

PASAMANERIA S.A. INFORME DE GERENCIA AÑO 2018

Señores Accionistas:

En Cumplimiento de la ley de Compañías y los estatutos de PASAMANERIA S.A. me permito poner a consideración de ustedes el siguiente informe.

Debo iniciar el mismo pidiendo disculpas por el atraso incurrido en la celebración de esta Junta debido al grave accidente que sufrió nuestro Representante Legal y por la enfermedad de nuestro Presidente.

ANTECEDENTES:

El agitado ámbito político fue desarrollándose con las acusaciones al Vicepresidente Glass, quien perdió la confianza del Ejecutivo, quitándole las funciones que le había asignado, y luego, el Congreso autorizó su enjuiciamiento, terminando dicho juicio con la condena del Ing. Glass, quien ahora la cumple en la cárcel de Latacunga. Decretada la sentencia al Vicepresidente, se eligió en su lugar a María Alexandra Vicuña, misma que a su vez se vio obligada a renunciar por acusación de cobros de "diezmos" a sus asesores cuando era congresista. Luego de Vicuña se eligió a Otto Sonnenholzner para esta dignidad.

En agosto del 2018 el Presidente decide dar un giro al sistema económico del país, elevando así las expectativas económicas. El Ecuador, por la enorme deuda que nos dejó el gobierno anterior y la insostenibilidad de la misma se ha visto obligado a recurrir al FMI que, como bien sabemos obliga a los países a ciertos ajustes que no son muy del agrado de la población, parece entonces que uno de los ajustes que nos veremos obligados a asumir es la eliminación de los subsidios a los combustibles.

El año 2018 terminó con una deflación de (-) 0.27%. Lamentablemente la tasa de desempleo sigue alta, agravada por la migración venezolana.

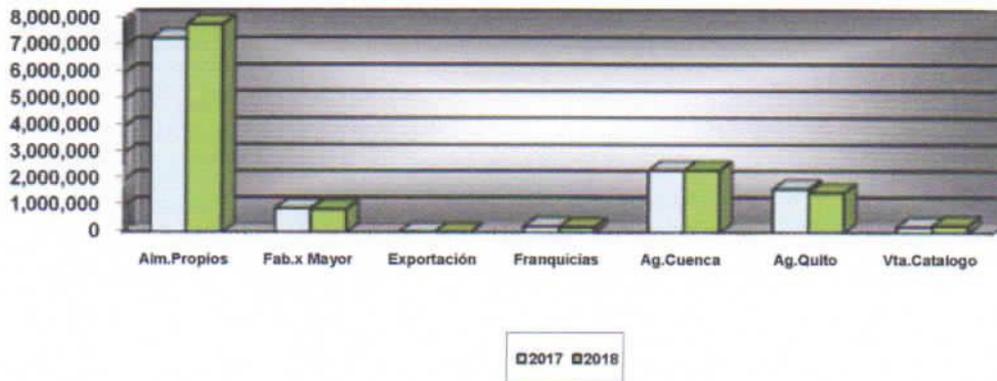
MERCADEO, COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS:

El año 2018 se caracterizó por una lenta recuperación de la economía del país causada principalmente por la falta de decisión del gobierno nacional para tomar las medidas que el país requiere para salir de la heredada crisis. Es así que en este año la empresa tuvo las ventas de \$13'058.467 que, comparadas con las del año anterior de \$12'690.364 muestran un crecimiento del 2.90%.

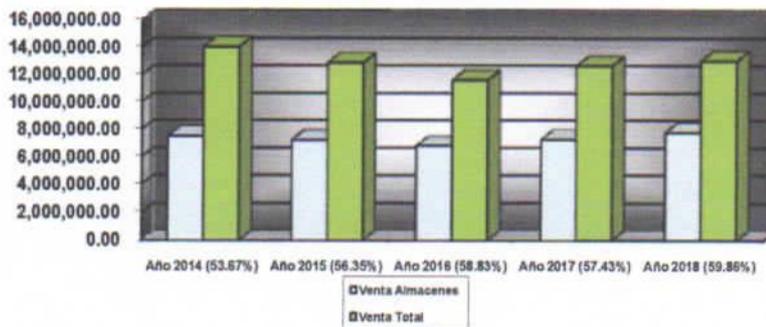
Las ventas de la empresa desglosadas de acuerdo a su estructura operacional se muestran en el siguiente cuadro:

	Año 2017		Año 2018		DIFERENCIA
	Dólares	Porc./Total	Dólares	Porc./Total	Porc./Crec.
ALMACENES PROPIOS EN:					
QUITO - Bosque	446.534	3.52%	428.569	3.28%	-4.02%
- Recreo	246.720	1.94%	309.989	2.37%	25.64%
- Quicentro	357.521	2.82%	359.228	2.75%	0.48%
- San Luis	336.523	2.65%	325.498	2.49%	-3.28%
- Granados	188.671	1.49%	241.504	1.85%	28.00%
- Quicentro Sur	161.083	1.27%	191.998	1.47%	19.19%
- Recreo -Plaza	219.859	1.73%	0	0.00%	NA
ATUNTAQUI -	139.353	1.10%	138.470	1.06%	-0.63%
GUAYAQUIL - San Marino	318.134	2.51%	345.717	2.65%	8.67%
- Centro	317.919	2.51%	336.102	2.57%	5.72%
- Riocentro Ceibos	191.675	1.51%	169.771	1.30%	-11.43%
- Riocentro Norte	209.556	1.65%	223.309	1.71%	6.56%
- Riocentro Sur	169.016	1.33%	180.505	1.38%	6.80%
- Durán	175.952	1.39%	255.163	1.95%	45.02%
- El Dorado	236.271	1.86%	271.018	2.08%	14.71%
- Mall del Sol	0	0.00%	79.160	0.61%	NA
MACHALA - El Paseo	332.026	2.62%	390.177	2.99%	17.51%
PORTOVIEJO - El Paseo	610.054	4.81%	574.153	4.40%	-5.88%
SANTO DOMINGO -	302.408	2.38%	317.898	2.43%	5.12%
IBARRA - La Plaza	181.229	1.43%	167.193	1.28%	-7.75%
QUEVEDO -	281.208	2.22%	350.787	2.69%	24.74%
RIOBAMBA -	182.034	1.43%	224.274	1.72%	23.20%
BABAHOYO-	201.269	1.59%	227.969	1.75%	13.27%
CUENCA - Vergel	241.530	1.90%	233.679	1.79%	-3.25%
- Las Américas	213.900	1.69%	207.767	1.59%	-2.87%
- Fábrica	115.467	0.91%	104.576	0.80%	-9.43%
- Fábrica Comisariato	609	0.00%	501	0.00%	-17.73%
- Feria de Saldos	122.156	0.96%	128.898	0.99%	5.52%
- El Batán	0	0.00%	160.962	1.23%	NA
AMBATO-	174.709	1.38%	180.081	1.38%	3.07%
LOJA-	226.296	1.78%	235.458	1.80%	4.05%
LATACUNGA -	172.600	1.36%	183.571	1.41%	6.36%
MANTA-	215.048	1.69%	276.552	2.12%	28.60%
VENTAS WEB -	957	0.01%	1.248	0.01%	30.41%
SUBTOTAL ALMACENES	7'288.287	57.43%	7'818.041	59.90%	7.27%
FÁBRICA POR MAYOR	915.817	7.22%	875.183	6.70%	-4.44%
EXPORTACIÓN	22.603	0.18%	13.084	0.10%	-42.11%
FRANQUICIAS-Mercantil Tosi	230.011	1.81%	207.017	1.59%	-10.00%
AGENTES CUENCA	2'354.938	18.56%	2'355.540	18.04%	0.03%
AGENTES QUITO	1'649.686	13.00%	1'514.913	11.60%	-8.17%
VTA.CATÁLOGO	229.022		274.689	2.10%	NA
SUBTOTAL VARIOS	5'402.077	42.57%	5'240.427	40.13%	-2.99%
TOTALES	12'690.364	100%	13'058.467	100%	2.90%

COMPARATIVO DE VENTAS



COMPARATIVO DE VENTA ALMACENES VS VENTA TOTAL



Como informamos el año anterior iniciamos con 28 almacenes propios concesionados en su mayoría en los principales Centros Comerciales del país, abriendo en el mes de mayo nuestro almacén número 29 en el Centro Comercial El Batán de esta ciudad y el almacén número 30 en el mes de septiembre en el Centro Comercial Mall del Sol en la ciudad de Guayaquil. En nuestros almacenes de los Centros Comerciales de Quicentro Sur en Quito, Don Daniel Mall en Loja, Paseos Shoppings de Machala y Santo Domingo se realizó cambios de las luminarias para estar acordes a los estándares de iluminación que hoy se requiere. Se inició el proyecto de cambio de mobiliario para modernizar y uniformar a nuestros almacenes con unos muebles más prácticos que brinde una mejor experiencia de compra a nuestros clientes realizando este cambio en almacenes del CC Paseo Shopping de Portoviejo y Machala cabe aclarar que debido al costo que implica el cambio de mobiliario, este proyecto se espera concluirlo en los próximos años.

En el mes de julio de este año se contrató con una firma especializada en franquicias para que nos ayuden sentando las bases administrativas, legales y financieras, con el fin de poder empezar a vender franquicias de almacenes **PASA**, y en un futuro cercano iniciar con este nuevo canal de

ventas, que esperamos tenga un crecimiento rápido y se refleje en un incremento de nuestras ventas.

Este año en el canal de ventas almacenes, se realizaron diversas promociones para atraer a nuestros clientes. Es así que iniciamos en enero con una promoción "Por cambio de temporada", con el objetivo de incrementar las ventas en este mes que normalmente son bajas y además para liquidar las prendas de las colecciones que salieron para la temporada navideña. En el mes de abril, y solo en nuestros almacenes de la costa, se realizó la campaña de regreso a clases. En el mes de mayo y a nivel nacional, la campaña por el Día de la Madre. 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 misma promoción. En el mes de noviembre se elaboró una campaña a nivel nacional promoviendo descuentos de saldos, terminando así este mes con una campaña por el "Black Friday". Cerramos el año con la campaña de navidad en la que se entregaron cupones redimibles en compras futuras buscando que los clientes retornen a nuestros almacenes en los primeros meses del siguiente año.

En el canal de "Mayoristas" este año nuevamente se realizó en el mes de febrero la promoción denominada "Experiencia **PASA**". Manteniendo la mecánica del año anterior que fue de incrementar en un 30% las ventas de determinados mayoristas en un período de tiempo establecido del año anterior (siete meses). El incremento de ventas promedio logrado entre los mayoristas que participaron fue del 34.14%, cifra que consideramos halagadora en este año en el que la mayoría de los negocios tuvieron crecimientos muy por debajo de este promedio, 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.

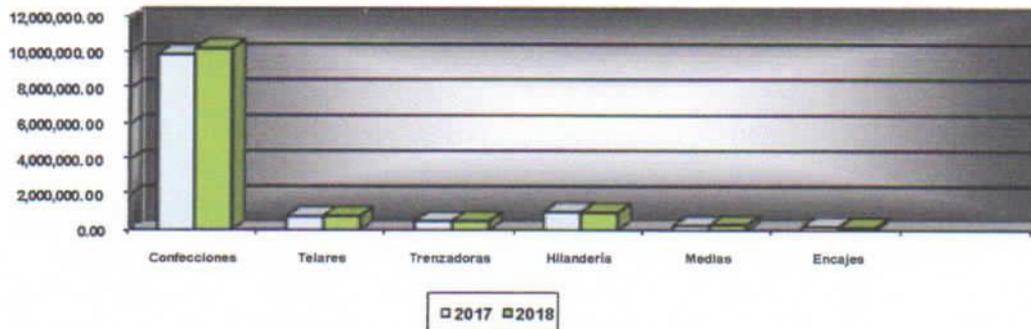
Con la herramienta de ventas por catálogo, lanzada en el mes de enero del año anterior, se consiguió este año la venta de \$274.689 que comparada con la venta conseguida con esta herramienta el año anterior de \$229.022 se ha tenido un incremento del 19.94%. Para lograr este resultado se realizaron 3 catálogos en este año distribuidos en los meses de enero, junio y noviembre.

La estrategia de ventas realizada en años anteriores a nuestros mayoristas de los denominados "Show Rooms" para presentarles toda nuestra línea de producción, se mantuvo en este año obteniendo pedidos por el valor de \$296.724.

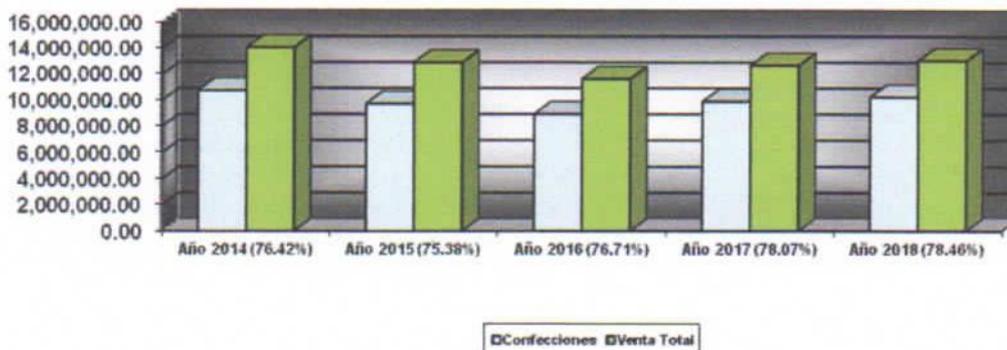
La proporción de ventas por departamento se puede apreciar del detalle a continuación:

Ventas por Departamento:

DEPARTAMENTO	2017	2018	DIFERENCIA	Incrto. Año	Porc./Total
	Dólares	Dólares	Dólares		
Confecciones	9'907.675,78	10'246.585	338.909	3.42%	78.47%
Telares	776.726,17	805.546,00	28.820	3.71%	6.17%
Trenzadoras	506.973,43	524.316,00	17.343	3.42%	4.02%
Hilandería	1'040.876,83	1'008.089,05	-32.788	-3.15%	7.72%
Medias	249.204,41	308.444,98	59.241	23.77%	2.36%
Encajes	208.907,15	165.485,73	-43.421	-20.79%	1.27%
TOTALES	12'690.364	13'058.467	368.103	2.90%	100.00%

COMPARATIVO DE VENTAS X SECCIONES

En este año la venta de nuestra principal línea confecciones incrementó su participación al 78.47% y con un 21.53% de la venta de nuestras otras líneas, modificando un poco el comportamiento observado de los últimos años que se mantenía en los valores cercanos al 75% y 25% respectivamente, sin haberse modificado esta tendencia en los pasados seis años 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 mediados del mes

de agosto para vender nuestro producto para entrada a clases de la sierra y otra a inicios del mes de diciembre por navidad, consiguiendo ventas de sus participantes por el valor de \$198.083 de los cuales \$144.050 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 2017 y 2018.

Sección		2017	2018	% Variación
Confecciones				
Unidades		1'507.518	1'637.811	9%
Unidades Equivalentes		1'968.630	2'199.819	12%
Serigrafía	Pz	949.253	1'245.135	31%
Telares	Kg	38.171	37.591	-2%
Trenzadoras	Kg	31.535	21.172	-33%
Hilandería	Kg	240.548	251.745	5%
Torcedoras	Kg	91.504	85.647	-6%
Mallas	Kg	150.731	195.518	30%
Cuellos	Kg	263	1.560	493%
Encajes	Kg	4.987	3.712	-26%
Piezas	Kg	74.760	59.683	-20%
Tintorería	Kg	236.279	265.407	12%
Calandras	Kg	19.983	23.041	15%
Enconadoras	Kg	90.231	83.519	-7%
Hilos Pasa+ Recubiertos	Kg	47.641	43.203	-9%
Flecos y Cordones	Kg	402,2	622	55%

Hilatura

A partir del mes de mayo se inició el proceso de renovación de dos de las mecheras, la primera Zinser para el área de poliéster estuvo operativa a partir del mes de septiembre, la segunda mechera Zinser para el área de algodón llegó en el mes de julio y arrancó en el mes de diciembre, debido a la demora en el montaje de estas máquinas se generó un desabastecimiento parcial de hilos 26/1 y 40/1 en los meses de noviembre y diciembre.

Una nueva hila Rieter de 720 husos para el área de poliéster llegó en mayo y reemplazó a 6 hilas Robert Arrow.

La producción promedio mensual total fue de 20.980 Kg y los hilos de mayor volumen fueron el 26/1 con 7.542 Kg/mes y el 40/1 con 4.938 Kg/mes.

Circulares

A partir de este año se planificó un programa de mantenimiento preventivo

que requiere cambios totales de agujas y platinas, las primeras 7 máquinas ya han sido concluidas y se continuará con las máquinas faltantes.

La producción promedio fue de 16.293 Kg/mes.

Telares

A partir del mes de diciembre del 2017 se inicia un proceso de generación de nuevos artículos los mismos que se incorporaron al catálogo durante el año 2018.

En este período se reemplaza la antigua enconadora por una máquina Murata de una cabeza. En octubre llegan 4 telares nuevos de aguja con 100 carretos y se adiciona una nueva urdidora.

El promedio mensual de la sección es de 3.132 Kg.

Trenzadoras

El promedio mensual de la sección ha sido de 1.765 Kg. notándose una caída considerable del elástico 3350, también se desarrollaron algunos cordones que se incorporaron al catálogo.

Encajes

El primer trimestre del año se trabajó el encaje de colores para manteles que permitió tener una producción estable, el resto del año se mantuvo muy por debajo de lo presupuestado trabajando con menos personal, con un promedio mensual de 310 Kg.

Serigrafía

En esta sección se ha incrementado la necesidad de producción por lo tanto se autorizó horas extras en forma regular y el reemplazo de los proveedores principales de materia prima; incorporando nuevos productos requeridos por el departamento de Diseño.

Se avanzó en el desarrollo del uso de cuatricromías, trabajos en agua y plastisol, al mismo tiempo pinturas expandibles en combinaciones de colores planos y brillantes y otros desarrollos en cintas.

La producción en este año fue de 1'245.135 piezas que no incluyen la producción de etiquetas y cintas.

Confecciones

En términos generales fue un año con gran carga de trabajo, a partir del mes de abril comenzamos a hacer pruebas para que la programación considere lotes óptimos de producción para las áreas de Serigrafía y Costura siendo priorizado por necesidades de pedidos y buffers.

Se decidió que el personal de confecciones no haga uso de las vacaciones adicionales y se consideró que el personal que tenga una eficiencia del 90% o más pueda hacer horas extras.

La cola de producción se ha incrementado considerablemente sobre las 400.000 unidades equivalentes.

Con todos esos cambios el nivel de producciones 2018 subió un 12% con respecto al 2017.

Corte

Por la instalación de la nueva Extendedora se han reducido 4 personas y por sus tendidos más parejos hemos tenido una disminución del 2.9% en el porcentaje de desperdicio con respecto al año 2017.

Terminados

Se trabaja con dos personas menos que no fueron reemplazadas, se decide cambiar la forma de empaque en una iniciativa de la dirección por el reciclaje. Se implementa el uso de armadores para prendas de bebé y fundas de cierre tipo ziplock para artículos de mayor rotación que permite cambiar métodos y disminuir los tiempos de proceso.

Costura

En cuanto a maquinaria se hizo un plan de renovación de 18 unidades que este año continua con un reemplazo de alrededor de 4 máquinas cada 60 días.

Colecciones

En el año 2018 se crearon 18 colecciones (con dos entregas cada una) llegando a un total de 203 prendas de moda. Más o menos un 15% de estas prendas fueron de producción en talleres independientes.

Prendas Sueltas

A más de las prendas de moda se diseñaron y produjeron 43 prendas paralelas a las de colecciones (incluyen ajuares).

Renovación de Línea

Se realizó cambios en artículos de línea donde se renovaron 47 prendas.

Empaques

Se inicia el proyecto de re-empaque de prendas de vestir para almacenes PASA con el objetivo de reducir consumo de plástico.

Se incorporan nuevas presentaciones para tri-pack.

Se inicia el proyecto de sustitución de fundas de plástico por fundas de papel (shopping bags) en puntos de venta.

Proveedores Nuevos

Se hizo contacto con tres proveedores nuevos de tela y dos más con la confección de tela de jean.

Comenzamos la utilización del sistema de maquila con la línea de ternos de baño.

COMPRAS:

La calificación de servicio de proveedores en el año fue:

Compras Nacionales

Se califican a 58 proveedores

Calidad	39,2 / 40
Desempeño	39,2 / 40
Proactividad	18,0 / 20
TOTAL	89,4/100
Objetivo Año	94,0

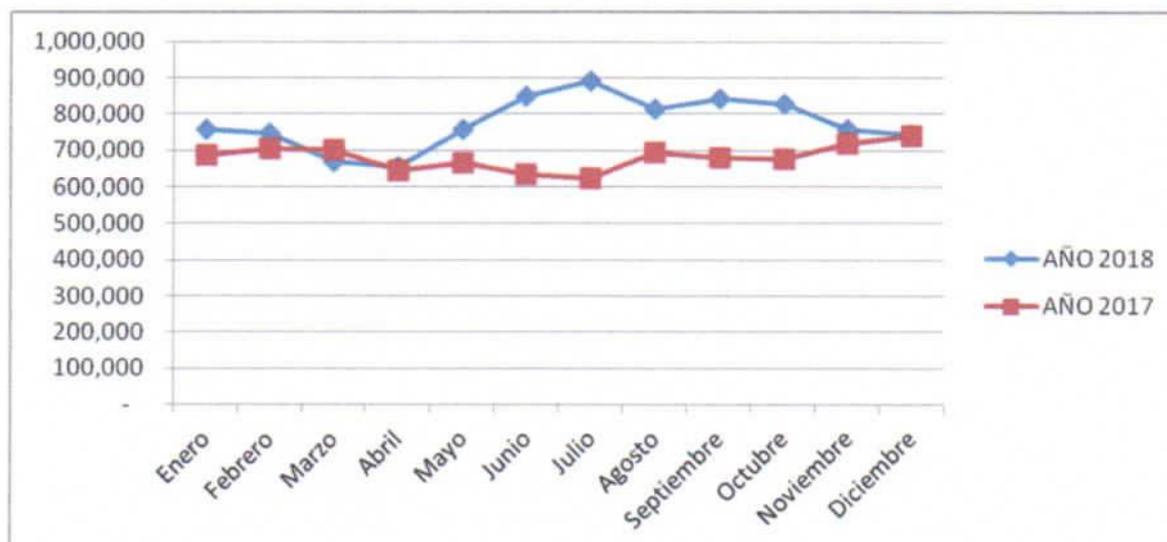
Importaciones

Se califican 8 proveedores

Calidad	40 / 40
Desempeño	40 / 40
Proactividad	20 / 20
TOTAL	100 /100

INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS:

La situación comparada con el año 2017 ha sido la siguiente:



En el promedio tuvimos un incremento de \$94.000 (14%), causado por incremento en la disponibilidad de mallas para productos de línea y colección, y por el cambio de proveedor de poliéster semimate para mezcla en hilo de mallas. Esta situación se reguló a finales de año.

GASTOS:

GASTOS DE PLANTA:

	2017	2018	Variacion	%
TOTAL MANO OBRA DIRECTA	1.811.595	1.927.013	115.418	6,4%
MANTEN, REP, HERRAM, SUBPROD, ETC	288.437	333.701	45.264	15,7%
E. ELECTRICA, COMBUSTIBLES, AGUA	431.584	423.953	(7.631)	-1,8%
VARIOS: FLETES Y TRANSP, VIAJES, ETC	38.401	43.158	4.757	12,4%
MANO OBRA INDIRECTA	429.272	404.604	(24.668)	-5,7%
MANO OBRA INDIRECTA EMPLEADOS	415.535	408.684	(6.851)	-1,6%
OTROS: SEG, LIQ, S. SOCIALES, ETC	114.877	99.953	(14.924)	-13,0%
DEPRECIACIONES	379.497	401.076	21.579	5,7%
SECCIONES DE SERVICIO	266.159	280.859	14.700	5,5%
TOTAL GASTOS DE FABRICACION	2.363.762	2.395.988	32.226	1,4%

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA**GASTOS DE ADMINISTRACION**

	2017	2018	diferencia	%
Otros	363.018,83	386.612,76	25.153,93	6,9%
Personal y Honorarios	943.789,57	894.527,71	-49.261,86	-5,2%
Provisiones	226.000,00	214.556,24	-11.443,76	-5,1%
Total general	1.532.808,40	1.495.696,71	-35.551,69	-2,3%

GASTOS DE VENTAS

	2017	2018	diferencia	%
Almacenes	1.384.090,06	1.369.836,33	-14.253,73	-1,0%
Producto, comisiones, publicidad	1.049.578,42	1.022.465,53	-27.112,89	-2,6%
Personal y Honorarios	1.732.517,53	1.861.299,64	128.782,11	7,4%
Otros	439.157,03	428.819,71	-10.337,32	-2,4%
Total general	4.605.343,04	4.682.421,21	77.078,17	1,7%

FINANZAS:

Durante el período 2018 la empresa canceló USD \$1'226.711,53 a las diferentes entidades bancarias con las cuales trabajamos y a su vez se obtuvieron líneas de crédito nuevas por un valor de USD \$1'550.000 en las siguientes operaciones:

- Con la Corporación Financiera Nacional por un valor de USD \$600.000 fondos que fueron destinados a la compra de maquinaria USD \$212.992 y el resto capital de trabajo.
- Produbanco nos otorgó un crédito USD \$150.000 para capital de trabajo.
- Se obtuvo una línea de crédito con el Banco de Guayaquil por USD \$400.000 con la cual se adquirió algodón.
- Finalmente el Banco Internacional desembolsó otra línea de USD \$400.000 que en parte se utilizó para la compra de poliéster y en su mayoría para capital de trabajo.

Con la misma idea de ir mejorando nuestro flujo de caja se empezó a trabajar con el Banco de Guayaquil en un sistema de factoring al comienzo con una sola proveedora y con un cupo de USD \$60.000 rotativos a 120 días plazo.

El total del endeudamiento de la empresa con el sistema financiero al final del período es de \$1'745.263,33 con una tasa de interés promedio del 8.86%.

RECURSOS HUMANOS:

Se recibió y gestionó 56 "Requerimientos de Personal", cubriendo 153 posiciones de trabajo de diferentes áreas, siendo casi la mayoría del Área de Comercialización y primordialmente para satisfacer necesidades de la temporada de Navidad y apertura de los nuevos almacenes.

En comparación con el año 2017, al cierre del año 2018, la nómina de personal estuvo conformada de la siguiente forma:

	2017	2018	Incremento
Total personal	639	646	1.09%

Es de anotar que en el Área de Producción (Planta) se disminuyó 22 colaboradores pero en el área de ventas se registra un incremento de 25 colaboradores, al 31 de diciembre incluidos los temporales.

Índices de Rotación y Ausentismo de Personal.

	2017	2018	Incremento
Índice de Rotación:	11.96%	14.61%	22.16%

	2017	2018	Decremento
Índice de Ausentismo:	8.94%	7.26%	23.14%

Las principales causas de ausentismo son: enfermedad y maternidad.

En cuanto a la administración de remuneraciones, la política gubernamental de realizar incrementos anuales a los básicos sectoriales aplicables a partir de enero de cada año sigue ocasionando que nuestra escala remunerativa interna se vaya quedando cada vez más sin brecha o diferencias remunerativas.

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 la jubilación patronal. Se recuerda que esta modalidad se viene aplicando desde Septiembre de 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 - 2018 y el incremento en relación al año anterior:

	2015	2016	2017	2018	Incremento
Jubilados	127	134	139	144	3.60%

Capacitación

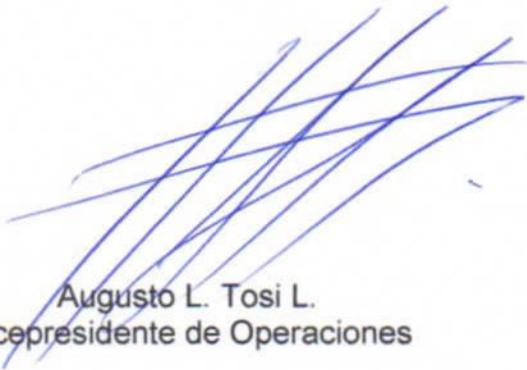
Nuestros colaboradores han participado en 27 eventos de capacitación con un total de 6.500 horas.

Valor Presupuestado
\$ 18.527,14

Valor invertido
\$ 19.356,06

RESULTADOS:

Luego de un arduo trabajo durante el periodo 2018 hemos logrado incrementar nuestras ventas en \$368.103,32 e incrementar nuestro resultado de \$59.392,72 en el año anterior a \$121.881,44 durante este año. Lo cual nos compromete a continuar esforzándonos durante los siguientes años.



Augusto L. Tosi L.
Vicepresidente de Operaciones