

PASAMANERIA S.A. INFORME DE GERENCIA AÑO 2017

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 2017.

ENTORNO POLÍTICO – ECONÓMICO

El año 2017 se caracterizó como año político. Se inicia con la campaña electoral para elegir Presidente, Asambleístas y Diputados Andinos. La primera vuelta tuvo lugar el 19 de febrero y la segunda el 2 de abril, ambas jornadas llenas de controversias. En la primera el CNE demoró la entrega de resultados tratando de conseguir que el candidato ganador complete el 40%. La segunda estuvo plagada de acusaciones de fraude, que no se pudieron comprobar. La realidad es que el Presidente del ente electoral recibió una condecoración de parte del expresidente Correa por su actuación.

La posesión del Presidente Electo, Lenín Moreno fue el 24 de mayo y desde su discurso inaugural ya se evidenciaron discrepancias con su antecesor, las cuales fueron ahondándose con el transcurrir del tiempo hasta culminar en el llamado a una consulta popular en la cual uno de los puntos a consultar era la reelección indefinida, cuya aprobación había obtenido Correa a través del Congreso anterior, habiendo logrado con la consulta, que el pueblo la elimine.

Las discrepancias del Presidente con el gobierno anterior, evidenciaron más el conflicto con el Vicepresidente Glas, a quien le quitó todas las funciones y privilegios, agravándose la situación de este último con las pruebas de corrupción que se evidenciaban desde el exterior, situación que obligó al Fiscal General a iniciarle un juicio penal que terminó con la condena de 6 años para Glas y desde luego con su destitución.

Las diferencias con el régimen anterior han permitido que se demuestre la corrupción que fue norma en la década pasada. No hay obra o contrato que se investigue y que no manifieste alguna irregularidad.

Si bien en lo político hay una diferencia notoria con el anterior régimen, esta diferencia no se ha reflejado en lo económico. No hay una disminución del gasto corriente, ha continuado la política de endeudamiento agresivo. Se aprobó una ley mal llamada de "reactivación" que fue más de lo mismo, más impuestos y restricciones al sector privado. Últimamente se cambió al

Ministro de Economía y se anuncia un nuevo programa de reactivación, pero que no genera optimismo por quien está a cargo de elaborarlo.

Uno de los mayores problemas del Ecuador en la actualidad es la falta de empleo adecuado. El consenso general es que la empresa privada es la única capaz de aliviar este problema. Pero ¿Cómo puede hacerlo si no le liberan de tanta carga normativa e impositiva que la asfixia? ¿Cómo podrá incrementar las plazas de empleo con un régimen laboral inflexible? ¿Cómo podrán crecer las empresas y expandir su capital si ahora el accionista asume un riesgo a su patrimonio por serlo? Si no se corrigen las reglas empresariales no se podrá esperar el crecimiento anhelado.

COMERCIALIZACIÓN:

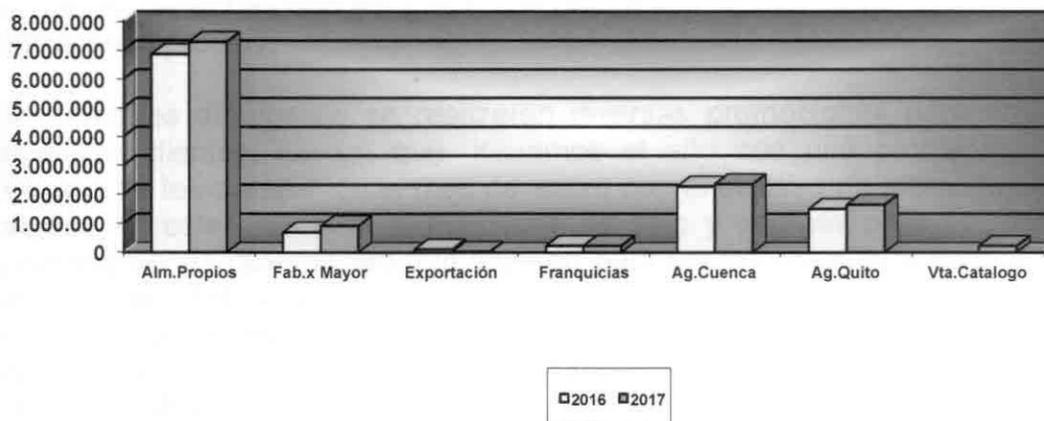
El gran esfuerzo de toda compañía por superar la crisis causada por el pésimo manejo social, económico y político del funesto gobernante que dejó el poder, hicieron que en el año 2017 nuestra empresa en este período, llegara a facturar el valor de \$12'690.364, que comparada con las ventas del año anterior de \$11'661.380 representan un incremento de \$1'028.984, reflejando un aumento en porcentaje de 8.82%.

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

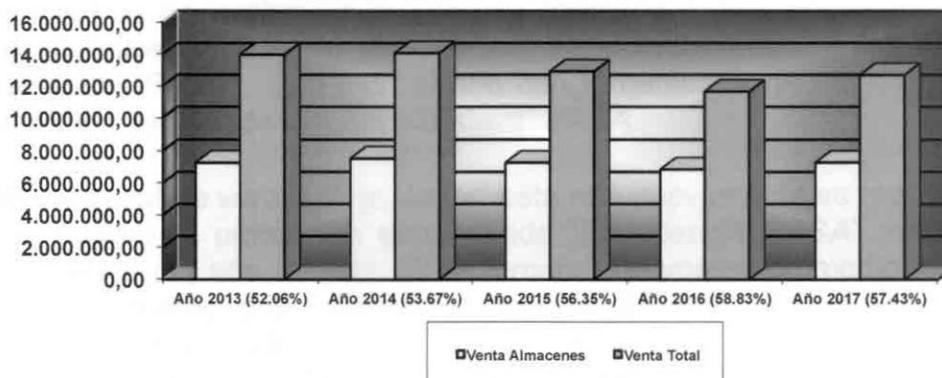
	Año 2016		Año 2017		DIFERENCIA
	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	Porc./Crec.
ALMACENES PROPIOS EN:					
QUITO - Bosque	417,632	3.58%	446,534	3.52%	6.92%
- Recreo	286,830	2.46%	246,720	1.94%	-13.98%
- Recreo - Plaza	251,808	2.16%	219,859	1.73%	-12.69%
- Quicentro	340,764	2.92%	357,521	2.82%	4.92%
- San Luis	315,648	2.71%	336,523	2.65%	6.61%
- Granados	190,884	1.64%	188,671	1.49%	-1.16%
- Quicentro Sur	162,520	1.39%	161,083	1.27%	-0.88%
ATUNTAQUI -	172,587	1.48%	139,353	1.10%	-19.26%
GUAYAQUIL - San Marino	353,874	3.03%	318,134	2.51%	-10.10%
- Centro	309,879	2.66%	317,919	2.51%	2.59%
- Mall del Sur - Niños	82,092	0.70%	0	0.00%	NA
- Mall del Sur - Adultos	65,380	0.56%	0	0.00%	NA
- Riocentro Ceibos	79,403	0.68%	191,675	1.51%	NA
- Riocentro Norte	222,074	1.90%	209,556	1.65%	-5.64%
- Riocentro Sur	76,904	0.66%	169,016	1.33%	NA
- Durán	169,977	1.46%	175,952	1.39%	3.52%
- El Dorado	229,637	1.97%	236,271	1.86%	2.89%
MACHALA - El Paseo	306,676	2.63%	332,026	2.62%	8.27%
PORTOVIEJO - El Paseo	602,533	5.17%	610,054	4.81%	1.25%
SANTO DOMINGO -	280,593	2.41%	302,408	2.38%	7.77%
IBARRA - La Plaza	178,495	1.53%	181,229	1.43%	1.53%
QUEVEDO -	264,524	2.27%	281,208	2.22%	6.31%
RIOBAMBA -	189,647	1.63%	182,034	1.43%	-4.01%
BABAHOYO-	153,568	1.32%	201,269	1.59%	31.06%
CUENCA - Vergel	228,832	1.96%	241,530	1.90%	5.55%
- Las Américas	206,820	1.77%	213,900	1.69%	3.42%
- Fabrica	112,965	0.97%	115,467	0.91%	2.21%
- Fabrica Comisariato	1,535	0.01%	609	0.00%	-60.33%

- Feria de Saldos	132,660	1.14%	122,156	0.96%	-7.92%
AMBATO-	166,615	1.43%	174,709	1.38%	4.86%
LOJA-	246,158	2.11%	226,296	1.78%	-8.07%
LATACUNGA -	60,611	0.52%	172,600	1.36%	NA
MANTA-		0.00%	215,048	1.69%	NA
VENTAS WEB -		0.00%	957	0.01%	NA
SUBTOTAL ALMACENES	6,860,128	58.83%	7,288,287	57.43%	6.24%
FABRICA POR MAYOR	692,000	5.93%	915,817	7.22%	32.34%
EXPORTACION	105,644	0.91%	22,603	0.18%	-78.60%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	227,383	1.95%	230,011	1.81%	1.16%
AGENTES CUENCA	2,274,806	19.51%	2,354,938	18.56%	3.52%
AGENTES QUITO	1,501,419	12.88%	1,649,686	13.00%	9.88%
VTA.CATALOGO			229,022	1.80%	NA
SUBTOTAL VARIOS	4,801,252	41.17%	5,402,077	42.57%	12.51%
TOTALES	11,661,380	100%	12,690,364	100%	8.82%

COMPARATIVO DE VENTAS



COMPARATIVO DE VENTA ALMACENES VS VENTA TOTAL



Fortaleciendo el canal de ventas más importante hoy en día, que es la cadena de almacenes, inauguramos en el mes de abril de éste año en Manta nuestro almacén número 29, ubicado en el recién abierto Centro Comercial Mall del Pacifico, de propiedad de "DK Management".

Desgraciadamente en el mes de diciembre y sin previa negociación o comunicación no nos renovaron el contrato de uno de los almacenes que manteníamos en el CC El Recreo Plaza por lo que a fines de diciembre terminamos el año con 28 almacenes. En el mes de octubre se remodeló nuestro almacén del Centro Comercial San Marino dándole la nueva imagen que ahora estamos utilizando en nuestros almacenes en la cual, a más de un renovado diseño del almacén, se incluyen muebles más adecuados y cómodos para brindar una mejor experiencia de compra a nuestros clientes.

En el mes de abril del 2018 se inaugurará en la ciudad de Cuenca en el Centro Comercial El Batán el almacén número 29 y hemos llegado a acuerdos verbales con el Mall del Sol de la Ciudad de Guayaquil para abrir el almacén número 30, previsto para el segundo semestre de este año. Estamos buscando nuevas alternativas en la ciudad de Quito y Ambato que esperamos se concreten en un futuro cercano.

Trabajamos también en la implementación del sistema de franquicias para nuestra marca. El objetivo de esta modalidad es conseguir, en un corto plazo y sin erogación de efectivo, incrementar nuestra presencia comercial en ciudades pequeñas que por diferentes razones no queremos o podemos abrir almacenes propios.

En nuestros almacenes se realizaron diversas promociones para atraer a nuestros clientes. Es así que, iniciamos el año con una promoción "Por cambio de temporada" en el mes de enero con el objetivo de incrementar las ventas en este mes que normalmente es bajo y además para liquidar las prendas de las colecciones que salieron para las temporadas anteriores. 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 sorteos de tarjetas "GiftCard" **PASA**. Esta campaña se replicó en el mes de junio por el Día del Padre. En el mes de agosto y por la entrada a clases de la región sierra se realizó la promoción con esta mecánica de sorteos de tarjetas "GiftCard". En el mes de noviembre se realizó una campaña a nivel nacional promoviendo descuentos de nuestros saldos y terminando este mes con una campaña por el "Black Friday". Cerrando el año con la campaña de navidad, realizamos también sorteos de tarjetas "GiftCard" **PASA**.

En el canal de ventas "Por Mayor" este año nuevamente se realizó en el mes de febrero la promoción denominada "Experiencia **PASA**" manteniendo la mecánica del año anterior. El incremento de ventas promedio logrado entre los mayoristas que participaron fue del 45.68%, cifra que consideramos halagadora en este año, en el que la mayoría de los negocios tuvieron crecimientos muy por debajo de este promedio, logrando adicionalmente una mayor fidelización de nuestra marca y el oportuno cumplimiento de sus obligaciones.

Como se comunicó en el informe presentado el año anterior en el mes de enero, se lanzó la herramienta de ventas por catálogo de nuestros productos

de línea generando redes de ventas por intermedio de nuestros mayoristas. En este año se lanzaron dos catálogos, el primero en el mes de enero y el segundo en el mes de julio y con esta herramienta se ha generado el valor de \$229.022 que representa el 1.8% de nuestras ventas. El mercado de ventas por catálogo requiere de catálogos frescos en periodos de tiempos relativamente cortos por lo que para este año está planificada la elaboración de tres catálogos en el año y a futuro posiblemente cuatro. Creemos también que esta herramienta ha tenido un resultado muy positivo con una proyección ascendente a futuro.

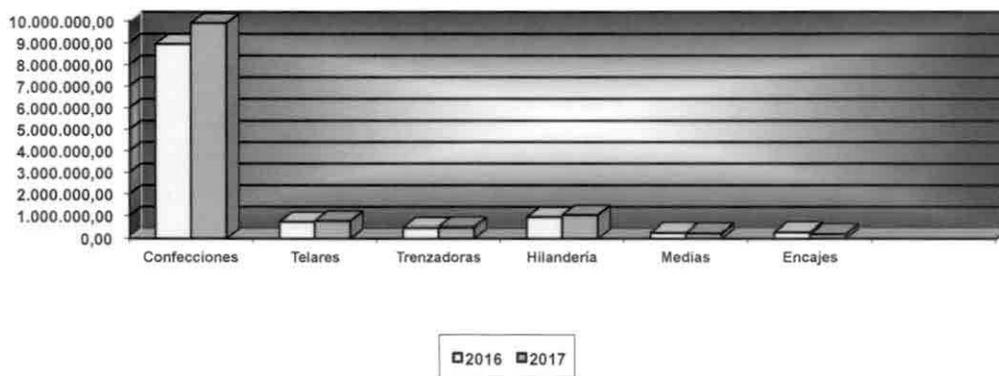
La estrategia de ventas realizada en años anteriores para nuestros mayoristas en los denominados "Show Rooms" se mantuvo en este año. En estos eventos se consiguieron pedidos por el valor de \$397,009.

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

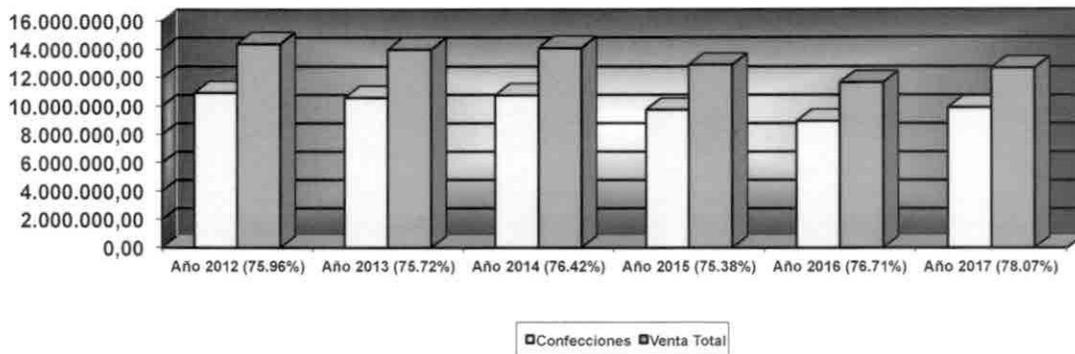
Ventas por Departamento

DEPARTAMENTO	2016 Dólares	2017 Dólares	DIFERENCIA Dólares	Incrto. Año	Porc./Total
Confecciones	8,946,224.38	9,907,675.78	961,451	10.75%	78.07%
Telares	728,754.99	776,726.17	47,971	6.58%	6.12%
Trenzadoras	488,139.97	506,973.43	18,833	3.86%	3.99%
Hilandería	941,397.69	1,040,876.83	99,479	10.57%	8.20%
Medias	263,698.25	249,204.41	-14,494	-5.50%	1.96%
Encajes	293,164.53	208,907.15	-84,257	-28.74%	1.65%
TOTALES	11,661,380	12,690,364	1,028,984	8.82%	100.00%

COMPARATIVO DE VENTAS X SECCIONES



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 y para mejorar nuestra liquidez, se realizaron dos ferias de saldos aquí en la empresa, una a principio del mes de mayo y otra a mediados del mes de agosto.

PRODUCCIÓN:

En el siguiente cuadro podemos apreciar los datos de producción de las diferentes áreas y su comportamiento entre el año 2016 y 2017.

Sección		2016	2017	% Variación
Confecciones				
Unidades		1.648.021	1.507.518	-9%
Unidades Equivalentes		2.093.022	1.968.630	-6%
Telares	Kg	34.265	38.171	11%
Trenzadoras	Kg	26.524	31.535	19%
Hilandería	Kg	231.967	240.548	4%
Medias	Pr	17.939	0	
Mallas	Kg	150.506	150.731	0%
Encajes	Kg	7.030	4.987	-29%
Piezas	Kg	63.224	74.760	18%
Tintorería	Kg	246.001	236.279	-4%
Calandras	Kg	14.870	19.983	34%
Enconadoras	Kg	89.786	90.231	0%
Hilos Pasa + Recubiertos	Kg	42.374	47.641	12%
Flecos Y Cordones	Kg	649	402,2	-38%

Confecciones

En el taller de costura se mantiene 131 operarias con un promedio de producción mensual de 125.627 prendas por mes o 164.053 unidades equivalentes, no se llegó al presupuesto anual de producción debido a un problema de planificación y coordinación en el mes de diciembre.

En la sección de corte se instaló una nueva máquina extendedora de tejido y dos mesas de corte con una inversión de \$94.000 este equipo fue pedido en el primer semestre del año y se instaló a mediados del mes de noviembre.

Diseño

Con el afán de ir renovando nuestras líneas, este departamento preparó varias colecciones durante el año además de una serie de artículos sueltos.

En el 2017 se elaboraron dos colecciones, cada una con dos entregas, es así que llegaron colecciones en febrero, abril, julio y noviembre. La colección "Color Pop" y "Aventura Urbana" constaron de 68 prendas en total y las colecciones "Nostalgia Romántica" y "Viajeros sin Brújula" tuvieron 76 artículos. También se lanzó la colección de bañadores "Playa" para niños y niñas de 4 a 10 años y para bebés, la colección "Playa" constó de 20 artículos en total.

A más de las colecciones, el Departamento de Diseño entregó artículos sueltos para dar mayor variedad particularmente en fechas importantes como Día de la Madre y Día del Padre. También se añadieron artículos de línea atendiendo a las necesidades tanto de mayoristas como de almacenes. En total se hicieron 65 artículos nuevos en este grupo de misceláneos.

En el 2017 se presentó la propuesta de las Colecciones "Destellos" y "Motomanía" con entrega en febrero y abril del 2018.

Además de la elaboración de las colecciones y prototipos, en el Departamento de Diseño se afinó la imagen de la marca con el diseño de etiquetas, empaque y papelería

Hilatura

La producción promedio mes fue de 16.377 Kg en los diferentes títulos y mezclas siendo el de mayor consumo el 26/1 con 6.452 Kg/mes, el 40/1 con 3.574 Kg/mes y 3.179 Kg/mes de hilos de coser 100% poliéster.

Adicionalmente se comenzó a procesar el desperdicio de fibra de algodón y poliéster, que antes era vendido a recicladores, para la fabricación de un hilo que lo hemos denominado 90/10 algodón poliéster. En este hilo se utiliza un 10% de fibra de algodón virgen de inferior calidad al que utilizamos para nuestra producción normal.

Tintorería

La producción en la sección tintorería tiene un promedio mensual de 12.171 Kg de malla, 7.519 Kg/mes de hilo y 1.665 Kg/mes de cinta, con 42 personas de planta.

Debido a la edad y estado de los equipos de tintorería de cintas, se ha tomado la decisión de adquirir una nueva máquina de tinte para tejido angosto, de procedencia China, con una inversión de aproximadamente \$98.000, que estará en planta en el mes de abril del 2018 con lo cual se reestructurará la sección.

Encajes

La producción de encajes se mantiene baja todo el año con un promedio de 420 Kg/mes por debajo de los años anteriores. En busca de encontrar nuevos nichos de mercado se empieza a trabajar encaje en varios colores con nuevo hilo 90/10 y se lo utiliza también para la elaboración de manteles a colores.

Trenzadoras

Con la implementación de la producción plana, la planta se mantiene con una ocupación del 80% siendo el elástico 3350 el de mayor volumen, la sección mantiene un nivel de 2.628 Kg/mes de producción.

Telares

La producción en telares de aguja fue de 3.141 Kg/mes y se notó una baja ostensible en los telares de etiqueta con 40 Kg/mes promedio.

Mallas

La sección Mallas estuvo con una producción mensual de 12.561 Kg/mes donde además se implementó un mantenimiento preventivo en cuanto a cambio de agujas y jacks de forma total por máquina y la toma de tensiones de forma estructurada en las circulares.

La producción de calcetines que se hacían en esta sección fue eliminada y en ese espacio se instalaron las máquinas de producción de cuellos.

Piezas

La sección de piezas tiene una producción mensual 6.230 Kg/mes se reestructuraron algunos procesos, eliminando las imprentas y las planchadoras de medias ya que estas ahora son compradas y vienen terminadas. Se está implementando las bobinas plásticas en reemplazo de las de cartón para todos los tejidos angostos.

Serigrafía

Se adquirió una máquina de transferencias a calor automática con una inversión de \$3.000 que ayudó a bajar considerablemente los tiempos de estampado.

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 califican a 58 proveedores

Calidad	39,4/40
Desempeño	33,1/40
Proactividad	18,3/20
TOTAL	90,8/100
Objetivo Año	94,0

Proveedores por debajo de 85 puntos:

Proveedor	Puntaje	Material
Jorge Beltrán	80,2	Bobinas plásticas
Ealpe	76,5	Hilos de caucho
Lanafit	80,8	Hilos Acrílicos
Sajador	67,8	Mallas
El Rayo	71,4	Calcetines

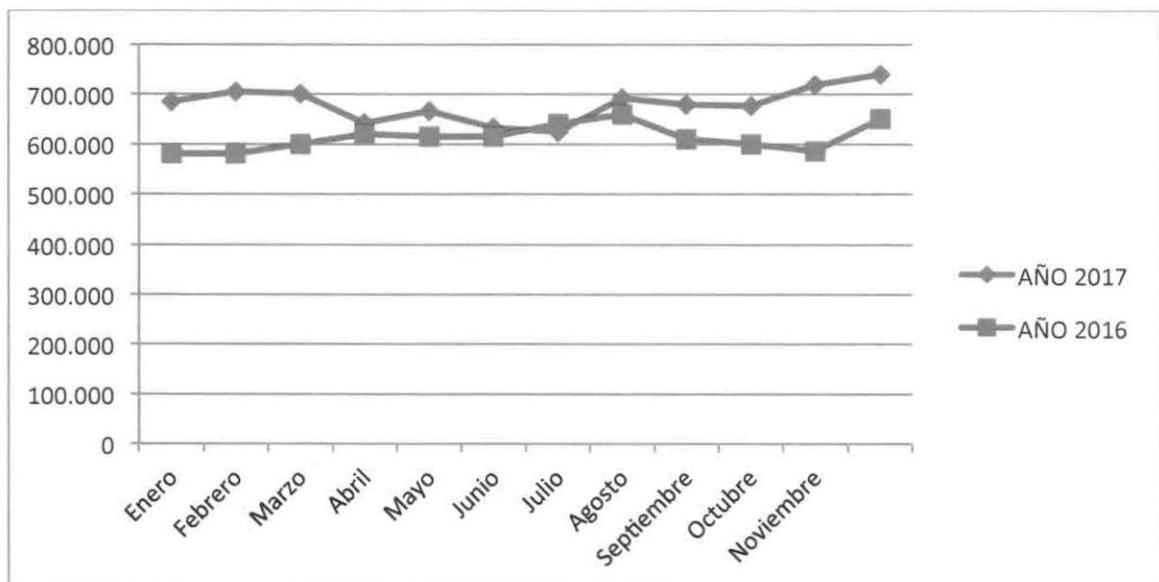
Importaciones

Se califican 8 proveedores

Calidad	40 / 40
Desempeño	40 / 40
Proactividad	19,4 / 20
TOTAL	99,4/100

INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS:

La situación comparada con el año 2016 ha sido la siguiente:



En el promedio tuvimos un incremento de \$60.000 (11%), causado por aumento en la disponibilidad de mallas para línea y colección e hilo de poliéster nacional.

GASTOS DE PLANTA:

	2.016	2.017	Variacion	%
TOTAL MANO OBRA DIRECTA	1.832.300	1.811.595	-20.705	-1,1%
MANTEN, REP, HERRAM, SUBPROD, ETC	261.900	288.437	26.537	10,1%
E. ELECTRICA, COMBUSTIBLES, AGUA	416.232	431.584	15.352	3,7%
VARIOS: FLETES Y TRANSP, VIAJES, ETC	36.680	38.401	1.721	4,7%
MANO OBRA INDIRECTA	479.191	429.272	-49.919	-10,4%
MANO OBRA INDIRECTA EMPLEADOS	437.963	415.535	-22.428	-5,1%
OTROS: SEG, LIQ, S. SOCIALES, ETC	119.341	114.877	-4.464	-3,7%
DEPRECIACIONES	409.576	379.497	-30.079	-7,3%
SECCIONES DE SERVICIO	314.529	266.159	-48.370	-15,4%
TOTAL GASTOS DE FABRICACION	2.475.412	2.363.762	-111.650	-4,5%

Las variaciones más importantes se dan en personal directo e indirecto en un - 3,4%.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA:

En ventas se incrementan los gastos debido a que se abre el almacén de Manta en abril y el efecto en comisiones y tarjetas de crédito por el incremento de ventas.

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

	2016	2017	diferencia	%
Otros	404,732.57	363,018.83	(41,713.74)	-10.3%
Personal y Honorarios	1,004,494.76	943,789.57	(60,705.19)	-6.0%
Provisiones	114,063.24	226,000.00	111,936.76	98.1%
Total general	1,523,290.57	1,532,808.40	9,517.83	0.6%

GASTOS DE VENTAS

	2016	2017	diferencia	%
Almacenes	1,320,841.08	1,384,090.06	63,248.98	4.8%
Producto, comisiones, publicidad	938,328.36	1,049,578.42	111,250.06	11.9%
Personal y Honorarios	1,624,959.80	1,681,444.91	56,485.11	3.5%
Otros	451,138.39	490,229.65	39,091.26	8.7%
Total general	4,335,267.63	4,605,343.04	270,075.41	6.2%

FINANZAS:

La mejora de las ventas del año 2017, ayudó a la liquidez de la empresa sin embargo de ello requerimos de las siguientes operaciones de crédito para el normal desempeño de la compañía:

- El 25 de abril el Banco Internacional nos realizó un préstamo de 100 mil dólares a 12 cuotas mensuales para la compra de algodón y poliéster.
- En julio el Banco Bolivariano nos prestó 90 mil dólares a un año plazo con pagos trimestrales para capital de trabajo.
- Con Produbanco se realizaron dos operaciones durante este año, la primera en el mes de octubre por un valor de 300 mil dólares que fue utilizada para la compra de algodón y la segunda operación se realizó en el mes de diciembre por un valor de 100 mil dólares para capital de trabajo.

Las líneas de crédito anteriormente descritas suman un valor de 590 mil dólares (695 mil dólares menos que el año 2016) y su tasa de interés promedio es del 9,12%.

También se inició los estudios para realizar líneas de crédito con la Corporación Financiera Nacional que serán desembolsados el primer trimestre del año 2018 y servirán para resarcir los pagos realizados por las compras de maquinarias realizadas durante este 2017.

RECURSOS HUMANOS:

Se recibió y gestionó 54 requerimientos de personal, cubriendo 75 posiciones de trabajo de diferentes áreas, siendo casi la mayoría del área de Comercialización y primordialmente para satisfacer necesidades de la temporada de Navidad (16 vendedoras a nivel nacional) y apertura del nuevo Almacén de Manta.

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 2.016, al cierre del año 2.017, la nómina de personal estuvo conformada de la siguiente forma:

	2.016	2017	DECREMENTO
TOTAL PERSONAL	655	639	2,50%

Jubilación Patronal.-

En cuanto a la forma de pago (mensual o total) de este beneficio, se mantiene la aplicación del pago de la pensión jubilar mensual, a quienes se acogen a ésta jubilación. 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 en el período 2015-2017 y el incremento en los dos últimos años:

	2.015	2.016	2017	Incremento
Jubilados	127	134	139	3,73%

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 26 eventos de capacitación con un total de 1.292,85 horas.

RESULTADOS:

Debido al gran esfuerzo comercial en incrementar nuestras ventas en \$1'028.984 y la reducción de nuestros costos y gastos en forma porcentual contra las ventas hemos logrado revertir la tendencia de una pérdida de \$229.419 en el año 2016 a un resultado positivo de \$59.392 en este año. Seguiremos esforzándonos en un futuro, en este mismo sentido.



Augusto L. Tosi L.
Vicepresidente de Operaciones