

Quito, 12 de Marzo de 2015

## **AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB & F S.A.**

### **INFORME DE GERENCIA EJERCICIO ECONOMICO 2014**

Señores Accionistas,

De acuerdo a lo dispuesto por lo estatutos de la compañía y de acuerdo con la ley, a continuación presento el Informe de Gerencia correspondiente al año 2014.

#### **1.- Aspectos Generales.**

Me incorporé como Gerente General de la empresa el 30 de Abril del 2014 y luego de revisar la información financiera, administrativa, de operaciones y laboral decidí emprender el proyecto interno que tenía tres aspectos fundamentales: 1) Estabilidad financiera, 2) Reordenamiento Societario y Fiscal y 3) Programa de crecimiento de la empresa.

Comencé enfocando mi actividad gerencial en buscar una disminución permanente en los gastos generales de la empresa, identificar oportunidades de mejora en operaciones, siempre manteniendo el servicio de calidad con la que venía trabajando la Institución desde su inicio.

Es importante mencionar que en este año la empresa obtuvo el permiso de funcionamiento definitivo, documento muy importante para garantizar la operación legal. Este permiso permitió que se puedan matricular las 14 unidades logrando con esto formalizar legalmente también los vehículos.

Durante el año hemos cumplido con nuestra planificación de frecuencias logrando mantener un alto índice de satisfacción en nuestros pasajeros y cumpliendo con nuestro compromiso como empresa.

La empresa no tiene ningún juicio en su contra y ventajosamente solo hemos tenido dos accidentes menores de tránsito que no han afectado nuestra operación.

La relación que mantenemos con Quiport, con Quito Turismo y con el Municipio es muy buena por lo que debemos seguir aprovechando para buscar oportunidades de crecimiento comercial.



Hasta diciembre 31 del 2014 el capital de la empresa se encuentra de la siguiente manera:

### Capital de la empresa

Capital Suscrito	1,873,966.00
Capital pagado	1,058,164.00

<b>Pendiente aportación:</b>	<b>815,802.00</b>
------------------------------	-------------------

Plazo máximo aportación : 24 -Julio – 2016
--

## 2.- Área Financiera,

El enfoque conjuntamente con los accionistas de la empresa estuvo encaminado a realizar una disminución considerable en todos los gastos de la empresa, y en función de ello a continuación informo y detallo las actividades y mejoras realizadas:

- 2.1 Reducción del personal mejorando el costo de la nómina:
- 2.2 Reducción en la póliza de pasajeros de US\$ 30.000 a US\$ 5.000 .
- 2.3 Reducción del guardia de seguridad que se mantenía en la sala de embarque
- 2.4 Cancelación a la empresa de limpieza de vehículos
- 2.5 Eliminación de un puesto de trabajo en el servicio al cliente
- 2.6 Reordenamiento del horario de trabajo de conductores y revisión del costo hora extra.
- 2.7 Se firmó el contrato con Movistar incluyendo publicidad interna.
- 2.8 Se realizó trabajos de mecánica ligera en nuestras oficinas.
- 2.9 Control en la compra de insumos , materiales y proveeduría
- 3.0 Reducción del costo de arrendamiento con Quito Turismo
- 3.1 Refinanciamiento de la deuda de vehículos
- 3.2 Eliminación del servicio de seguridad con guardias Morenos
- 3.3 Se replantea la depreciación de los vehículos pasando a 7 años.
- 3.4 Se renegocia el costo del transporte interno que brindamos a Quiport.
- 3.5 Renegociación de los costos de impresión de boletos y facturas
- 3.6 Se renegocia el precio y la marca del aceite para los vehículos.
- 3.7 Renegociación de los costos y gastos de mantenimiento.
- 3.8 Se negocia el costo de transportación de valores
- 3.9 Se renegocia el valor de arrendamiento de la oficina de Guayaquil
- 4.0 Se firma acuerdo de trabajo con el Dr. Jorge Grijalva y con ello se estabiliza el gasto con los abogados.
- 4.1 Se cancela la deuda con el Banco del Pichincha
- 4.2 Se renegocia el Fee mensual con Quiport.

### Resumen reducción costos y gastos

		REDUCCIÓN NETA MES
No.	COSTOS Y GASTOS TOTALES	-194,010.62
1	SUELDOS Y SALARIOS	-54,922.71
2	ARRIENDOS Y CONCESIONES	-10,519.50
3	SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA	-23,785.20
4	LICENCIAS Y SUMINISTROS DE COMPUTO	89.59
5	SERVICIOS BASICOS	-1,092.23
6	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	-14,490.49
7	COMUNICACION E INTERNET	-2,827.92
8	SEGUROS	-13,238.07
9	SERVICIOS Y HONORARIOS A TERCEROS	-25,594.18
10	REPARACION Y MANTENIMIENTO	-3,751.00
11	TASAS CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS	-4,433.54
12	MANTENIMIENTO VEHICULOS PREVENTIVO	-6,881.68
13	MANTENIMIENTO VEHICULOS CORRECTIVO	1,297.86
14	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	-1,661.11
15	CONSUMOS Y SUMINISTROS	-6,609.18
16	GASTOS DE CONTROL	-1,543.90
17	GASTOS GENERALES	-259.57
18	GASTOS DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	2,590.91
19	GASTOS DE VIAJE	-982.47
20	GASTOS DE GESTION	-145.36
21	GASTOS DE FINANCIAMIENTO	-18,023.98
22	COMISIONES	-320.34
23	GASTOS DE MERCADEO Y RELACIONES PUBLICAS	-5,361.89
24	GASTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	-460.70
25	GASTOS BANCARIOS	-1,083.96

El beneficio alcanzado con estas medidas fue importante ya que la empresa termina su año 2014 con utilidad y cumpliendo con sus obligaciones contractuales.

Los ingresos generados durante el año fueron de la siguiente manera:

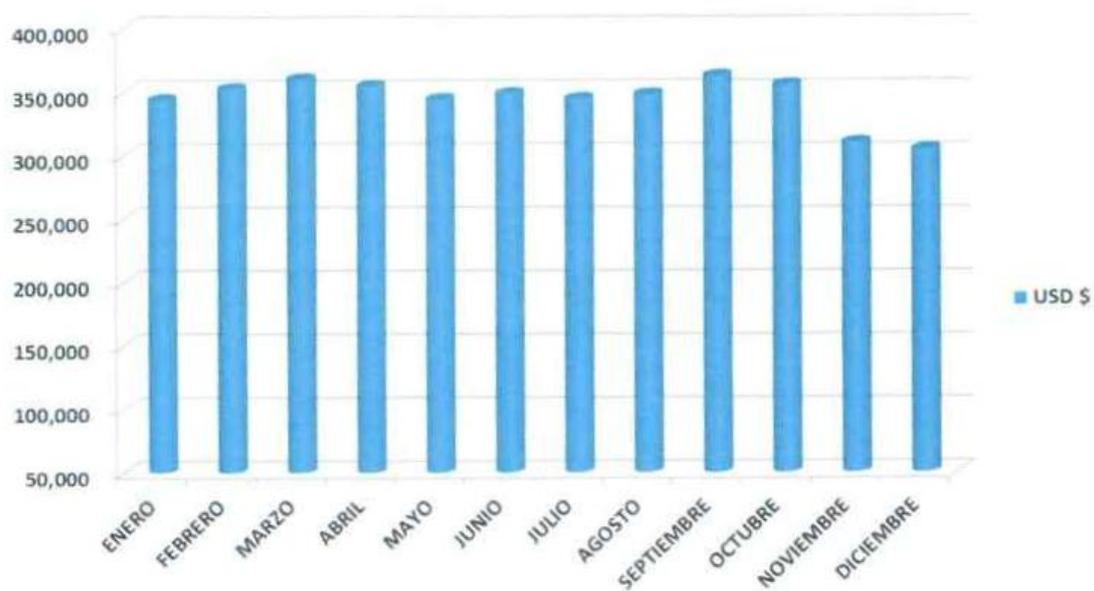
#### Detalle de ingresos 2014

Servicio normal	3,576,384.00
Corporativo	733,407.00
Otros ingresos	33,959.00
Descuentos	213,625.00

Ventas Netas 4,130,125.00

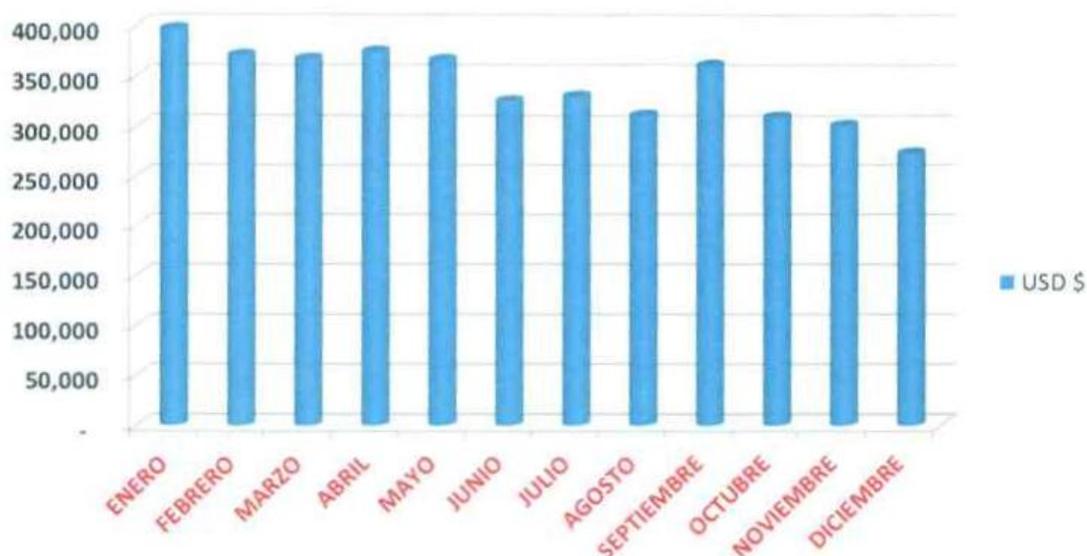
Comportamiento de los ingresos:

#### INGRESOS TOTALES ENE - DIC 2014



## Comportamiento de los costos y gastos

### COSTOS Y GASTOS TOTALES ENE - DIC 2014



#### Otros datos importantes:

\* Es importante indicar que se incorporó al activo de la empresa en este año el valor del IVA pagado por la compra de las 14 unidades por un monto de US\$ 232.071. Se tomó esta decisión en vista de que no se logró la recuperación del IVA, trámite que se lo tenía planteado durante el año 2013 y que en base al comunicado que se nos remitió no fue aceptado.

#### Cartera vencida:

\* La cartera vencida de la empresa es relativamente sana lo cual ha sido beneficioso para la liquidez de la empresa. La mayoría de clientes pagan de contado apoyando a nuestro flujo caja. Del total del cartera por cobrar a Diciembre tenemos el 5% de valor vencido

\* Se renegoció la deuda con Nirampres - Dr. Diego Almeida por US\$ 19.250 a 6 meses plazo. Esta deuda se generó en el año 2013 y en los primeros meses del año 2014. Las cuotas refinanciadas son de US\$ 3.296

\* Se formalizó el pago a los proveedores vía transferencia con lo cual se mejoró controles operativos, agilidad en los procesos y disminución de gastos.

#### Area Contable:

\* El área contable cumple un control previo a todas las transacciones para asegurar el adecuado registro hasta la obtención de los estados financieros.

\* Los Estados financieros cumplen la correcta aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados y la normativa legal tributaria.

\* Los resultados financieros de la empresa se los entrega hasta el día 12 de cada mes incluidas las revisiones analíticas de variaciones, comparativos contra el presupuesto, análisis financiero, análisis del IPK y demás información complementaria de indicadores.

\* Todas las facturas de proveedores por compras o por gastos pasan al registro contable con al autorización de Gerencia General y Gerencia Financiera , logrando con ello un control exhaustivo en el gasto.

\* Es importante indicar que todos los pagos que realiza la empresa pasan por el control de contraloría del Sr. Gonzalo Villacrés ( Autoline).

\* Llevamos información contable al día lo cual permite tomar acciones y decisiones ágiles.

\*Se contrató a la firma de auditores externos AUDITUM S.A. formalizando con ello el cumplimiento de la normativa legal.

\* Se realizan controles permanentes y sorpresivos en cajas.

### **3.- Aspectos Legales**

3.1 Se realizó una revisión y se hicieron las correcciones necesarias de toda la documentación societaria, libros de accionistas y títulos de acciones.

2.2 Formalización de los contratos en los que ha incurrido la empresa

2.3 Obtención del permiso definitivo de operación y matriculación de todas las unidades

2.4 Legalización de los permisos de publicidad en los buses.

### **4.- Área Comercial**

Hemos tenido durante el año varios factores que nos han afectado negativamente ya que Quito ha desarrollado varios proyectos para facilitar la viabilidad al Aeropuerto como son la apertura de la Ruta Collas y la Ruta viva, adicionalmente también la baja de la tarifa en el Aeropuerto a US\$ 7 y la conformación permanente de empresas de transporte y de parqueaderos adyacentes al Aeropuerto en Tababela.

Por lo anteriormente indicado hemos desarrollado permanentemente varias campañas y proyectos encaminados a evitar la baja de pasajeros como son:

4.1 Tame: Acuerdo comercial para movilizar entre 160 pasajeros diarios.



4.2 Renta de espacios en la terminal: Assistcard (seguros), Mundo Visión (Agencia de viajes), renta de espacios de parqueadero a Secretaría del Buen Vivir, Máquina de café ( Hanaska) y cafetería Le P'tit Café.

4.3 Acuerdo de manejo de cuentas clave con Metropolitan Touring.

4.4 Se realizó contrato con la empresa editorial Magiora para la administración de la revista Aeromagazine.

4.5 Se firmó acuerdo con empresa TV Digital activando un nuevo servicio comercializando servicio de publicidad para TV en los vehículos.

4.6 Se contrató a la empresa LINK para la administración pautas y contenidos tanto para Facebook como para Twitter . Logramos un crecimiento importante en este mercado.

Contactos		
	Inicio	Actual
Facebook	338.00	8,874.00
Twitter	209.00	1,616.00

4.7 Se instaló Wifi en la sala de embarque para mejorar el servicio a los pasajeros

4.8 Envío de mailings masivos

4.9 Apoyo auspicio Torneo de Golf " All you need is Ecuador": Canje

4.10 Convenio con club de suscriptores del El Comercio.

4.11 Proyecto trasbordo de pasajeros

4.12 Auspicio proyecto Campus Party: Acontecimiento congregó a 30.000 personas. Canje.

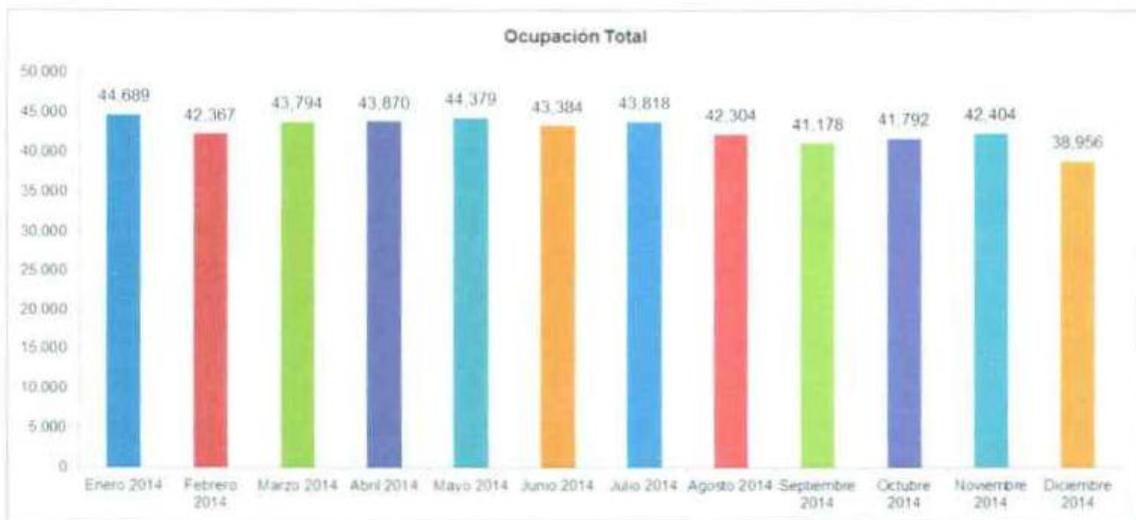
4.13 Visitas y acuerdos permanentes en el mercado Corporativo y Pymes.

## Ventas



*[Handwritten signature]*

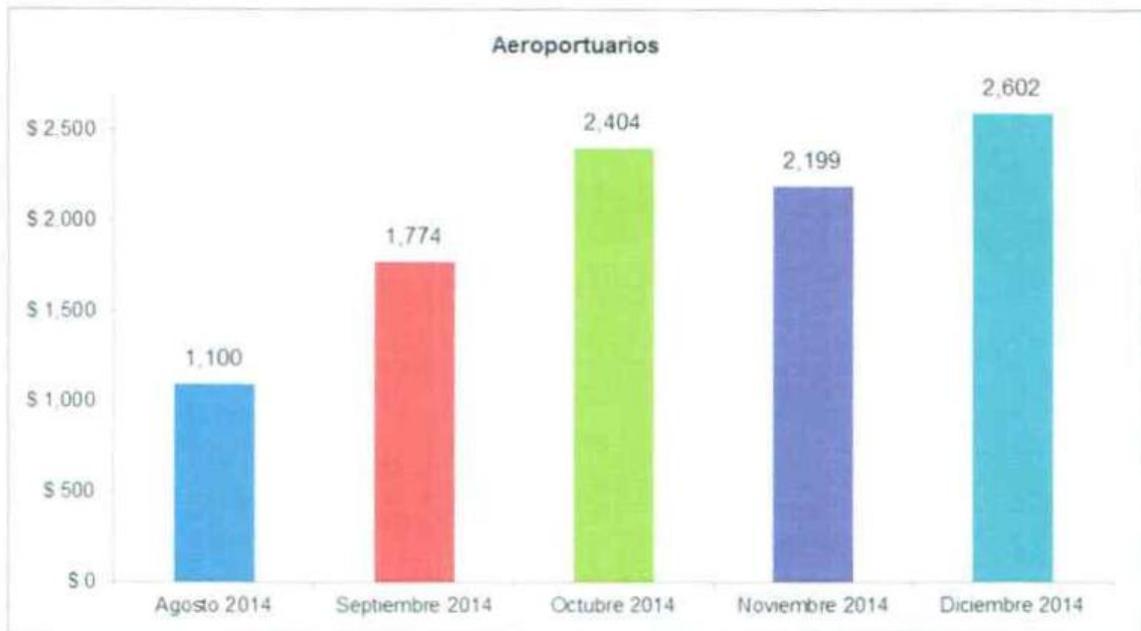
## Ocupación de pasajeros



## Programa "Anticipo su retorno" Cliente compra su ticket ida y vuelta



Planes Aeroportuarios: Programas encaminado a la captación de empleados de Aeropuerto.



Es importante comentar que se implementó un seguimiento sistemático diario de todo el movimiento comercial de la empresa con la finalidad de identificar oportunidades y amenazas.

## 5.- Recursos Humanos

Se ejecutó durante el año varios ajustes en este importante rubro buscando el personal adecuado e identificando la forma más adecuada de cumplir con nuestro servicio sin disminuir la calidad del servicio y optimizando el gasto.

Se tomaron en cuenta varios factores como son:

5.1 Horarios de alimentación. Se consideró el art. 57 del código de trabajo y esto permitió mejorar los tiempos de operación de la grilla.

5.2 Se reorganizó la grilla disminuyendo tiempos improductivos.

5.3 Se distribuyeron los horarios del personal para eliminar gastos que generan horas extras.

5.4 Disminuimos supervisores de terminal y maleteros, asignando estas tareas al personal de conductores Back up.

5.5 Se estructuró la descripción del manual de cargos.

5.6 Se levantó la información "actualización de datos del personal". La información se encuentra en orden.

5.7 Se incorporó el sistema de control de horarios al personal con el sistema "reloj biométrico"

5.8 Se puso en funcionamiento el control del pago de nómina a través del sistema.

5.9 Se implementaron varios programas motivacionales y de capacitación para empleados.

5.10 Se desarrollaron e implementaron formularios de control en el área como son: Solicitud permisos, requisición de personal, cambio de turno, entrevista de

salida, solicitud anticipo, guía de inducción general, orden de contratación, solicitud de vacaciones, notificación al personal de ingreso y salida de personal,  
 5.11 Participó el personal de conductores en el curso de certificación como "Conductor de Transporte Turístico Terrestre" promocionado por el Ministerio de Turismo conjuntamente con la Universidad Tecnológica Equinoccial.

5.12 Curso de Servicio al cliente dictado para el personal de conductores y área operativa.

## HEAD COUNT 2014

DEPARTAMENTO	2013	2014											
	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Caja	33	33	33	32	32	26	26	27	26	23	24	23	23
Comercial	9	10	10	10	9	10	9	8	9	9	8	10	10
Conducción	48	48	46	45	44	43	44	44	44	41	42	42	42
Finanzas y Contabilidad	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Gerencia General	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Limpieza	0	0	0	0	0	0	6	5	5	5	5	5	5
Maleteros	18	18	18	17	16	11	9	10	10	3	3	3	3
Operaciones	7	6	6	6	6	6	6	6	6	8	8	8	8
Supervisor de Terminal	10	11	11	10	10	9	9	9	9	0	0	0	0
Talento Humano	4	2	2	3	2	2	1	2	3	3	3	3	3
Tecnología y Sistemas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>TOTAL HEAD COUNT</b>	<b>139</b>	<b>136</b>	<b>134</b>	<b>131</b>	<b>128</b>	<b>116</b>	<b>119</b>	<b>120</b>	<b>121</b>	<b>101</b>	<b>102</b>	<b>103</b>	<b>103</b>

Se regularizó de acuerdo a la ley la cantidad de personal discapacitado.

## PERSONAL DISCAPACITADO

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
DISCAPACITADO	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	4	4
SUSTITUTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

## REQUERIMIENTO

### LEGAL:

LEY (4% DIS)	5.4	5.4	5.2	5.1	4.6	4.8	4.8	4.8	4.04	4.08	4.12	4.12
--------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------	------	------

PERSONAL:



#### 6.- Área Operaciones.

Durante el año 2014 el área de operaciones ha mantenido su control en los tiempos de los itinerarios de embarque y salida de los vehículos buscando siempre cumplir con el compromiso de la empresa con los usuarios. La efectividad fue en el 100%

Al ser el área con mayor personal, ha tenido varios cambios importantes enfocados en el ahorro de costos y gastos.

Se ha trabajado permanentemente en el cuidado de los vehículos pero encaminando siempre los esfuerzos en bajar los costos tanto para los mantenimientos preventivos como en los correctivos; realizando inclusive directamente en la terminal trabajos de mecánica ligera.

Los vehículos por efecto del kilometraje recorrido van sufriendo permanente desgaste por lo que mantenemos un control riguroso diario del mantenimiento cuidando también que las partes y piezas de cambio sean de calidad; logrando con ello el cuidado de este activo tan importante para la empresa.

Durante el año se eliminaron ciertas horas del servicio las cuales generaban un costo importante para la empresa sin un valor agregado para los pasajeros. Por lo expuesto los horarios de los itinerarios actualmente son:

#### Quito

Horario	Salida UIO
3:00 am- 18:00 pm	Cada 30 min
19:00 pm - 3:00 am	Cada hora

### Tababela

Horario	Salida TBB
6:00 am- 12:00 pm	Cada 30 min
1:00 am - 6:00 am	Cada hora

Se realiza revisiones permanentes de control de calidad en las diferentes áreas de operaciones: conductores, vehículos, lavado, limpieza general, guardianía y Terminal.

Se ha llevado un control permanente sobre el estado de neumáticos de los vehículos conjuntamente con el proveedor Tecnillanta, realizando controles preventivos y correctivos.

### 7.- Área de Sistemas.

El departamento de sistemas durante este año ha tenido una participación importante ya que su gestión ha permitido:

- 7.1 Disminución en costos por cambio de proveedor. Actualmente se trabaja con Telconet.
- 7.2 Mejora de comunicación interna con TBB logrando estabilidad en la facturación y en el servicio.
- 7.3 Revisión permanente del servicio de internet Wifi en los vehículos.
- 7.4 Desarrollo de sistemas de control de la operación. Implementación de una aplicación para el registro y seguimiento de información diaria de ocupación reportes generales, contables, financiero y gerenciales.
- 7.5 Implementación del sistema biométrico para el control de pasajeros TAME
- 7.6 Control de la asistencia sistemática del personal
- 7.7 Implementación del pago de la nómina con el uso del sistema
- 7.8 Control y actualización de la información contable de la empresa permanente.
- 7.9 Actualización y desarrollo de procesos del área de tecnología.



### Conclusiones y recomendaciones:

El programa de estabilidad emprendido permitió alcanzar al final del año rentabilidad a la empresa, mejorar significativamente los resultados financieros y cumplir con las obligaciones. Es importante seguir adelante con este proyecto de reestructuración ya que la empresa necesita que los costos y gastos guarden un equilibrio para el bienestar económico a futuro. Este programa se encaminó fundamentalmente en reducir importantemente el costo de la nómina, reestructurar los gastos que ha tenido la empresa en general.

Es importante resaltar que los efectos de apertura de las nuevas rutas a Tababela, la baja de tarifas en el parqueadero tanto en el aeropuerto como en los parqueaderos aledaños al sector y el crecimiento permanente de la competencia, nos ha afectado en la cantidad de pasajeros transportados. Cada vez el tiempo de traslado al aeropuerto es menor y esto nos obliga a buscar nuevas alternativas de atención a los pasajeros y a mantenernos en constantes cambios mejorando nuestro servicio y brindando otros valores agregados que nos permitan crecer durante el próximo año.

Veo con optimismo que logremos un crecimiento ya que hay un mercado importante por atender y con estrategias dinámicas y decididas seguro alcanzaremos mejores resultados financieros. Debemos emprender proyectos enfocados hacia los clientes, brindando servicios que estén enfocados a los constantes cambios viales y condiciones del mercado.

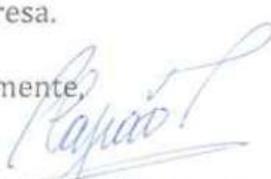
Es necesario seguir permanentemente buscando nuevas oportunidades de reducción de costos y gastos en nuestra operación los cuales permitirán tener mayor estabilidad.

Es importante acentuar que actualmente la empresa se encuentra al día en las obligaciones con los diferentes organismos de control como son Superintendencia de Compañías, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Servicio de Rentas Internas.

Toda documentación de respaldo transaccional de la operación de la empresa tanto física como sistemática, documentación legal, documentos de empleados y contratos con terceros se encuentra debidamente archivada y custodiada para respaldo de la empresa.

El trabajo diario del personal de la empresa y el apoyo y compromiso permanente de los accionistas sin duda han sido fundamentales para alcanzar los resultados de la empresa.

Atentamente,



**Patricio Cajiao Pachano**  
**Gerente General**  
**Aeroservicios del Ecuador MB&F S.A.**