

AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB & F S.A.

INFORME DE GERENCIA DEL EJERCICIO ECONOMICO 2013

A los Señores Accionistas.

Cumpliendo con lo dispuesto por la Ley y los estatutos de la compañía, a continuación presento el **Informe de la Gerencia por el ejercicio económico 2013**. El propósito de este informe es presentar un recuento de las actividades desarrolladas por Aeroservicios para así poder entender mejor el marco de los resultados alcanzados.

1. ASPECTOS GENERALES

Durante los dos primeros meses del año, concretamente entre el 1 de enero y 19 de febrero, Aeroservicios estuvo totalmente enfocada en los preparativos para el arranque de operaciones. El equipo gerencial había empezado a constituirse desde septiembre de 2012 y para el 2013 se completó el equipo completo de colaboradores que en un inicio alcanzaron a un número de 211 personas para cubrir la operación en todas las áreas. Cabe anotar que el personal contratado debía cubrir 3 turnos de trabajo entre semana y 3 turnos de trabajo en fin de semana; es así que prácticamente se contrataron 6 grupos completos. Todas las personas contratadas para la operación pasaron por un detallado proceso de inducción que permitió que los colaboradores conozcan y estén listos para sus actividades cuando arrancamos operaciones. Como se podrá observar más adelante este equipo se fue ajustando y reduciendo en tamaño para adecuarlo a las operaciones reales de la empresa.

Durante el periodo preparatorio también fue muy importante determinar el punto final de operaciones en Quito, esto es, la terminal desde la cual operamos hasta la fecha. Cabe recordar que hasta pocas semanas antes del inicio de operaciones no se pudo concretar la asignación de un terreno municipal para la construcción de una terminal propia como se había planificado en los estudios originales. Es así que con la colaboración de Quito Turismo pudo gestionarse el arriendo de las instalaciones actuales.

El día 20 de febrero, coincidiendo con la apertura del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito y cumpliendo con el contrato de concesión otorgado por Quiport, se iniciaron las operaciones en frecuencias regulares cada 30 minutos, tanto en el sentido Quito a Tababela como en el sentido contrario. La primera frecuencia partió de Quito a las 6 a.m. del 20 de febrero. Desde aquella frecuencia y sin excepción se han cumplido todas las operaciones de nuestra matriz de frecuencias.

A partir del inicio de operaciones se fueron optimizando los diferentes aspectos de la operación, como personal, infraestructura, flota, publicidad, sistemas y demás que ya se explicarán en detalle más adelante en este informe.

Hacia el final del año Aeroservicios completó una operación que superó los 500.000 pasajeros transportados y 1'200.000 Km. recorridos, sin que hayamos tenido que lamentar ningún incidente de consideración y principalmente sin ningún daño personal.

2. AREA DE TALENTO HUMANO.

El área de Talento Humano estuvo liderada por el Señor Marco Cabrera desde el inicio y hasta el final del año. Adicionalmente se contó con una persona encargada del manejo de nómina y otros aspectos formales del manejo de personal.

Los mayores retos durante los meses iniciales fueron la selección y contratación de más de 200 colaboradores, así como su inducción y preparación para el inicio de actividades. En el mes de enero se realizó un evento de presentación de la empresa a los nuevos colaboradores en el auditorio del edificio de Las Cámaras, donde por primera vez el equipo completo pudo conocerse en persona. En este evento los Accionistas y Gerentes dieron la bienvenida al personal y explicaron los planes de trabajo que se llevarían a cabo.

Igualmente se organizaron talleres intensivos de inducción durante el mes de febrero, donde el personal de cajas y operaciones pudo familiarizarse con los sistemas de trabajo que debían poner en práctica para la operación.

Especial énfasis se puso con los conductores contratados, quienes debieron realizar pruebas de conducción en 2 unidades que ya se encontraban disponibles en ese entonces.

Paralelamente a todas estas actividades el área de Talento Humano tuvo que coordinar la provisión de uniformes y otros recursos y servicios que el personal necesitaba para el arranque.

Durante el período de operaciones el área de Talento Humano fue esencial para ajustar los costos de operación a la realidad del negocio; es así como en los meses de mayo, septiembre y octubre se diseñaron y ajustaron nuevos organigramas acorde a las necesidades reales. El número total de colaboradores llegó a un pico de 211 personas y alcanzó un punto mínimo de 134 colaboradores hacia el final del año.

Todos los contratos, ingresos y egresos de personal fueron debidamente registrados ante el Ministerio de Relaciones Laborales. Igualmente durante el año se cumplieron con todos los requisitos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Para la naturaleza de nuestra operación ha sido muy importante registrar ante el ministerio de Relaciones Laborales, varios contratos denominados "Jornada Parcial Permanente", lo que es un

requisito legal para el personal que trabajan regularmente, pero en cargas horarias inferiores a las 40 horas semanales.

Igualmente el Reglamento Interno de Trabajo fue elaborado por el área de Talento Humano, revisado por el abogado de la empresa, aprobado por la Gerencia General y finalmente ingresado para su aprobación en el Ministerio. Este reglamento fue revisado por varios inspectores diferentes y retornado en al menos 7 ocasiones para cambios menores. Finalmente en Marzo de 2014, a la fecha de presentación de este informe, el Reglamento Interno de Trabajo se encuentra debidamente aprobado en su versión final.

En lo que se refiere a actividades complementarias que han elevado la satisfacción y compromiso del equipo humano podemos mencionar las siguientes:

- Premiación a los mejores estudiantes hijos de los colaboradores. El premio fue un bono para la lista de útiles escolares para los ganadores.
- Campeonato interno de fútbol y volley con más de 16 equipos participantes. El campeonato concluyó en noviembre con todo éxito y se premió a los ganadores con trofeos donados por las Gerencias.
- Campeonato de "40" que permitió estrechar lazos entre todas las áreas, Gerencia y Presidencia. El premio fue donado por Presidencia.
- Agasajo navideño y entrega de canastillas a todo el personal. El espíritu de este agasajo fue que las Gerencias y Presidencia puedan servir por un día a todo el personal. Debíó hacerse en 2 grupos para no afectar a la operación normal. El presupuesto para este evento fue de \$5.000.

En conclusión, la gestión del Talento Humano ha sido altamente favorable para la empresa, pues a pesar de lo apremiante del tiempo en la construcción de un equipo humano confiable, no hemos tenido ni un solo juicio laboral, escándalo o problema significativo con el personal. Puedo afirmar sin lugar a dudas que el ambiente laboral es saludable y que las personas se sienten a gusto y orgullosos de pertenecer a Aeroservicios.

Los retos del área de Talento Humano para el 2014 serán:

- Optimizar aún más la plantilla de personal.
- Implementar las áreas de Salud y Seguridad Ocupacional, según lo requerido por la Ley
- Implementar el Dispensario médico, según lo requerido por la Ley.
- Contratar una Trabajadora Social, según el requisito legal.
- Establecer un plan de gestión del Talento Humano en base a KPI's o indicadores claves de desempeño.
- Mantener la alta motivación y compromiso que se tiene actualmente en un entorno que puede ser percibido como incierto por los cambios en las Gerencias y Accionistas.

3. AREA COMERCIAL.

El Área Comercial estuvo encabezada hasta marzo de 2013 por el Señor Fausto Naranjo, quien en los meses que estuvo a cargo de esta gestión se enfocó principalmente en la comercialización de espacios en lo que hubiera sido una terminal propia de Aeroservicios. Al no haberse dado la construcción de esta terminal y requerirse un perfil diferente para este puesto se tomó la decisión de reestructurar esta área y prescindir de los servicios del Sr. Naranjo.

A partir del mes de abril se contrató a la Srta. Jaqueline Muñoz como Jefe Comercial, mientras que el Señor Jaime Burbano de Lara, Presidente de la empresa, asumió la Gerencia de esta área.

El enfoque principal fue conformar un equipo que a través de un contacto constante con el entorno empresarial tanto privado como público, así como con empresas relacionadas con el turismo, puedan colocar un alto número de ventas corporativas. Gracias a esta gestión actualmente las ventas corporativas alcanzan un 20% de las ventas totales y nos aportan con clientes repetitivos de alta lealtad.

La gestión comercial contó con dos ejecutivos comerciales en la ciudad de Quito y una ejecutiva en la ciudad de Guayaquil, donde se lograron acercamientos con algunas empresas y la Cámara de Comercio de Guayaquil.

En la ciudad de Cuenca se estableció un punto de ventas en el aeropuerto de esa ciudad, primero en alianza con la agencia Sur Viajes y posteriormente de manera directa e independiente.

La presencia en las dos ciudades nos ha permitido realizar ventas directas a pasajeros en su lugar de origen, evitando la competencia que se presenta al llegar al aeropuerto en Quito.

El área comercial además pudo perfeccionar acuerdos importantes con aerolíneas para el transporte llamado "de contingencias" que es requerido por estas empresas cuando tienen pasajeros a los que deben trasladar por su cuenta hasta los hoteles de la ciudad.

Un acuerdo muy importante fue el firmado con LAN Ecuador, mediante el cual se otorga un descuento de 25% a los pasajeros de esta aerolínea, a cambio de promoción en las oficinas y demás medios ofrecidos por LAN. Este acuerdo nos ha permitido gozar de la preferencia de estos pasajeros e incrementar su lealtad hacia nuestro servicio.

Hacia el último trimestre del año 2013 se ejecutaron campañas de publicidad en diferentes medios masivos, tanto impresos como audiovisuales. Así mismo en el mes de Octubre se diseñaron y lanzaron campañas de precios especiales para mejorar la lealtad de los pasajeros en los fines de semana y en aquellos clientes que requieren tickets de ida y vuelta. Finalmente se realizó una promoción en alianza con la empresa Royal Caribbean, en la cual nuestros pasajeros participaron en el sorteo de cruceros otorgados por la empresa auspiciante.

Un logro muy importante del Área Comercial fue el lanzamiento de la revista AERO MAGAZINE que durante el 2013 pudo poner 4 ediciones en circulación. A la fecha de este informe ya se han

lanzado 6 ediciones, todas con un buen éxito publicitario y principalmente afianzando la imagen de solidez de Aeroservicios al tener un medio propio para lectura en nuestros buses.

Por otra parte el Área Comercial ha coordinado los servicios de atención al cliente, para lo cual cuenta con 2 personas en atención telefónica y personal en las oficinas, además de 2 anfitriones en la sala de llegada del Aeropuerto Mariscal Sucre que captan y conducen a los pasajeros hacia nuestro negocio.

4. AREA DE OPERACIONES.

El Área de Operaciones de Aeroservicios es la más grande y numerosa en cuanto a la cantidad de colaboradores. El área de operaciones funciona 24 horas al día los 7 días de la semana.

La Gerencia de Operaciones estuvo ocupada durante el 2013 por la Señora Lidia Agati, de nacionalidad argentina. La Señora Agati vino como consultora y fue un factor fundamental en el diseño y ejecución de la operación. Su formación en Ingeniería de Transporte y su experiencia de muchos años en la Empresa argentina Manuel Tienda de León nos permitieron comprender muchos factores de un negocio que no se conocía ni se entendía en el Ecuador.

Entre los logros fundamentales de esta Gerencia se pueden mencionar el diseño de la malla de frecuencias de operación, el dimensionamiento de la flota y la estructuración de la grilla de conductores. La Señora Agati terminó sus funciones con Aeroservicios en diciembre y retornó a su país.

El Área de Operaciones se estructuró con 2 jefaturas que reportaron directamente a la Gerencia de Operaciones. Estas posiciones son la Jefatura de Flota ocupada por el señor Juan Mogollón y la Jefatura de Operaciones ocupada por el señor José Vela.

El Jefe de Flota tiene a su cargo todo lo que tiene que ver con las unidades de transporte y los conductores, mientras que el Jefe de Operaciones tiene a su cargo el diseño de la malla de frecuencias y el control de cumplimiento de la misma, así como el control de procesos de embarque y desembarque, transporte de equipajes, e infraestructura de terminales, entre otros.

Durante toda la operación del 2013 la flota estuvo constituida por 14 buses de marca Golden Dragon nuevos. 10 de estos buses son del modelo 360 con capacidad de 46 pasajeros y 4 buses son del modelo 300 con capacidad de 51 pasajeros. Esta flota se mantiene hasta la fecha de elaboración de este informe.

El mantenimiento de la flota se contrató con el Proveedor Autoline, tanto en la parte preventiva como correctiva; sin embargo, a medida que el mantenimiento iba incrementando en frecuencia y complejidad, lo cual es normal con el aumento de kilometraje, se tuvo que acudir a un taller alternativo (AUTEC) para evitar un paro en las operaciones por unidades detenidas para mantenimiento. Igualmente se optó por la contratación de un mecánico interno para realizar el

mantenimiento menor en nuestras propias instalaciones reduciendo los tiempos muertos por traslados y permitiendo que el proveedor se concentre en mantenimientos más profundos.

Durante el 2013 sufrimos algunos problemas con las unidades. Estos problemas se relacionaron principalmente con la incidencia de daños mecánicos que obligaron a tener más de 109 unidades /día inoperativos. Los principales daños mecánicos tuvieron que ver con mangueras y bandas que debieron ser reemplazadas frecuentemente. En el caso de las mangueras tuvimos dificultades en la consecución de los repuestos localmente por lo que debimos experimentar con algunos repuestos alternos que demostraron ser poco fiables. Hacia finales del año el stock de mangueras del proveedor Autoline se regularizó con lo cual superamos el problema.

Tuvimos, por otra parte, algunos desperfectos menores en rulimanes, poleas, cerraduras, luces de cabina y componentes eléctricos que se fueron solucionando en el camino con la colaboración del proveedor.

Hacia el final del año y a medida que las unidades superaban los 100.000 Km. se presentaron desgastes en las cajas de cambio de las unidades. Estos problemas se han reparado con el proveedor y hasta la fecha de este informe hemos sido informados que el fabricante aceptaría la garantía por estos daños, pese a haberse superado el kilometraje garantizado. Esto se ha conseguido en gestión directa del proveedor con el fabricante.

A pesar de estos problemas la flota ha ofrecido una fiabilidad razonable que nos ha permitido cubrir la operación del 100% de las frecuencias con las mismas unidades. Cabe anotar que superamos 1'200.000 Km. recorridos por lo que es normal que en esta distancia se presenten algunos de estos inconvenientes.

Finalmente recalco la estrecha colaboración entre Aeroservicios y Autoline para aprender y entender el servicio más óptimo para la flota. De la misma manera se ha trabajado varias veces en conjunto para optimizar costos. A la fecha de elaboración del informe estamos por firmar un nuevo contrato de mantenimiento en condiciones más favorables para la empresa.

La recomendación de la Gerencia es, sin embargo, mantener siempre un segundo proveedor de servicios mecánicos que en caso de necesidad nos permita mantener la mayor cantidad de unidades operativas. Igualmente se recomienda mantener al mecánico interno que nos ha permitido evitar varios envíos al taller ahorrando costos y tiempos muertos.

El Jefe de Operaciones concentró su actividad en el diseño de la malla de frecuencias. Arrancamos la operación con 96 frecuencias diarias 48 y de ida y 48 de vuelta cada 30 minutos. En el mes de mayo y luego de tener datos estadísticos observables, se concluyó que algunas frecuencias no eran necesarias por la baja demanda a determinadas horas del día por lo que se redujo el número de frecuencias a 81; 42 de ellas de Tababela a Quito y 39 de Quito a Tababela. Las frecuencias que salen desde Quito son cada 30 minutos desde las 3 am hasta las 6 pm y cada hora el resto del día. Las frecuencias que salen de Tababela son cada 30 minutos desde las 6 am hasta la media noche y cada hora en el resto del día.

Desde el inicio de la operación contamos con un sistema de monitoreo satelital en todas las unidades. De inicio la empresa G4S fue la encargada de este monitoreo y hacia finales del año se cambió a la empresa CGB monitoreo por ofrecer costos menores. Los Operadores de Trafico controlan las 24 horas a todas las unidades que se encuentran en ruta

Durante el 2013 sufrimos 8 accidentes menores, sin consecuencias importantes para las unidades y sin ninguna consecuencia para persona alguna. La compañía de seguros respondió en todos los casos en los que los daños superaron los deducibles. En todos los casos se integró un comité de estudio que resolvió sobre la culpabilidad o no de nuestros conductores. En los casos que este comité así lo determinó, se procedió al cargo respectivo al conductor

Igualmente durante el 2013 sufrimos 3 casos de pérdidas de equipaje de pasajeros, debido a la apertura súbita de las compuertas de carga de los buses. Aeroservicios debió responder a los pasajeros por estas pérdidas, por lo que se implementó un sistema de aseguramiento del equipaje para evitar nuevos casos.

En lo referente a infraestructura el desafío principal fue adecuar la terminal que la recibimos en condiciones precarias a una operación segura y confortable para nuestros pasajeros y colaboradores. La inversión inicial para estas adecuaciones superó los \$25.000, de los cuales se recuperaron \$14.000 de parte del arrendador de la terminal, Quito Turismo.

A parte de la inversión inicial, permanentemente se da mantenimiento a la terminal en lo referente a instalaciones sanitarias, eléctricas y estructurales.

5. AREA DE SISTEMAS

El área de sistemas estuvo liderada por el Sr. Fernando López durante el año 2013. A partir del 2014 se realizó el cambio del Gerente de Sistemas a la Sra. Maribel Llumitasig.

El reto principal del área consistió en la puesta en marcha de los sistemas Spyral como el ERP principal de la compañía y ZAUI como el programa de manejo comercial para venta de tickets en línea.

El programa Spyral de la compañía Carrasco & Asociados había sido presentado a los Señores Accionistas en el 2012 y escogido como la mejor opción para ser el ERP la empresa. Su implementación llevó algunos retrasos, principalmente por errores en los módulos de facturación de mes de febrero que tardaron varios meses en ser corregidos.

Debido al retraso en la implementación del ERP, recién pudimos contar con información financiera del sistema desde el mes de Agosto de 2013. Los módulos de nómina operaron desde el inicio de operaciones, permitiéndonos llevar control sobre este rubro desde un inicio.

Recién en el mes de diciembre, luego de varias ofertas incumplidas del proveedor para finalizar los módulos de anexos transaccionales y compras, se acordó liquidar el desarrollo del programa con el

avance que existía hasta esa fecha y obtener los programas fuentes para poder continuar la implementación y desarrollo con consultores independientes. Gracias a insistentes negociaciones el proveedor aceptó la entrega de los programas fuente que al momento se encuentran ya en nuestro poder y nos han servido para completar la implementación de este sistema. El costo final del sistema estuvo muy cercano a los \$50,000

En lo referente al sistema ZAUI, se adquirieron las licencias para un año de uso, con miras a integrarlo con el ERP a través de un interfaz, sin embargo al ser un programa basado en la web, los tiempos de respuesta no eran adecuados para el funcionamiento en cajas de cara al público. El sistema ZAUI se utilizó entonces para posibilitar las compras en línea de los usuarios de la web, así como para las compras corporativas a través de agentes vendedores a quienes se entregó una clave para el uso de este sistema.

Adicionalmente a estos dos grandes campos el área de sistemas realizó un intenso trabajo en el establecimiento de infraestructura para conectividad entre Quito y Tababela, así como instalaciones y mantenimiento de software y hardware de todos los usuarios de la compañía.

El Área de Sistemas participó también de manera cercana en la implementación y mejora del servicio WI FI a bordo de las unidades de transporte.

6. ASPECTOS SOCIETARIOS

Aeroservicios debió realizar una reforma de estatutos durante el año 2013. Esta reforma se debió a la necesidad de registrar nuestro objeto social único de tal manera que nos faculte a realizar las actividades de transporte. En esta misma reforma se modificaron además los aspectos relativos a la conformación del Directorio y a la denominación del Representante Legal que cambió de Gerente a Gerente General. La reforma de estatutos se realizó el 1 de febrero de 2013 y sirvió como base al permiso de operación temporal con el que se cuenta actualmente.

En lo relativo a la composición del Capital Social este se mantuvo en la suma de US\$ 10.000 aunque a lo largo del año los Señores Accionistas realizaron aportes adicionales por la suma de US\$ 1'048.164. De esta manera se está tramitando un aumento de capital pagado hasta la suma de \$ 1'058.164. Al mismo tiempo se está aumentando el capital suscrito de la empresa hasta la suma de US\$ 1'873.966. De acuerdo con el acta respectiva suscrita el 4 de octubre, los aportes no pagados deberán realizarse en un período de 2 años a partir de la inscripción del aumento de capital.

Los señores Oswaldo Flores Bermeo y Fernando Martínez de la Vega cedieron 15% de la participación accionaria de la compañía, cada uno, a Comercializadora Autoline S.A., empresa que de esta manera ingresó al accionariado con una participación del 30%.

Posteriormente y a través de aportes en numerario y compensación de créditos Comercializadora Autoline S.A. ha incrementado su participación hasta un 51%. Cabe aclarar que estos aportes están realizados y acordados en la junta del 4 de octubre, pero su perfeccionamiento legal se está tramitando como un incremento de capital de acuerdo con el cuadro que consta a continuación. En este mismo cuadro se explica la composición accionara resultante de este acuerdo.

ACCIONISTAS	AUMENTO DE CAPITAL					ACCIONES	%
	Capital Actual	CAPITAL PAGADO			CAPITAL POR PAGAR		
		Compensación Créditos	Numerario	TOTAL			
Jaime Burbano de Lara Paredes	US\$ 4.200,00	US\$ 330.900,00		US\$ 335.100,00	US\$ 258.349	593.449	31,67%
Comercializadora AUTOLINE S.A.	US\$ 3.000,00	US\$ 474.164,00	US\$ 62.500,00	US\$ 539.664,00	US\$ 416.059	955.723	51%
Hernán Burbano de Lara Paredes	US\$ 1.000,00	US\$ 82.000,00		US\$ 83.000,00	US\$ 63.990	146.990	7,84%
Jaime Burbano de Lara Moncayo	US\$ 1.000,00	US\$ 33.000,00		US\$ 34.000,00	US\$ 26.212	60.212	3,21%
Oswaldo Flores Bermeo	US\$ 400,00	US\$ 32.800,00		US\$ 33.200,00	US\$ 25.596	58.796	3,14%
Fernando Martínez de la Vega Dávila	US\$ 400,00	US\$ 32.800,00		US\$ 33.200,00	US\$ 25.596	58.796	3,14%
TOTALES	US\$ 10.000,00	US\$ 985.664,00	US\$ 62.500,00	US\$ 1.058.164,00	US\$ 815.802	US\$ 1.873.966	100%

7. ASPECTOS LEGALES

Un aspecto muy importante en los trámites legales de Aeroservicios ha sido la obtención del permiso definitivo de operación que se tramita con el Municipio de Quito. Pese a haber cumplido con todos los requisitos exigidos por el Municipio, hasta el momento no ha sido posible obtener este permiso.

Para la tramitación de este permiso se inició con el cambio de objeto social de la empresa en enero de 2013. Con este cambio y la presentación de un plan operacional se obtuvo un permiso provisional de funcionamiento que está vigente hasta la fecha.

A mediados de año el trámite se detuvo al interior de la Secretaría de Movilidad por falta de homologación de las unidades Golden Dragon. Este inconveniente se solventó hacia el mes de

agosto cuando cambió la competencia de este permiso hacia una nueva entidad municipal llamada Agencia Metropolitana de Tránsito. Todo el trámite fue traspasado a esta institución con las consiguientes pérdidas de tiempo hasta que el caso se retome por los nuevos funcionarios. Ya en la Agencia Metropolitana de Tránsito sufrimos nuevas demoras porque las unidades tuvieron dificultades en la aprobación de CORPAIRE. Recién hacia enero de 2014 se pudo cumplir con este requisito. Luego del cumplimiento de CORPAIRE vinieron nuevos requisitos y trámites administrativos que ya han sido cumplidos. Sin embargo de lo anterior y por motivos que desconocemos, no ha habido la voluntad política de entregarnos el permiso definitivo. La situación actual es que el permiso está listo para firmarse en la Agencia Metropolitana de Tránsito, pero por orden de su Director, Ec. Walter Enríquez, se ha sometido el proceso a consulta jurídica con la ANT.

La recomendación de los abogados es presenta un recurso de Reclamo Administrativo ante las autoridades municipales para presionar por la obtención del permiso definitivo.

Una vez que se obtenga el permiso definitivo se iniciará el trámite de exoneración del impuesto a los vehículos en el SRI y posteriormente la matriculación de los mismos. Este trámite tomará alrededor de 30 días según información del abogado de la empresa, Dr. Guillermo Coloma.

No existen otras contingencias legales significativas que reportar durante el 2013.

9. ASPECTOS FINANCIEROS Y BALANCES 2013.

La compañía atravesó una situación financiera muy ajustada durante el 2013. Los balances que se presentan a continuación, así como el análisis de los principales índices financieros se explican por sí mismos y muestran las limitaciones económicas en la gestión de Aeroservicios.

Los ingresos constantes y en efectivo que se tienen permanentemente han ayudado a paliar la situación permitiéndonos cumplir las obligaciones corrientes impostergables tales como salarios, SRI e IESS. Sin embargo de lo anterior durante el año se ha venido generando un desfase de cercano a \$400.000 en pagos atrasados a proveedores. La oportuna gestión del Gerente Financiero y de la Gerencia General ha permitido mantener una relación fluida con estos proveedores a pesar de los pagos pendientes. Es notorio que la operación de Aeroservicios no se ha detenido en ningún momento pese a la limitación de fondos financieros.

En las páginas siguientes se muestran los índices financieros de la empresa así como los balances cerrados a diciembre de 2013.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

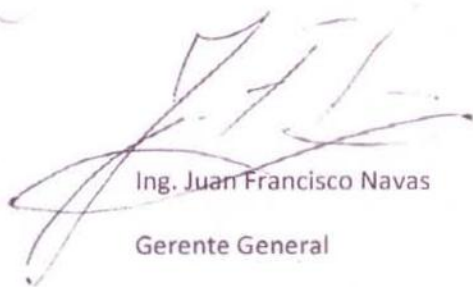
Aeroservicios ha recorrido sus primeros 10 meses de operación en un entorno poco favorable por falta de recursos adecuados, competencia inesperada y la curva de aprendizaje normal de cualquier organización de esta magnitud.

A pesar de este entorno desfavorable se ha logrado crear y sostener un servicio que ha marcado un nuevo estándar en el transporte de pasajeros en el Ecuador. Este logro ha sido posible gracias a un equipo de trabajo comprometido y dedicado que no ha escatimado ningún esfuerzo para sacar este proyecto adelante. Igualmente ha sido imprescindible el apoyo incondicional de los Señores Accionistas, quienes pese a las circunstancias adversas, han estado siempre dispuestos a mantener su inversión y compromiso con el éxito de la empresa.

Números que resultan impresionantes como 500.000 pasajeros transportados, 1'200.000 Km. recorridos, 98% de satisfacción de los clientes, 0 desgracias personales que lamentar, 0 juicios o demandas a la empresa, etc., hablan de que podemos ser optimistas a futuro de los resultados que puede brindar esta empresa.

Es necesario que la empresa emprenda urgentemente un plan de crecimiento en sus ventas que permita sostener la operación a futuro y sobre todo generar la rentabilidad que con justicia esperan los Señores Accionistas. LA demanda potencial está dada, pues apenas hemos alcanzado un 11% de penetración entre los pasajeros del NAIQ. Con tan solo alcanzar una penetración de 20%, lo cual es perfectamente posible con acciones estratégicas de reubicación del terminal y rediseño de los servicios y la flota, la empresa promete arrojar unos resultados económicos atractivos para todos sus inversionistas así como solidez y tranquilidad a largo plazo para todos los colaboradores.

De parte de la Gerencia General agradezco a los Señores accionistas por su apoyo incondicional en este periodo, así como a todo el equipo de colaboradores que han hecho posible estos logros.



Ing. Juan Francisco Navas

Gerente General

Aeroservicios de Ecuador MB& F S.A.

ESTADO DE RESULTADOS

AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB&F S.A.

dic-13

DETALLE	DICIEMBRE 2012	DICIEMBRE 2013	PORCENTAJE
	VALORES	VALORES	DE LA VENTA
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	10,000.00	3,974,644.46	100%
83933	10,000.00	3,974,644.46	100%
VENTAS BRUTAS	10,000.00	4,117,048.41	104%
VENTAS SERVICIOS DE TRANSPORTE PROPIO		3,504,076.50	85%
OTROS SERVICIOS PASAJEROS CORPORATIVOS		622,831.53	15%
SERVICIOS PUBLICIDAD	10,000.00	(10,000.00)	0%
COMISIONES EN VENTAS		140.38	0%
DESCUENTOS EN VENTAS	0.00	(142,403.95)	-4%
DESCUENTOS EN TRANSPORTE DE PASAJEROS PROPIOS		(142,403.95)	100%
COSTOS DE VENTAS	0.00	3,029,681.44	76%
COSTOS DE OPERACION	0.00	3,029,681.44	76%
SUELDOS Y SALARIOS		1,042,621.65	26%
ARRIENDOS Y CONCESIONES		459,375.77	12%
SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA		209,414.92	5%
LICENCIAS Y SUMINISTROS DE COMPUTO		2,147.80	0%
SERVICIOS BASICOS		9,524.28	0%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		324,162.21	8%
COMUNICACION E INTERNET		29,871.79	1%
SEGUROS		180,570.58	5%
SERVICIOS Y HONORARIOS A TERCEROS		231,454.06	6%
REPARACION Y MANTENIMIENTO		19,432.37	0%
TASAS CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS		7,150.48	0%
MANTENIMIENTO VEHICULOS PREVENTIVO		104,043.72	3%
MANTENIMIENTO VEHICULOS CORRECTIVO		28,498.95	1%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES		128,398.76	3%
CONSUMOS Y SUMINISTROS		60,782.11	2%
GASTOS DE CONTROL		3,925.27	0%
GASTOS GENERALES		1,478.68	0%
GASTOS DE LOGISTICA Y TRANSPORTE		376.44	0%
GASTOS DE VIAJE		2,846.41	0%
GASTOS DE GESTION		133.32	0%
GASTOS DE FINANCIAMIENTO		180,239.77	5%
GASTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL		3,232.10	0%
MARGEN BRUTO EN VENTAS	10,000.00	944,963.02	24%
GASTOS	239,090.43	1,642,426.97	41%
GASTOS VENTAS	0.00	797,106.72	20%
GASTOS FIJOS VENTAS	0.00	653,585.24	16%
SUELDOS Y SALARIOS		428,423.19	11%
ARRIENDOS Y ALQUILERES		53,803.25	1%
SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA		70,777.58	2%
LICENCIAS Y SUMINISTROS DE COMPUTO		10,042.36	0%
SERVICIOS BASICOS		4,315.50	0%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES		9,401.61	0%
COMUNICACION E INTERNET		13,636.51	0%
SEGUROS		2,675.97	0%
HONORARIOS Y SERVICIOS DE TERCEROS		22,588.35	1%
REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS		11,914.34	0%
TASAS, CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS		603.00	0%
CONSUMOS Y SUMINISTROS		12,580.59	0%
GASTOS DE CONTROL		9,367.33	0%
GASTOS GENERALES		2,539.06	0%
GASTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL		916.60	0%
GASTOS VARIABLES	0.00	143,521.48	4%
COMISIONES		55,858.24	1%
GASTOS DE MERCADEO Y RELACIONES PUBLICAS		80,930.87	2%
GASTOS DE LOGISTICA Y TRANSPORTE		103.39	0%
GASTOS DE VIAJE		6,300.01	0%
GASTOS DE GESTION		328.97	0%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	239,090.43	845,320.25	21%
GASTOS ADMINISTRACION	239,035.77	816,355.72	21%
SUELDOS Y SALARIOS	88,885.34	420,932.24	11%
ARRIENDOS	8,923.74	22,020.35	1%
SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA		24,559.53	1%
LICENCIAS Y SUMINISTROS DE COMPUTO		4,827.64	0%
SERVICIOS BASICOS	2,392.78	1,723.53	0%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	1,127.25	7,194.17	0%
COMUNICACION E INTERNET		6,027.90	0%
SEGUROS		4,930.09	0%
SERVICIOS Y HONORARIOS A TERCEROS	90,358.46	87,868.95	2%
REPARACION Y MANTENIMIENTO	6,877.07	6,163.33	0%
TASAS, CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS	16,510.10	206,573.33	5%
CONSUMOS Y SUMINISTROS	4,160.88	9,200.32	0%
GASTOS DE CONTROL	8,379.47	8,349.82	0%
GASTOS GENERALES		3,010.71	0%
GASTOS DE LOGISTICA		45.00	0%
GASTOS DE VIAJE	8,179.74	678.30	0%
GASTOS DE GESTION	3,138.06	1,792.21	0%
GASTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	103.08	458.30	0%
GASTOS BANCARIOS	54.66	28,964.53	1%
OTROS RESULTADOS		-90.58	0%
UTILIDAD(PERDIDA) DEL EJERCICIO:	-229,090.43	-697,373.37	-18%

DETALLADO ESTADOS DE RESULTADOS POR MES.
UNIFICADO
AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB&F S.A.
DEL ENERO A DICIEMBRE 2013

DETALLE	MESES												TOTALES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		101,046.16	366,882.48	363,075.30	406,149.21	386,711.48	400,767.38	404,922.56	384,750.14	420,252.27	389,076.83	351,010.53	3,974,644.44
VENTAS NETAS		101,046.16	366,882.48	363,075.30	406,149.21	386,711.48	400,767.38	404,922.56	384,750.14	420,252.27	389,076.83	351,010.53	3,974,644.44
VENTAS BRUTAS		101,046.16	366,882.48	363,075.30	409,061.60	395,507.70	411,029.60	417,800.80	402,486.40	484,122.27	403,207.83	362,828.23	4,117,048.37
VENTAS SERVICIOS DE TRANSPORTE PROPIO		83,933.00	322,198.50	323,550.50	329,162.00	333,492.50	366,090.00	373,142.00	337,458.00	386,086.00	335,514.00	308,698.00	3,501,334.50
VENTAS SERVICIO DE TRANSPORTE TERCEROS		1,710.00	1,710.00		592.00	440.00		0.00					2,742.00
OTROS SERVICIOS PASAJEROS CORPORATIVOS		17,113.20	52,833.60	39,524.80	79,307.60	61,575.20	42,939.60	44,658.80	65,018.40	98,036.27	67,693.83	54,130.23	622,831.53
SERVICIOS PUBLICIDAD			-10,000.00					0.00					-10,000
COMISIONES EN VENTAS			140.38					0.00					140.38
DESCUENTOS EN VENTAS		-0.02			-2,912.39	-8,796.22	-10,262.22	-12,878.24	-17,736.26	-63,870.00	-14,131.00	-11,817.60	-142,403.95
DESCUENTOS EN TRANSPORTE DE PASAJEROS		-0.02			-2,912.39	-8,796.22	-10,262.22	-12,878.24	-17,736.26	-63,870.00	-14,131.00	-11,817.60	-142,403.95
COSTOS Y GASTOS	45,813.26	174,026.76	448,269.59	434,286.44	433,299.50	437,944.18	435,824.33	421,906.76	447,870.23	437,889.95	408,243.68	546,643.26	4,672,017.84
SUELDOS Y SALARIOS	30,391.87	83,758.35	212,758.79	180,757.96	172,819.02	170,470.61	168,441.33	173,186.53	183,011.10	159,214.51	164,324.69	192,942.43	1,891,977.09
ARRIENDOS Y CONCESIONES	1,664.09	1,552.17	41,054.46	55,068.37	53,172.82	55,299.64	53,684.16	54,878.93	55,468.82	55,429.44	53,595.71	53,779.76	535,199.37
SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA	35.71	1,918.96	20,752.66	33,292.42	30,352.86	29,074.87	33,579.46	29,826.03	30,030.73	30,959.08	27,391.96	37,537.23	304,752.03
LICENCIAS Y SUMINISTROS DE COMPUTO	245.00	3,386.70	884.30	3,136.31	531.50	787.00	1,301.84	1,947.08	592.14	1,302.14	1,605.60	1,298.19	17,017.80
SERVICIOS BASICOS	0.00	111.92	127.03	143.35	432.73	4,635.68	3,972.36	2,170.12	1,970.70	2,586.81	1,993.25	-2,580.64	15,563.31
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	347.42	593.98	33,607.63	33,691.39	33,899.61	33,954.68	34,049.75	34,111.94	34,095.51	34,097.68	34,145.18	34,163.22	340,757.99
COMUNICACION E INTERNET	2,379.85	4,496.13	2,943.08	3,493.48	6,597.79	4,468.56	2,693.83	5,079.39	5,146.26	3,954.93	3,940.46	4,342.44	49,536.20
SEGUROS	0.00	13,206.96	13,206.96	15,282.15	13,206.96	13,206.96	13,206.96	22,425.81	22,425.81	22,425.81	22,425.81	17,136.11	188,176.64
SERVICIOS Y HONORARIOS A TERCEROS	5,137.39	10,519.00	5,620.00	27,650.00	40,714.78	30,832.56	30,560.85	20,415.80	23,013.02	37,887.14	16,637.86	92,922.96	341,911.36
REPARACION Y MANTENIMIENTO	69.30	2,822.50	2.80	2,362.52	17,229.69	2,121.37	2,082.20	266.40	1,239.69	2,631.66	834.49	5,947.42	37,510.04
TASAS CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS	2,701.14	8,120.56	34,312.53	16,924.80	15,323.81	18,679.18	16,745.37	16,959.97	23,484.40	18,423.30	15,647.92	27,003.83	214,326.81
MANTENIMIENTO VEHICULOS PREVENTIVO		6.72	5,653.49	712.04	13,188.02	17,570.72	19,605.86	8,392.70	8,507.61	9,195.79	11,116.98	8,948.22	104,043.72
MANTENIMIENTO VEHICULOS CORRECTIVO				226.42	296.42	3,188.38	888.30	8,507.61	8,507.61	5,084.49	2,459.60	6,058.27	28,488.95
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES				17,229.69	6,279.28	13,978.10	19,322.68	11,000.00	10,094.19	12,010.27	14,201.36	12,455.19	128,398.76
CONSUMOS Y SUMINISTROS		3,343.56	11,489.11	14,225.02	7,111.18	8,410.02	6,645.28	7,479.89	2,108.99	5,773.15	5,544.95	7,853.26	82,663.02
GASTOS DE CONTROL	133.35	15,195.58	8,554.59	8,208.06	1,516.63	388.93	285.43	210.89	2,034.98	954.67	869.14	10,976.93	21,642.42
GASTOS GENERALES	257.97	255.21	3,052.02	839.62	360.84	136.50	367.65	156.22	63.34	151.52	40.34	598.10	524.83
GASTOS DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	229.57	568.13	511.68	2,225.17	360.84	136.50	367.65	156.22	63.34	151.52	40.34	598.10	524.83
GASTOS DE VIAJE	0.00	25.00	0.00	4.00	654.50	505.26	0.00	1,061.22	22.16	101.42	365.38	406.14	9,824.72
GASTOS DE GESTION	1,818.55	11.54	1,467.12	979.26	44.41	59.12	33.39	22.16	145.25	17,732.81	141.94	611.19	2,254.50
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	355.59	137.78	425.92	176.33	19,039.18	17,709.07	16,365.67	15,008.84	8,600.84	7,079.74	13,110.02	18,062.93	180,239.77
COMISIONES		128.05	4,567.33	3,554.67	1,308.46	5,620.07	8,282.47	5,096.38	6,180.40	3,070.20	4,026.94	7,603.29	55,858.24
GASTOS DE MERCADERO Y RELACIONES PUBLICAS		23,294.83	13,916.58	8,287.25	-3,404.93	4,986.50	1,563.83	1,650.00	1,650.00	1,324.00	24.00	4,607.00	80,930.87
GASTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL													
GASTOS BANCARIOS	46.46	573.13	11,711.51	2,689.78	2,067.94	1,960.40	1,981.73	1,989.51	1,589.06	1,608.50	1,103.09	1,552.84	28,873.95
COMPONENTES DE OTROS RESULTADOS													0.00
UTILIDAD(PERDIDA) DEL EJERCICIO:	-45,813.26	-72,980.60	-81,387.11	-71,211.14	-27,150.29	-51,232.70	-35,056.95	-16,984.20	-63,120.09	-17,637.58	-19,166.86	-195,532.53	-697,373.37

BALANCE GENERAL

Grupo Empresarial: AEROSERVICIOS PRODUCCIÓN
AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB&F
A DICIEMBRE 2013

CUENTA	DICIEMBRE 2012		DICIEMBRE 2013	
	TOTAL LOCAL	%	TOTAL LOCAL	%
ACTIVOS	203.092.70	100%	2.130.649.97	100%
ACTIVOS CORRIENTES	181.678.41	89.46%	394.283.28	18.51%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	14.930.75	8.22%	44.302.59	11.24%
ACTIVOS FINANCIEROS MANTENIDOS HASTA EL	-	0.00%	1.000.00	0.25%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO	496.90	0.27%	47.929.21	12.16%
CUENTA POR COBRAR ACCIONISTAS	120.000.00	66.05%	-	0.00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-	0.00%	2.768.30	0.70%
PAGOS ANTICIPADOS	43.350.00	23.86%	8.909.18	2.26%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	1.100.76	0.61%	242.864.34	61.60%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.800.00	0.99%	46.509.66	11.80%
ACTIVO NO CORRIENTE	21.414.29	10.54%	1.700.806.69	100.00%
ACTIVO FIJO	21.414.29	100.00%	1,700,806.69	100.00%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	22,541.54	105.26%	2,042,416.65	120.09%
MUEBLES Y ENSERES	14.336.15	63.60%	52.639.43	2.58%
EQUIPO DE COMPUTACION	8.205.39	36.40%	51.186.19	2.51%
EQUIPO DE TELECOMUNICACIONES	-	0.00%	2.910.88	0.14%
VEHICULOS DE OPERACION	-	0.00%	1.933.928.56	94.69%
EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	-	0.00%	1.751.59	0.09%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	-	0.00%	-	0.00%
DEPRECIACION ACUMULADA PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	(1.127.25)	-5.26%	(341.609.96)	-20.09%
ACTIVOS INTANGIBLES EN PROCESO	-	0.00%	35.560.00	2.09%
PASIVOS	210,362.09	100.00%	2,009,200.73	100.00%
PASIVOS CORRIENTES	210,362.09	100.00%	1,099,048.39	54.70%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.191.24	0.57%	748.394.55	68.09%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	200.000.00	95.07%	111.192.33	10.12%
PROVISIONES	-	0.00%	28.791.78	2.62%
INTERESES POR LIQUIDAR	-	0.00%	31.172.42	2.84%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	9.170.85	4.36%	157.447.31	14.33%
ANTICIPOS DE CLIENTES	-	0.00%	-	0.00%
PORCION CORRIENTE DE PROVISIONES BENEFICIOS EMPLEADOS	-	0.00%	22.050.00	2.01%
PASIVOS NO CORRIENTES	-	0.00%	910.152.34	45.30%
PASIVOS LARGO PLAZO	-	0.00%	910.152.34	100.00%
PATRIMONIO	-7.269.39	100.00%	121.449.24	100.00%
CAPITAL	10.000.00	-137.56%	10.000.00	8.23%
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	220.000.00	-3026.39%	1.048.164.00	863.05%
RESULTADOS ACUMULADOS	(8.178.96)	112.51%	(239.341.39)	-197.07%
PERDIDAS DEL EJERCICIO	(229.090.43)	3151.44%	(697.373.37)	-574.21%