

Informe de Gerencia
Enero a Diciembre – Año 2015
Mantaoro, Hotelera Manta S.A.
18 de Marzo del 2016

Índice General

Entorno del mercado.....	3
Principales decisiones y acciones de Enero a Diciembre del 2015.....	7
Resultados Generales	8
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones.....	10
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Alimentos y Bebidas.....	13
Análisis de Costos y Gastos	18
Análisis del Flujo de Efectivo	21
Cuentas por Cobrar	22
Movimiento de Cuentas Patrimoniales	23
Conclusiones.....	24

Entorno del Mercado

En el periodo que va del 1ro de enero al 31 de Diciembre del año 2015, la actividad hotelera en Manta como en el resto del país tuvo un panorama un tanto recesivo, lo que se demuestra en una reducción de pasajeros que entraron por vía aérea a nuestra ciudad en un 3.1%, los proyectos importantes en la región a mediano y largo plazo como son la Refinería del Pacífico y el Puerto Multipropósito de Aguas Profundas, se paralizaron a mediados del año, debido a la recesión del país.

Los trabajos de construcción del nuevo proyecto del Mall del Pacífico, ubicado de forma estratégica frente a nuestras instalaciones postergaron su apertura para abril del 2017 y con respecto al Hotel que se construirá en las inmediaciones de este centro comercial, los propietarios han decidido dejarlo en stand by para retomar los estudios de inversión para el 2017.

Como dato acerca de la conclusión del nuevo Hotel Best Western con el fideicomiso mercantil Hotel Sail Plaza Ecuador, hay un contrato firmado con el MCPEC por la inversión en construcción, equipamiento, puesta en marcha y operación de un hotel de la cadena antes mencionada de 121 habitaciones, esta inversión se está realizando en Manta en la vía Barbasquillo y se estima que el monto de este proyecto ascienda a USD\$ 25.3 millones, el plazo de duración del contrato de inversión será a 15 años y su apertura se espera para el último trimestre del año 2016.

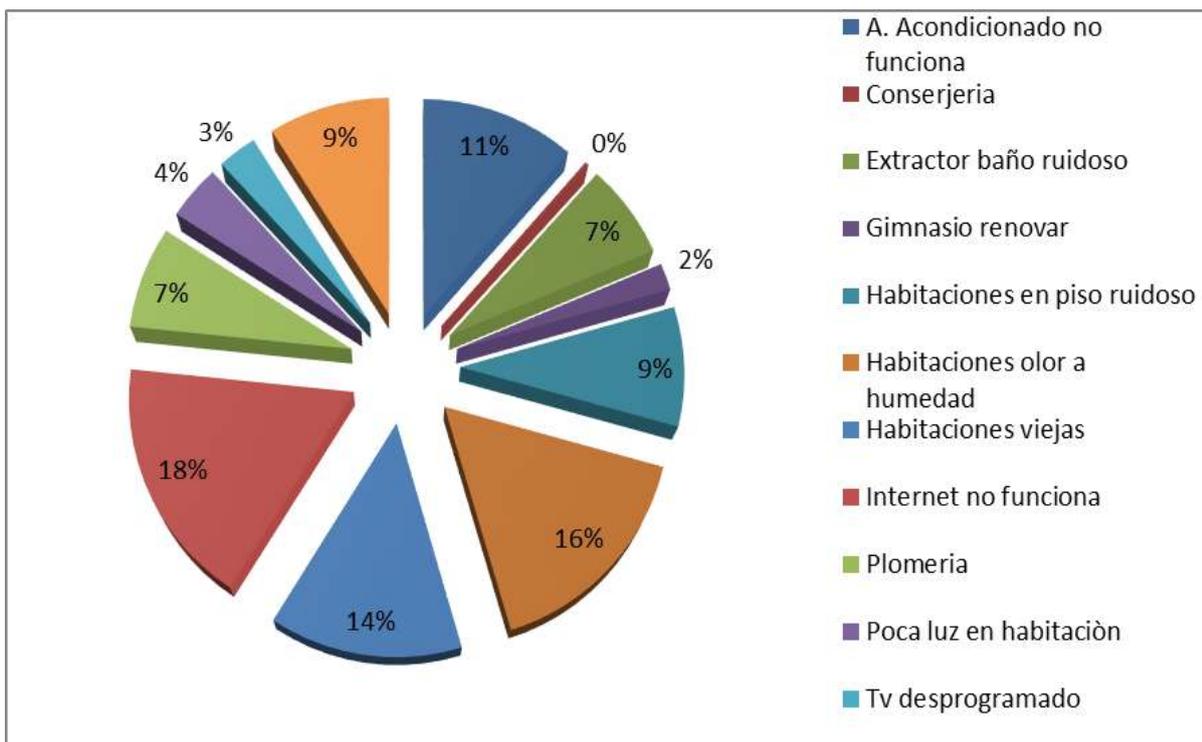
El hotel del Golf Club Montecristi, está aún en estudio, han reducido el proyecto original de 70 a 22 habitaciones en un concepto de Hotel Boutique de súper lujo y se proyecta que su construcción inicie a finales de este año.

Los hoteles como Poseidón, Mantahost y Cabañas Balandra siguen manteniendo sus estrategias comerciales de bajo precio. Estas estrategias perjudican el mercado local, ya que debido a la situación general del país los clientes muchas veces deciden apostar al menor precio sacrificando calidad y servicio, mientras que nosotros optamos por un incremento de tarifa ofreciendo un programa de fidelización con la implementación del programa Oro Verde Passport. A través de este programa hemos logrado captar nuevas cuentas corporativas, apuntando de esta forma a obtener mayores ingresos y un target diferenciado de clientes, afianzando nuestra propuesta de un hotel de cinco estrellas.

Cabe notar que en el período 2015, hemos logrado obtener importantes ingresos, sin embargo, es imprescindible la remodelación del hotel ya que el producto que ofrecemos hoy en día, dista mucho del producto que ofrece la competencia directa de hoteles de 4 y 5 estrellas, además es importante informar que por el deterioro que el paso de los años ha causado en nuestro hotel, llámese esto humedad, malos olores y desgaste normal de las instalaciones estamos invirtiendo gran cantidad de recursos económicos y horas hombres en mantenimiento, a esto se suman los reclamos constantes de nuestra clientela que cada vez están encontrando que el costo calidad de nuestro hotel no está acorde con sus expectativas. Nos vemos enfrentados a hoteles, restaurantes y salones de eventos

prácticamente nuevos o recientemente remodelados y si a esto le sumamos la guerra de tarifas que la competencia ha empezado, nos es cada vez más difícil cumplir nuestras metas y objetivos tanto en calidad como en ingresos. Una radiografía de esto es el lugar que ocupamos en las encuestas de calidad locales y de Trip Advisor (reputación en línea) que nos han posicionado, en el tercer lugar de la plaza, que es lo que suele equivaler al primer lugar en la categoría. Es del caso mencionar que Oro Verde Manta tiene un muy alto índice de ventas por Internet comparado con los hoteles de la cadena, e incluso del Ecuador.

Adjunto un cuadro con el desglose de las quejas más relevantes y frecuentes de nuestros clientes.



Movimiento Aeropuerto Eloy Alfaro de Manta

Ingresos de Pasajeros al Aeropuerto				
Meses	2014	2015	Diferencia	% Var
Enero	11,739	11,206	(534)	-4.5%
Febrero	9,977	10,524	547	5.5%
Marzo	12,355	13,844	1,489	12.0%
Abril	13,205	12,605	(600)	-4.5%
Mayo	13,904	13,274	(630)	-4.5%
Junio	14,137	10,492	(3,645)	-25.8%
Julio	14,500	13,979	(522)	-3.6%
Agosto	18,645	17,928	(718)	-3.8%
Septiembre	8,200	6,237	(1,963)	-23.9%
Octubre	11,600	10,915	(685)	-5.9%
Noviembre	13,756	14,973	1,217	8.8%
Diciembre	15,342	16,536	1,194	7.8%
TOTAL	157,360	152,511	(4,850)	-3.1%

En el año 2015 se registró una disminución de pasajeros a Manta del 3.1% acumulado a diciembre, Los meses de mayor disminución fueron junio y septiembre, esto por la inestabilidad económica del país. Cabe notar que Quito es el único mercado que abastece el aeropuerto de Manta.

En los meses de febrero y marzo, época de carnaval y vacaciones del primer quimestre de la sierra se registró un repunte del 5.5 % y 12% respecto al año anterior, así como también en noviembre y diciembre tuvimos los feriados de difuntos y fin de año con un incremento del 8.8% y 7.8% respectivamente, el crecimiento de estos meses además obedeció a la apertura de la ruta aérea internacional entre Venezuela y Manta, pero los usuarios de esta aerolínea no impactan en nuestro negocio ya que su viaje obedece a otras situaciones no afines a nuestra actividad comercial.

Análisis del Mercado

Capacidad Alojamiento Principales				
Hoteles	Ctd hab 2014	Ctd hab 2015	Dif	%
Oro Verde	82	82	-	0%
Manta Host	100	100	-	0%
Balandra	57	57	-	0%
Almendros	60	60	-	0%
Perla Spondylus	20	40	20	100%
Nazo	18	18	-	0%
Mar Azul	29	29	-	0%
María Isabel	15	15	-	0%
Poseidon	0	85	85	0%
Santa Fe	20	20	-	0%
Total General	401	506	105	26.18%

A partir del 2015, se incrementó la capacidad de hospedaje en 26.18%. En junio abrió sus puertas el Hotel Poseidón que cuenta con 40 habitaciones y 45 departamentos de 3 dormitorios cada uno, dos restaurantes y dos salones de eventos, además el Hotel Perla Spondylus en Febrero aumentó su oferta en 20 habitaciones dobles.

Principales decisiones y acciones de enero a diciembre del 2015.

Entre las principales acciones realizadas están:

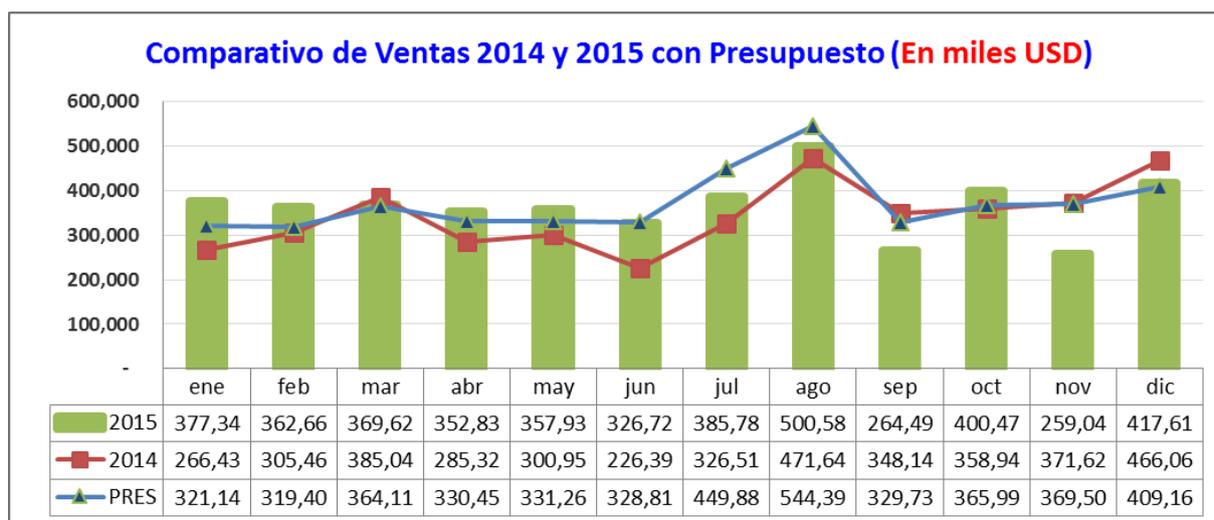
- Tomamos la decisión de que el bar estrella del Hotel sea el Bar Murciélago ya que con su ubicación estratégica en la piscina y frente al mar ha venido a convertirse en el punto de encuentro de los huéspedes.
- Un correcto manejo de los canales E-commerce maximizó los ingresos utilizando adecuadamente las estrategias de revenue management.
- Fue retomada la alianza con Pacificard en boletines electrónicos, redes sociales, revista Good News, haciéndonos partícipes de las promociones que se tradujeron en resultados inmediatos.
- Creamos la tarjeta Oro Verde Exclusive Club, que ha venido a aportar con varios miles de dólares desde su creación y a reafirmar la exclusividad como el mejor hotel de la ciudad.
- Mantenemos el concepto del Gimnasio como "Club Oro Fit", con varias promociones que se tradujeron en un importante incremento de ventas en este segmento con respecto al año pasado, que desde entonces se ha transformado en un centro productivo.
- Mantenemos la inversión en nuestro activo más importante que es el personal, capacitaciones cruzadas inter hoteles, curso de meseros, cursos de cocina, de químicos de lavandería, de mantenimiento, etc., incrementando así las promociones internas con el talento existente y reduciendo con esta medida la rotación del personal, llegando a convertirnos en el hotel de la cadena con los mejores resultados en este ámbito.
- Para el Gourmet Deli, se realizó la compra de una impresora de tinta comestible la cual nos ayuda a personalizar el requerimiento de nuestros clientes, la creación de nuevos productos con una nueva y mejorada oferta culinaria.
- Se agregó un nuevo producto denominado PETS ARE WELCOME, con lo que logramos atraer este segmento del mercado que no estaba atendido, logrando una gran acogida.
- Presencia en el aeropuerto internacional Eloy Alfaro de una valla publicitaria donde promocionamos todos los productos y servicios que ofrecemos.
- Por segundo año consecutivo, posicionamos la fiesta de fin de año como la más importante de la ciudad, con esto reafirmamos nuestro liderazgo.
- Creación de Oro Verde Passport como un plan de fidelización de clientes que fue iniciativa de las oficinas corporativas para brindarnos una herramienta diferenciadora frente a la competencia.

Resultados Generales

Resultados en Relación a Presupuesto y Años Anteriores YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2015	% Venta	Presup. 2015	% Venta	VAR.	%	Real 2014	% Venta	VAR.	%
Total Ventas	4,375	100%	4,464	100%	(89)	-2.0%	4,113	100%	263	6%
GOP	1,206	28%	1,343	30%	(136)	-10%	870	21%	337	39%
Utilidad antes Impuestos	1,080	25%	918	21%	162	18%	565	14%	515	91%
Utilidad Neta	709	16%	608	14%	101	17%	385	9%	324	84%

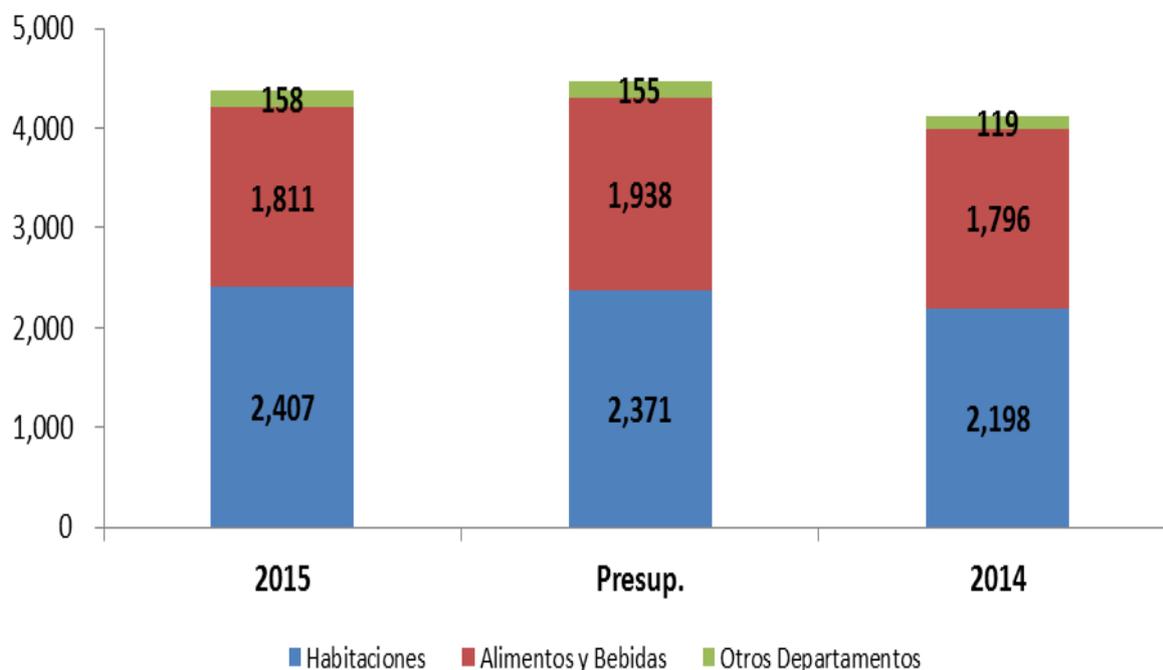
Durante este período de enero a diciembre del 2015, no pudimos superar las metas propuestas en el presupuesto de ventas, sin embargo si se logró superar el año 2014 por un monto de USD\$263k que porcentualmente representa el 6% por encima de lo vendido el año anterior.

A continuación presentamos un gráfico de la evolución de las ventas reales de los años 2014, 2015 y las presupuestadas para el año 2015.



A pesar de que el último cuatrimestre se sintió el inicio de una recesión económica, el buen comportamiento de los primeros ocho meses hizo que las cifras de utilidad neta casi se dupliquen con respecto al año 2014 siendo estas cifras récord en los resultados finales.

Composición de Ingresos



A diciembre del 2015, en forma segmentada, hemos superado las ventas en Habitaciones por USD\$36K o un 2% respecto al presupuesto, en alimentos y bebidas disminuimos en USD\$127K o un 7%, mientras que en otros ingresos tenemos un incremento de USD\$2K o un 2%. Lo que nos refleja un resultado final de menos USD\$89K con respecto al presupuesto y de más USD\$263K con respecto al 2014.

Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones

Segmentación de la Venta de Habitaciones

Ingresos y noches por Segmento 2015-2014										
Segmento	2015				2014				VAR.	%
	Total US\$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Prom.	Total US\$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Prom.		
Corporativo	549,984	23%	5,734	96	577,748	26%	6,417	90	(27,765)	-5%
Internet	558,467	23%	4,831	116	361,529	16%	3,097	117	196,938	54%
Tour & Travel	30,631	1%	232	132	92,823	4%	905	103	(62,191)	-67%
Seminarios y Convenciones	350,821	15%	3,038	115	354,506	16%	3,707	96	(3,684)	-1%
BAR	216,045	9%	1,298	166	181,690	8%	1,038	175	34,355	19%
Paquetes y Promociones / Otros	700,649	29%	5,537	127	629,547	29%	6,351	99	71,102	11%
TOTALES	2,406,597	100%	20,670	116	2,197,842	100%	21,515	102	208,755	9%

De enero a diciembre del 2015, el 23% de nuestros ingresos en habitaciones son generados por el segmento corporativo que sin embargo solamente disminuyó el 5% con respecto al 2014. Por otro lado logramos crecer en los canales online en 54% con relación al 2014, debido al adecuado manejo de estrategias de maximización de ingresos o Revenue Management.

Si bien hemos visto una fuerte caída en el segmento de T&T en 67% con respecto al año anterior, esto fue debido a que dimos preferencia a maximizar tarifas en feriados nacionales y temporadas altas que son las fechas en que este segmento da su plena producción.

Hemos optimizado los ingresos en el segmento BAR (Walk-in & Otras reservaciones directas) debido a una correcta iniciativa en la creación del plan de incentivos para las recepcionistas y a un manejo ambicioso permanente de la tarifa.

Una excelente estrategia comercial durante los feriados nacionales y temporadas altas durante el año 2015, dieron como resultado un incremento importante en la tarifa promedio en el segmento Paquetes y Promociones / Otros, siendo este el ingreso más importante en la venta de habitaciones.

Resultado Financiero del Departamento de Habitaciones

Resultado Departamento Habitaciones YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2015	% Venta	Presup. 2015	% Venta	VAR.	%	Real 2014	% Venta	VAR.	%
Ingresos	2,407	100%	2,371	100%	36	2%	2,198	100%	209	9%
Costo Desayuno	157	7%	105	4%	52	50%	122	6%	34	28%
Costo Personal	204	8%	212	9%	(8)	-4%	196	9%	8	4%
Otros Costos	355	15%	362	15%	(7)	-2%	364	17%	(8)	-2%
TOTAL GASTOS	716	30%	678	29%	38	6%	682	31%	34	5%
Utilidad departamental	1,691	70%	1,693	71%	(2)	0%	1,516	69%	175	12%

En Habitaciones se logró superar el presupuesto de ventas en USD\$36K con respecto al presupuesto y en USD\$209K con respecto al 2014, esto por las estrategias arriba mencionadas.

El costo del desayuno se incrementó por la mejora del producto dando esto una mayor afluencia de nuestros huéspedes, logrando además una mejor puntuación en los diferentes motores de reserva.

Los otros costos y gastos de operación se redujeron también en un 2,5%.

Los costos de nómina se redujeron en un 4% con respecto al presupuesto, esto se demuestra no solo en resultados absolutos sino comparativamente con los demás hoteles de la cadena ya que somos los primeros en eficiencia del gasto de personal.

El resultado final arrojó una disminución en la utilidad departamental de USD\$2K en relación al presupuesto pero un aumento de USD\$175K con respecto al 2014.

Indicadores Generales del Departamento de Habitaciones

Indicadores Habitaciones YTD (En Miles USD)							
Segmento	Real 2015	Presup. 2015	VAR.	%	Real 2014	VAR.	%
% Ocupación	70.05%	78.29%	-8.24%	-10.52%	72.90%	-2.85%	-3.90%
Tarifa Promedio	116.43	101.17	15.26	15%	102.15	14.28	14%
Hab. Disponibles	29,507	29,930	-423	-1%	29,514	-7	0%
Hab. Ocupadas	20,670	23,432	-2,762	-12%	21,515	-845	-4%
RevPAR US\$	81.56	79.20	2.36	2.97%	74.47	7.09	9.52%

Claramente la ocupación en el año 2015 fue inferior tanto al presupuesto cuanto al año pasado, esto debido a la menor demanda existente en el mercado, sin embargo también como se puede apreciar en el cuadro, nuestra estrategia de elevar las tarifas en la mayoría de los segmentos tuvo un impacto positivo para nuestro ejercicio financiero ya que logramos alcanzar USD\$15.26 de diferencia positiva entre la tarifa real del 2015 vs el presupuesto, lo cual nos llevó a obtener una variación positiva del 3% en el RevPar con respecto al presupuesto y casi un 10% con respecto al año 2014, índices inusuales en el 2015 en el país, y mucho menos en Manta cuando el RevPAR de hoteles competitivos es prácticamente el 50% del RevPAR de Oro Verde Manta.

Es importante notar que durante el año 2015 tuvimos un total de 423 habitaciones-noche que no se pudieron vender por varios motivos, siendo estos en su gran mayoría por mantenimiento profundo, instalación de equipos wi-fi, y una leve remodelación en las Grand Suite. Referente a este punto es de suma importancia que independientemente de la ampliación que se vaya a hacer en el proyecto, iniciemos lo antes posible la remodelación del hotel existente ya que cada vez nos es mas difícil cumplir y menos aun superar las expectativas de nuestros clientes. Las habitaciones se encuentran en un estado que no se condice con la reputación 5 estrellas de nuestra cadena hotelera, generando además frustración en nuestro activo más importante que son nuestros colaboradores y llevándonos a literalmente perder clientes de cuentas importantes que han dicho que regresarán cuando hayamos remodelado el hotel.

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 2015	% Venta	Presup. 2015	% Venta	VAR.	%	Real 2014	% Venta	VAR.	%
Ingresos	1,811	100%	1,938	100%	(127)	-7%	1,796	100%	15	1%
Costo Materiales	405	22%	431	22%	(26)	-6%	389	22%	16	4%
Costo Personal	495	27%	460	24%	35	8%	432	24%	63	15%
Otros Costos	170	9%	160	8%	9	6%	218	12%	(49)	-22%
TOTAL GASTOS	1,071	59%	1,052	54%	19	2%	1,040	58%	30	3%
Utilidad departamental	740	41%	886	46%	(146)	-16%	756	42%	(16)	-2%

Nuestra utilidad departamental en Alimentos y Bebidas fue similar al 2014 (un 2% menos), pese a que se disminuyeron costos y gastos. La razón es básicamente el costo de nómina debido a una contratación ejecutiva, gracias a la cual el nivel de la comida mejoró, contribuyendo significativamente al prestigio del Hotel.

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 2015	Mix.	Presup. 2015	Mix.	VAR.	%	Real 2014	Mix.	VAR.	%
Restaurantes	660	36%	706	36%	(46)	-7%	622	35%	38	6%
Banquetes	889	49%	993	51%	(104)	-10%	956	53%	(67)	-7%
Gourmet Deli	262	14%	238	12%	23	10%	217	12%	44	20%
Total	1,811	100%	1,938	100%	(127)	-7%	1,796	100%	15	1%

El crecimiento en alimentos & bebidas proviene del Gourmet Deli con USD\$23K por encima del presupuesto, por otra parte la baja en Banquetes en los últimos cuatro meses del año hizo que se redujera la brecha positiva que teníamos los meses anteriores. Los restaurantes también crecieron en un 6% respecto al 2014.

Ventas Restaurantes

Ventas Restaurantes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2015	Mix.	Presup. 2015	Mix.	VAR.	%	Real 2014	Mix.	VAR.	%
Cafeteria Buena Vista	568	86%	631	89%	(63)	-10%	550	88%	18	3%
Room Service	42	6%	34	5%	8	23%	33	5%	10	29%
Bar Milenium	50	8%	41	6%	9	23%	40	6%	10	26%
Total	660	100%	706	100%	(46)	-7%	622	100%	38	6%

Si bien es cierto en este período en restaurantes no superamos el presupuesto de ventas, superamos el 2014 en USD\$18K, sin embargo cabe resaltar que los resultados del Room Service y del Bar fueron positivos en toda comparación. Los presupuestos, por regla general, no se cumplieron en el 2015 por haber sido la condición económica del mercado más recesiva de lo que se previó en el 2014.

Festivales y eventos especiales

- Continúa el Festival dominical con música en vivo resaltando la gastronomía ecuatoriana.
- Combos Copa América.
- Festival de Venezia.
- Festival de Río.
- Festival Italiano.
- Festival del Salmón.
- Cocteles de la temporada de verano
- Festival de Micheladas en el Bar Milenium
- Té de la tarde en el Gourmet Deli
- Festival de Carnes y vino en el Restaurante Buena Vista.
- Promoción de los tres nuevos productos Oro Pizza, Oro pollo y Sushi
- Sugerencias Pesca del día.
- Promoción de jugos exóticos.
- Promoción de Margaritas en diferentes presentaciones.
- Encebollado en el desayuno
- Fanesca
- Festivales: Manabísimismo, Fiesta de Guayaquil, Carnes y Vinos, Pesca del día, Pasta, Cangrejo, Texas grill
- Promoción del Chef
- Promociones Final Champions League
- Promoción Delivery
- Programa Life Style: Guaguas de pan y trenzas suizas.
- Promoción de picadas, partidos de la selección deportiva de futbol.
- Promoción del buffet Dominical.
- Fiesta ochenta retro party (fin de año).
- Cena buffet navideño.
- Festival de productos navideños en el Gourmet Deli.

Ventas Banquetes y Eventos

Ventas Banquetes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2015	Mix.	Presup. 2015	Mix.	VAR.	%	Real 2014	Mix.	VAR.	%
Eventos	889	100%	976	98%	(88)	-9%	954	100%	(66)	-7%
Servicio a Domicilio	0	0%	17	2%	(16)	-98%	2	0%	(1)	-79%
Total	889	100%	993	100%	(104)	-10%	956	100%	(67)	-7%

Las negociaciones constantes con los clientes del mercado corporativo en la ciudad de Quito y Guayaquil, han dado sus frutos, a estas se suman eventos puntuales como el Campeonato Sudamericano de Fútbol Playa, la Copa Libertadores de América, el Foro Internacional del Atún, congresos médicos y eventos específicos, sin embargo hemos notado que en el último cuatrimestre del año las empresas nacionales han disminuido notablemente su producción en este rubro, lo cual se muestra claramente en las cifras.

Con el ánimo de mejorar nuestra propuesta, enviamos a nuestra Jefe de eventos y banquetes a la ciudad de Panamá a tomar un curso de "Wedding Planner & Event Coordinator", ya que necesitamos profesionalizar este segmento para direccionar los eventos hacia nuestro hotel. Nuestras ventas de banquetes se han visto mermadas por la incursión de los salones de eventos (jardines) del Montecristi Golf Club, y la reciente apertura del nuevo Centro de Convenciones Tarqui del Hotel Manta Host que representa una amenaza por su capacidad, puesto que alberga hasta 500 personas. El Montecristi Golf Club ha sido una competencia directa, que ha bajado los precios en la ciudad.

Es también muy importante notar que hemos perdido gran cantidad de eventos no solo por la capacidad de los salones de nuestra competencia, sino también por el estado actual de los nuestras instalaciones, estas ya han cumplido su vida útil y por varios motivos como alfombras, iluminación, proyección, estado de los baños, puertas, espacios, etc, es prioritario empezar la remodelación de los mismos, de otra manera solo tomaremos el remanente del negocio y eventos de baja calidad y precio.

Ventas Gourmet Deli

Ventas Gourmet Deli YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2015	Mix.	Presup. 2015	Mix.	VAR.	%	Real 2014	Mix.	VAR.	%
Gourmet Deli	262	100%	238	100%	23	10%	217	100%	44	20%

Las mejoras realizadas en el mobiliario y el cambio de oferta gastronómica en el Gourmet Deli, dieron sus resultados, tal es así que tenemos un incremento de USD\$23k respecto al presupuesto y USD\$44k respecto al 2014 (20%). Adicionalmente mediante la creación del plan de incentivos al personal de este departamento, pudimos motivarlos y superar las metas trazadas. Quizás deberíamos considerar abrir un segundo Deli en la Torre Business Center ya que existe un importante potencial considerando que existirán más de 300 oficinas albergadas ahí.

Análisis Operativo y Financiero de Otros Departamentos

Resultado Financiero de Otros Departamentos

Resultado Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2015	% Venta	Presup. 2015	% Venta	VAR.	%	Real 2014	% Venta	VAR.	%
Ingresos	158	100%	155	100%	3	2%	119	100%	39	33%
Costo Personal	55	35%	56	36%	(1)	-2%	49	41%	6	12%
Otros Costos	53	33%	68	44%	(15)	-22%	47	39%	6	14%
TOTAL GASTOS	107	68%	124	80%	(16)	-13%	95	80%	12	13%
Utilidad departamental	50	32%	32	20%	19	59%	23	20%	27	115%

El detalle de los Otros Ingresos es como sigue:

Ventas Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2015	Mix.	Presup. 2015	Mix.	VAR.	%	Real 2014	Mix.	VAR.	%
Alquiler Locales Com.	97	61%	79	51%	18	23%	76	64%	21	28%
Teléfonos	1	1%	11	7%	(11)	-93%	0	0%	1	0%
Lavandería	9	6%	11	7%	(2)	-19%	9	7%	0	2%
Fitness Center	51	32%	54	35%	(3)	-5%	34	29%	17	48%
Total	158	100%	155	100%	3	2%	119	100%	39	33%

El mayor ingreso en Otros Departamentos está dado por el alquiler de los locales comerciales, ya que a partir de las renovaciones de los contratos se planteó un incremento de mutuo acuerdo con ambas partes y a valor de mercado.

El Club Oro Fit fue uno de los departamentos que tuvo un mayor incremento con respecto al año 2014 con USD\$17K, pero no pudo cumplir las metas del presupuesto

2015. Es importante anotar que en el Oro Fit hemos llegado a la capacidad máxima de socios, por lo que si nuestra visión es aumentar los ingresos en este rubro es necesario ampliar las instalaciones.

Entre los programas especiales del Club Oro fit tenemos; cata de vino, curso de yoga y relajación, clases de nutrición, clases de cocina, cursos vacacionales, etc., se está dando seguimiento a los socios de las membresías para su renovación y de esta forma mantener cautivo al cliente.

Análisis de Costos y Gastos

Análisis de Costos y Gastos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2015	% Venta	Presup. 2015	% Venta	VAR.	%	Real 2014	% Venta	VAR.	%
Costo de Venta	1,894	43%	1,853	42%	40	2%	1,818	44%	76	4%
Administrativo	636	15%	652	15%	(17)	-3%	669	16%	(34)	-5%
Ventas y RRPP	97	2%	99	2%	(2)	-2%	142	3%	(45)	-32%
Mantenimiento	217	5%	198	4%	19	10%	302	7%	(85)	-28%
Energía y Combustibles	325	7%	318	7%	7	2%	312	8%	13	4%
Total	3,169	72%	3,121	70%	47	2%	3,243	79%	(74)	-2%

El incremento en los costos y gastos de operación se debe al aumento en el rubro de desayunos y la contratación del Chef ejecutivo.

Los gastos administrativos fueron manejados adecuadamente, inclusive con una disminución del 3% frente al presupuesto y de menos 5% con respecto al año 2014.

El departamento de mantenimiento programó sus planes correctivos y preventivos, a pesar de esto tenemos un incremento del 10% con respecto al presupuesto por gastos no previstos que obedecen al desgaste del producto.

En el rubro de energía y combustible, tenemos que considerar que a partir de octubre 2015 el costo del Diesel subió un 130%, y que el costo de energía eléctrica en Manta, y en nuestro hotel específicamente, es casi el doble del costo de un hotel en Quito, por ejemplo. Aún así creemos que se debe trabajar en detalle para optimizar la relación de los gastos de Mantenimiento y Energía con los ingresos, que es el 12,4% de los ingresos este momento.

Análisis de Costos y Materiales.

Análisis Costos Materiales YTD (En Miles USD)							
Segmento	Real 2015	Presup. 2015	VAR.	%	Real 2014	VAR.	%
Ingreso Alimentos	1,456	1,498	(41)	-3%	1,396	60	4%
Ingreso Bebidas	254	274	(20)	-7%	260	(6)	-2%
Costo Comestibles	346	372	(26)	-7%	329	18	5%
Costo Bebidas	59	59	(0)	0%	61	(2)	-2%
% Alimentos	23.76%	24.83%	-1.07%	-4.31%	23.53%	0.23%	0.99%
% Bebidas	23.37%	21.73%	1.64%	7.55%	23.42%	-0.05%	-0.20%

Los costos en Alimentos y Bebidas se siguen manteniendo dentro de los porcentajes adecuados, que en alimentos son los costos más bajos de la cadena, y en bebidas están un punto sobre el promedio. Los controles en las bodegas y sub bodegas, además de una buena gestión en compras mantienen los porcentajes en línea a lo presupuestado.

Se sigue teniendo cuidado en el tema del gramaje y de la calidad de los productos, sin embargo en el último cuatrimestre del año, el costo de alimentos subió por la inclusión de la nueva propuesta gastronómica y por la disminución de la venta de eventos y banquetes.

Análisis de Gastos Administrativos

Análisis Gastos Administrativos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2015	Mix.	Presup. 2015	Mix.	VAR.	%	Real 2014	Mix.	VAR.	%
Gasto Personal	247	39%	273	42%	(26)	-9%	272	41%	(25)	-9%
Otros Gastos	389	61%	380	58%	9	2%	397	59%	(9)	-2%
Total	636	100%	652	100%	(17)	-3%	669	100%	(34)	-5%

La plantilla fue manejada eficientemente y como resultado tenemos un ahorro de USD\$26K con respecto al presupuesto y de USD\$25K con respecto al año 2014. En otros gastos también hubo disminución respecto al año 2014 (2%), pese a valores cancelados por honorarios legales por juicios laborales de años anteriores.

Análisis de Gastos de Venta y RRPP

Análisis Gasto Venta y RRPP YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2015	Mix.	Presup. 2015	Mix.	VAR.	%	Real 2014	Mix.	VAR.	%
Gasto Personal	52	53%	53	53%	(1)	-2%	42	29%	10	24%
Gasto Ventas	25	26%	36	37%	(11)	-31%	70	49%	(45)	-64%
Gasto Mercadeo	21	21%	10	10%	10	99%	30	21%	(9)	-31%
Total	97	100%	99	100%	(2)	-2%	142	100%	(45)	-32%

El rubro de Gasto de Ventas tuvo una disminución respecto al 2014 por USD\$45K debido a que en este año se realizó una reclasificación de los gastos de Transfer Huéspedes, lo cual ya estaba contemplado en el presupuesto.

En gasto de Mercadeo tuvimos varios auspicios adicionales en el mes de agosto 2015 tales como el concierto de Ricardo Arjona, Gama TV y con PacifiCard. Sin embargo la inversión en ventas y mercadeo es, con el 2% respecto a los ingresos, la más baja de la compañía.

Análisis de Cargos Fijos

Análisis Cargos Fijos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2015	% Venta	Presup. 2015	% Venta	VAR.	%	Real 2014	% Venta	VAR.	%
Depreciación	275	6%	291	7%	(16)	-6%	272	7%	3	1%
Impuestos del Estado	99	2%	90	2%	8	9%	87	2%	12	13%
Seguros	16	0%	17	0%	(1)	-7%	13	0%	3	19%
FEE de la Franquicia	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Total	390	9%	399	9%	(9)	-2%	373	9%	17	5%

Los cargos fijos se disminuyeron en un 2% respecto al del presupuesto. No así en el rubro de impuestos del estado, por un mayor cobro en los impuestos municipales como patentes y 1.5 por mil.

Análisis del Flujo de Efectivo (en miles)

	A Dic. 2013	A Dic. 2014	A Dic. 2015
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de operación	635	125	740
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE INVERSIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de inversión	(233)	(85)	(841)
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO			
Flujo provisto (utilizado) actividad de financiamiento	0	6,573	0
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO			
Incremento (disminución) neto en efectivo	402	6,613	(101)
Saldo al comienzo del año	237	639	7,252
SALDO AL FINAL DEL AÑO	639	7,252	7,151

Nuestro flujo al cierre de diciembre del 2015 termina con los saldos altos producto de las aportaciones de los accionistas para el aumento de capital que servirán para iniciar el proyecto del terreno conocido como Manta Imperial y con varias inversiones de activos fijos. La operación generó USD\$740K.

El flujo de inversión a diciembre 2015 se compuso de las siguientes partidas:

- Adquisición de activos fijos por USD\$216K como por ejemplo la remodelación de las suites por USD\$110K; Generador USD\$27K; lavadora USD\$33K; secadora por USD\$16K y compra de otros activos de operación por USD\$40K.
- Préstamo de corto plazo a favor de Hotel del Parque por USD\$1MM.
- Intereses de las inversiones que mantiene el hotel con bancos locales por USD\$403K.

Cuentas por Cobrar

Informe de Cartera por Cobrar (En miles USD)				
Plazo	dic-15	Mix.	dic-14	Mix.
Corriente	68	64%	104	94%
30 días	13	13%	1	0%
60 días	1	1%	0	0%
90 días	2	2%	3	3%
120 días	22	21%	2	2%
180 días	0	0%	0	0%
Total Cartera	105	100%	110	100%

Tenemos una cartera corriente de varios clientes como SOUTH NET CHILE, BOEHRINGER INGELHEIM, PRONACA, cabe recalcar que todos los valores de la cartera son recuperables.

La recuperación de la cartera se ha hecho en un promedio de 20 días, siendo esta la más eficiente de la cadena.

Movimiento de Cuentas Patrimoniales

Cuentas	2015	2014
Capital Social	9,250	9,250
Aporte para Futuro Aumento de Capital	-	-
Reservas	1,793	1,408
Resultados acumulados por adopción NIIF	4,914	4,914
Utilidad año anterior	-	385
Utilidad del Ejercicio	709	-
Otros Resultados Integrales	6	-
Total	16,673	15,957

El 20 de marzo del 2015, en junta general de accionistas se resolvió destinar las utilidades netas del período 2014 a la cuenta de Reserva Facultativa por USD\$384k menos USD\$38K correspondiente a reserva legal.

Conclusiones:

Me es muy grato presentar este informe que denota un año muy exitoso en el cual el Hotel Oro Verde de Manta ha alcanzado cifras récord para la compañía que no es más que el resultado al esfuerzo y el constante trabajo de nuestro equipo de colaboradores, la comunicación adecuada con nuestros clientes siempre tratando de superar sus expectativas, el apoyo incondicional de nuestras oficinas corporativas, quienes han aportado incansablemente para la consecución de éstas cifras.

Sabemos que enfrentamos tiempos difíciles pero estamos convencidos que con iniciativas como la remodelación y ampliación de nuestras instalaciones, y el fortalecimiento y mejoramiento de nuestras áreas de banquetes cuyas ventas representan casi la mitad del área de alimentos y bebidas, podremos hacer frente a la tan sonada crisis en nuestro país. No dejaremos de entregar nuestro mayor esfuerzo y transparencia enfocados siempre en superar las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

No puedo terminar este informe sin antes reconocer la dedicación, afecto y profesionalismo de todos y cada uno de mis colaboradores, que son quienes hacen posible el éxito, en tiempos que podrían ser solo de supervivencia, así como el constante apoyo de Management a las iniciativas y requerimientos de esta gerencia para el buen desenvolvimiento de nuestro hotel.

Agradecimientos

Señor Presidente, Señor Vicepresidente, Señor Director Delegado, distinguidos miembros del Directorio, una vez más confirmo que ha sido un gran acierto laboral y familiar el haber aceptado el reto de volver a trabajar en la cadena Oro Verde. Les agradezco por haberme permitido trabajar en libertad y por todo el apoyo que he recibido en repetidas ocasiones por todos y cada uno de ustedes.

Es un honor para mí poder decir "Soy Oro Verde".

Atentamente,
Por Mantaoro, Hotelera Manta S.A.

Ricardo Ferri
Gerente General
Hotel Oro Verde Manta