

CALZAFONTE CÍA. LTDA.
INFORME DE GERENCIA
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO ECONOMICO DEL AÑO 2011

Estimados:
Junta General de Socios
Calzafonte Cía. Ltda.

Cumpliendo con lo estipulado en el Artículo 124 de la Ley de Compañías y en el estatuto vigente de Calzafonte Cía. Ltda., en mi calidad de Gerente General, pongo a vuestra consideración el informe de las actividades correspondientes al ejercicio económico terminado al 31 de Diciembre 2011 y cuáles serán las perspectivas económicas para el año fiscal 2012.

I.- ANTECEDENTES Y ENTORNO ECONÓMICO:

Economía y Política

A finales del año 2011, cambian las perspectivas de recuperación de la economía mundial y la crisis financiera internacional se recrudece, afectando principalmente a los países de la zona euro como consecuencia, según el FMI, de tres factores: el elevado costo de la deuda emitida, la venta masiva de activos por parte de los bancos (desapalancamiento financiero) y el efecto de los recortes fiscales para alcanzar los objetivos de déficit público marcados por el Pacto de Estabilidad y Crecimiento de la Unión Europea. Este retroceso económico ha llevado a los organismos internacionales a revisar a la baja las tasas de crecimiento para 2012 en todos los países. Respecto a las economías en desarrollo, si bien mantienen tasas de crecimiento ampliamente superiores a las de los países desarrollados, también se han visto afectadas negativamente, principalmente por la caída en la demanda de sus exportaciones.

De acuerdo a las estimaciones del Fondo Monetario Internacional el año 2011 cierra con tasas de crecimiento inferiores a las de 2010 en prácticamente todos los países. La tasa de crecimiento a nivel mundial en 2010 muestra una fuerte recuperación respecto a 2009, moderándose significativamente en 2011, pasando del 5,2% al 3,8%. Las economías más afectadas por la crisis continúan siendo las más desarrolladas con previsiones de crecimiento para 2011 del 2,3% para las 7 economías más avanzadas (1,8% para Estados Unidos) y del 1,63% para la zona euro. América Latina también recibe en 2011 el embate de la crisis internacional con una disminución en el ritmo de crecimiento desde el 6,1% al 4,7%. No obstante, los países latinoamericanos tienen comportamientos diferenciados. Argentina estaría liderando en el ritmo de crecimiento en la región con un 8% en 2011,

seguido de Panamá 7,4%, ambos con retrocesos respecto a 2010, seguidos por Chile 6,55%, que mejora significativamente respecto a 2010. Los países de la zona andina excepto Perú y la mayoría de países de Centro América también habrían tenido un mejor desempeño en 2011 respecto a 2009 y 2010.

Respecto a Ecuador, uno de los principales temores que han motivado los comentarios de los analistas económicos está relacionado con la crisis europea y en particular de España (con tasas de crecimiento de $-0,1\%$ para 2010 y $0,7\%$ para 2011). El motivo es que Ecuador podría haberse visto afectado negativamente por un decaimiento en las exportaciones y por una disminución en el envío de remesas desde el principal país emisor de las mismas, España. No obstante, este hecho no se ha producido, y el ritmo de crecimiento del país habría subido del $3,6\%$ en 2010 al $5,8\%$ en 2011 según las estimaciones del FMI.

Las estimaciones de la CEPAL fueron más optimistas, en el informe "Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2011"¹, sitúa a Ecuador como la *tercera economía que más crece en América Latina, estimando un 8% para 2011, después de Panamá (10,5%) y Argentina (9%), muy por encima de la media regional (4,3%)*.

Finalmente, en marzo de 2012, el BCE publica las cifras definitivas del crecimiento real o en términos constantes de 2000 alcanzando el $7,78\%$, dos puntos por encima de las previsiones del FMI, y muy similares a las de la CEPAL

Respecto al peso relativo en la actividad económica ecuatoriana, los sectores de otros servicios y comercio al por mayor y al por menor son los de mayor contribución relativa al PIB con el $16,6$ y $14,7\%$ respectivamente en 2011. Estos sectores mantienen prácticamente invariado su peso relativo respecto a 2008 lo que nos indica que no habido una transformación productiva hacia una mayor tercerización de la economía. El tercer sector en peso es la industria manufacturera (excluida la refinación de petróleo) con el $13,9\%$ del PIB lo que supone un incremento discreto en su peso de $0,3$ puntos porcentual respecto a 2008 evidenciando la lentitud en el proceso de industrialización en el país. La extracción de petróleo crudo y gas natural es el cuarto sector en importancia, con un $12,7\%$ del PIB, con una bajada en su peso en la actividad económica desde el $14,3\%$ de 2008.

Ahora bien, cuando atendemos a los niveles de concentración de mercado, según el Censo Nacional Económico 2010 confeccionado por el INEC, el 10% de las empresas del país realiza casi el 96% de las ventas totales y si cogemos el 1% de las empresas, realizan el 86% de las mismas. Los principales grupos económicos del país (75 según el SRI), en 2003 tenían ingresos que representaban el $32,5\%$ del PIB, en 2010 sus ingresos habían subido a casi el 44% (Martín-Mayoral y Varela, 2012).

La CEPAL, en su informe "Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2011" , reduce moderadamente la previsión de crecimiento en América Latina en

2012 al 3,7%, aunque no descarta “un escenario más desfavorable”, si los problemas de la zona euro no se resuelven. Según este informe, Ecuador continúa liderando el crecimiento en la región situándose en 4ª posición después de Haití, Panamá y Perú, con una tasa estimada de crecimiento para 2012 del 5% en términos reales. El Banco Central del Ecuador prevé tasas similares (5.35%), con una paulatina caída en los siguientes años.

Estas previsiones nuevamente contrastan con las del FMI, con un crecimiento estimado para el Ecuador en 2012 del 3,8% y una caída en los años siguientes (3,4% en 2013 y 2,69% en 2014 y 2015). El Banco Mundial, en el Global Economic Prospects (2012) es todavía más conservador y estima un crecimiento del 3,35% para 2012 aunque en 2013 sus previsiones son de un ligero repunte hasta el 3,41%.

Todos los componentes de la demanda interna crecerán a tasas positivas pero con tendencia decreciente según las previsiones del BCE. El consumo de los hogares crecerá al 4,7% en 2012, cayendo hasta el 3,6% en 2015. La mejora del sistema financiero con un mayor acceso al crédito privado previsiblemente permitirá aumentar el consumo privado. Respecto a las remesas recibidas, a pesar del crecimiento experimentado en 2011 en un 3,13% respecto a 2010 por recuperación de las economías desarrolladas (EEUU e Italia principalmente), es probable que caigan nuevamente dadas las previsiones de bajo crecimiento de 2012 de los países desarrollados, por lo que este rubro podrían no contribuir al aumento del consumo privado.

Por sectores económicos, el gobierno apuesta por un fuerte crecimiento del sector manufacturero a partir de 2012 (9,4%), una vez cumplidos los objetivos de impulsar, en palabras del BCE “el cambio en la estructura productiva del país y reducir las importaciones de bienes de consumo, para generar un desarrollo endógeno”. Los mayores incrementos previstos por el BCE dentro de este sector son Elaboración de bebidas (22,8%), producción de madera y productos de madera (11%) y carnes y pescados (10,3%). Sin embargo, el bajo crecimiento experimentado por este sector durante los cinco años de gobierno nos hace dudar de estas previsiones, máxime cuando existe una política clara de planificación del desarrollo industrial.

Fuente: estudios de la Cepal

Nuestro Sector:

De acuerdo con la Cámara de Industrias del Tungurahua, aproximadamente el sector cuero y calzado emplearía a 100.000 trabajadores, lo que significa que aproximadamente medio millón de ecuatorianos estarían relacionados con esta actividad.

En ese sentido, la salvaguardia aplicada mediante un arancel específico a la importación de calzado a principios del año 2009, ha tenido una alta efectividad y, de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador, ha provocado una sustancial disminución de las importaciones de zapatos, tanto en valores como en volúmenes. Así tenemos que en el

año 2008 se importaron 133 millones 491 mil 760 dólares (US\$ 133'491.760, 00) correspondientes a 22 mil 080 toneladas; mientras que en el año 2009 se importaron 61 millones 247 mil 520 dólares (US\$ 61'247.520) correspondientes a 6 mil 341 toneladas. 3 En términos de valores las importaciones de calzado se redujeron por sobre el 55%, mientras que en volúmenes disminuyeron en más del 70%, todo gracias al arancel de 10 dólares a la importación de cada par de zapatos, que luego ha ido disminuyendo (el arancel) progresivamente hasta ubicarse en USD 6.

Es importante notar que la reducción en volúmenes es superior a la correspondiente a valores, aquello se debe a que los zapatos importados cuyo precio era menor a 10 dólares se dejaron prácticamente de importar, pues perdían total competitividad frente a la producción nacional que atiende precisamente a ese segmento. Sin embargo, los zapatos de mayor valor se siguieron importando, e inclusive se incremento su introducción al país, pues, proporcionalmente el arancel dejaba de ser significativo. Por ejemplo, para un par de zapatos cuyo precio de importación es 50 dólares, un arancel específico 10 dólares significa solamente el 20% del valor; por el contrario, si como en el caso del calzado chino cuyo precio de importación era de 1 dólar con 22 centavos, el arancel específico de 10 dólares encarece a este calzado en aproximadamente un 800 por ciento.

Precisamente, de acuerdo al Ministerio de Industrias y Productividad, el 96% de las importaciones de calzado se concentran en el rango de 0 a 8 dólares, que son los que compiten con la producción interna de zapatos, por lo tanto el arancel de 10 dólares aplicado en el año 2009 y de 9 dólares del 2010 y 6 dólares actualmente, generan un efecto protector eficiente para el calzado ecuatoriano.

Aquello ha provocado una recuperación particularmente importante del sector, que ha tenido un crecimiento en niveles cercanos al 30 por ciento, de acuerdo a la presidenta de la Cámara del Calzado de Tungurahua, Lilia Villavicencio.

Sin duda, esta recuperación tiene una incidencia en el aumento de la inversión en el sector y un efecto multiplicador en el empleo y las actividades relacionadas, especialmente en el cuero y demás materias primas utilizadas en la fabricación de zapatos.

El comportamiento de la "Oferta de Mano de Obra Calificada" para el Sector del Calzado y en especial lo relacionado con el proceso de la guarnición viene sufriendo en los últimos años un dramático cambio. Lo anterior como una consecuencia directa de las difíciles condiciones que el mercado viene planteándole a los fabricantes, principalmente por la invasión de calzado proveniente de la China (legal y de contrabando) a muy bajos precios y desafortunadamente de muy regular calidad, y también por una saturación de la Oferta traducida en una excesiva competencia (leal y desleal) tanto nacional como internacional. Lo anterior agravado aún más por la tradicional estacionalidad de la demanda es decir los

picos correspondientes a las principales fechas, épocas y temporadas de venta, que no permite que el productor logre trabajar de manera constante los doce meses del año y se vea forzado a interrumpir constantemente su actividad industrial y por lo tanto dejar cesantes a los trabajadores vinculados.

Toda esta muy compleja situación ha desencadenado en que el recurso humano que venía laborando en las Industrias del Calzado se ha ido desplazando y ocupando en otras actividades tales como las Confecciones, la Construcción y otros sectores principalmente exportadores, que le proporcionan unas mejores condiciones sobre todo en lo relacionado con la estabilidad en el trabajo. Lo anterior es completamente comprensible puesto que sus Familias deben alimentarse y sobrevivir los 365 días del año y no solamente unos pocos meses y que algunos casos es tan solo de cinco.

Algo similar viene ocurriendo con los Talleres Satélites (MAQUILAS) que siendo una buena alternativa, la falta de continuidad en la entrega de tareas hace que muchos desistan y abandonen, lo cual impide también que nuevos emprendedores estén dispuestos a montar estructuras productivas simplemente porque el negocio no es atractivo.

En tiempos y épocas pasadas cuando aún existía mano de obra suficiente, ésta escaseaba principalmente para la temporada de fin de año cuando los volúmenes de producción se incrementan sustancialmente por la alta demanda. Sin embargo se podía considerar el problema como Coyuntural, es decir Puntual, dado que después todo volvía a la normalidad.

En la actualidad ya casi no se consiguen en ninguna época del año ni "Guarnecedores", ni "Operadores de Máquinas" como tampoco "Armadoras" con algún nivel de experiencia, y es por esta razón que el problema es ahora completamente de naturaleza "Estructural", lo cual significa que tiende a agravarse, a volverse permanente y por lo tanto difícil de solucionar en el mediano plazo.

II.- ACTIVIDADES DESARROLLADAS.-

Cumplimiento de Objetivos:

Al ser el 2011 el año en que arranca las operaciones comerciales CALZAFONTE Cía. Ltda. se estableció que las primeras tareas a cumplir tienen que ver con el desarrollo de la estructura organizacional. Se contrató el personal necesario para el inicio de las operaciones, se ha incorporado personal administrativo, diseño y además contratado y la Mano de Obra requerida para el inicio de las operaciones. Se adquirió la maquinaria, se adecuó la infraestructura, se

implementó sistemas eléctricos, bodega, etc. Pasaremos a detallar los principales hitos en el desarrollo de la empresa en su primer año:

- 1.- Se contrata una diseñadora (Sra. Cristina Gomez) y se le coloca como responsable del área administrativa, de compras y con tareas de apoyar el desarrollo de las líneas de calzado.
- 2.- Se contrata un técnico en calzado colombiano (Sr. Luis Rosero) para el desarrollo de las líneas de producto que se requieren así como el asesoramiento en el diseño del proceso productivo y contratación de personal y control de los RRHH
- 3.- Se arrienda el local ubicado en la Avenida Humberto Albornoz
- 4.- Se contrata el personal que inicia con un cortador, dos aparadores y dos plantadores.
- 5.- Se compran materias primas y se desarrolla la primera colección la misma que se lanza al mercado en Febrero del 2011 entregándose a los clientes en Marzo 2011.
- 6.- En Abril 2011 y Mayo se presentan problemas de abastecimientos de materias primas debidos a descoordinación del personal responsable así como por problemas de capital de trabajo.
- 7.- A finales de Mayo se prescinde de los servicios del técnico Colombiano por su bajo desempeño y alto costo.
- 8.- Durante Junio Julio y Agosto las metas de ventas y producción se cumplen sin embargo se observa un problema de costos en el producto debido a la incorporación excesiva de personal y a la compra innecesaria de materia prima
- 9.- Se prescinde de los servicios de la diseñadora por su bajo nivel de compromiso y esfuerzo entregado al proyecto.
- 10.- Se contrata a la Srta. Paulina Ruiz
- 11.- Se contrata al Sr. Lizardo Ruiz como modelista
- 12.- En Octubre del 2011 se produce un problema de ventas, ocasionado en gran medida por falta de planificación en la entrega de las colecciones a ventas, por una descoordinación de ventas al no salir a tiempo en la gestión, y por bajo desempeño de los vendedores en Luminis nuestro distribuidor exclusivo.
- 13.- En noviembre 2011 siguen los problemas de ventas ocasionados por los atrasos y malas definiciones de las colecciones
- 14.- Se prescinde de los servicios del Sr. Lizardo Ruiz como modelista por bajos resultados de su gestión.
- 15.- En diciembre 2011 se logra recuperar la meta de las ventas y producción sin embargo el que debería resultar el mejor mes de ventas apenas supera en 14% al mes de Junio.

Relaciones Institucionales y cumplimiento de obligaciones:

Se ha cumplido a cabalidad las obligaciones tributarias, obligaciones patronales y laborales así como otras relacionadas con los entes de control estatal y gubernamental local.

Cumplimiento de disposiciones de la Junta General

Los libros sociales se mantienen al día así como todas las disposiciones de la Junta general de socios han sido cumplidas a cabalidad.

Situación Financiera al cierre del ejercicio:

Con respecto a información financiera cabe resaltar que al inicio de las operaciones se había contratado a la Sra. Mariana Arboleda como contadora de la empresa, esto fue un error, se desvinculó a la persona mencionada y se contrató a la empresa Ortiz & Asociados, quienes actualmente nos asesoran en este tema como buenos resultados.

Se presenta el informe de contabilidad generado por Ortiz & Asociados en donde se analiza todas las cuentas contables, se solicita además que la utilidad generada de USD 4245 sea registrada como provisión facultativa.

Como se ha mencionado el objetivo del 2011 fue la instalación y puesta en marcha de la fábrica de calzado y lanzamiento de la marca OLIPHANT, esto se ha logrado con relativo éxito pese a todos los inconvenientes del normal inicio de operaciones de cualquier emprendimiento máxime tomando en cuenta que se trata de un proyecto fabril donde la experiencia anterior había sido mínima.

Conclusiones:

El inicio de las operaciones en el 2011 así como el camino recorrido dejan varias lecciones:

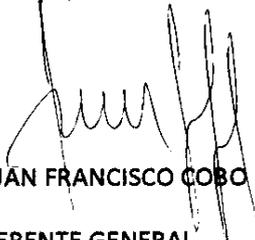
1.- Los problemas recurrentes de la empresa:

- Falta de capital de trabajo
- Rotación de personal
- Desconocimiento del proceso productivo
- Bajo nivel de desarrollo del producto
- Desorganización administrativa

2.- Las soluciones que se han planteado frente a estos inconvenientes siempre presentes en este año:

- Se ha inyectado recursos desde Luminis nuestra distribuidora exclusiva a fin de sacar adelante el proyecto, se han debido recortar gastos innecesarios, se ha mejorado la forma de compra las materias primas, se ha desvinculado personal improductivo.
- En cuanto a la rotación de personal pensamos que por el momento tenemos ya la base de trabajadores estables sin embargo es un problema constante hasta que la empresa logre pagar sueldos competitivos que permitan exigir mayor desempeño y atención al personal.
- Frente al desconocimiento del proceso productivo creemos que al final del año 2011 nos encontramos en mejor capacidad de administrar de mejor manera el proceso productivo.
- Con respecto al bajo nivel de desarrollo de producto se han incorporado nuevas hormas y suelas a la oferta de producto, se han logrado reducciones de precios, se debe trabajar aún mucho mas pero al final del 2011 el portafolio ya está mucho mejor desarrollado que en el inicio del proyecto.
- En cuanto a la desorganización administrativa aún nos falta mucho por mejorar el aspecto financiero, de control, de compras, y en general todo el proceso administrativo, hemos postergado esta tarea por lo complicado de asumir todas las tareas de producción y desarrollo sin embargo esta será la tarea en el 2012

Ambato, Abril 2012



JUAN FRANCISCO COBO

GERENTE GENERAL

CALZAFONTE CÍA. LTDA.

