

Señores Accionistas:
IGUANATOURS CRUCEROS MARITIMOS S.A.
Presente. -

En cumplimiento a lo dispuesto por la Ley de Compañías y los estatutos de la empresa, a continuación, el informe del gerente general a los accionistas de la compañía Iguanatours Cruceros Marítimos S.A., sobre el ejercicio económico del año 2019.

Informe sobre el ejercicio económico del año 2019

Entorno económico del Ecuador

La economía ecuatoriana se ralentizó aún más durante el 2019, cerrando con un crecimiento del PBI de apenas 0.1%.

En el ámbito laboral, el nivel de empleo se mantuvo estable en el continente, mientras que en las islas galápagos la presión salarial continuó, aunque con menor intensidad.

El precio del diesel para las Galápagos, estuvo reduciéndose de forma leve pero constante durante el todo el año, iniciando en US\$ 2,1271 por galón hasta US\$ 1,9721 para noviembre del 2019.

El ambiente de liquidez presente en la economía durante el 2018, desapareció durante todo el 2019, viéndose reflejado en una menor voluntad a prestar por parte de la banca privada, reflejado en el crédito del banco Bolivariano, que a pesar de estar sobre garantizado no nos aumentaron el monto del mismo.

La competencia en el sector se ha intensificado, con varios nuevos yates y catamaranes entrando a reemplazar viejas unidades. Es de particularmente notable la inversión de US\$ 94 millones realizada por Celebrity Cruises en su nuevo buque Flora, o los recientes Origin y Theory de Ecoventura.

Situación General de la Compañía:

En el 2019, la compañía ejecutó en un alto grado, un plan muy ambicioso de cuatro partes:

- a) **Plan de Modernización y Financiación:** adquisición de un reemplazo para yate Grace, y de un yate para uso interino.
- b) **Plan de Reemplazo Operativo:** del yate Grace por un yate interino.
- c) **Dique para el yate interino:** según el cronograma de intercambio.
- d) **Recompra de acciones y Glosa de Quasar Náutica.**



Plan de Modernización y Financiación:

A fines del 2018 el directorio decidió iniciar un plan de modernización para la empresa. El yate Grace, si bien ha sido muy exitoso comercialmente, se está quedando atrás de las nuevas tendencias a las que apunta el mercado y de los nuevos yates que se están incorporando a la operación en las islas.

Se definió que se necesita un nuevo yate, que sería un casco usado para reducir el precio, debería tener una gran manga, para tras una obra de adecuación, lograr cabinas espaciosas, amplias áreas sociales, nuevos servicios, e incluso un área que permita embarcar investigadores que puedan aportar al Parque Nacional Galápagos. Además, el yate debe mantener las líneas clásicas que distinguen a la empresa.

Este nuevo yate se lo importaría con dinero aportado por los socios, y luego se plantearía un proyecto de adecuación, de obra nacional a la CFN, para su financiación final.

Para obtener el crédito de la CFN se debería primero limpiar el pasivo corriente existente en los balances, en la forma de **anticipos de cliente** recibidos de la comercializadora Tumbaco Inc, por un valor de **US\$ 2'723.129** que efectivamente se encontraban invertidos en el yate Grace.

Para pagar este monto se llegó a un acuerdo con Tumbaco Inc, por el cual se reclasificó el valor en dos conceptos: **Anticipos de Clientes por US\$ 1'652.078** a devolver y **US\$ 1'071.050 en un fondo por para obras de Dique, que Tumbaco Inc. necesitaba ejecutar en la ciudad de Guayaquil durante el 2019**, y que Iguanatours pagaría en su nombre, de esta manera la cuenta de Anticipos quedaría contablemente saldada.

Con la CFN se tenía se tenía también dos cuotas pendientes del viejo crédito para adecuar el yate Grace, por un valor de **US\$ 99.130**, que se terminarían de pagar en abril 2019, con lo cual se podría negociar el nuevo crédito sin tener pendientes antiguos.

Así mismo para lograr un balance sano, que permita tomar créditos, había que reducir de forma considerable, pasivos no deseables como la cuenta por pagar a la relacionada controlada Galpacífico Turs S.A. por **US\$ 911.715**. Esta reducción, así como la devolución de los anticipos de clientes, era necesaria dado que los potenciales prestamistas (CFN y Bancos), comunicaban sus dudas que el préstamo sea utilizado en realidad para pagar a la relacionada, y preguntaban porque los anticipos no estaban en cuenta, por lo que era necesario eliminar esas sospechas.

Igualmente se decidió saldar un viejo préstamo por US\$ 60.105 a Dolores Gangotena, mismo que fue realizado durante marzo del 2019.

Saldar estas cuentas requería vender el Grace y con el saldo adquirir otro yate, más económico para mantener la operación andando.

Así entonces, los pasos del plan planteado fueron:

1. Seleccionar un yate clásico que cumpla con las características identificadas. *(realizado 2018)*
2. Seleccionar un yate pequeño económico, que se encuentre operando y posicionado en el mercado, cuya adquisición permita mantener la operación. *(realizado 2018)*



3. Vender el yate Grace.
4. Saludar los **US\$ 1'652.078** de anticipos de clientes a la comercializadora Tumbaco Inc.
5. Cubrir facturas de Tumbaco Inc. por **US\$ 1'071.050** en su obra de Dique en Guayaquil
6. Reducir la cuenta con la relacionada, en al menos dos tercios.
7. Adquirir y operar el yate económico seleccionado.
8. Los socios aportarían el valor requerido para importar el yate clásico a adecuar.
9. Con el yate importado, se gestionaría un crédito a la CFN para su adecuación.

Como se ve, fue un plan complejo y ambicioso de ejecutar. Lo cual se realizó hasta el punto 7.

Lo ejecutado

Los puntos 1 y 2 se realizaron durante el 2018, seleccionado a la compañía Beaglelogistics Cia. Ltda. y su yate The Beagle.

La venta del yate Grace (punto 3) se acordó con la misma Beaglelogistics Cia. Ltda., por un valor de **US\$ 4'900.000**, a quienes también se les transfirió el personal y las tripulaciones requeridas para operar el yate, con su antigüedad y derechos laborales, es decir sin liquidarlos, lo cual redujo de los pasivos laborales de la empresa.

Los anticipos con Tumbaco Inc por **US\$ 1'652.078** fueron devueltos en su totalidad y el fondo para cubrir las obras de Dique que Tumbaco realizó en Guayaquil, se ejecutó hasta **US\$ 814.071** quedando pendientes US\$ 256.979 a ser ejecutados durante el 2020.

La deuda con la relacionada controlada (punto 6) se redujo en **US\$ 565.037** quedando en US\$346.677.

Se adquirió el yate interino y más económico (punto 7), de nombre The Beagle por el valor de **US\$ 2'250.000**, y se lo puso a operar sin novedades. Sin embargo, las ventas producidas por este yate no fueron las esperadas especialmente en el período septiembre a diciembre, meses donde produjo pérdidas. Al terminar el año quedó US\$ 236.897 por pagar a Beaglelogistics Cia. Ltda. Esto último lamentablemente por descoordinaciones de nuestra área financiera.

Los puntos 8 y 9 no se ejecutaron. La compañía extranjera que nos debía vender el nuevo yate que reemplazaría al yate Grace, se había comprometido a entregar el yate con ciertos trabajos ya realizados, particularmente en el área de máquinas, sin embargo, esta compañía tuvo dificultades técnicas y financieras, que le impidieron cumplir con la entrega.

Esto produjo un cambio inesperado en el cronograma de Iguanatours para el 2019.

Plan de Reemplazo Operativo:

Llevar a cabo la venta del yate Grace e incorporar el yate The Beagle, tal como se negoció con Beaglelogistics, implicaba un intercambio de barcos que debía ser aprobado, tanto por el Parque Nacional Galápagos (PNG) como por el Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos (CGREG).



El PNG contempla en sus procedimientos el intercambio de itinerarios, pero el CGREG no. Normalmente ellos exigen la salida al continente de un barco que se vende, y no puede volver a ingresar a las islas sin haber sido modificada e incluso cambiada el nombre, como si fuese un nuevo barco.

A nivel del PNG se requería actualizar los informes ambientales, gestionando el cierre de operación de cada barco en cada compañía.

Tras muchas interacciones con el PNG y con el CGREG, se logró que el PNG nos acepte la actualización de los proyectos ambientales y el intercambio de itinerarios por su lado, y que el CGREG aceptó la compraventa sin cambio de nombre de las naves, exigiéndonos solamente que los barcos salgan de las islas, se actualicen sus papeles, pudiendo luego volver a ingresar. Tiempo que se usó para realizar el mantenimiento bianual en Guayaquil.

El yate The Beagle retornó de su mantenimiento y comenzó a operar sin novedades, ni interrupciones.

Dique para el yate interino "The Beagle":

El plan de Dique para este año resultó inusual, ya que por el acuerdo con Beaglelogistics, a cada compañía le tocaba realizar el Dique del yate que recibiría, por lo que Iguanatours tuvo que ejecutar el del yate The Beagle, mismo que no se conocía internamente por ser totalmente nuevo para nuestra área de mantenimiento.

Normalmente un Dique se comienza a planificar desde fines del año anterior, haciendo relevamientos y determinando que sistemas y componentes necesitarán atención o reemplazo.

Con el yate The Beagle, esto sería una caja de pandora. El proyecto contemplaba una carena simple y revisión de sistemas, overhaul de generadores y mejoras leves en las cabinas y áreas sociales.

Sin embargo, se encontró que el casco estaba en muy mal estado, en muchos puntos por debajo de lo requerido por la norma. Esto obligó a desarmar toda la cocina, y algunas cabinas, de forma completa para poder tener el casco despejado y realizar las tareas de soldadura y reemplazo de planchas de acero naval. Tareas que no se tenían planificadas, y que además implicó la reconstrucción de esas áreas habitables. En el archivo de dique se pueden ver la multitud de huecos encontrados, algunos de tamaño considerable.

Esto alargó el tiempo planificado y su costo, que terminó en **US\$ 181.167** cuando originalmente se había planificado en US\$ 100.000.

Recompra de acciones y Glosa de Quasar Náutica:

Durante el 2019 se utilizaron **US\$ 211.062** en recomprar acciones a nombre de Alfredo Diez y Gilda Vallarino, que se suman a los US\$ 26.782 entregados durante el 2018. Estas recompras de



acciones se iniciaron durante el 2018, año en que se utilizaron un total de US\$ 280.857 para este fin.

Adicionalmente se cubrieron glosas de Quasar Náutica (liquidada) en nombre de los accionistas, que en su mayoría eran los mismos que los de esta compañía, por el valor de **US\$ 70.227**.

Cambios en la contabilización:

Este año se comenzó a aplicar una reclasificación en el tipo de mantenimiento, discriminando un mantenimiento operativo, principalmente insumos, de un mantenimiento de conservación, que en su mayoría es inversión en capital (CAPEX). Este último tipo, conlleva elementos que, por su valor individual, no aplica ser activados, por lo que terminan en el gasto. Igualmente es importante discriminarlos del mantenimiento operativo, ya que el mantenimiento de operación debe planificarse, además de ser requerido para asegurar la consistencia en la operación.

Otro cambio contable ligado al anterior, fue el reevaluar cuales son todos los elementos que conforman el costo de ventas y por lo tanto la utilidad bruta resultante. Se definió que el mantenimiento operativo como costo variable, mientras que al mantenimiento de conservación se lo definió como costo fijo. A los costos indirectos se los definió como parte del costo fijo, que si bien no lo son en su totalidad, si lo son en su mayoría, no justificándose separar el resto. Estos cambios hacen que, al comparar con estados financieros de años anteriores, se vea incrementado el costo de ventas y reducida la utilidad bruta, por un lado, y por otro se vea reducido los gastos operacionales (OPEX), **y sin afectar la utilidad operacional**.

Ventas, Costos, Gastos y resultado económico:

Las ventas del año alcanzaron los US\$ 2'816.363 representando un 79% de las ventas logradas el 2018. Esto por tanto por la menor cantidad de semanas operadas, como por el menor precio de venta que tiene el yate The Beagle, en comparación con el yate Grace.

Los costos variables de la compañía referente a guías, combustible, alimentos y bebidas, mantenimiento operativo (insumos) y otros es de US\$ 776.791. Los costos fijos referentes a costos de personal, seguros y mantenimiento de conservación, fueron US\$ 750.904. Mientras que los costos indirectos, referentes al tren logístico y personal de tierra en las islas, como la lavandería, fueron US\$ 197.358.

Quedando la Utilidad Bruta en US\$ 674.427, lo que es el 23,9% de las ventas.

Los OPEX, desglosados en gastos administrativos, de ventas y marketing, se situaron en US\$ 418.894. **De esta manera la Utilidad Operativa quedó en US\$ 255.444, equivalente al 9,1% de las ventas**, resultando en una caída respecto del año anterior donde se obtuvo US\$ 507.993.

El EBITDA resultante fue US\$ 672.327 que representa un 23,9% de las ventas.

Los gastos financieros no fueron altos, solo US\$ 60.701, habiendo tenido solo un crédito con el Banco Bolivariano que al inicio del 2019 sumaba US\$ 353.571 y se canceló durante el año.

Dado que se recibió dividendos acumulados de parte de la controlada Galpacífico Turs S.A., por el valor de US\$ 662.684, la utilidad después del 15% de trabajadores y el impuesto a la renta, quedó en US\$ 773.716 dólares.

El dinero recibido de Galpacífico fue clave para enfrentar los egresos e inversiones del año, **logrando el objetivo de dejar los Estados Financieros limpios y con buenos ratios**, como son:

El apalancamiento: es decir los pasivos totales por US\$ 1'308.185 representan el 26% del patrimonio de US\$ 4'950.656, esto es muy bajo y califica a la empresa para tomar créditos.

Fondo de Maniobra positivo (era negativo hasta el año anterior), sin anticipos de clientes, Índice de liquidez en 1,35 y una cuenta con relacionada reducida.

Comentario sobre la liquidez:

El manejo de la liquidez y los medios para financiar las inversiones requeridas para mantener el negocio operando, ha sido una preocupación desde el inicio de mi gestión. La liquidez de la compañía vista a través de su Fondo de Maniobra fue negativa durante el 2016 y 2017.

El **Fondo de Maniobra (FM)** disponible al cierre del año 2019, calculado como patrimonio más pasivo no corriente, menos activo no corriente, se encuentra en **US\$ 121.410**, que es una mejora notable **desde el FM en negativo por US\$ (3'026.853) del 2018**, causados por un alto pasivo corriente (anticipos) invertido en un activo fijo.

Aun así, la compañía termina el año sin liquidez disponible, dado que esta se encuentra invertida en los valores dados para la recompra de acciones (una cuenta por cobrar; activo corriente).

A los señores accionistas de Iguanatours Cruceros Marítimos S.A., agradeciendo la confianza depositada,

Quito, marzo 30 del 2020,

Atentamente,



Sergio Serrano Solá
Gerente General
Iguanatours Cruceros Marítimos S.A.