

Apreciados Socios:

A continuación, presentamos el informe de las actividades que desarrolló AYNA Cía. Ltda. durante el ejercicio económico 2015:

### **Ingresos de la Operación**

Los temas más importantes que influyeron en el resultado de la gestión del año 2015 en el que facturamos \$1,308,862 USD en ventas, sufrimos una pérdida neta de \$86,716 USD, fueron los siguientes:

1. En 2015 trabajamos en total con 6 locales abiertos durante todo el año.
2. 4 de los 6 locales de AYNA están dentro del Top 10 de los rankings del territorio.
3. El año 2015 fue un año donde hubo una crisis económica muy fuerte a nivel nacional, principalmente impulsada por los bajos precios del petróleo, lo cual impactó enormemente en la economía nacional y por ende en nuestro negocio.

### **Gastos de la Operación**

Se presentan los siguientes rubros:

#### ***Gastos de Materiales:***

Durante el año 2015 gastamos \$483,379 USD, lo cual significó un costo de comida promedio de 37% lo cual es un porcentaje adecuado para nuestra línea de negocio y así mantener también altos estándares de calidad en nuestros productos de acuerdo a nuestro medio. Cabe recalcar que el promedio de costo de comida del territorio es del 37% por lo que nuestras tiendas están dentro de rangos aceptables.

#### ***Gastos de Personal:***

Nuestra nómina en los locales se mantuvo en un 11% en relación a las ventas, lo cual es adecuado ya que, según los registros de casa matriz, el gasto en nómina de los locales debería estar bordeando el 15%. El gasto de nómina disminuyó en este año versus el 2014 ya que por la crisis nos tocó reducir personal, sin embargo, mejoró la productividad y costo de alimentos en todos los locales, por lo que, a pesar de la pérdida, terminó habiendo una disminución general de los costos.

#### ***Pago de Regalías:***

El pago de regalías a casa matriz se mantuvo todo el año en un 8%.

### **Resultados de la Operación**

La estrategia global del año 2015 se basó sobretodo en el enfoque de los costos de los locales de AYNA. Tenemos locales muy bien posicionados con ubicaciones muy estratégicas dentro de la

ciudad, sin embargo, hay una contracción del mercado desde mediados del 2014 y que tomó mucha más fuerza en el 2015 de la cual no nos hemos podido recuperar.

La pérdida neta del año 2015 fue de \$86,716 USD versus una utilidad de \$39,721 USD en el año 2014 y donde tuvimos \$325,154 USD menos en ventas, lo que aporta también a la alta pérdida del año.

La baja en ventas tomó más fuerza en el último trimestre del 2015 que es cuando se lanzó el programa de valor denominado "BUENAZO", que consistía en un Sub de 15 cms de pechuga de pollo, mismo que lamentablemente no generó un aumento de tráfico y disminuyó el margen de nuestros productos ya que al ser un sandwich tan atractivo y a bajo precios pues canibalizó la venta de los subs Premium.

A esto debemos reconocer también que nuestros precios están 26% por encima de los precios de la competencia, lo cual hace que los posibles consumidores elijan ir a otros negocios de comida ya que el poder adquisitivo en general se ha disminuido considerablemente y hubo una reacción extremadamente lenta por parte de la franquicia en USA a esto que también nos afectó en gran magnitud.

### Síntesis

El 2015 fue un año de muchos retos y hemos tenido bastantes barreras en el camino que nos ha costado pasar. Consideramos que con el equipo administrativo hemos logrado controlar y mejorar algunos costos, pero la crisis por la que está pasando el país nos ha hecho el camino muy difícil por lo que no hemos podido levantar los resultados.

Adicionalmente, al tener una doble labor al estar como Gerente General de AYNA y también desempeñar mi papel como Agente de Desarrollo de Subway en el norte del país, y con la crisis general en todo el país en donde me tocaba enfocarme también en como apoyar a que las demás tiendas del territorio se vean menos afectadas pues debo aceptar y reconocer que esta doble labor no me permitió enfocar el 100% de mis esfuerzos y recursos a AYNA. Razón por la cual presenté mi renuncia como Gerente General de AYNA a partir del 1er de enero del 2015 y para lo cual pongo la posición a disposición de la Junta de Socios.

Vemos que se viene un año 2016 con muchísimos más retos que afrontar principalmente en el lado político y socioeconómico por el que atraviesa el país, por lo que necesitamos una persona que pueda dedicarse en un 100% a las actividades que AYNA representa.

Para concluir deseo agradecerles enormemente por el apoyo y confianza depositada en mi persona durante estos últimos años tuve el honor de liderar un equipo de buena calidad que siempre ha estado comprometido con pasión en el cumplimiento de sus obligaciones, pero lamentablemente con la situación del país nos ha costado mucho el poder recuperarnos y levantarnos de la crisis. Agradecemos a todo el talento humano de AYNA Cía. Ltda. por ese compromiso.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form a stylized, somewhat abstract shape.

---

Jorge Saltos Cornejo  
Gerente General