

INFORME

ANUAL

2013

**INFORME DE GERENCIA GENERAL
DE LA COMPAÑÍA ALISERVIS S.A.
POR EL EJERCICIO ECONOMICO DEL 2013**

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 2013.

Entorno.-

El año fue un nuevo episodio de la política nacional como centro de atención. Las elecciones Presidenciales se dieron en febrero, en las que el Presidente Correa ganó ampliamente, y, ayudados por las reformas hechas al método de determinación de escaños en la Asamblea Nacional, el partido de gobierno logró convertir un 54% del voto popular, en una representación del 74% en la Asamblea Nacional..

Con esto el ejecutivo tomó el control total de los tres poderes del estado, que es posiblemente lo que más preocupa a la inversión interna y externa, por la falta de garantías que se siente y que se vive. Por supuesto, una vez que el partido tomó el control de la Asamblea, ésta ha pasado varias Leyes que le eran importantes dentro de su plan de gobierno, y no han tenido ningún problema en lograr su aprobación.

El precio del petróleo, en la parte económica, ha seguido ayudando a que el gobierno tenga la liquidez necesaria para mantener todos los subsidios, e invertir en cierta infraestructura prioritaria. Esta bonanza de liquidez fue muy manifiesta en la primera mitad del año, pero en la segunda mitad se empezó a sentir escases de recursos, ya que el precio del petróleo empezó a bajar, y la balanza comercial del país se tornaba cada vez más negativa.

El año cerró con una balanza comercial negativa de \$ 1.084M, de los cuales la balanza comercial no petrolera fue negativa en \$ 9.115M, y la petrolera positiva en \$ 8.027M. Con estos números a la luz, a de fin de año, el gobierno decidió cerrar las importaciones utilizando un mecanismo ficticio de control de la calidad, mediante nuevos certificados de cumplimiento. Esto, en la práctica, ha cerrado totalmente las importaciones desde finales del año, y forzó a las empresas a entrar en un convenio de reducción de importaciones que fluctúa entre el 25% y 30%.

El incremento del SBU en un 8,8%, de \$ 292 a \$ 318 también afectó las finanzas de las empresas, en un año que se proyectaba una inflación cercana al 3%, pero por el otro lado generó más recursos para la clase media, los que luego se revierten en un mayor consumo, que es lo que se vivió en el año.

En el sector público, el gobierno ha realizado ajustes salariales 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. Esta liquidez junto con la liquidez que ha inyectado el BIESS con los créditos para la construcción, han dinamizado mucho la economía del país.

El comercio en general mantuvo buenos indicadores, pero la nueva regulación de importaciones va a afectar a las empresas en el 2014 y 2015. Probablemente una parte de esas importaciones se podrá remplazar con productos locales, o importaciones con maquila interna, pero la desaceleración del crecimiento ya es un hecho que se sintió desde la segunda mitad del 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 que se ha convertido en un impuesto estrella. Esto por otro lado afecta a la inversión extranjera directa, que subió apenas a \$ 550M en el 2013, de los \$ 500M que tuvo de inversión en el 2012. La inversión en nuestros países vecinos sigue creciendo de forma importante con \$ 12.000M en Perú y \$ 16.800 en Colombia.

La desaceleración de los indicadores macro económicos del país se va evidenciando con un crecimiento del PIB del 3,7% (4,8% en el 2012), situándose el PIB nominal en US\$ 90.000M. La reserva monetaria de libre disponibilidad crece a US\$ 4.360M (US\$ 2.483M en el 2012), con la ayuda de créditos externos y la inflación del año cierra en 2,70%, mejorando casi un punto y medio comparada contra el año anterior (4,16%).

La preocupación más grande hoy en día, es la gran concentración de poder que maneja el ejecutivo, misma que no permite que veamos un manejo equitativo y justo de la justicia en particular, y del estado en general. 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 2013.

Operaciones.-

Hemos mantenido nuestro enfoque en la mejora de las operaciones de tienda. Estamos siendo más estrictos en cuanto al trabajo esperado de nuestros colaboradores, y hemos implementado evaluaciones de personal más estrictas, las que generan indicadores para el personal existente, y sobre todo para los nuevos, que tienen que ser evaluados tres veces en los primeros 60 días, y si no van cumpliendo con las metas presentadas, entonces a los 7, 28 o 60 días se van filtrando por esas evaluaciones.

Esto por el otro lado nos ha demandado más recursos por pago de indemnizaciones al personal que no está acorde a lo que buscamos. Desafortunadamente, en todos los casos en los que hemos solicitado un visto bueno para personas que no cumplen con sus tareas en Guayaquil, nunca se ha fallado a favor nuestro, y no sólo tenemos que pagar los

honorarios de los abogados, sino que también tenemos que realizar los despidos, ya que no nos queda otra alternativa. Este no es el caso en Quito, que en casi todas las solicitudes de visto bueno, hemos logrado la separación de esas personas, sin costos adicionales.

No hemos dejado de lado la motivación al personal para que se ponga la camiseta y busque no sólo mejoras salariales mediante bonos de eficiencia, sino también con reconocimientos en cada local. Para esto implementamos "Tienda Excelente", que es una matriz que mide varios aspectos que están bajo el control de todo el personal de tienda, y si logran obtener al menos 75 puntos de 100, contando con una bonificación de 10, si todo el personal no ha faltado en el mes, entonces todos ganan un premio económico mensual.

De esta forma hemos logrado que todos participen en los premios, y ayuden al gerente a que él también se gane su bono de eficiencia, por cumplir con metas de ebitda, y control de facturas. El sistema nos ha ayudado mucho a controlar la facturación, y a que no se pierdan las facturas de tiendas.

El manejo del mantenimiento preventivo en las dos plazas también ha sido mejor en el año, y no hemos tenido mayores problemas de equipos y fallas en tiendas. Donde sí hemos tenido una mejora importante es en el manejo de los sistemas de facturación que son más estables que el antiguo, lo que nos ha permitido una respuesta más rápida cuando hay daños. Ahora para la mayoría de cosas la conexión con las tiendas es vía internet, y eso también nos ha dado flexibilidad en su manejo.

Comisariato.-

En el año hicimos un cambio de tipo de empaque para tiendas, lo que nos ha hecho ahorrar costos por reposición de envases (veggie tubs), y ahora el empaque lo hacemos en fundas termo selladas en nuestro comisariato, lo que nos da una mejor vida útil en especial de vegetales y piña, y nos evita seguir importando los envases plásticos de USA. El sistema ha funcionado muy bien, y los resultados son mejores no sólo en costo, sino también en calidad de producto.

El personal del comisariato está muy motivado, y ha vuelto a obtener las mejores calificaciones en las evaluaciones internacionales con 5 estrellas. Un merecido reconocimiento a ellos!

Producto.-

Introducimos dos nuevos productos en el año. La Pan Pizza y el Calzone. Estamos promocionando estos dos productos en diferentes formas, como la promoción nacional, box tops, concursos, Facebook, etc. para que nuestros clientes los conozcan y degusten. La calidad de los dos productos es excelente, y el calzone por otro lado nos permite seguir ofreciendo nuevas alternativas individuales a nuestros clientes.

Mantuvimos la opción de precios agresivos en los locales o para llevar, con pizzas medianas de 1 ingrediente por \$7,29 y Familiar por \$9,39, que junto con los sánduches,

las artesanías, alas de pollo, y calzone nos han permitido tener un menú atractivo para grupos pequeños, o incluso para consumo individual.

Hemos trabajado en mejorar la calidad del Choko Lava Cake, que ahora fluye mejor, y es un producto que encanta a todos quienes lo prueban, por un valor muy atractivo de \$ 1,99.

Servicio.-

Pulse se ha convertido en una gran herramienta para el manejo del servicio, en cuanto a la medición de tiempos de fabricación, y entrega a domicilio. Hemos empezado a utilizar mejor toda la información que nos genera, y nos ha ayudado también a poder determinar con mayor exactitud en qué locales necesitamos más repartidores, para lograr reducir nuestras pizzas gratis. En el año este fue uno de los problemas más graves que tuvimos por la escases de personal, y es en algo que hemos trabajado mucho para mejorar.

Las otras herramientas que estamos usando mucho más cada vez son nuestra Página WEB Dominos.com.ec, Facebook, y Twitter. Estos canales han abierto un espacio interesante de interacción con nuestros clientes, y hemos recibido mucha información a través de ellos. Por supuesto las quejas y los buenos comentarios también vienen por ese canal, pero hemos lanzado juegos, y concursos por ésta vía con varias promociones para captar la atención del público. Hemos tomado esas bases de datos, y ahora vamos a dar seguimiento y ver si ellos en realidad son clientes que nos consumen!

En el 2013 no pudimos implementar el circuito cerrado de cámaras en los locales, por lo que tenemos planificado hacerlo en el 2014. Esta es una buena herramienta de monitoreo y control. Casi todos los mercados la han implementado con buenos resultados.

Imagen.-

La nueva imagen de Domino's ya se está armando en las nuevas tiendas en todo el mundo. Este es un requisito de aquí en adelante, por lo que estamos buscando los materiales correctos para que nuestras tiendas sean lo más cercano posible al estándar, pero utilizando productos nacionales, para tener una mejor provisión, y que los mismos duren más tiempo. Tenemos que armar un cuadro de remodelaciones para determinar a qué velocidad iremos cambiando la imagen en las tiendas existentes, pero esto lo manejaremos a un ritmo más lento, para no invertir mucho en los primeros años.

La importancia del concepto es muy aplicable en Ecuador, ya que es una mejora importante sobre todo en el área de clientes, que la vuelve más atractiva y casual. Esto es lo que buscan nuestros clientes más jóvenes, y tenemos que adaptarnos a esa línea, para darles la experiencia Domino's junto con el mejor producto.

Seguridad, Salud Ocupacional y Trabajo Social .-

Es importante notar que el área de SSO se ha vuelto algo muy importante en cuanto al valor agregado que podemos ofrecer a nuestros colaboradores, y en el seguimiento de los accidentes con trabajo social, y médicos en nuestros consultorios. Estamos trabajando en crear una conciencia de seguridad, para que no se tomen riesgos innecesarios, y por otro lado nuestra gente se sienta segura en los locales.

El 98% de los accidentes en la empresa están relacionados con las motocicletas, por lo cual seguimos buscando formas de mejorar esa herramienta, y hemos integrado un bono mensual para reposición de motos, para aquellos que tengan motos de máximo tres años. De esta forma les motivamos a que no tengan motos en mal estado o viejas, para cuidar de su protección personal.

Considero que sobre todo hemos logrado mejorar la percepción de valor empresa en nuestra gente con la implementación de controles médicos, y consultas externas, las que aportan a que tengamos un personal más contento y comprometido.

En trabajo social hemos seguido muy de cerca todos los procesos abiertos en riesgos de trabajo, cada vez que se reporta un accidente, para asegurarnos que la empresa no se convierta luego en responsable por no dar todo el seguimiento del caso, y esto ahora demanda mucho tiempo y control del personal, para las citas en el IESS y su alta médica.

Activos Fijos y Sistemas.-

En el año invertimos una buena cantidad de dinero en la compra de equipos para dos nuevas tiendas, los mismos que aun están guardados en nuestras bodegas, y para los que estamos buscando los sitios adecuados para su funcionamiento, y también terminamos la inversión de equipos de tienda (Pulse), por US\$ 30.000 en los primeros meses del año.

El SRI ha tomado ahora el camino de la facturación electrónica, para lo cual estamos planificando cuál es la mejor forma de hacerlo, y cómo vamos a atar nuestro sistema de ventas de tienda con este nuevo requisito. Para ello estamos por contratar una nueva persona para este departamento, ya que esta nueva necesidad va a requerir de una persona a tiempo completo sobre este proyecto.

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.-

Como había señalado, hemos hecho varios cambios en el tema de contratación y retención de personal. Esto para que el mensaje a todos nuestros colaboradores sea claro que

buscamos gente excepcional, y verdaderamente comprometida con nosotros, para que ellos sean quienes eduquen y guíen a las nuevas personas en tienda.

Estamos insistiendo sobre todo en nuestra visión y misión que lanzamos el año pasado, para que tengan una guía filosófica de a dónde nos dirigimos, y con quienes queremos lograr esto.

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.*

El énfasis que estamos poniendo en el entrenamiento del nuevo personal en los primeros 7 y 28 días es crítico para lograr tener a los mejores candidatos en tienda, y es donde estamos enfocados para que no pasen ese filtro las personas que no están alineadas con nuestra Visión y Misión.

Tenemos un departamento de Talento Humano con tres personas a tiempo completo ahora seleccionando personal, y dando seguimiento a cómo se va a justando el nuevo perfil de colaborador que hemos identificado, para tener una mejor retención de personal.

Ventas.-

Las ventas obtenidas en el 2013 fueron de US\$ 9'790.763 netas, esto es después de descuentos y sin IVA. En el 2012 las ventas fueron de US\$ 8'843.374. Esto representa un crecimiento del 10,71%.

En volumen comparativo por tienda, en órdenes producidas, el crecimiento, exceptuando Village Plaza y las dos tiendas que tuvieron reducción de sus áreas, fue bastante bueno. Pero sobre todo lo importante es que se mejoraron las contribuciones de los locales de forma importante.

Marketing.-

Talvés el cambio más importante en nuestra estrategia de comunicación en el año ha sido el generar una mayor interacción con nuestros seguidores de la página WEB, Facebook y Twitter. Junto a cada campaña bimensual hemos atacado en nuestra página WEB con concursos y juegos para que se enganchen los más jóvenes. Estas bases de datos generadas por el canal ahora vamos a utilizar en dar seguimiento y generar ventas con promociones dirigidas a esas personas.

Las campañas mantienen su soporte de comunicación masiva por los medios que hemos usado tradicionalmente, como radio, buses, ahora también en Guayaquil, vallas, volanteos masivos y segmentados por cada tienda.

Los dos nuevos productos introducidos en el año nos han permitido insistir sobre nuestro slogan "más que pizza, es variedad", el que se apoya sobre el principal de "más que pizza, es felicidad!" Esto lo seguimos reforzando, ya que sobre todo es un tema que hemos empujado con nuestro personal, para que ellos transmitan esta idea y la hagan suya.

La introducción de la Pan Pizza para competir en el segmento de masa gruesa, y el calzone para seguir posicionando nuestra variedad y opción de productos individuales. Esto se suma al sánduche, alas de pollo, ensaladas y lava cakes.

La cobertura a los colegios se ha complicado por nuevas directrices del gobierno en cuanto a la alimentación que permiten a los estudiantes. Aunque hemos perdido algunos colegios por este motivo, seguimos siendo fuertes con este programa, y los colegios nos piden para reuniones que no están relacionadas con los recreos.

Mantuvimos de igual forma dos campañas masivas con Supermaxi / Aki, Sukasa, Todohogar, y Mr. Books. Estas nos siguen dando muy buenos resultados al usarse como cupones en la tirillas de facturas de las empresas. Tenemos planificado salir en el 2014 nuevamente con todos ellos, y seguir creando de esta forma un valor agregado para los clientes compartidos.

Entrega a domicilio.-

Mantuvimos el cargo por entrega a domicilio en \$ 1,50 en el año, y consideramos que es hoy en día un valor muy razonable, y al cual nuestros clientes no objetan. De hecho existen negocios que ya cargan valores de \$ 3,00 por las entregas en casa, y esto ayuda a que nuestro cargo sea bien visto, y por otro lado la competencia también lo está utilizando, por lo que ya no es un tema aislado.

Inversiones a largo plazo.-

Enermax, la hidroeléctrica de la cual somos socios, tuvo un año normal de generación y unos ingresos estables. La empresa terminó de pagar en el 2012 sus créditos con la CAF, por lo que ahora que ya tiene una buena liquidez empezará a distribuir dividendos a los socios, y se espera en el 2014 tener ingresos provenientes de Enermax.

La otra inversión que mantiene la empresa es en ParqueSanto del Ecuador S.A., empresa que se dedica al desarrollo y manejo de cementerios. La operación de la empresa ha ido muy bien, y con ventas superiores a las presupuestadas. Se espera también recibir dividendos en el 2014 por parte de esta empresa.

Aspectos administrativos, laborales y legales.-

El personal administrativo, seguridad & salud ocupacional y volanteo se incrementó, y las otras áreas han estado estables.

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\$ 1'240.444 lo que representa un margen sobre ventas del 12,67%. Los costos que más influyeron en esta reducción fueron la depreciación del año (\$57K) que subió al tener el año completo de operación de las nuevas tiendas, el ajuste en arriendo del local de Tumbaco (\$22K), indemnizaciones (\$26K), internet (\$12K), ISD (12K). Los costos de comida se lograron reducir una vez más gracias a las reducciones de precios de algunos insumos, lo que ayudó a mejorar estos indicadores.

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 0,90%, pero tuvimos incrementos en costo de personal, en especial por el incremento de las indemnizaciones y los aumentos de sueldos decretados por el gobierno, de locales arrendados, por el cambio al nuevo local de Tumbaco, y en publicidad, que introdujimos la publicidad en buses para Guayaquil. En operaciones también tuvimos la transición a un nuevo Supervisor para Guayaquil.

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 10,71% superiores a las del año anterior, pero fueron menores a las presupuestadas en un 2,4%. Las menores ventas logradas en los dos nuevos locales afectaron este objetivo. El Rancho en Quito con \$ 100K en déficit, y Vía a la Costa en Guayaquil con \$ 70K en déficit, sumados a la reubicación de Tumbaco, con \$ 75K en déficit, fue lo que más impactó nuestras ventas del año, ya que los otros locales estuvieron en línea con lo presupuestado.

Los costos de comida y de Comisariato mejoraron, pero los de personal subieron junto con la publicidad. Esto resultó en un incremento en el costo de ventas superior al incremento de las ventas del año, y generó una reducción de nuestro margen bruto en ventas, lo que redujo nuestra rentabilidad final.

Considero que nuestros resultados son razonables tomando en cuenta las complicaciones que enfrentamos en el año, en especial en el tema de personal, y por otro lado la desaceleración del crecimiento de la economía que se sintió ya a partir del segundo semestre del año. Considero 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 el estudio de mercado que realizamos nos dio algunas pautas para seguir mejorando nuestra presencia y sacar provecho de nuestras fortalezas.

Pulse ha demostrado ser una herramienta muy importante para la mejora del manejo de tiendas, y seguimos entrenando a nuestros colaboradores para que usen al máximo esta herramienta, y puedan controlar de mejor forma varios aspectos relacionados a la tienda. También vamos a empezar a usar toda su base de datos en el manejo de local Store marketing, misma que ya es más amigable, y que debe ser también aprovechada por los gerentes en cada local.

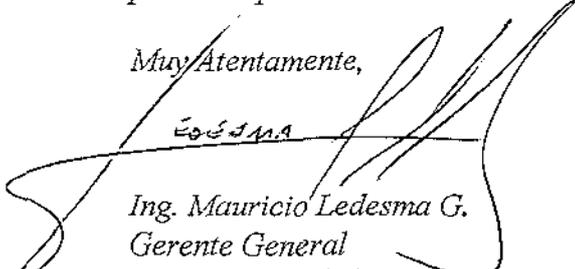
El manejo de las importaciones sin utilizar terceros, ahora que nuestro volumen ya justifica esto, nos ha generado también ahorros en los costos finales de los productos importados. Vamos a evaluar cómo seguiremos adelante con esto, en función de las nuevas medidas impuestas por el gobierno para reducir las importaciones, y ver si podemos remplazar algunos productos con nuestros proveedores locales, y lograr costos competitivos en el Ecuador.

De acuerdo a lo aprobado por la Junta General, se buscó un terreno para la compra, y posterior ubicación de la oficina y Comisariato. El terreno se negoció en diciembre, y nos encontramos en la etapa de diseño.

Telepizza de España ingresó al país en Guayaquil a inicios del 2013, y lo hizo a través de la compra de una cadena local de bajo costo. Es un competidor que estamos siguiendo de cerca, pero en general no cuentan con buen producto, y están trabajando en el segmento de precios bajos.

Vamos a continuar con nuestra capacitación al personal, sobre todo para que se asiente nuestra cultura de valores, y lograr tener las personas excepcionales que es lo que nos va a seguir impulsando hacia adelante. Seguir aprovechando de las mejoras tecnológicas que hemos implementado, y trabajar enfocados en abrir locales bien ubicados que nos generen la rentabilidad que buscamos, para convertirnos en 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,



Mauricio Ledesma G.

Ing. Mauricio Ledesma G.
Gerente General

ALISERVIS S.A. / Domino's Pizza Ecuador