

Informe de Gerencia
Enero a Diciembre – Año 2016
Mantaoro, Hotelera Manta S.A.
24 de marzo del 2017.

Índice General

Entorno del mercado.....	3
Principales decisiones y acciones de Enero a Diciembre del 2016.....	4
Resultados Generales.....	7
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones	9
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Alimentos y Bebidas.....	12
Análisis de Costos y Gastos	16
Análisis del Flujo de Efectivo	19
Cuentas por Cobrar.....	20
Movimiento de Cuentas Patrimoniales.....	21
Conclusiones.....	22

Señor Presidente. Señores Directores:

En cumplimiento con las disposiciones legales y estatutarias, presento a ustedes el informe de los resultados financieros de Mantaoro Hotelera Manta S.A., acumulado al 31 de Diciembre del 2016.

Entorno del Mercado

Es importante indicar que el terremoto del 16 de abril y la crisis recesiva en que estuvimos inmersos en todo el país, afectó de manera importante el comportamiento del mercado de Manta, el mismo que cambió fuertemente nuestras cifras de una manera sorpresiva.

El Mall del Pacífico, ubicado de forma estratégica frente a nuestras instalaciones ha anunciado su apertura a finales de abril del 2017. Aún es incierta la función del edificio que forma parte de su estructura; que a inicios se indicaba que sería destinado a un hotel de 120 habitaciones.

El nuevo Hotel Best Western Sail Plaza contará con 200 habitaciones y salones de convenciones con capacidad para 2.600 personas. El hotel abrió, de alguna manera, el 14 de marzo por requerimientos de la franquicia, y continuará un proceso de soft opening en los siguientes meses. Se conoce que ya tienen algunos eventos contratados.

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 en el año 2018.

Las expectativas de la ciudad están puestas en la remodelación de Oro Verde Manta, mediante varias estrategias comerciales como: vallas publicitarias en el aeropuerto José Joaquín de Olmedo, revistas, periódicos, notas informativas a nivel local y nacional logramos socializar el proyecto de remodelación y ampliación.

Culminamos el 2017 con una Grand Suite modelo superando las expectativas de los accionistas y clientes; y actualmente son las habitaciones con mayor demanda por nuestros clientes.

Seguimos con la prueba piloto de la remodelación del bloque principal con la habitación 108 que se entregó a mediados de enero, y la 109 que también se encuentra lista.

A pesar de la crisis del periodo, el cierre del 2016 superó nuestras expectativas con una buena respuesta de nuestro cliente mostrando su fidelidad.

Análisis del Mercado

Iniciamos este periodo con la misma capacidad hotelera con la que cerramos el periodo 2015 en la ciudad; pero a partir de abril 2016 la capacidad de hospedaje se redujo por el terremoto estabilizándose en el mes de julio. Algunos hoteles de la ciudad presentaron daños estructurales después del terremoto, obligándolos a suspender total o parcialmente sus operaciones.

Principales decisiones y acciones de enero a diciembre del 2016.



Después del terremoto del 16 de abril del 2016, fuimos el único hotel de la ciudad que no cerró sus puertas ante esta catástrofe natural, siendo además sede del Comité de Operaciones de Emergencia COE y de varios organismos de socorro a nivel nacional e internacional.

En la Sesión de Concejo Municipal del 8 de agosto, el Hotel Oro Verde realizó una donación de \$100K a la ciudad de Manta, destinada a los más necesitados del terremoto del 16 de abril del 2016 y de esta forma contribuir con las acciones que el Municipio realizó frente a esta emergencia.

El Sr. Pedro Isaías, presidente del directorio del hotel, resaltó que se hacen presentes no solamente para donar esta suma de dinero, sino también para demostrar la responsabilidad social, la cual fue manifestada desde la misma noche de la catástrofe: "El hotel estuvo totalmente abierto sin ninguna dificultad para recibir a los mantenses, al municipio y sus autoridades que fueron parte de nuestra casa durante dos meses" recordó.

De su parte el alcalde, Jorge Zambrano, agradeció este gesto solidario de Hotel Oro Verde, resaltando que es importante que la ciudad conozca que este monto será utilizado en la ayuda social que sigue realizando el cabildo: "El corazón solidario del país se notó inmediatamente luego de lo ocurrido. Efectivamente, Hotel Oro Verde fue uno de los pocos edificios que brindó los servicios varios que necesitábamos para reunirnos, recibir las delegaciones y poder trabajar en servicio a la comunidad, esto sin costo para la ciudad y el Comité de Operaciones Emergentes", destacó el burgomaestre.

Entre las principales acciones realizadas están:

- Menús degustación dirigidos a los representantes locales de laboratorios médicos, fortaleciendo las relaciones comerciales y obteniendo negocios a corto y mediano plazo en todos los servicios del hotel.
- Té de la tarde con las asistentes de gerencia, jefes de recursos humanos y jefes de seguridad, contadores, encargados de carteras de las empresas de Manabita.
- Se suspendió la alianza con Pacificard y se activó la alianza con Banco Internacional con quienes se promociona los servicios del hotel a través de: mailing en sus bases de datos nacionales, revista virtual, redes sociales, banner web.
- 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.
- 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 2015, que desde entonces se ha transformado en un centro productivo y se potenciaron las membresías dos por uno con un servicio de masaje para el cumpleaños.
- Creación de la academia de Jiu-jitsu, haciendo más atractiva la propuesta del Club Oro Fit, pero sobre todo posicionando la marca en un segmento joven de la ciudad, y creando fidelidad para otras áreas de negocio como en efecto ha sucedido.
- Creación del Spa Party, un producto novedoso para el segmento infantil.
- 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.
- Lanzamiento de nuestra imagen corporativa y presentación de nuestro nuevo chef 100% manabita.
- Se realizaron alianzas estratégicas comerciales con las aseguradoras y brokers de seguros, siendo un nicho de mercado que se reactivó después del 16 de abril.
- Alianza con FYBECA mediante beneficios exclusivos para el cumpleaños, descuentos en hospedaje, alimentos y bebidas con un alcance de 48,000 afiliados a nivel nacional.
- Se realizó convenio promocional "Modo Avión" con DINERS CLUB en donde se le dará al socio triple millas asumidas por DINERS en el momento que consuma con todas las tarjetas afiliadas.

- Convenio con la plataforma GLOBAL SERVICE (venta online) donde otorgamos beneficios exclusivos a los socios de esta plataforma.
- Dimos beneficios exclusivos a los tarjeta habientes del Banco Internacional, Banco del Austro, Banco de Guayaquil (descuentos en habitaciones y en alimentos & bebidas).
- Convenio con SECAP en donde obtuvimos 12 certificaciones en competencias laborales en el sector turístico; una en administración de restaurantes, 9 en servicio de alimentos y bebidas y 2 en limpieza de utensilios.
- Con el afán de interactuar con la comunidad, realizamos la capacitación de bartender abierta al público, con excelente acogida.
- Dimos uso al ex casino arrendando estas instalaciones al Ministerio del Trabajo por un valor mensual de \$1.500

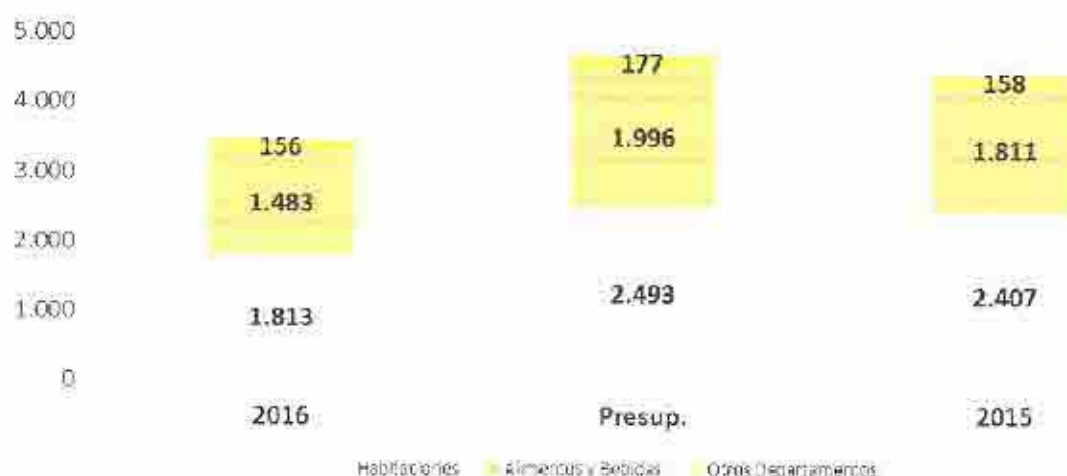
Resultados Generales

Resultados en Relación a Presupuesto y Años Anteriores YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2016	% Venta	Presup. 2016	% Venta	VAR.	%	Real 2015	% Venta	VAR.	%
Total Ventas	3.452	100%	4.667	100%	-1.214	-26,0%	4.375	100%	-923	-21%
GOP	568	16%	1.373	29%	-805	-59%	1.206	28%	-638	-53%
Utilidad antes Impuesto	387	11%	985	21%	-598	-61%	1.080	25%	-693	-64%
Utilidad Neta	493	14%	631	14%	-138	-22%	709	16%	-216	-30%
Resultado Integral	601	17%	631	14%	-30	0%	715	59%	-114	0%

Durante este período de enero a diciembre del 2016 fuimos el hotel más eficiente de la ciudad en ingresos y productividad pese a los factores externos que tuvimos. Aún así, como el resto del país, no pudimos superar las metas propuestas de este año ni las del año anterior por las razones por todos conocidas.

En el mes de junio se retomaron las actividades del segmento corporativo, mostrando una leve recuperación a partir de ese mes, siendo septiembre el único mes que superamos las ventas del 2015.

Composición de Ingresos



A diciembre del 2016, en forma segmentada, no hemos superado las ventas en Habitaciones por USD\$680K o un -27% respecto al presupuesto por los motivos antes expuestos. En alimentos y bebidas incluyendo eventos y banquetes, disminuimos en USD\$513K o un -26%; en otros ingresos tenemos una disminución de USD\$21K o un -12% respecto al presupuesto.

Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones

Segmentación de la Venta de Habitaciones

Ingresos y noches por Segmento 2016-2015										
Segmento	2016				2015				VAR.	%
	Total US\$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Prom.	Total US\$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Prom.		
Corporativo Normal & preferencia	411.485	23%	4.473	91,99	549.984	23%	5.734	95,92	-138.499	-25%
Internet GDS, OTAs & other, Web page	289.065	16%	2.477	116,70	558.467	23%	4.831	115,60	-269.402	-48%
Tour & Travel Groups & FITs	47.888	3%	450	106,42	30.631	1%	232	132,03	17.257	56%
Seminarios y Convenciones, una sola vez	257.280	14%	2.432	105,79	350.821	15%	3.038	115,48	-93.541	-27%
BAR, Walk-in & otras reservaciones directas	266.307	15%	2.167	122,89	216.045	9%	1.298	166,44	50.261	23%
Paquetes y Promociones / Otros, Hotel Related, Permanentes, F&F	538.647	30%	5.523	97,53	700.649	29%	5.537	126,54	-162.002	-23%
Aerolíneas	1.700	0%	42	64,29						
TOTALES	1.813.372	100%	17.564	103,24	2.406.597	100%	20.670	116,43	-595.925	-25%

De enero a diciembre del 2016, el mayor ingreso lo generó el segmento paquetes y promociones con el 30% de nuestros ingresos en habitaciones siendo también el mayor en el 2015 con el 29%, no obstante no logramos superar las cifras del 2015 debido a la situación económica del país.

El segmento corporativo es el segundo ingreso más importante en el 2016, la competencia desleal de precios bajos no permitió superar las cifras del 2015, a pesar de que se incorporaron nuevas cuentas involucradas con la reconstrucción de la ciudad.

Por otro lado en los canales online disminuimos con relación al 2015 debido a que se redujeron las reservas de este segmento, principalmente después del 16 de abril donde nos vimos obligados a cerrar todos los canales web por dos semanas, pero aún así somos el hotel con más ingresos online de la cadena.

Hemos aumentado los ingresos en el segmento BAR (Walk-in & Otras reservaciones directas) después del terremoto, ya que muchos organismos internacionales se movilaron para prestar ayuda humanitaria.

El segmento Seminarios y Convenciones fue fuertemente afectado por la recesión económica y el terremoto del 16 de abril del 2016, ya que las compañías paralizaron las actividades de sus ejecutivos para salvaguardar su integridad.

Resultado Financiero del Departamento de Habitaciones

Resultado Departamento Habitaciones YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2016	% Venta	Presup. 2016	% Venta	VAR.	%	Real 2015	% Venta	VAR.	%
Ingresos	1.813	100%	2.493	100%	-680	-27%	2.407	100%	-593	-25%
Costo Desayuno	128	7%	150	6%	-22	-15%	157	7%	-29	-18%
Costo Personal	217	12%	233	9%	-15	-7%	204	8%	13	7%
Otros Costos	300	17%	336	13%	-36	-11%	355	15%	-55	-16%
TOTAL GASTOS	645	36%	719	29%	-73	-10%	716	30%	-71	-10%
Utilidad departamental	1.168	64%	1.775	71%	-606	-34%	1.691	70%	-522	-31%

En Habitaciones no se logró superar el presupuesto de ventas en USD\$680K con respecto al presupuesto y en USD\$593K con respecto al 2015.

El costo del desayuno se mantuvo en relación a lo presupuestado, manteniéndose la calidad y promoviéndose el desayuno Manabita que ha tenido excelente aceptación.

Los costos de nómina se redujeron en un 7% con respecto al presupuesto.

El resultado final arrojó una disminución en la utilidad departamental comparada con el año anterior, debido no solo a la reducción de room nights (por la reducción de disponibilidad entre otros motivos), sino también a la pérdida de tarifa del 11%, que de todas maneras fue inferior al promedio de la ciudad.

Indicadores Generales del Departamento de Habitaciones

Claramente la ocupación y tarifa promedio hasta diciembre del 2016 fue inferior tanto al presupuesto y al año pasado, esto debido a la menor demanda existente en el mercado y a los actos de la naturaleza.

Es importante notar que durante la segunda quincena de abril del 2016 tuvimos aproximadamente 22 habitaciones diarias que no se pudieron vender después del terremoto, siendo esto en su gran mayoría por mantenimiento profundo. La mayoría de estas habitaciones fueron suites, afectándonos en la tarifa promedio.

Indicadores Habitaciones YTD (En Miles USD)							
Segmento	Real 2016	Presup. 2016	VAR.	%	Real 2015	VAR.	%
% Ocupación	66,51%	71,41%	-4,90%	-6,87%	70,05%	-3,54%	-5,06%
Tarifa Promedio	103,24	116,65	-13,40	-11%	116,43	-13,19	-11%
Hab. Disponibles	26.409	29.930	-3.521	-12%	29.507	-3.098	-10%
Hab. Ocupadas	17.564	21.373	-3.809	-18%	20.670	-3.106	-15%
RevPAR US\$	68,66	83,30	-14,63	-17,57%	81,56	-12,90	-15,81%

Es importante mencionar que el hotel no perdió penetración de mercado en lo que respecta a tarifa promedio comparado con la competencia que debido a la situación tuvieron que bajar sus tarifas de manera catastrófica para sobrevivir.

El Hotel Oro Verde Manta sigue siendo en líder en tarifa y ocupación promedio del mercado de Manta, así como lo demuestra el siguiente cuadro:

MESES	ADR \$			
	HOV	BALANDRA	MANTAHOST	POSEIDON
ENERO	\$ 114,71	\$ 100,04	\$ 99,44	\$ 103,49
FEBRERO	\$ 113,71	\$ 96,21	\$ 103,02	\$ 97,64
MARZO	\$ 109,59	\$ 89,66	\$ 89,65	\$ 103,67
ABRIL	\$ 96,69	\$ 88,63	\$ 89,42	\$ 80,93
MAYO	\$ 105,03	\$ 76,71	\$ 87,31	\$ 83,80
JUNIO	\$ 92,23	\$ 72,25	\$ 87,76	\$ 89,45
JULIO	\$ 104,57	\$ 90,05	\$ 98,59	\$ 101,00
AGOSTO	\$ 110,57	\$ 88,97	\$ 97,50	\$ 103,00
SEPTIEMBRE	\$ 102,72	\$ 80,25	\$ 84,39	\$ 97,89
OCTUBRE	\$ 82,89	\$ 72,20	\$ 86,65	\$ 83,30
NOVIEMBRE	\$ 90,57	\$ 93,00	\$ 98,56	\$ 82,50
DICIEMBRE	\$ 109,09	\$ 94,00	\$ 101,06	\$ 85,10
ACUMULADO	\$103,24	\$86,83	\$93,61	\$92,65

MESES	OCC %			
	HOV	BALANDRA	MANTAHOST	POSEIDON
ENERO	71,13%	49,00%	34,67%	51,73%
FEBRERO	63,36%	54,30%	35,21%	42,76%
MARZO	55,74%	57,50%	46,81%	41,06%
ABRIL	61,29%	65,30%	41,10%	28,67%
MAYO	67,07%	82,90%	43,55%	44,12%
JUNIO	78,48%	78,40%	45,17%	52,00%
JULIO	79,79%	82,20%	49,77%	46,69%
AGOSTO	76,51%	79,00%	50,19%	44,84%
SEPTIEMBRE	73,95%	65,00%	50,07%	45,92%
OCTUBRE	58,25%	62,00%	38,94%	43,00%
NOVIEMBRE	66,88%	57,00%	47,57%	40,08%
DICIEMBRE	53,63%	47,00%	36,94%	37,16%
ACUMULADO	66,51%	64,97%	43,33%	43,17%

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 2016	% Venta	Presup. 2016	% Venta	VAR.	%	Real 2015	% Venta	VAR.	%
Ingresos	1.483	100%	1.996	100%	-513	-26%	1.811	100%	-328	-18%
Costo Materiales	355	24%	457	23%	-102	-22%	405	22%	-51	-13%
Costo Personal	461	31%	538	27%	-78	-14%	495	27%	-35	-7%
Otros Costos	161	11%	166	8%	-4	-3%	170	9%	-8	-5%
TOTAL GASTOS	977	66%	1.161	58%	-184	-16%	1.071	59%	-94	-9%
Utilidad departamental	507	34%	836	42%	-329	-39%	740	41%	-234	-32%

Nuestra utilidad departamental en Alimentos y Bebidas tuvo una disminución del 39% frente al presupuesto y del 32% respecto al 2015. La inestabilidad económica del país frenó los ingresos a pesar de haber ofrecido diversidad de propuestas, recalcando que la nula participación de banquetes posterior al terremoto y la poca confianza del mercado en hacer eventos en la Provincia, obligó a que la participación de estos puntos de venta esté a la baja.

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 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Restaurantes	607	41%	777	39%	-169	-22%	660	36%	-53	-8%
Banquetes	626	42%	933	47%	-307	-33%	889	49%	-263	-30%
Gourmet Deli	250	17%	287	14%	-37	-13%	262	14%	-11	-4%
Total	1.483	100%	1.996	100%	-513	-26%	1.811	100%	-328	-18%

El decrecimiento en alimentos & bebidas proviene además de la baja ocupación en habitaciones, teniendo menos probabilidades de venta. Los restaurantes también decrecieron en un 8% respecto al 2015 y el Deli también se vio afectado con un 4%. Como todos sabemos, no es posible reducir la nómina de cocina, bares y restaurantes proporcionalmente a la disminución de los ingresos, pues tenemos que garantizar un servicio mínimo, en algunos casos de 24 horas diarias.

Ventas Restaurantes

Ventas Restaurantes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Cafeteria Buena Vista	539	89%	692	89%	-153	-22%	568	86%	-29	-5%
Room Service	38	6%	44	6%	-6	-14%	42	6%	-4	-11%
Bar Milenium	31	5%	40	5%	-9	-23%	50	8%	-19	-38%
Total	607	100%	777	100%	-169	-22%	660	100%	-53	-8%

La disminución en la venta de la cafetería Buena Vista se debe en gran medida a la afectación de la ocupación de habitaciones por el terremoto ya que al tener menos ocupación en esos meses, tuvimos también una repercusión negativa en este rubro.

Los eventos realizados en el 2016 fueron diseñados específicamente como herramienta de fidelización para los clientes.

Desarrollamos eventos que lograron impactar a la comunidad como festivales españoles y otros detallados a continuación:

Festivales y eventos especiales:

- Combos Copa América, Eurocopa. Selección Ecuatoriana.
- Paquete boda mágica con Carolina Muza.
- Paquete express, paquete en hospedaje Domingos familiares.
- Feriado de mayo y tarde de Cine.
- Promociones de eventos deportivos nacionales e internacionales en pantalla gigante.
- Festival de comida española con el chef Oscar Santacoloma.
- Festival brasilero y chileno.
- Homenaje a Juan Gabriel.
- Tour gastronómico Chocodinner.
- Open House, degustación e producto navideños.

Ventas Banquetes y Eventos

Ventas Banquetes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Eventos	626	100%	933	100%	-307	-33%	889	100%	-263	-30%

Como se puede observar claramente en el cuadro el impacto en las ventas de eventos estuvo a la baja. A pesar del terremoto del 16 de abril mantenemos las negociaciones constantes con los clientes del mercado corporativo en la ciudad de Quito y Guayaquil.

No solo en nuestra ciudad sino a nivel nacional los negocios de eventos y banquetes se han visto impactados negativamente por la crisis económica. El poder adquisitivo de las personas y empresas ha disminuido drásticamente y realizan ahorros en muchas actividades, entre esas la nuestra.

Con 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, hemos tenido mayor competencia en eventos y banquetes. El Montecristi Golf Club ha sido una competencia directa por encontrarse en una ubicación adecuada para los negocios intercantonales.

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.

Ventas Gourmet Deli

Ventas Gourmet Deli YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Gourmet Deli	250	100%	287	100%	-37	-13%	262	100%	-11	-4%

El Gourmet Deli es el centro de consumo de mejor performance, pues sus ingresos del 2016 fueron parecidos a los del año anterior.

Análisis Operativo y Financiero de Otros Departamentos

Resultado Financiero de Otros Departamentos

Resultado Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2016	% Venta	Presup. 2016	% Venta	VAR.	%	Real 2015	% Venta	VAR.	%
Ingresos	156	100%	177	100%	-21	-12%	158	100%	-2	-1%
Costo Personal	50	32%	62	35%	-12	-19%	55	35%	-5	-9%
Otros Costos	73	47%	69	39%	4	6%	53	33%	20	38%
TOTAL GASTOS	123	79%	130	74%	-8	-6%	107	68%	15	14%
Utilidad departamental	33	21%	47	26%	-14	-29%	50	32%	-17	-34%

El detalle de los Otros Ingresos es como sigue:

Ventas Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Alquiler Locales Com.	90	58%	84	47%	6	7%	97	61%	-7	-7%
Teléfonos	0	0%	2	1%	-2	-82%	1	1%	-0	0%
Lavandería	12	8%	10	6%	2	14%	9	6%	3	36%
Fitness Center	53	34%	80	45%	-27	-34%	51	32%	2	4%
Total	156	100%	177	100%	-21	-12%	158	100%	-2	-1%

El mayor ingreso en Otros Departamentos está dado por el alquiler de los locales comerciales y del arriendo al Ministerio del Trabajo del Salón Spondylus, ya que a partir de las renovaciones de los contratos se planteó un incremento de mutuo acuerdo a valor de mercado.

El Club Oro Fit fue uno de los departamentos que tuvo un incremento con respecto al año 2015 con 4%. 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, como de hecho se ha considerado en el proyecto general de remodelación del hotel.

Entre los programas especiales del Club Oro Fit tenemos: Spa Party, jiu-jitsu, cata de vino, cursos 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 2016	% Venta	Presup. 2016	% Venta	VAR.	%	Real 2015	% Venta	VAR.	%
Costo de Venta	1,744	51%	2,009	43%	-265	-13%	1,894	43%	-150	-8%
Administrativo	583	17%	640	14%	-57	-9%	636	15%	-53	-8%
Ventas y RRPP	69	2%	88	2%	-20	-22%	97	2%	-29	-30%
Mantenimiento	144	4%	189	4%	-45	-24%	217	5%	-74	-34%
Energía y Combustibles	345	10%	368	8%	-22	-6%	325	7%	20	6%
Total	2,884	84%	3,294	71%	-410	-12%	3,169	72%	-284	-9%

El costo de venta tuvo una disminución relativa de USD\$150k en relación al 2015. Los primeros meses tuvimos a un chef ejecutivo que aumentó el costo total. Adicionalmente se decidió separar a varios empleados del hotel, lo que generó un desembolso adicional de USD\$57k por despidos intempestivos.

Los gastos administrativos fueron manejados adecuadamente, inclusive con una disminución del 9% frente al presupuesto y de menos 8% con respecto al año 2015.

El departamento de mantenimiento programó sus planes correctivos y preventivos, lo que se reflejó en una reducción del 24% frente al presupuesto y del 34% frente al 2015.

En el rubro de energía y combustible, tenemos una variación respecto al 2015 por USD\$20K, donde es importante considerar que hubo incremento del precio de todas los servicios básicas.

Análisis de Costos y Materiales

Análisis Costos Materiales YTD (En Miles USD)							
Segmento	Real 2016	Presup. 2016	VAR.	%	Real 2015	VAR.	%
Ingreso Alimentos	1.236	1.545	-308	-20%	1.456	-220	-15%
Ingreso Bebidas	188	335	-148	-44%	254	-67	-26%
Costo Comestibles	311	390	-79	-20%	346	-35	-10%
Costo Bebidas	44	67	-23	-35%	59	-16	-27%
% Alimentos	25,16%	25,25%	-0,09%	-0,35%	23,76%	1,40%	5,88%
% Bebidas	23,25%	19,98%	3,27%	16,36%	23,37%	-0,13%	-0,54%

Nuestros costos de alimentos y bebidas se han visto incrementados en valores absolutos, es de mencionar que ha sido parte de nuestra estrategia implementar promociones para lograr mayor volumen las cuales han tenido su impacto en los costos, pero el incremento permanente de impuestos, aranceles y salvaguardias a los licores no solo que reducen la venta, sino que incrementan el costo.

Sin embargo, cabe indicar que nuestro porcentaje de costo de alimentos es el más eficiente de toda la cadena.

Análisis de Gastos Administrativos

Análisis Gastos Administrativos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Gasto Personal	237	41%	243	38%	-5	-2%	247	39%	-10	-4%
Otros Gastos	345	59%	397	62%	-52	-13%	389	61%	-43	-11%
Total	583	100%	640	100%	-57	-9%	636	100%	-53	-8%

La plantilla fue manejada eficientemente y como resultado tenemos un ahorro de USD\$5K con respecto al presupuesto y de USD\$10K con respecto al año 2015. En otros gastos también se manejó eficientemente respecto al año 2015 logrando reducir el gasto en \$43K.

Análisis de Gastos de Venta y RRPP

Análisis Gasto Venta y RRPP YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Gasto Personal	34	50%	51	58%	-18	-34%	52	53%	-18	-34%
Gasto Ventas	15	22%	22	25%	-7	-33%	25	26%	-10	-40%
Gasto Mercadeo	20	29%	14	16%	5	35%	21	21%	-1	-5%
Total	69	100%	88	100%	-20	-22%	97	100%	-29	-30%

El rubro de Gasto de Ventas del 2016 tuvo una disminución del 22% respecto al presupuesto principalmente por la baja en las comisiones del personal de ventas que lastimosamente este año no han podido llegar a las metas propuestas. Es

imprescindible cambiar de estrategia de mercadeo a la luz de la nueva competencia, y asignar un porcentaje mayor a Mercadeo en el futuro.

Análisis de Cargos Fijos

Análisis Cargos Fijos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2016	% Venta	Presup. 2016	% Venta	VAR.	%	Real 2015	% Venta	VAR.	%
Depreciación	237	7%	320	7%	-83	-26%	275	6%	-38	-14%
Impuestos del Estado	103	3%	110	2%	-7	-6%	99	2%	4	4%
Seguros	15	0%	15	0%	-0	-1%	16	0%	-1	-5%
FEE de la Franquicia	2	0%	0	0%	2	0%	0	0%	2	0%
Total	356	10%	444	10%	-88	-20%	390	9%	-34	-9%

Los cargos fijos se han mantenido acorde a lo presupuestados, incluso con una baja especialmente en el rubro de depreciación.

Análisis del Flujo de Efectivo (en miles)

	A Dic. 2014	A Dic. 2015	A Dic. 2016
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de operación	125	740	-200
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE INVERSIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de inversión	-85	-841	1.566
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO			
Flujo provisto (utilizado) actividad de financiamiento	6.573	0	-638
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO			
Incremento (disminución) neto en efectivo	6.613	-101	728
Saldo al comienzo del año	639	7.252	7.151
SALDO AL FINAL DEL AÑO	7.252	7.151	7.879

El flujo de operación muestra un valor negativo en este período donde hay que considerar que además de los resultados operativos también se ha incurrido en importantes desembolsos como la participación de trabajadores del año anterior.

El flujo de inversión se impactó principalmente por la recuperación de USD \$1,000K provenientes de la inversión que teníamos con Hotel PHG S.A. Adicionalmente se registró un ingreso de \$1,164K por indemnización de seguros del terremoto del 16 de abril.

En la actividad de financiamiento se encuentra el pago de dividendos a nuestros accionistas por el valor de USD \$ 638K.

Cuentas por Cobrar

Informe de Cartera por Cobrar (En miles USD)				
Plazo	dic-16	Mix.	dic-15	Mix.
Corriente	90	80%	68	64%
30 días	12	11%	13	13%
60 días	4	3%	1	1%
90 días	2	2%	2	2%
120 días	5	4%	22	21%
180 días	0	0%	0	0%
Total Cartera	113	100%	105	100%

Tenemos una cartera corriente de varios clientes como: LINDE ECUADOR, METROPOLITAN TOURING, ARCA ECUADOR SA, MODERNA ALIMENTOS SA. Cabe recalcar que todos los valores de la cartera son recuperables.

El índice de recuperación de la cartera se ha hecho en un promedio de 27 días, siendo así uno de los más eficientes de toda la Cadena en este periodo.

Movimiento de Cuentas Patrimoniales

Cuentas	oct-16	dic-15
Capital Social	9.250	9.250
Reserva de capital	38	38
Reserva Legal	130	59
Reserva Facultativa	1.696	1.696
Resultados acumulados por adopción NIIF	4.914	4.914
Utilidad año anterior	(16)	-
Utilidad del Ejercicio	493	709
Otros Resultados Integrales	63	6
Total	16.569	16.673

El 18 de marzo del 2016, en junta general de accionistas se resolvió distribuir las utilidades netas a los accionistas del período 2015 menos USD\$71K correspondientes a la Reserva Legal. Adicionalmente se afectó el patrimonio por un ajuste del Actuarial en cuanto a las provisiones de jubilación y desahucio que vino a atectar en 16K resultados de años anteriores.

Conclusiones:

Quisiera concluir indicando que hemos tenido un período de muchos retos y decisiones por los eventos naturales del 16 de abril y la crisis económica del país, aun así, hemos podido superar estas barreras manteniendo un trabajo constante y esmerado, siempre cumpliendo con las expectativas de los clientes, esmerándonos por hacer de nuestros empleados el mejor intangible que podamos tener.

Nuestro compromiso con la ciudad sigue siendo constante, reconocido por todos los ciudadanos y seguiremos apoyando en todo lo posible a que la ciudad de Manta salga adelante después del terremoto.

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.

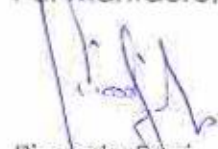
Agradecimientos

Señor Presidente, Señor Vicepresidente, Señor Director Delegado, distinguidos miembros del Directorio, es para mí una gran satisfacción el continuar trabajando a su lado, ustedes como grandes empresarios que son saben que es posible que tengamos que enfrentar tiempos complicados a corto y mediano plazo; y lo único que les puedo garantizar es que mi equipo y yo entregaremos nuestro mejor esfuerzo para continuar siendo el mejor Hotel de la ciudad.

Una vez más agradezco su confianza estoy seguro que juntos podremos hacer que nuestro Hotel Oro Verde de Manta, siga estando en los mejores estándares de la Hotelería en Ecuador.

Atentamente,

Por Mantaoro, Hotelera Manta S.A.



Ricardo Ferri

Gerente General

Hotel Oro Verde Manta