



INFORME

ANUAL

2014



INFORME DE GERENCIA GENERAL DE LA COMPAÑÍA ALISERVIS S.A. POR EL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2014

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 2014.

Entorno.-

El año fue marcado por una injerencia cada vez mayor del poder ejecutivo sobre las otras funciones del Estado, al punto que la Asamblea, las Cortes, etc., hacen lo que el Presidente les solicita a su parecer. Esto lo que ha logrado es dar inestabilidad en cuanto a normas y su cumplimiento en Ecuador, y el resultado es el poco atractivo a la inversión extranjera directa.

La mayoría que tiene el partido de gobierno en la Asamblea, le ha permitido seguir haciendo cambios en muchos cuerpos legales, y por supuesto también han generado mayores restricciones en el ámbito de comercio exterior, nuevos impuestos y mayores retenciones. Esto ha vuelto a incidir en la empresas que hemos tenido que sustituir importaciones por productos locales, que en la mayoría de los casos han resultado ser de menor calidad, y más caros.

El precio del petróleo se mantuvo con buenos precios hasta octubre, y fue decreciendo hasta finalizar el año con una reducción importante, lo que obligó al gobierno a salir con nuevos impuestos, y mayores retenciones en la fuente. La liquidez en general no tuvo mayores contracciones durante el año, pero se sentía su gradual reducción, y esto también ha generado reducciones en el presupuesto de inversión estatal del año, y para el 2015.

El año cerró con una balanza comercial negativa de \$ 727M, de los cuales la balanza comercial no petrolera fue negativa en \$ 7.612M, y la petrolera positiva en \$ 6.885M. El impacto mayor se da por la reducción del precio del petróleo, lo que generó nuevas medidas por parte del gobierno a finales del año. Los convenios de reducción de importaciones firmados con el gobierno son irrespetados en la práctica, ya que todos los requisitos que tiene cada importación vuelven casi imposible la nacionalización de productos, y de esta forma siguen controlando el ingreso de mercadería al país.

El incremento del SHL en un 6.9%, de \$ 318 a \$ 340 también afectó las finanzas de las empresas, en un año que se proyectaba una inflación cercana al 3 - 4%, 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.

ALISERVIS S.A.

Luis de Boethoven E1-197 y Pablo Casas PBX: 593-2-281-4100 Fax: 593-2-281-3891

Quito - Ecuador



En el sector público, ya no se están realizando los grandes ajustes de sueldo como en años anteriores, ya que el estado ha crecido mucho, y por otro lado el año trae riesgo de reducción de precios en nuestro petróleo, y el gusto corriente depende mucho de esto. El BICSS, aunque a un ritmo menor, ha seguido entregando créditos para la construcción, lo que ha permitido que este sector, que aunque se ha reducido en su velocidad de crecimiento y de costos, se haya mantenido positivo en el año.

El comercio mantuvo buenos niveles de crecimiento, pero para finales del año ya se nota un enfriamiento de la economía, y de la liquidez. Las restricciones al comercio van generando inflación en los productos importados que se van reduciendo, y el estado gasta menos en inversión en el país, y esta disminución de recursos también incide en las ventas generales de la economía. Hay que anotar que existen empresas que han salido beneficiadas de la reducción de importaciones, y también ha existido crecimiento interno de la producción, pero lo malo es que el nivel de importación de insumos crece para cubrir esta necesidad, y el valor agregado local no es competitivo, y es donde se debe trabajar.

La presión fiscal sigue creciendo, empujada también por los problemas de caja existentes, y a finales del año se puso nuevas cargas tributarias a diferentes rubros que antes eran exentos y se incrementó el porcentaje de las retenciones en la fuente.

La inversión extranjera directa tuvo una importante reducción a tan solo 133.3M en el año, de una ya pequeña inversión en el 2013 de \$ 550M. La inversión extranjera en Colombia y Perú sigue siendo superior a las 10.000M en cada uno de ellos, y sostenida.

El Producto Interno Bruto tuvo un crecimiento del 4% con un PIB nominal de US\$ 101.000M. La Reserva Monetaria de Libre Disponibilidad al cierre del año está en US\$ 4.360M, siempre ayudada por el creciente endeudamiento externo. La inflación anual cerró en 3,67%, empujando este indicador del 2,70% que se logró en el 2013.

Informe sobre el desarrollo de la empresa durante el 2014.

Operaciones.-

Hemos seguido evaluando al personal de tiendas de forma más estricta, e intentando elevar el nivel de nuestros colaboradores. Esto nos ha generado una mayor rotación que ahora bordea el 50%, y también nos ha demandado más tiempo en capacitación, evaluaciones y contrataciones.

La implementación de "Tienda Excelente" ha dado buenos resultados, y vemos que más personas se han puesto la camiseta para demandar un mejor trabajo de sus compañeros de equipo, y esto les motiva a mejorar. Esto, además de los bonos por cumplimiento de metas a los Gerentes, sigue teniendo buenos resultados y considero que nos han ayudado en las tiendas a lograr mejores rentabilidades.

AUSERVIS S.A.

**La 1a de Beethoven E1-197 y Pablo Casals PBX: 593-2-281-4100 Fax: 593-2-281-3891
Quito - Ecuador**



El control de la facturación, la impresión de facturas manuales, y ahora la nueva facturación electrónica han sido temas importantes de manejo en las tiendas, y que también nos han demandado muchos recursos económicos y de tiempo de sistemas. Para lo cual hemos estado adecuando el sistema de PLUSE a que se encadene con los nuevos requisitos del SRI.

Estos nuevos requisitos para la facturación nos han demandado nuevos enlaces de VPN a las tiendas, mejoras en nuestro ancho de banda, y equipos más potentes en oficinas y tiendas. Por desgracia, lo que no hemos notado, y creemos que no se va a reducir, es el consumo de papel con el nuevo sistema electrónico.

El mantenimiento de los equipos se ha seguido haciendo regularmente, y hemos iniciado una campaña de overhaul de nuestros equipos de frío, en especial de las máquinas de tiendas, para extender la vida de los mismos sin incurrir en nuevas importaciones.

Tuvimos una mejora en incremento de órdenes vendidas en el año del 2,6%, esto comparando las mismas tiendas abiertas con el año anterior. Esto no cumplió con lo esperado, y se relaciona con las nuevas aperturas de tiendas por parte de la competencia, y del ingreso de una nueva cadena de España, Telepizza.

Comisariato.-

El manejo del Comisariato ha estado dentro de lo esperado, y seguimos buscando formas de reducir los costos de producción y logística. Con la apertura de la tienda # 16 vemos que la instalación actual nos da cabida para un par de locales adicionales, y estaremos con el espacio totalmente utilizado, esto es área de bodegas, y cámaras frías.

El diseño del nuevo Comisariato y Oficinas está listo. Los planos arquitectónicos ya fueron aprobados por el Municipio, y se presentaron las ingenierías para su revisión y aprobación. Adicionalmente estamos gestionando el permiso medio ambiental por parte del Municipio. Espero contar con todos los permisos aprobados, y el de construcción para finales de abril, para iniciar la obra.

El personal del comisariato está muy motivado, y ha vuelto a obtener las mejores calificaciones en las evaluaciones internacionales con 5 estrellas. Hacen un gran trabajo!

Producto.-

En el 2014 no introdujimos nuevos productos, y nos concentramos en afinar y mejorar la operación, y por otro lado dedicamos tiempo al desarrollo de ingredientes locales, ya que la restricción de importaciones nos afectó en items importantes: Salsa, Pepperoni y Tocino.

Afortunadamente la salsa llegó de mucha insistencia por parte de muchos importadores fue liberada de los requisitos de la norma INEN, pero el Pepperoni y el Tocino se mantuvieron en lista, y esto nos ocasionó unos problemas de abastecimiento.

ALSERVIS S.A.

Luis de Beethoven E1-197 y Pablo Casals PBX: 593-2-281-4100 Fax: 593-2-281-3891

Quito - Ecuador



Para estos tres productos tenemos ya proveedores locales, aunque la salsa la seguimos importando, ya que los costos locales en todas las productos son más altos.

Cambiamos el chocolate que usábamos en la Choko Feast, por uno que se produce localmente, con un gran resultado, y a menor costo.

Considero que la calidad de nuestro producto ha sido muy estable en el año, y vemos con agrado que nuestros proveedores no tienen mayores cambios en lo que nos entregan cada semana, y se mantienen dentro de los parámetros que solicitamos.

Servicio.-

Seguimos mejorando el uso de las herramientas de monitoreo de Pulse, y estamos trabajando con estos resultados para mejorar nuestro servicio al cliente, en especial los tiempos de entrega, el control de los motorizados, y los tiempos de preparación y espera en tienda. Seguimos teniendo un déficit de repartidores, y es un caso que hemos puesto mucho trabajo para dar seguimiento a nuestra rotación, y determinar de mejor manera el perfil del personal que nos interesa se una a la empresa.

Las herramientas como Facebook, Twitter y página WEB nos han funcionado bien, y de hecho hemos utilizado estos canales no solo para tener un contacto más cercano con nuestros clientes, abrir espacios para quejas, sino también para empujar promociones exclusivas de estos canales, con buenos resultados.

No pudimos implementar el circuito de cámaras de tv en los locales, pero es algo que lo vamos a hacer durante el 2015, ya que es una herramienta de control importante, que incide en el servicio, y por otro lado ayuda también para la seguridad del personal y los clientes.

Imagen.-

La nueva imagen, Domino's Pizza Theater, ya está en el nuevo local de Poncebueno que se inauguró el 8 de diciembre, y también está en la tienda de la Prensa que se renovó en agosto - septiembre. Este año vamos a renovar con la nueva imagen a cuatro tiendas, las más antiguas de imagen, ya que debemos tener todas las tiendas bajo la nueva imagen para enero del 2015.

Las nuevas tiendas son más acogedoras, y casuales, lo que hace que sobre todo el segmento joven nos visite y consuma en nuestras locales. Hemos tenido una positiva retroalimentación de clientes, y de nuestro personal.

Seguridad, Salud Ocupacional y Trabajo Social .-

Hemos utilizado a este departamento para generar un valor agregado interno con nuestros colaboradores en especial, y concientizando del mejor manejo de los equipos por su



propia seguridad. Esto nos ha permitido tener una mejora con la reducción de accidentes dentro de tiendas. Nuestro riesgo más alto siguen siendo los motorizados, por lo que trabajamos para mejorar su equipo de protección, y darles charlas y charlas sobre manejo defensivo, y mejorar sus habilidades de conducción.

Las intervenciones de nuestros médicos ocupacionales, para el control de enfermedades del personal, y la ayuda con ciertas vacunas, también ha generado un ambiente más positivo en nuestros colaboradores, que ven que nos interesamos por su bienestar general. Por supuesto, también estamos controlando que no haya brotes de enfermedades contagiosas en tiendas, para evitar cualquier percance fuera de nuestros locales.

Creo que el control de las seguridades, la asistencia médica al personal, y el seguimiento de los accidentes por parte de nuestras trabajadoras sociales, nos ha dado un valor agregado con el personal importante, mismo que se refleja en una mejora en la relación con nuestros colaboradores, y su sentido de pertenencia.

Activos Fijos y Sistemas.-

En el 2014 se concretó el pago de la compra del terreno para el nuevo comisariato y oficinas, esto se refleja en el balance con un valor de US\$ 540.000. Adicionalmente, se hicieron inversiones en equipos de computación para cubrir las necesidades de VPN y paso de datos por canales seguros, lo que demandó unos US\$ 43.000 en el año, y se compró equipos y muebles para las tiendas por US\$ 150.000 adicionales.

El departamento de sistemas creció a tres personas en el año por toda la demanda de cambios, y adecuaciones en nuestro manejo de información, y posiblemente vamos a requerir de una cuarta persona en el 2015, para que haga el seguimiento y control de facturación electrónica, y su enlace con contabilidad.

Propiedad intelectual.-

Auservis 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.-

Domino's a nivel internacional motivó un nuevo cambio de visión global para que sea aplicado en todos los países, con el fin de todos aportar a convertirnos en la cadena # 1 de pizzas en el mundo para el año 2020.

Nosotros localmente hemos puesto énfasis en esto, para que nuestra visión y misión vayan de la mano, con la visión global de la marca. Y que todos vivamos esa visión haciendo las cosas cada día de mejor forma, y con miras a convertirnos en la cadena # 1 en Ecuador en el 2020, al igual que en el mundo.

AUSERVIS S.A.

Luís de Beethoven E1-197 y Pablo Cevallos PÉX: 593-2-381-4100 Fax: 593-2-381-3891

Quito - Ecuador



Visión: Ser la Compañía # 1 en Pizzas y Personas, con una 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.

Estamos trabajando en entrenamiento con ciertos cambios, y siempre enfocando al nuevo personal que deben alinearse con nuestra visión y misión, y motivar ese buen desempeño en tiendas, a través de entrenamiento directo de los Gerentes, y evaluaciones más seguidas, que nos permiten retroalimentarles, y ser claros en lo que estamos buscando.

Seguimos trabajando con Talento Humano, para determinar los mejores perfiles necesarios, y que la retención del personal mejore, y bajemos la rotación a niveles del 30% que es lo que buscamos.

La rotación es algo que nos afecta en productividad, ya que todo el tiempo tenemos que entrenar gente, y en los primeros 30 a 60 días, el personal no es eficiente. A esto hay que sumar la congestión vehicular que sigue siendo un problema que implica mayores tiempos para el desplazamiento de las entregas.

Ventas.-

Las ventas obtenidas en el 2014 fueron de US\$ 10'417.804 netas, esto es después de descuentos y sin IVA. En el 2013 las ventas fueron de US\$ 9'790.763. Esto representa un crecimiento del 6,4%.

En volumen comparativo por tienda, en órdenes producidos, el crecimiento, exceptuando los locales donde se han instalado nuevas locales de la competencia tuvieron crecimiento. La reducción se dio en Guayaquil que es donde primero inauguró tiendas Telepizza.

Marketing.-

La interacción que venimos generando a través de nuestra página WEB, junto con Facebook y Twitter se ha ido afianzando, y el número de seguidores ha crecido. En el año empezamos a dar seguimiento a la conversión de esos seguidores en compradores, y consumidores frecuentes, que es lo que nos interesa lograr.

Las campañas se mantienen en seis anuales de dos meses de duración cada una, las que van acompañadas de su comunicación masiva por buses, vallas, radio y volantes. El esquema se ha ido cambiando en la parte de volantes con movimientos de horarios, en especial, para evitar que personal de la competencia retire nuestros volantes de las casas.

En el año reforzamos mucho el tema de la variedad de productos, y empujamos nuestras productos Pan Piza, Artesanas, Sándwiches y Calzones, para que los consumidores vean

AUSERVIS S.A.

Wib de Beethoven E1-197 y Pablo Casals PBX: 593-2-281-4100 Fax: 593-2-281-3891

Quito - Ecuador



relacionando que Domino's es más que pizzas, y que hay una variedad importante de productos, y también de porciones individuales. Esto ha seguido atrayendo clientes a los locales, que en conjunto con las promociones que solo se aplican al local, también han contribuido a reforzar estos horarios en los que las ventas tienen espacio para crecer.

Las ventas en colegios siguen cumpliéndose por las directrices dadas por el Ministerio de Educación, y cada vez las ventas son mayores a nuestro producto, ya que la pizza está clasificada como "comida rápida", y esto es poco nutritivo de acuerdo al Ministerio. 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.

Mantenemos las dos campañas masivas con Supermaxi, Aki, Sakasa, Todohogar, y Mr. Books. Estas nos siguen dando muy buenos resultados al usarse como cupones en las tirillas de facturas de las empresas. Tenemos planificado salir en el 2015 nuevamente entre los meses de abril y octubre con todas ellas, y seguir creando de esta forma un valor agregado para los clientes compartidos. El pino de facturación es siempre clave, y el de LSS 10 es el que mejores resultados nos sigue dando.

Entrega a domicilio.-

El cargo por entrega a domicilio de \$ 1,50 se mantuvo en el año, y considero que es un valor muy razonable, y al cual nuestros clientes no objetan. Hay negocios que ya cargan valores de \$ 3,00 por las entregas en casa, y esto ayuda a que nuestro cargo sea bien percibido, y por otro lado la competencia también lo está utilizando, por lo que ya es un tema generalizado.

Inversiones a largo plazo.-

Enermex, la hidroeléctrica de la cual somos socios en un 29%, tuvo un año normal de generación y unos ingresos estables. La empresa tuvo buenos resultados en el 2013, y se aprovechó la liquidez para devolver a los socios una parte de los aportes para futuras capitalizaciones, que se habían convertido a préstamos accionistas, más intereses.

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 ya estables. Altiervis S.A. participa con un 3% en ParqueSanto y por cuanto se realizó una nueva inversión en un terreno en Quito, para un nuevo cementerio, no se espera recibir dividendos en los próximos tres años, hasta que el nuevo cementerio esté listo y operando.

Aspectos administrativos, laborales y legales.-

El personal administrativo, seguridad de salud ocupacional, operaciones y comunitario se ha mantenido estable. Logramos crecer el volumen que estaba muy reducido, y en tiendas creció por la apertura de Ponceano.

ALISERVIS S.A.

Luis de Beethoven E1-197 y Pablo Casals PBX: 593-2-281-4100 Fax: 593-2-281-3891
Quito - Ecuador



Al cierre de año contamos con 294 (276) empleados. Estos se distribuyen en 19 (21) en administración, Seguridad & Salud Ocupacional 3 (3), 11 (11) en Comisariato, 8 (7) en supervisión y mantenimiento, 225 (215) en tiendas, 26 (19) en voluntas. Al cierre de año estamos con cortos en personal de tiendas.

Todo el personal tiene contratos de trabajo directo con la empresa, y no mantenemos servicios con terceras, 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\$ 1'588,890 lo que representa un margen sobre ventas del 15,25%. Las mejoras en los costos de ventas, personal, locales, transporte y Comisariato contribuyeron a que los resultados mejoren el margen final. Costos de Administración y Ventas estuvieron en línea con lo esperado.

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

Costos.-

En el año nuestro costo de comida se redujo en 0,80%, el costo de personal en 0,30%, locales y transporte en 0,86%, publicidad en 0,30% y comisariato en 0,08%. Todos nuestros indicadores fueron mejores de lo esperado. El costo de administración y ventas fue casi idéntico al del año pasado.

El monto por regalías del período fue de US\$ 467.348 contra US\$ 445.339 el año anterior, y el costo por comisiones a los emisores de tarjetas de crédito fue de US\$ 126.879 comparado contra US\$ 119.123 en el 2013. El uso de tarjetas de crédito sigue subiendo lentamente, ya que el público opta más por esta forma de pago, y ha crecido la bancarización de la población. Nuestras ventas con tarjeta de crédito ya bordean el 34% de las ventas totales.

Auditoría externa.-

Los informes de auditoría adjuntos, preparados por Willi Hamburger & 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 periodo fueron 6,40% superiores a las del año anterior, pero fueron menores a las presupuestadas en un 3,4%. Las menores ventas logradas están relacionadas con una creciente competencia. Entró una nueva cadena de España, y abrió 6 locales en Guayaquil casi al tiempo. Pizza Hut abrió dos locales bajo su nueva estrategia de PHD, y el Hornero y Papa John's abrieron también un local cada uno.

La afectación mayor se dio en dos locales de Guayaquil, 9 de Octubre y Alborada, que son las áreas en donde se pusieron estos locales a competir directamente. Pero la buena gestión de todos los otros locales compensó con creces el déficit generado en los dos locales que tuvieron crecimiento negativo.

Los costos de ventas y de Cumisuriato mejoraron, y esto nos permitió mejorar el margen bruto en ventas, lo que nos generó una mejor rentabilidad final.

Los resultados logrados son muy buenos, y superiores a los presupuestados, tomando en cuenta que las ventas no estuvieron en el punto que se estimó, y que la competencia ha crecido de forma importante. Adicional a esto, tuvimos una desaceleración de la economía, que también nos tiene que haber afectado, pero que es más difícil medirlo.

El tema restricción de importaciones también nos ha causado problemas en ventas, ya que nuestro producto estrella, el pepperoni, no estuvo disponible durante tres meses en el año, y posiblemente no lo vamos a tener casi todo el próximo año. Por ello estamos trabajando con nuestro proveedor a que afine el sabor del pepperoni local, a que nuestros clientes no perciban el cambio, y regresen a consumirlo.

Espero que en el caso de la salsa de pizza, el gobierno no nos ponga más trabas, y que podamos seguir importando este producto que es la base de nuestras pizzas, y que no sigan subiendo los aranceles, que eso nos puede afectar mucho en los costos de comida, en especial.

Nuestros precios se ajustaron en un 3% a inicios del año, pero el cargo por entrega a domicilio no se modificó. Considero que este valor es aun razonable, y lo vamos a mantener en el 2015. Vamos a analizar más adelante si esto lo podemos incrementar dependiendo de cómo se muevan los otros jugadores, y también de los costos de la gestión de entrega a domicilio.

En el mes de abril se logró cerrar la escritura de compra-venta del terreno de Puenha, y se anunció con la generación de planos y de ingeniería. Al cierre del año estamos ya casi con la aprobación de los planos arquitectónicos. Tenemos que avanzar con esto lo más rápido posible, para iniciar la construcción entre marzo y abril, y lograr tener las nuevas

AUSERVIS S.A.



instalaciones listas hasta finales del año 2013, ya que vamos a tener dos o tres tiendas más, y el combiartato actual ya va a estar al límite. Por otro lado, el propietario del local que utilizamos actualmente busca vender su propiedad, y tenemos un riesgo adicional si concreta esa venta.

No logramos abrir los dos locales que teníamos planificado abrir en el 2014, y solo abrimos uno en Quito (Poncauni). El segundo local, en Cuenca, no obtuvo hasta el cierre del año los permisos de remodelación, y esperamos que esto se dé en enero del 2015.

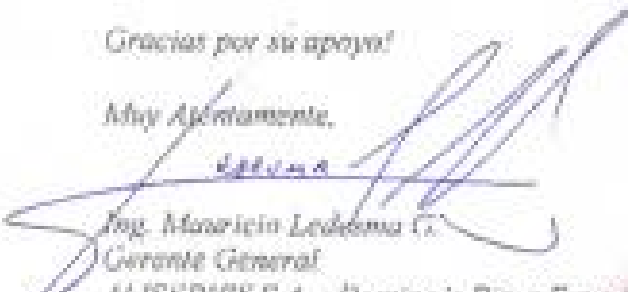
Tenemos también comprometida la apertura de un local en Ambato, que se va a dar en junio del 2015. Estamos buscando también otras alternativas en Cuenca para un segundo y tercer local, ya que vemos que sí tiene capacidad para ello.

Tenemos clara que el 2013 va a ser un año de muchos retos, y nos estamos preparando para eso, y buscando oportunidades que nos puedan dar ventajas competitivas. Seguimos motivando a nuestros colaboradores a que estén más alertas en tiendas, y mejoren el servicio al cliente, ya que eso es cada día más importante. Seguiremos trabajando en valores corporativos, para formar personas excepcionales, que nos ayuden a lograr las metas trazadas.

El manejo de nuevas tecnologías, la apertura de nuevos locales, y el control de costos es lo que nos va a permitir generar la rentabilidad que buscamos, y mantener nuestro enfoque de ser los #1 en Pizzas y Perros en el Ecuador para el 2020.

Gracias por su apoyo!

Muy Atentamente,


Ing. Mauricio Ledezma G.
Gerente General
ALISERVIS S.A. - Domino's Pizza Ecuador