

Quito, 28 de marzo del 2017

Señores

**ACCIONISTAS DE INDUCALSA  
INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO S.A.**

Presente. -

De acuerdo con la legislación vigente y con los estatutos de la compañía, pongo a consideración de los señores accionistas, el informe de Gerencia por el año fiscal terminado al 31 de diciembre de 2016.

Según datos del banco mundial, se manifiesta que entre 2006 y 2014, nuestro país tuvo un crecimiento promedio del 4,3% del PIB, apalancado en altos precios del petróleo e inyección financiera externa al sector público. Los cuales permitieron:

- *Un notable crecimiento en el gasto público.*
- Mayor inversión social.
- Notorias inversiones en sectores energéticos y de transporte.
- Disminución de la pobreza del 37,6% al 22,5%.
- Reducción del coeficiente de desigualdad de Gini de 0,54 a 0,47

Este escenario, aparentemente prometedor, decayó con la caída de los precios del petróleo (-50% Aproximadamente). Este particular, sumado a ciertas propuestas de reformas a leyes en el país creó desestabilización del gobierno de turno. El cual se vio forzado a reducir la inversión pública y contener el gasto corriente. Más aún, cuando se cuenta con una moneda no propia y sin ahorros fiscales.

*Se puede agregar en este punto, que entre 2014 y 2016, el desempleo urbano aumentó de 4,5% a 6,5% y el subempleo urbano aumentó de 11,7% a 18,8%.*

Adicional y como un factor que vino a agravar la situación de nuestro país, está el terremoto que afectó la zona costera noroccidental del país el 16 de abril de 2016. Situación que particularmente afectó de manera directa a nuestro negocio por cuanto la comercialización de nuestros productos tienen un peso del 60 % en la zona Costa.

Estas diversas situaciones provocaron una reestructuración de la compañía de manera integral teniendo que recurrir a simplificar la operación de la misma, recortando 151 personas.

## **PRODUCCIÓN Y VENTAS**

Las cifras de ventas y pares vendidos se encuentran a continuación:

## INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO S.A.

	2015	2016
<b>VENTAS</b>	10,827,358	9,128,172
<b>PARES VENDIDOS</b>	206,199.00	193,692.00

### SITUACIÓN FINANCIERA AL CIERRE DEL EJERCICIO Y RESULTADOS ANUALES COMPARADOS CON EL EJERCICIO ANTERIOR

El impacto de la baja en ventas obedece a un 15.4 % en Costa en comparación al año 2015 y un 14.5% en Sierra en comparación al año 2015.

Comparación de resultados con el año anterior:

<b>INDUSTRIA NACIONAL DE CALZADO S.A.</b>	Saldo Acumulado AL 31/12/2015	Saldo Acumulado AL 31/12/2016
<b>BALANCE DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>		
<b>INGRESOS</b>		
VENTAS	10,827,358.10	9,128,171.67
(MENOS): Costo de Ventas	(7,429,724.95)	(6,311,305.24)
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>3,397,633.15</b>	<b>2,816,866.43</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>		
(Menos): Gastos de Ventas	(1,498,693.03)	(1,547,189)
(Menos): Gastos de Administración	(1,028,424.23)	(966,617)
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>870,515.89</b>	<b>303,060</b>
Más: Ingresos no Operacionales( GASTOS FINANCIEROS)	(300,749.98)	(269,183)
(Menos): Egresos no Operacionales	62,516.85	116,369.53
<b>Utilidad antes de Participaciones e Impuestos</b>	<b>632,282.76</b>	<b>150,247.36</b>
(Menos): Participación Trabajadores	(94,842.41)	(22,407.30)
(Menos): Impuesto a la Renta	(134,758.92)	(123,815.56)
(Menos): Asignación a Reserva Legal	(40,268.14)	(402.44)
<b>Utilidad del Ejercicio</b>	<b>362,413.29</b>	<b>3,622.06</b>

**RECOMENDACIONES A LA JUNTA GENERAL RESPECTO DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL SIGUIENTE PERIODO.**

- Establecer un correcto análisis de inversión en clientes por mix de producto y rentabilidad.
- Enfoque comercial y de marketing en clientes (canal de distribución) y cliente final.
- Reingeniería del departamento de modelaje.
- Enfoque en reducción del costo del zapato, apalancado con nueva maquinaria.
- Continuar con las labores de evacuación de inventarios antiguos, que debería tener al menos un 90 % de producto terminado de colecciones de inmediata evacuación.
- Ganar profundidad en las relaciones con nuestros clientes (canal de distribución). Negociaciones estratégicas basadas en rentabilidad.

Atentamente



Christian Orbe M.  
GERENTE GENERAL