

INFORME DEL GERENTE GENERAL DE
"SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA." POR LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA POR EL
EJERCICIO ECONOMICO
2009.

SEÑORES SOCIOS:

Cumpliendo con la obligación de la Gerencia, así como por el mandato estatutario, me cumple presentar a Uds., Señores Socios, el informe anual de actividades desarrolladas en la empresa, correspondientes al ejercicio 2009, informe que, lo dividiré en capítulos, estableciendo en cada uno los requisitos mínimos exigidos, hecho que además facilita para que los socios tengan una visión clara de la situación de la compañía durante el ejercicio al que corresponde el informe, cuanto a las proyecciones futuras del negocio.

1. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PARA EL 2009.-

- a. Incremento de Ventas.- Lastimosamente no hemos podido superar las ventas del año 2008 y logramos ventas por un total de USD \$ 597,021.99, lo que representa una disminución del 1%, esta disminución se dio debido a los cortes que sufrimos los últimos dos meses del año, cortes de 4 horas cada uno que ocasiono un serio retraso en los envíos que estaban programados, ya que durante los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre estaba programado y estuvimos trabajando 16 horas al día en dos jornadas, pero debido a lo antes indicado los meses de Noviembre y Diciembre no pudimos trabajar más de 12 horas por día. Otro punto importante que motivo esta baja en la producción durante el mes de diciembre fue el daño



7 R ARR 7010

Diótor Barros Pontón

sufrido en el caldero, daño que paralizó la producción de campanas y por ende retrasó los terminados de nuestros productos. Todo esto ocasionó que al final del año 2009 hayamos quedado con USD\$ 178,691.92 pendientes de enviar que fueron ofrecidos enviar hasta el 31 de diciembre del 2009.

b. Utilidades.- El análisis de este punto creo necesario dividirlo en varios puntos:

- i. De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario, según su art. 10 numeral 11 tenemos que provisionar los valores para cubrir las deudas incobrables, en este año se ha provisionado para Cuentas Incobrables la cantidad de USD\$ 34,781.75 valor que de no provisionarse se sumaría a las utilidades dando así un total de USD\$ 38,194.56, valor que es superior al año 2008 en un 55% a pesar de haber vendido un 1% menos, lo que demuestra que en este año hemos mejorado la eficiencia y el control de los gastos de la fábrica.
- ii. Otro punto importante para analizar son los valores que hemos pagado como intereses de préstamos, estos valores que suman USD\$ 10,444.70 son gastos que salen de la utilidad del negocio.
- iii. tercero, debido a la antigüedad de la mayoría de nuestra maquinaria, hemos tenido muchos problemas de daños lo que ha ocasionado gastos no esperados en mano de obra y en repuestos por estos conceptos durante el 2009 hemos pagado USD\$ 8,466.93, de los cuales USD\$ 6,060.30 han sido por concepto de mano de obra y USD\$ 2,406.63 por repuestos.
- iv. cuarto, este año hemos vendido 14.166 sombreros que tenían fallas, estos se han vendido a un precio promedio de USD\$ 7.41, que comparando con el precio promedio de los sombreros nuevos de USD\$

16.66 producen una perdida contable pero nos ayudan a mejorar nuestra liquidez renovando nuestros inventarios con sombreros nuevos. Estos sombreros se han podido vender gracias a descuentos efectuados y que fueron indicados en su momento a la junta de vigilancia.

2. CUMPLIMIENTO DE LAS DISPOSICIONES DE LA JUNTA Y DEL DIRECTORIO.-

Como es de su obligación la Gerencia cumple con todas las disposiciones de la Junta General, como son:

- a. Reuniones de la Junta de Vigilancia.- Esta se ha reunido por tres ocasiones para conocer el desarrollo de las actividades de la empresa y resolver sobre algunos temas puntuales, como por ejemplo conocer sobre la venta de los sombreros con fallas a precios de descuento, desempeño del almacén en Aeropuerto, la convocatoria a Junta General Extraordinaria, entre otros.
- b. Siguiendo las disposiciones de la Junta de Vigilancia se adquirió una nueva prensa y un nuevo compresor, los mismos que están funcionando y han sido de gran ayuda para acelerar la producción.
- c. Otra preocupación constante de los Accionista ha sido la venta de los sombreros con fallas o que no tienen una calidad optima para la exportación, sombreros que en algunos casos se encuentran en las bodegas de la fabrica desde hace mas de 20 años, durante este año hemos podido vender 14.166 sombreros que tenían alguna falla y que estaban incrementando un inventario que cada año, parecía más difícil de recuperar, esto lo hemos logrado gracias a descuentos en su precio para las compras en volumen y a darles algún terminado para compensar su falta de calidad.

d. En lo referente a la comercialización, en el año 2009, hemos trabajado con clientes de Alemania, Australia, Argentina, Canadá, Chile, España, Estados Unidos, Francia, Japón y Puerto Rico, con lo cuales en la mayoría de casos se ha conseguido un incremento en sus pedidos, al igual que en años anteriores los principales países importadores de nuestros productos son Alemania y España, estos países representan el 61% del total de nuestras ventas y están concentrados en tres clientes, si bien esto muestra la gran aceptación que tenemos en estos mercados, también nos alerta sobre la vulnerabilidad de nuestra cartera de clientes, pues de llegar a pasar algo con alguno de los clientes de estos dos países las ventas podrían verse seriamente afectadas.

e. Finalmente en este capítulo, quiero referirme a los temas de liquidez, en este sentido, y a pesar, que al igual que en años anteriores, hemos procurado que nuestros clientes, una vez confirmados los pedidos, cancelen el 50% como anticipo, seguimos teniendo muchos problemas ya que como ustedes saben la compra de los sombreros a los tejedores no se puede parar nunca y esta debería ser al contado, pero en los últimos años esto no ha sido posible y hemos tenido que pagar a los tejedores a los quince días e inclusive en algunas ocasiones a más del mes. Esta liquidez se ve afectada por la demora en el envío de los pedidos debido a los motivos ya explicados en la primera parte de este informe.

3. INFORMACION SOBRE HECHOS EXTRAORDINARIOS EN EL AMBITO PRODUCTIVO, ADMINISTRATIVO, LABORAL Y SOCIAL.-

Durante el ejercicio 2009 podemos destacar algunos hechos importantes y quiero ir explicando cada uno por temas;

a. En el ámbito laboral.-

- i. Nuevamente este año hemos trabajado doble turno desde el mes de octubre, sin embargo debido a los cortes de energía eléctrica los meses de noviembre y diciembre solo pudimos trabajar 12 horas diarias.
- b. En área de producción:
 - i. La nueva prensa llego en el mes de Agosto y desde entonces está trabajando de manera normal, aunque esta al igual que las demás prensas han necesitado cambio de algunas piezas por el esfuerzo la que se han visto sometidas; para este año estamos planificando la compra de un stock mínimo de repuestos, ya que cada vez que algo se daña recién hay que pedir las piezas mismas que en ocasiones pueden demorarse hasta un mes. Es importante mencionar que la primera prensa que la fabrica compro hace mas de 30 años no ha vuelto a funcionar a pesar de todos los intentos que hemos realizado.
 - ii. De acuerdo a lo mencionado el año anterior se necesitaba un nuevo compresor, este se adquirió y no hemos vuelto a tener problemas con la cantidad y calidad del aire para las maquinas.
 - iii. Un problema bastante serio fue el que tuvimos con el caldero a finales de año, este por sus años, (más de 40 años) tuvo una para de casi un mes entero, de acuerdo a la recomendación de los técnicos deberíamos ver un caldero nuevo u otro adicional que sirva de respaldo para cualquier eventualidad.
- c. En la parte administrativa
 - i. Durante este año el vehículo de la fabrica sufrió un serio accidente cuando uno de los empleados iba a recoger sombreros, por suerte no hubo daños personales que lamentar, pero el vehículo quedo prácticamente inservible, debido a esto se consulto a la Junta de Vigilancia sobre la venta del mismo y

luego de su aprobación procedimos a venderlo, hoy en día venimos utilizando taxis, transporte público y mi vehículo personal para las diferentes necesidades de la fabrica.

d. En lo social y relaciones publicas queremos destacar dos proyectos:

- i. Debido a algunos contactos personales fuimos invitados a mostrar nuestros sombreros en New York durante la inauguración de la oficina comercial del Ecuador en esa ciudad, para esto solo tuvimos que enviar los sombreros a Quito y la Cancillería se encargo del resto, hoy mantenemos una muestra de nuestros productos en dicha oficina.
- ii. En la continuación del proyecto del Clúster de Paja Toquilla, se participo a nombre de este en la feria más importante de Estados Unidos, el Magic show en las Vegas, esto se pudo hacer gracias al apoyo de la CORPEI, esta feria permitió que el Clúster obtenga varios contactos importantes y hoy estamos preparando las muestras para el primero de ellos, que es el Zoológico de San Diego en California.
- iii. Al igual que en años anteriores hemos recibido la visita de varios de nuestros clientes, los mismos que han valorado mucho los cambios que van encontrando en la fábrica, esta relación que hemos mantenido con todos nuestros clientes es parte del éxito y de la fidelidad que mantienen con la empresa, para poder brindarles un mejor servicio durante sus visitas estamos tratando de recuperar la prensa antigua y así poder usarla exclusivamente para las muestras que todos nuestros clientes solicitan durante sus visitas.

4. SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA Y DE LOS RESULTADOS DEL AÑO 2009 COMPARADOS CON LOS DEL EJERCICIO PRECEDENTE.-

a. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

i. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

CONCEPTO	2008	2009	VARIACION	%
Ventas Netas	603,100.31	595,676.79	-7,423.52	-1.23%
Ventas al Exterior	546,437.04	539,436.65	-7,000.39	-1.28%
Ventas en el País	46,197.49	50,631.66	4,434.17	9.60%
Costo de Ventas	307,073.88	274,121.93	-32,951.95	-10.73%
Materia Prima Empleada	205,582.40	204,161.04	-1,421.36	-0.69%
Mano de Obra Directa	16,850.13	13,721.72	-3,128.41	-18.57%
Gastos de Fabricación	83,753.99	95,343.56	11,589.57	13.84%
Diferencia de Inventarios	887.36	39,104.39	38,217.03	4306.82%
Utilidad Bruta en Ventas	296,026.43	321,554.86	25,528.43	8.62%
Gastos Operativos	283,476.13	284,705.50	1,229.37	0.43%
Gastos Administrativos	123,331.29	70,430.70	-52,900.59	-42.89%
Gastos de Ventas	138,877.55	181,708.36	42,830.81	30.84%
Ingresos No Operativos	12,138.95	1,345.20	-10,793.75	-88.92%
Gastos No Operativos	21,267.29	32,566.44	11,299.15	53.13%
Utilidad del Ejercicio	24,689.25	38,194.56	13,505.31	54.70%

1. Las ventas netas durante el año 2009 fueron de USD 595,676.79, lo que representa una disminución de USD 7,423.52; que en porcentaje equivale al 1.23% en relación con lo facturado en el año 2008; en lo referente a unidades vendidas hubo una disminución de 3.878 unidades en las exportaciones, cantidad que si relacionamos con la disminución de las ventas podemos comprobar que el precio promedio de venta se ha incrementado pasando de USD\$ 14.34 en el 2008 a USD\$ 17.02 en el 2009.
2. El costo de ventas en el 2009, mejoro pues paso de un 50.92% en el 2008 a un 46.02% en el 2009, lo que representa una reducción

de un 4.90% y por ende una mejora en el margen de contribución.

3. En el año 2009 los gastos operativos prácticamente no variaron, ya que tuvieron un incremento de un 0.43% únicamente.
4. Los gastos no deducibles en el año 2009, en comparación con el año 2008, se incrementaron en USD \$11,299.15, debido básicamente a la adquisición de material importado para los sombreros.
5. Finalmente, la utilidad operativa del ejercicio económico 2009 llega a USD \$38,194.56 cifra que representa el 6.41% sobre las ventas netas. Resultado que comparado con el año 2008 aumento en USD \$13,505.31 que en porcentaje representa el 54.70% más.

ii. BALANCE GENERAL

CONCEPTOS	2008	2009	VARIACION	%
Activo	879,238.19	869,299.95	-9,938.24	-1.13%
Activo Corriente	788,834.47	741,761.65	-47,072.82	-5.97%
Disponibile	6,430.91	16,456.50	10,025.59	155.90%
Exigible	214,249.32	182,355.41	-31,893.91	-14.89%
Realizable	524,243.17	539,185.13	14,941.96	2.85%
Otros Activos Corrientes	43,911.07	3,764.61	-40,146.46	-91.43%
Activo Fijo	177,874.66	114,937.41	-62,937.25	-35.38%
Pasivo +Patrimonio	879,238.19	865,887.14	-13,351.05	-1.52%
Pasivo	378,018.93	377,322.79	-696.14	-0.18%
Pasivo Corriente	330,635.75	324,943.90	-5,691.85	-1.72%
Pasivo no Corriente	47,383.18	52,378.89	4,995.71	10.54%
Patrimonio	501,219.26	488,564.35	-12,654.91	-2.52%
Utilidad del Operativa	24,689.25	38,194.56	13,505.31	54.70%

1. La situación general de la empresa en el año 2009 se ve disminuida con relación al año 2008 en 1.13%, siendo el Activo Corriente el

que mayor representación tiene dentro del Activo Total con el 85.33% al interior del cual los inventarios representan el 72.69%, el Exigible representa el 24.58%, Otros Activos Corrientes el 0.51% y el 1.89% restante esta formado por el Disponible

2. El Activo Fijo en el año 2009, tiene una disminución de USD 62,937.25 en comparación con el año 2008, lo que representa un porcentaje del 35.38%
3. El Pasivo Total en el año 2009, presenta una disminución de USD 696.14 en relación al año 2008, El Pasivo Corriente bajo en USD 5,691.85; el Pasivo a Largo Plazo aumento en USD 4,995.71, situación que mejora en algo la liquidez de la empresa.
4. El comportamiento de participación del Pasivo Total con relación al Activo Total es del 43.41% en el año 2009, frente al 42.99% que representó en el año 2008.

5. PROPUESTA SOBRE EL DESTINO DE LAS UTILIDADES.-

- a. Como se ha expuesto anteriormente las utilidades se han incrementado con relación a las obtenidas en el 2008, por la circunstancias explicadas al inicio de este informe, de la posible distribución de utilidades en este ejercicio, se tendrá que hacer sobre los siguientes valores: Utilidad del Ejercicio: \$ 38,194.56, menos el 15% de participación de los trabajadores, \$5,729.18, queda como Utilidad Operacional después de participación laboral \$ 32,465.38 a lo que se suman los gastos no deducibles por el valor de \$ 22,121.74 dando como resultado una utilidad gravable de \$ 54,587.12, sobre la que se liquida el impuesto a la Renta que es por el valor de \$ 13,646.78 y

de igual manera la reserva Legal del 5% por un valor de \$ 2,729.36 quedando una utilidad líquida final de \$ 16,089.24.

- b. La recomendación de la Gerencia es acoger la propuesta del Sr. Contador y provisionar para cuentas incobrables la suma USD\$ 34,781.75 que representa a las deudas pendientes que tienen más de cinco años, esto dejaría una utilidad neta de USD\$ 3,412.81 misma que por su monto sugeriría sea capitalizada, esto permitirá a la empresas seguir mejorando en su liquidez y por ende en sus expectativas de crecimiento.

Estas recomendación las hacemos, debido a que el negocio de los sombreros de paja toquilla es un negocio básicamente de liquidez en este sentido todo lo que podamos hacer para mejorar la liquidez de la empresas redundara en mejores resultados cada año, de lo contrario la gestión de la empresa será cada vez más difícil.

Vale la pena insistir en que el valor de \$ 22,121.74 corresponden a compras en las cuales no es posible exigir factura, pues se trata de compras, tanto nacionales como del exterior, que son imprescindibles para la elaboración de nuestro producto terminado, tales como cintillos, fibra de plástico para los filos del sombrero, laca para el terminado, productos que para hacer una importación formal requieren cantidades muy grandes, lo que a mas de incrementar nuestros inventarios nos quitarían aun mas liquidez, por esta razón hemos venido realizando adquisiciones pequeñas que son rápidas y seguras.

6. RECOMENDACIONES A LA JUNTA GENERAL RESPECTO A POLITICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL SIGUIENTE PERIODO.-

Para mejora la actividad de empresa considero fundamental trabajar en los siguientes puntos:

a. Producción

- i. Es fundamental que incrementemos el personal para el control, planificación y seguimiento de la

producción, ya que es esta parte de la operación de la empresa la que se ha convertido desde hace varios años en el cuello de botella y la que no nos permite crecer de acuerdo a lo deseado.

- ii. La fabrica tiene maquinaria que es imprescindible para el correcto terminado y para la eficiencia en el proceso de producción, el caso más importante hoy en día es la máquina de colocar cintillos, esta máquina es fundamental para la producción y no tenemos ningún sustituto si se llega a dañar, de aquí que es crucial poder adquirir otra máquina de estas, con esto a mas de tener el respaldo para cualquier eventualidad, podremos acelerar enormemente este proceso; para esto me permitiría sugerir que se delegue a la Gerencia la búsqueda de estos equipos para que junto con la Junta de Vigilancia decidan sobre su compra.
- iii. Un tema que ya informamos a la Junta el año anterior fue el relacionado al caldero, hoy en día este punto es aun mas importante y urgente, este equipo según los técnicos ya está por cumplir su vida útil y por esta razón sufre daños bastante seguidos, de aquí que es imprescindible tener otro de estos equipos para reemplazarlo o como respaldo, vale la pena indicar que cuando este equipo no funciona se paraliza prácticamente toda la producción; de igual manera sugeriría a la Junta que le permitan a la Gerencia hacer todas las averiguaciones necesarias para que junto con la Junta de Vigilancia se pueda tomar la mejor decisión.

b. Comercialización

i. Exportaciones

- 1. Es necesario diversificar los mercados que tenemos y el tipo de clientes, en cuanto a los

mercados es preciso incrementar nuestras ventas en los países del hemisferio sur y en cuanto a los clientes es fundamental conseguir clientes minoristas en los países de mayor demanda que puedan pagar un mejor precio por nuestros sombreros.

2. Para conseguir nuevos clientes como los indicados en el numeral anterior, es fundamental que se pueda visitar los países que más demandan los sombreros de paja toquilla, para esto la empresa cuenta con una reserva para fomento de exportaciones de USD\$ 12,854.55 misma que puede verse incrementada si participamos en los programas de fondos compartidos de la CORPEI o del MIPRO.
3. La realización del nuevo catalogo debe realizarse durante este año, las copias del catalogo que se tenia se terminaron y no es conveniente hacer una reimpresión de aquel ya que la empresa, cuenta hoy en día con muchos más modelos de los constantes en ese documento, esto debería estar terminado máximo hasta junio de este año.

ii. Nacionales

1. Con la finalidad de vender los sombreros antiguos más rápido y a mejor precio es necesarios buscar puntos de venta dentro del país, estos deben estar en las ciudades más visitadas por los turistas, de aquí que conseguir un local en Quito, Galápagos y Guayaquil son fundamentales, para este año deberíamos por lo menos tener puntos de venta en los dos primeros.

2. Para incrementar las ventas en nuestros puntos actuales y en los que puedan incrementarse en el futuro, es fundamental la inversión en publicidad más agresiva dentro de la ciudad y el país, esta puede ser en revistas y publicaciones especializadas para turistas y en los puntos de entrada de los turistas (aeropuertos)

c. Administrativa y Recursos humanos

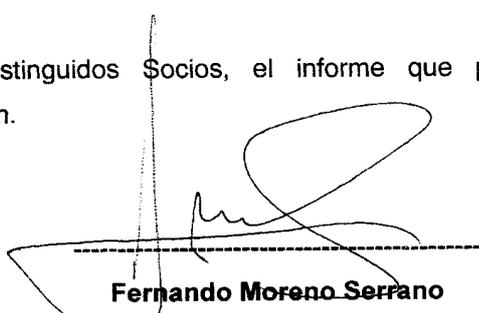
- i. Para este ejercicio, se solicita a la Junta mantener la política de motivar al personal a través de una comisión sobre ventas, sin embargo creemos que es necesario cambiar la forma de cómo repartir esta comisión, para esto estamos realizando un estudio que nos permita tener parámetros de eficiencia para cada área de la empresa y sobre esa base repartir la comisión a cada empleado, de ser aceptada esta sugerencia la Gerencia presentaría a la Junta de Vigilancia en un plazo máximo de 30 días una nueva propuesta que tenga como base un reparto de comisiones en periodos más cortos y basado en parámetros adecuados para cada área (ventas, producción, entregas puntuales, etc.).
- ii. Como se indico anteriormente, la empresa este momento no cuenta con un vehículo para apoyar a las diferentes actividades que se necesitan (compra de sombreros, transporte del personal, etc.), esto genera un gasto de más o menos USD\$ 350.00 por mes, nuestra recomendación es que se autorice la compra de un vehículo, el mismo que podría ser pagado a plazos y en cuotas similares a las que hoy se gasta en transporte, esto a mas de agilizar los procesos le daría un nuevo activo a la empresa.

d. Financiero

- i. La preocupación constante de la empresa en los últimos años y factor clave para el crecimiento de la fabrica ha sido y es la falta de liquidez, en este sentido los esfuerzos que se vienen haciendo desde la Gerencia para vender los sombreros antiguos no son suficientes para corregir esta debilidad, de aquí que es fundamental poder contar con un crédito para capital de trabajo, el mismo que nos permitirá contar con materia prima en cantidad y calidad suficientes durante todo el año, el monto que estimamos conveniente para esta operación es de USD\$ 150.000, el mismo que será a tres años plazo y funcionara como una línea de crédito abierta, que se utilizara en la épocas bajas y se pagara durante las épocas altas.

Es necesario por último dejar constancia del eficiente trabajo de los empleados de la empresa, sin cuya colaboración no sería posible llegar a los resultados a que se llegan todos los años.

Este es, distinguidos Socios, el informe que presento para su consideración.



Fernando Moreno Serrano

GERENTE GENERAL DE SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA.