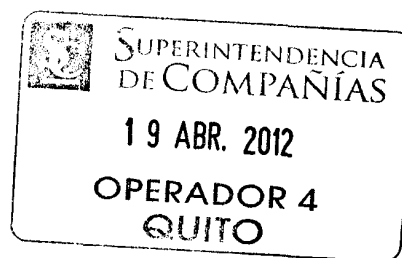


INFORME GERENCIA 2011



Perspectivas para el 2012

En el 2012, para la mayoría de analistas, los países de América Latina, presentan un comportamiento positivo, básicamente ante la estabilidad y seriedad de políticas económicas de la mayoría de países de la región, pese a que las posibilidades de un rebrote de la crisis financiera en Europa y Estados Unidos podría afectar la paulatina recuperación de la demanda a nivel global.

El crecimiento de la producción latinoamericana estaría alrededor del 4,0% de mantenerse las tendencias actuales aunque ciertamente existen incertidumbres de carácter externo, en especial, la posibilidad de desaceleración en el crecimiento de China e India motores del crecimiento regional, así como un posible desequilibrio fiscal algunos países como, Italia, Portugal y España podrían afectar a la volatilidad de los mercados financieros y en el precio de las materias primas.

En conclusión, la situación socio económica del país durante el 2012, dependerá, de igual forma que los años previos, en gran medida del desarrollo de los países referidos, así como de sus vecinos y del comportamiento mundial del dólar americano, moneda adoptada como propia por Ecuador desde hace una década, la misma que viene sufriendo continuas devaluaciones frente a monedas de los países más cercanos, como el Nuevo Sol Peruano o el Peso Colombiano.

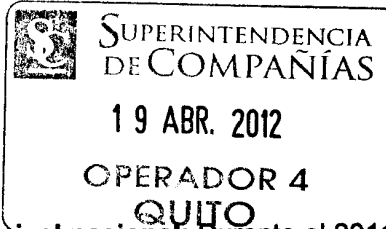
II. MEDIDAS A ADOPTARSE EN EL 2012 EN LA EMPRESA:

Teniendo en cuenta el panorama económico del país, analizado previamente, debe tenerse presente que el año anterior (2011), pese a nuestra cautela inicial, fue un año de asentamiento en el mercado ecuatoriano y de reversión de las pérdidas operativas que se venían arrastrando de las gestiones anteriores, logrando obtener utilidades, que si bien continúan siendo moderadas, reflejan el cambio de dirección y el crecimiento de nuestra empresa.

Es así que, en el año 2011, nuestra empresa pudo revertir la situación de insolvencia y posible quiebra que, de acuerdo a las normas ecuatorianas, se produce al mantener un capital menor al total de las pérdidas acumuladas.

En ese sentido, luego de un aporte de Capital por parte de nuestro accionista mayoritario, pudimos absorber las pérdidas acumuladas en su totalidad e incrementar el capital de la empresa.

Por tal motivo, teniendo ya la estabilidad económica necesaria, es preciso continuar con el posicionamiento en el mercado manteniendo, sin embargo, las medidas de austeridad adoptadas desde el 2009 y desarrolladas durante los últimos años, adicionando otras complementarias destinadas básicamente a nuestro crecimiento en el mercado ecuatoriano, las que detallamos a continuación:



1. **Posicionamiento de la marca BATA a nivel nacional;** Durante el 2011, nuestras medidas estuvieron destinadas a revertir la situación económica de la empresa, consiguiendo un importante aporte de capital por parte de nuestro socio mayoritario, con el cual se cancelaron la totalidad de las deudas, teniendo hoy por hoy una empresa totalmente saneada y con resultados positivos.
En ese sentido, hemos tomado la determinación de iniciar, a partir del presente año, un proceso de crecimiento con la intención de afianzar mucho mas la marca en el mercado Ecuatoriano, logrando que sea reconocida por los consumidores por su relación calidad precio, que nos diferencia de nuestros competidores, siendo Payless Shoes el más importante en el mercado local.
2. **Inversión adicional destinada a la apertura de locales comerciales,** acorde con la medida anterior, hemos obtenido para el presente año, la promesa de un nuevo aporte de capital por parte de nuestro accionista mayoritario, el mismo que se reflejará en el incremento de acciones y se destinará en su totalidad para la apertura y puesta en marcha de nuevos locales comerciales. Para tales efectos, se viene conversando desde hace mucho tiempo con los principales administradores de centros comerciales en las ciudades de Quito y Guayaquil, a fin de lograr ingresar en centros comerciales que se encuentren debidamente asentados en el mercado y que nos garanticen la afluencia de público.
3. **Renovación de las colecciones y de la mercadería ofrecida en nuestras tiendas;** Luego del análisis correspondiente a las ventas en el año 2010 y a la mejora observada durante el 2011 ante el cambio en nuestra oferta al público, consideramos necesario afianzar la venta de los productos con más éxito (Best-sellers) renovando aquellas colecciones que no contaron con acogida del público, ingresando en su lugar nuevos modelos, asimismo se pondrá mayor énfasis en la presentación de los locales comerciales, muebles enseres y material POP, a fin de mantener un correcto estándar de calidad en los mismos.
4. **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 los países vecinos, donde la marca Bata es líder en el sector retail, a quienes se les encargó la conducción de un local comercial en cada provincia donde tengamos presencia; esta medida nos ha servido para: mejorar el sistema de ventas utilizado en Ecuador, adaptándolo a la experiencia peruana y capacitar al personal que se encontraba destacado en dichos almacenes.

Como consecuencia de esta medida, ya contamos con personal ecuatoriano con experiencia que además ha seguido cursos de preparación y entrenamiento, habiendo asumido ya los dos primeros los locales ubicados en Mall del Sol (Guayaquil) y Quicentro Sur (Quito), regresando paulatinamente a su país los jefes de tiendas que vinieron desde otros países a efectuar las capacitaciones.

Sin embargo, ante la inminente apertura de nuevos locales, es preciso iniciar un nuevo proceso de selección y capacitación, iniciándose el proceso dentro de nuestros almacenes y reclutando personal con experiencia en ventas de otros locales comerciales.



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

19 ABR. 2012

OPERADOR 4

QUITO

5. **Reapertura del canal de ventas por mayor.** Como parte del plan de crecimiento de la empresa, se ha decidido reiniciar las ventas de calzado al por mayor, contactando para tales efectos a los antiguos compradores en el mercado nacional, habiendo obtenido una muy buena recepción de parte de los mismos, iniciándose este año las ventas principalmente de Bubblegummers, Verlon, North Star y Bata Industrials; para tales efectos la compañía contará con mercadería provista desde Colombia, Chile y China.
Se espera que este sistema de ventas represente aproximadamente entre el 25% y el 30% del total de los ingresos de la empresa para el presente año.
6. **Moderación en los gastos operativos,** como parte del plan de reestructuración, durante los años 2009, 2010 y 2011 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 2011 a fin de seguir reduciendo costos y mejorar aún más la rentabilidad de la empresa. Asimismo, teniendo en cuenta que se inicia un proceso de crecimiento comercial, a fin que las inversiones y gastos que genere dicha expansión no afecte nuestros resultados, todo gasto efectuado deberá ser previamente analizado y justificado.
7. **Cambios en el personal administrativo,** teniendo en cuenta las modificaciones operativas, se procurará mantener el personal mínimo e indispensable, por cuanto la prescripción y distribución de la mercadería de retail se continuará efectuando directamente desde Perú a cada almacén en Ecuador.
8. **Estudio de aplicación de ventas de calzado por catálogo en Ecuador,** la empresa proyecta a mediano plazo (2013 posiblemente) iniciar la venta de calzado por Catálogo, habiendo para tales efectos registrado la marca Aquarella ante las autoridades ecuatorianas de protección de la propiedad intelectual, en ese sentido durante el 2012 se procederá a analizar la viabilidad de dicho proyecto, determinando en virtud a dicho análisis la fecha de inicio del mismo.

En conclusión, nuestra administración se propone mantener el esquema establecido desde 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 continuar con el crecimiento económico iniciado en el 2010 y que se ha podido apreciar de los resultados obtenidos en el año 2011 y que han llevado a la generación de utilidades luego de casi una década de acumulación de pérdidas.

Atentamente,



Carlos Bustamante Morales
Gerente General