

## *A nuestros accionistas:*

*A principios de 2010 tomamos la decisión de intensificar las inversiones en nuestras marcas para generar ingresos en nuestros mercados y oportunidades de mayor crecimiento y ganancias. El resultado fueron \$100 millones adicionales en marketing de marcas sobre los niveles del 2009. Nuestras inversiones fueron diseñadas para crear conexiones con los consumidores, aumentar el reconocimiento de las marcas en los mercados clave e incrementar la participación en el mercado. Si bien la mitad del aumento en los gastos fue destinado a las marcas The North Face® y Vans®, donde las inversiones se duplicaron durante el año, casi todas las marcas de nuestra cartera recibieron apoyo de marketing en 2010. También hicimos inversiones considerables para apoyar nuestros negocios de rápido crecimiento y altas ganancias en China.*

Aquellas inversiones dieron excelentes resultados. En 2010 los ingresos crecieron un 7% para llegar a los \$7.7 mil millones y los márgenes brutos alcanzaron una suba histórica de 46.7%. Las ganancias por acción fueron de \$6.46 (excluidos los cargos por deterioro del buen nombre o prestigio y activos intangibles), un 25% más que en 2009. Durante el año generamos \$1000 millones en efectivo en operaciones - otro récord - y nuestra posición financiera es más sólida que nunca. Comenzamos el año 2011 con un gran impulso, confiados en la capacidad de nuestras marcas de generar un crecimiento importante y en buena posición para brindarles a nuestros accionistas otro año de excelentes resultados.

### *Facilitadores fundamentales del crecimiento: Internacional y directo al consumidor*

Una de nuestras estrategias centrales de crecimiento es la extensión del alcance internacional de nuestras marcas y en 2010 los ingresos internacionales crecieron un 8% en dólares constantes. Asia es un mercado de un enorme crecimiento para nuestras marcas y en 2010 los ingresos en Asia crecieron un 31%. Ahora contamos con cuatro plataformas primarias establecidas en Asia para apoyar el crecimiento: *Jeanswear*, principalmente con nuestra marca *Lee*®; *Outdoor* con la marca *The North Face*®; *Action Sports* con la marca *Vans*® y *Handbags and Accessories* con la marca *Kipling*®. Cada uno de estos negocios está creciendo rápidamente, dándonos confianza en nuestra capacidad de lograr nuestra meta de \$1.3 mil millones de ingresos provenientes de Asia dentro de los próximos cinco años.

Otra estrategia central de crecimiento es expandir nuestros negocios directos al consumidor, por medio de comercios minoristas de nuestras marcas y e-commerce. En 2010 nuestros ingresos provenientes de ventas directas al consumidor crecieron un 13%. A fin de año teníamos 786 tiendas de toda nuestra cartera de marcas y esperamos abrir unas 100 tiendas nuevas en 2011.

### *Marcas sólidas que alimentan un desempeño sólido*

Con un crecimiento del 14% en los ingresos en 2010, nuestros negocios de *Outdoor & Action Sports* continúan alimentando nuestras ventas y utilidades. Nuestra concentración en la expansión de los negocios de *Outdoor & Action Sports*, en particular las marcas *The North Face*® y *Vans*®, ha dado como resultado un crecimiento excepcionalmente vigoroso. En 2010 *Outdoor & Action Sports* representaba el 42% de los ingresos totales, superando el escaso 22% de hace cinco años. Para el año 2015, *Outdoor & Action Sports* debería representar por lo menos la mitad de los ingresos de VF.

Los ingresos de la coalición *Jeanswear* subieron ligeramente en 2010, con una aceleración del crecimiento con el transcurso del año. Las marcas principales de nuestra coalición de *Jeanswear* — *Wrangler*® y *Lee*® — son más sólidas que nunca. El uso que nuestras marcas hacen de la investigación del consumidor y los nuevos procesos para impulsar la innovación ha fortalecido nuestra línea de productos y está produciendo ganancias en la participación de mercado y un impulso positivo para ambas marcas dentro de sus respectivos canales de distribución.

Los ingresos y márgenes de nuestra coalición Imagewear, compuesta por nuestros negocios *Image* (o uniforme) y *Licensed Sports Group*, se recuperaron poderosamente en 2010. Si bien están dirigidos a distintos consumidores, estos negocios comparten capacidades excepcionales de servicio y reabastecimiento de inventario, que les dan una ventaja competitiva para expandir su participación en el mercado.

Los resultados de nuestra coalición *Sportswear*, compuesta por nuestra marca *Nautica*<sup>®</sup> y nuestro negocio *Kipling*<sup>®</sup> en EE.UU., se mantuvieron estables en 2010. A través de extensas investigaciones de mercado realizadas durante el año, la marca *Nautica*<sup>®</sup> ha aclarado y fortalecido la posición de su marca, dándole vida a su legado como una marca que se inspira en el agua. Este mensaje cohesivo se ha activado a nivel mundial en todos los aspectos del negocio, como diseño de producto, marketing y e-commerce, dentro de nuestras tiendas y con nuestros licenciarios.

Nuestra coalición *Contemporary Brands* incrementó en un 5% sus ingresos en 2010, pero las condiciones blandas del mercado premium de jeans afectó a nuestra marca *7 For All Mankind*<sup>®</sup>, lo que produjo ganancias menores para esta coalición en 2010.

Estamos entusiasmados con las oportunidades que nos depara el futuro. Hemos establecido plataformas sólidas para apoyar nuestros planes de crecimiento como un equipo apasionado y talentoso que está comprometido a producir resultados superiores para nuestros accionistas.

**Eric C. Wiseman**

Director, Presidente y Director Ejecutivo

# *Mirando hacia el futuro: Los próximos \$5000 millones*

A lo largo de los últimos años hemos fortalecido considerablemente nuestra cartera global de marcas de estilo de vida. El resultado es una oportunidad de crecimiento de las ventas y utilidades a tasas mayores que las que habíamos previsto. En breve: a lo largo de los próximos cinco años nos proponemos añadir \$5 mil millones a los ingresos y \$5 a las ganancias por acción por sobre los niveles de 2010. En 2015 VF será una compañía más innovadora, más internacional, más diversificada y más rentable. El éxito estará alimentado por nuestros seis Motivadores de crecimiento:

## *Crear marcas de estilo de vida*

Continuaremos construyendo marcas poderosas tanto a nivel mundial como regional. Nuestro foco estará en las marcas que se basan en actividades y apelan con autenticidad a los estilos de vida de los consumidores, en particular en las categorías de deportes al aire libre y de acción.

## *Proyectarse globalmente*

Nuestro objetivo es generar 40% de ingresos provenientes de los mercados internacionales para el 2015, con el crecimiento concentrado en Europa, China, India, Brasil y México.

## *Atender directamente a los consumidores*

Necesitamos estar donde estén los consumidores - tanto en la tienda como en Internet. El crecimiento de nuestras tiendas minoristas y en e-commerce ofrecerá más oportunidades para que nuestras marcas cuenten sus interesantes historias directamente a los consumidores. Nuestra meta es generar el 22% de los ingresos por medio de las tiendas minoristas de marca y el e-commerce para el año 2015, mientras intensificamos nuestra concentración en crear relaciones más fuertes con los consumidores por medio de los sitios web de nuestras marcas y los medios sociales.

## *Liderar en la innovación*

Hemos declarado a la innovación como el más reciente Motivador de crecimiento de VF. La innovación, que definimos como "algo nuevo que crea valor", requerirá que cada área funcional dentro de VF piense distinto acerca de cómo tener más éxito. También se trata de buscar nuevas ideas fuera, en términos de lo que le brindamos a los consumidores y cómo lo hacemos, lo creamos y lo entregamos.

## *Hacer posible nuestro futuro*

Una parte crucial de nuestro éxito es continuar invirtiendo en nuestra gente por medio de una variedad de oportunidades de capacitación y desarrollo alineadas estratégicamente. Otro aspecto de hacer posible nuestro futuro es invertir en las capacidades de la cadena de suministros que reduzcan costos y proporcionen rapidez, flexibilidad y valor.

## *Ganar con clientes ganadores*

En VF tenemos una larga historia de crear sociedades minoristas exitosas, en parte debido a nuestro extenso conocimiento sobre las necesidades del consumidor y nuestra experiencia con marcas internacionales. Nos basaremos en esas capacidades para expandir nuestra participación de mercado y traer marcas nuevas exclusivas a nuestros principales clientes.