

**Señores Accionistas,**

A nombre del Directorio, de la Presidenta de la Compañía y del mío propio, pongo a consideración de ustedes el informe de labores correspondiente al ejercicio económico 2003.

#### **ENTORNO GENERAL DEL PAIS**

El año 2003 arrancó con la posesión del coronel Lucio Gutiérrez como nuevo Presidente del Ecuador. Sus discursos de campaña crearon una expectativa de cambio que muy pronto se vio truncada y dio lugar al rompimiento con su principal aliado, el movimiento indígena. El primer año de Gobierno se caracterizó por una incertidumbre generalizada, sin un rumbo político definido y frecuentes e inesperados cambios en las decisiones gubernamentales.

Como el propio Presidente reconoció ante el Congreso con ocasión de su informe a la nación, su primer año de Gobierno fue de aprendizaje. Tal vez lo más rescatable de su gestión, sino lo único, constituyeron los logros en el campo macroeconómico alcanzados gracias a la estricta disciplina fiscal que supo mantener el Titular de Economía y Finanzas, pese a las presiones de que fue objeto por parte de los movimientos sociales, e inclusive, por allegados al régimen miembros de Sociedad Patriótica.

En cuanto al sector turístico, cabe recordar que al finalizar el Gobierno del Dr. Gustavo Noboa, el Congreso Nacional expidió la nueva Ley de Turismo (Ley N° 2002-97 de Dic 17/02, Registro Oficial N° 733 de Dic 27/02). Hubo de pasar un año hasta que salga a la luz el Reglamento General de Aplicación de la Ley de Turismo (Decreto Ejecutivo N° 1186 de Dic 16/03, Registro Oficial N° 244 de Ene 05/04).

La actividad turística estuvo deprimida y por ende la de los establecimientos destinados a la prestación de servicios en el sector. El exceso de oferta hotelera en algunas ciudades del país, entre ellas Cuenca, dio lugar a una competencia hotelera desleal a base de drásticas reducciones en las tarifas con miras a mejorar la ocupación.

#### **LA EMPRESA**

En el año 2003 se consolidó la responsabilidad de la operación hotelera en manos de SOGECOL / ACCOR, cuyos convenios se habían suscrito en abril de 2002 e iniciada su intervención directa en el hotel en agosto del mismo año, luego de concluido el proceso de diligencia debida (due diligence).

En virtud de que el contrato con ACCOR nos obligaba a adecuar el producto para que pueda ser operado y vendido con la marca MERCURE, la Junta de Accionistas reunida en septiembre de 2002 resolvió un aumento de capital por US\$.1.00 millón para solventar los costos del proyecto de remodelación del

hotel. Lamentablemente no tuvimos la respuesta que hubiésemos deseado por parte de los accionistas, por lo que nos vimos precisados a invitar a terceros inversionistas; pese a ello, al cierre del ejercicio 2003 solo se habían suscrito y pagado US\$.711.442.

### Proyecto de Remodelación

Las 35 habitaciones de la torre "B" del hotel que fueron íntegramente remodeladas operaron todo el año. El profesional colombiano contratado por recomendación de ACCOR para diseñar los restantes ambientes concluyó la entrega de los planos arquitectónicos de detalle en agosto de 2003. Entre tanto, dimos impulso a las tareas de selección, contratación y compra de equipos de cocina, parte del mobiliario, central telefónica y sistemas informáticos. Los recursos económicos se agotaron y dado el incumplimiento en la entrega oportuna de los planos, previa su implementación, fue necesario revisar el presupuesto para determinar el monto real de los recursos adicionales requeridos y el modo de financiarlos.

El presupuesto original del proyecto fue de US\$.1.07 millones, el cual definitivamente estuvo subvaluado por la omisión de algunos rubros y costeo unitario incorrecto para las obras civiles, instalaciones y decoración. Si a ello sumamos la descapitalización de la compañía, producto de las pérdidas operativas registradas por el hotel a lo largo del año, obtuvimos como resultado que las necesidades de inversión llegaban a US\$.1.83 millones, conforme se compara a continuación:

	<b>PRESUPUESTO ORIGINAL</b>	<b>PRESUPUESTO AJUSTADO</b>	
	(US\$ miles-cifras redondeadas)		
<b>A. FUENTES</b>			
a. Aumento de capital	1.000		1.000
b. Derechos de casino	70		70
Total	<u>1.070</u>		<u>1.070</u>
<b>B. USOS</b>			
a. Remodelación del hotel			
* Habitaciones (35) y pasillos	365	345	
* Area de alimentos, bebidas y lobby	345	655	
* Sistemas informático y telefónico	115	120	
* Area de servicios y otros	<u>115</u>	940	<u>260</u>
b. Capital de trabajo			
* Hotel	130	130	
* Propietaria	<u>0</u>	130	<u>320</u>
Total	<u>1.340</u>	<u>320</u>	<u>450</u>
<b>C. DEFICIT</b>	<b>0</b>		<b>(760)</b>

Asumiendo que se completaba el pago del aumento de capital, para concluir el proyecto de remodelación se requerían recursos adicionales por US\$.0.76 millones. Ante esta circunstancia, el Directorio, en sesión de noviembre de

2003, resolvió no continuar con el mismo e instruyó a la administración que estudie alternativas para el negocio.

Hasta entonces el proyecto se había ejecutado en un 52.0% ya que se habían comprometido US\$.956.8 miles. No solo agotamos los recursos provenientes del aumento de capital sino que, además, tuvimos que acudir a endeudamiento bancario. Adicionalmente, al cierre del ejercicio manteníamos obligaciones pendientes por compromisos contractuales adquiridos con proveedores de equipos y profesionales, por aproximadamente US\$.145.000.

Se las pudo manejar en los mejores términos. Fue importante su apoyo para superar las frecuentes situaciones de iliquidez que se presentaron a lo largo del año.

### **Asuntos Varios**

Entre otras gestiones de índole administrativo amerita destacar lo siguiente:

- Se pudo manejar las relaciones bancarias en los mejores términos. Fue importante su apoyo para superar las frecuentes situaciones de iliquidez que se presentaron a lo largo del año.
- Contratación y desarrollo de un nuevo software hotelero para incrementar la eficiencia y facilitar las diversas tareas de las áreas contable, administrativa y financiera. Su puesta en marcha está sujeta a la inversión en nuevos equipos pues los que dispone el hotel son obsoletos y sin capacidad suficiente.
- La compañía cumplió con las normas de propiedad intelectual y derechos de autor.

### **Estados Financieros**

A continuación comentamos algunas de las cifras más significativas de los estados financieros adjuntos del ejercicio económico 2003, comparadas con las del año precedente

#### **Balance General:**

En 2003 los activos decrecieron US\$.226.1 miles (15.1%), por la caída del activo circulante parcialmente compensada con un crecimiento del activo fijo en US\$.105.1m. (12.4%).

El activo corriente decreció en US\$.327.2 miles (62.4%) fundamentalmente por la disminución de los fondos disponibles en caja y bancos. Como contrapartida, el pasivo corriente se redujo en US\$.79.0 miles (19.9%). El capital de trabajo neto se presenta deficitario en US\$.120.9 miles, por lo que la situación de iliquidez de la compañía es crítica.

El patrimonio pasó de US\$.1.000.4 a US\$.853.4 miles en el año 2003, con una disminución de US\$.146.9 miles (14.7%). Si eliminamos el efecto de los aportes en efectivo para aumento de capital por US\$.226.0 miles concretados en 2004, éste se habría reducido en US\$.372.9 miles por el impacto de las pérdidas del ejercicio.

#### **Estados de Ganancias y Pérdidas**

Los ingresos de 2003 alcanzaron US\$. 988.9 miles, inferiores en US\$.23.6 miles. (2.3%) a los del año 2002.

Los costos y gastos directos llegaron a US\$.620.6 miles y representaron el 65.8% de los ingresos. El año previo, la cifra se ubicó en US\$.586.3 miles con un porcentaje frente a las ventas del 57.9%, sustancialmente inferior al de 2003.

Los gastos no distribuidos (administración y generales, mercadeo, mantenimiento y onorgía) tuvieron un alta incidencia, con US\$.526.8 miles, equivalentes al 53.3% de los ingresos. Un año antes este porcentaje fue del 38.1% con US\$.385.3 miles.

En 2002 se alcanzó una utilidad operacional bruta sobre ventas (G.O.P.) de US\$.40.8 miles. En 2003, el G.O.P. fue negativo en US\$.158.6 miles. Se pudo reducir los gastos de capital de US\$.187.2 miles (2002) a US\$.166.5 miles (2003). El resultado final fue negativo en US\$.372.9 miles.

#### **CONCLUSIONES**

El panorama futuro se proclama incierto. La administración continuará desarrollando los mejores esfuerzos por identificar alternativas que permitan superar la actual situación del negocio.

De los señores accionistas.

Quito, Marzo del 2004

Atentamente,

  
Ing. Santiago Pizarro A.  
Gerente General