

## PLAN ESTRATEGICO 2010

### I. PERSPECTIVAS ECONOMICAS PARA ECUADOR EN EL 2010:

#### ANTECEDENTES SOCIO ECONOMICOS:

El año 2009, fue un año muy convulsionado política y socialmente para Ecuador, el Presidente de la República Rafael Correa, si bien fue re-elegido en su cargo con una amplia mayoría de votos, ha visto minada su popularidad enfrentándose a sectores que anteriormente lo apoyaban, tales como el agrícola, el magisterio y los comunicadores.

Debe tenerse presente que la adopción de diversas medidas económicas, sumadas al aumento del control hacia las entidades productivas y de comunicación, han generado un clima de descontento en varios sectores socio-económicos del país. Adicionalmente, el reparto del presupuesto anual, ha generado el reclamo de varias zonas geográficas que se han sentido afectadas con la supuesta preferencia de Quito sobre éstas, principalmente la provincia del Guayas, en donde las manifestaciones contra el régimen se han hecho multitudinarias.

Adicionalmente, a esto la falta de previsión en el sector energético, sumada a las sequías producidas en casi todo el territorio nacional, han producido la falta de energía eléctrica en todo el país produciéndose cortes diariamente durante casi cuatro meses consecutivos, generando el atraso en casi todos los sectores productivos, y obviamente el malestar general ante la falta de luz en los hogares.

De otro lado la posición internacional del país en el UNASUR, su incorporación al ALBA y a las políticas de Hugo Chávez, su acercamiento con Irán, se suman a la polémica interna, alejando al país de sus aliados históricos: Colombia, enfrentando además ciertos problemas en el sector de las importaciones con Perú, al haber mantenido las salvaguardas establecidas a inicios del 2009 quedando Ecuador prácticamente aislado.

Ahora bien, en cuanto a los ingresos del país, debe tenerse en cuenta el precio del Petróleo que en el 2009 se mantuvo bastante bajo, respecto a los años precedentes, el cierre de varias empresas nacionales y su migración a países vecinos (principalmente Perú), debiendo anotarse también la baja remisión de divisas que proveen los inmigrantes que se redujo en 17% el año que pasó, producto de la crisis mundial de la economía en la cual también nos encontramos inmersos, con medidas de inversión estatal que intentaron atenuarla, sin mayor éxito.



## PROYECCIONES PARA EL 2010:

La situación antes expuesta, sumada a la crisis mundial y varias medidas económicas nada acertadas, han generado un clima de inestabilidad y desaceleración económica, trayendo consigo la reducción del poder adquisitivo de los sectores populares del país y el incremento de los precios de la canasta familiar, hechos que sin duda marcarán el desarrollo de la economía en el 2010.

En ese sentido, durante el presente año y los siguientes tres el gobierno de Rafael Correa continuará en sus intentos de implantar lo que denomina la Revolución popular, a fin de alcanzar el objetivo nacional trazado por su gobierno, el mismo que ya hemos dicho ha encontrado muchísimos opositores y muy pocos resultados.

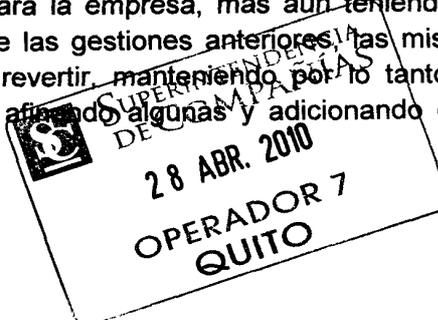
Como ejemplo, su intención de promover esferas productivas, entre ellas la industria de calzado, a través de la restricción y salvaguardas a las importaciones aún vigente, no tuvo el éxito que el gobierno esperaba, constatándose que no sólo no se generaron más empleos, sino que se perdieron muchos en el sector comercializador y que el valor del calzado nacional se incremento casi tanto como el producto importado sujeto a las restricciones. Este efecto contrario, sumado a la presión de los países de la comunidad andina afectados con las medidas (Perú y Colombia) han generado que éstas sean eliminadas gradualmente antes de mitad del 2010.

Por lo expuesto, es claro que el gobierno deberá revisar varias de las decisiones adoptadas a fin de reestructurar el modelo económico implantado, a efectos de reactivar la economía ecuatoriana, que si bien no se encuentra en recesión, si atraviesa por un momento crítico.

En conclusión, la situación socio económica del país durante el 2010, dependerá en gran medida de las decisiones que adopte el gobierno en materia económica y social, del nivel de diálogo que pueda alcanzar tanto con la oposición como con los sectores productivos, dependiendo también externamente del desarrollo de la crisis mundial y sus efectos así como del valor del dólar americano, moneda adoptada como propia por Ecuador desde hace una década.

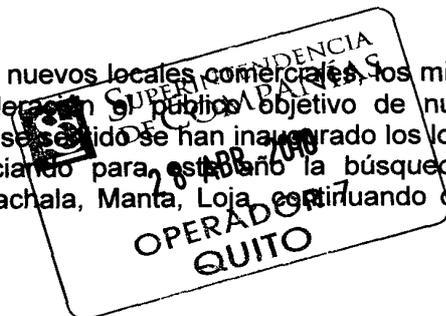
## II. MEDIDAS A ADOPTARSE EN EL 2010 EN LA EMPRESA:

Teniendo en cuenta el panorama económico del país, analizado previamente, es de preverse que el año 2010 será bastante difícil para la empresa, más aún teniendo en cuenta las pérdidas que se vienen arrastrando de las gestiones anteriores, las mismas que, sí bien hemos reducido, aun necesitamos revertir, manteniendo por lo tanto las medidas de emergencia adoptadas en el 2009 añadiendo algunas y adicionando otras complementarias como detallamos a continuación:



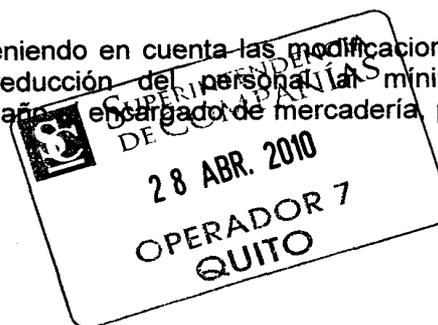
1. **Lanzamiento de la marca BATA a nivel nacional;** desde la aceptación del encargo de gerenciar el negocio en Ecuador, supimos que uno de los grandes problemas de la empresa, era el no contar con la titularidad de la marca **BATA** en el país, manteniéndose una serie de litigios pendientes con la empresa Plásticos Soria SA, la misma que contaba con el registro de la marca BATA F.E.E, y que por tal motivo se oponía a los intereses de la empresa; en ese sentido durante el 2009 se dio suma importancia a la obtención del registro correspondiente, objetivo que se consiguió en el mes de octubre pasado. Por lo tanto, al tener la titularidad de la marca, se ha determinado que durante el primer trimestre del 2010 se proceda al cambio de nombre e imagen de todos nuestros locales comerciales, así como de la mercadería, por lo que a partir de este año, se procederá a comercializar nuestros productos con la marca BATA, hecho que generará expectativa en el mercado ecuatoriano y que esperamos se traduzca en el incremento de las ventas.
2. **Renovación de las colecciones y de la mercadería ofrecida en nuestras tiendas;** en el año 2009 se modificaron íntegramente las colecciones de nuestra mercadería, por cuanto anteriormente éstas no habían sido escogidas correctamente para el público objetivo de la empresa; luego del análisis correspondiente de las ventas en el año 2009, se ha podido determinar cuál ha sido la mercadería de más aceptación por el público ecuatoriano, proponiéndonos en el 2010 afianzar la venta de dichos productos, apoyados también con el ingreso de la marca BATA a nuestros locales.
3. **Reanudación de la importación de mercadería;** En cuanto a la procedencia de la mercadería, a raíz de las regulaciones aduaneras, que establecieron el pago de aranceles del 30% para la mercadería importada de la CAN y adicionalmente la sobre-tasa de US\$ 10 dólares por par de calzado, se decidió importar las partes necesarias para la confección del calzado, adoptando un servicio de maquila en Ecuador, para la terminación del mismo, esta medida si bien nos ayudó a afrontar las disposiciones legales adoptadas sin incrementar excesivamente nuestros costos, nos genero muchos problemas de calidad y pérdida de mercadería. En ese sentido, teniendo en cuenta que las salvaguardas serán eliminadas este año, se ha tomado la decisión de volver a la importación de la mercadería, pudiendo controlara nuevamente la calidad de la misma y uniformizar los productos ofrecidos. Adicionalmente mantendremos el servicio de maquila para la elaboración de productos de acabado sencillo y de costos bajos.
4. **Reducción del costo ocupación de los almacenes, elección de nuevos locales comerciales;** como se sabe, varios de los almacenes mantenidos por la empresa resultaban excesivamente costosos frente a la venta de los mismos, por tal motivo se efectuaron algunas medidas destinadas a reducir dicho costo, trasladándose el almacén ubicado en la Avenida Colón a un local mas pequeño en la misma zona y se redujo el área del local ubicado en mall del Sol, reduciendo por lo tanto la renta mensual.

Asimismo, se ha dispuesto la apertura de nuevos locales comerciales, los mismos que serán elegidos teniendo en consideración el público objetivo de nuestra empresa y la rentabilidad del mismo, en ese sentido se han inaugurado los locales comerciales de Cuenca y Ambato, iniciando para este año la búsqueda de almacenes en nuevos destinos como Machala, Manta, Loja, continuando con la



búsqueda de locales en Guayaquil y Quito que cumplan con los parámetros necesitados.

5. **Incremento de las áreas de venta y stock en los almacenes principales;** teniendo en cuenta la aceptación de nuestras nuevas colecciones en los almacenes de mayor afluencia de público, se ha decidido incrementar el stock de mercadería en los locales de Mall del Sur (Guayaquil) y Recreo Plaza (Quito), arrendando pequeños inmuebles en las cercanías de ambos a fin que funcionen como Bodegas permitiéndonos un incremento de aproximadamente 13% del stock de ambas, asimismo se procederá a la remodelación de dichos locales a efectos de incrementar y mejorar el área de venta; finalmente se dispondrá el retiro de la mercadería antigua y de poca rotación.
6. **Liquidación de mercadería antigua y de poca demanda;** Se ha dispuesto la liquidación de aproximadamente 7000 pares de calzado antiguo y de baja o nula demanda, procedente en su mayoría de Colombia, esta mercadería será remitida al almacén ubicado en Ambato el cual funcionará como liquidador, debido a su ubicación estratégica delante del mercado de la ciudad.
7. **Contratación de personal con experiencia y capacitación de futuros de jefes de almacén;** A lo largo del año que transcurrió se pudo apreciar la falta de experiencia y el bajo nivel del personal de almacén, por tal motivo se dispuso la llegada de vendedores con experiencia desde Perú, país donde la marca Bata es líder en el sector retail, a quienes se les encargará la conducción de un local comercial en cada provincia donde tengamos presencia; esta medida nos servirá para: mejorar el sistema de ventas utilizado en Ecuador, adaptándolo a la experiencia peruana y capacitar al personal que se encuentre destacado en dichos almacenes, a fin de formar futuros jefes de tienda con miras a la expansión de nuestra empresa y la apertura de los locales comerciales que se tienen previstos en dicha expansión.
8. **Reducción de las áreas de oficinas administrativas y eliminación de la Bodega central;** Teniendo en cuenta que la mercadería será enviada directamente desde Perú a cada uno de los almacenes, carece de sentido contar con una Bodega central, en ese sentido se ha dispuesto el traslado de las oficinas a un local más pequeño, reduciendo el alquiler, adaptándose un área de estas a fin que se destine a una bodega transitoria para cualquier traspaso o contingencia de mercadería.
9. **Reducción de los gastos operativos,** como parte del plan de reestructuración, durante el 2009 se procedió a eliminar y reducir una serie de gastos considerados excesivos o innecesarios, generándose un ahorro considerable en los flujos de la empresa (reduciéndose los gastos de Seguros, Asesorías, Comunicaciones, entre otros); todos estos gastos volverán a ser revisados y negociados durante el 2010 a fin de seguir reduciendo costos.
10. **Reducción del personal administrativo,** teniendo en cuenta las modificaciones operativas, se considera necesario la reducción del personal al mínimo indispensable, habiendo cesado a inicios de año el encargado de mercadería, por



cuanto la prescripción y distribución de la misma se efectuará directamente desde Perú a cada almacén en Ecuador.

11. **Condonación de las deudas mantenidas con empresas del Grupo Bata en el mundo;** como se sabe Calzacuero CA no mantiene deuda alguna de importancia en nuestro país, la gran cantidad de deudas asumidas corresponden a venta de mercadería de empresas miembro del Grupo Bata, de la cual Calzacuero también es parte; en ese sentido durante el 2009 se logró la condonación de la deuda mantenida con (Manaco S.A) Bolivia, proponiéndose para el 2010 la condonación de las deudas mantenidas con otras empresas y la consecuente reducción de parte de las pérdidas acumuladas.

En conclusión, nuestra administración se propone mantener el esquema establecido en el 2009, el mismo que nos llevó a reducir pérdidas e incrementar las ventas en nuestros almacenes, poniendo este año más énfasis en la expansión comercial y el posicionamiento de nuestra marca en el país, esperando revertir la grave situación económica en la que dejaron a la empresa las gestiones anteriores.

Atentamente,



Carlos Bustamante Morales  
Gerente General

