



AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB&F S.A.

INFORME DE GERENCIA EJERCICIO ECONÓMICO 2016

A los señores accionistas:

En cumplimiento con la Ley y los estatutos de la compañía, a continuación presento el informe de Gerencia General correspondiente al ejercicio económico 2016 en donde detallo los aspectos más relevantes y resumidos para entender los resultados alcanzados.

1.- ASPECTOS GENERALES

La dirección de la empresa la asumí desde el mes de octubre estando antes el Sr. Francisco Recalde al frente de la gerencia, durante este corto tiempo para finalizar un ejercicio económico me enfoqué principalmente en los siguientes aspectos:

- Retomar las buenas relaciones con clientes, proveedores, empleados, y entes externos quienes de algún modo fueron violentados tanto en acuerdos como en el trato personal, dentro de estos están: Quiport, Quito Turismo, agencias de viajes, Despegar, Cámara de Comercio, AUTEK, El Recreo.
- Realizar un adecuado control del mantenimiento de las unidades en cuanto a valores facturados como en recepción de trabajos por parte del taller a través de actas de entregas de cada unidad luego de realizar pruebas y recorridos.
- Tratar de cumplir con el servicio de transporte a los clientes que llegaban a nuestras terminales y que por falta de unidades no salían a tiempo, para cubrir este desfase de unidades se procedió a la contratación de unidades externas con las mismas comodidades.
- En función del tipo de permiso de operación que le aplica a Aeroservicios se procedió a solicitar el cambio para pasar del control de Agencia Metropolitana de Tránsito (AMT) a la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) permitiéndonos de esta manera llegar a cualquier parte de la ciudad sin necesidad de aprobación.
- Actualmente la empresa cuenta con permisos de operación a las terminales de: Los Chillos, Recreo, Cumbayá, Quito y Tababela.

ÁREA SOCIETARIA

Del aumento de capital aprobado en Junta General de Accionistas y registrado en el Registro Mercantil con fecha 24 de julio del 2014 por \$1.863.966 con dos años de prórroga para su pago, al respecto a continuación se presentan los movimientos y los saldos que quedan al 31 de diciembre del 2016:

CUADRO DE ACCIONISTAS CON CESION DE DERECHOS

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO	APORTE EN		CESION DE DERECHOS	CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO AL 31/12/2016	TOTAL POR ACCIONISTA	PORCENTAJE
JAIME BURBANO DE LARA PAREDES	258,349		0	-258,349		335,100	18%
COMERCIALIZADORA AUTOLINE	478,559	62,500	416,059	399,742	399,742	1,355,466	72%
HERNAN BURBANO DE LARA	63,990		0	-63,990		83,000	4%
JAIME BURBANO DE LARA MONCAYO	26,212		0	-26,212		34,000	2%
OSWALDO FLORES BERMEJO	25,596		0	-25,596		33,200	2%
FERNANDO MARTINEZ DE LA VEGA	25,595		0	-25,595		33,200	2%
TOTALES	878,301	62,500	416,059	0	399,742	1,873,966	100%

En el mes de diciembre se realizó la cesión de acciones por parte de los demás accionistas a favor Comercializadora Autoline por un monto de \$399.742 valor que fue cancelado el 2 de abril del 2017, concluyendo el pago del aumento de capital suscrito, y se genera un nuevo porcentaje accionario como se muestra en el cuadro.

Al 31 de diciembre el patrimonio presenta el siguiente detalle:

CALCULO PARA CAUSAL DE DISOLUCIÓN

Detalle	Valores
Capital más reservas	1,877,269.67
50% del capital más reservas	938,634.84
Resultados Acumulados al 31/12/2016	(1,426,249.08)
Causal de Disolución	(487,614.25)
NOTA: El 50% del capital no puede ser menor que las pérdidas acumuladas	

Al 31 de diciembre del 2016 la empresa se encuentra en causal de disolución porque el 50% del capital supera las pérdidas acumuladas incluye la pérdida del año 2016.

ÁREA OPERATIVA

En el área operativa presentamos el cuadro de ocupación de pasajeros en donde se evidencia la caída del servicio de transporte ofertado durante el año 2016:



- En el mes de septiembre se procede a cancelar las frecuencias nocturnas previo un análisis que determino que no eran rentables por su bajo nivel de ocupación pasando de 96 a 81 frecuencias diarias eliminándose el tercer turno.
- En el mes de abril se abren las terminales de Los Chillos y el Recreo cumpliéndose con 4320 frecuencias ya que salían cada media hora desde las 4:20 de la mañana hasta las 22:00, recorriendo 200.000 km aproximadamente hasta el 1 de junio fecha en la cual se cerraron por no ser rentables con la aprobación del directorio.
- Se dispuso por parte de la Gerencia General dejar de trabajar con el taller Autoline en el mes de marzo para pasar a trabajar con el taller de AUTEK debido a la falta de repuestos de donde se genera un gasto de \$166.333 por la flota de 14 unidades en mantenimiento correctivo de embragues principalmente; daños que se atribuyen a la especificaciones técnicas de origen de las unidades, en diferenciales, cajas entre otros mantenimientos. En el mes de septiembre se decide volver al taller de Autoline y trabajar en el mantenimiento de 8 unidades de motor 360 HP realizando mantenimientos correctivos y preventivos con un gasto generado de enero a abril y de septiembre a diciembre de \$86.000
- Se llegó a determinar que existía personal no calificado para conducir este tipo de unidades (motor trasero) por lo que se tomó la decisión de evaluar al personal de conductores y con estos resultados se procedió a separarlos paulatinamente de la empresa, y al personal que quedo se capacito en ruta y teóricamente con personal técnico de Autoline.
- En el mes de noviembre se negocia el costo operativo del recorrido interno que se da en el nuevo aeropuerto de Quito por contrato; cambiando de proveedor pasando de \$3600 mes por vehículo, chofer y combustible a \$980 por el servicio completo.

El 12 de diciembre del 2016 la unidad 1014 con placas PAC-2663 a las 6:00 de la mañana trasladándose desde Tababela a mantenimiento en talleres Autoline, sufre un incidente que de acuerdo a los informe técnico de perito fue provocado por un cortocircuito del sistema eléctrico del vehículo; no hubo personal en riesgo y se notificó y presentó toda la documentación al seguro, el cual determinará el valor del siniestro y se procederán a realizar los ajustes contables.

ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS

- En el año 2016 se invirtió en las nuevas oficinas de matriz en cableado y equipos un valor de \$4.710 y en las terminales de Los Chillos y Recreo un valor de \$2.451 por los mismos conceptos, al momento de cerrar estas terminales los equipos fueron redistribuidos o están en custodia y los gastos fueron presentados como pérdida en el mes correspondiente.

- Se realizaron pequeños desarrollos para el área comercial con el fin de tener organización y control de promociones, se dieron opciones en pantalla de facturación para acortar tiempos de venta, se generaron reportes a nivel ejecutivo para análisis y seguimiento y se unificó la información de personal de TAME para el control de facturación.
- Se implementó el módulo de mantenimiento de unidades en el sistema Spyral con la finalidad de mantener en detalle los trabajos que se realizan en cada una de las unidades, se realizaron mejoras al módulo de registro de ocupación para poder obtener datos necesarios para generar indicadores en el área de operaciones.
- A partir del mes de septiembre con la nueva dirección al área de tecnología se dispuso dentro de sus funciones la Mejora Continua enfocándose a finales de año en el área de operaciones en donde se implementó procedimientos y políticas que permitieron mejorar el servicio y el seguimiento se los sigue realizando a través de indicadores como se muestra a continuación un muestra:

KPI CUMPLIMIENTO GRILLAS

Mes	Oct	Nov	Dic
KPI PRODUCTIVIDAD DE CUMPLIMIENTO DE GRILLAS	98.3%	99.0%	99.4%

KPI GRILLAS SUSPENDIDAS

Observación	Mes	Oct	Nov	Dic
FALTA DE PASAJEROS (MENOR A 3 PAS)		22.00	42.00	36.00
GRILLA NO SE APERTURA POR FENADO		-	26.00	-
FALTA DE UNIDAD		12.00	1.00	5.00
SUSPENSION GRILLA NO REGULAR		6.00	-	-
POR ACTIVACION DE GRILLA OTRO HORARIO		6.00	-	-
FALLA MECANICA DE UNIDAD		-	2.00	2.00
FALTA DE CONDUCTOR A SU ENTRADA - NO SE DISPONE DE BACKUP		1.00	-	2.00
UNIDAD SALE VACIA PARA CUMPLIR GRILLA		1.00	-	2.00
TRAFICO DEMORA EN LLEGADA - OTROS FACTORES EXTERNOS		-	1.30	-
TRAFICO DEMORA EN LLEGADA - ACCIDENTE		1.00	-	-
Total		49.00	72.00	47.00

ÁREA COMERCIAL

En el área comercial es importante destacar que en el año 2016 su estructura paso de 10 a 6 personas con una rotación de tres gerentes comerciales y 3 jefes de ventas en promedio de 4 meses cada uno, tiempo en el cual no se desarrollaron estrategias comerciales orientadas al sector turístico, corporativo y al seguimiento de clientes.

A continuación se presenta un resumen comparativo de ventas:

CUADRO COMPARATIVO VENTAS 2015-2016

VENTAS	2015	2016	VARIACIONES	%
VENTAS SERVICIOS DE TRANSPORTE PROPIO	2,307,243.84	1,602,692.89	-704,550.95	-31%
VENTAS SERVICIO DE TRANSPORTE TERCEROS	86,565.01	21,724.60	-64,840.41	-75%
OTROS SERVICIOS PASAJEROS CORPORATIVOS	436,348.78	256,823.82	-179,524.96	-41%
SERVICIOS PUBLICIDAD	69,945.32	31,409.09	-38,536.23	-55%
SERVICIOS DE ARRENDAMIENTO	17,088.27	2,681.25	-14,407.02	-84%
COMISIONES EN VENTAS	1,541.43	0.00	-1,541.43	100%
VENTAS ACTIVOS FIJOS	1,655.00	0.00	-1,655.00	100%
TOTAL VENTAS	2,920,387.65	1,915,331.65	-1,005,056.00	-34%

En el cuadro anterior se evidencia una reducción en las ventas entre el año 2015 al 2016 de 1 MM que representa el 34% siendo el canal de ventas corporativas el mas afectado con una caída del 41% respecto del año 2015, las cajas en Quito y Tababela presentan una reducción del 31%.

Esta considerable disminución de las ventas tuvo su efecto por factores que se detallan a continuación:

- La situación económica más la devastación tras el terremoto del 16 de abril, fueron dos factores que afectaron el normal desempeño de los diferentes agentes del sector turístico afectándonos con pasajeros internacionales y nacionales principalmente golpeando al pasajero del sector público quien disminuyo considerablemente.

- Disminución de la ocupación del Aeropuerto Internacional de Quito (NAIQ) en un 15% frente al año 2015 es un golpe directo a Aeroservicios.
- En el mes de agosto se decide cerrar las grillas en el Bicentenario desde las 22:00 a 3:00 y en Tababela desde las 23:00 a 4:30 para reducir gastos esto tuvo un impacto de aproximadamente \$10.000 mes.
- El sector público redujo en un 80% sus compras corporativas por la reducción de sus presupuestos, porque buscaron otras formas de trasladarse y porque la frecuencia de viajes se limitó al máximo.
- La ubicación de nuestra terminal hemos visto es un factor que incide en la demanda de nuestro servicio ya que llegamos solo al sector norte
- Dentro del área comunicacional de la empresa se restó importancia al canal redes sociales siendo un canal necesario para el marketing digital.
- La administración anterior no se enfocó en la importancia del buen servicio al cliente dejando un rastro de inconformidad ante los pasajeros y generando una mala imagen corporativa y pérdida por arrastre de pasajeros inconformes, con la nueva jefatura comercial se está levantando la marca y el buen servicio al cliente.
- El continuo cambio de decisiones y falta de promesas informadas a los clientes a través de flyers, pagina web, pancartas y volantes respecto de horarios, estaciones, promociones hicieron que buscaran otros medios de transporte desde el aeropuerto de Quito por falta de confianza en nuestro servicio.
- El cambio de ubicación de la terminal en el mes de febrero hizo que se disminuyeran nuestras ventas por desconocimiento de los pasajeros que pensaban que ya no estábamos operando a pesar de haber puesto dos personas para brindar información.
- La agresividad de los transportistas legales e ilegales en las dos terminales han sido un impacto importante en las ventas quien utilizan métodos y maneras de enganche antiéticos y desleales para llevarse los pasajeros.
- No se le dio importancia al sector corporativo abandonándose casi en su totalidad por no dar seguimiento y no se buscaron nuevos clientes o alternativas de negocios.
- Las ventas de publicidad se disminuyen porque movistar cierra en contrato de publicidad primero en la terminal y luego en los buses-
- Las ventas de arrendamiento se reducen porque con el cambio de terminal se suprime el arriendo a LAC el arriendo de parqueaderos, Mundovisión solo se quedó el de la cafetería
- Durante este año se generaron diversas promociones enfocadas en el cliente final de cajas sin que hubiera un análisis sustentado de la viabilidad del producto ofertado, de igual manera se gestionaron alianzas estratégicas con empresas como Despegar.com y Supermaxi con quienes por falta de una gestión comercial se diluyeron los posibles beneficios de las negociaciones realizadas.

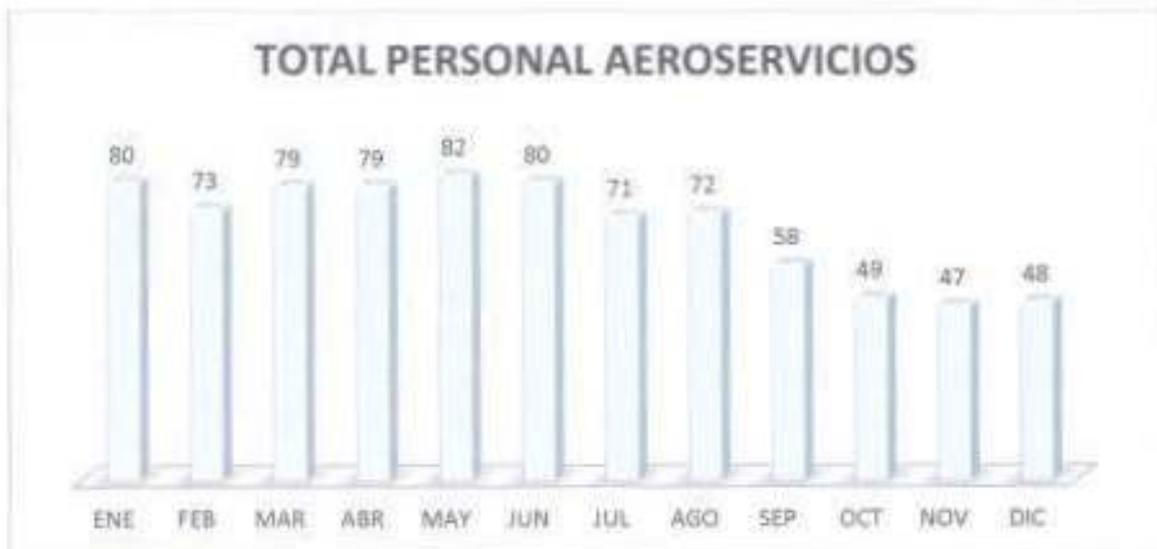
- En el año 2016 se abrieron las terminales del Recreo y Los Chillos arrojando en ambas terminales pérdida en los meses de abril y mayo, por tal motivo se decide cerrar las terminales pero dejando un mal precedente en el cliente por falta de seriedad.

ÁREA RECURSOS HUMANOS

La estructura gerencial y de jefaturas de la empresa a finales del año 2016 fue reducida y reorganizada a todo nivel en función de bajar gastos y mantener una estructura más plana a través de no reemplazar al personal que salía de la empresa sino de dar la responsabilidad al personal vigente tomando en cuenta las habilidades y destrezas que cada uno tenía, las responsabilidades ampliadas son:

- Contadora General
 - Contabilidad
 - Tesorería
 - Recursos Humanos
 - Cajas
 - Financiero
 - Jefe de Sistemas
 - Sistemas
 - Mejora Continua
 - Gerente de Operaciones
 - Operaciones
 - Tramites externos
 - Conductores
 - Conductores
 - Despachadores
 - Limpieza
 - Cajeros
 - Cajeros
 - Supervisores
 - Enganchadores
 - Enganchadores
 - Servicio al cliente
- Se redujeron tiempos de limpieza de las terminales con el mismo personal, de lunes a viernes y en fines de semana y feriados quienes tienen que realizar la limpieza es el personal que se encuentra de turno en cajas u operaciones.

- El head count paso de 80 empleados en diciembre del año 2015 a 48 empleados en el 2016, una reducción del 60% de personal que se ve reflejado en el cuadro que se presenta a continuación observándose que a partir del mes de septiembre se da la mayor reducción a raíz de la reorganización y cierre de grillas.



- Se renegociaron sueldos de algunas jefaturas generando ahorros en el costo nómina
- En el año 2016 se generó un flujo de pago en liquidaciones de personal que salió de manera voluntaria y en muchos casos negociaciones por despido intempestivo por valor de \$116.559.
- Se eliminó el seguro de asistencia médica a todo el personal de la empresa
- Se disminuyó el monto de servicio celular que la empresa cubría para las jefaturas y gerencias.
- Se bajó el monto utilizado en seguridad industrial
- Se eliminaron las comisiones y bonos al personal de operaciones y comercial
- En tema de capacitación en el año 2016 no hubo inversión

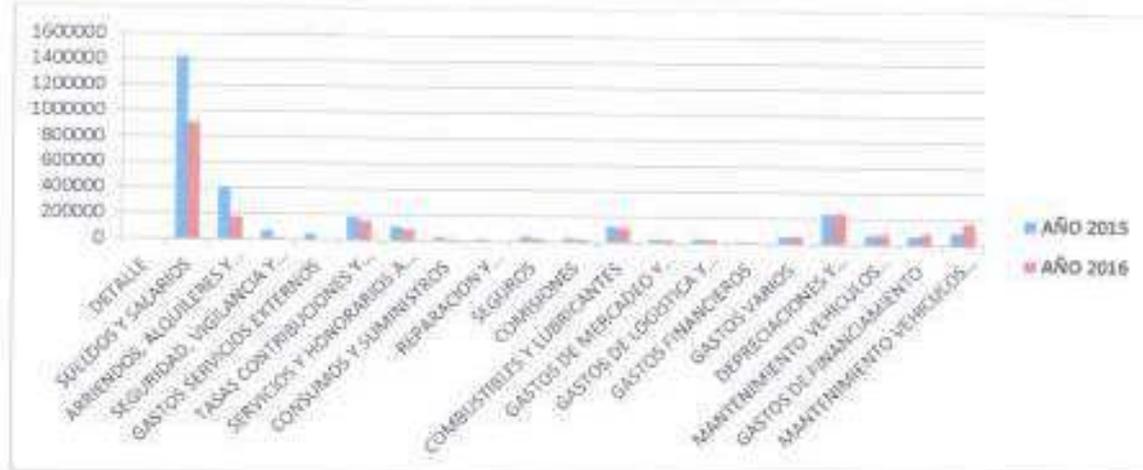
AREA CONTABLE FINANCIERA

En el área contable financiera se pueden observar los impactos económicos que en el año 2016 se dieron para lo cual presentamos un cuadro comparativo en donde se reflejan las variaciones:

CUADRO COMPARATIVO COSTOS Y GASTOS 2015-2016

DETALLE	2015	2016	VARIACIONES	%
SUELDOS Y SALARIOS	1,426,502.46	905,661.61	-520,840.85	-37%
ARRIENDOS, ALQUILERES Y CONCESIONES	394,839.97	172,857.96	-221,982.01	-56%
SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA	72,826.43	14,053.12	-58,773.31	-81%
GASTOS SERVICIOS EXTERNOS	45,740.54	1,101.00	-44,639.54	-98%
TASAS CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS	183,247.80	153,175.56	-30,072.24	-16%
SERVICIOS Y HONORARIOS A TERCEROS	116,322.53	91,263.98	-25,058.55	-22%
CONSUMOS Y SUMINISTROS	31,678.06	17,022.04	-14,656.02	-46%
REPARACION Y MANTENIMIENTO	18,681.09	4,777.69	-13,903.40	-74%
SEGUROS	42,631.55	28,733.83	-13,897.72	-33%
COMISIONES	32,002.94	24,670.85	-7,332.09	-23%
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	127,529.30	120,346.50	-7,182.80	-6%
GASTOS DE MERCADEO Y RELACIONES PUBLICAS	32,513.50	26,181.60	-6,331.90	-19%
GASTOS DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	33,550.82	29,888.64	-3,662.18	-11%
GASTOS FINANCIEROS	15,994.25	12,380.48	-3,613.77	-23%
GASTOS VARIOS	58,798.60	64,494.23	5,695.63	10%
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	234,703.74	239,822.06	5,118.32	2%
MANTENIMIENTO VEHICULOS PREVENTIVO	73,210.82	81,327.00	8,116.18	11%
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	66,687.64	87,671.35	20,983.71	31%
MANTENIMIENTO VEHICULOS CORRECTIVO	100,547.20	171,547.92	71,000.72	71%

GRAFICO COMPARATIVO AÑO 2015-2016



A través del control del gasto se realizaron las siguientes importantes reducciones en:

- **SUELDOS Y SALARIOS:** a partir del mes de junio se empiezan las reducciones de personal por cierre de terminales de Los Chillos y el Recreo, de agosto a diciembre se disminuye por el cierre del tercer turno en Quito y Tababela y por la reorganización de grillas en la parte operativa y de funciones en la parte administrativa y comercial llegando a bajar 32 empleados. El costo nomina también se redujo por negociaciones en sueldos y eliminación total de beneficios a los empleados quedando solo los de Ley y control de horas extras.
- **ARRIENDOS, ALQUILERES Y CONCESIONES:** durante el año 2016 se gestionó la baja del porcentaje de concesión que Quiport tenía sobre las ventas mensuales pasando del 8.04% al 6.5% generando un ahorro de 98K. El cambio de terminal con menor metraje y por ende menor precio de arriendo a Quito Turismo en la terminal de Quito con una reducción del gasto de 122K.
- **SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA:** la eliminación del servicio de seguridad dio un ahorro de 58K y se reemplazó con personal propio.
- **GASTOS SERVICIOS EXTERNOS:** en el año 2015 se realizaban servicios de aerotransfer que era una alianza con una cooperativa de taxis que daban el servicio desde nuestra terminal de Quito a los lugares de destino de nuestros clientes, pero que con el cambio de terminal este servicio se perdió porque Aeroservicios ya no contaba con autorización por parte de Quito Turismo para que los taxis ingresen, por dejar de dar este servicio se produce en el gasto una reducción de 44K en el año 2016 y en el ingreso 64K.
- **TASAS, CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS:** Al reducir las compras y gestionar nuevas negociaciones los gastos bajan y por ende el gasto del IVA.
- **SERVICIOS Y HONORARIOS A TERCEROS:** se eliminaron contratos con asesores legales y principalmente se eliminó la obligación de dar el recorrido largo quedándonos solo con el recorrido corto interno en el nuevo Aeropuerto Internacional de Quito según contrato con Quiport.
- **CONSUMOS Y SUMINISTROS:** su reducción se debe principalmente a la eliminación total del gasto de boletos, y reducción en suministros de oficina.
- **REPARACIONES Y MANTENIMIENTOS:** durante el año 2015 se realizaron adecuaciones en la anterior terminal lo que refleja la reducción respecto del año 2016 en donde se produce un gasto por amortización de las nuevas oficinas a cinco años.
- **SEGUROS:** se realizan nuevas negociaciones con las aseguradoras
- **COMISIONES:** al bajar las ventas bajan las comisiones que generan las agencias.
- **GASTOS DE PUBLICIDAD:** estos gastos se redujeron al máximo no hubo inversión en publicidad.
- **DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES:** el rubro de depreciaciones disminuye por fin de vida útil específicamente de equipo de cómputo, pero en amortizaciones se incrementa por la amortización de los gastos de la nueva terminal.

- **MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO:** en este rubro se incrementa a 80K como se mencionó en el área de operaciones
- **GASTOS DE FINANCIAMIENTO:** estos gastos se incrementan por tabla de financiamiento de los buses aprobada el año 2015.
- **BALANCE GENERAL:** Las cuentas por cobrar han sido recuperadas con más eficiencia y las cuentas pendientes de pago antiguas se han ido disminuyendo se ajustaron cuentas que estaban con saldos y se ajustaron las provisiones.
- En el año 2016 la empresa dejó de aplicar el beneficio de empresas nuevas según el Código de la Producción que no pagaban anticipo de impuesto a la renta, para el año 2016 ya se tuvo que pagar el anticipo de 28K que al final de año fueron registradas como gasto impuesto a la renta ya que el anticipo fue mayor que el impuesto a la renta causado.
- Se han cumplido con todos los requisitos y obligaciones con los entes del estado dentro de las fechas requeridas a la Superintendencia de Compañías, SRI, Ministerio Laboral e IESS.

En lo que es flujo la empresa durante el año 2016 tuvo que hacer frente a los siguientes gastos:

- Liquidaciones de personal 116K
 - Adecuaciones nuevas oficinas 49K mismas que se están amortizando
 - Anticipo impuestos a la renta 22 K
- La empresa no se encuentra con ningún litigio legal, laboral, civil o penal.

Es lo que puedo mencionar del 2016 un año difícil para el país por temas políticos, por temas naturales y sobre todo por la inestabilidad económica, por la baja inversión del sector privado y extranjero y por los altos gastos del sector público, empresas pequeñas y medianas son la que más han tenido que sufrir y hacer todo lo que está a su alcance para poder subsistir, es lo que estamos haciendo en Aeroservicios sabemos que recuperar la marca y a nuestros clientes es una tarea dura y lenta pero estamos seguros que lo podemos hacer.

Atentamente



Marco Proaño Oña
Gerente