

**INFORME**

**ANUAL**

**2016**

**INFORME DE GERENCIA GENERAL  
DE LA COMPAÑÍA ALISERVIS S.A.  
POR EL EJERCICIO ECONÓMICO DEL 2016**

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 2016.*

**Entorno.-**

*El 2016 resultó ser un año muy complicado para el Ecuador, y por supuesto no libre de temas políticos, alto endeudamiento, una recesión importante, y una precampaña para elecciones generales a final del período.*

*El factor más importante de la política económica del gobierno, es sin duda su endeudamiento a altas tasas de interés, para intentar mantener un estado de tranquilidad, y liquidez, en la economía, para que no se afecte su candidato oficial en las elecciones de febrero del 2017. El precio del petróleo, aunque más estable, fue menor en \$7 por barril promedio en relación al año anterior, lo que no es suficiente para cubrir las necesidades del estado, y esto sumado al terremoto que golpeó fuertemente a las provincias de Manabí y Esmeraldas, que demandan recursos adicionales, fueron los detonantes para que se suban los impuestos del IVA, y se cobren unos impuestos especiales a las empresas y personas en el año que terminamos.*

*A nivel macro económico, la balanza de pagos del año fue positiva, pero esto solo debido a la reducción drástica de importaciones, ya que las exportaciones también se redujeron.*

*El año cerró con una balanza comercial positiva de \$ 1.247M, teniendo mejores resultados en las áreas de petróleo y el resto del comercio, y el mantener por un año adicional la restricción a las importaciones ha ayudado al control de balanza comercial, pero sigue complicando a muchas empresas internamente.*

*El incremento del SBU en un 3,4%, de \$ 354 a \$ 366 también afectó las finanzas de las empresas, en un año que se proyectaba una inflación cercana al 2%. El gobierno ha insistido sobre el tema de incrementar los impuestos a la herencia y plusvalía, lo cual ha generado una importante desaceleración en la construcción en general, y esto sin duda a afectado a todos los sectores. La Ley de plusvalía se aprobó a fines de año.*

*La inversión extranjera directa sigue siendo muy reducida en el país comparado con lo que sucede en Colombia y Perú, y posiblemente la mejora en inversiones viene por el lado de la minería, que al parecer está despuntando.*

*El Producto Interno Bruto se contrajo en el 2016 en el 1,7% de acuerdo a las cifras oficiales, pero posiblemente en más, de acuerdo a los sectores privados. La recaudación de impuestos en el año también se contrajo, debido a la fuerte recesión, y esto complicó aún más al gobierno, que tuvo que recurrir a un importante endeudamiento a tasas de interés muy elevadas. La inflación anual cerró en 1,12%, reduciéndose en algo más de 2 puntos porcentuales, debido sobre todo a la baja demanda de consumo, efecto de la recesión.*

## **Informe sobre el desarrollo de la empresa durante el 2016.**

### **Operaciones.-**

*Las operaciones en todos los locales han sido muy estables, pero hemos sido aun más rigurosos con el control de tiempos, horas extras y necesidad de motorizados, en función de unas ventas reducidas, e inestables, ya que ha habido variaciones en comparación a años anteriores.*

*La rotación del año se mantuvo en el 50%, lo cual es aún muy alto para nuestro negocio, pero esperamos que con la depuración y mejora de los perfiles de nuestros empleados, esto se reduzca a niveles del 40% en los próximos dos años.*

*Hemos mejorado la plataforma de facturación electrónica, y vamos a estar listos para facturar en línea para el segundo trimestre del 2017. La integración ha sido algo más complicada, ya que el sistema PULSE de Domino's no nos permite mucha flexibilidad, y se han tenido que desarrollar varias herramientas adicionales, para la conexión con el SRI.*

*El mantenimiento de equipos como hornos, makelines y cuartos fríos se ha hecho sin problemas, y en general han funcionado sin contratiempos, y hemos terminado con los overhauls de todos los makelines del país, que son clave en la operación.*

### **El Nuevo Domino's.-**

*La recesión económica del país nos afectó fuertemente en todos los locales del país, y posiblemente con más fuerza en las ciudades pequeñas como Cuenca y Ambato, que además son de reciente apertura.*

*Con este panorama por delante, y en función de cómo se veía venir el año, decidimos tomar la ruta de la diferenciación, que era el hacer un cambio importante en el producto y que esto fuera perceptible, avanzar en la conversión de las tiendas al nuevo pizza theater, y generar un nuevo esquema de precios en nuestro menú.*

*Lo que hicimos fue cambiar la salsa existente por una nueva que tiene más fuerza y más especias, lo que definitivamente debía llamar la atención y diferenciarnos aun más de nuestra competencia. Mejorar el color del queso para que resalte aun más el contraste del blanco con los ingredientes, y finalmente, agregar un toque de mantequilla con ajo en el*

*borde de todas las pizzas! La clave era mejorar el producto, para que sea importante el cambio y llame la atención.*

*Con esto como telón de fondo, cambiamos nuestro esquema de precios a uno más fácil de entender para los clientes, y que genere un atractivo de comprar pizzas más completas, para que prueben combinaciones con más sabor! Agrupamos todas nuestras pizzas en tres categorías: Standard ( hasta 1 ing. ), Premium ( de 2 a 4 ing. ) y Súper Premium ( de 5 a 9 ing. ), y redujimos los precios en un 30%!!!*

*Por último, aceleramos el proceso de conversión de los locales a la nueva imagen de pizza theater, para que sean más atractivos a la nueva generación de consumidores, y que comiencen a frecuentarlos como sitios de reunión... Imagen cálida, música y áreas más cómodas.*

*Tenemos mucho trabajo programado para el 2017 para terminar la conversión de los locales, a que todo se unifique, y la nueva imagen se consolide en el Top of Mind de nuestros clientes.*

#### **Comisariato.-**

*Como se informó el año pasado, la construcción del nuevo centro de distribución y oficinas se puso en standby hasta que podamos determinar si el país cambia de rumbo, y por supuesto si las ventas retoman la senda de crecimiento, ya que el local actual aún nos permite manejar un par de tiendas más, siendo muy eficientes en su ordenamiento y bodegaje.*

*De cualquier forma, hemos avanzado con todos los temas de permisos, esto es construcción, medio ambiente, agua potable, energía eléctrica y alcantarillado. Este último hemos logrado se ponga en el presupuesto del municipio para su construcción en el 2017. Confiamos que esto se haga, ya que es lo único que le hace falta al terreno, y es una obra de 600 m, para empalmar con el alcantarillado existente.*

*El personal del Comisariato hace un gran trabajo, y en la última evaluación volvió a sacar la mejor calificación que da Domino's Internacional que es 5 estrellas, tomando en cuenta que no se le ha invertido mayor cosa a la infraestructura, que ya es vieja.*

#### **Producto.-**

*Durante el año hicimos ciertos ajustes en los productos que manejamos, y adicionalmente logramos reducciones de precios en los mismos, para poder competir con el nuevo esquema de precios que implementamos en el segundo semestre.*

*No hemos podido retomar la Pan Pizza, ya que La Fabril dejó de producir las hojuelas de grasa de palma, y no han logrado generar un proceso de lotes más pequeños para cubrir solo nuestra demanda.*

*La nueva salsa importamos de Chile, del mismo fabricante que la salsa anterior, por lo que eso ha funcionado muy bien, y no hemos tenido problemas con aduanas, ya que es hoy el único producto importado por nosotros.*

*Hemos logrado mantener una muy buena calidad de ingredientes, y nuestros clientes están a gusto con el producto final, que ahora tiene otras mejoras, de salsa, queso y un olor de mantequilla con ajo, que se pone a las pizzas al salir del horno.*

#### **Servicio.-**

*Seguimos trabajando en capacitar a nuestro personal en las mejoras de servicio, esto es tiempos de entrega a domicilio, pizzas gratis, trato amable en la toma de pedidos, y ahora con la nueva imagen, un trato más alegre en las tiendas, que es lo que encierra el nuevo concepto de Pizza Theater!*

#### **Imagen.-**

*Durante el año realizamos las remodelaciones de los locales Village Plaza, Brasil y Tumbaco, que quedaron muy bonitos, y son los que están en las fotos de la página anterior. Adicionalmente, conseguimos un nuevo local para reubicar Urdesa, que nos han pedido que desocupemos por venta del predio. El nuevo Urdesa se va a cambiar en el primer trimestre del 2017.*

*Tenemos ya listos los diseños de los locales San Rafael y Plaza del Rancho que se van a remodelar entre enero y febrero del 2017, y seguiremos con los 7 locales que faltan, para cerrar el año con la nueva imagen en el país.*

#### **Seguridad, Salud Ocupacional y Trabajo Social .-**

*Dentro de nuestra matriz de riesgos, la posición de motorizado es la que conlleva el riesgo más alto, y en donde hemos puesto nuestro mayor enfoque para lograr cero accidentes. No hemos logrado esto aun, pero hemos insistido en los temas de capacitación de nuestro personal, generando conciencia de los riesgos, y al mismo tiempo valor no solo para la empresa en reducción de accidentes, sino también para nuestros colaboradores, y su salud general.*

*Estamos dando un seguimiento más cercano a las enfermedades ocupacionales, y también velando por la salud general de nuestros trabajadores, para que tengan una mejor calidad de vida. Esto nos ha generado una percepción de valor para beneficio de todos.*

*El control de todas las vacunas y brotes de epidemias, es algo que hacemos constantemente, para asegurar que no hayan enfermedades contagiosas dentro de nuestro sistema. Esto nos ha generado un valor agregado de pertenencia empresarial.*



### **Activos Fijos, Remodelaciones y Sistemas.-**

*En el año se activaron \$ 235 mil dólares entre equipos y remodelaciones. Esto incluye mobiliario, equipos, sistemas de cómputo y las remodelaciones constructivas.*

*Todo el manejo de la plataforma de Pulse y GOLO ha demandado mucho tiempo del área de sistemas, y el desarrollo de la plataforma de facturación electrónica, también ha sido un tema que no deja de requerir cambios que exige el SRI.*

*Ya tenemos conexión directa con todos los locales del país, y su control se ha facilitado gracias a la red que se ha implementado para el mantenimiento de los sistemas remotamente, y esto es además un requisito para la implementación de GOLO para el 2017. Se está trabajando activamente en la implementación del sistema de ventas en línea (GOLO), para tener este nuevo canal disponible en el segundo semestre del 2017.*

### **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. Microsoft terminó su auditoría por el uso de software y licencias durante el 2016, y estamos certificados, y al día con ellos.*

### **Entregas a domicilio.-**

*Hemos mantenido el cargo de \$ 1,50 más IVA en las entregas a domicilio, que consideramos es un valor muy razonable, ya que otras empresas llegan a cargar valores de hasta \$ 3,00 por este servicio.*

### **Ventas.-**

*Las ventas netas obtenidas en el 2016 fueron de US\$ 10'056.056, lo cual no nos permitió lograr el presupuesto proyectado.*

*En órdenes producidas tuvimos crecimientos pequeños en algunas tiendas, y vamos a trabajar en nuevas estrategias.*

### **Marketing.-**

*Una de las cosas más importantes en nuestro manejo de mercadeo del año fue la estrategia del nuevo menú, con producto mejorado y precios más bajos. Esto lo plasmamos en una tabla de precios sencilla que se ha volanteado desde julio, todo el tiempo, y hasta el cierre del año, para asegurarnos que el mensaje es claro, y ha llegado a todos nuestros clientes.*

*Hemos mantenido campañas masivas con Supermaxi / Aki, Sukasa, Todohogar, y Mr. Books., en las que ahora ofrecemos un paquete de valor, como retribución a los clientes de*

estas empresas, pero con precios muy cercanos a lo que ahora cuestan las pizzas, ya que no podemos seguir reduciendo los precios fijados. Esto sigue dando muy buenos resultados al usarse como cupones en las tirillas de facturas de las empresas. Tenemos planificado salir en el 2017 nuevamente entre los meses de abril y octubre con todos ellos, y seguir creando de esta forma un valor agregado para los clientes compartidos. El piso de facturación es siempre clave, y el de US\$ 10 es el que mejores resultados nos sigue dando.

La inversión en marketing del año fue de US\$ 359.189.

#### **Aspectos administrativos, laborales y legales.-**

El personal administrativo, sistemas, seguridad & salud ocupacional, operaciones y comisariato se ha mantenido estable. Hemos reducido áreas donde estamos siendo más eficientes en la forma de volanteo, especialmente.

Al cierre de año contamos con 293 (322) empleados. Estos se distribuyen en 17 (17) en administración, Sistemas 4 (4), Seguridad & Salud Ocupacional 4 (5), 12 (12) en Comisariato, 9 (12) en supervisión y mantenimiento, 243 (248) en tiendas, 4 (24) en volanteo. En tiendas tenemos equipos casi completos.

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.-**

##### **Costos.-**

Podemos ver que nuestro costo directo subió en 3%, y que el costo del Comisariato subió en casi un 0,5%, lo que resultó en una reducción del margen bruto del 3,5%. Los gastos de administración y ventas subieron un 0,78% y la depreciación y amortización en 0,43%, dando un total de gastos con un 1,22% más alto que el año anterior.

Especial mención cabe sobre la cuenta de Jubilación Patronal y Desahucio. Como solicitó la Junta el año pasado, cambiamos de actuarios para el 2016, y utilizamos a la empresa Logaritmo, y se realizó un ajuste importante sobre los saldos acumulados de años anteriores, efecto del cambio de tasa de interés para el cálculo de las provisiones. Por este motivo, la provisión no deducible para el año se ajustó en 91.596, y adicionalmente se registro un reverso ( ingreso ) en la cuenta acumulada al inicio del año por \$ 277.358, lo que tiene un impacto importante en los resultados.

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.

**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 año fueron afectadas por la recesión que afecta al país, pero gracias a la nueva estrategia que tomamos en el segundo semestre, logramos recuperar muchas ventas, y mejorar los resultados del ejercicio.

Algo que al parecer también se dio es una reducción un poco más fuerte en las ciudades de Cuenca y Ambato, mismas que se están trabajando con más fuerza para que nos conozcan en el menor tiempo posible, y que consideramos que la estrategia nueva se irá afianzando en esas plazas al ser nuestro producto mucho más competitivo con la competencia local.

Se logró reducir costos en ciertas áreas, pero no es posible reducirlos más a nivel de tiendas, porque entonces comenzamos a tener pizzas gratis, y mal servicio, por lo que estamos usando otra vez al personal de tiendas para las actividades de volanteo, y así ser más eficientes con el uso del tiempo, y controlar los costos.

Los resultados aunque mejores que lo presupuestado, antes de la aplicación de la Norma NIC 19, no son lo que quisiéramos, pero confío que los resultados para el próximo período reflejen mejoras importantes, una vez que la nueva estrategia se vaya asentando, y logremos recuperar un Top of Mind importante, y ahora sobre todo ser muy atractivos para sectores medios, a los que ahora podemos llegar.

Seguiremos trabajando en el control de costos, y ser cada vez más eficientes en el uso de los recursos humanos, que son en nuestro negocio claves, y por supuesto ahora estamos controlando con más detenimiento el uso correcto de los ingredientes y sus cantidades, para lograr estar más apegados a los costos ideales.

Tenemos listos los planos del nuevo Comisariato y oficinas, aprobaciones de Medio Ambiente, Agua Potable y Energía Eléctrica, y tan solo estamos esperando que nos terminen los últimos 600 m de canalización para contar con todo y definir una fecha de inicio de obras. Si todo va bien, la idea es tener la nueva infraestructura lista para mediados del 2018.

El nuevo año va a seguir siendo muy complejo, pero considero que con las innovaciones que estamos haciendo en Producto, Servicio e Imagen, los resultados deberían ser favorables, y lograr lo planificado.

*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 Personas en el Ecuador para el 2020.*

*Gracias por su apoyo!*

*Muy Atentamente,*

*Mauricio*

*Ing. Mauricio Ledesma G.*

*Gerente General*

*ALISERVIS S.A. / Domino's Pizza Ecuador*