



INFORME ADMINISTRATIVO

**INFORME DE LABORES CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO
ECONOMICO DEL 2013, QUE LA ADMINISTRACION DE
BALNEARIOS DURAN S.A. PRESENTA A LA JUNTA GENERAL
DE ACCIONISTAS.**

Señores Accionistas:

A fin de cumplir con el mandato de la Ley de Compañías y el estatuto de la empresa, nos permitimos poner a su consideración el presente informe que resume los asuntos más trascendentes dentro de las actividades normales de Balnearios Durán S.A., durante el período 2013, así como un recuento de los hechos que inciden en los resultados económicos del período y las estrategias utilizadas para conseguir que la empresa cumpla con los objetivos trazados.

RESULTADOS GENERALES

Desde el punto de vista de resultados, la empresa refleja un incremento en las ventas positivo, con un control acertado de los costos y los gastos, lo cual se ve traducido en utilidades óptimas al cierre del año 2013. Las cifras en particular pueden ustedes observarlas en el Estado de Resultados Integral que precede, además de la exposición que luego del informe administrativo realizará el Sr. Presidente de la empresa.

Particularmente se tuvo un primer semestre donde los resultados no fueron los más óptimos, especialmente en lo que se refiere al área de Balnearios, por cuanto se tuvieron que seguir realizando ajustes en el manejo del flujo de agua hacia estas piscinas, producto de la optimización del agua para el Spa, y esto ocasionó una disminución de clientes hacia este sitio.

Por otra parte se notó una disminución en las ventas de Eventos y Convenciones, ocasionada particularmente por el crecimiento de empresas dedicadas específicamente a este tipo de negocio, con mejor infraestructura de áreas comunes, decoración y dotación, desde el punto de vista técnico.

Para el segundo semestre pudimos evidenciar un repunte en el área de Balnearios, al tomar acciones correctivas que nos permitieron mejorar la temperatura del agua en piscinas. Se canalizó de mejor manera el agua y se taponaron las fugas de vapor en todo el tramo del canal que conduce hacia las piscinas del Balneario. Este repunte en ventas se pudo evidenciar en los últimos cuatro meses del año, donde no solamente se obtuvieron más ingresos, sino que también existió un incremento en el número de personas que acudieron a los Balnearios.

En lo que concierne a Eventos y Convenciones se notó una recuperación en los dos últimos meses del año, luego de la creación de paquetes promocionales que comercialmente están dando sus frutos, aunque se hace imperiosa la necesidad de inversión en la parte de infraestructura.

Cabe indicar que los resultados generales tuvieron una afectación importante, teniendo en cuenta el fuerte incremento en impuestos, donde se tuvo que pagar un valor de \$ 18,000.00 adicionales en relación al año 2012.

ADMINISTRACION

El periodo 2013 tuvo dentro de los hechos más relevantes el proceso de cambio de Gerencia, y la transición entre una administración y otra. A partir del 15 de julio empezó de manera muy organizada la entrega de la administración por parte de la Sra. Susana Durán, a quien dicho sea de paso queremos agradecer por su gran apertura, responsabilidad y compromiso durante este proceso.

Toda transición implica un tiempo de adaptación a un nuevo estilo Gerencial, dentro del cual se delinean los parámetros y los planes de trabajo propuestos para su desarrollo. En este sentido la nueva administración presentó al Directorio un Plan de Trabajo en base a Gestión por Procesos, enfocado al desarrollo Hotelero de la empresa, y direccionado con fundamentos técnicos que permiten la evaluación de los resultados.

La Gestión por Procesos es una herramienta que permite mediante la elaboración técnica de procedimientos cumplir con la Misión y la Visión de la empresa, alcanzando los resultados proyectados medibles en relación a los presupuestos establecidos.

El Directorio de la empresa, cuyo compromiso y visión administrativa es indudable, decidió aprobar dicha propuesta en la sesión de trabajo sostenida en el mes de septiembre. El desarrollo de la propuesta empezó a direccionarse en dos frentes, la primera etapa consistió en la reorganización netamente administrativa, con cambios diseñados, acordes a una estructura hotelera formal, con definición de la Misión y la Visión de la empresa, y la creación de un organigrama horizontal que permite el desarrollo de los Procesos en función exclusivamente del cliente. La segunda etapa contempla para el año 2014 el desarrollo operativo, con la ejecución de Proyectos en función de mejoras de infraestructura y mantenimiento adecuado de las áreas. Este desarrollo operativo permitirá tener una mejor imagen corporativa, y con ello un crecimiento comercial sostenido que permitirá cumplir con los presupuestos trazados.

De acuerdo con este plan de trabajo se han desarrollado las siguientes actividades:

ACTIVIDADES GENERALES

*Reorganización administrativa de las diferentes áreas con el nombramiento de Líderes, cabezas de cada uno de los Procesos. En la Gestión por Procesos no existen Jefaturas, sino que la responsabilidad recae sobre los Líderes con el apoyo del personal operativo de cada área.

*Elaboración de procedimientos en curso, con base al desarrollo de las actividades propias de cada área y soportadas por escrito en el formato diseñado para este fin. En los actuales momentos la elaboración de los procedimientos se encuentra en el 20%, y se tiene presupuestado que para fines del 2014 estén completamente terminados. A pesar de que es un trabajo bastante engorroso, los diferentes Líderes lo han tomado con mucha responsabilidad y compromiso, sabiendo que al finalizar, la empresa tendrá un Manual de Procedimientos totalmente estructurado y adecuado especialmente para el giro del negocio hotelero. Esto permitirá que cualquier empleado, bien sea nuevo, o promovido a otro cargo, sabrá exactamente la responsabilidad de su puesto y la manera como debe ejecutarlo.

PROCESO DE ADQUISICIONES

En este campo se trabajó arduamente, por cuanto no existía una organización administrativa de controles, y es uno de los pilares de la Gestión por Procesos. Se realizó una reestructuración general del manejo de bodegas, el cual incluyó el nombramiento de un Líder del Proceso, organización de espacios en base a normas técnicas, almacenamiento, codificación, registros y controles, inventarios, stock de máximos y mínimos, recepción de mercadería y despachos internos. Este proceso es de vital importancia para la operación de la empresa, puesto que involucra gran parte del ahorro en el control efectivo de las compras lo cual redundará en beneficio de los costos y los gastos generales de la empresa.

PROCESO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

De la mano con la adecuación de bodegas se inició la adecuación de la cocina del restaurante y área de servicio. En la cocina de restaurante se reorganizó todas las actividades de recepción, porcionamiento, almacenamiento, producción y preparación. Se realizó una reorganización óptima de acuerdo a los espacios, y se delinearon claramente las áreas de acuerdo al tipo de preparaciones especializadas (cocina fría, cocina caliente, pastelería, etc.).

Como parte del proceso de control del costo se implementaron los procedimientos tomando como base el "Proceso del Alimento" desde la compra, control de recibo, almacenamiento, despacho, producción, determinación de mermas e inventarios.

Se elaboraron recetas estándar que sirven para determinar los siguientes conceptos:

1. Ingredientes que intervienen en la preparación de los menús.
2. Cantidad de cada uno de ellos en base al peso y tamaño de la porción.
3. Costos de los ingredientes utilizados.
4. Precio de Venta sugerido.
5. Sistema para la preparación de los menús.

En cuanto a la producción se refiere se establecieron los instrumentos necesarios para realizar el control adecuado a las materias primas que salen del almacén para ser transformadas y posteriormente vendidas y facturadas a los clientes, proporcionando así la información necesaria para la medición del costo diario de materia prima consumida.

Adicionalmente se implementó un sistema de análisis de cármicos y transferencias, ligadas al control del uso de comandas.

Para lograr el fin propuesto en el manejo efectivo del costo se promovió a una persona del área contable para ejercer las funciones de asistente de costos. Luego de una capacitación especializada por parte de la Gerencia General, esta colaboradora ha ejercido su cargo de una manera óptima, teniendo como resultado la reducción del costo en más de 5 puntos lo cual es un avance importante en la consecución de las metas.

PROCESO DE TALENTO HUMANO

Luego de una evaluación técnica en cuanto a tiempos y movimientos del personal operativo y administrativo en todos los procesos, se procedió a la optimización de horarios, cargas laborales y tiempos suplementarios. De acuerdo a este análisis se tomó la decisión acertada de contratar personal adicional en áreas donde la carga de horas extras era demasiado alta y esto generaba no solo una merma en el rendimiento del personal, sino adicionalmente un incumplimiento al código laboral que indica que un empleado no puede trabajar más de 4 horas suplementarias por día.

Dentro de las incorporaciones que se realizaron, se tuvo en cuenta el servicio de guardias, que anteriormente lo teníamos contratado a través de una empresa de seguridad, pero que resultaba demasiado costoso, no solo por el cobro de \$ 4,400.00 mensuales, sino que teníamos que asumir toda la carga laboral en caso de incumplimiento por parte de esta empresa, y adicionalmente el pago de utilidades a esos empleados. A partir del mes de octubre del 2013 la empresa empezó a pagar por esta nómina \$ 2,800.00 incluyendo provisiones.

Al tomar estas decisiones, la empresa tuvo una reducción en el gasto general de la nómina de aproximadamente \$ 3,800.00 mensuales.

PROCESO DE COMERCIALIZACION Y MARKETING

En este proceso se realizó la reorganización de la estructura administrativa. En reuniones interdisciplinarias se han tomado las siguientes acciones para la puesta en marcha del plan comercial a ejecutarse en corto, mediano y largo plazo:

***Análisis de Competencia (Benchmarking)**

Se realizó un estudio detallado de toda la competencia, tomando como base categorías, infraestructura, servicios y tarifas. Esta herramienta nos permitió medir mediante la comparación, la situación actual de nuestros servicios frente a la competencia de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios.

***Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**

En conjunto con la plantilla ejecutiva del Proceso de Comercialización y Marketing se realizó el análisis DAFO en lo relacionado a toda la parte comercial de nuestros servicios. Este análisis nos permitió de una manera objetiva, visualizar y diagnosticar nuestro producto para poder delinear nuestra estrategia.

Nos ayudó a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

***Definición de Producto**

Luego del análisis del BENCHMARKING y el DAFO se procedió a la elaboración de la nueva oferta de servicios en las diferentes áreas operadas (alojamiento y alimentos & bebidas). Cabe indicar que dichas ofertas fueron elaboradas de acuerdo a nuestra infraestructura, capacidad instalada y alcance de servicio; de esta manera garantizamos a nuestros clientes el fiel cumplimiento de lo ofrecido. Adicionalmente es importante resaltar que las tarifas aplicadas a cada uno de los servicios se otorgaron de manera técnica, teniendo como base costos y gastos tanto administrativos como operativos, de igual forma teniendo en cuenta nuestra investigación de mercado en relación a la competencia.

En la actualidad se están diseñando las nuevas ofertas para las áreas de recreación (balnearios, piscinas y Spa), siguiendo como procedimiento los mismos parámetros considerados anteriormente.

***Estrategias**

En virtud a la Definición del Producto se delinearón las estrategias a seguir para el desarrollo del Marketing de nuestros servicios. Dentro de esta planificación se considera lo siguiente:

1. Organización de la Estructura del Proceso de Comercialización y Ventas.
2. Actualización y Posicionamiento de nuestra Imagen Corporativa.
3. Reestructuración de nuestra página Web.
4. Implementación del Motor de Reservas en Línea.
5. Segmentación de Mercados.
6. Canales de Distribución de acuerdo a los Segmentos de Mercado.
7. Alianzas Estratégicas.
8. Visitas directas a los diferentes segmentos de Mercado.
9. Capacitación de las áreas involucradas en el Proceso de Comercialización.

***Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**

En conjunto con la plantilla ejecutiva del Proceso de Comercialización y Marketing se realizó el análisis DAFO en lo relacionado a toda la parte comercial de nuestros servicios. Este análisis nos permitió de una manera objetiva, visualizar y diagnosticar nuestro producto para poder delinear nuestra estrategia.

Nos ayudó a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

***Definición de Producto**

Luego del análisis del BENCHMARKING y el DAFO se procedió a la elaboración de la nueva oferta de servicios en las diferentes áreas operadas (alojamiento y alimentos & bebidas). Cabe indicar que dichas ofertas fueron elaboradas de acuerdo a nuestra infraestructura, capacidad instalada y alcance de servicio; de esta manera garantizamos a nuestros clientes el fiel cumplimiento de lo ofrecido. Adicionalmente es importante resaltar que las tarifas aplicadas a cada uno de los servicios se otorgaron de manera técnica, teniendo como base costos y gastos tanto administrativos como operativos, de igual forma teniendo en cuenta nuestra investigación de mercado en relación a la competencia.

En la actualidad se están diseñando las nuevas ofertas para las áreas de recreación (balnearios, piscinas y Spa), siguiendo como procedimiento los mismos parámetros considerados anteriormente.

***Estrategias**

En virtud a la Definición del Producto se delinearón las estrategias a seguir para el desarrollo del Marketing de nuestros servicios. Dentro de esta planificación se considera lo siguiente:

1. Organización de la Estructura del Proceso de Comercialización y Ventas.
2. Actualización y Posicionamiento de nuestra Imagen Corporativa.
3. Reestructuración de nuestra página Web.
4. Implementación del Motor de Reservas en Línea.
5. Segmentación de Mercados.
6. Canales de Distribución de acuerdo a los Segmentos de Mercado.
7. Alianzas Estratégicas.
8. Visitas directas a los diferentes segmentos de Mercado.
9. Capacitación de las áreas involucradas en el Proceso de Comercialización.

PROCESO DE OPERACIONES

En conjunto con el Líder de este proceso se realizó una planeación de proyectos encaminados al mantenimiento y mejoramiento de áreas. Proyectos apoyados por un Directorio con visión que indudablemente tiene como objetivo principal el crecimiento de la empresa. Es importante resaltar que la empresa ganará muchísimo en la imagen hotelera que pretendemos proyectar, y contribuirá a la consecución de los objetivos comerciales. En el análisis de la competencia y el análisis DAFO que se realizó, se pudo detectar que gran parte de la baja en la venta de Eventos y Convenciones se debió a que no contamos con una infraestructura moderna y adecuada que nos permita competir en igualdad de condiciones. Tanto en áreas comunes, salones y habitaciones se requiere de una infraestructura hotelera adecuada, moderna y estándar.

Estos proyectos incluyen construcción de alcantarillado para aguas termales, construcción de camineras, construcción de bordillos, asfaltado desde la entrada principal hasta el área de parqueos, ampliación de bodega de adquisiciones, compra de activos de operación para el área de cocina, compra de activos de operación para el área de servicio de restaurante, compra de activos de operación para el área de Eventos y Convenciones, adecuación y estandarización de habitaciones, mantenimiento general de hostería, balnearios y Spa, remodelación y ampliación del turco del Riñón, remodelación del Balneario y adecuación de cafetería, reestructuración de la Red de datos, remodelación de la Cafetería y Lobby de la hostería.

Adicionalmente dentro de los proyectos está incluido la capacitación técnica del personal en diferentes áreas con el propósito de mejorar no solamente en infraestructura sino también en calidad de servicio.

En el mes de noviembre se concretó la adecuación del YAKU BAR KARAOKE, un sitio de esparcimiento para nuestros huéspedes, que permite tener un servicio adicional, en un sitio acogedor, que antes estaba subutilizado. Al momento nuestro nuevo producto se encuentra en una etapa de crecimiento del cual hemos tenido muy buenos comentarios.

RECONOCIMIENTOS

En el mes de noviembre tuvimos la oportunidad de asistir al hotel Marriot de la ciudad de Quito, donde por cuarto año consecutivo Balnearios Durán fue nominado entre varias empresas Hoteleras y Turísticas para recibir el trofeo que otorga Corporación Ekos a las empresas con mayor crecimiento en ventas, rentabilidad, responsabilidad social, carga fiscal y resultados. Con gran orgullo debo informarles que obtuvimos el primer puesto EKOS PYMES 2013 en la categoría hoteles de la mediana empresa, esto en reconocimiento al desempeño empresarial y sobre todo al esfuerzo y la dedicación de nuestro recurso humano a quien indudablemente también compartimos este logro.

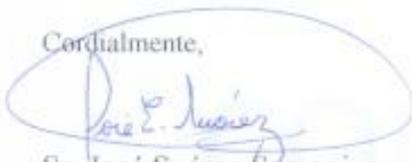
ELABORACION DE PRESUPUESTOS

En el mes de diciembre la Administración elaboró los presupuestos para el año 2014. Cabe resaltar que por primera vez el presupuesto fue diseñado técnicamente, contemplando porcentajes de ocupación, tarifas promedio, gastos administrativos y operativos, costos y proyectos de inversión. El Directorio en la sesión del mes de enero de 2014 aprobó los presupuestos, los cuales podrán medir mes a mes la gestión con miras al logro de los objetivos.

Es importante resaltar que en los primeros meses del presente año, los presupuestos se han cumplido incluso en más del 100%, lo cual avizora un futuro bastante prometedor en los resultados proyectados para el año 2014.

Luego de concluir un año 2013 con retos y transiciones importantes, la administración quiere agradecer inmensamente a los Sres. Accionistas, por la confianza depositada en la gestión que se está cumpliendo, y especialmente a los Sres. Directores por el apoyo incondicional y la manera profesional con la que contribuyen, no solamente a los resultados actuales, sino también a esa visión empresarial que los caracteriza en función del crecimiento de nuestra empresa.

Cordialmente,



Sr. José Suárez Samaniego.

Presidente



Ing. Wilmer Linares Martínez

Gerente