

Informe de Gerencia  
Enero a Diciembre – Año 2014  
Mantaoro, Hotelera Manta S.A.  
20 de Marzo del 2015

## **Entorno del Mercado**

En el periodo que va del 1ro de enero al 31 de diciembre del año 2014, la actividad hotelera tuvo un panorama muy bueno por la creciente afluencia de turistas a nuestra ciudad, los proyectos importantes en la región a corto y mediano plazo como son la refinería del pacífico o el puerto multipropósito de aguas profundas, siguen pendientes de realizarse; pero mantienen su expectativa.

Por otra parte, ya empezaron los trabajos de demolición y tratamiento de suelo del nuevo proyecto el Mall del Pacífico ubicado en forma estratégica frente a nuestras instalaciones, esta inversión vendrá a darle al sector el flujo comercial que le hace falta, dinamizando aún más la economía del puerto.

Los hoteles como Manta Host y Cabañas Balandra siguen manteniendo sus estrategias comerciales de bajo costo, mientras que nosotros optamos por un incremento de tarifa garantizando de esta forma un mayor ingreso y un target diferente, diferenciándonos de ellos, por lo que retomamos el esquema de un hotel cinco estrellas, para lo cual, se realizaron adecuaciones importantes dentro de nuestras instalaciones como la remodelación de las 22 grand suites, mantenimiento del jardín, la apertura del bar de la piscina, entre otros.

El proyecto que por años hemos tenido en mente, la construcción de las nuevas habitaciones y los salones, por fin empezó a ser una realidad, con el aporte de US \$ 6.000 k de los accionistas, con lo cual este reto es un hecho y una realidad. Al cierre del período las instalaciones del antiguo Manta Imperial fueron demolidas, lo que es parte del proceso inicial, los siguientes pasos estarán por continuar durante los siguientes períodos.

Estamos seguros que con el nuevo departamento comercial y con el empuje y compromiso de todo el grupo de colaboradores, vamos a continuar con nuevas metas tal como se demostró en el segundo semestre del 2014, sin contar con los nuevos proyectos de ampliación de nuestro Hotel el mismo que está creando expectativas en el mercado.

## **Análisis del Mercado**

A partir del 2014, la ciudad incrementó su capacidad de hospedaje en un 60%. La demanda creciente de turistas al puerto de Manta está en aumento, tanto es así, que ya se vislumbran varios proyectos adicionales que incrementarán este porcentaje. Para nombrar los más importantes citamos al Hotel Best Western (2016) que contará con 80 habitaciones y está ubicado junto al hotel Manta Host, el Apart-Hotel Poseidón (2015) con 60 departamentos de lujo ubicado a un costado del Manta Host, el hotel del Club de Golf Montecristi (2016) que contará con 150 habitaciones y el Hotel de la Plata (2017) con 200 habitaciones ubicado en Santa Marianita.

## Principales decisiones y acciones de Enero a Diciembre 2014

Entre las principales acciones realizadas están las constantes visitas a Quito para construir y fortalecer las relaciones comerciales con las principales agencias y compañías del mercado de Manta, las mismas que estaban alejadas de nuestra empresa por diferentes factores.

Un correcto manejo de los canales E-commerce maximizó los ingresos utilizando adecuadamente las estrategias de revenue management.

Las alianzas con Diners Club y con Pacificard, fueron retomadas, haciéndonos partícipes de las promociones que se tradujeron en resultados inmediatos para el segundo semestre, además recibiendo de parte de estas dos entidades financieras importantes apoyos económicos en este año.

La correcta promoción de nuestros servicios de eventos y banquetes en mercados pocos explorados en el pasado, aportaron al incremento de los resultados, se creó para este fin el kit de banquetes que facilitó a los clientes la elección de nuestros servicios.

Los festivales gastronómicos y el cambio de la carta dirigida al segmento que disfruta de la comida tradicional, refrescaron la imagen del restaurante Buena Vista, difundiéndose en los canales web y en las redes sociales, además nos hemos concentrado fuertemente en el mercado local, usando constantemente medios de prensa escrita y hablada, promociones locales, flyers, etc.

En este año se decidió invertir en varias áreas del hotel, lo que mejoró nuestra imagen traduciéndose inmediatamente en un incremento de las ventas en estos últimos meses.

Algunas de estas inversiones y mantenimientos se refieren a continuación:

- Compra de perezosas para la piscina.
- Compra de nueva mantelería para Eventos.
- Adecuación del Gourmet Deli.
- Nuevo layout del Restaurante Buena Vista, que incluye cambio de colores, mantelería, entre otros.
- Cambio de los computadores del Business Center.
- Leve remodelación del lobby que incluye pintura y cambio de imagen en el front desk.
- Pintura integral a varias áreas del hotel que no había sido realizada en algunos años.
- Se puso en mejor condición las áreas de colaboradores como pasillos, baños, comedor de personal. Esto ha sido importante para subir la autoestima de nuestros colaboradores teniendo mejores instalaciones.
- Cambio de uniformes del personal en el mes de Mayo.
- Compra y puesta en marcha de un nuevo chiller por un valor total de \$121.264.
- Mantenimiento del césped de las áreas de la piscina.
- Se construyó en la piscina nuestro tradicional Bar El Murciélago dando esto un espacio más de esparcimiento, un punto de apoyo al área de banquetes y una herramienta más para el departamento de ventas.

- Como solución al servicio de Internet deficiente, se adquirieron equipos WIFI localizados en cada punto estratégico del hotel para suplir esta exigencia del cliente corporativo.

Como dijimos anteriormente, estos cambios, remodelaciones y reemplazos de equipos han dado una interesante expectativa a los clientes sobre el hotel. Nuestra clientela local poco a poco está regresando a preferir Oro Verde Manta como su lugar para reuniones sociales lo que se ve reflejado en los comentarios positivos que se vierten en las páginas web como Tripadvisor, Booking y Despegar, además en varias cartas enviadas al hotel por eventos de alta importancia que hemos realizado exitosamente.

Además los colaboradores sintieron presencia y estímulo al estar en los comentarios de Tripadvisor, porque no solo es felicitar al Hotel sino a colaboradores selectos que se mencionan por su buen servicio.

Fue gratificante ver la dedicación de todo un grupo que pese a los daños de un chiller trabajaron en un ambiente tan caluroso sin dejar de demostrar la calidad de servicio y compromiso que tenemos.

Es de resaltar la excelente disposición del Comité Ejecutivo en revisar y trabajar en base a sus presupuestos. En el 2014 se organizó el área de Ventas que está dando frutos, anteriormente solo contábamos con una coordinadora de eventos que hacía las veces de vendedora local dejando a un lado tareas importantes del departamento.

### Resultados Generales

Resultados en Relación a Presupuesto y Años Anteriores YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2014	% Venta	Presup. 2014	% Venta	Var. US\$	%	Real 2013	% Venta	Var. US\$	%
Total Ventas	4,113	100%	3,981	100%	132	3%	3,686	100%	427	12%
GOP	870	21%	1,080	27%	(210)	-19%	932	25%	(63)	-7%
Utilidad antes Imp.	565	14%	719	18%	(154)	-21%	596	16%	(31)	-5%
Utilidad Neta	384	10%	477	12%	(92)	-19%	392	11%	(6)	-2%

En estos últimos meses, el crecimiento de la venta nos ha permitido recuperar esa brecha que tuvimos de menos durante el primer semestre que fue de \$ 51k, y que actualmente está superado en \$132k, el mes de septiembre fue muy importante en estas metas ya que se tuvo un comportamiento en las ventas muy superior a los años anteriores por ser considerado de baja temporada.

Las ventas con respecto al año 2013, han sido superiores en un 12% lo que representa \$429k, los últimos tres meses fueron decisivos para alcanzar el presupuesto.

A continuación presentamos un gráfico de la evolución de las ventas reales de los años 2013, 2014 y presupuestadas del 2014.

Se continuaron realizando las visitas comerciales a Guayaquil y Quito por parte de la nueva Gerencia y las ejecutivas de ventas con el fin de conocer el mercado e identificar las cuentas top de estas ciudades, siendo bastante productiva con varios cierres de eventos y grupos corporativos.

Hemos hecho un acercamiento con los medios de prensa de los cuales estábamos bastante alejados, de esta manera hemos creado expectativa en la comunidad local con la promoción de nuestra nueva oferta gastronómica y de la excelencia de nuestro servicio especialmente en la parte de eventos.

## Composición de Ingresos

diciembre del 2014, en forma segmentada, hemos superado las ventas en Habitaciones por \$129K o un 6% respecto al presupuesto, en alimentos y bebidas superamos en \$25K o un 1%, mientras que en otros ingresos tenemos una disminución de \$-22 K o un 16%, sin embargo nuestra meta fue alcanzada en un 3.3% de nuestras ventas totales.

## Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones

### Segmentación de la Venta de Habitaciones

De enero a Diciembre del 2014, el 26% de nuestros ingresos en habitaciones son generados por el segmento corporativo. Logramos crecer en los canales online principalmente en Travel Click, Booking, Despegar, etc., esto resultado de un correcto manejo de estrategias de maximización de ingresos o Revenue Management. Adicionalmente nuestras tarifas especiales, que son las que ofrecemos en temporada de vacaciones de sierra y costa han representado el 16% de los ingresos.

El segmento corporativo 2014 respecto al 2013 ha bajado debido a la alta ocupación que han generado los grupos de convenciones lo cual ha hecho que la venta migre de un segmento al otro.

### Resultado Financiero del Departamento de Habitaciones

Resultado Departamento Habitaciones YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2014	% Venta	Presup. 2014	% Venta	Var. US\$	%	Real 2013	% Venta	Var. US\$	%
Ingresos	2,198	100%	2,069	100%	129	6%	1,981	100%	217	11%
Costo Desayuno	122	6%	89	4%	33	37%	87	4%	36	41%
Costo Personal	196	9%	187	9%	10	5%	177	9%	20	11%
Otros Costos	364	17%	314	15%	50	16%	292	15%	71	24%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>682</b>	<b>31%</b>	<b>590</b>	<b>29%</b>	<b>92</b>	<b>16%</b>	<b>556</b>	<b>28%</b>	<b>127</b>	<b>23%</b>
Utilidad departamental	1,516	69%	1,479	71%	36	2%	1,425	72%	90	6%

Se logró superar el presupuesto de ventas en un 6% pese a la reducción de tarifas corporativas y especiales, no así los costos, ya que tuvimos incremento en mano de obra y en varios suministros.

El incremento en la nómina de habitaciones fue proporcional al incremento de las ventas, comparada con el presupuesto que es de más \$10k, también cabe citar que tuvimos un aumento en los suministros que ha ido proporcional al aumento de la venta y a los nuevos estándares de servicio que hemos implementado. Adicionalmente el costo del desayuno se incrementó ya que se mejoró la calidad del mismo.

### Indicadores Generales del Departamento de Habitaciones

Indicadores Habitaciones YTD (En Miles USD)							
Rubro	Real 2014	Presup. 2014	Var. US\$	%	Real 2013	Var. US\$	%
% Ocupación	72.90%	67.04%	6%	9%	65.03%	8%	12%
Tarifa Promedio	102.15	103.13	-1	-1%	101.22	1	1%
Hab. Disponibles	29,514	29,930	-416	-1%	30,092	-578	-2%
Hab. Ocupadas	21,515	20,064	1,451	7%	19,568	1,947	10%
RevPAR US\$	74.47	69.13	5	8%	65.82	9	13%

La ocupación promedio se incrementó con respecto al presupuesto en un 9% debido a las estrategias aplicadas en los últimos meses.

Hemos también visto cómo los resultados de las encuestas en nuestros canales electrónicos han ido subiendo de manera muy interesante, tal es así que hoy somos en Manta los número uno en Booking y Despegar, y segundos en Tripadvisor donde seguramente para el próximo año ocuparemos el primer lugar donde siempre debimos estar situados.

### Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Alimentos y Bebidas

#### Resultado Financiero del Departamento de Alimentos y Bebidas

Resultado Departamento Alimentos y Bebidas YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2014	% Venta	Presup. 2014	% Venta	Var. US\$	%	Real 2013	% Venta	Var. US\$	%
Ingresos	1,796	100%	1,771	100%	25	1%	1,561	100%	235	15%
Costo Materiales	389	22%	438	25%	(49)	-11%	412	26%	(22)	-5%
Costo Personal	432	24%	486	27%	(54)	-11%	454	29%	(21)	-5%
Otros Costos	218	12%	128	7%	90	71%	134	9%	85	63%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,040</b>	<b>58%</b>	<b>1,052</b>	<b>59%</b>	<b>(12)</b>	<b>-1%</b>	<b>999</b>	<b>64%</b>	<b>41</b>	<b>4%</b>
Utilidad Depart.	756	42%	718	41%	37	5%	562	36%	194	35%

Nuestra utilidad departamental en Alimentos y Bebidas ha sido superior con relación al 2013 con un excedente importante del 35%, en gran parte debido a que nuestra venta se incrementó en un 15%.

En el rubro Otros Costos no consideramos en el presupuesto el gasto de alquiler de equipos, audiovisuales y decoraciones ya que iba a ser facturado directamente al proveedor por parte de las empresas proveedoras del servicio, pero los clientes solicitan que el hotel les facture directamente en algunos casos. Uno de estos fue el evento de la Unión Europea en el mes de Marzo-14 en donde se manejaron rubros por sobre los \$30K entre audiovisuales, internet, amplificación de equipos y proyectores de alta resolución.

Por esta razón hemos procedido a adquirir varios de estos activos ya que según nuestros análisis en un plazo de tres o cuatro meses se paga la inversión y en adelante se convierte en ganancia neta para la empresa. El Gourmet Deli, también entró en una leve remodelación, habilitándose la parte del ingreso, cambio de exhibidores, cambio del piso de parqueo, y luces por un monto de \$6K.

La distribución de los Ingresos de Alimentos y Bebidas es como sigue:

#### Ventas del Departamento de Alimentos y Bebidas

Ventas Alimentos y Bebidas YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	Var. US\$	%	Real 2013	Mix.	Var. US\$	%
Minibares	0	0%	0	0%	0	0%	21	1%	(21)	-100%
Restaurantes	622	35%	743	42%	(120)	-16%	631	40%	(9)	-1%
Banquetes	956	53%	797	45%	159	20%	702	45%	254	36%
Gourmet Deli	217	12%	231	13%	(14)	-6%	207	13%	11	5%
<b>Total</b>	<b>1,796</b>	<b>100%</b>	<b>1,771</b>	<b>100%</b>	<b>25</b>	<b>1%</b>	<b>1,561</b>	<b>100%</b>	<b>235</b>	<b>15%</b>

El mayor aporte en alimentos y bebidas proviene de Banquetes, superando en un 20% el presupuesto y en un 36% el 2013, mientras que la cafetería no logró su presupuesto en menos \$120 K. Uno de los problemas recurrentes fue el mal funcionamiento del sistema de climatización que redujo reservas y anulaciones de grupos corporativos, disminuyendo la venta principalmente en el mes de Junio-14.

Los cambios frecuentes en la dirección de alimentos y bebidas no permitieron la mejora de los procesos ni la continuidad de los mismos, la línea gastronómica planteada estuvo dirigida para un sólo segmento, no siendo esta de preferencia local sino con una tendencia hacia la cocina peruana sin tomar en cuenta que en la provincia de Manabí una de sus riquezas más importantes es la gastronomía.

## Ventas Restaurantes

Ventas Restaurantes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	Var. US\$	%	Real 2013	Mix.	Var. US\$	%
Cafeteria Buena V.	550	88%	655	88%	(105)	-16%	566	90%	(16)	-3%
Room Service	33	5%	42	6%	(9)	-21%	26	4%	7	25%
Bar Milenium	40	6%	46	6%	(6)	-13%	39	6%	1	2%
<b>Total</b>	<b>622</b>	<b>100%</b>	<b>743</b>	<b>100%</b>	<b>(120)</b>	<b>-16%</b>	<b>631</b>	<b>100%</b>	<b>(9)</b>	<b>-1%</b>

A pesar de que se mejoró la apariencia de la cafetería, los ingresos no superaron las expectativas ya que claramente la comunidad de Manta no quería regresar al hotel por diversas situaciones negativas y a esto se suma la apertura de nuevos restaurantes en la ciudad de buena calidad y atención, pero para contrarrestar esto, hemos empezado con varias iniciativas que a continuación detallamos:

### Festivales y eventos especiales

- Festival dominical con música en vivo resaltando la gastronomía ecuatoriana
- Día del Papá mundialista
- Cocteles mundialistas
- Festival de la langosta
- Festival del cangrejo
- Festival de pesca fresca
- Cocteles de la temporada de verano
- Participación en la Expo boda Manta 2014
- Participación en la Expo boda Guayaquil 2014
- Participación en festival Manabita organizado por la Dirección de Turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado de Manta.
- Festival de Micheladas en el Bar Milenium
- Festival Mexicano en el restaurante Buena Vista
- Té de la tarde en el Gourmet Deli
- Festival por las fiestas de Quito en el Restaurante Buena Vista
- Festival de Carnes y vino en el Restaurante Buena Vista
- Cordero al Palo en el Restaurante Buena Vista
- Festival de Mariscos en el Restaurante Buena Vista con mucha acogida
- Promoción en diciembre de panetones para las empresas
- Festival de comida Pachamanca en el Restaurante Buena Vista
- Cena Fiesta de fin de año al estilo Le Cirque en el salón Oro Verde
- Fiesta disco en el salón Spondylus
- Cena en restaurante Buena Vista por fin de año
- Menús temáticos promocionados para los feriados de fin de año

Se está mejorando la carta y trabajando mucho en ofrecer un buen servicio y esperamos que los resultados se vean reflejados en los próximos meses. Por ejemplo el Bar Milenium está proponiendo una nueva variedad de bebidas ofreciendo cocteles temáticos de acuerdo a la temporada.

En los meses de feriados como Agosto y festividades de fin de año para los huéspedes que estuvieron por varios días se crearon menús tanto para almuerzo y cena, los cual nos ayudaron a tener un cronograma diario de alimentación y variedad de productos en nuestros Buffet, teniendo buena aceptación.

### Ventas Banquetes y Eventos

Ventas Banquetes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	Var. US\$	%	Real 2013	Mix.	Var. US\$	%
Eventos	954	100%	762	96%	193	25%	702	100%	253	36%
Servicio a Domic.	2	0%	35	4%	(34)	-96%	0	0%	2	0
<b>Total</b>	<b>956</b>	<b>100%</b>	<b>797</b>	<b>100%</b>	<b>159</b>	<b>20%</b>	<b>702</b>	<b>100%</b>	<b>254</b>	<b>36%</b>

Ventas Banquetes YTD (En cantidades)										
Punto de Venta	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	VAR.	%	Real 2013	Mix.	VAR.	%
Eventos	1,146	99%	896	97%	250	28%	1,139	99%	7	1%
Servicio a Domic.	13	1%	24	3%	(11)	-46%	17	1%	(4)	-24%
<b>Total</b>	<b>1,159</b>	<b>100%</b>	<b>920</b>	<b>100%</b>	<b>239</b>	<b>26%</b>	<b>1,156</b>	<b>100%</b>	<b>3</b>	<b>0%</b>

En Banquetes hemos activado dos salones, el Toquilla para reuniones corporativas con capacidad de 25 personas y el salón Spondylus para eventos sociales con capacidad de hasta 200 personas, lo que nos ha permitido tener más disponibilidad para abarcar la demanda. Se estableció una estrategia de ventas en Banquetes, con un personal que trabaja bajo resultados, se logró atraer clientes que antes se habían perdido y se cautivaron clientes de la competencia.

A pesar de que en la ciudad existen locales dedicados a eventos sociales, el nombre de Oro Verde pesa bastante en el momento de elegir el local, por lo que se está trabajando fuerte en este segmento a fin de incrementar las ventas.

### Ventas Gourmet Deli

Ventas Gourmet Deli YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	Var. US\$	%	Real 2013	Mix.	Var. US\$	%

Av. Malecón	217	100%	231	100%	(14)	-6%	207	100%	11	5%
-------------	-----	------	-----	------	------	-----	-----	------	----	----

Para el Gourmet Deli nos enfocamos en una nueva estrategia de vender productos en unidades en vez de gramaje, y nuevos postres enfocados a otros tipos de segmentos. La creación del producto Té de la tarde tuvo una excelente acogida por parte de nuestros clientes, que aportó a las ventas del Deli en este año. Además se crearon productos como los waffles, crepes, cupcakes, postres light, frappes, etc.

## análisis Operativo y Financiero de Otros Departamentos

### Resultado Financiero de Otros Departamentos

Resultado Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2014	% Venta	Presup. 2014	% Venta	Var. US\$	%	Real 2013	% Venta	Var. US\$	%
Ingresos	119	100%	141	100%	(22)	-16%	142	100%	(23)	-16%
Costo Personal	49	41%	38	27%	11	29%	45	32%	4	8%
Otros Costos	47	39%	61	43%	(14)	-23%	46	33%	0	0%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>95</b>	<b>80%</b>	<b>98</b>	<b>70%</b>	<b>(3)</b>	<b>-3%</b>	<b>92</b>	<b>65%</b>	<b>4</b>	<b>4%</b>
Utilidad Depart.	23	20%	43	30%	(19)	-45%	50	35%	(27)	-53%

El detalle de los Otros Ingresos es como sigue:

Ventas Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	Var. US\$	%	Real 2013	Mix.	Var. US\$	%
Alquiler Locales C.	76	64%	80	57%	(5)	-6%	86	61%	(10)	-12%
Parqueadero	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Business Center	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Teléfonos	0	0%	2	2%	(2)	-100%	3	2%	(3)	-100%
Lavandería	9	7%	16	12%	(8)	-47%	11	8%	(2)	-19%
Fitness Center	34	29%	42	30%	(8)	-18%	42	29%	(7)	-18%
<b>Total</b>	<b>119</b>	<b>100%</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>	<b>(22)</b>	<b>-16%</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>	<b>(23)</b>	<b>-16%</b>

El mayor ingreso en Otros Departamentos está dado por el alquiler de los locales comerciales. Se había proyectado seguir con el alquiler de una agencia de viajes, pero se canceló este contrato ya que estos inquilinos tenían deudas pendientes.

El Oro Fit no alcanzó las ventas esperadas porque no se realizó el incremento del precio en las membresías como inicialmente se había presupuestado.

## Análisis de Costos y Gastos

Análisis de Costos y Gastos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2014	% Venta	Presup. 2014	% Venta	Var. US\$	%	Real 2013	% Venta	Var. US\$	%
Costo de Venta	1,818	44%	1,741	44%	77	4%	1,649	45%	169	10%
Administrativo	668	16%	554	14%	114	21%	530	14%	138	26%
Ventas y RRPP	143	3%	145	4%	(2)	-2%	146	4%	(4)	-3%
Mantenimiento	302	7%	166	4%	136	82%	157	4%	146	93%
Energía y Combust	312	8%	295	7%	17	6%	272	7%	40	15%
<b>Total</b>	<b>3,243</b>	<b>78%</b>	<b>2,901</b>	<b>73%</b>	<b>342</b>	<b>12%</b>	<b>2,754</b>	<b>75%</b>	<b>489</b>	<b>18%</b>

Al no haber realizado mantenimientos preventivos, se realizaron los gastos que a continuación se detallan, muchos de los cuales no estaban presupuestados pero fueron considerados necesarios y en ciertos casos urgentes para la óptima operación del hotel:

Dentro de estos valores no se incluye la compra del chiller ya que es un activo fijo, sin embargo antes de que el chiller del hotel se deteriore completamente ya se habían invertido en el periodo 2014 alrededor de \$ 20 k que le dieron vida al chiller anterior unos pocos meses hasta que se averió.

## Análisis de Costos y Materiales.

Análisis Costos Materiales YTD (En Miles USD)							
Segmento	Real 2014	Presup. 2014	VAR. US\$	%	Real 2013	VAR. US\$	%
Ingreso Alimentos	1,396	1,435	(38)	-3%	1,191	206	17%
Ingreso Bebidas	260	222	38	17%	234	27	11%
Costo Comestibles	329	386	(57)	-15%	351	(23)	-6%
Costo Bebidas	61	52	9	17%	60	1	1%
<b>% Alimentos</b>	<b>23.53%</b>	<b>26.90%</b>	<b>-3.37%</b>	<b>-12.53%</b>	<b>29.51%</b>	<b>-5.98%</b>	<b>-20.26%</b>
<b>% Bebidas</b>	<b>23.42%</b>	<b>23.50%</b>	<b>-0.08%</b>	<b>-0.34%</b>	<b>25.79%</b>	<b>-2.37%</b>	<b>-9.18%</b>

Los costos en Alimentos y Bebidas se han mantenido dentro de porcentajes adecuados, esto se debe a una buena gestión en las compras y buen manejo de los insumos. Un punto donde estamos tomando cuidado es el tema del gramaje que en cierto modo ayudó a la reducción del costo en años anteriores pero que al final perjudicó ya que el cliente emitió críticas negativas por las reducidas porciones de alimentos que se servían.

En este año 2014, el costo de alimentos se ha beneficiado del importante incremento de la venta de Banquetes y Eventos donde nosotros podemos ofrecer nuestro servicio obteniendo un mejor margen.

Los porcentajes de costos del 2014 son los más bajos en alimentos relacionados a los años anteriores y uno de los más bajos en bebidas desde el 2007.

## Análisis de Gastos Administrativos

Análisis Gastos Administrativos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	Var. US\$	%	Real 2013	Mix.	Var. US\$	%
Gasto Personal	272	41%	242	44%	30	12%	209	40%	62	30%
Otros Gastos	397	59%	312	56%	86	27%	321	60%	76	24%
<b>Total</b>	<b>669</b>	<b>100%</b>	<b>554</b>	<b>100%</b>	<b>115</b>	<b>21%</b>	<b>530</b>	<b>100%</b>	<b>139</b>	<b>26%</b>

Los gastos de personal se vieron incrementados por \$30K en relación con el presupuesto, debido a los siguientes factores:

Incremento en la nómina por \$8K, ya que se agregó en marzo a la plantilla el cargo de Jefe de Estándares, y el aumento del sueldo al Jefe de Seguridad Industrial que se dio en ese mismo mes.

Se pagaron varios finiquitos por un valor de \$6.5K.

En la partida Otros Gastos debido a la salida del Gerente General anterior, se enviaron al gasto todos los valores relacionados a esta liquidación que ascendió a \$59k y que fueron impactados totalmente en el mes de Mayo.

## Análisis de Gastos de Venta y RRPP

Análisis Gasto Venta y RRPP YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2014	Mix.	Presup. 2014	Mix.	Var. US\$	%	Real 2013	Mix.	Var. US\$	%
Gasto Personal	42	29%	41	28%	1	1%	25	17%	16	65%
Gasto Ventas	70	49%	86	60%	(16)	-19%	94	64%	(24)	-25%
Gasto Mercadeo	30	21%	18	12%	12	70%	27	18%	3	12%
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100%</b>	<b>145</b>	<b>100%</b>	<b>(3)</b>	<b>-2%</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	<b>(4)</b>	<b>-3%</b>

En el departamento de Ventas y RRPP los gastos se mantuvieron dentro de lo presupuestado, sin embargo con respecto al año pasado si aumentaron en especial en la parte de gastos de personal. Se formó un equipo de ventas partiendo de una nueva estructura departamental y además se incluyó dentro de estos gastos las comisiones al personal ya que cumplieron sus metas en el segundo semestre.

## Análisis de Cargos Fijos.

Análisis Cargos Fijos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2014	% Venta	Presup. 2014	% Venta	Var. US\$	%	Real 2013	% Venta	Var. US\$	%
Depreciación	272	7%	246	6%	26	11%	234	6%	38	16%
Impto. del Estado	87	2%	87	2%	1	1%	83	2%	5	6%
Seguros	13	0%	17	0%	(4)	-22%	19	1%	(5)	-29%
FEE de la Franquicia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>373</b>	<b>9%</b>	<b>349</b>	<b>9%</b>	<b>23</b>	<b>7%</b>	<b>335</b>	<b>9%</b>	<b>37</b>	<b>11%</b>

Los cargos fijos se han mantenido por debajo del presupuesto a excepción de la depreciación que se elevó un poco porque se incluyeron los locales comerciales y suites en este año 2014 por efectos NIIF.

Nuestro flujo al cierre de diciembre 2014 termina con un notable incremento que ha sido producto de las aportaciones de los accionistas para el aumento de capital lo que servirá para iniciar el proyecto del Manta Imperial.

El flujo de inversión al año 2014 se compuso de dos partidas importantes, que son la adquisición de activo fijo por \$255 k donde se compraron varios ítems como el chiller marca Carrier por \$121k, puntos de acceso para ampliación de la señal de internet vía WI-FI por \$17k, cubertería por cerca de \$5k para cafetería, forros, manteles y lazos para banquetes por \$14 k, toallas para el gimnasio por \$3.5k entre otros. Por otra parte dentro del flujo de inversión tenemos registrado el valor que hemos ganado de intereses en las inversiones a corto plazo que mantiene el hotel con bancos locales por \$ 188k

## Informe de Inversiones Locales y Estado de Cuenta de la Obra de Ampliación

A continuación presentamos un cuadro donde se indica el detalle de las inversiones en bancos locales que fueron realizadas en el año 2014 con los recursos obtenidos para la Obra de Ampliación del hotel.

<b>INVERSIONES BANCARIAS - PROYECTO MANTA IMPERIAL</b>						
<b>INTERESES DEVENGADOS A DICIEMBRE 2014</b>						
BANCO	FECHA EMIS DIAS	FECHA VEN	% INT	CAPITAL	TOTAL INT	
AUSTRO (a)	16/05/2014	31	16/06/2014	4.50%	1,500,000.00	5,812.50
AUSTRO (a)	16/06/2014	91	15/09/2014	5.75%	1,505,696.25	21,884.88
AUSTRO (a)	16/09/2014	91	16/12/2014	5.75%	1,527,143.44	22,196.71
AUSTRO (a)	16/12/2014	150	15/05/2015	6.50%	1,548,896.12	4,474.59
PACIFICO (b)	20/05/2004	62	21/07/2014	4.80%	1,500,000.00	12,400.00
PACIFICO (b)	21/07/2014	120	18/11/2014	5.75%	1,512,152.00	28,982.81
PACIFICO (b)	18/11/2014	181	18/05/2015	6.20%	1,540,555.25	11,408.67
BOLIVARIAN	23/07/2014	151	21/12/2014	5.75%	1,100,000.00	26,705.56
BOLIVARIAN	23/12/2014	181	22/06/2015	6.00%	1,126,171.45	1,689.26
PICHINCHA	25/07/2014	181	22/01/2014	6.75%	1,100,000.00	33,000.00
<b>TOTAL INTERESES DEVENGADOS</b>					<b>168,554.98</b>	

Este valor de 168k corresponde a los intereses ganados y devengados en el año 2014 y que junto con otros gastos de arranque de la obra se pueden resumir en el siguiente cuadro:

<b>Estado de Cuenta Recursos Obra Ampliación</b>	
<b>Saldo inicial</b>	<b>6,000,000</b>
(-) Honorarios Arq. Borroto	(57,693)
(-) Honorarios Gatell Engineering	(73,071)
(-) Honorarios demolición	(22,656)
(+) Intereses inversiones	<u>168,555</u>
<b>Saldo final</b>	<b>6,015,135</b>

Como se observa en el cuadro, los gastos de arranque de la obra han sido compensados con lo que se ha generado de intereses en el periodo 2014.

### Cuentas por Cobrar

<b>Informe de Cartera por Cobrar (En miles USD)</b>				
Plazo	2014	Mix.	2013	Mix.
Corriente	104	94%	136	92%
30 días	1	0%	9	6%
60 días	0	0%	2	1%
90 días	4	4%	1	1%
120 días	2	2%	0	0%
180 días	0	0%	0	0%
<b>Total Cartera</b>	<b>111</b>	<b>100%</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

Tenemos una cartera corriente de varios clientes como La Fabril, SOLCA, EUROFISH, cabe recalcar que todos los valores de la cartera son recuperables.

Entre los valores de 120 días tenemos a Strategic Business, que era una agencia de viajes que alquilaba el espacio que actualmente es el departamento de ventas lo cual está en trámite legal de recuperación.

#### Movimiento de Cuentas Patrimoniales

Cuentas	2013	Debe	Haber	2014
Capital Social	41,200		9,208,800	9,250,000
Reserva de Capital	3,246,580	3,208,800		37,780
Reserva Legal	20,600			20,600
Reserva Facultativa	958,143		391,765	1,349,908
Resultados Acumulados NIIF	3,764,486		1,149,368	4,913,854
Utilidades años anteriores	391,765	391,765		0
Utilidad del ejercicio			384,928	384,928
<b>TOTAL</b>	<b>8,422,774</b>	<b>3,600,565</b>	<b>11,134,861</b>	<b>15,957,070</b>

En diciembre 17 del 2013, los Accionistas de la Compañía resolvieron aumentar el capital social en US\$9.250 K, el cual se compuso de un aporte de \$6,000 k en numerarios y de un traspaso de \$3,209 k de la reserva de capital hacia el capital social.

Estos movimientos fueron aprobados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador en octubre del 2014 y se inscribieron en el Registro Mercantil del cantón Manta el 10 de diciembre del 2014.

Por otra parte de acuerdo a lo aprobado por la Junta General de Accionistas celebrada el 20 de marzo del 2014, se trasladó el valor de \$392 k a la Reserva Facultativa de la empresa.

En la cuenta de Resultados Acumulados NIIF se incluyó un valor de \$ 1,149 k por ajuste de activos NIIF que estaba pendiente de realizarse.

## **Conclusiones:**

El periodo del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2014 ha sido de superación de metas, sobre todo en los últimos meses, ya que pudimos alcanzar las ventas presupuestadas y con creces superamos las ventas del 2013, todo esto gracias a los cambios realizados y a la gestión emprendida de la nueva imagen del hotel. Los meses de septiembre siempre eran considerados de baja temporada, sin embargo en este 2014 se tuvo un crecimiento inesperado por el empuje del departamento comercial generando de esta forma nuevas perspectivas para las llamadas "bajas temporadas".

Durante este periodo el control de costos fue minucioso, se seguirá supervisando de cerca con las herramientas creadas y haciendo trabajar a los jefes departamentales como verdaderos administradores, de tal forma que ellos aprendan a optimizar los recursos otorgados por la empresa.

En conclusión, este último periodo, tuvo como protagonista principal, la recuperación de las ventas con un incremento importante respecto al 2013, la disminución de los costos de alimentos frente a lo presupuestado, una renovación de la imagen del hotel, la fidelización de nuestros clientes actuales y de aquellos que hace cierto tiempo no tenían al Oro Verde como destino, y el empoderamiento del personal como base fundamental en el crecimiento y cristalización de nuestras metas.

## **Agradecimientos**

Es un honor para mí haber podido regresar a trabajar en la casa que me vio nacer como profesional hotelero, agradezco el apoyo de todos ustedes en la persona del Ing. Edmundo Kronfle. Lo que resta del 2014 y el año venidero tenemos retos muy importantes que en compañía de mi equipo estamos seguros que los cumpliremos.

Atentamente,

Ricardo Ferri  
Gerente General  
Hotel Oro Verde Manta