

PASAMANERIA S.A. INFORME DE GERENCIA AÑO 2015

Señores Accionistas:

Dando cumplimiento a expresas disposiciones legales y estatutarias, nos permitimos presentar a ustedes el Informe de los principales aspectos que normaron el desarrollo de la Empresa durante el año 2015.

ENTORNO POLITICO – ECONÓMICO

El deterioro de la economía del país se hace evidente ya a partir del segundo semestre de 2014, con la caída brusca del precio del petróleo que llega a cotizarse para el crudo ecuatoriano, en el mes de enero en \$38,1 el barril. Un modelo económico basado en el gasto público es indudable que entrará en problemas si se agotan los recursos que lo alimentan.

Y es así que el Sr. Presidente se ubicó en Pekín el primer día laboral del año en busca de la ayuda china, habiendo obtenido ofertas que se han concretado parcialmente a lo largo del año. La obtención de nuevos créditos se hace difícil ya que el riesgo país se ha disparado.

La “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 por el Presidente desde Europa al día siguiente, es una nueva reforma tributaria que ha puesto nuevas trabas adicionales al manejo de las empresas, por ejemplo al imponer tributos al intercambio de acciones.

Ante la revalorización del dólar y la depreciación de las monedas de nuestros vecinos, el gobierno optó por establecer salvaguardias a las importaciones de Perú y Colombia, determinando un porcentaje del 7% para el primero y del 21% para la segunda. Ante la protesta de los países de la CAN, el gobierno, a partir del 11 de marzo, extendió las salvaguardias a todos los países, en un rango del 5 al 45 por ciento, afectando a bienes de consumo, de capital, de transporte, de construcción y hasta materias primas en menor escala.

En el mes de abril, la Asamblea Nacional realizó un paquete de reformas al Código del Trabajo, que agregó nuevas rigideces al mercado laboral ecuatoriano. Es un axioma que a mayor rigidez de las leyes laborales, más difícil la obtención de empleo, lo cual se ha visto agravado con la recesión económica que ha obligado a muchas empresas a la reducción de personal, con la pérdida del empleo de miles de trabajadores. Pero además, esta reforma estableció límites a las utilidades de los trabajadores, repudió el aporte del 40% del Estado a las pensiones jubilares del IESS, estableció tope a los sueldos gerenciales.

El 5 de junio el Presidente envió a la Asamblea Nacional un proyecto confiscatorio de la Ley de Herencias. Casi simultáneamente envió un alcance a la Ley Territorial para incluir en dicha ley tributos, así mismo confiscatorios a la transferencia de inmuebles. La reacción de la sociedad civil no se hizo esperar y fue de tal grado que ambas leyes fueron retiradas "temporalmente" de la Asamblea. Pero el daño ya estaba hecho: el proyecto de las Herencias causó la paralización de algunas iniciativas y el consecuente retiro de fondos del país, mientras el segundo agravó la situación de la industria de la construcción, al sembrar la incertidumbre en la mente de muchos inversionistas que prefirieron postergar la adquisición de bienes raíces. Lamentablemente, los ocasionales anuncios presidenciales de que volverá a enviar dichos proyectos a la Asamblea siguen causando incertidumbre hacia el futuro.

Otra consecuencia del ambiente confrontacional causado por los proyectos confiscatorios agravada con rumores de desdolarización, fue el nerviosismo de los mercados financieros. Los depositantes buscan tener una mayor proporción de sus activos a corto plazo y en papel moneda, con la consiguiente contracción de los depósitos que lleva a restricciones crediticias lo que a su vez redundará en menor actividad económica.

En lo político el Presidente puso en marcha el proceso de reformar la constitución por medio de las llamadas "enmiendas" certificadas por la Corte Constitucional y tramitadas por la Asamblea. Los intentos de diversos movimientos y partidos políticos de ir a una consulta para que el pueblo decida fueron bloqueados efectivamente por el CNE, y así se aprobaron a fines de año con el segundo debate, de las dichas enmiendas. Sin embargo hubo una novedad: el Presidente solicitó se incluya una transitoria que le impide ser candidato en las elecciones del año 2017.

Mientras tanto la situación económica del país ha continuado en deterioro. Los reclamos hacia el gobierno por la falta de entrega de asignaciones es diaria, así como los reclamos de falta de pago a proveedores y constructores. Además de la disminución de los ingresos petroleros, como consecuencia del menor movimiento económico, se presenta también una disminución de los ingresos fiscales. Si el 2015 fue un año malo, ¿Qué nos espera en el 2016?

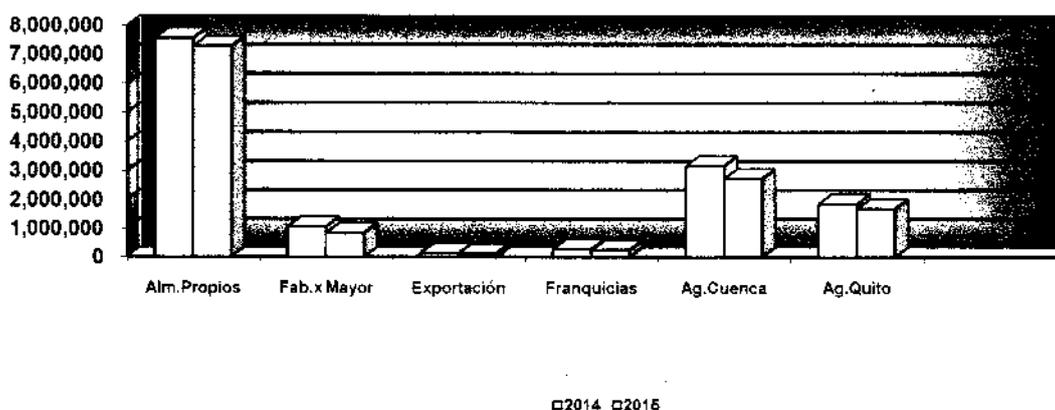
MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:

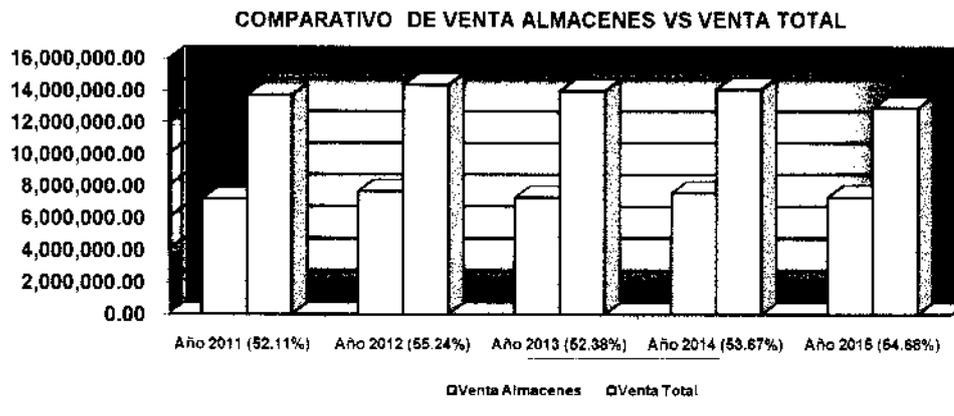
Nuestra empresa no ha sido ajena al deterioro de la economía del país que ha afectado duramente el poder adquisitivo de todos los ecuatorianos, causando que nuestras ventas se reduzcan de \$14'070,227 a \$12'913,967 que representa una disminución de \$1'156,260 o el 8.22%.

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

	Año 2014		Año 2015		DIFERENCIA Porc./Crec.
	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	
ALMACENES PROPIOS EN:					
QUITO - Bosque	591,181	4.20%	509,168	3.94%	-13.87%
- Recreo	346,714	2.46%	320,773	2.48%	-7.48%
- Recreo - Plaza	309,641	2.20%	322,203	2.49%	4.06%
- Quicentro	499,249	3.55%	404,389	3.13%	-19.00%
- San Luis	408,421	2.90%	346,153	2.68%	-15.25%
- Granados	231,684	1.65%	235,706	1.83%	1.74%
- Quicentro Sur	216,865	1.54%	184,899	1.43%	-14.74%
ATUNTAQUI -	210,885	1.50%	210,623	1.63%	-0.12%
GUAYAQUIL - San Marino	551,583	3.92%	500,002	3.87%	-9.35%
- Centro	357,901	2.54%	333,821	2.58%	-6.73%
- Mall del Sur - Niños	207,215	1.47%	172,981	1.34%	-16.52%
- Mall del Sur- Adultos	150,192	1.07%	143,300	1.11%	-4.59%
- Riocentro Norte	314,109	2.23%	282,914	2.19%	-9.93%
- Durán	179,879	1.28%	192,032	1.49%	6.76%
- El Dorado			33,627		NA
MACHALA - El Paseo	359,975	2.56%	363,671	2.82%	1.03%
PORTOVIEJO - El Paseo	534,375	3.80%	516,310	4.00%	-3.38%
SANTO DOMINGO -	391,225	2.78%	325,422	2.52%	-16.82%
IBARRA - La Plaza	222,036	1.58%	205,112	1.59%	-7.62%
QUEVEDO -	309,474	2.20%	310,474	2.40%	0.32%
RIOBAMBA -	189,976	1.35%	208,359	1.61%	9.68%
BABAHOYO-	184,483	1.31%	203,881	1.58%	10.51%
CUENCA - Vergel	250,347	1.78%	263,904	2.04%	5.42%
- Las Américas	285,117	2.03%	259,819	2.01%	-8.87%
- Fábrica	131,967	0.94%	127,818	0.99%	-3.14%
- Fábrica Comisariato	3,483	0.02%	2,620	0.02%	-24.78%
- Feria de Saldos	113,777	0.81%	115,373	0.89%	1.40%
AMBATO-			49,868	0.39%	NA
LOJA-			131,281	1.02%	NA
SUBTOTAL ALMACENES	7,551,754	53.67%	7,276,503	54.68%	-3.64%
FABRICA POR MAYOR	1,063,128	7.56%	842,009	6.52%	-20.80%
EXPORTACION	129,708	0.92%	122,817	0.95%	-5.31%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	284,202	2.02%	246,622	1.91%	-13.22%
AGENTES CUENCA	3,179,083	22.59%	2,736,380	21.19%	-13.93%
AGENTES QUITO	1,862,350	13.24%	1,689,636	13.08%	-9.27%
SUBTOTAL VARIOS	6,518,472	46.33%	5,637,464	43.65%	-13.52%
TOTALES	14,070,227	100%	12,913,967	98%	-8.22%

COMPARATIVO DE VENTAS





Tratando de paliar la crisis económica del país y continuando con nuestra estrategia de abrir almacenes propios, en este año se abrieron tres almacenes en diferentes ciudades del país en donde no teníamos presencia de marca propia sino por intermedio de nuestros mayoristas. Es así que en los primeros días del mes de septiembre se abre nuestro almacén número 25 en el C.C. Don Daniel Mall de la ciudad de Loja. A finales de este mismo mes se abre nuestro almacén número 26 en la ciudad de Ambato; este almacén se lo abrió en la calle Cevallos debido a que no se pudo llegar a un acuerdo satisfactorio con los dueños del C.C. de esta ciudad y cuando se realizaron los análisis para conseguir un local comercial, se argumentó que la ciudad de Ambato, al igual que la de Cuenca, las partes céntricas funcionan como grandes Centros Comerciales. Los primeros días del mes de diciembre se abrió nuestro almacén número 27 en el C.C. El Dorado Shopping de la ciudad de Guayaquil. Estos tres nuevos almacenes, a pesar de su corto tiempo de operación en este año, aportaron el valor de \$214,776.94 al total de ventas de la empresa. A futuro seguiremos manteniendo esta estrategia de abrir almacenes en Centros Comerciales o lugares que convengan a los intereses de la empresa.

Es también importante indicar que se renovó la imagen en estos nuevos almacenes a una imagen más moderna y funcional. Para el efecto se contrató a profesionales en esta área y en esta renovada imagen se aplicaron nuevos conceptos de exhibición de mercadería con el desarrollo de muebles y accesorios más funcionales que nos ayudan a una experiencia de compra más acogedora para nuestros clientes. Dentro de este cambio de imagen, también se capacitó al personal de ventas de estos almacenes a la utilización de los nuevos recursos y nuevas formas de exhibición y venta que antes no se las realizaba. A futuro nuestros almacenes irán migrando a esta nueva imagen de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la empresa y a las exigencias de los Centros Comerciales.

Con el objetivo de mejorar las ventas de la empresa y obtener liquidez, a finales del mes de septiembre y en la primera semana del mes de octubre se realizó una campaña promocional en todos nuestros almacenes como "Fin de Temporada" ofreciendo descuentos que iban desde el 10% al 50% dependiendo de la mercadería. También en el mes de diciembre se realizó la

campaña navideña de "PASA en navidad un regalo te va a dar" entregando prendas de valores seleccionados dependiendo los montos de sus compras.

Continuando con la estrategia iniciada anteriormente 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 nueve eventos en el año de los que denominamos "Show Rooms". Así es que se realizó tres de estos eventos en el mes de septiembre en las ciudades de Ambato, Portoviejo y Guayaquil. Cinco "Show Rooms" en el mes de octubre en las ciudades de Loja, Santo Domingo, Quevedo, Quito, y Machala; y el último en el mes de noviembre en la ciudad de Cuenca.

La política y estrategias de comercializar sus productos con sus marcas propias que mantienen las grandes superficies que las denominamos "Cadenas" se han mantenido a lo largo de este año causando que en este canal se de la mayor reducción de ventas de la empresa. Es lamentable que muchas de estas empresas ni siquiera produzcan con sus marcas en nuestro país, sino que sus productos sean elaborados en los vecinos países o China.

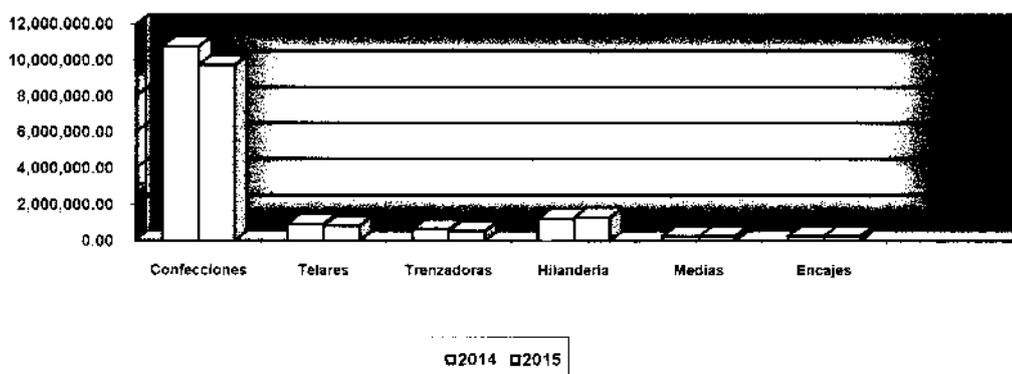
Como en el año anterior el canal que denominamos "Mayoristas" se ha visto afectado por las políticas gubernamentales de desincentivo a la iniciativa privada con su aplicación entre otras de las ampliamente conocidas salvaguardias, y otras medidas de índole laboral. Adicionalmente la devaluación de la moneda en los países vecinos ha dado como resultado en un incremento del contrabando de estos países hacia el nuestro, especialmente en las provincias cercanas a estas fronteras. También ha tenido una fuerte incidencia en este canal, principalmente en la costa ecuatoriana, el libre ingreso de ciudadanos chinos cuyas colonias se han asentado con productos importados de su país y compiten con nuestros clientes mayoristas.

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

Ventas por Departamento

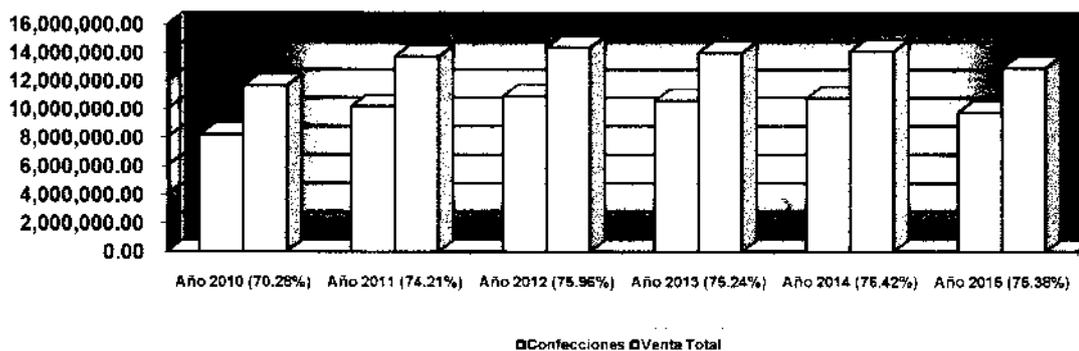
DEPARTAMENTO	2014 Dólares	2015 Dólares	DIFERENCIA Dólares	Incrto. Año	Porc./Total
Confecciones	10,753,704.50	9,734,848.31	-1,018,856	-9.47%	75.38%
Telares	933,432.13	829,325.60	-104,107	-11.15%	6.42%
Trenzadoras	638,867.06	534,057.29	-104,810	-16.41%	4.14%
Hilandería	1,223,796.98	1,287,126.43	63,329	5.17%	9.97%
Medias	259,103.16	253,668.97	-5,434	-2.10%	1.96%
Encajes	261,322.75	274,940.16	13,617	5.21%	2.13%
TOTALES	14,070,227	12,913,967	-1,156,260	-8.22%	100.00%

COMPARATIVO DE VENTAS X SECCIONES



Es importante notar que en los últimos años la relación de la venta de nuestra principal línea de confecciones se ha estabilizado en valores que fluctúan poco sobre el 75% de esta línea y un 25% de la venta de nuestras otras líneas, como se puede observar en el siguiente cuadro.

COMPARATIVO VENTA CONFECCIONES VS VENTA TOTAL



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.

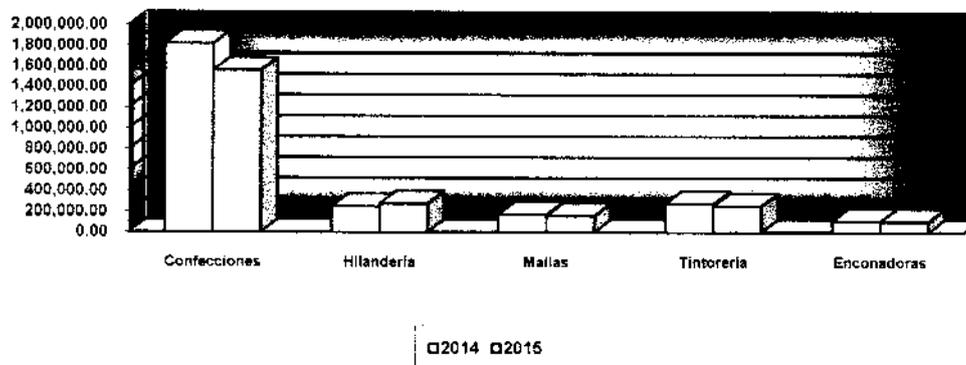
PRODUCCIÓN:

En el siguiente cuadro podemos apreciar los datos de producción de las diferentes áreas de Pasamanería S.A. y su comportamiento entre el año 2014 y 2015. 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.

SECCION	PRODUCCION		
	2014	2015	% VARIACIÓN
CONFECCIONES			
UNIDADES	1,811,280	1,553,640	-14.22
UNIDADES EQUIVALENTES	2,067,888	1,875,768	-9.29

TELARES	Kg	39,504	31,728	-19.68
TRENZADORAS	Kg	30,084	25,380	-15.64
HILANDERIA	Kg	244,164	272,292	11.52
HILOS PASA	Kg	56,976	64,032	12.38
MEDIAS	PR	69,564	43,464	-37.52
MALLAS	Kg	171,360	157,032	-8.36
ENCAJES	Kg	7,404	5,052	-31.77
PIEZAS	Kg	76,020	63,192	-16.87
TINTORERIA	Kg	273,660	250,728	-8.38
CALANDRAS	Kg	21,816	19,356	-11.28
ENCONADORAS	Kg	108,408	102,984	-5.00

PRODUCCION X SECCIONES



CONFECCIONES

La sección de confecciones tiene una caída del 14.22% en unidades pero se refleja en 9.29% en unidades equivalentes debido a que la mezcla de productos contiene cada vez más artículos nuevos y de mayor complejidad.

Las colecciones presentadas por el departamento de diseño durante el año están basadas en el análisis de tendencias anual, se agrupan en Primavera-Verano y Otoño-Invierno. Hay un proceso sistemático de seguimiento a todo el proceso de elaboración de colecciones y artículos nuevos desde su diseño hasta su comercialización para garantizar su oportuna entrega.

De forma semanal el comité interdepartamental se reunió para planificar la producción de confecciones. Se generaron mejoras al manejo de lotes mínimos de producción para dar más eficiencia a confecciones.

Se compra una máquina dosificadora a inicios del año así como una zig-zag para reactivación de la línea de manteles y adicionalmente se compran 12 máquinas entre recubridoras, overlock y costura recta.

Este año se ha puesto especial énfasis en la integración de módulos y la polifuncionalidad de las operarias capacitándoles para el manejo de hasta tres máquinas y de esta forma se obtiene mayor flexibilidad en los 19 módulos actuales.

SERIGRAFIA.

En el mes de Noviembre entra en operación un nuevo pulpo automático de marca Anatol en reemplazo del equipo M&R Challenger. También se compró un equipo de tampografía que nos permite imprimir nuestra marca directamente sobre la prenda.

Se logra la reducción importante de personal con cambios en la metodología de trabajo.

HILANDERIA.

En el mes de Enero se inició con 68 personas y se finalizó con 58 es decir con 10 personas menos trabajando en dos turnos cardas, manuales y enconadoras y tres turnos en hilas de poliéster, hilas Rieter y torcedoras Hamel. Pese a esta reducción se ha logrado un crecimiento en esta sección.

VARIOS

Nivel de stocks y rotación de Materias Primas:

Promedio año 2014	\$ 946.000	113 días
Promedio año 2015	\$ 652.000	97 días
Variación	\$ 294.000	-16 días
	-31%	- 14%

Esta disminución de inventario sumado a la entrega normal de materiales para producción, significó una reducción importante de la inversión que tiene que hacer la empresa, y por ende su costo financiero.

Para el año 2016, con un volumen de producción similar al 2015, esperamos manejar un nivel de inventario similar al año anterior.

Los precios de los materiales nacionales se mantuvieron constantes, al igual que de los materiales de importación.

Se consiguió un proveedor chino de hilo de poliéster, que sustituye eficientemente al hilo de rayón, con una mejora de precios de más del 50%.

En coordinación entre Compras y Diseño se cambió el proveedor de tela lycra a Sajador con una mejora de precios del 20%.

En cada área se ha implementado una mayor revisión de desperdicios semanales.

El Departamento de Calidad con la ayuda del equipo administrativo de cada sección continúa estableciendo manuales de control de calidad interno por sección.

Adicional al control de los tiempos estándar establecidos para la producción real de los artículos, se inserta el control semanal de las eficiencias del área de Costura.

FINANZAS:

La baja de las ventas durante el año trajo problemas de iliquidez los cuales se vieron agravados por el cierre de operaciones crediticias en los bancos iniciado luego del deterioro de los depósitos monetarios en los mismos.

La empresa tuvo que obtener líneas de crédito a corto plazo por \$890,000.00 divididos de la siguiente manera:

El 04 de marzo se obtuvo \$180 mil dólares correspondientes a la línea de crédito revolvente que mantenemos con la Corporación Financiera Nacional, cabe mencionar que esta línea fue utilizada dos veces más durante el año 2015 en julio 29 y noviembre 13. Los desembolsos se utilizaron principalmente en la compra de materia prima.

El 11 de diciembre se obtuvo \$200,000.00 del Produbanco a dos años plazo con cuotas mensuales el mismo que fue utilizado para el pago del décimo tercer sueldo.

El 18 de diciembre se solicitó 150,000.00 al Banco del Pichincha, estos fondos también fueron utilizados para el pago del décimo tercer sueldo y para el pago de una parte de la compra de algodón.

En resumen, el endeudamiento con la banca se redujo, entre corto y largo plazo, en \$710,597.22 y la tasa de interés promedio bajo del 9.28% en el 2014 al 9.18% durante el 2015.

RECURSOS HUMANOS:

Se recibió y gestionó 40 "Requerimientos de Personal", cubriendo 76 posiciones de trabajo de diferentes áreas, en su mayoría del área de Comercialización y primordialmente para satisfacer necesidades de la temporada de Navidad (26 vendedoras a nivel nacional).

Estas solicitudes se han generado primordialmente por reemplazos y requerimientos nuevos por la apertura de los almacenes de Ambato, Loja y Daule (El Dorado).

En comparación con el año 2.014, al cierre del año 2.015, la nómina de personal estuvo conformada de la siguiente forma:

	2.014	2.015	DECREMENTO
Total Personal	769	693	9,88%

Vale aclarar que en el área de Producción (Planta) se disminuyó 51 colaboradores.

En este año, como una situación excepcional por falta de trabajo hubo la necesidad de optimizar el personal y se decidió el retiro de 18 colaboradores llegando a un acuerdo de las partes, excepto un caso que se tramitó como despido.

Las dos áreas con la mayor reducción son las siguientes.

	2.014	2.015	Decremento
Sección Serigrafía	26	18	44,40%
Sección Telares	32	23	39,13%

En cuanto al aspecto remunerativo vale indicar que debido a los incrementos anuales dispuestos por el gobierno y aplicados desde Enero de cada año, básicamente para el personal operativo han ido eliminando la brecha existente entre nuestra escala interna de categorías ocupacionales y el salario básico sectorial vigente. En el caso de vendedoras de almacén, se continuó con la aplicación de categorías ocupacionales y los consecuentes ajustes remunerativos, considerando como parámetros de medición: el conocimiento y la experiencia.

Dadas las condiciones macroeconómicas que inciden consecuentemente en la situación económica de la Empresa, en el presente año no se realizó incrementos salariales generales como en años anteriores, ni revisión de los valores de las categorías ocupacionales.

Según el Registro Oficial No. 588 del 16 de Septiembre-2015 se modifica la normativa de cálculo de la Jubilación Patronal.

En cuanto al pago único global se determina una fórmula que ni los funcionarios del Ministerio de Trabajo sabían cómo se debe aplicar, por lo que ya no es viable utilizar esta forma de pago.

En cuanto al pago de la pensión jubilar mensual, según la nueva fórmula se eliminan las deducciones del aporte patronal al I.E.S.S, lo que genera un incremento en el valor de la pensión mensual.

Luego de analizar con el área legal y con conocimiento y aprobación de la Dirección, a partir de Septiembre-2015 se está aplicando el pago de la pensión jubilar mensual a quienes se acogen a la jubilación patronal. Consecuentemente se incrementará la nómina de jubilados.

Al cierre del 31 de Diciembre-2015 constan 127 jubilados en la nómina.

Nuestros colaboradores han participado en 33 eventos de capacitación con un total de 2.226,40 horas de capacitación.

RESULTADOS:

Considerando todos los aspectos negativos que fueron la norma a lo largo del año 2015, creemos que el trabajo realizado durante este año nos ha permitido terminar este período con resultados, si bien modestos, positivos.

A pesar de que el año 2016 se presenta con indicadores aún más desalentadores que los de este año, pondremos un mayor esfuerzo para sortear las dificultades que se presenten hasta que vengan tiempos mejores.

Solamente 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