



Buestán®

**INFORME DEL GERENTE GENERAL DE LA COMPAÑÍA
"BUESTAN MANUFACTURAS EN CUERO CIA. LTDA."
PERIODO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

Señores

JUNTA GENERAL DE SOCIOS

Presente.-

Ante todo, quiero pedir disculpas por la demora en la presentación de los informes financieros del 2008, ya que como es de vuestro conocimiento la compañía a tenido un retraso debido a la falta de cumplimiento del departamento de Contabilidad y de manera específica de la Señora Contadora, quien en base a varios inconvenientes suscitados como problemas de sistema contable y al mal calculo de tiempo retrasado, se ve reflejado en la presentación de los informes contables recién en el mes de julio del 2009, pero a pesar de las difíciles circunstancias, podemos contar con el balance definitivo, y me permito introducir mi informe con este preliminar.

A continuación procedo a elaborar un análisis de los principales acontecimientos y los más importantes de nuestras actividades en el periodo del año 2008, con el objeto que se pueda entender el marco económico en el cual se desenvuelve el presente Balance de Situación y el de Resultados de la Compañía, exponiendo a ustedes las siguientes consideraciones que se resumen en los puntos que a continuación se detallan:

Durante el año 2008, la situación financiera de la compañía es sumamente frágil debido a que a pesar que hemos estado en proceso de consecución de crédito por intermedio de la Corporación Financiera Nacional desde noviembre del 2006, recién en febrero del año 2008 esta institución responde negativamente al crédito debido a los cambios constantes internos de dicha institución los mismos que ocasionaron que los requisitos y exigencias para dicho crédito sean cada vez más complicados de obtenerlos.

Posteriormente a este acontecimiento se inició con varios procesos de búsqueda de otras líneas de créditos que permitirían a la compañía superar el déficit económico que viene arrastrando por varios años e incrementado por la inversión realizada en el proyecto de producción de suelas, el mismo que hasta febrero del 2008 la compañía tenía ya invertido más de \$300.000 (Trescientos mil 00/100 dólares americanos).

Una alternativa que se avanzó con mucho optimismo por las dos partes fue con Fondo País el mismo que se presentó por la coyuntura con el cluster de cuero y calzado del Austro del cual formamos parte, pero lastimosamente el costo de inversión para poner a funcionar la operación era muy cuantioso, cifra que sobrepasaba los USD\$140.000, siendo un costo financiero muy elevado para el monto que se requería.



14 OCT. 2009

OPERADOR 9

CAU

Panamericana Norte Km. 7 1/2 Urb. Carcelén Av. José Andrade Oe1-589 y Joaquín Mancheno
E-mail: ventas@buestan.com Telfs.: (593-2) 247-2920/247-4497



Buestán®

En el canal de ventas por *Contratos* se vendió un 2% más en cantidad pero un 9% menos en monto de ventas, el precio promedio decreció un 11%, esto fue ocasionando por la alta competencia en precios que se generó dentro de este tipo de mercado especialmente por el nuevo sistema de contratación pública. En el caso de continuar con las pérdidas en este canal y no lograr una competitividad en el segmento de precios y calidad alta, sugiero no continuar participando en licitaciones públicas ya que los costos de las mismas son elevados y el mercado está solamente pugnando por precio. Es preferible reemplazarlo con otro mercado como exportaciones para lo cual deberemos trabajar en otras estrategias de penetración.

En el canal de ventas *Al Por Mayor* la desatención y los retrasos ocasionados por los constantes problemas de falta de liquidez, ocasionaron el incumplimiento en un gran número de pedidos, lo que nos llevó a partir del 2do. Trimestre la decisión de disminuir el cupo para el presente canal ya que el riesgo de recuperación de cartera se vuelve más vulnerable cuando existen problemas de esta índole. A pesar de haber reducido el cupo de fabricación, la demanda fue constante, especialmente a partir del 2do. Semestre del 2008. Es así que en pares se vende en monto un 51% menos que el año 2007 y en unidades 39% menos. En este canal el precio promedio tuvo un incremento del 23%.

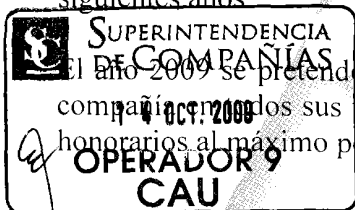
Debido a este desfase del canal de ventas al por Mayor la participación de ventas de los canales tuvo una variación en su comportamiento en relación a los años anteriores.

La empresa tiene un incremento en los costos de comercialización ya que en este periodo los costos operacionales del canal Retail se mantiene fijo ya que las tiendas tiene un funcionamiento todo el año y su crecimiento de ventas no se dio.

El resultado del ejercicio 2008 es negativo para la empresa, obteniendo una pérdida contable de \$-40.970,89. Los elevados costos de operación y el elevado costo financiero de la compañía provocó que la rentabilidad sea diluida, mucho más cuando compañía tuvo que acceder a créditos fuera del sistema financiero al no poder acceder a los mismos dentro del sistema financiero del país y a un fallido proceso de inversión requerido desde inicios de año.

La compañía en términos estables y con un adecuado saneamiento financiero, es una empresa próspera y prometedora. Espero que se pueda subsanar las debilidades actuales por el bien de todas las personas que laboran para ella y que representan a más de 150 familias ecuatorianas.

Para la compañía, su principal problema sigue siendo la falta de capital de trabajo, producto de los limitados resultados de años anteriores, y de las inversiones en el desarrollo de nuevos proyectos, cuya recuperación recién se podrá observar en los siguientes años.



El año 2009 se pretende reducir los costos al máximo en base a una reingeniería de la compañía en todos sus procesos y al apoyo de los socios de la compañía al reducir sus honorarios al máximo posible.

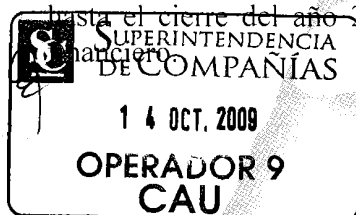
Finalmente se realizó una valoración tanto de la compañía así como de la marca teniendo resultados muy halagadores tanto en marca como en valoración de la empresa en marcha, con estos perfiles se empezó a trabajar con un asesor independiente, en la presentación de la compañía para inversionistas, pero hasta la presente fecha no se ha tenido resultados positivos, ya que esta gestión se inició a finales de octubre, siendo el último trimestre del 2008, meses muy críticos a nivel nacional e internacional acompañados de la crisis financiera mundial. Estas situaciones han dado como resultado que hasta la presente fecha no se pueda contar con capital fresco e inyección necesaria para la compañía, ya que este periodo financiero ha sido tal vez el peor que ha atravesado la empresa desde su conformación.

También me permito manifestar y agradecer a los socios su compromiso con la compañía al poner a disposición sus bienes tanto como garantías de los créditos así como para la venta con el fin de inyectar el capital requerido. Esta situación tampoco a dado los resultados esperados por la crisis financiera ya mencionada anteriormente.

En el mes de diciembre del 2007, la compañía adquiere pasivos de su filial Propiel Cía. Ltda., confiada que los mismos serán solventados una vez que el crédito de la CFN salga aprobado, lastimosamente este escenario no se da y la situación financiera se empeora aún más, estos pasivos se los refinanció en su totalidad a mediano plazo y como sucesos posteriores al cierre del presente balance la compañía en el cual consta estas cuentas por cobrar, me permito informar que la compañía ya ha recuperado el 90% de esta cuenta por cobrar.

A finales del mes de julio, lastimosamente la situación de iliquidez se vuelve totalmente inmanejable y se inicia un proceso de sobregiros con nuestra cuenta principal del Banco del Pichincha la misma que al superar su sobregiro autorizado, se inicia con el protesto de los cheques llevando al cierre de la cuenta corriente y por ende del resto de cuentas del sistema financiero de la compañía en el mes de octubre del 2008. Esta situación no se la pudo controlar por cuanto en el medio se trabaja con la entrega de cheques posfechados para la entrega de materia prima respectivamente; y, al ser los proveedores también usuarios del cambio de cartera, no se pudo acceder a una postergación y/o renegociación de los cheques girados y entregados. Considero prudente que aunque las cuentas de la compañía se vuelvan a rehabilitar, se considere otros tipos de financiamiento con proveedores para no volver a incurrir en la generación de cheques posfechados.

A pesar de todos los esfuerzos por lograr una reestructuración financiera con la banca hasta el cierre del año 2008 no se logró realizar un refinanciamiento con el sistema





A diferencia de todos los problemas financieros que la compañía enfrentó en el año 2008, la situación comercial es diferente y prometedora, el mercado responde favorablemente a nuestros productos, pero por la falta de capital de trabajo no se pudo cumplir con pedidos obtenidos así como con las expectativas de crecimiento estimadas.

Es así que en el periodo 2008, el balance comercial denota un decrecimiento en ventas debido a la falta de recursos para atender los pedidos obtenidos en el mercado.

MONTO DE VENTAS GENERAL COMPARATIVO AÑOS 2007 - 2008

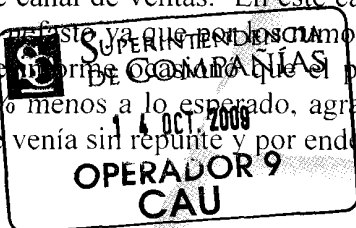
TOTAL	2007		2008		COMPARATIVO AÑO 2007 - 2008	
	Unidades Pares	USD Monto de Venta	Unidades Vtas	USD Monto de Ventas	Unidades Pares	USD Monto de Ventas
TOTAL GENERAL	138,115	3,199,507.92	115,255	2,840,789.34	-22,860	-359,007.84

Existe un 17% menos en unidades vendidas, y en monto de ventas un 11% menos en relación al 2008, esta baja es considerable y especialmente es afectada mayormente por el canal de por mayor y contratos.

MONTO DE VENTAS POR CANAL COMPARATIVO AÑOS 2006 - 2007 - 2008

CANAL	AÑO 2006			AÑO 2007			AÑO 2008		
	PARES	MONTO DE VENTAS	%	PARES	MONTO DE VENTAS	%	PARES	MONTO DE VENTAS	%
Retail	39,731	874,822	32%	48,015	1,213,951	38%	48,652	1,300,419	46%
Contratos	37,650	801,785	29%	38,945	972,987	30%	39,602	890,487	31%
Por mayor	55,660	1,008,823	37%	48,062	930,037	29%	23,609	564,802	20%
Otros	2,263	78,334	3%	3,091	78,291	2%	3,392	85,029	3%
Total General	135,304	2,763,765	100%	138,113	3,195,265	100%	115,255	2,840,736	100%

En el canal de ventas *Retail* el incremento de ventas comparativo 2007 vs 2008, fue del 7% en general el mismo que se debe en un 1% en cantidades y un 6% por mejoramiento del precio promedio. Cabe manifestar que la compañía realizó dos incrementos de precios semestralmente. Es importante recordar que a pesar que se tiene un crecimiento leve en este canal, este crecimiento no es el esperado. Durante todo el año se vivió una incertidumbre económica del país que afectó directamente al consumo, el monto de ventas pudo ser superior, pero las circunstancias país también afectaron directamente a este canal de ventas. En este canal el mes más promisorio en ventas que es Diciembre, fue afectado ya que por los rumores ocasionados por la prensa sobre un supuesto feriado, este mes se esperaba que el presupuesto de ventas del mes registra una caída en un 30% menos a lo esperado, agravando aún más la caída de ventas del último trimestre que venía sin repunte y por ende los objetivos de crecimiento no se lograron.





Me permito poner a consideración las siguientes recomendaciones para que sean analizadas por los socios como estrategias que podrían permitir un mejor desenvolvimiento de la organización para el periodo 2009:

- Buscar inyección de capital de los socios, o incursionar en la apertura de la compañía a nuevos socios o alianzas estratégicas como mecanismo para la recuperación de capital de trabajo, con el fin de reducir los costos financieros en general.
- Desarrollo de nuevas practicas comerciales: franquicias y exportaciones.
- Reducir el tamaño de la empresa y flexibilizarla para su supervivencia.
- Reducir las necesidades de capital, buscar por todos los rincones del balance, vendiendo o liquidando stocks, cobrando saldos pendientes de clientes, limitando los plazos de cobro, aunque se pierda oportunidades de negocio, negociando plazos de pago lo más amplios posible, así como, vendiendo activos, externalizando servicios y/o procesos, recortando plantilla, de modo que la empresa sea lo más pequeña posible en estructura y activos.
- Centrarse en lo que se sabe hacer bien y dejar en espera los proyectos de desarrollo.

La compañía en todas las gestiones siempre ha respetado todos los derechos de propiedad intelectual que se encuentren legalmente asistidos a terceros en todas las campañas publicitarias realizadas en el periodo 2008.

Quito, 31 de julio de 2009

Diana Anabela Buestán Bustillos

C.I.#170797315-0

GERENTE GENERAL

BUESTÁN MANUFACTURAS EN CUERO CIA. LTDA.

