

INFORME

ANUAL

2012

**INFORME DE GERENCIA GENERAL
DE LA COMPAÑÍA ALISERVIS S.A.
POR EL EJERCICIO ECONOMICO DEL 2012**

2

Señores Accionistas:

De conformidad con los estatutos de la Compañía, presento para su consideración el informe de Gerencia General sobre las labores desarrolladas durante el ejercicio económico que finalizó el 31 de diciembre del 2012.

Entorno.-

El año se comportó de una manera similar al 2011, manteniendo a la contienda política como centro de atención. Aunque las elecciones no se dieron hasta febrero del año en curso, la campaña de promoción de candidatos se sintió ya a partir del segundo semestre del año. Incluso el gobierno dispuso de un nuevo impuesto a las instituciones financieras, para financiar el bono de desarrollo humano del año 2013, para golpear la imagen del candidato opositor con mayor intención de voto.

La estabilidad del precio del petróleo a nivel internacional se ha mantenido, y ha sido en promedio algo mayor al precio que se manejó el año precedente, lo que ha permitido al gobierno gozar de una buena liquidez y de esta forma mantener el pago de subsidios, y de seguir empujando la obra pública, en especial en el área de vialidad y salud pública.

El salario básico unificado (SBU) se incrementó en 10,6% para el año 2012, y ha sido una carga importante para ciertos sectores económicos que tienen menor posibilidad de trasladar costos al consumidor final. Internamente, en Ecuador esto ha mejorado la calidad de vida de la clase media, y esto se refleja en un mayor consumo de bienes y servicios en el país.

En el sector público, el gobierno ha realizado ajustes salariales muy importantes, lo que cada vez consume un mayor porcentaje del presupuesto general del estado, y es peligroso en el largo plazo, al no tener nuevas fuentes que generen ingresos al gobierno central.

El comercio en general se ha mantenido con buenos indicadores, aunque en ciertos sectores, la regulación de importaciones y los cupos implementados, generaron reducciones en la oferta de productos. Estas medidas tomadas para controlar la balanza de pagos no han dado buenos resultados, ya que el déficit de balanza comercial no petrolera del año se situó en US\$ 8.494 M (US\$ 8.544M). Reduciéndose tan solo en US\$ 50M en el período. La balanza comercial general tuvo un déficit de US\$ 143M (US\$ - 717M), lo que refleja la importante mejora de ingresos por el lado petrolero en el año.

En el área impositiva, el gobierno ha mantenido la presión fiscal, y ha recaudado importantes sumas de dinero a través del impuesto a los dividendos que se empezó a cobrar en el 2011, y en especial a través del ISD que se mantuvo en el 5%, y le generó al Estado US\$ 1.160M en el período, monto muy superior a los US\$ 491M que recaudó en el 2011. La mayor parte de este impuesto llega al consumidor final vía incremento de precios, ya que en su mayoría son valores que se pagan para importar nuevos bienes al país.

La inversión extranjera directa sigue siendo muy escasa, debido en especial a factores impositivos, de confianza, y de estabilidad tributaria, lo que no ha permitido que el país se abra a inversiones importantes como las que se dan en los países vecinos. El monto de US\$ 500 de inversión en el año para Ecuador, es 22 veces menor a los US\$ 11.000M invertidos en Perú, y 32 veces menor a los US\$ 16.000M invertidos en Colombia.

Los indicadores macro económicos del país se han desacelerado dando un crecimiento del PIB del 4,8% (7,9% en el 2011) situándose el PIB nominal en US\$ 73.231M. La reserva monetaria de libre disponibilidad decrece a US\$ 2.483M (US\$ 2.958M en el 2011), y la inflación del año cierra en 4,16% mejorando en algo más de un punto comparada contra el año anterior (5,41%).

Posiblemente, lo que más nos preocupa en la parte institucional, el día de hoy, es la concentración del poder ejecutivo en todas las instancias del gobierno, lo que no permite avizorar un manejo equitativo en las diferentes actividades que regula el estado, y del manejo clientelar de sus políticas de estado. Esta falta de reglas claras, estabilidad tributaria, y percepción de riesgo, son las que no permiten atraer nuevos capitales productivos al país.

Informe sobre el desarrollo de la empresa durante el 2012.

Operaciones.-

Las operaciones de tiendas han mejorado en algunos aspectos como velocidad, y servicio al cliente, en lo que hemos trabajado mucho dando capacitación y seguimiento. El enfoque puesto en seguir motivando a las personas a buscar la carrera gerencial ha impulsado a ciertos colaboradores a plantearse metas, y buscar superarse para tener la opción a manejar una tienda. Esto nos ha obligado también a remplazar a varias personas que no estaban creciendo, y que se habían acostumbrado a un bajo ritmo de operación, que no nos permitía mejorar nuestros índices de velocidad.

La implementación del nuevo sistema PULSE se terminó en el año, y ahora todas las tiendas cuentan con el nuevo hardware y software, que es más amigable para su uso, y que nos genera ahora muchos índices de servicio, los cuales estamos monitoreando de cerca, para encontrar áreas donde podamos ser más eficientes en producción, y también mejorar nuestros tiempos de entrega.

La imagen de los locales, su mantenimiento y la implementación de PULSE han demandado mucho tiempo y dinero, y adicionalmente hemos puesto ahora un jefe de mantenimiento en cada ciudad, para asegurarnos que todas las cosas estén funcionando correctamente, y que todo se solucione en el menor tiempo posible.

La competencia también ha crecido en locales en especial en Guayaquil, y esto también ha tenido un ligero impacto en nuestras ventas de Village Plaza (ph y pj) y Ceibos.(pj).

Hemos mantenido nuestro enfoque más estricto en la contratación de personal que nos va a dar mejores resultados en el mediano plazo, ya que estamos poniendo más peso en valores de las personas como integridad, honestidad y compromiso.

Comisariato.-

A inicio del año se terminó la ampliación del comisariato, con la instalación de una nueva cámara de congelación, y otra para refrigeración de masa. Se aprovechó también para ampliar el área de oficinas para acomodar al nuevo personal que se necesita para cumplir con los nuevos requisitos de la Ley.

La Franquicia internacional evaluó también las operaciones de nuestro comisariato en el año y nuevamente se obtuvieron las más altas calificaciones del área con cinco estrellas.

Producto.-

Nuevos productos se introdujeron en el año como la pizza artesana, y nuevos sabores de sánduches. Hoy contamos con 6 tipos de pizzas artesanas, y cuatro sabores de sánduches.

Implementamos también la alternativa de precios agresivos en el local o para llevar con pizzas medianas de 1 ingrediente por \$6,99 y Familiar por \$8,99, que junto con los sánduches, las artesanas, y las alas de pollo, nos han permitido tener un menú atractivo para grupos pequeños, o incluso para consumo individual.

La calidad de nuestro producto ha sido muy estable en el año, y los precios se subieron un 3%, que estuvo por debajo de la inflación.

Servicio.-

La implementación de Pulse en las tiendas nos ha abierto una nueva forma de medir la calidad del servicio a domicilio, en especial, gracias a los nuevos parámetros que este software integra. Los tiempos de servicio ahora se controlan con mucha precisión en cuanto a entrada al horno, salida de tienda, tiempo de regreso de los ers, y se generan muchos índices que nos permiten evaluar si hay una necesidad mayor de repartidores, o el problema es rutas, o entregas dobles.

El seguimiento de nuestros canales WEB, en correo electrónico, Facebook, Twiter son, y cada vez más importantes, en cuanto a la relación con la comunidad, y este medio es el

que nos ha permitido manejar la relación con clientes en cuanto a quejas, y también felicitaciones, y sugerencias.

Programas como el cliente fantasma también nos dan otra perspectiva de la situación de tiendas, en cuanto al trato mismo a los clientes. Tenemos planificado implementar circuitos cerrados de cámaras este año, una vez que atemos a todos los locales al internet, y tener otra herramienta de monitoreo.

Imagen.-

Domino's lanzó la nueva imagen de tiendas a mediados del año, y esto va a ser efectivo desde las nuevas aperturas, en que los locales tienen un cambio importante. Vamos a trabajar en esto, para determinar las necesidades de los nuevos locales, y planificar como iremos remodelando los antiguos, cuando les toque su época de mejoras.

Lo más importante del nuevo concepto es atraer más clientes a los locales, y mejorar la experiencia de ellos dentro de nuestras tiendas.

La relación que teníamos con Solca terminó en el año, y ahora hemos iniciado una campaña con la fundación Fudis, misma que tiene una relación indirecta con Solca, al proveer de asistencia a los familiares de los afectados con cáncer, y que se tratan en Solca de Quito.

Seguridad, Salud Ocupacional y Trabajo Social .-

Esta es una de las áreas que ha demandado recursos en el año, ya que bajo las exigencias que está controlando el gobierno, hay que contar con todas las posiciones, para evitarnos multas dentro de los continuos controles que está realizando el MRL.

La persona a cargo del departamento ya ha ido tomando un mejor control del área, sin embargo procesos como las autorizaciones de permisos anuales de operación son uno de los temas que más tiempo requieren de ésta área. El área médica ha funcionado bastante bien, y nos ha generado un valor agregado con el personal, lo cual es muy positivo, y la contratación de trabajadores sociales, también ha sido importante para mejorar el seguimiento de la relación con el IESS en especial.

Seguimiento al manejo de desechos sólidos, aguas residuales y grasas son ahora temas de los cuales nos vamos a ocupar en el año 2013.

Activos Fijos y Sistemas.-

La inversión en activos fijos del año fue de aproximadamente US\$ 520.000, de los cuales se destinó US\$ 220.000 a la compra del local de la Plaza del Rancho. El equipamiento de los dos locales, Rancho y Vía a la Costa en alrededor de US\$ 160.000, y una parte de los sistemas de Pulse por US\$ 140.000.

El sistema Pulse nos ha facilitado mucho el tema de toma de pedidos, y el manejo de inventarios y marketing de las tiendas, pero estamos ahora trabajando en encontrar una solución de largo plazo a la nueva exigencia del SRI de la facturación en línea, que ya se viene para el 2014. Ya nos hemos puesto en contacto con la gente de desarrollo del sistema para buscar una buena alternativa para manejar todo dentro del nuevo sistema.

Propiedad intelectual.-

Aliservis S.A. ha cumplido con todas las regulaciones de propiedad intelectual, y el software que mantiene cuenta con las licencias de uso actualizadas, y las mismas están registradas con sus representantes.

Personal.-

Hemos reevaluado nuestros programas de capacitación, y vamos a realizar algunos cambios en la forma de entrenamiento, ya que buscamos mejorar nuestra retención que no es muy buena en los primeros 30 días de trabajo en tienda. Sobre todo vamos a revisar el perfil de nuestros candidatos para gerentes de tienda, y motivar más a que realicen sus planes de carrera.

Lanzamos la nueva Visión y Misión de la empresa en enero, para trazar una nueva ruta de gestión y crecimiento en la que todos participen, misma que ha generado una buena expectativa en nuestro personal, y nos sirve como base para crecer ordenadamente, y con un norte definido. Esto se plasmó así:

Visión: *Ser la Compañía # 1 en Pizzas y Personas, con alta rentabilidad y el mejor servicio al cliente.*

Misión: *Personas excepcionales enfocadas en proveer el mejor servicio a nuestros clientes, a través de una gestión basada en integridad, calidad, seguridad y tecnología.*

Con la nueva información generada en Pulse, ahora estamos midiendo los parámetros de servicio, y los hemos incorporado a nuestras revisiones semanales, para dar énfasis a estas herramientas, y mejorar nuestra velocidad en diferentes áreas del negocio. Medición de toma de pedidos, preparación de pizza, tiempos de espera, tiempos en ruta, y tiempo de llegada a los domicilios. Las evaluaciones de Domino's internacional, también ahora demandan mejoras en todos estos aspectos, para marcar una diferencia importante con la competencia.

Nuestra rotación que esta en alrededor del 40% anual a nivel de tiendas, nos ha obligado a mantener un alto componente del tiempo de RRHH en contrataciones, y esto también requiere de tiempo para su entrenamiento, lo cual queremos reducir con las mejoras que estamos implementando para la contratación.

En cuanto a productividad, los parámetros se han mantenido muy estables, y su seguimiento para horas trabajadas y el costo directo asociado a estas, en función del número de órdenes producidas se ha mantenido estable.

Ventas.-

Las ventas obtenidas en el 2012 fueron de US\$ 8'843.375 netas, esto es después de descuentos y sin IVA. En el 2011 las ventas fueron de US\$ 8'029.207. Esto representa un crecimiento del 10,14%.

Lo que sí es importante notar, es que hemos logrado mejorar los márgenes de contribución de los locales, con excepción de los dos que fueron reducidos, a niveles bastante buenos.

Marketing.-

En general nuestra estrategia de comunicación se ha mantenido igual, apoyándonos en campañas bimensuales, que se comunican mediante vallas, buses, taxis, radio, volanteo, Facebook, y nuestra página WEB.

Estas seis campañas nacionales del año además de ser comunicadas masivamente como se anotó antes, se refuerzan con cupones dirigidos por sectores. Adicional a esto, hacemos un refuerzo de la campaña con scripts telefónicos, y aprovechamos este momento también para ofertar combos de mayor valor, que suelen funcionar muy bien.

En el año introducimos las nuevas Artisan Pizzas, y ahora hay una selección de seis sabores a escoger, lo que le permite al cliente una mayor flexibilidad, ya que estas pizzas son cerradas en cuanto a los ingredientes, para que no compitan con nuestra línea Premium, que tiene un valor más alto. También introducimos 2 nuevos sánduches, y la línea tiene ahora cuatro sabores.

La implementación de nuestro mensaje que Domino's es más que pizza, es felicidad!, se ha mantenido para que esto se retenga en la mente del consumidor, y en tiendas seguimos trabajando con nuestro personal para lograr el servicio excepcional!, que es el diferenciador que buscamos implantar. Todo esto apoyándonos con 30 minutos o gratis, martes 2X1, la segunda a mitad de precio, y nuevas estrategias para atraer a más clientes a los locales con promociones como pizzas medianas a US\$ 6,99 y familiares a US\$ 8,99 solo en el mostrador, que ha tenido retornos muy buenos.

El equipo de volanteo sigue manejando la corrida de áreas completas en períodos de tres a cinco días, dependiendo del tamaño del local, y sigue siendo un gran medio para atraer a los clientes. A esto le sumamos una pasada por todos los sectores, realizando la entrega de magnetos en conjunto con el volante que esté vigente, una vez al año.

La cobertura a los colegios se ha mantenido en buenos niveles, y es un punto de entrada al paladar de los niños muy eficaz, al punto que en ciertos colegios que cambiaron la pizza a nuestra competencia, nos han pedido regresar.

La estrategia de combos en el nivel de US\$ 16,99 sigue siendo muy buena, al generar una percepción de valor atractiva, con una cantidad de producto por un precio reducido. Los lanzamientos son parte de esta estrategia, y es una gran forma de lograr que nuestros consumidores prueben nuestros productos por un precio atractivo, que solo está activo por dos meses.

En el año mantuvimos de igual forma dos campañas masivas con Supermaxi / Aki, Sukasa, Todohogar, y Mr. Books. Las mismas que dieron muy buenos resultados, y que se hicieron usando el cupón en las tirillas de las facturas. Tenemos planificado salir en el 2013 nuevamente entre los meses de abril y octubre con todos ellos, y seguir creando de esta forma un valor agregado para los clientes compartidos.

Entrega a domicilio.-

El cargo por entrega a domicilio es ya hoy en día algo que todas las cadenas, con pequeñas excepciones, utilizan para sus negocios. Nosotros luego de mantener el cargo durante cuatro años en un dólar, lo incrementamos en el año a un dólar cincuenta centavos, y no hemos tenido ninguna queja al respecto. Hay empresas que llegan a cargar hasta tres dólares por la entrega a domicilio, por lo que nuestro precio es muy razonable.

Inversiones a largo plazo.-

La empresa Enermax, de la cual Aliservis S.A. participa en el 2%, tuvo una utilidad neta cercana a US\$ 2'600.000. La empresa terminó de pagar su crédito de largo plazo con la CAF en el 2012, y ahora los accionistas podrán determinar si se empieza a repartir dividendos de aquí en adelante. La empresa tiene una exoneración del pago del Impuesto a la Renta por cinco años más.

La otra inversión que mantiene la empresa es en ParqueSanto del Ecuador S.A., empresa que se dedica al desarrollo y manejo de cementerios. El cementerio del Sur de Quito ya está operando, y ha venido con ventas superiores a las presupuestadas. Aliservis S.A. tomó un 3% de participación con una inversión de US\$ 102.600.

Aspectos administrativos, laborales y legales.-

El personal administrativo y de seguridad & salud se ha incrementado, comisariato ha estado estable, y los cambios se han producido a nivel de tiendas y volanteo que es donde tenemos una normal rotación de personal, y además por las nuevas tiendas que se abrieron en el año.

Al cierre de año contamos con 270 (225) empleados. Estos se distribuyen en 17 (14) en administración, Seguridad & Salud 4, 11 (10) en Comisariato, 7 (7) en supervisión y

mantenimiento, 215 (187) en tiendas, 16 (7) en volanteo. Al cierre de año estamos algo cortos en personal de tiendas.

Todo el personal tiene contratos de trabajo directo con la empresa, y no mantenemos servicios con terceros, excepto para fumigación y monitoreo de los locales.

En el área legal, hemos dado cumplimiento a todas nuestras obligaciones, y no mantenemos problemas de ninguna índole.

Análisis de la situación financiera de la empresa.-

La utilidad operacional fue de US\$ 1'137.305 (US\$ 1'083.316) lo que representa un margen sobre ventas del 12,86%. Esto pese a que hemos logrado mejorar los costos de ventas en un 1,26%. Los gastos por el otro lado han subido en administración y ventas en el 1,21%, y en otros gastos como el ajuste de las NIIFS e impuestos contribuciones y honorarios. En general hemos logrado mantener los costos muy controlados.

La empresa no mantiene obligaciones con ninguna entidad al cierre del ejercicio, fuera de las contraídas con los proveedores en el normal giro del negocio.

Costos.-

En el año nuestro costo de comida se redujo en 0,95%, pero tuvimos incrementos del costo de los locales arrendados que se compensó con la reducción del costo de promoción. Los incrementos salariales dispuestos por el gobierno que estuvieron sobre la inflación del año, y las nuevas exigencias y requisitos de personal entrenado en áreas como seguridad & salud ocupacional, hicieron que nuestro gasto de ventas y administración suba en el año en niveles superiores a las ventas.

Auditoría externa.-

Los informes de auditoría adjuntos, preparados por Willi Bamberger & Asociados revelan los datos contables más importantes de la gestión realizada en el año fiscal materia de este informe.

Conclusiones y recomendaciones.-

Las ventas del período fueron un 10,14% superiores a las del año anterior. Los costos de ventas fueron mejores en el año, pero los gastos de ventas y administración, junto con los otros gastos fueron más altos en relación a las ventas, lo que redujo nuestra rentabilidad final.

La utilidad a disposición de los accionistas, que incluye la reserva legal, fue de US\$ 648.690, lo que representa un incremento del 7,16% sobre la generada el año anterior. Los costos y gastos anotados anteriormente, son los que afectan este resultado que debió crecer por encima del 10%.

Considero que nuestros resultados son satisfactorios considerando todo el entorno que hemos sorteado en el año, y estimo que el año próximo tendremos unos resultados en línea con el presupuesto planteado. La presencia de marca de Domino's en el mercado es buena, y estamos planificando realizar un nuevo estudio de mercado en el 2013, para averiguar un poco más a profundidad cómo nos ven los consumidores, y determinar el potencial de nuestra marca en mercados pequeños.

La implementación del nuevo sistema PULSE, que se concretó a finales de diciembre nos va a permitir tener mejores datos en tiendas, y también nos va a ayudar en el manejo de la información para mercadeo. La reducción del tiempo para la toma de pedidos, ha sido un elemento importante en la operación de tiendas, mediante el uso del nuevo sistema. Ahora tenemos que trabajar para que las nuevas regulaciones del SRI se implementen en el sistema, y estar listos para el 2014.

La estrategia del manejo de paquetes promocionales de mayor valor, junto con el lanzamiento de nuevos productos nos va a permitir seguir dando alternativas de consumo a nuestros clientes, y tenemos algunas ideas en cuanto a nuevas masas que también vamos a lanzar en el 2013.

Vamos a seguir trabajando en lograr mejoras en los precios de nuestros ingredientes, y tenemos ya planificado el empezar a realizar todas las importaciones directamente desde Domino's USA, para reducir nuestro costo final de productos importados al Ecuador.

Invertimos en ampliar el centro de distribución y las oficinas, ampliación que se terminó en enero del 2012. Esto nos ha permitido mejorar nuestra capacidad de almacenamiento, y también tener más capacidad de congelados importados para nuestro negocio.

Por segundo año consecutivo, Aliservis recibió el premio Ekos de oro, por ser la cadena de comida rápida más rentable del país, lo cual nos compromete aún más para mantenernos en ese lugar, y buscar mejorar nuestra rentabilidad en los próximos años.

Vamos a reubicar el local de Cumbayá que ahora será en Supermaxi Tumbaco, y tenemos cuatro ubicaciones generales definidas para locales, donde estamos definiendo los puntos donde poner nuevos locales.

Nuestra importante inversión en tecnología y capacitación al personal, nos va a permitir ser los #1 en Pizzas y Personas en Ecuador en los próximos cinco años. Lo que contribuirá para ser más rentables y la primera opción en la mente de los consumidores!

Muy Atentamente,

*Ing. Mauricio Ledesma G.
Gerente General*

ALISERVIS S.A. / Domino's Pizza Ecuador