

AEROSERVICIOS DEL ECUADOR MB&F S.A.

INFORME DE GERENCIA GENERAL EJERCICIO ECONÓMICO 2018

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 2018 en donde detallo los aspectos más relevantes y resumidos para entender los resultados alcanzados.

El informe cuenta con la siguiente estructura:

Contenido

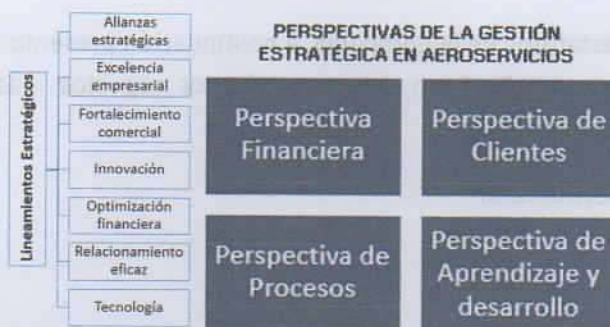
I. ASPECTOS GENERALES	2
II. ÁREA SOCIETARIA.....	2
III. ÁREA OPERATIVA	3
IV. ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS	4
V. ÁREA COMERCIAL.....	5
VI. CUADRO DE VENTAS SEGMENTO CORPORATIVO AÑOS 2017 Y 2018.....	5
VII. ÁREA RECURSOS HUMANOS.....	6
VIII. AREA CONTABLE FINANCIERA.....	6
IX. AREA ESTRATÉGICA.....	8
X. AREA LEGAL.....	10
CONCLUSIÓN FINAL.....	10

ÁREA	INDICADOR	VALOR	UNIDAD	COMENTARIOS
ASPECTOS GENERALES	VENTAS	1.200.000	USD	
ASPECTOS GENERALES	REVENUES	1.200.000	USD	
ASPECTOS GENERALES	PROFIT	1.200.000	USD	
ASPECTOS GENERALES	LOSS	1.200.000	USD	
ASPECTOS GENERALES	NET INCOME	1.200.000	USD	
ASPECTOS GENERALES	NET LOSS	1.200.000	USD	
ASPECTOS GENERALES	NET PROFIT	1.200.000	USD	
ASPECTOS GENERALES	NET LOSS	1.200.000	USD	

I. ASPECTOS GENERALES

La gestión realizada durante el año 2018 se ha fundamentado en un nuevo giro de la organización enfocado hacia la Planificación Estratégica desarrollada durante los meses de octubre noviembre y diciembre del año 2018.

En función de lo mencionado, se han definido los siguientes lineamientos estratégicos frente a los cuales se enfocó la gestión:



En función de los lineamientos estratégicos y las perspectivas trazadas se pretende abordar los siguientes puntos:

- Operación óptima de los buses y reducción del índice de averías
- Publicidad adecuada y optimización de costos en marketing y redes sociales
- Reducción de gastos en general.
- Incrementar ventas.
- Fortalecer las relaciones externas con los aliados estratégicos y proveedores
- Diversificar los servicios
- Expandir el mercado al segmento corporativo y turístico
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Mejorar los procesos
- Buscar nuevas fuentes de financiamiento
- Redefinir y cumplir la oferta de servicio
- Otras.

Para poder organizar todas esas metas se ha planteado un mapa estratégico con los objetivos principales y su interrelación correspondiente, clasificados en función de las perspectivas definidas (2019-2022).

II. ÁREA SOCIETARIA

La empresa cuenta con la siguiente nómina de accionistas.

CUADRO DE ACCIONISTAS 2018

ACCIONISTAS	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	ACCIONES	PORCENTAJE
COMERCIALIZADORA AUTOLINE	1,355,466	1,355,466	1,355,466	72.35%
BURBANO DE LARA PAREDES JAIME EDUARDO	335,100	335,100	335,100	17.88%
BURBANO DE LARA PAREDES HERNAN CAYETANO	83,000	83,000	83,000	4.42%
BURBANO DE LARA MONCAYO JAIME EDUARDO	34,000	34,000	34,000	1.81%
FLORES BERMEO NESTOR OSWALDO	33,200	33,200	33,200	1.77%
MARTINEZ DE LA VEGA DAVILA FERNANDO EDUARDO	33,200	33,200	33,200	1.77%
TOTALES	1,873,966	1,873,966	1,873,966	100.00%

Al momento se encuentra pendiente la carga de información a los organismos de control, debido a que se encontraba realizando la evaluación el Accionista Mayoritario, de una eventual capitalización de dinero. Sin embargo, al no efectuarse la misma, se necesita realizar ciertos ajustes de información para poder cumplir con las obligaciones de los organismos de control.

III. ÁREA OPERATIVA

Se presenta a continuación el comparativo de enero a diciembre de 2018 vs de enero a diciembre de 2017 en cuanto a la venta de pasajeros diferenciado por Tababela y Quito. Cabe indicar que la operación es superior por contratos corporativos que se detallan más adelante.

Tababela:

REAL USD TABABELA



El total de ingresos de Tababela en el 2017 fue de: 679.716,47 dólares, mientras que durante el 2018 se ha tenido un total de: 626.093,35 dólares. Es decir, se tuvo un decremento en ingresos del 8,34%.

Quito:

REAL USD QUITO



El total de ingresos en la ciudad de Quito durante el año 2017 fue de: 463.035,75 dólares, mientras que en el año 2018 fue de 380.828,84. Es decir ha decrecido en 17.75%.

Asuntos varios

- El permiso de operación con 14 cupos será emitido en el año 2019
- Se mantienen operativas 8 unidades
- Se ha incrementado la satisfacción de los clientes a través de la implementación de un servicio puerta a puerta, el mismo que consiste en el transporte hasta el destino final de los pasajeros desde el bicentenario y viceversa.

Puerta a Puerta

Este servicio cuenta con una operatividad estable, fue implementado en diciembre 2018 y se estima un ingreso de 4.000 dólares mensuales a causa del mismo.

Renovación de Flota Vehicular

Se llegó a una negociación con el accionista mayoritario para poder adquirir un nuevo micro-bus como parte del proyecto de renovación de la flota, a continuación se presentan las fotografías del bus adquirido:



Este canje de los vehículos nuevos por vehículos deshabilitados, si bien beneficia a Aeroservicios, afecta sobremedida contablemente e incrementa la pérdida acumulada a causa de decisiones de años pasados en cuanto a depreciación y otros puntos.

Contratos corporativos

- Se han renegociado los contratos con TAME, EMSA y Quiport. Se encuentran siendo negociados nuevos contratos.

IV. ÁREA DE TECNOLOGÍA Y SISTEMAS

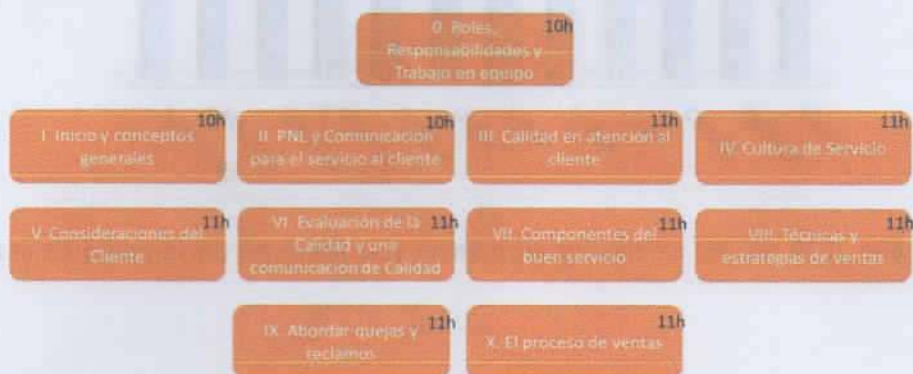
- Se renegó el contrato de tercerización en beneficio de la empresa.
- Se realizaron renegociaciones también para los servicios de internet oficinas e internet unidades.

V. ÁREA COMERCIAL

En el mes de Junio de 2018, se procede con la contratación de la Señora Alejandra Zea en calidad de Jefe Comercial por recomendación del Señor Jaime Burbano de Lara, lamentablemente después de tres meses no obtuvimos los resultados esperados, razón por la cual pone su renuncia con fecha 30 de agosto 2018.

Se renegoció el contrato de redes sociales bajando de un valor de 1600 dólares a un valor de 350 dólares mensuales.

Se desarrolló un curso de "Técnicas de Venta, Trabajo en Equipo y Calidad del Servicio" con vendedores, cajeros y despachadores. El temario y tiempos fueron los siguientes:



Se prevé el despliegue del mismo en el año 2019.

Se realizaron visitas a clientes para activar la venta corporativa.

VI. CUADRO DE VENTAS SEGMENTO CORPORATIVO AÑOS 2017 Y 2018

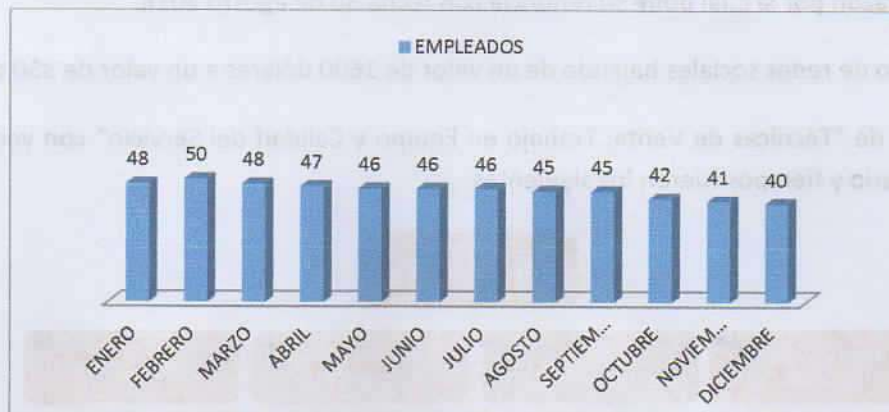
REAL USD CORPORATIVO



En el 2017, se facturó un total de 219.832,48 dólares; sin embargo, durante el año 2018, se facturó un total de 334.142,54 dólares. Esto significa que se incrementaron los ingresos en un 52%.

VII. ÁREA RECURSOS HUMANOS

El head count paso de 48 empleados en diciembre del año 2017 a 40 empleados en diciembre de 2018, una reducción del 16% de personal que se ve reflejado en el cuadro que se presenta a continuación:



El headcount cerró el año 2018 con 40 empleados en nómina y se prevé un decremento en el año 2019 del 20% adicional.

Varios:

- Se eliminó prácticamente el consumo celular a excepción de dos líneas.
- Se realizó el desarrollo de una escuela de ventas, trabajo en equipo, liderazgo y calidad del servicio. Sin costo para la empresa. Se prevé su despliegue durante el año 2019
- En Salud y Seguridad Ocupacional se realizó:
 - Capacitaciones.
 - Evaluaciones psicosociales.
 - Actualización del reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional.
 - Actualización de profesiogramas.
 - Plan de emergencia
 - Inspección y auditoría internas preparatorias a la auditoría de Quiport

VIII. AREA CONTABLE FINANCIERA

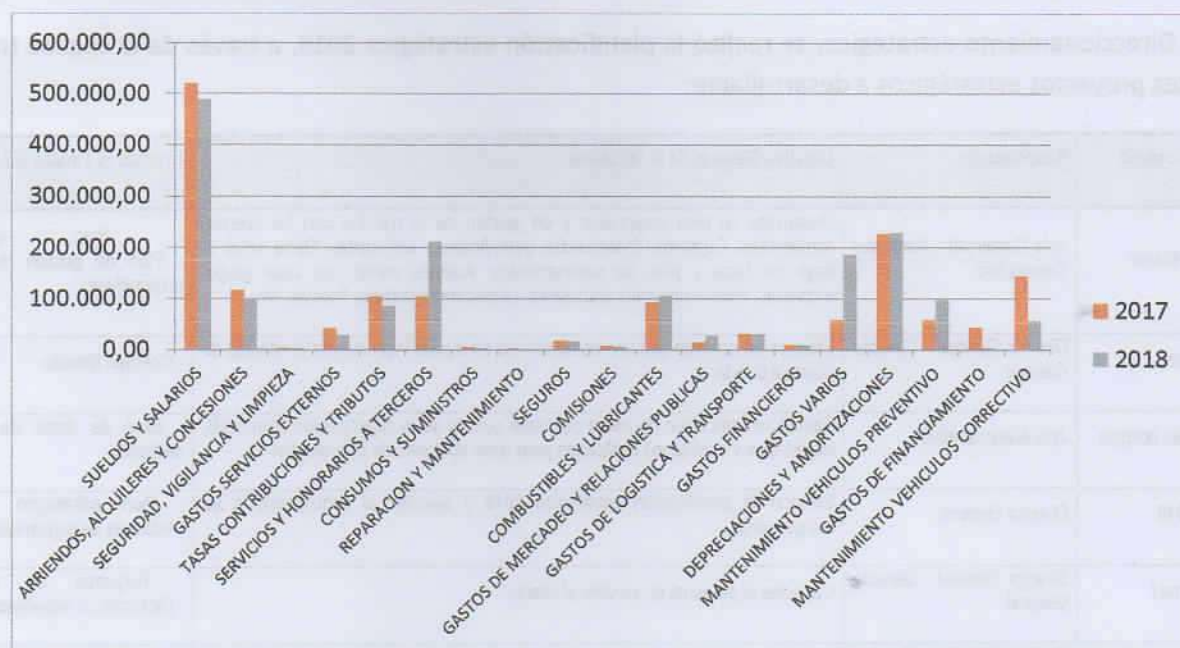
En el área contable financiera se pueden observar los impactos económicos que en el año 2018 se dieron para lo cual presentamos un cuadro comparativo:

CUADRO COMPARATIVO COSTOS Y GASTOS 2016 - 2018

DETALLE	2016	2017	2018
SUELDOS Y SALARIOS	905,661.61	520,554.44	489,146.65
ARRIENDOS, ALQUILERES Y CONCESIONES	172,857.96	117,165.28	101,252.51
SEGURIDAD, VIGILANCIA Y LIMPIEZA	14,053.12	2,905.00	2,755.00
GASTOS SERVICIOS EXTERNOS	1,101.00	41,558.52	28,977.45
TASAS CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS	153,175.56	104,208.20	86,704.80
SERVICIOS Y HONORARIOS A TERCEROS	91,263.98	104,748.24	211,809.93
CONSUMOS Y SUMINISTROS	17,022.04	5,060.69	3,396.24

REPARACION Y MANTENIMIENTO EQUIPOS DE COMPUTO	4,777.69	1,682.57	1,119.63
SEGUROS	28,733.83	17,395.80	16,473.54
COMISIONES	24,670.85	7,292.43	6,068.40
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	120,346.50	92,699.77	105,382.45
GASTOS DE MERCADEO Y RELACIONES PUBLICAS	26,181.60	13,874.44	27,939.03
GASTOS DE LOGISTICA Y TRANSPORTE	29,888.64	31,247.47	31,002.60
GASTOS FINANCIEROS	12,380.48	9,301.27	8,814.70
GASTOS VARIOS	64,494.23	58,571.44	186,996.84
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	239,822.06	226,187.02	229,886.55
MANTENIMIENTO VEHICULOS PREVENTIVO	81,327.00	58,347.09	97,595.52
GASTOS DE FINANCIAMIENTO	87,671.35	43,228.79	3,579.04
MANTENIMIENTO VEHICULOS CORRECTIVO	171,547.92	144,186.97	57,737.58

GRAFICO COMPARATIVO AÑO 2017-2018



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

- **SUELDOS Y SALARIOS:** En el año 2018 se disminuyó los sueldos, horas extras, a causa disminución del personal que laboraba en el año 2017 en comparación del 2018.
- **ARRIENDOS ALQUILERES Y CONCESIONES:** El valor del arriendo disminuyó en comparación del 2017 en \$10.2 mil por cuanto la empresa se trasladó a partir de marzo 2018 a un local más pequeño, de igual manera Quiport facturo menos el valor de comisión sobre las ventas por \$5.7 mil dólares.
- **TASAS, CONTRIBUCIONES Y TRIBUTOS:** Este grupo de gastos disminuyo por cuanto en el año 2017 se pagó la contribución al Ministerio de Turismo del 1*1000 por los años 2013-14-15-16-17, que no se lo había realizado en administraciones anteriores por \$6.3 mil, se disminuyó el valor del impuesto a la renta en comparación al del año 2017 por \$3.9 mil, y al reducir las compras y gestionar nuevas negociaciones los gastos bajan y por ende el gasto del IVA, en \$5.6 mil dólares.
- **COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES:** Su aumento se debió a la recuperación de las unidades de transporte de la flota, las cuales se encontraban paralizadas en el año 2017, por \$12.6 mil dólares.

- **GASTOS DE MERCADEO Y RELACIONES PUBLICAS:** Se incrementaron por los gastos de brandeo de los buses así como el incremento de publicidad en vallas publicitaria, como también publicidad en redes sociales y publicidad digital por \$14.1 mil dólares.
- **MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO:** Entre estos dos rubros existió una baja por \$47.2 mil dólares debido a que en el año 2017, se gastó esos valores en el Overholl que se realizó a la flota y se concientizo al personal para que cuide de los activos de la empresa.
- **GASTOS DE FINANCIAMIENTO:** Estos gastos disminuyeron por cuanto el valor de los interés por refinanciamiento de la deuda con Autoline concluyeron a inicios del 2018, por \$39.6 mil dólares
- **BALANCE GENERAL:** Las cuentas por cobrar han sido recuperadas con más eficiencia y las cuentas pendientes de cobro antiguas se han ido disminuyendo, adicional, se está dando un seguimiento a las cuentas más vencidas.

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.

IX. AREA ESTRATÉGICA

Dentro del Direccionamiento estratégico, se realizó la planificación estratégica 2019, a través de la cual se trazaron los siguientes proyectos estratégicos a desarrollarse:

No.	Nombre Proyecto	Responsable	Objetivo General de la Iniciativa	Productos Finales (Entregable)
1	Aero Empresarial	Jefe Comercial - Vendedor Corporativo	Desarrollar un plan corporativo y de gestión de la relación con los clientes corporativos. Objetivos, lineamientos, periodicidad y actividades. Debe incluir la base de datos y plan de acercamientos. Además metas con cada grupo: empresas, establecimientos educativos, operadores turísticos, hoteles, etc.	- Plan corporativo - Plan de gestión de clientes corporativos
2	Aero Directo	Director General - Gerente General	Efectuar un contrato con una compañía de taxis para implementar el servicio de puerta a puerta	- Contrato firmado
3	Capacidades óptimas	Jefe Administrativo	Estructurar una base de datos por cada puesto de la organización, con perfil, experiencia y cualidades calificadas para tener opciones de contratación	- Base de datos de personal calificado
4	Aero PE 2019	Director General	Elaborar la planificación estratégica 2019 y ejecutar el seguimiento a su cumplimiento	- Plan estratégico plurianual - Informes de seguimiento
5	Aero te forma I	Director General - Gerente General	Capacitar al personal en servicio al cliente	- Registros de asistencia - Diplomas de capacitación
6	Aero te forma II	Director General - Gerente General	Capacitar al personal en técnicas de venta	- Registros de asistencia - Diplomas de capacitación
7	Orden Financiero	Jefe de Procesos	Reestructurar los procesos financieros y recomendaciones de mejora utilizando modelos de referencia	- Manual de procesos financieros
8	Todos vendemos en Aero	Jefe Comercial - Vendedor Senior	Capacitar en técnicas básicas de venta al personal	- Evaluación de satisfacción del curso - Diplomas de capacitación
9	PHVAero	Jefe de Procesos	Documentar y actualizar documentación existente de protocolos de venta, cajas y servicios	- Manuales de procesos
10	Aero es Disciplina	Jefe de Procesos	Capacitar a la fuerza de ventas, conductores, despachadores y cajeros en proceso, protocolos de venta y servicios. Realizar seguimiento al cumplimiento	- Registros de capacitación - Pruebas de conocimientos
11	Estrategia integral	Director General	Implementar un balancescorecard para el seguimiento al cumplimiento del plan y de los proyectos estratégicos. Elaborar un plan operativo por área	- Balancescorecard
12	Actualización tecnológica I	Outsourcing de TI	Realizar un diagnóstico de evaluación e informe del sistema tecnológico con los usuarios para entender las causas y solventarlas	- Informe de evaluación del sistema
13	Actualización tecnológica II	Outsourcing de TI	Proveer informes periódicos del sistema y prestar soluciones presenciales	- Informes de errores y soluciones

14	Estricto Control en Cajas	Jefe Comercial - Supervisor de Cajas	Implementar un control adecuado en cajas, cuadros, saldos, sobrantes, faltantes y en la gestión general	- Informes semanales de reporte
15	Aero es Excelencia	Jefe de Operaciones	Elaborar una planificación detallada para mantenimiento preventivo de las unidades y realizar el seguimiento al cumplimiento	- Informes de seguimiento
16	Continuidad de resultados	Director General - Gerente General	Implementar un sistema de reuniones de seguimiento con los responsables de cada área los días lunes de 15h30 a 17h30. Incluye un mecanismo de revisión de ventas, estadísticas e incentivos	- Actas de reunión
17	Expansión a futuro I	Jefe Comercial - Vendedor Corporativo	Desarrollar una guía turística con costos y fotografías. Implementar servicios turísticos, asegurando la atención inmediata de vehículos	- Guía Turística - Servicios Turísticos implementados
18	Expansión a futuro II	Jefe Comercial - Vendedor Corporativo	Desarrollar una guía comercial con precios bien establecidos para transfers	- Guía Comercial - Transfers ejecutados
19	Negocios en Aero	Jefe Comercial	Desarrollar un plan de negocios con promociones especiales detalladas y estrategias para todo el año	- Plan de negocios - Plan de promociones - Estrategias comerciales
20	Aero Digital	Director General - Outsourcing de Marketing	Implementar una gestión adecuada de redes sociales, promociones, publicidad en medios públicos	- Administración de redes sociales - Reporte de ejecución de publicidad en medios públicos
21	Potenciamiento de Ventas	Director General - Gerente General	Gestionar mayor facilidad para la venta de servicios en el Aeropuerto, incluyendo separación de los taxis y publicidad adecuada	- Acta de acuerdos
22	Aero te escucha	Director General	Realizar una reunión de lluvia de ideas para presentar proyectos de mejora y estructurar los proyectos para priorizarlos e implementarlos	- Proyectos priorizados
23	Causa Raíz	Director General	Realizar un análisis de causa raíz de problemas de pérdida de pasajeros con la finalidad de identificar los puntos débiles y corregirlos	- Informe de causas raíz
24	Proyecto de crecimiento	Director General - Gerente General	Desarrollar 2 proyectos estratégicos para incrementar pasajeros y la participación de mercado	- Perfiles de proyecto - Planificación de proyectos - Presupuesto planificado de los proyectos
25	Aero Rentable I	Director General - Gerente General	Conseguir inversión de los socios para financiar los proyectos estratégicos	- Aprobación de la inversión
26	Aero Legal	Gerente General	Conseguir la exoneración del impuesto ambiental y los permisos de operación	- Exoneración de impuestos - Permisos de operación vigentes
27	Estabilización de ingresos	Director General - Gerente General	Generar una estrategia de incremento de ingresos regularizando nuevamente el costo del pasaje y siendo atractivos aún con el servicio de puerta a puerta	- Reporte de ingresos
28	Aero es Ahorro	Director General - Gerente General	Conseguir proveedores de outsourcing más económicos (internet, gps, modems, telefonía, redes sociales, TI)	- Contratos de nuevos proveedores
29	Aero es Comodidad, confort y seguridad	Gerente General	Renovar la flota vehicular bajo las condiciones establecidas y realizando un test con pruebas de satisfacción del cliente en relación a los nuevos vehículos	- Resultados de las encuestas de satisfacción - Facturas de las nuevas unidades
30	Negociaciones Inteligentes	Director General - Gerente General	Renegociar contratos actuales para generar mayor rédito a Aerosestos (EMSA, TAME, Aeroportuarios)	- Contratos renegociados
31	Aero rentable II	Director General - Gerente General	Buscar fuentes de crédito para realizar una inversión en un proyecto de implementación de reubicación de las instalaciones para poder hacer el mantenimiento regular y periódico en las mismas instalaciones y tener stock propio de repuestos básicos	- Planificación del proyecto - Contrato de arrendamiento - Contrato de remodelación
32	Escalas con Aero	Director General - Gerente General	Implementar un proyecto de paradas estratégicas intermedias (estudio y gestión con Quiport)	- Proyecto propuesto - Aprobación de paradas
33	Actualización tecnológica III	Director General - Gerente General	Implementar un sistema digital (POS) o (CRM) para reemplazar el módulo de venta del sistema	- Proyecto propuesto - Acta de entrega recepción de la implementación
34	Conectividad en tu viaje	Jefe Administrativo	Renovar los modem de internet actuales a menor costo	- Contrato renegociado

35	Actualización tecnológica IV	Director General - Gerente General	Renovar el sistema de compra en línea e incluir el servicio de puerta a puerta	- Planificación del proyecto - Acta de entrega recepción de la implementación
36	Bases de mejoramiento continuo	Jefe de Procesos	Implementar una arquitectura de procesos, una estructura orgánica adecuada, y mejorar 2 procesos agregadores de valor	- Arquitectura de procesos - Estructura orgánica propuesta - procesos mejorados

X. AREA LEGAL

La empresa no se encuentra con ningún litigio legal, laboral, civil o penal.

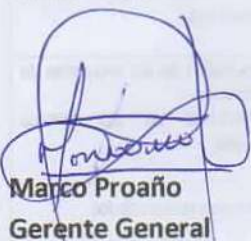
CONCLUSIÓN FINAL

Durante el año 2018, se ha dado un giro a la gestión empresarial, enfocándonos en aspectos estratégicos, empresariales y de diversificación de productos; ya que se debe considerar que la competencia incrementa a diario y la presencia en el aeropuerto ha disminuido lo cual tiene impacto negativo en nuestro servicio. Es lo que puedo mencionar del año 2018, años en los que procuramos recuperar el prestigio y potenciar los ámbitos turísticos y corporativos a través de nuestras estrategias, sin descuidar el aspecto humano de nuestros recursos. Contamos con una estructura compacta y fundamentada en procesos que poco a poco nos ayuda a evolucionar y cumplir los objetivos estratégicos.

Es importante indicar que la empresa al 31 de diciembre de 2018, se encuentra en una situación comprometedor, por cuanto al no existir el aporte como futura capitalización por parte de nuestro mayor accionista Autoline, el valor del Patrimonio se encuentra con un valor negativo por \$118.183,14, lo cual implica que la empresa se encuentra en causal disolución directa por parte de la Superintendencia de Compañías, lo cual ha implicado que el Informe de Auditoría se encuentre con salvedad por esta situación.

Al respecto de este problema se ha notificado a los accionistas mayoritarios con antelación sobre esta situación y ellos tienen conocimiento sobre los inconvenientes que puede traer esta forma de presentación de los estados financieros al 31 de diciembre de 2018.

Atentamente



Marco Proaño
Gerente General