus establecimientos preferentemente sus marcas propias, ha ido cerrando las puertas a nuestro producto en estas grandes superficies. De las cuatro grandes cadenas, tres de ellas tienen fabricación nacional, de sus marcas propias y la otra importa sus productos con sus marcas. En estas tres empresas que producen sus productos con sus marcas propias en varios talleres nuestras ventas se han visto disminuidas de \$628.946,56 en el 2013 a \$523.137,98 en el 2014 que significan una reducción del 16.82% en este canal.

Otra de las causas que ha afectado nuestras ventas es el cambio de políticas gubernamentales en lo que se refiere, a la dotación de uniformes para las escuelas y colegios fiscales a nivel nacional. Anteriormente los padres de familia tenían la libertad de escoger en alguna medida la provisión de estas prendas, pero hoy en día el uniforme completo es tramitado por entes gubernamentales. Este factor ha dado como resultado que las ventas de nuestros mayoristas se vean disminuidas en artículos como jeans, calcetines y algunas camisetas que los padres de familia compraban de nuestra marca. En algunos casos anteriormente fabricábamos pedidos especiales de uniformes o partes de uniformes, hoy en día esto ya no es factible.

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

	Año 2013		Año 2014		DIFERENCIA Porc./Crec.
	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	
ALMACENES PROPIOS EN:					
QUITO - Bosque	688,935	4.22%	591,181	4.20%	0.38%
- Recreo	339,720	2.43%	346,714	2.46%	2.06%
- Recreo - Plaza	337,707	2.42%	309,641	2.20%	-8.31%
- Quicentro	495,846	3.55%	499,249	3.55%	0.73%
- San Luis	411,883	2.95%	408,421	2.90%	-0.72%
- Granados	232,242	1.65%	231,684	1.65%	-0.24%
- Quicentro Sur	181,107	1.30%	216,865	1.54%	19.74%
ATUNTAQUI -	245,212	1.76%	210,685	1.50%	-14.00%
GUAYAQUIL - San Marino	589,636	4.22%	551,583	3.92%	-8.45%
- Centro	370,704	2.65%	357,901	2.54%	-3.45%
- Mall del Sur - Niños	205,007	1.47%	207,215	1.47%	1.08%
- Mall del Sur - Adultos	152,486	1.09%	150,182	1.07%	-1.51%
- Ricentro Norte	301,585	2.16%	314,109	2.23%	4.15%
- Durán			179,679	1.28%	NA
MACHALA - El Paseo	361,960	2.59%	389,975	2.56%	-0.55%
PORTOVIEJO - El Paseo	501,958	3.59%	534,375	3.80%	6.46%
SANTO DOMINGO -	384,149	2.75%	391,225	2.78%	1.84%
IBARRA - La Plaza	234,958	1.68%	222,036	1.58%	-5.50%
QUEVEDO -	329,368	2.36%	309,474	2.20%	-6.04%
RIOBAMBA -	181,368	1.30%	189,976	1.35%	4.75%
BASAHUAYO-	176,531	1.26%	184,483	1.31%	4.50%
CUENCA - Vergel	243,752	1.76%	250,347	1.78%	2.71%
- Las Américas	274,837	1.97%	285,117	2.03%	3.74%
- Fábrica	127,965	0.92%	131,967	0.94%	3.13%
- Fábrica					
Comisariato	5,150	0.04%	3,483	0.02%	-32.37%
- Feria de Saldo			113,777	0.81%	NA
SUBTOTAL ALMACENES	7,273,867	52.04%	7,581,784	53.67%	3.82%
FABRICA POR MAYOR	1,020,985	7.31%	1,063,128	7.56%	4.13%
EXPORTACION	230,898	1.65%	129,708	0.92%	-43.82%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	267,149	1.91%	284,202	2.02%	6.38%
AGENTES CUENCA	3,201,311	22.91%	3,179,083	22.59%	-0.69%
AGENTES QUITO	1,976,704	14.15%	1,862,350	13.24%	-5.72%
SUBTOTAL VARIOS	6,697,045	47.94%	6,518,472	46.33%	-2.67%
TOTALES	13,970,712	100%	14,070,227	100%	0.71%

COMPARATIVO DE VENTAS





En el mes de abril de éste año se inauguró nuestro 24º almacén en el CC del Paseo Shopping de Durán. Este almacén en sus nueve meses de operación ha aportado el valor de \$179.878,90 a las ventas de la empresa. Es importante indicar que mantenemos la política de seguir abriendo almacenes y para este año esperamos poder abrir por lo menos dos almacenes más.

Para mejorar la atención al público se realizaron capacitaciones con clínicas de ventas al personal de nuestros almacenes y atención al cliente en los meses de septiembre y octubre. También en el mes de junio se realizó la Convención de Ventas de la empresa, con el objetivo de capacitar y mejorar los conocimientos sobre ventas de nuestros colaboradores de esta área.

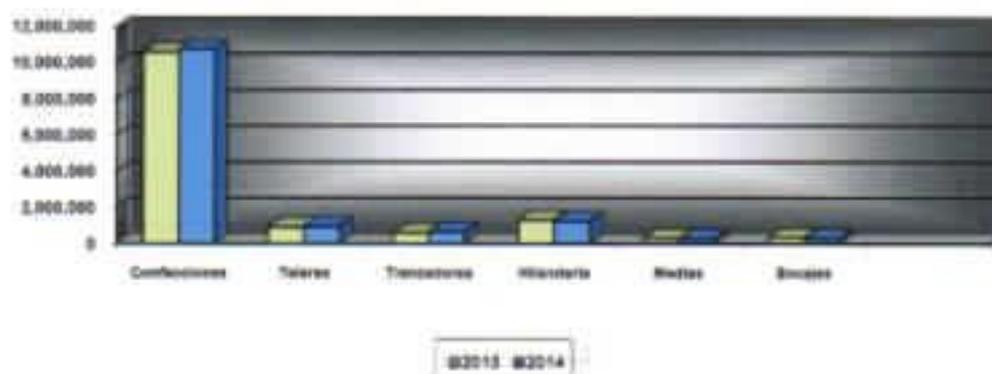
Continuando con la estrategia iniciada el año anterior y buscando mejorar las ventas a nuestros mayoristas y con el objetivo de que ellos se enteren de todos los productos que confeccionamos para que amplíen la gama que habitualmente nos compran, se realizaron ocho eventos en el año de los que denominamos "Show Rooms". Así que se realizó uno de estos eventos en el mes de julio en la ciudad de Guayaquil y en ese mismo mes otro en la ciudad de Quito, en el mes de septiembre en Machala y otro en Portoviejo. En octubre se realizaron tres en las ciudades de Quevedo, Sto. Domingo y Ambato, finalizando el año con el último realizado en la ciudad de Loja en el mes de noviembre.

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

Ventas por Departamento

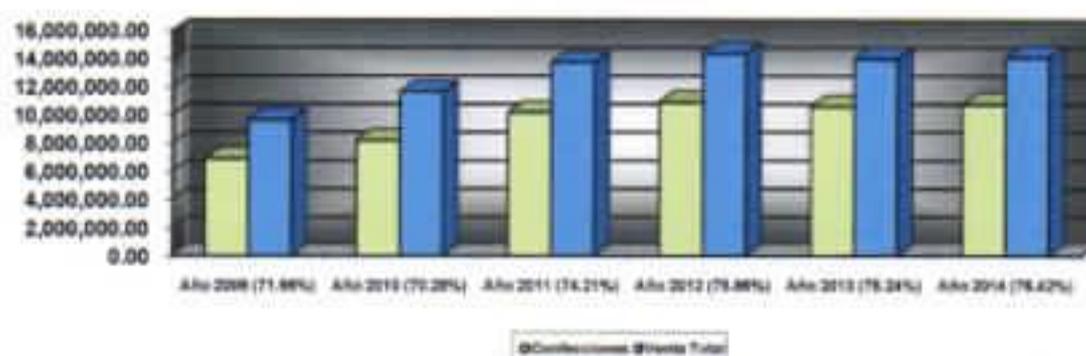
DEPARTAMENTO	2013 Dólares	2014 Dólares	DIFERENCIA Dólares	Incrtó. Año	Porc./Total
Confecciones	10,579,153.59	10,753,704.50	174,551	1.65%	76.43%
Telares	900,169.67	933,432.13	33,262	3.70%	6.63%
Trenzadoras	563,128.25	638,867.06	55,739	9.56%	4.54%
Hilandería	1,295,767.64	1,223,796.98	-71,971	-5.55%	8.70%
Medias	281,455.16	259,103.16	-22,352	-7.94%	1.84%
Encajes	331,038.18	261,322.75	-69,715	-21.08%	1.86%
TOTALES	13,870,712	14,070,227	99,614	0.71%	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.

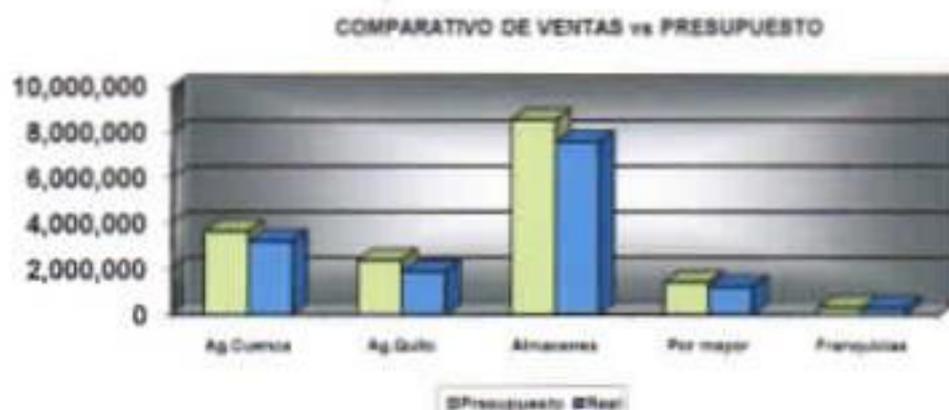
COMPARATIVO VENTA CONFECCIONES VS VENTA TOTAL



Con respecto al cumplimiento del presupuesto se alcanzó un 86.89%, como se demuestra en el cuadro siguiente:

Ventas reales vs. presupuesto

	Presupuesto Dólares	Real Dólares	DIFERENCIA Dólares	PORC.
Ag.Cuenca	3,627,795	3,179,083	-448,712	-12.37%
Ag.Quito	2,360,477	1,862,350	-498,127	-21.10%
Almacenes	8,507,299	7,548,272	-959,027	-11.27%
Por mayor	1,403,673	1,192,837	-210,836	-15.02%
Franchicias	286,863	284,202	-2,661	-0.89%
SUBTOTAL	16,185,907	14,068,744	-2,119,163	-13.09%
CUMPLIMIENTO PARCIAL		86.91%		
MAS:				
Comisariato	6,989	3,483	-3,506	-50.17%
SUBTOTAL	6,989	3,483	-3,506	-50.17%
TOTAL	16,192,896	14,072,227	-2,122,669	-13.11%
CUMPLIMIENTO TOTAL		86.89%		
Hilos de Coser	1,244,754	993,693	-251,061	-20.17%
CUMPLIMIENTO		79.83%		



Cabe mencionar que, como en años anteriores, el presupuesto para el año 2014 fue calculado buscando parámetros muy ambiciosos al haber establecido el mismo en el valor de \$16'192,896 lo que equivale a un incremento del 15.90% sobre las ventas reales del año 2013.

Como una medida para compensar el incremento de gastos administrativos y operacionales que la empresa tiene que afrontar por incrementos de sueldos, inflación, etc., en el mes de marzo se realizó un alza de precios de venta de nuestros productos en un promedio del 8%.

A lo largo de este año hemos venido trabajando para buscar nuevos canales de ventas y poder de esta manera incrementar las mismas. Entre los nuevos proyectos que estamos avanzando es la venta por catálogo, inicialmente por intermedio de nuestra red de clientes mayoristas y si las circunstancias lo ameritan se establecerá una red de ventas adicional a la indicada. También estamos analizando y buscando incrementar nuestra presencia en el mercado ecuatoriano por intermedio de la apertura de Franquicias.

MANEJO DE COLECCIONES

A principios de año se trabajó con el consultor Carlos Trujillo en la identificación Perfil del Consumidor de PASA. El resultado palpable fue la elaboración de los Moodboards y descripción del perfil de consumidor para cada target. Idealmente estos Moodboards son la base para cualquier decisión en torno al diseño, mercadeo y publicidad de producto PASA para nuestro target.

El Departamento de Diseño presenta en Junio las tendencias de moda para el 2015. Esta presentación sirve como introducción para la posterior entrega de las colecciones Primavera/Verano 2015. Se presentaron 8 líneas en total y se sugirió dividir cada colección en dos o tres entregas consecutivas.

Además de las Colecciones entregadas, se preparó y comercializó varios modelos de prendas extras durante el año, de acuerdo a necesidades

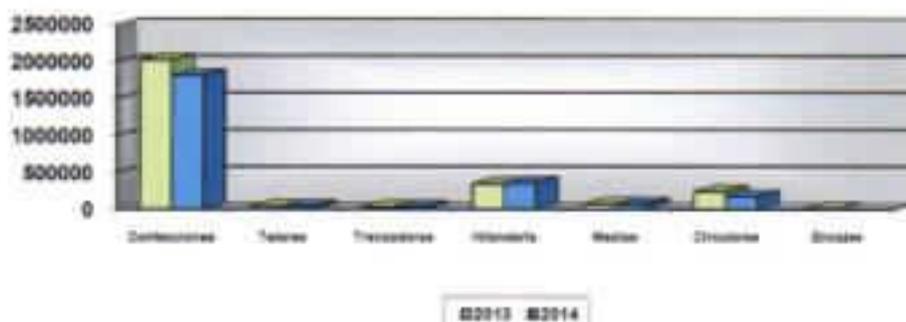
comerciales, en especial pijamas. También como política de empresa se crean nuevos modelos que ocupan sobrantes de malla.

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 2013 y 2014. Como se aprecia tenemos un decremento importante en la mayoría de ellas, debido a la falta de ventas puesto que los inventarios se mantienen a niveles similares entre estos años.

SECCIÓN		PRODUCCIÓN		% VARIACIÓN
		2013	2014	
CONFECCIONES				
UNIDADES		2.021.074	1.811.280	-11,38
UNIDADES EQUIVALENTES		2.356.981	2.067.888	-13,98
TELARES	Kg	37.324	39.504	5,52
TRENZADORAS	Kg	28.382	30.084	5,62
HILANDERÍA	Kg	346.020	244.164	-41,72
HILOS PASA	Kg	63.632	56.978	-11,60
MEDIAS	PR	89.457	89.564	0,15
MALLAS	Kg	240.315	171.360	-40,24
ENCAJES	Kg	6.439	7.404	13,96
PIEZAS	Kg	72.644	76.020	4,44
TINTORERÍA	Kg	323.808	273.660	-18,22
CALANDRAS	Kg	23.898	21.816	-8,54
ENCONADORAS	Kg	110.289	108.400	-1,74

PRODUCCION EN UNIDADES



A continuación detallamos las situaciones más relevantes en el área de producción:

CONFECCIONES

En el primer semestre mantuvimos niveles de eficiencia de un 91%. Toda la empresa ha trabajado en forma constante para mejorar el cumplimiento de las entregas de colecciones, revisando y ajustando la matriz de producción utilizada para realizar los seguimientos mensuales de cumplimiento.

En noviembre se redujo a un solo turno las áreas de corte, costura y terminados para tener un mejor control, rendimiento y por la baja de pedidos.

Por los cambios en disposiciones gubernamentales en los meses de septiembre y octubre se tuvo que re-etiquetar más de 40,000 prendas que estaban por despacharse y adicionalmente nos vimos obligados a eliminar algunas decenas de miles de etiquetas.

Se trabajo activamente en reducción del desperdicio obteniendo un ahorro cercano a los 3,700 Kg.

En esta sección, realizaron cambios de infraestructura ampliando su bodega e integrando las áreas de corte de hilos y terminados, además dotando a la sección de nuevas baterías sanitarias.

Para este año se continua en el proceso de modernización de esta sección con el cambio de hilas y la construcción de un cuarto de rectificado, para lo cual nos vimos obligados a sobre producir durante el primer trimestre del año y adicionalmente hacer una compra de hilo para cumplir con nuestra demanda de malla durante los meses que duró este cambio.

MALLAS

Se procedió conjuntamente con hilandería a la codificación de lotes de acuerdo a la procedencia del algodón y su clasificación por tono, dando como resultado una optimización de los procesos posteriores.

ENCAJES

Debido a la reducción de pedidos de exportación de encajes la producción de este año se mantiene en un promedio de 620 kg/mes.

TINTORERIA

En el continuo cambio y revisión de métodos que se realizan en esta sección se obtuvieron mejoras importantes como por ejemplo: el cambio de blanqueo con cloro que tenía una duración de 12 horas por un blanco óptico que dura 8 horas y es menos tóxico, también se cambió los procesos de pre blanqueo para hilos mercerizados, se desarrollo nuevos métodos de tintura y receta con colorantes reactivos bajando la temperatura a 60 grados para el 40% de los colores en tejido de punto con el objetivo de mejorar las solidez al lavado y a la luz.

FINANZAS:

Para recuperar liquidez nos vimos obligados a recontractar créditos bancarios para aliviar los flujos de efectivo, en total se obtuvieron créditos por \$1'276,000.00 Dólares.

Durante el año realizamos esfuerzos para pagar los créditos vigentes y pudimos cancelar \$749,749.97 Dólares de ésta manera el aumento real del endeudamiento es de \$526,250.03 por lo cual el índice de endeudamiento sobre ventas solo se incrementa en un 0.24% entre el 2013 y el 2014. La tasa de interés promedio baja del 9.43% al 9.28% entre los mismos años.

RECURSOS HUMANOS:

Se recibió y gestionó 70 requerimientos de personal, cubriendo 117 posiciones de trabajo de diferentes áreas, en su mayoría del Área de Comercialización.

	2.013	2.014	DECREMENTO
TOTAL PERSONAL	795	769	3,38%

Vale aclarar que en el Área de Producción se disminuyó 63 colaboradores por retiros que no fueron reemplazados, de manera particular en las Secciones de Hilandería y Confecciones.

Índices de Rotación y Ausentismo

Como indicadores de medición de estabilidad y asistencia, presentamos el índice de rotación y ausentismo de personal del período de Enero a Diciembre-2.013 comparado con el período de Enero a Diciembre-2014:

	2.013	2.014	Incremento
Índice de Rotación:	13,95%	16,75%	20%
Índice de Ausentismo:	1,87%	2,21%	18%

Incremento salarial general.-

De conformidad con lo aprobado por la Dirección, teniendo como referente la remuneración básica unificada mensual que sirvió de cálculo para las remuneraciones del mes de Diciembre del 2.013, a partir del mes de Julio del 2.014 se incrementó la remuneración básica unificada mensual de los trabajadores de la Empresa en un porcentaje mínimo del 3,5%.

Se continuó con la aplicación de categorías ocupacionales y los consecuentes ajustes remunerativos para el personal operativo de la planta y el personal de ventas, considerando como parámetros de medición: el conocimiento y la experiencia.

En cuanto a capacitación nuestros colaboradores han participado en 31 eventos de capacitación con un total de 2.451,50 horas con una inversión propia de \$20,205.79.

En marzo de 2014 el Ministerio de Relaciones Laborales realizó una inspección integral de las obligaciones Laborales, dando como resultado un informe de cumplimiento cabal de las obligaciones laborales.

RESULTADOS:

Si bien contablemente los años 2013 y 2014 fueron similares, en el año 2013 el estudio actuarial determino que debíamos revertir un monto aproximado a 300 mil dólares de la reserva para jubilación patronal, reversión que se reflejo como utilidad. En cambio este año 2014 el estudio actuarial presentó una necesidad de incrementar nuevamente además de las provisiones efectuadas mensualmente, un valor similar a esta reserva.

La administración no quizo proponer a ésta Junta una nueva afección al patrimonio y propuso al Directorio aplicar, si bien no la totalidad, la mayoría de la Reserva Actuarial a la utilidad contable.

Lamentablemente nuestro sistema tributario contempla como impuesto a la renta la injusta figura del "Impuesto Mínimo" lo cual nos produce una pérdida del valor de este impuesto que es la que se refleja en el balance.

Nos queda agradecer a todos los que formamos parte de nuestra empresa; colaboradores, directores y accionistas.



Juan P. Tosi L.
Vicepresidente de Comercialización



Augusto L. Tosi L.
Vicepresidente de Operaciones