

INFORME DE LA ADMINISTRACION DE CORPOCALZA A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS PARA EL AÑO 2013

Señores Accionistas,

Presentamos el informe general de la administración de la compañía para el año 2013, en el cual se hace mención a los principales acontecimientos políticos, económicos y administrativos que afectaron la evolución de la empresa para el mencionado año.

CONTEXTO

A nivel mundial, las economías mas importantes continúan en un crecimiento lento y la recuperación económica mundial sigue siendo un sueño. Se espera un año de mejores resultados en el 2014. Europa parece que ha llegado a su momento mas complicado y existen indicadores económicos que hacen creer que la economía de ese bloque empieza a mejorar. China continúa con su crecimiento económico pero con valores menores a los años anteriores. Estados Unidos mantiene una política internacional activa pero su participación continúa siendo controversial.

En el contexto latinoamericano, luego de varios años de gobierno, el Presidente de Venezuela, Hugo Chávez murió a causa de un cáncer que lo mantuvo algunos meses complicado de salud. Su sucesor, Nicolás Maduro, se hizo cargo de la Presidencia de este país pero los resultados de su gestión no han sido los esperados. Las limitaciones impuestos en el comercio internacional han tenido como consecuencia serias limitantes a las exportaciones hacia ese país y una fuerte escases de productos en ese mercado. Chile continúa con su propuesta de apertura total a los mercados internacionales y ha tenido un año electoral ya que se llevaron las elecciones presidenciales en noviembre de este año. Los resultados favorecieron a Michelle Bachelet con el 46% pero fue necesaria una segunda vuelta en donde se ratificó su elección para el período 2014 – 2018.

Colombia continúa con sus políticas económicas de apertura de mercados y este año ha sido su economía se ha tenido que acostumbrar a la firma de varios tratados comerciales de libre comercio como los firmados con EEUU y la Unión Europea. Todavía no se alcanza a percibir los resultados de estos pero ya se perciben algunos cambios importantes. La devaluación de la moneda colombiana frente al dólar (8,97%) y al euro fueron importantes especialmente en el segundo semestre del año 2013. La inflación al consumidor se ha mantenido baja, como en años anteriores y termino en 1,94%. El crecimiento de la economía alcanzó el 5,1% y el desempleo bajo a 9,7%.



Perú mantiene sus indicadores económicos macro muy saludables, el PBI cerró con un valor de crecimiento del 5,3% basado principalmente en las exportaciones mineras que alcanzaron casi el 50% de las exportaciones totales del país. La baja en los precios internacionales de los commodities golpearon las exportaciones totales y por primera vez en algunos años se obtuvo una balanza comercial negativa. La producción del café cayó y se espera que no se recupere en el siguiente año por las enfermedades que atacaron este cultivo. La inflación se mantiene controlada y terminó en el 2,5%. La devaluación de la moneda en año fue importante y el tipo de cambio termino 2,80 soles por dólar para una devaluación del 8,9% en el año.

Ecuador, el Presidente Rafael Correa aseguró un nuevo mandato al ganar las elecciones presidenciales en el mes de febrero de 2013 en una primera vuelta. Consiguió también una mayoría absoluta en la Asamblea. El cambio de vicepresidente para este período, permitió que Jorge Glas lidere el proyecto económico y productivo por encargo del Presidente. Las leyes mas importantes aprobadas en el año fueron entre otras las siguientes: Código orgánico integral penal y la ley de comunicaciones. Además, se tomó la decisión de iniciar con el proyecto de explotación petrolera del Yasuní. Los principales indicadores económicos que vale la pena resaltar son el crecimiento del PBI en 3,5%, la inflación al consumidor en 2,7% y el valor de las reservas internacionales llegaron a U\$ 4.332 millones de dólares. El precio del valor del petróleo se mantuvo alto, U\$ 95,60 dólares por barril, por encima del presupuesto nacional lo que permitió un mejor manejo de la economía nacional.

ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS

Proyectos de Tecnología de Información

El manejo del ERP de SAP ha funcionado con normalidad durante este año. El período de estabilización del mismo se culminó y se implementaron las herramientas de informática necesarias para obtener información del sistema. Se ha desarrollado una revisión e implementación de cubos de información para el mejor aprovechamiento de la data que se encuentra en el sistema. El esfuerzo realizado por las organizaciones en años anteriores está dando los frutos previstos.

Venus Peruana SAC

Se realizó durante el año 2013 una intervención en las operaciones de Venus Peruana SAC ya que la compañía llegó a un momento crítico en su vida organizacional. Desde el mes de marzo se fueron desarrollando los análisis necesarios para obtener un diagnóstico de toda la organización y se comenzó a tomar decisiones estratégicas desde el mes de Julio de 2013. Las principales actividades realizadas son las siguientes: reestructuración de la empresa, cierre de las operaciones de Arequipa, revisión de las rutas y canales de distribución, revisión de la promesa de valor ofrecida a los mercados, revisión de las condiciones de venta y de las listas de precios entre otras. Se finalizará con este



proceso en el mes de abril del 2014 ya que la reestructuración completa del negocio puede afectar la temporada de calzado plástico en el último trimestre del año 2013.

Comité Corporativo Gerencial

Este Comité viene mejorando su funcionamiento y este año y se ha reunido con una frecuencia mensual para el análisis de las problemática de las operaciones del Grupo de empresas. Su funcionamiento se encuentra en una etapa de mejora continúa ya que tiene que madurar y volverse mas eficiente. Hasta este momento, todas las reuniones del mismo han sido en Ecuador. El objetivo de este Comité es el de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el funcionamiento d elas empresas del Grupo.

Planificación Estratégica

Durante el año 2013, se desarrollaron las planificaciones estratégicas de Plasticaucho Industrial SA y la de Venus Colombiana SA. Luego de realizar las mismas, fue necesario realizar ciertos ajustes en la planificación del Grupo y de las empresas para lograr su alineación. La planificación de la compañía peruana y la de mercados internacionales se realizará en el primer trimestre del año 2014.

ACTIVIDADES COMERCIALES

Ventas de Calzado

Los resultados totales de ventas de las compañías fueron de 22,5 millones de pares de zapatos. Se debe recalcar el excelente resultado que ha tenido la línea de calzado de cuero escolar, tanto en el mercado de Ecuador como en el de Colombia. Los crecimientos esperados en la misma, especialmente en Colombia, en los próximos años, serán importantes y demandarán inversiones en la planta industrial. La incorporación de la línea de calzado relax, con las ventas del portafolio de sandalias también es necesario resaltar por los buenos resultados obtenidos en Ecuador y por las grandes expectativas generadas en Colombia y Perú. Las líneas de calzado de lona tradicional y calzado plástico tradicional permaneces estables y son mercados con un ciclo de vida maduro.

Arquitectura de Marca

Durante el año 2013 se desarrolló el proyecto de arquitectura de marca el cual se define como el vínculo entre la marca de una compañía, sus unidades de negocio y sus productos y servicios. Es también un marco de referencia que ilustra como una compañía usa nombres y logotipos para comunicar su promesa de marca de una forma efectiva.

Los principales objetivos del estudio fueron los siguientes: Desarrollar una buena proyección de las marcas comerciales utilizadas por el Grupo para ser mejor atendidas, recordadas y preferidas por los consumidores. Impulsar proyectos de posicionamiento de marcas comerciales y corporativas de consumo, sólidas en su forma y sostenibles en el tiempo. Desarrollar la identidad corporativa y la



estrategia de las marcas comerciales. Facilitar el desarrollo de diseño de empaques y embalaje de los productos.

Se definió como estrategia de la compañía la utilización del modelo de marca libre o híbrida para el manejo de las marcas que utiliza el Grupo de empresas y se encuentra en desarrollo el portafolio de marcas a ser utilizado. Fueron aprobados durante este año los cambios en la identidad corporativa del Grupo y se desarrolló la implementación de los cambios internos necesarios para su mejor conocimiento. De la misma manera, se desarrolló un ligero cambio en la marca Venus para su modernización y mejora en el uso.

Información de Macrotendencias

Se desarrolló el estudio de las macrotendencias mundiales y regionales que afectan la moda de ropa y calzado para la región. Para esto, es necesario realizar estudios específicos de las tendencias de mercado, las tendencias de moda y las capacidades productivas de las plantas industriales. Esto ha permitido tener un desarrollo claro de las patetas de colores a utilizar en el calzado de colecciones y escoger las tendencias de moda a desarrollar con las áreas de diseño. Este trabajo es fundamental para los procesos de estrategia comercial de las empresas del Grupo.

Alineamiento de la estrategia comercial del Grupo

En este año, se dio inicio a un proceso de alineamiento de las gestiones comerciales de las empresas del Grupo. La revisión de políticas de mercadeo, políticas de ventas, políticas de trade, políticas de definición de precios de transferencia, revisión de canales de venta y márgenes comerciales han sido fundamentales para alinear las organizaciones hacia una mejora en el servicio a nuestros clientes. De la misma manera, han permitido implementar ciertos controles internos para obtener información mas confiable para la toma de decisiones. El desarrollo e implementación de la jerarquía de productos también ha sido fundamental para lograr este objetivo.

Ejecución comercial de empresas filiales

La gestión de acompañamiento comercial a las empresas filiales permite tener un alineamiento en las actividades que se desarrollan en los países y la planificación estratégica que se desarrolló a nivel de Corpocalza SA y de las empresas de manera independiente. Desde la participación en la aprobación de los presupuestos (áreas de mercadeo / trade / ventas), la definición de las líneas de negocio en las que se va a participar, los portafolios ideales de producto por canal entre otras, y el seguimiento a estas actividades permiten tener una gestión mas efectiva y alineada. El manejo de los contratos y desarrollo de los mismos con las compañías internacionales representantes de las licencias para el uso de sus derechos y patentes también es una actividad importante en la gestión de esta área. El desarrollo de la inteligencia comercial, que requieren las compañías, también ha sido desarrollado en conjunto con los equipos de mercadeo y las gerencias generales de las empresas. Esto permite aprovechar de mejor manera el presupuesto establecido para esta actividad y coordina de mejor manera las necesidades de información del Grupo. De la misma manera, se han alcanzado



economías de escala en la contratación de servicios y un alineamiento de la información con la que se cuenta. Durante el año se ha realizado un apoyo constante a las actividades de la compañía de Perú ya que carecía de la estructura necesaria en el área de mercadeo por la reestructuración de la misma.

Ejecución comercial de mercados internacionales

La actividad de mercados internacionales, fue definida para el año 2013 como la labor que se realiza en los mercados fuera de Ecuador, Colombia y Perú. La prioridad de atención número 1, al inicio del año, se la definió para los mercados centroamericanos, sur de México y Venezuela. En el grupo 2 se encuentran los mercados de Chile, Uruguay y EEUU. Las ventas a estos mercados han caído en el año en 32% en pares y un 16% en dólares. La razón principal es la caída del mercado de Venezuela que presentó una caída del 65% del volumen al pasar de 191.000 pares a 66.000. Esto se debe a los constantes cambios en la política monetaria y comercial de ese país. En los países de Centroamérica y el sur de México, las ventas se incrementan en un 72% y alcanzaron los 88.000 pares. Las ventas a Chile y Uruguay representaron 45.000 pares. Las actividades desarrolladas en el mercado americano, con miras a realizar exportaciones desde la planta industrial en Colombia todavía no se concretan en ventas reales pero se han realizado los estudios y la presentación de productos con posibilidades de exportar a ese mercado las líneas de botas infantiles de PVC y calzado vulcanizado de lona. Durante este año, se ha desarrollado un estudio de mercado de Guatemala el mismo que estará listo en el primer trimestre del año 2014.

Innovación de productos

Para la mejor ejecución de las actividades de investigación, desarrollo e innovación de productos se ha realizado una revisión y análisis, en conjunto con PLasticaucho Industrial S.A. de las estructuras organizacionales de esta empresa y de los procesos con los cuales se estaba trabajando. Luego de tener un diagnóstico claro de los problemas se han planteado los cambios necesarios para su mejora. Es importante la revisión frecuente de estos procesos ya que son clave en el desarrollo de los portafolios de productos tanto para los mercados locales como para los internacionales. Dentro de esta actividad, ha sido importante el desarrollo de una metodología única para realizar las pruebas o sondeos de productos para tener una estandarización en las metodologías y los resultados obtenidos.

ACTIVIDADES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Comité de Ventas y Planificación de Operaciones

La actividad de este Comité ha tomado importancia en este año. Ha permitido el definir las políticas generales de operación de las empresas y los presupuestos, en volumen de ventas, definidos para las mismas. De la misma manera, ha permitido exponer las buenas prácticas que se desarrollan en las operaciones de las compañías para que estas sean implementadas en otras empresas. Este Comité es el que propone la forma de operar en los diferentes países para un



desarrollo mas eficiente de las actividades del Grupo. Los resultados de las actividades de este Comité han permitido que se desarrolle de mejor manera las actividades de planificación de operaciones de las diferentes plantas industriales y el enlace de estas con los principales proveedores y clientes. La coordinación de las temporadas de aumento de producción en las diferentes líneas de negocio se realizaron con normalidad durante el año 2013. La negociación desarrollada con los operadores logísticos para las operaciones del año 2013, tanto en Colombia y en Ecuador son el resultado de las decisiones e este foro.

Planificación de Operaciones

Con la salida de Juan Carlos López de Plasticaucho industrial SA, la responsabilidad de la planificación de operaciones de mediano y largo plazo de la cadena de suministro pasó a ser responsabilidad de Andrés Cisneros. Se realizó un análisis de toda el área de planificación y se definió la nueva forma de trabajo para una optimización de las actividades y de los recursos utilizados. Fruto de estos cambios, se tuvieron que realizar ajustes a los puestos de trabajo y a las funciones de los mismos para adecuarse a la nueva realidad. Dentro de la nueva estructura se pudo hacer mas eficiente el uso de recursos y se logró una baja en el número de personas en el proceso. En el año 2014 está previsto una revisión adicional de las funciones de ésta área como una segunda fase del proceso. Se tomó la decisión de enviar los moldes Andina para la producción de botas de moda a Colombia y su traslado y puesta a punto tomó unas seis semanas. Se ha realizado la coordinación de los incrementos de capacidad para la fabricación de capelladas en Colombia y la sustitución de las maquilas de Medellín a Cali. En la actualidad estos procesos están ya en estándares adecuados.

Distrishoes SA

Las operaciones de Distrishoes cambiaron de actividad y fue necesario un involucramiento importante del área de operaciones de Corpocalza para estabilizar a la empresa en el primer semestre del año. Se tuvieron que realizar actividades de desarrollo de procesos, de controles internos, de cambio en el software de la compañía así como una revisión del personal humano de la misma. En el segundo semestre del año se logró estabilizar a la empresa y esta se encuentra en un momento de perfeccionamiento de sus procesos antes de asumir mas responsabilidades.

Fábrica de Calzado Vulcanizado

El cambio de ubicación de la planta de calzado vulcanizado fue un proyecto demandante en cuanto en tiempo y esfuerzo del personal. Las instalaciones quedaron operativas en la ciudad de Cali en las instalaciones de Venus Colombiana SA. El proyecto de cambio se produjo en el tiempo que se había establecido y permitió realizar algunos ajustes en la forma de trabajo realizado. Se lograron mejorar las eficiencias y el orden de los procesos. En el segundo trimestre, se tomó la decisión de mejorar la capacidad instalada de esta planta industrial y se hizo el análisis de compra de maquinaria para la misma. Esta llegó a finales del año 2013 y se encuentra instalada y funcionando. Así mismo, se



realizó un proyecto de factibilidad de traer esta infraestructura a Ecuador pero se tomó la decisión de no hacerlo.

Aumento de capacidad instalada de botas plásticas.

El aumento de la capacidad instalada de botas plásticas en la fábrica de Colombia demandó un trabajo de coordinación importante. La compra de la máquina en Ecuador y el traslado de la misma a Colombia se produjo en el primer trimestre del año. Para la puesta en marcha de la misma fue necesario la presencia de los técnicos ecuatorianos y de la supervisión de personal de Italia. La máquina se encuentra en funcionamiento normal y la producción de botas infantiles marca recreo es el objetivo de la misma.

Proyecto de Disminución de inventarios.

El énfasis que han tenido las planificaciones estratégicas de las compañías en la parte financiera exigía un proyecto de disminución de inventarios en toda la cadena logística. Se ha establecido el mismo y ya se encuentra en funcionamiento. El objetivo de éste es de bajar los inventarios en 18 meses en 10 millones de dólares en toda la cadena. Este plan tiene varios objetivos; desarrollar un plan de ajuste de inventarios emergentes, desarrollar ajustes al modelo operacional de calzado de moda, capacitación del personal en la metodología TOC en las operaciones, revisar la estructura organizacional actual y plantear ajustes entre los mas importantes.

Plataforma logística en Centroamérica

La plataforma logística ubicada en El Salvador ha funcionado de manera normal. Esta ha permitido la atención a Guatemala, Costa Rica, El Salvador y México. Las operaciones y el control de los inventarios de la misma han permanecido estables y los tiempos de entrega a los clientes se encuentran dentro de la promesa de valor ofertada.

Capacitación de TOC

Se desarrolló una capacitación a nivel gerencial de la metodología de TOC para el desarrollo de proyectos en el Ecuador. Se encuentra pendiente la misma en Colombia. Esta se va a desarrollar en el segundo trimestre del año 2014. La metodología de TOC ha sido escogida por el Grupo para que sirva de herramienta para el manejo de multiproyectos.

RESULTADOS FINANCIEROS

Los resultados financieros de la empresa n han sufrido mayores cambios. Se continúa con los contratos de asesoramiento a las empresas Plasticaucho Industrial SA y Umarla. De la misma manera, se continúa con el asesoramiento contable a nivel de personas y empresas. Los ingresos totales de la compañía alcanzaron los U\$ 635.000 dólares y los egresos U\$ 623.000 aproximadamente. El resultado arroja una utilidad de U\$ 33.000 dólares antes de impuestos y participación de trabajadores. La administración sugiere a los accionistas la capitalización de los mismos para una mejor operación de la empresa en el futuro.



La administración deja constancia de su agradecimiento a los señores accionistas, a los miembros del Directorio y a todos sus colaboradores por el apoyo a la gestión realizada durante este año.

Atentamente,



Patricio Cuesta H.
Presidente



José F. Cuesta V.
Secretario