

PASAMANERIA S.A. INFORME DE GERENCIA AÑO 2016

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 2016.

ENTORNO POLÍTICO – ECONÓMICO

El año 2015 terminó con un crecimiento negativo del PIB, estimado por el FMI en una contracción del -0.6%. Con este antecedente, desde el inicio del ejercicio las proyecciones de crecimiento del PIB para el año 2016 fueron negativas. Y en realidad fue un año desastroso en lo económico. El comercio, motor de la economía, registró una fuerte caída de sus ventas (20,4% interanual en el mes de junio), con las consecuencias que un bajón de esta naturaleza arrastra: las empresas se ven obligadas a reducir sus gastos, y esto implica reducción de personal. Se estima que la pérdida de empleos ronda los 300.000 en el período.

Y, para agravar la situación, nos sacudió el devastador terremoto del 16 de abril que afectó principalmente a Manabí y Esmeraldas, con su secuela de muerte y destrucción. La ayuda generosa desde todos los rincones del país no se hizo esperar. El costo de la reconstrucción fue estimado en 3.300 millones de dólares, y el gobierno optó, para afrontar el desastre, en crear nuevos impuestos "temporales": el incremento del 2% al IVA por un año; un 3% adicional sobre las utilidades del año 2015; el 0,9% sobre los patrimonios mayores a un millón, contribución de uno o más días del salario, dependiendo del nivel de ingresos. La meta de recaudación de estos nuevos tributos se apreció en los 1.090 millones de dólares. Sin embargo, la situación de la economía causó también la caída de las recaudaciones, en un 16% interanual.

El impulso al uso del dinero electrónico tuvo especial atención en diversos cuerpos legales, como la Ley de Equilibrio Fiscal que creó la devolución de dos puntos porcentuales de IVA para los pagos con medios electrónicos. Posteriormente la Ley de Solidaridad amplió este beneficio a 4 puntos porcentuales. Pese a estas y otras reformas tributarias creando incentivos al uso de este medio de pago, la iniciativa no ha tenido la acogida esperada, ya que la población desconfía del dinero electrónico.

Se inauguraron nuevas centrales hidroeléctricas, destacándose entre ellas la Codo-Coca-Sinclair que es, actualmente, la de mayor capacidad de generación. Paradójicamente, en vez de tener energía más barata, los

precios de la misma fueron incrementados fuertemente para el sector Industrial.

Los golpes llegaron del exterior: El primer caso en conocerse fue el de los Papeles de Panamá que desvelaron una red de corrupción en Petroecuador, la cual no se termina de aclarar. Luego, fue la revelación hecha por la Justicia de EEUU de las coimas de 33.5 millones entregadas por la firma Oderbrecht a funcionarios del gobierno ecuatoriano. Otras denuncias se han presentado, las mismas que caen en el vacío ante la ineficacia de nuestros fiscales. Esos hechos han dejado en la ciudadanía una sensación de impotencia ante la impunidad.

A finales de año, luego de un extenso proceso se concretó el Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea con lo que se abren mejores oportunidades para el Comercio Exterior del País. Es de esperarse que los beneficios de este acuerdo se vayan acentuando en un futuro cercano.

El gobierno minimizó la crisis económica a lo largo del ejercicio. No tomó medidas correctivas para disminuir el gasto corriente y así aliviar el déficit fiscal. Por el contrario, los gastos corrientes se incrementaron. Soslayó la crisis en base a aliviar la liquidez por medio de nuevos endeudamientos, que por el riesgo-país fueron pactados en condiciones no muy convenientes. El Presidente y más autoridades anuncian que dejan la economía en plena recuperación. Sin embargo, analistas independientes discrepan radicalmente de este sentir y opinan que si el nuevo mandatario no toma las correcciones adecuadas la crisis económica se agravará, con consecuencias impredecibles.

MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:

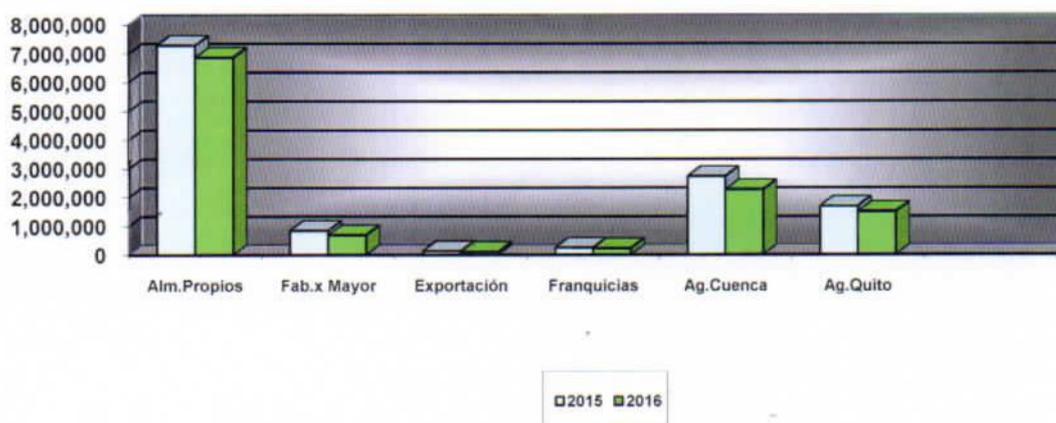
El mal manejo de la economía ecuatoriana en los últimos años ha hecho que esta crisis se ahonde, causando una disminución de nuestras ventas de \$12'913,967 en el año 2015 al valor de \$11'661,380 que en porcentaje representan una disminución del 9.70%

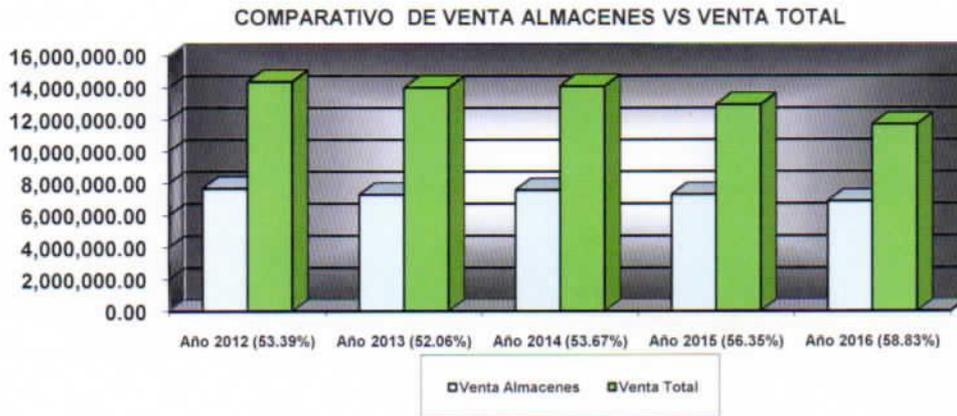
Las ventas de la empresa desglosadas de acuerdo a su estructura operacional se muestran en el siguiente cuadro:

	Año 2015		Año 2016		DIFERENCIA
	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	Porc./Crec.
ALMACENES PROPIOS EN:					
QUITO - Bosque	509,168	3.94%	417,632	3.58%	-17.98%
- Recreo	320,773	2.48%	286,830	2.46%	-10.58%
- Recreo - Plaza	322,203	2.49%	251,808	2.16%	-21.85%
- Quicentro	404,389	3.13%	340,764	2.92%	-15.73%
- San Luis	346,153	2.68%	315,648	2.71%	-8.81%
- Granados	235,706	1.83%	190,884	1.64%	-19.02%
- Quicentro Sur	184,899	1.43%	162,520	1.39%	-12.10%
ATUNTAQUI -	210,623	1.63%	172,587	1.48%	-18.06%
GUAYAQUIL - San Marino	500,002	3.87%	353,874	3.03%	-29.23%
- Centro	333,821	2.98%	309,879	2.66%	-7.17%

- Mall del Sur -Niños	172,981	1.34%	82,092	0.70%	NA
- Mall del Sur- Adultos	143,300	1.11%	65,380	0.56%	NA
- Riocentro Ceibos		0.00%	79,403	0.68%	NA
- Riocentro Norte	282,914	2.19%	222,074	1.90%	-21.50%
- Riocentro Sur		0.00%	76,904	0.66%	NA
- Durán	192,032	1.49%	169,977	1.46%	-11.49%
- El Dorado	33,627	0.26%	229,637	1.97%	NA
MACHALA - El Paseo	363,671	2.82%	306,676	2.63%	-15.67%
PORTOVIEJO - El Paseo	516,310	4.00%	602,533	5.17%	16.70%
SANTO DOMINGO -	325,422	2.52%	280,593	2.41%	-13.78%
IBARRA - La Plaza	205,112	1.59%	178,495	1.53%	-12.98%
QUEVEDO -	310,474	2.40%	264,524	2.27%	-14.80%
RIOBAMBA -	208,359	1.61%	189,647	1.63%	-8.98%
BABAHOYO-	203,881	1.58%	153,568	1.32%	-24.68%
CUENCA - Vergel	263,904	2.04%	228,832	1.96%	-13.29%
- Las Américas	259,819	2.01%	206,820	1.77%	-20.40%
- Fabrica	127,818	0.99%	112,965	0.97%	-11.62%
- Fábrica					
Comisariato	2,620	0.02%	1,535	0.01%	-41.41%
- Feria de Saldos	115,373	0.89%	132,660	1.14%	14.98%
AMBATO-	49,868	0.39%	166,615	1.43%	NA
LOJA-	131,281	1.02%	246,158	2.11%	NA
LATACUNGA -		0.00%	60,611	0.52%	NA
SUBTOTAL ALMACENES	7,276,503	56.35%	6,860,128	58.83%	-5.72%
FABRICA POR MAYOR	842,009	6.52%	692,000	5.93%	-17.82%
EXPORTACIÓN	122,817	0.95%	105,644	0.91%	-13.98%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	246,622	1.91%	227,383	1.95%	-7.80%
AGENTES CUENCA	2,736,380	21.19%	2,274,806	19.51%	-16.87%
AGENTES QUITO	1,689,636	13.08%	1,501,419	12.88%	-11.14%
SUBTOTAL VARIOS	5,637,464	43.65%	4,801,252	41.17%	-14.83%
TOTALES	12,913,967	100%	11,661,380	100%	-9.70%

COMPARATIVO DE VENTAS





Continuando con nuestra estrategia de abrir almacenes propios, en este año se abrieron tres almacenes en diferentes ciudades del país. En la ciudad de Guayaquil se abrió a mediados del mes de julio el almacén número 28 en el CC Riocentro Sur que se encuentra ubicado diagonal del CC Mall del Sur. Cabe recordar que en el año 2009 abrimos dos almacenes en el CC Mall del Sur debido a que este Centro Comercial en ese entonces no pudo asignarnos un solo lugar con el área apropiada y nos concesionaron dos locales pequeños y en ese momento decidimos probar abriendo dos locales que se llamaron Niños PASA y el local de PASA que manejaba la línea de adultos. Con el pasar del tiempo vimos que estos formatos no funcionaron adecuadamente por el doble costo operacional que implicaban y al renovar los contratos en este año, se solicitó al Centro Comercial un solo local sin llegar a una negociación satisfactoria por lo que decidimos migrar estos almacenes al CC Riocentro Sur ubicado en la misma zona de influencia del antes dicho Centro Comercial. También en esta ciudad, en el mes de julio se abrió el almacén número 29 en el CC Riocentro los Ceibos. Y finalmente al concluir el mes de octubre, aberturamos nuestro almacén número 30 en la ciudad de Latacunga debido a un acuerdo con los dueños de la cadena del CC a la que este pertenece y que contrario a nuestras bajas expectativas de abrir un almacén en esta ciudad, está con resultados satisfactorios. Al haber aperturado tres almacenes y haber clausurado dos, hoy en día la empresa cuenta con 29 almacenes propios y la venta por intermedio de Mercantil Tosi S.A.. Estos tres nuevos almacenes, a pesar de su corto tiempo de operación en este año, aportaron el valor de \$216,918.47 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.

En este año en el canal de nuestros almacenes propios se realizaron diversas promociones para atraer a nuestros clientes. Es así que en el mes de abril, y solo en nuestros almacenes de la costa, se realizó la campaña de regreso a clases con la rifa de bicicletas. En el mes de mayo y a nivel nacional, la campaña por el Día de la Madre con un sorteo de un viaje a Galápagos para dos personas. Esta campaña se replicó en el mes de junio por el día del padre. También replicando la campaña de entrada a clases en la costa, y para los almacenes de la sierra en el mes de agosto. En el mes de octubre se realizó una campaña a nivel nacional promoviendo descuentos de

productos que llamamos PO y OO, para incrementar la venta de este canal en este mes. Y cerrando el año con la campaña de navidad, realizamos un sorteo por montos de compra establecidos de tarjetas de regalo PASA en esta época.

Es también importante indicar que en este canal se implementó en el mes de junio la venta de lo que denominamos "Tri Packs virtuales" que consiste en dar un descuento del 10% a las ventas de tres artículos del mismo código, de la misma talla, pero con el color a escoger. Anteriormente comercializábamos, en este canal, únicamente ciertos artículos de alta rotación que eran empacados en "Tri packs" físicos pasando de este concepto, al indicado anteriormente. Como información, cabe indicar, que comparando la venta anterior de los "Tri Packs" vs la actual de los "Tri Packs virtuales" hemos obtenido un incremento de un 25.61% en dólares.

En el canal de nuestros "Mayoristas" en el mes de febrero lanzamos la promoción que denominamos "Experiencia PASA". La mecánica de esta promoción consiste en incrementar en un 30% las ventas de determinados mayoristas en un período de tiempo establecido del año anterior (siete meses) y este número dividirlo para el número de cromos (160) de un álbum publicitario realizado para este efecto. Este valor obtenido es el valor de compra que le da derecho al mayorista a cada cromo para llenar este álbum en el período de tiempo indicado. De conseguir llenar el álbum el mayorista tiene derecho al premio promocionado de la "Experiencia PASA" que en esta ocasión consistió en tres días / dos noches en Hoteles "Todo Incluido". Para este programa se entregaron 401 álbumes de los cuales 96 mayoristas llenaron 109 de ellos entregando un total de 185 premios. El incremento de ventas promedio logrado entre los mayoristas que participaron fue del 30.20%, cifra que consideramos halagadora en este año en el que la mayoría de los negocios decrecieron sus ventas, a más de lograr una mayor fidelización de nuestra marca y el oportuno cumplimiento de sus obligaciones por parte de los mayoristas participantes, condición requerida para la obtención de los premios, entre otros beneficios.

También buscando el incremento de ventas de nuestros mayoristas, en este año se realizó la herramienta de "Ventas por Catálogo PASA" de nuestros productos básicos con la diferencia de otros catálogos existentes en el mercado, que nuestra herramienta es exclusiva para nuestros mayoristas. El catálogo físico, así como los programas de pedidos y control vía Web requeridos estuvieron listos los primeros días del mes de noviembre pero por razones estratégicas (Navidad) pospusimos su lanzamiento a los primeros días del mes de enero de este año.

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 octubre en las ciudades de Manta, Quito y Guayaquil. Cinco "Show Rooms" en el mes de noviembre en las ciudades de Quevedo,

Santo Domingo, Ambato, Machala y Loja. En estos eventos este año se consiguieron pedidos por el valor de \$311,746.65.

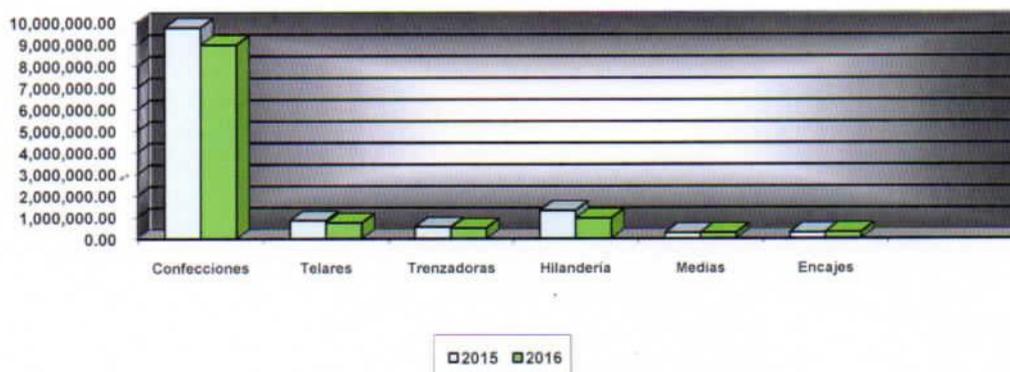
Como en el año anterior el canal que denominamos "Mayoristas" se ha visto afectado por las políticas gubernamentales de desincentivo a la iniciativa privada con su aplicación entre otras de las ampliamente conocidas salvaguardias, y otras medidas de índole laboral. Adicionalmente la devaluación de la 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

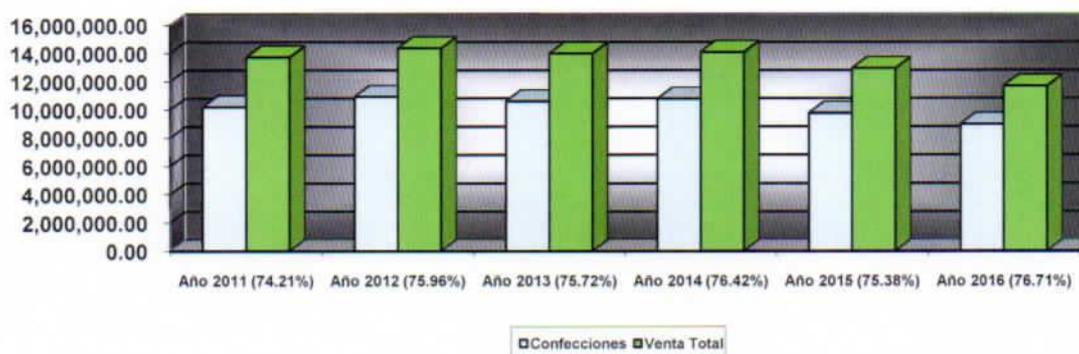
DEPARTAMENTO	2015	2016	DIFERENCIA	Incrto. Año	Porc./Total
	Dólares	Dólares	Dólares		
Confecciones	9,734,848.31	8,946,224.38	-788,624	-8.10%	76.72%
Telares	829,325.60	728,754.99	-100,571	-12.13%	6.25%
Trenzadoras	534,057.29	488,139.97	-45,917	-8.60%	4.19%
Hilandería	1,287,126.43	941,397.69	-345,729	-26.86%	8.07%
Medias	253,668.97	263,698.25	10,029	3.95%	2.26%
Encajes	274,940.16	293,164.53	18,224	6.63%	2.51%
TOTALES	12,913,967	11,661,380	-1,252,587	-9.70%	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



Finalmente cabe informar que para reducir los inventarios de productos obsoletos que se generan en el proceso inherente a nuestro negocio, se realizaron dos ferias de saldos aquí en la empresa, una a finales del mes de abril y otra a mediados del mes de agosto, consiguiendo ventas de sus participantes por el valor de \$273,263.69 de los cuales \$154,785.21 fueron de la empresa.

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 2015 y 2016.

PRODUCCION

SECCION		2015	2016	% VARIACIÓN
CONFECCIONES				
UNIDADES		1,553,640	1,648,021	6%
UNIDADES EQUIVALENTES		1,875,768	2,093,022	12%
TELARES	Kg	31,728	34,265	8%
TRENZADORAS	Kg	25,380	26,524	5%
HILANDERIA	Kg	272,292	231,967	-15%
HILOS PASA	Kg	64,032	38,379	-40%
MEDIAS	PR	43,464	17,939	-59%
MALLAS	Kg	157,032	150,506	-4%
ENCAJES	Kg	5,052	7,030	39%
PIEZAS	Kg	63,192	63,224	0%
TINTORERIA	Kg	250,728	246,001	-2%
CALANDRAS	Kg	19,356	14,870	-23%
ENCONADORAS	Kg	102,984	89,786	-13%

En el área de confecciones tenemos un crecimiento considerable en el nivel de producción superando nuevamente los dos millones de prendas equivalentes en el año 2016, por esta razón hemos comprado 2 overlocks, 3 recubridoras y 7 rectas para reforzar los módulos de costura actuales, también se compró una máquina para cortar ribete que permitió la reducción de 1 persona en el área de corte de ribete. En el resto del área de corte se mantiene con horas extras para poder cubrir los puestos de las cortadoras que salieron de la empresa en el año 2015 y mantener con una aceptable

cantidad de material en la bodega de acopio.

Los cambios de mercado nos obligan a tener cada vez más artículos nuevos y de moda lo que ha ocasionado que capacitemos a algunos de los módulos de producción de artículos de línea para que puedan producir artículos de moda.

En el 2016 se desarrollaron 2 temporadas de colecciones.

La primera (temporada Primavera/Verano) con entrega en almacenes desde Abril hasta Junio constó de 8 sub-colecciones cada una con un promedio de 9 prendas.

La segunda colección (temporada Otoño/Invierno) se entregó entre los meses de Septiembre y Noviembre, igualmente con 9 artículos por grupo (bebés niña y varón, niños/as 2-4-6, niños/as 8-10-12-14, mujeres y hombres).

A más de las colecciones, se diseñaron modelos individuales o sueltos en cada una de las líneas. Estos modelos se los creó por diversas razones, desde ocupar tela sobrante hasta suplir necesidades de los almacenes o mayoristas, renovar artículos de línea, o en algunos casos porque se presentó la oportunidad de compra de una tela novedosa como fue el caso de las casacas tipo bomber para mujer.

En total entre colecciones y artículos individuales se han diseñado sobre las 200 prendas con sus respectivos prototipos y desarrollos de tallaje.

A mediados de año se comenzó el re-diseño del empaque de artículos de confección con miras a ahorrar en este proceso, además de colaborar con el esfuerzo global de proteger al medio ambiente y a los recursos naturales.

Para tener un mejor control y eficiencia se separa el área de Serigrafía del área de Confecciones y se establece un nuevo jefe de sección para Serigrafía, esto ha permitido que se elimine el proceso de reposición de fallados y se establezcan nuevos y mejores procesos productivos.

El área de hilatura ha tenido un decremento importante en su volumen en los dos últimos años lo que nos obligó a cortar el número de horas trabajadas, pero debió a la naturaleza de este proceso y en busca de una mejor eficiencia a partir del último trimestre del año 2016 estamos trabajando en forma continua (24 horas) desde el lunes al jueves y haciendo mantenimiento y limpieza el viernes.

Se compró una nueva máquina torcedora Twistech de 5 husos de muy alta versatilidad para producciones pequeñas de hilos gruesos especiales.

En la producción de cordones se procede al cambio de materia prima de Rayón a poliéster trilobal para mejorar su abastecimiento, costo e impacto ambiental.

La producción de cintas se ha visto afectada por serios problemas de calidad en la materia prima comprada localmente por lo que estamos buscando activamente un mejor y más confiable proveedor. En esta área se está implementando desde el mes de julio un sistema de producción plana para evitar los picos de producción durante el año, este sistema todavía tiene deficiencias importantes que serán solucionadas en el 2017.

COMPRAS:

La gestión de Compras la podemos medir en base al indicador del sistema de calidad, que mide el desempeño de los principales proveedores (sus materiales inciden en la calidad del producto) y cuyo resultado es:

COMPRAS NACIONALES

Se califica a 49 proveedores

Calidad	39.6 /40
Desempeño	35.9 /40
Proactividad	18.8 /20
TOTAL	94.3 / 100
Objetivo del Año	92.0

Proveedores por debajo de los 85 puntos:

Proveedor	Puntaje	Material
Sajador	84.0	Telas
Jorge Beltran	83.0	Bobinas plásticas
Enkador	80.0	Hilo
Sandra Correa	80.0	Confecciones
Lanafit	79.0	Hilo
Texlafayette	74.0	Telas
Giralcampa	62.0	Insumos Confecciones

IMPORTACIONES

Se califica a 8 proveedores

Calidad	36.7 /40
Desempeño	37.7 /40
Proactividad	20.0 /20
TOTAL	94.4 / 100
Objetivo del Año	No se fijó

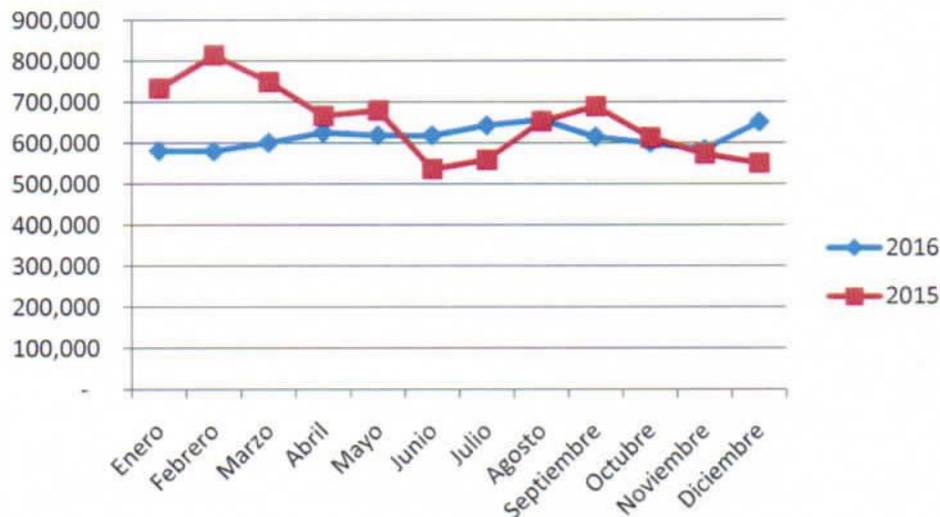
Proveedores por debajo de los 85 puntos:

Proveedor	Puntaje	Material
Green Tree	80	Hilo Spandex
Indorama	80	Poliéster mate

En conclusión se trabajó con proveedores confiables.

INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS:

La situación comparada con el año 2015 ha sido la siguiente:



El comportamiento del inventario ha sido estable, con un ligero crecimiento en el mes de diciembre por efectos de llegada de pedidos de algodón nacional e importado, poliéster y algo de tela para colecciones.

GASTOS DE PLANTA:

Por efectos de la disminución de personal que se hizo en planta y del control de otros gastos se dio una disminución del 8,5% con respecto al 2015, así:

	2016	2015	Variacion	%
TOTAL MANO OBRA DIRECTA	1.832.300	1.999.591	-167.291	-8,4%
MANTEN, REP, HERRAM, SUBPROD, ETC	261.900	295.346	-33.446	-11,3%
E. ELECTRICA, COMBUSTIBLES, AGUA	416.232	405.653	10.579	2,6%
VARIOS: FLETES Y TRANSP, VIAJES, ETC	36.680	36.153	527	1,5%
MANO OBRA INDIRECTA	479.191	519.657	-40.466	-7,8%
MANO OBRA INDIRECTA EMPLEADOS	437.963	444.983	-7.020	-1,6%
OTROS: SEG, LIQ, S. SOCIALES, ETC	119.341	136.507	-17.166	-12,6%
LIQUIDACIONES	41.545	1.333	40.212	3016,7%
DEPRECIACIONES	409.576	549.211	-139.635	-25,4%
SECCIONES DE SERVICIO	314.529	365.469	-50.940	-13,9%
TOTAL GASTOS DE FABRICACION	2.516.957	2.754.312	-237.355	-8,6%
TOTAL	4.349.257	4.753.903	-404.646	-8,5%

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS:

En administración tenemos el efecto de las provisiones y en ventas en personal la apertura de las nuevas tiendas.

GASTOS DE ADMINISTRACION:

	2016	2015	Variacion	%
Personal y Honorarios	1.003.217	952.065	51.152	5,1%
Provisiones	114.065	-	114.065	100,0%
Otros	405.097	404.985	112	0,0%
TOTAL	1.522.380	1.357.050	165.330	10,9%

GASTOS DE VENTAS:

	2016	2015	Variacion	%
Personal	1.624.575	1.547.497	77.079	4,7%
Almacenes	1.320.628	1.226.965	93.663	7,1%
Producto, comisiones, publicidad	935.545	968.840	-33.295	-3,6%
Otros	459.595	426.287	33.308	7,2%
TOTAL	4.340.343	4.169.589	170.754	3,9%

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

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

FINANZAS:

Durante el año 2016 el flujo de caja se vio afectado por la baja en las ventas lo cual nos obligó a recurrir a los bancos para obtener financiación para nuestra operación es así que se obtuvo 1'285,000.00 en 6 operaciones de crédito de las cuales 4 fueron a largo plazo y dos a corto plazo.

A continuación detallamos estas operaciones:

- Con el Produbanco se realizaron tres operaciones; la primera por un valor de 185 mil dólares a un año plazo con cuotas mensuales. La segunda por 115 mil dólares con un plazo de dos años con cuotas mensuales y la tercera por 600 mil dólares a dos años con cuotas trimestrales.
- El banco Pichincha nos otorgó un crédito por 85 mil Dólares a un año plazo con la posibilidad de renovación al final del plazo.
- El banco Bolivariano nos prestó 200 mil dólares a 18 meses plazo con cuotas mensuales.

- Finalmente el Banco de Guayaquil nos otorgó un crédito de 100 mil dólares a 18 meses plazo con pagos trimestrales.

Además de estas operaciones también se entró en un proceso de renegociación de las comisiones que cobran las tarjetas de crédito a la empresa, se logró que para la empresa las tarjetas emitidas por el Banco Bolivariano rebajen un 0.5% de sus comisiones y también que la compañía Medianet proveedora del servicio de cobro de algunas tarjetas de crédito instale un sistema que utiliza la dirección IP para realizar el traslado de los datos de las ventas realizadas por estas tarjetas de crédito diariamente sin utilizar la línea telefónica lo cual también significa un ahorro en este rubro.

RECURSOS HUMANOS:

Se recibió y gestionó 26 "Requerimientos de Personal", cubriendo 46 posiciones de trabajo de diferentes áreas, siendo casi en su totalidad del Área de Comercialización y primordialmente para satisfacer necesidades de la temporada de Navidad (18 vendedoras a nivel nacional), apertura del nuevo Almacén de Latacunga y nuevo canal de ventas por catálogo.

Estos requerimientos han sido 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 2.015, al cierre del año 2.016, la nómina de personal estuvo conformada de la siguiente forma:

	2.015	2.016	DECREMENTO
TOTAL PERSONAL	693	655	5,80%

Vale aclarar que en el Área de Producción (Planta) se disminuyó 22 colaboradores. La política aplicada ha sido no reemplazar a los colaboradores retirados voluntariamente, y en los casos estrictamente necesarios se han cubierto con transferencias internas.

Las Secciones que registran mayor reducción de personal son Hilandería y Tintorería. A continuación se detalla un comparativo del personal de estas Secciones al cierre del 2.016 en comparación con el 2.015:

	2.015	2.016	DECREMENTO
Sección Hilandería	68	57	19,30%
Sección Tintorería	39	33	18,18%

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 eliminando la brecha existente entre nuestra escala interna de categorías ocupacionales y el salario básico sectorial vigente. Actualmente todo el personal operativo percibe la remuneración básica sectorial, excepto en el caso del personal que percibe su remuneración por obra y que por su eficiencia percibe si es el caso, adicionalmente su bono de productividad.

Jubilación Patronal.-

En cuanto a la forma de pago (mensual o total) de este beneficio, si bien se revisó la opción de volver al pago único global, se decidió mantener la aplicación del pago de la pensión jubilar mensual a quienes se acogen a la jubilación patronal. Se recuerda que esta modalidad se viene aplicando desde Septiembre-2015, fecha en la que cambió la normativa de cálculo. Consecuentemente seguirá incrementando la nómina de jubilados.

A continuación presentamos un comparativo entre el año 2015 y 2016.

	2.015	2.016	Incremento
Jubilados	127	134	5,51%

En resumen nuestros colaboradores han participado en 27 eventos de capacitación con un total de 1.292,85 horas de capacitación.

Valor Presupuestado

\$ 18.331,72

Valor invertido

\$ 4.965,59

Si bien tenemos un presupuesto asignado; la falta de liquidez es el limitante para no poder invertir todo el valor asignado. Más bien se ha optado por alternativas de capacitación sin costo, como la ofrecida por la Corporación Mucho Mejor Ecuador, y el aprovechamiento de facilitadores internos.

En el caso de los eventos de capacitación de Seguridad y Salud Ocupacional no registran costo de pago a facilitadores por cuanto la mayoría de ellos son colaboradores nuestros y otros externos lo hicieron sin costo.

RESULTADOS:

Pese a todos los esfuerzos realizados para incrementar nuestras ventas, y a pesar de haber conseguido importantes reducciones de nuestros costos terminamos el año con un resultado negativo de -\$94,645.03

Lo más triste es que pese a no haber tenido utilidad el sistema tributario perverso del impuesto mínimo nos obliga al pago adicional por este concepto de \$134,774.48 con lo que la pérdida para el año se eleva a \$229,419.51

Sin embargo de estos resultados debemos decir que la empresa esta financieramente sólida con su patrimonio prácticamente intacto y esperamos que estos tiempos de crisis se superen para poder ofrecer perspectivas económicas alentadoras.

Solamente nos queda agradecer a todos los que formamos parte de la familia PASA: Colaboradores, Directores, y Accionistas.



Juan P. Tosi L.
Vicepresidente de Comercialización



Augusto L. Tosi L.
Vicepresidente de Operaciones