

**AGENCIA DE VIAJES  
METROAGENCIA S.A.**

**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS**

**ABRIL, 2011**



## INFORME DE LA ADMINISTRACION A LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS POR EL AÑO 2010

Grato es para mí, en calidad de Gerente General de Metroagencia S.A., presentar el informe de la gestión realizada en el año 2010, cumpliendo así lo establecido en los Estatutos de la compañía.

### 1.- ENTORNO NACIONAL

Al año 2010 se lo recordará por el crecimiento del gasto del gobierno en nuevos ministerios, instituciones públicas, fuerte aumento de los presupuestos nacionales y muy poca inversión externa.

La concentración de poder en el Presidente se evidencia día a día, su permanente confrontación con todo lo que no le gusta fue la noticia de cada día.

Mejóro la vialidad, la salud y la educación, como puntos positivos. Aumentó la inseguridad jurídica y ciudadana, constituyéndose un peligro para el desarrollo turístico.

En materia de legislación turística no se avanzó nada y los esfuerzos realizados por ASECU para conseguir una ley que fije mejores condiciones entre Aerolíneas y Agencias de Viaje en materia de comisiones, que el contrato sea un acuerdo entre las partes y no una imposición de las aerolíneas, constituyeron un fracaso por el ningún apoyo brindado por este gobierno.

La economía ecuatoriana en el 2010 creció un 3,73% frente al 0,36% del 2009. Por otro lado en el 2010 la inflación fue del 3.33%.

### 2.- EL MERCADO DEL ECUADOR

No existen estadísticas de la actividad económica total de las Agencias de Viaje del Ecuador. La única estadística confiable que abarca todo el mercado ecuatoriano es la venta de boletos internacionales proporcionada por la IATA, rubro que constituye el 60% de las ventas de Metroagencia.

Según la fuente BSP de la IATA la venta de boletos internacionales pasó de 160,5 millones de dólares en el 2009 a 194 millones de dólares en el 2010, es decir un excelente crecimiento del 21%, pero no llegó a igualar los 197 millones de dólares vendidos en el 2008 que fue un año satisfactorio y el mejor del último quinquenio.

#### VENTA DE BOLETOS INTERNACIONALES EN EL ECUADOR (en millones de dólares)

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS</u>	<u>%CRECIMIENTO</u>
2005	166,1	-----
2006	180,9	+ 9%
2007	177,8	- 2%
2008	196,7	+11%
2009	160,5	-18%
2010	194,1	+21%

El año pasado quebraron, cerraron o se fusionaron algunas Agencias de viaje por razones económicas. Otras atraviesan por serios problemas financieros y de credibilidad. Esto ayudó al crecimiento de la Metroagencia, lo que se refleja en la venta de boletos internacionales:

### VENTA DE METROAGENCIA DE BOLETOS INTERNACIONALES

<u>AÑO</u>	<u>VENTAS</u>	<u>BOLETOS</u>	<u>TARIFA PROMEDIO</u>
2009	\$14'507.000	23.342	\$621
2010	\$21'801.000	37.409	\$583
Crecimiento	50%	60%	-6%

Nuestra participación como Metroagencia en el mercado de boletos internacionales pasó del 9% en el 2009 al 11% en el 2010. Si tomamos en cuenta las ventas de las Agencias societarias, Franquicias y Asociadas, el porcentaje de participación en el mercado pasó del 12% en el 2009 al 15% en el 2010.

### 3.- LA METROAGENCIA

#### A.- VENTAS

#### VENTAS DE METROAGENCIA (en millones de dólares)

	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>CRECIMIENTO</u>
A.-BOLETOS INTERNACIONALES	14'507	21'801	50%
B.-BOLETOS NACIONALES	5'660	6'688	18%
C.-OPERADORES INTERNACIONALES	3'985	5'503	38%
D.-OPERADORES NACIONALES	1'520	2'414	59%
E.-PRODUCTOS REPRESENTADOS	441	557	26%
F.-OTROS Y VARIOS	353	47.1	33%
	-----	-----	-----
	26'466	37'433	41%

Las cifras reflejan el esfuerzo de ventas realizado por todo el personal de la Metroagencia y que puede resumirse en los siguientes puntos:

- Captura de nuevos clientes corporativos
- Desarrollo de un departamento para asesorar en ventas, convenciones, viajes de incentivos a empresas.
- Crecimiento en ventas para Despegar.com
- Compromiso del personal en vender y no solo atender pedidos.

## **B.- INGRESOS**

### **INGRESOS DE METROAGENCIA (en miles de dólares)**

	<b><u>2009</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>CRECIMIENTO</u></b>
A.-BOLETOS INTERNACIONALES	382	439	15%
B.-BOLETOS NACIONALES	502	268	-47%
C.-OPERADORES INTERNACIONALES	494	581	16%
D.-OPERADORES NACIONALES	201	261	30%
E.-PRODUCTOS REPRESENTADOS	243	341	40%
F.-SOBRECACIONES	1'076	1'524	42%
G.-FEE DE SERVICIOS	766	1'375	80%
H.-SEGMENTACION SABRE	323	355	10%
I.- OTROS Y VARIOS	452	447	-1%
	-----	-----	-----
	4'441	5'590	26%

Los ingresos solo crecieron un 26% a pesar de que las ventas lo hicieron al 41%. Las siguientes son razones para esta notable diferencia en las tasas de crecimiento:

- Menores comisiones básicas pagadas por las aerolíneas internacionales y nacionales
- Dificultad de dirigir al pasajero hacia la compra de los productos que mayores comisiones nos pagan
- Disminución de la tarifa promedio de los boletos internacionales en un 6%
- En las sobrecaciones se tiene un crecimiento adecuado porque en ellas se contabilizaron las comisiones bases de boletos nacionales que dejando de ser comisión base pasó a ser sobrecación.

Merece un comentario aparte el magnífico crecimiento en el cobro de fees por los servicios prestados por el personal de la Metroagencia. El negocio de las Agencias de Viajes debe estar orientado al cobro del servicio que prestamos como asesores en materia de viajes, independiente del porcentaje de comisiones pagadas por las aerolíneas.

La comisión promedio de todos los productos que vende la Metroagencia, incluyendo el fee de servicios y segmentación Sabre, fue de 14,93% frente al 16,78% del 2009. Esta disminución se debe a que la venta de boletos aéreos internacionales creció el 50% en el 2010 respecto al 2009, y es el producto que solo paga el 1% de comisión reduciendo la comisión promedio.

### **C.- COSTOS:**

Metroagencia para su operación debe incurrir en los siguientes costos:

- pago de sobrecomisiones y segmentación de SABRE a las agencias asociadas en proporción al volumen de sus ventas. Aquí se incluye a Despegar.com
- Pago a Equivida por las pólizas de seguro de Buen Viaje que vendemos a nuestros pasajeros.

En el 2010 los costos ascendieron a \$1'165 mil que es el 21% de los ingresos y que frente a los \$650 mil del año 2009 es un incremento del 18.0%. Se explica el crecimiento por el alto volumen de ventas de Despegar.com y de las Agencias asociadas.

### **D.- GASTOS**

El total de gastos del 2010 fue de US\$3'918mil, es decir un 70% de los ingresos y se distribuyen así:

#### **GASTOS GENERALES (en miles de dólares)**

	<b><u>2009</u></b>	<b><u>2010</u></b>	<b><u>CRECIMIENTO</u></b>	
Nómina	1.897	2,246	349	18.39%
Administrativos	1.217	1.325	108	8.87 %
De Apoyo	456	365	(91)	80.00%
	-----	-----	-----	
TOTAL	3.570	3.936	366	10.25%

#### **• EMPLEADOS**

La nómina creció por la contratación de nuevo personal y la dotación de uniformes, en el siguiente cuadro se puede apreciar el número de empleados por cada Departamento de la Metroagencia.

#### **EMPLEADOS METROAGENCIA**

	<b><u>2009</u></b>	<b><u>2010</u></b>
Corporativos	64	79
Agencias	53	51
Administración	27	26
	-----	-----
TOTAL	144	156

El índice de rotación de los empleados fue de 3,44 y en el año 2010 se incorporaron 10 personas más a la Metroagencia. El año terminamos con 156 empleados.

- **GASTOS ADMINISTRATIVOS**

En los gastos Administrativos su crecimiento se debe a mayor uso de tarjeta de crédito para los pagos, publicidad de Despegar.com y al incremento de los precios por el factor inflacionario.

- **DE APOYO**

Estos gastos corresponden al pago que Metroagencia hace a Etica por los servicios que recibe de Recursos Humanos por nómina, selección y evaluación del personal y a los Departamentos de Sistemas, Administración General y Financiero.

### **E.- UTILIDADES**

Al finalizar el año 2010 Metroagencia obtuvo una utilidad bruta de \$501 mil dólares antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta, lo que significa una utilidad neta de \$306 mil dólares frente a los \$115 mil dólares obtenidos en el 2009 es un crecimiento del 266%.

### **F.- COMENTARIOS**

Quisiera destacar algunos temas importantes dentro de la gestión de la Metroagencia:

- El Departamento Corporativo consiguió en el 2010 seis cuentas grandes, maneja casi todas las farmacéuticas del país y capacitó la Unidad de Eventos y Convenciones que ha llevado grupos de hasta 350 personas al exterior. Lógicamente esto obligó a incrementar el personal operativo.
- Para incrementar sus ventas las Agencias han tenido que incursionar en el nicho de pequeñas empresas y lanzar campañas promocionales para vacaciones, día del padre, día de la madre y feriados largos apoyados publicitariamente por las Mayoristas.
- El manejo de las relaciones comerciales con las Aerolíneas va mejorando paulatinamente. Todavía son ellas las que imponen las condiciones, pero hemos logrado mayor apertura en las negociaciones y tratamos de impedir que sigan bajando el porcentaje de sobrecomisiones. Las metas de ventas y participación de mercado son negociadas para que sean claras, comunicables a nuestra fuerza de ventas y alcanzables. Si no logramos buenos acuerdos con las gerencias locales de las líneas aéreas, nos estamos dirigiendo a la casa matriz en el exterior.
- El área de Control y Gestión ha evolucionado positivamente: tenemos un sistema contable confiable, disponemos de la información financiera en los 8 primeros días del mes vencido, el seguimiento a la cartera es más cercano y ágil, cumplimos puntualmente cada miércoles con el pago al BSP de la IATA, el pago a Proveedores está organizado y se lo hace en los plazos acordados.

- Recibimos un profesional apoyo del Departamento de Recursos Humanos que ha logrado un alto grado de satisfacción de nuestros empleados y una mejora sustancial en el clima laboral. Efectivamente la Metroagencia logró una destacada ubicación en el ranking del Great Place to Work habiendo subido 8 puntos respecto a la medición anterior.

Se realizó la evaluación de los Gerentes de Metroagencia con una Empresa externa para conocer su potencial y las áreas de mejora. Los resultados fueron satisfactorios y en este año iniciaremos la capacitación y reforzamiento en sus áreas débiles.

El proceso de evaluación del desempeño en cascada cumplió su ciclo que incluyó autoevaluación, evaluación de los Jefes al personal a su cargo y de ellos a sus Jefes.

- El Departamento de Sistemas continuó apoyando el desarrollo tecnológico de la empresa, mejoramos la red de datos en fibra óptica y la correcta configuración de los equipos de comunicación instalando y equipando nuevos implantes, etc.

Se continuó capacitando al personal de vendedores, se elaboraron manuales para los usuarios, se renovaron equipos y se compraron nuevos. Las oficinas y puntos de venta están debidamente equipados para atender el negocio con eficiencia.

- Nuestras oficinas de Metro Cuenca, Metro Ambato y Metro Manabí tuvieron un buen desempeño en el año 2010.

Las utilidades provenientes de estas sucursales fueron:

**UTILIDAD SUCURSALES  
(en miles de dólares)**

	<u>UTILIDAD NETA</u>	<u>PARTICIPACION METROAGENCIA</u>
METRO MANABI	18.076,57	9.219,05
METRO AMBATO	42.814,89	19.266,70
METRO CUENCA	19.953,09	10.774,66

En resumen, al finalizar el 2010 la Metroagencia es una empresa organizada, con personal altamente comprometido y entusiasmado con hacerla crecer rentablemente.

### **DESAFIOS PARA EL 2011:**

El año 2011 tiene que ser el de la consolidación definitiva de la Metroagencia y viene con nuevos retos que fueron determinados en la Planeación Estratégica.

- El Negocio de Despegar.com solo lo tendremos hasta el mes de Junio inclusive. Ellos han decidido continuar con oficinas propias. Debemos pues reemplazar esas ventas con el desarrollo del negocio de una Agencia de Viajes virtual que por el momento se denomina "Viajes MT.com", es una página WEB que en el 2010 vendió \$130.000 y de enero a Marzo 2011 ha vendido \$35.600. Desde el mes de Noviembre 2011 hemos impulsado fuertemente el desarrollo de la página, y esperamos tenerla lista en la primera quincena de Junio. Es una página 100% transaccional en la que los usuarios podrán comprar boletos internacionales, nacionales, paquetes vacacionales, trenes, seguros de viaje con pago en línea.  
Para su lanzamiento tenemos el apoyo de El Comercio.com, Facebook, Twitter y debemos apalancarnos con prensa, radio y televisión.  
Estamos realmente entusiasmados y comprometidos con este proyecto.
- Tenemos un plan agresivo de desarrollo del negocio en Guayaquil, sobre todo en el Departamento Corporativo.
- En Junio migraremos a una nueva plataforma en el sistema de Reservas llamada SABRE RED que por su moderna configuración facilitará el trabajo del personal de ventas reduciendo errores.
- Estamos trabajando en automatizar al máximo los procesos administrativos, de contabilidad, de cobranzas y de pago a proveedores. Todo ello para mejorar la eficiencia.
- Para incrementar las ventas de paquetes internacionales y mejorar sus ingresos estamos elaborando convenios de precompra.
- Contamos con un grupo de agentes vendedores de productos VIRTUOSO bien capacitado.

En base a estas estrategias pretendemos en el 2011 crecer en Ventas el 8%, en ingresos el 6%, y en gastos generales el 10%; en costos decreceremos el 18%, para finalmente llegar a un resultado positivo de 650mil dólares, es decir un crecimiento del 26%.

**AGRADECIMIENTOS:**

Doy gracias a Dios por permitirme estar al frente de un negocio difícil pero retador. Mi admiración y gratitud a todos los empleados, Jefes y funcionarios de la Metroagencia. Son gente maravillosa y tremendamente comprometida con la organización, aman lo que hacen, desarrollan su trabajo con entusiasmo y en un ambiente de alegría y compañerismo. Gracias a José Luis Egas y a Monserrat Bravo por dar ejemplo al personal a su cargo de responsabilidad, liderazgo y amistad.

A ustedes señores accionistas, a los señores Directores muchas gracias por haberme brindado su confianza y apoyo en todo momento.

Gracias enormes a Marthita por haberme prestado su hombro en las situaciones difíciles del negocio y por su cariño en los momentos gratos.

Atentamente,



Luis Romero Cevallos  
GERENTE GENERAL  
METROAGENCIA S.A.

