

	Cemento	Concesiones de Energía	Concesiones de Transportes	Ingeniería y Construcción	Vestuario y Calzados	Promoción Inmobiliaria	Naval
--	---------	------------------------	----------------------------	---------------------------	----------------------	------------------------	-------



Vestuario y Calzados

Tienda Havaianas,
São Paulo (São Paulo)

Cemento

Concesiones
de EnergíaConcesiones
de TransportesIngeniería y
ConstrucciónVestuario y
CalzadosPromoción
Inmobiliaria

Naval

El Grupo Camargo Corrêa actúa en el segmento de vestuario, calzados y accesorios por medio de Alpargatas S.A., empresa que administra marcas líderes asociadas a innovación, diseño, tecnología y comunicación: Havaianas, Dupé, Topper, Rainha, Mizuno, Timberland y Sete Léguas.

La valorización de las acciones superior al 15% y el recupero del capital del 23% son señales inequívocas del éxito de Alpargatas en 2011. Esas ganancias son el resultado de una estrategia empresarial consistente, ejecutada de forma sistemática por un equipo que actúa con excelencia y se beneficia plenamente del momento favorable propiciado por el crecimiento del consumo interno en Brasil.

La estrategia de Alpargatas de establecerse como administradora de marcas líderes se ha materializado por medio de la consolidación de su liderazgo en el mercado de calzados brasileño, de la expansión internacional y de la ampliación de oferta de productos, tanto en vestuario como en calzados. El objetivo de la empresa es transformarse en una compañía global en los sectores de vestuario y calzados que ya cuenta con una sólida red comercial propia de venta al por menor.

Para sostener esa estrategia, Alpargatas invierte anualmente del 2% al 3% de sus ingresos en investigación, diseño y desarrollo. Asimismo, destina cuantiosas sumas a la preparación de materiales de puntos de venta y a la divulgación de piezas publicitarias en las que se ponen de relieve los atributos de las marcas.



Shirleide Azevedo da Silva, fábrica de Alpargatas en Campina Grande (Paraíba)

Alpargatas tiene todos los elementos necesarios para lograr sus objetivos. Cuenta con una dotación de 17,6 mil trabajadores cualificados y motivados, una historia exitosa en cuanto al desarrollo y la gestión de marcas y ha consolidado sus procesos internos, habiendo conducido en 2011 varios proyectos estructurales que dieron sustentación a su ritmo de crecimiento, tales como los nuevos procesos de *sourcing* –logísticos e industriales–, una plataforma global de gestión y el Plan Financiero Global (Prophyx). Para terminar, cuenta con un sólido balance financiero que le permite buscar oportunidades para adquirir nuevas marcas líderes en Brasil y en el exterior.

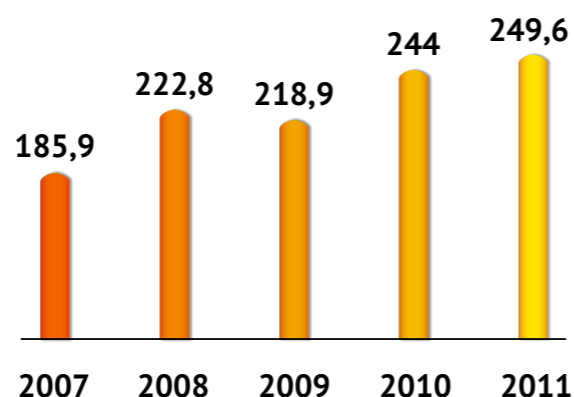
Cemento

Concesiones
de EnergíaConcesiones
de TransportesIngeniería y
ConstrucciónVestuario y
CalzadosPromoción
Inmobiliaria

Naval

Ventas Consolidadas

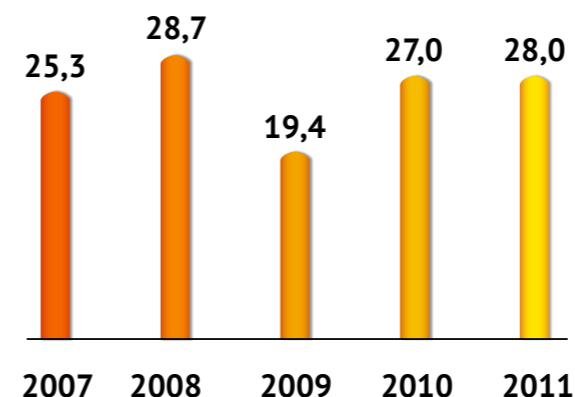
(millones de unidades)*



*Calzados, vestuario y accesorios

Exportación

(millones de pares)



El panorama de los negocios en 2011 combinó el mantenimiento de una fuerte demanda y diversos desafíos, expresados por el aumento del 40% en el precio de su principal materia prima, el caucho, y por los disentimientos en sus categorías de trabajadores que condujeron a un aumento promedio del 16%, índice muy superior a la inflación del periodo.

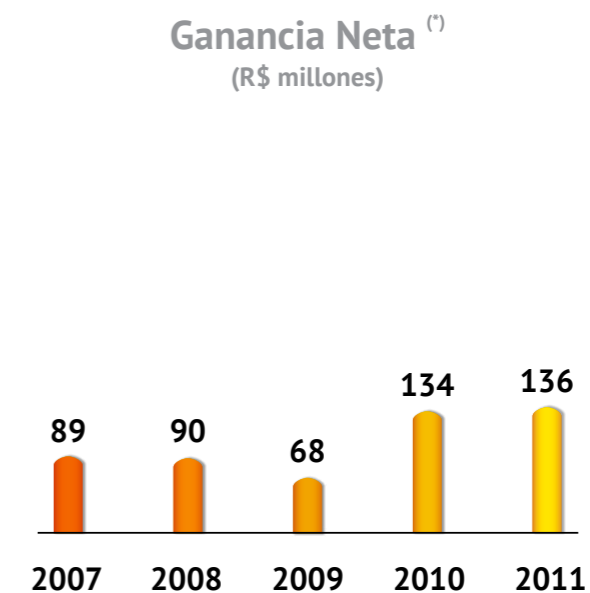
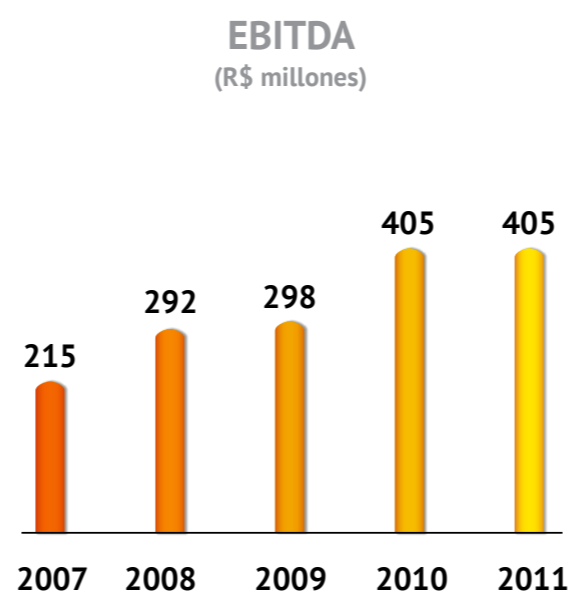
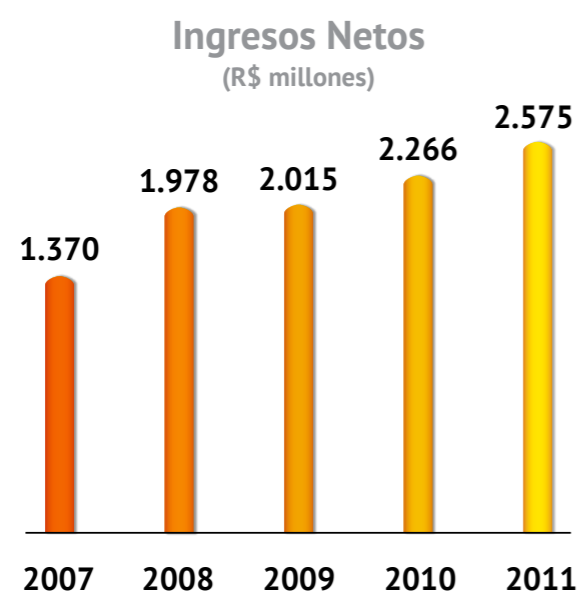
En 2011 se dieron pasos importantes en línea con la estrategia de internacionalización de Alpargatas: la compañía comenzó a exportar a los mercados de India, Paquistán, China e Indonesia; inauguró tiendas Topper en los principales centros comerciales de Buenos Aires y terminó el periodo con seis tiendas Havaianas en Londres, París, Nueva York, Roma, Barcelona y Valencia. Para dar soporte a esa universalización, renovó su identidad visual modernizando el

logotipo y eliminando la inscripción "São Paulo" de su denominación social – ahora es Alpargatas S.A.

Como resultado de tales acciones, la compañía comercializó en el año 222,6 millones de pares de calzados y 16,8 millones de piezas de artículos deportivos. Las exportaciones sumaron 28,0 millones de pares, en comparación con los 27,0 millones del año anterior.

Con ese desempeño, Alpargatas obtuvo ingresos netos de R\$ 2.575 millones, un 13,6% más que en 2010. La generación de caja, expresada por el EBITDA (resultado antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones), fue de R\$ 405 millones (margen del 15,7%), estable con relación al año anterior (2010), mientras que la ganancia neta llegó a R\$ 136 millones.

	Cemento	Concesiones de Energía	Concesiones de Transportes	Ingeniería y Construcción	Vestuario y Calzados	Promoción Inmobiliaria	Naval
--	---------	------------------------	----------------------------	---------------------------	----------------------	------------------------	-------



(*) Valores proporcionales a la participación del Grupo Camargo Corrêa en Alpargatas

Perspectivas

A pesar de esperarse un escenario macroeconómico más difícil para 2012, principalmente en los mercados maduros, Alpargatas dirigirá su atención a sustentar sus marcas y podrá añadir otras por medio de adquisiciones. En Brasil, la estrategia de crecimiento implica en realizar acciones dirigidas a cada marca. Las iniciativas para el segmento de sandalias –consolidar Havaianas como marca dominante y ampliar la presencia de Dupé en segmentos en los que Havaianas no está presente– estarán respaldadas por la inauguración, en el segundo semestre de 2012, de una planta en Montes Claros (Minas Gerais). La empresa ampliará en un 30% o un 40% su capacidad de producir sandalias, actualmente situada en 252 millones de pares al año. En los mercados internacionales, la compañía seguirá fortaleciendo sus operaciones para buscar, por medio de la expansión geográfica, resultados cada vez más importantes en el conjunto de ventas.