

## ESTIMADOS ACCIONISTAS

Durante la Junta General del año pasado advertimos sobre la situación difícil que estimábamos para el año que concluyó y que las ventas, y por consiguiente los resultados, estarían por debajo del 2015. Pero la realidad fue aún más dramática, ya que porcentualmente tuvimos el peor año de al menos la historia moderna de la empresa, es decir desde la dolarización, ya que ni siquiera pudimos cubrir el ya rebajado presupuesto.

A las ya conocidas debilidades del país, que tienen que ver principalmente con medidas de carácter errado que se han tomado en los últimos años, y que crean desconfianza en el sector económico, se sumó el terremoto en la Costa ecuatoriana de abril pasado, el cual no solo causó ingentes pérdidas humanas y materiales, sino que incrementó el sentimiento general de agobio y depresión.

El Producto Interno Bruto y el Ingreso per cápita tuvieron un decrecimiento de alrededor del 4%, bajando a la vez el nivel de empleo adecuado y el de los créditos que coloca la banca. Por su parte, la inflación, a la baja por las mismas razones de recesión, se ubicó oficialmente en 1,12%, siendo aún menor en nuestras estadísticas.

En los cuadros que se adjuntan, ustedes podrán apreciar que los ingresos de la empresa se redujeron en 4,95%, a lo cual debemos sumar la inflación y el impacto de nuevos locales. La cifra real estaría alrededor del 7% de reducción en ventas. Por su parte, los resultados antes de los gastos ocasionados por el terremoto son deficitarios en 4% aproximadamente, lo cual refleja el gran esfuerzo realizado por reducirlos. Pero, adicionalmente, tuvimos el impacto de todo lo relacionado con el desastre natural.

Además de los gastos internos se sumó la contribución solidaria decretada por el Gobierno, de más de US\$5,5 millones. Y en otro ámbito, se añadió también el impacto de las normas contables NIC 19, las cuales afectan la valoración de las reservas para jubilación patronal. Por estos motivos, que están fuera del control de la administración, el resultado final expresa una reducción de aproximadamente 8%.

Si comparamos los rubros en los que las ventas tienen una mayor baja, se puede determinar claramente que el principal impacto se debe al encarecimiento de nuestro país, en relación a los vecinos, por los mayores aranceles, salvaguardias y la depreciación de sus monedas. Es importante anotar que el número de clientes no se ha disminuido, pero sí el valor promedio de cada compra, pues existen productos de los que se abastecen en el otro lado de las fronteras, por su menor costo.

Para lograr eficiencia, una empresa del tamaño y la proyección como la nuestra debe estar en constante evolución e innovación, más aún en épocas difíciles como las que vivimos; sería muy largo y cansino enumerar todas las acciones que se están realizando, por lo que me limitaré a mencionar las más importantes:

- Optimización en plazas de trabajo, sin realizar despidos.
- Mejoras en rotación de inventarios.
- Campañas agresivas para incremento de ventas, como las denominadas Super Ofertas y Quincenas.
- Máximo aprovechamiento en capacidad logística y de transporte.
- Reciclaje y reutilización de empaques.
- Reducción de ausentismo con base en prevención.
- Reducción de mermas con mejor control de la cadena de abastecimiento.
- Facilidades de pago y crédito para clientes de alto volumen y valor.

Entre los índices positivos del 2016, podemos mencionar que nuestra cadena de afiliaciones se incrementó en 200 mil clientes aproximadamente, con lo cual llegamos a cerca de 2,6 millones de usuarios. Asimismo, los márgenes básicos del negocio, a pesar de las promociones, se mantienen estables. Además, el impulso de ventas en línea de cajas ha tenido éxito, por lo cual lo seguiremos implementando.

Cabe destacar la especial atención que pone la administración para lograr la satisfacción y compromiso del máspreciado de nuestros activos: el capital humano. Las múltiples acciones desarrolladas se reflejan en los resultados de la Encuesta de Mejora Continua y es placentero informar que aproximadamente el 95% de nuestro personal está a gusto en la empresa y se siente orgulloso de ella.

Además, se ha puesto especial énfasis en mejorar las operaciones diarias de la compañía en el sentido de maximizar valor para la empresa y sus implicados, utilizando el menor recurso posible. Sin embargo, tenemos que luchar permanentemente, en detrimento de nuestras mejores intenciones de eficacia, contra una avalancha de trámites, permisos, inspecciones y demás gestiones, muchas veces infructuosas, que demandan las autoridades.

Adicionalmente, debimos adecuarnos a las nuevas legislaciones y normativas y, al mismo tiempo, defendernos de los procesos entablados por la Superintendencia de Control de Poder de Mercado.

Por otro lado, se adquirieron algunos terrenos a precios convenientes para el crecimiento futuro. Se abrieron cuatro locales de diferentes formatos Akí y se ampliaron tres de ellos, asimismo, se remodelaron el Supermaxi de Salinas y el Gran Akí Granados, en Quito.

En cuanto a ventas por tipo de supermercados, los locales de Supermaxi siguen liderando el ranking, seguidos por Megamaxi y luego por los formatos Akí. Vale la pena recordar que nos ubicamos, con nuestros 114 supermercados y más de 100 locales de nuestras filiales, en 40 ciudades de todas las regiones del país.

Pasando al 2017, al cual lo hemos denominado como el Año de la Resiliencia, se han presupuestado ingresos muy similares a los del 2016, en vista de que se pronostica que la situación general de la economía tendrá un comportamiento parecido. El primer semestre transcurrirá entre el proceso de elecciones y

cambio de Gobierno; y en el segundo, se empezará a vislumbrar, si lo hubiere, cualquier variación que decreten las nuevas autoridades.

Como situación positiva, podemos visionar ciertas mejorías como resultado del desmantelamiento de las salvaguardias y el gradual proceso del convenio comercial con la Unión Europea. Pero también tendremos que seguir adecuándonos a varias leyes que el Gobierno actual ha implementado paulatinamente, como Ley de Plusvalía, Código de Salud, Código de Comercio, Reserva para Jubilación, entre otros.

En cuanto a desarrollo de nuevos locales, podríamos abrir, dependiendo de algunas circunstancias, entre tres a ocho supermercados, la mayor parte del formato Akí o Super Akí y uno o dos del formato Supermaxi.

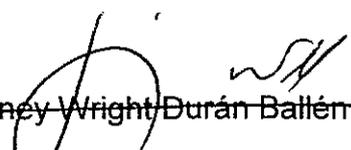
En el año en curso estaremos tomando acciones muy contundentes para optimizar la primera de nuestras 4 M's: Más Ventas. Esto incluye una mayor competitividad y reforzar las promociones ya mencionadas en este informe.

Otra de las metas es continuar promoviendo la equidad de género, mediante la contratación de personal femenino en todas las áreas, de acuerdo a los requerimientos.

Al igual que años anteriores, se les ha entregado toda la información referente a políticas sociales y ambientales de la empresa, así como sobre nuestros esfuerzos para promover activamente el emprendimiento, innovación y consumo del producto nacional. También tienen en la memoria, información sobre algunas de las distinciones obtenidas en el año. Asimismo, se incluye en este impreso información sobre las empresas filiales de la Corporación.

Es importante reseñar nuestra extraordinaria labor de ayuda para los damnificados del sismo de abril pasado. Más allá de realizar donaciones y tareas de distribución, hemos creado un fondo de US\$2 millones para dos fideicomisos de emprendimiento; además, los colaboradores afectados recibieron líneas de crédito para ayudar en sus tareas de reparación.

Para finalizar, quiero exteriorizar el reconocimiento para todos los estamentos que conforman esta compañía: miembros del Directorio, ejecutivos, colaboradores, clientes y proveedores, además de ustedes, queridos accionistas, a quienes agradezco también por su atención.

  
Sidney Wright Durán Ballén  
**Presidente del Directorio**