

INFORME DEL GERENTE GENERAL DE "SERRANO HAT
EXPORT CIA. LTDA." POR LAS ACTIVIDADES DE LA
EMPRESA POR EL EJERCICIO ECONOMICO
2010.

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 2010, 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 2010.

El objetivo de todas las empresas es incrementar las ventas, llegando este año a una cifra récord desde hace muchos años atrás, pues hemos superado los \$800.000 dólares exactamente las ventas totales son de \$811.414,50.

Cabe la pena indicar que durante los primeros meses del año, se realizaron exportaciones de pedidos atrasados que no se habían podido completar por la falta de sombreros durante el año 2009, ventajosamente pudimos completar los mismos y enviar para así contentar un poco a los clientes que ya estaban muy molestos y muchos comenzaron a cancelar sus pedidos por tanta demora. Esta aclaración creo conveniente hacerla, pues para realizar estas compras necesitábamos dinero, pues muchos sombreros que se compraron durante los primeros meses del año 2010 no servían por la calidad ya que la persona que realizaba las compras en ese entonces no tenía ningún conocimiento del tema y ello ocasionó que luego tengamos que



VENTAS INTERNACIONALES.- La comercialización en el año 2010 se ha continuado realizando con clientes de España, Alemania, Francia, Japón, Estados Unidos y Australia. Hoy en día estamos trabajando para recuperar un excelente cliente que teníamos en Estados Unidos de sombreros sin terminar solo formas, esperamos que para el próximo año podamos concretar algún negocio con ellos.

Al igual que en años anteriores hemos tratado de que la forma de pago de los clientes sea 50% de anticipo a la confirmación del pedido y el otro 50% cuando la mercadería esté lista, lógicamente hay clientes con los que no se pudo realizar esto pues ya tienen su forma de pago anterior y con ellos esperamos poder arreglar esto para el próximo año, tomando en cuenta que cuando hay cambios a veces hay incertidumbre y por ello tenemos que ser muy cautelosos para poder a la larga seguir contando con la confianza de ellos.

En este punto debo manifestar que ventajosamente hemos recibido pedidos de todos los clientes anteriores a pesar de que muchos de ellos nos han manifestado que han recibido visitas personales del Ing. Fernando Moreno ofreciéndoles su producto, y algunos de ellos han sido muy sinceros y nos han manifestado que tienen que probar a ver qué producto les ofrece, por ello que ahora nuestra empresa tiene que esforzarse aún más para ofrecer un producto que garantice una buena calidad tanto en grado como en terminados, y sobre todo lo más importante garantizar una fecha de entrega que es en lo que estamos trabajando para algún momento poder llegar a un 100 % de satisfacción del cliente, por el momento todavía no podemos lograr este objetivo porque intervienen muchos factores entre ellos y el más importante el factor económico, pues siempre se necesita liquidez para realizar las compras de los sombreros todas las semanas y poder llegar algún

SERRANO HAT



www.serranohat.com

momento un inventario que permita dar un rápido servicio a los clientes tan pronto lleguen los pedidos.

Pero lo más importante es que estos mismos clientes que nos manifestaron esto, continúan haciendo los pedidos regularmente e incluso nos han indicado que nuevamente nos van a visitar el año que viene para concretar nuevos pedidos en los que podamos trabajar, pues ellos saben que nosotros garantizamos el producto que ofertamos.

Es necesario resaltar el hecho de que el segundo semestre del año 2010 gracias a los dineros que recibimos de las exportaciones que realizamos esos meses hemos podido continuar comprando sombreros para los pedidos que nos seguían llegando, caso contrario hubiese sido imposible realizar esta actividad sin antes sin realizar un primero un préstamo que la Junta ha autorizado que se realice y al momento se está viendo las probabilidad de hacerlo.

CLUSTER DE PAJA TOQUILLA ALFARO HATS.- Igualmente luego de hacer un análisis se resolvió salir de este proyecto el cual estaba conformado por 4 empresas exportadoras, se procedió a realizar reuniones entre todos los socios y por unanimidad se decidió proceder a la liquidación pues a la final todos manifestaron que esto lo único que había ocasionado fueron gastos pues se realizó aportaciones de capital al inicio y luego se venía pagando \$300 mensuales para los gastos de operación y nunca se consiguió ningún beneficio para ninguna empresa. Al momento se está realizando este trámite para proceder con la liquidación respectiva.

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



www.serranohat.com

Como primera actividad que realizó la Gerencia, fue reunir a todo el personal de la empresa para comunicar los cambios que se habían efectuado, pedirles colaboración y comprometerles a trabajar por la empresa para conseguir el éxito objetivo principal. Uno de los primeros cambios realizados ha sido el horario de trabajo en el área de producción, pues venían trabajando en turnos rotativos pero en vista de que no se vio resultados, se volvió a trabajar en doble jornada, lógicamente que se hará horas extras y se trabajará inclusive los días sábados cuando los pedidos lo ameriten.

Una vez que se retiró el Gerente General el 15 de mayo, junto con él se retiraron otras personas más que son las siguientes:

- Sra. Heidy Milibak (ventas nacionales)
- Srta. Ma. Elisa Vélez (ventas internacionales)
- Sr. Carlos Narváez (receptor y clasificador de sombreros)
- Sr. Bolívar Delgado (receptor de sombreros)
- Sr. Luis Chicay (ayudante de prensado)

De todas estas personas no se ha reemplazado a ninguna de ellas, por ende los gastos fijos mensuales. Como ya indiqué anteriormente se procedió a contratar nuevamente al Sr. Julio Guerra para la compra y clasificación de sombreros, pues él se había retirado desde el mes de enero, y él era la persona que trabajaba y tenía experiencia en esta área, y como creemos que este es el primer paso para garantizar a los clientes una buena calidad del sombrero se vio la gran necesidad de contactarle y reincorporarle al trabajo de inmediato. A estas personas que se retiraron se les tuvo que liquidar con una cantidad de dinero de acuerdo a lo que la ley manda.

SERRANO HAT



www.serranohat.com

Igualmente en el mes de junio se tuvo que indemnizar a la Sra. Cristina Chicaiza quien trabajaba en el local del aeropuerto, pues se reprogramó el horario y sólo se decidió que trabajara una persona hasta que se termine el contrato con el aeropuerto. Durante el mes de agosto se tuvo que liquidar al Sr. Iván Solano quien laboraba en el área de prensado y terminó su contrato de trabajo, no renovando el mismo en vista de que el desempeño del señor Solano no ameritaba seguirlo contratando.

Otra indemnización que se tuvo que realizar, fue a la Ing. Jazmín Padilla (Teñidora de Sombreros) pues ella pidió el desahucio en la Inspección del Trabajo y el valor que se le tuvo que cancelar fue de \$2.196,50 (incluyendo todos los beneficios que se le tenían que pagar). Los términos en los que ella se retiró de la empresa fueron muy malos, pues no dejó indicando absolutamente nada a la persona que le iba a reemplazar, a pesar de haberle pedido por más de 15 días que entregue todo con códigos no lo hizo, y lamentablemente no había ningún archivo que respalde el trabajo que había realizado por más de 9 años, peor aún no dejó entregando ninguna fórmula para el teñido. Se acudió a consultar con un abogado acerca de este tema, pero lamentablemente nos indicaron que si se tiene que cancelar el desahucio pues es un derecho de los trabajadores. Lo que si nos indicó el abogado que es un grave error de la empresa el no exigir en su debido momento crear los respectivos archivos que respalden el trabajo, por esta razón con la nueva química se le indicó que se tiene que hacer el index de colores respectivo de la empresa para que no nos vuelva a suceder esta grave situación. No podemos negar que fue difícil al comienzo para esta persona pues desventajosamente hasta los colorantes se habían terminado y se tenía que conseguir nuevos y realizar muchas pruebas más. Como la Sra. Padilla estaba a cargo de controlar la producción en la administración anterior, para lo cual se adquirió un sistema que costó a la empresa alrededor de \$10.000 y



www.serranohat.com

sólo a ella le capacitaron para su respectivo uso, pero como nunca llegó a funcionar este sistema ni siquiera cuando estaba todavía aquí, no tuvimos que pedir ninguna asesoría para retomar el sistema, lo lamentable es que esta inversión no dio ningún resultado.

Recibimos también otra notificación de desahucio de parte de una costurera, pero ventajosamente a última hora se arrepintió y se acercó a pedir que si podemos tenerla trabajando y dejar sin efecto esta demanda, para la empresa lo más conveniente era hacerle quedar pues ella tiene la experiencia de más de 10 años en estos trabajos. Además en el mes de mayo también prescindimos de otras personas que estaban contratadas para los turnos rotativos, pues ya no ameritaba tenerlas. Los valores por indemnizaciones no fueron muy altos pues estaban contratadas a prueba.

En resumen en el año 2010 se redujo un buen número de personal, lógicamente algunos se retiraron por voluntad propia pero a muchos de ellos no se les ha reemplazado pues no se sintió la necesidad de hacerlo.

Al igual que se ha hecho en años anteriores, en temporada de producción alta hemos tenido necesariamente que contratar gente extra para poder cumplir con los pedidos, lo hemos hecho realizándoles contratos temporales que no nos afecte el momento de despedirles.

4.- SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA Y DE LOS RESULTADOS DEL AÑO 2010 COMPARADOS CON LOS DEL EJERCICIO PRECEDENTE.-

INFORME FINANCIERO EJERCICIO ECONOMICO 2010

1.- ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS.



www.serranohat.com

Cuenta	Año 2009	%	Año 2010	%
INGRESO:				
VENTAS NETAS	595,676.79	99.77%	811,414.50	99.00%
VENTAS NETAS EXTERIOR	539,436.65	90.35%	765,399.21	93.39%
VENTAS NETAS PAIS	56,240.14	9.42%	46,015.29	5.61%
OTROS INGRESOS	1,345.20	0.23%	8,186.66	1.00%
TOTAL INGRESOS.....	597,021.99	100.00%	819,601.16	100.00%
COSTO DE VENTAS:				
MATERIA PRIMA EMPLEADA	(274,121.93)	-45.91%	(588,341.34)	-71.78%
MANO DE OBRA DIRECTA	(204,161.04)	-34.20%	(321,369.33)	-39.21%
MANO DE OBRA DIRECTA	(13,721.72)	-2.30%	(26,096.05)	-3.18%
GASTOS DE FABRICACION	(95,343.56)	-15.97%	(115,467.29)	-14.09%
DIFERENCIA DE INVENTARIOS	39,104.39	6.55%	(125,408.67)	-15.30%
GASTOS OPERATIVOS	(319,487.25)	-53.51%	(290,318.89)	-35.42%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(70,430.70)	-11.80%	(76,667.81)	-9.35%
GASTOS DE VENTAS	(216,490.11)	-36.26%	(167,337.27)	-20.42%
GASTOS FINANCIEROS	(10,444.70)	-1.75%	(14,585.04)	-1.78%
GASTOS NO DEDUCIBLES	(22,121.74)	-3.71%	(31,728.77)	-3.87%
TOTAL EGRESOS.....	(593,609.18)	-99.43%	(878,660.23)	-107.21%
UTILIDAD DEL EJERCICIO.....	3,412.81	0.57%	(59,059.07)	-7.21%

Los ingresos totales obtenidos por la compañía durante el ejercicio económico 2010, asciende a \$819.601,16 que comparados con el ejercicio económico 2009 que fueron de \$597.021,99, existe un incremento neto de \$222.579,17, que en porcentaje representa el 37,28%; el análisis efectuado a los rubros que integran la estructura de los ingresos totales determinan que: las ventas exterior se incrementaron en \$ 225.962,56; las ventas en el país disminuyeron en \$ 10.224,85 como consecuencia del cierre de puntos de venta que mantenía la empresa en la ciudad de Cuenca y los otros ingresos se incrementaron en \$ 6.841,46, debido a

SERRANO HAT



www.serranohat.com

reembolsos efectuados por la empresa aseguradora por daños de maquinaria (caldero).

El costo de ventas analizado en función de su porcentaje de participación en los ingresos obtenidos en cada ejercicio económico arrojan los siguientes resultados: en el año 2010, es del 71,78%, frente al obtenido en el año 2009 que fue del 45,91% es decir existen un incremento del 25,87%; ésta variación significativa se debe a que en el ejercicio económico 2010, la empresa procedió a efectuar ajustes al inventario de productos terminados que es parte integrante del costo de ventas; estos ajustes se llevaron a cabo en base al inventario físico realizado en el mes de agosto de 2010 en el que detecto que existía un faltante (perdida) de 16.579 uds. Con un valor de \$ 115.382,47 y por deterioro(baja de inventarios) 2.419 uds. Con un valor de \$ 16.613,62; en lo referente a los demás componentes del costo de ventas como son: materia prima empleada(sombreros crudos), mano de obra directa y gastos de fabricación con respecto al ejercicio económico 2009; estos han sufrido leves incrementos, debido al aumento en los precios de compra de sombreros, en las remuneraciones a los obreros, en las adquisiciones de insumos y en el mantenimiento y reparación de maquinaria.

Los gastos operativos al término del ejercicio económico 2010, ascienden a \$290.318,89 que comparado con el ejercicio económico 2009 que fueron de \$ 319,487,25; existe una disminución neta de \$ 29.168,36, desglosando este rubro encontramos que los gastos administrativos, se incrementaron en \$ 6.237,11, como consecuencia del aumento de la cuenta gastos en personal, debido a indemnizaciones e incremento de sueldos en el periodo enero- mayo de 2010, entre los más relevantes; los gastos de ventas disminuyeron en el año 2010 en \$ 49.152,84, en comparación con el año 2009, entre los rubros más significativos que sufrieron esta disminución, están los gastos en personal \$ 18.392,73 y otros gastos de venta (cuentas incobrables) \$ 30.787,76; los gastos financieros se incrementaron



www.serranohat.com

en \$ 4.140,34, los mismos que se reflejan tanto en los intereses sobre préstamos, así como en las comisiones bancarias; los gastos no deducibles en el año 2010, se incrementaron en \$9.607,03, este aumento se genera debido a que con el propósito de sanear el activo corriente de la empresa, especialmente la cuenta contable "deudores varios", en la que se encontraban contabilizadas transacciones concernientes a adquisiciones en el exterior correspondientes a años anteriores de materiales indirectos tales como: cintillos, tafiletes y otros accesorios para los sombreros, que no tenían facturas de respaldo autorizadas por el S.R.I ni documentos de importación; fueron transferidos al estado de pérdidas y ganancias en el año 2010.

En esta forma la pérdida obtenida en el ejercicio económico 2010, asciende a \$ 59.059,07; como consecuencia de los ajustes antes mencionados, efectuados al inventario de sombreros terminados.

Cabe mencionar que a este rubro se debe sumar el valor del anticipo del impuesto a la renta año 2010, que asciende a \$ 7.250,62, en vista que de acuerdo a normas tributarias vigentes, al no existir impuesto a la renta causado, como es el caso de la empresa, el anticipo se convierte en pago definitivo. Por lo tanto la pérdida total a afectar al patrimonio de la compañía correspondiente al ejercicio económico 2010 es de \$ 66.309,69.

2.- BALANCE GENERAL

Cuenta	Año 2009	%	Año 2010	%
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	741,778.56	85.33%	678,407.12	84.76%
DISPONIBLE	16,456.50	1.89%	4,984.38	0.62%
EXIGIBLE	182,372.32	20.98%	220,178.12	27.51%
REALIZABLE	539,185.13	62.02%	452,331.37	56.51%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	3,764.61	0.43%	913.25	0.11%
ACTIVO FIJO	114,937.41	13.22%	109,177.52	13.64%
ACTIVO DIFERIDO	7,915.85	0.91%	11,325.94	1.42%

SERRANO HAT



www.serranohat.com

ESTABLISHED IN 1905

ACTIVOS LARGO PLAZO	4,685.04	0.54%	1,470.99	0.18%
TOTAL ACTIVO.....	869,316.86	100.00%	800,381.57	100.00%
PASIVO				
PASIVO CORRIENTE	(324,960.81)	(0.37)	(326,305.21)	-0.41
PASIVO LARGO PLAZO	(52,378.89)	(0.06)	(55,176.47)	-0.07
TOTAL PASIVO.....	(377,339.70)	-43.41%	-381,481.68	-47.66%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	(96,000.00)	-11.04%	(96,000.00)	-11.99%
RESERVAS	(196,764.85)	-22.63%	(196,764.85)	-24.58%
UTILIDADES EJERCICIOS ANTERIORES	(195,799.50)	-22.52%	(192,444.73)	-24.04%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3,412.81)	-0.39%	66,309.69	8.28%
TOTAL PATRIMONIO.....	(491,977.16)	-56.59%	-418,899.89	-52.34%

El activo total de la empresa al cierre del ejercicio económico 2010, asciende a \$ 800.381,57, generándose una reducción en términos monetarios de \$ 68.935,29, en comparación con el activo total al cierre del año 2009, que fue de \$ 869.316,86, esta reducción obviamente se debe a la perdida obtenida en año 2010. Dentro de la estructura del activo total el segmento del activo corriente representa el 84.76% porcentaje casi similar al que representaba en el año 2009 que fue del 85.33%; lo que ha existido en el ejercicio económico 2010, es una reestructuración del activo corriente, dando variaciones relevantes tanto en el exigible como consecuencia del incremento de la cartera de crédito "clientes del exterior", la misma que está en relacionada con el incremento del volumen de ventas y en el realizable como resultado de la disminución de los inventarios por baja y faltante. De esta forma el grado de participación de los componentes del activo corriente en el ejercicio económico 2010 queda de la siguiente manera: disponible 0,62%; exigible 27,51%; realizable 56,51% y otros activos corrientes el 0,12%.

SERRANO HAT



www.serranohat.com

El activo fijo de la empresa en el año 2010, mantiene un porcentaje de participación del 13,64% con relación del activo total, porcentaje casi similar al que mantenía el año 2009, sin embargo cabe indicar que la empresa en el año 2010, adquirió hormas de aluminio en Italia por el valor de \$ 12.626,17.

El activo diferido en el año 2010, tiene un grado de participación del 1,42% en relación con el activo total, comparado con el año 2009 se incrementa en 0,51% como resultado de las importaciones en tránsito por adquisiciones de materiales indirectos para los sombreros y repuestos para la prensa.

El activo largo plazo en el año 2010, tiene un grado de participación con respecto al activo total del 0,18%, comparado con el ejercicio económico 2009, cuyo porcentaje de participación en el activo total era del 0,54%, existe una disminución del 0,36%, esto se debe a que en el año 2010, se procedió ajustar la cuenta contable "Alfaro Hats", en vista que contenía valores entregados a esta empresa para su operación y al determinar que eran irrecuperables, se transfirieron a resultados.

El pasivo total de la empresa al termino del ejercicio económico 2010 asciende a \$381.481,68, que comparado con el año 2009 que fue de \$ 377.339,70, se incrementó en \$4.141,98, como consecuencia del ajuste de la reserva para jubilación patronal, entre lo más relevante. Sin embargo se deja constancia que en el año 2010 existió reestructuración del pasivo corriente, todos ellos con préstamos del Ing. Homero Serrano, cuya deuda al 31-12 de 2010 asciende a \$ 109.024,59

El patrimonio de la compañía en el año 2010 es \$ 418.899,89 que en porcentaje representa el 52,34% de los activos totales, que comparado con el porcentaje de participación en el año 2009 que era del 56,59% existe una disminución del 4,25%; debido a la perdida obtenida en el ejercicio económico 2010.

Por último a manera de conclusión, se deja reflejada la situación económica y financiera de la compañía al término del ejercicio económico 2010, en base a la aplicación de índices financieros de aceptación universal.



www.serranohat.com

a) LIQUIDEZ:	
CAPITAL DE TRABAJO	352.101,91
SOLVENCIA	2,08
PRUEBA ACIDA	0.69
b) ACTIVIDAD	
PERIODO PROM. DE COBRO CLIENTES NACIONALES	66 DIAS
PERIODO PROM. DE COBRO CLIENTES EXTERIOR	79 DIAS
PERIODO PROMEDIO DE PAGO A PROVEEDORES	20 DIAS
ROTACION INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	176 DIAS
ROTACION INVEN. DE PRODUCTOS TERMINADOS	177 DIAS
c) ENDEUDAMIENTO:	
DEUDAS A CORTO PLAZO/ACTIVO TOTAL	40.77%
DEUDAS A LARGO PLAZO/ACTIVO TOTAL	6.89%

5.- PROPUESTA SOBRE EL DESTINO DE LAS UTILIDADES.-

Como se ha expuesto anteriormente este año no existen utilidades debido al ajuste de inventarios y de productos terminados tanto por faltantes como por dar de baja de acuerdo a la resolución que la Junta tomó anteriormente para sincerar el balance y reflejar la situación real de la empresa.

Cabe indicar que esta es la mejor decisión que se pudo haber tomado, pues la empresa al no tener liquidez sería gravísimo tener que pedir primero para pagar estos valores.

Esperamos y estamos haciendo todos los esfuerzos para que la situación de la empresa mejore y se pueda llegar a tener utilidades los próximos períodos.

SERRANO HAT



www.serranohat.com

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

Considero que la actividad en los próximos años tiene que mantenerse como se ha venido realizando en estos últimos meses, recalcando que lo más importante que la empresa necesita es capital de trabajo, pues el dinero es fundamental para la compra de la materia prima y mantener en stock una considerable cantidad pues de esta manera se podrá atender a los clientes de una manera rápida y oportuna. Algo que está pendiente de realizar y es de suma importancia es el catálogo pues al momento no disponemos ni de un solo ejemplar y muchos clientes siempre nos están pidiendo, se podría mandar a reproducir más copias de los anteriores o en su defecto hacer un nuevo, esto se daría dependiendo de los costos lo que más convenga a la economía de la empresa lógicamente.

Para este ejercicio, se solicita a la Junta mantener la comisión sobre las ventas para los empleados de planta autorizada por la Junta del año 2006, como un mejoramiento de las remuneraciones, que fue señalado en un 6% cuando las ventas superen los \$350.000.

Al momento no vemos necesidad de invertir dinero en maquinaria, hormas ni otros rubros pues lo más importante para que la empresa surja es tener inventarios de materia prima, llegar en algún momento a un 100% de satisfacción en tiempos de entrega y al lograr este objetivo se podrá pensar en otras actividades inherentes al negocio del sombrero.

Al finalizar este informe un agradecimiento a los Socios que han confiado en mi persona, y la petición de que todos y cada uno de Uds. desde los campos de actividad que tengan, colaboren con la administración de la empresa para buscar en el futuro mejores resultados. Además como se trata de nexos familiares y de amistad de los primeros propietarios, recomiendo en forma personal a todos y



www.serranohat.com

ESTABLISHED IN 1905

cada uno de ustedes, se mantenga y se fortalezca la empresa, que tiene un prestigio bien ganado y es de esperar que continúe con ustedes como sus herederos.

Es necesario por último dejar constancia del eficiente trabajo de los empleados de la empresa, sin cuya colaboración y sin la experiencia que cada uno de ellos tiene en sus diferentes áreas no hubiese sido posible llegar a los resultados a que se llegan todos los años.

Todos los que conformamos la empresa Serrano Hat estamos comprometidos y obligados a sacarle adelante para lograr los mejores resultados que todos deseamos.

Esto es, distinguidos Socios, el informe que presento a vuestra ilustrada consideración.



Ing. Homero Serrano Ledesma,

GERENTE GENERAL

SERRANO HAT EXPORT CIA. LTDA.

SERRANO HAT



www.serranohat.com