

Informe de Gerencia
Enero a Diciembre – Año 2017
Mantaoro, Hotelera Manta S.A.
09 de marzo del 2018

Índice General

Entorno del mercado.....	3
Principales decisiones y acciones de Enero a Diciembre del 2017	5
Resultados Generales	6
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones.....	7
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Alimentos y Bebidas.....	9
Análisis de Costos y Gastos	12
Análisis del Flujo de Efectivo	15
Cuentas por Cobrar	16
Movimiento de Cuentas Patrimoniales	17
Conclusiones.....	18

Entorno del Mercado

En este período de enero a diciembre del 2017, en la ciudad se cristalizaron cuatro proyectos de gran importancia: El Hotel Best Western Sail Plaza, Manta Business Center, el Mall del Pacífico y el Hotel Aquamarina.

Con la inauguración de los hoteles, Best Western Sail Plaza y Aquamarina, la ciudad incrementó su capacidad hotelera a 580 habitaciones, en el 2016 contaba con 324, es decir, hemos tenido un 80% de incremento en la oferta hotelera.

El Mall del Pacífico, el centro comercial más grande de las playas del Ecuador, se inauguró el 19 de abril del 2017, cuenta con 200 tiendas y más de 1200 espacios de parqueo. También incluye oficinas y un proyecto hotelero de lujo con 140 habitaciones y que será inaugurado en octubre del 2018. Es de nuestro conocimiento que el propietario habría firmado un contrato con la marca Holiday Inn.

Por otra parte, los muelles internacionales del Puerto Marítimo de Manta se concesionaron bajo la figura de gestión delegada a la compañía TPM, que invertirá \$177 millones en la modernización y nuevas obras en las que prevé invertir alrededor de un millón en el mejoramiento del muelle de arribo de cruceros, e incrementar el movimiento de contenedores a 30k durante el primer año de concesión. Actualmente se encuentran en la primera fase del proyecto.

Análisis del Mercado

Como se indicó anteriormente, Manta incrementó su capacidad de habitaciones en 80%. El recién inaugurado Best Western Sail Plaza, cuenta con 200 habitaciones y suites de lujo, 14 salones con capacidad de hasta 3.000 personas, business center, 2 restaurantes, 2 bares, sushi bar, delicatessen, piscina, capilla, salas de cine, discoteca, karaoke ofreciendo un sistema de todo incluido, sin duda interesante para seminarios y convenciones.

El Hotel Aquamarina cuenta con 56 habitaciones, un salón con capacidad para 200 personas, sala de juntas para 30 personas, gimnasio, piscina, cafetería. Se encuentra ubicado a 1km del Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro y a 50 metros de la nueva Terminal Terrestre Luís Valdivieso Morán, todo esto a minutos de las playas de Manta.

Tarifa promedio de la plaza 2017

MESES	ADR \$				
	HOV	BALANDRA	MANTAHOST	POSEIDON	SAIL PLAZA
ENERO	\$ 108,70	\$ 84,54	\$ 90,37	\$ 112,48	\$ -
FEBRERO	\$ 100,02	\$ 97,69	\$ 101,88	\$ 117,69	\$ -
MARZO	\$ 85,21	\$ 85,50	\$ 90,28	\$ 97,62	\$ 99,70
ABRIL	\$ 103,28	\$ 92,63	\$ 92,51	\$ 113,32	\$ 75,42
MAYO	\$ 91,09	\$ 87,46	\$ 90,22	\$ 109,15	\$ 93,28
JUNIO	\$ 89,24	\$ 85,00	\$ 98,62	\$ 110,68	\$ 118,00
JULIO	\$ 109,38	\$ 112,00	\$ 109,95	\$ 117,40	\$ 112,57
AGOSTO	\$ 117,06	\$ 107,35	\$ 104,93	\$ 118,80	\$ 95,00
SEPTIEMBRE	\$ 95,92	\$ 93,63	\$ 92,37	\$ 106,44	\$ 115,84
OCTUBRE	\$ 96,58	\$ 83,50	\$ 95,88	\$ 105,60	\$ 131,31
NOVIEMBRE	\$ 96,92	\$ 90,00	\$ 105,23	\$ 112,50	\$ 98,70
DICIEMBRE	\$ 114,13	\$ 110,00	\$ 117,31	\$ 109,50	\$ 121,15
ACUMULADO	\$ 101,35	\$ 94,11	\$ 99,13	\$ 110,93	\$ 106,10

Ocupación de la plaza 2017

MESES	OCC %				
	HOV	BALANDRA	MANTAHOS	POSEIDON	SAIL PLAZA
ENERO	58,23%	50,00%	41,70%	41,69%	0%
FEBRERO	71,75%	58,00%	53,19%	48,84%	0%
MARZO	67,80%	66,00%	56,35%	54,35%	19,00%
ABRIL	75,28%	84,00%	65,19%	61,08%	19,00%
MAYO	58,39%	55,00%	38,66%	55,15%	18,00%
JUNIO	57,29%	55,00%	49,80%	47,86%	23,40%
JULIO	72,76%	59,00%	56,32%	71,13%	32,00%
AGOSTO	88,52%	83,00%	81,70%	82,08%	36,90%
SEPTIEMBRE	68,21%	60,00%	67,82%	58,02%	24,14%
OCTUBRE	57,85%	53,50%	49,72%	47,50%	23,00%
NOVIEMBRE	60,14%	58,00%	44,52%	60,00%	24,50%
DICIEMBRE	59,68%	59,00%	41,15%	57,00%	36,10%
ACUMULADO	66,46%	61,71%	53,84%	57,06%	25,60%

Principales decisiones y acciones de enero a diciembre del 2017

- **Banco Internacional.**- Realizamos alianza estratégica contando con el auspicio para lograr el financiamiento de eventos importantes, que generaron ingresos significativos y nos permitieron promocionarnos en Quito y Guayaquil.

Dimos beneficios exclusivos a los tarjetahabientes del Banco Internacional, Banco de Guayaquil, Banco Pichincha (descuentos en habitaciones y en alimentos & bebidas).

- **Relaciones Públicas.**- Logramos afianzar las relaciones públicas con las asistentes de nuestras principales cuentas corporativas a través de una reunión donde tuvimos 40 asistentes.
- **Campaña 5 estrellas.**- Con el objetivo de resaltar nuestro recurso más importante, los colaboradores, presentamos la campaña "5 estrellas" donde escogimos a 4 colaboradores que han logrado un servicio diferenciado junto al cliente.
- **Desayunos Ejecutivos.**- Pensando en los ejecutivos que cuentan con poco tiempo para tomar su desayuno, creamos 3 desayunos servidos que se ofertan en el Gourmet Deli de 08h00 a 10h00, horarios en que el Mall del Pacífico no abre sus puertas.
- **Adultos mayores.**-Descuentos especiales para adultos mayores dirigidos a clubes de Leones y Rotarios a nivel Nacional.
- **Delivery.**- En el Gourmet Deli promocionamos el sushi express, desayunos, para potenciar el servicio delivery.
- **Uso del día.**- Servicio "day use" promocionado en Quito; dirigido a los ejecutivos que no pernoctan en el hotel por políticas de reducción de costos de sus compañía.
- **Paquetes con animación.**- Para poder competir con un sistema todo incluido que ofrece el hotel Sail Plaza, se crearon paquetes con actividades recreativas: tour a Ciudad Alfaro, recorrido "Pesca del día", tour a "Playita mía", cocina para niños.

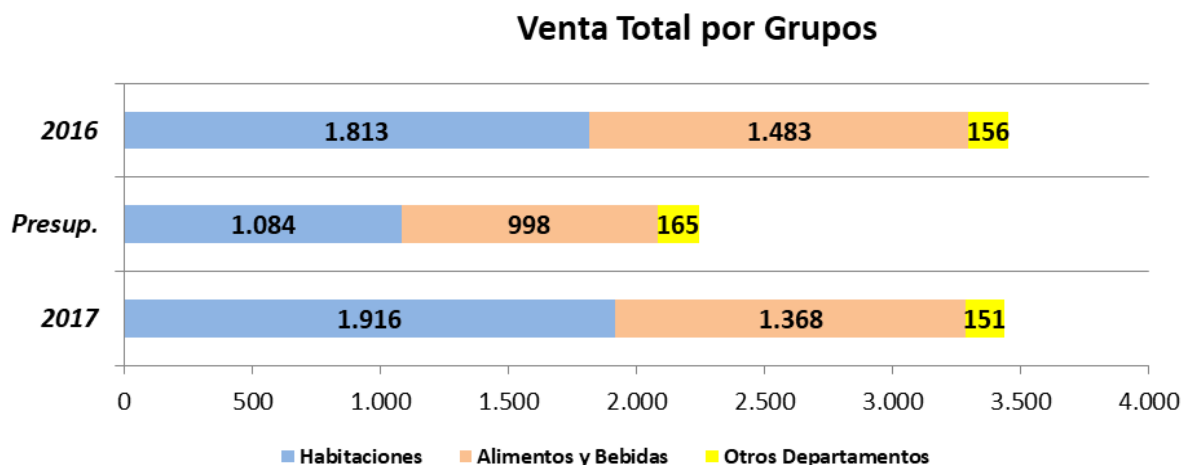
Resultados Generales.

Resultados en Relación a Presupuesto y Años Anteriores YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2017	% Venta	Presup. 2017	% Venta	VAR.	%	Real 2016	% Venta	VAR.	%
Total Ventas	3.435	100%	2.247	100%	1.189	52,9%	3.452	100%	-17	-0,49%
GOP	506	15%	131	6%	375	287%	568	16%	-62	-11%
Utilidad antes Impuestos	597	17%	-129	-6%	726	-563,0%	387	11%	210	54%
Utilidad Neta sin ajuste LREC	370	11%	-129	-6%	499	-387%	387	11%	-17	-4%
Ajuste proveniente LREC correspondiente a	-89									
Utilidad Neta Contable	280	8%	-213	-9%	493	-232%	493	14%	-213	-43%
Utilidad Neta y Otros Resultados Integrales	358	10%	-213	-9%	571	-268,0%	602	17%	-244	-41%

En el acumulado a diciembre 2017, nuestra variación en ventas fue del 0.49% con apenas USD17K menos que el 2016, lo que es alentador, tomando en cuenta el aumento de 80% en la oferta hotelera en la ciudad durante este período.

Nuestra utilidad neta se vio afectada por los efectos negativos de la Ley de Reactivación Económica expedida el 29 de diciembre del 2017 por un valor -\$89k, que corresponden a ajustes por el cambio de tasa de impuesto a la renta de 22% al 25%. Si esta situación no se hubiera dado nuestra utilidad neta del año hubiera sido de \$370k.

Composición de Ingresos



Las ventas de habitaciones muestran un ligero incremento del 5.7% siendo superior a las del 2016. Sin embargo, las ventas de alimentos y bebidas no superaron el 2016 por un 7.75% debido al factor Mall del Pacífico.

Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones

Segmentación de la Venta de Habitaciones

Ingresos y noches por Segmento 2017-2016										
Segmento	2017				2016				VAR.	%
	Total US\$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Prom.	Total US\$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Prom.		
Corporativo (Normal & preferencial)	459.893	24%	5.233	87,88	411.485	23%	4.473	91,99	48.408	12%
Internet (GDS, OTAs & other, Web page)	312.862	16%	2.783	112,42	289.065	16%	2.477	116,70	23.797	8%
Tour & Travel (Groups & FITs)	55.683	3%	596	93,43	47.888	3%	450	106,42	7.795	16%
Seminarios y Convenciones (negociaciones de una sola vez)	147.414	8%	1.693	87,07	257.280	14%	2.432	105,79	(109.866)	-43%
BAR (Walk-in & otras reservaciones directas)	279.702	15%	2.399	116,59	266.307	15%	2.167	122,89	13.396	5%
Paquetes y Promociones / Otros (Hotel Related, Permanentes, Friends & Family, Varios)	660.938	34%	6.206	106,50	538.647	30%	5.523	97,53	122.291	23%
Aerolíneas					2.700		42	64,29		
TOTALES	1.916.493	100%	18.910	101,35	1.813.372	100%	17.564	103,24	105.821	6%

Ante el aumento de 80% en el número de habitaciones en la ciudad, hemos tenido que ser más agresivos en nuestra venta, La tarifa promedio prácticamente se mantuvo en línea con el año anterior, pero aumentando la venta global en este segmento y superando el año 2016 en casi USD\$ 106k.

Pese a que Best Western no es *major brand* (es una asociación de propietarios más que una cadena) no es menos cierto que es la marca con más habitaciones en el mundo.

Resultado Financiero del Departamento de Habitaciones

Resultado Departamento Habitaciones YTD (En Miles USD)										
Rubro	Real 2017	% Venta	Presup. 2017	% Venta	VAR.	%	Real 2016	% Venta	VAR.	%
Ingresos	1.916	100%	1.084	100%	833	77%	1.813	100%	103	6%
Costo Desayuno	160	8%	76	7%	84	111%	128	7%	32	25%
Costo Personal	191	10%	134	12%	58	43%	217	12%	-26	-12%
Otros Costos	339	18%	246	23%	93	38%	300	17%	38	13%
TOTAL GASTOS	690	36%	455	42%	235	52%	645	36%	45	7%
Utilidad departamental	1.227	64%	629	58%	598	95%	1.168	64%	58	5%

Con un adecuado manejo de los costos y una mejor venta con respecto al año pasado, hemos logrado tener una eficiencia departamental de USD\$58K, cabe resaltar que el departamento de habitaciones aporta con un 56% de los ingresos totales.

Indicadores Generales del Departamento de Habitaciones

Indicadores Habitaciones YTD (En Miles USD)							
Segmento	Real 2017	Presup. 2017	VAR.	%	Real 2016	VAR.	%
% Ocupación	66,46%	61,18%	5,27%	8,62%	66,51%	-0,05%	-0,08%
Tarifa Promedio	101,35	95,09	6,26	7%	103,24	-1,90	-2%
Hab. Disponibles	28.455	18.628	9.827	53%	26.409	2.046	8%
Hab. Ocupadas	18.910	11.397	7.513	66%	17.564	1.346	8%
RevPAR US\$	67,35	58,18	9,17	15,77%	68,66	-1,31	-1,91%

Logramos vender un 8% de room nights más que el año pasado pese a la nueva competencia en la ciudad, pero para alcanzar estos resultados tuvimos que sacrificar la tarifa promedio en USD \$2 con respecto al 2016.

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 2017	% Venta	Presup. 2017	% Venta	VAR.	%	Real 2016	% Venta	VAR.	%
Ingresos	1.368	100%	998	100%	370	37%	1.483	100%	-115	-8%
Costo Materiales	330	24%	255	26%	75	30%	355	24%	-25	-7%
Costo Personal	396	29%	345	35%	51	15%	461	31%	-65	-14%
Otros Costos	219	16%	80	8%	139	174%	161	11%	57	36%
TOTAL GASTOS	945	69%	680	68%	265	39%	977	66%	-32	-3%
Utilidad departamental	423	31%	319	32%	105	33%	507	34%	-83	-16%

El incremento del set competitivo provocó que las ventas totales del segmento A&B se hayan reducido en un 8%. Es de indicar que la ciudad tiene cada vez más establecimientos con oferta gastronómica a precios muchos más bajos que los nuestros, con un ticket promedio de USD\$16.21.

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 2017	Mix.	Presup. 2017	Mix.	VAR.	%	Real 2016	Mix.	VAR.	%
Restaurantes	556	41%	521	52%	35	7%	607	41%	-51	-8%
Banquetes	550	40%	264	26%	286	108%	626	42%	-76	-12%
Gourmet Deli	262	19%	213	21%	49	23%	250	17%	12	5%
Total	1.368	100%	998	100%	370	37%	1.483	100%	-115	-8%

La apertura del Mall del Pacífico con su patio de comidas que tiene restaurantes de variada calidad y 1.200 estacionamientos que permiten a sus clientes tener más facilidades, es una de las causas en la reducción del 8% de nuestras ventas en este departamento. Se debe destacar que el Deli no solo que mantuvo su clientela frente al Mall, sino que hasta incrementó sus ventas.

Ventas Restaurantes

Ventas Restaurantes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2017	Mix.	Presup. 2017	Mix.	VAR.	%	Real 2016	Mix.	VAR.	%
Cafeteria Buena Vista	521	94%	462	89%	59	13%	539	89%	-17	-3%
Room Service	35	6%	37	7%	-2	-4%	38	6%	-3	-7%
Bar Milenium	0	0%	22	4%	-22	-100%	31	5%	-31	-100%
Total	556	100%	521	100%	35	7%	607	100%	-51	-8%

Tuvimos una caída en los ingresos del 8% con respecto al año 2016, esto debido al efecto Mall del Pacífico y otros varios nuevos restaurantes en la ciudad.

Ventas Banquetes y Eventos

Ventas Banquetes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2017	Mix.	Presup. 2017	Mix.	VAR.	%	Real 2016	Mix.	VAR.	%
Eventos	550	100%	264	100%	286	108%	626	100%	-76	-12%

Este año hemos sido agresivos en conseguir eventos corporativos y sociales. A pesar de esto, tuvimos una variación -12% que nos afectó considerablemente a los resultados finales, pese a esto, nuestra meta es seguir brindando un servicio de calidad a este sector que es muy vulnerable en este momento por las oportunidades que la ciudad brinda, pero debemos admitir que competimos contra salones nuevos, con tecnología actualizada.

Con la entrada en el mercado de los 14 salones que ofrece el Hotel Best Western Sail Plaza Manta, nuestra capacidad en salones y el producto sigue siendo una desventaja.

El Montecristi Golf Club sigue restándonos eventos corporativos de la industria farmacéutica por la ubicación privilegiada entre Manta y Portoviejo, siendo un punto preferencial para la convocatoria de médicos.

Y ahora el hotel Aquamarina ha empezado a trabajar con eventos corporativos.

Ventas Gourmet Deli

Ventas Gourmet Deli YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2017	Mix.	Presup. 2017	Mix.	VAR.	%	Real 2016	Mix.	VAR.	%
Gourmet Deli	262	100%	213	100%	49	23%	250	100%	12	5%

El Gourmet Deli logró superar las ventas del período anterior en USD\$12k, Ha sido un esfuerzo constante poder mantener nuestros clientes habituales pese a la incursión de varios restaurantes del mismo rubro en el Mall del Pacífico, tomando en cuenta lo novedoso que es un centro comercial de esta envergadura en la ciudad.

Análisis Operativo y Financiero de Otros Departamentos

Resultado Financiero de Otros Departamentos

Resultado Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2017	% Venta	Presup. 2017	% Venta	VAR.	%	Real 2016	% Venta	VAR.	%
Ingresos	151	100%	165	100%	-14	-9%	156	100%	-5	-3%
Costo Personal	43	28%	45	27%	-2	-4%	50	32%	-7	-14%
Otros Costos	68	45%	37	22%	31	84%	73	47%	-5	-7%
TOTAL GASTOS	110	73%	81	49%	29	36%	123	79%	-12	-10%
Utilidad departamental	41	27%	84	51%	-43	-52%	33	21%	7	22%

El detalle de los Otros Ingresos es como sigue:

Ventas Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2017	Mix.	Presup. 2017	Mix.	VAR.	%	Real 2016	Mix.	VAR.	%
Alquiler Locales Com.	83	55%	72	43%	11	16%	90	58%	-7	-8%
Teléfonos	0	0%	0	0%	0	49%	0	0%	-0	0%
Lavandería	10	7%	7	4%	3	34%	12	8%	-2	-17%
Fitness Center	58	38%	86	52%	-28	-33%	53	34%	4	8%
Total	151	100%	165	100%	-14	-9%	156	100%	-5	-3%

Una vez más 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 2016 con 8%. 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.

Análisis de Costos y Gastos

Análisis de Costos y Gastos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2017	% Venta	Presup. 2017	% Venta	VAR.	%	Real 2016	% Venta	VAR.	%
Costo de Venta	1.745	51%	1.216	54%	529	44%	1.744	51%	1	0%
Administrativo	556	16%	459	20%	97	21%	583	17%	-27	-5%
Ventas y RRPP	99	3%	58	3%	41	70%	69	2%	31	45%
Mantenimiento	173	5%	124	6%	49	39%	144	4%	29	20%
Energía y Combustibles	358	10%	259	12%	98	38%	345	10%	12	4%
Total	2.930	85%	2.116	94%	814	38%	2.884	84%	46	2%

El costo de venta consolidado que corresponde a habitaciones, alimentos & bebidas y los otros departamentos se mantuvo en línea frente al año anterior.

Los gastos administrativos fueron manejados adecuadamente, inclusive con una disminución del 5% frente al año 2016 que representa USD\$27k que serán explicados posteriormente.

El departamento de mantenimiento programó adecuadamente sus planes correctivos y preventivos, se proyectó un incremento en el mantenimiento de los jardines y ciertas áreas del hotel hasta que empecemos el plan de remodelación.

En el rubro de energía y combustible, tenemos una variación con respecto al 2016 de del 4% principalmente en el rubro de agua, tomando en cuenta un incremento de 8% en habitaciones ocupadas por lo que este costo estuvo bien manejado.

Análisis de Costos y Materiales

Análisis Costos Materiales YTD (En Miles USD)							
Segmento	Real 2017	Presup. 2017	VAR.	%	Real 2016	VAR.	%
Ingreso Alimentos	1.138	838	300	36%	1.236	-98	-8%
Ingreso Bebidas	167	126	41	32%	188	-21	-11%
Costo Comestibles	291	228	63	28%	311	-20	-6%
Costo Bebidas	39	27	12	45%	44	-5	-11%
% Alimentos	25,58%	27,20%	-1,63%	-5,98%	25,16%	0,42%	1,66%
% Bebidas	23,27%	21,24%	2,03%	9,56%	23,25%	0,02%	0,11%

El costo combinado de alimentos y bebidas del 2017 fue de 24.43% y del 2016 fue de 24.21%. La variación es mínima debido al manejo y control de costos implementados en el hotel, y sigue siendo uno de los mejores costos a nivel de la cadena.

Análisis de Gastos Administrativos

Análisis Gastos Administrativos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2017	Mix.	Presup. 2017	Mix.	VAR.	%	Real 2016	Mix.	VAR.	%
Gasto Personal	231	42%	169	37%	62	36%	237	41%	-7	-3%
Otros Gastos	325	58%	289	63%	35	12%	345	59%	-21	-6%
Total	556	100%	459	100%	97	21%	583	100%	-27	-5%

Los gastos administrativos fueron manejados adecuadamente, con una disminución del 5% frente al año 2016, lo que representan USD\$27k, dentro de este valor tenemos disminución en la parte de nómina, ya que existieron renunciaciones que no fueron reemplazadas inmediatamente. En otros gastos, tuvimos una disminución de \$21K, debido a que este año no se cancelaron honorarios profesionales de abogados por reclamos laborales, y otros gastos fijos administrativos.

Análisis de Gastos de Venta y RRPP

Análisis Gasto Venta y RRPP YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2017	Mix.	Presup. 2017	Mix.	VAR.	%	Real 2016	Mix.	VAR.	%
Gasto Personal	40	41%	40	69%	0	0%	34	50%	6	19%
Gasto Ventas	46	46%	12	20%	34	296%	15	22%	31	207%
Gasto Mercadeo	13	13%	7	11%	6	95%	20	29%	-7	-34%
Total	99	100%	58	100%	41	70%	69	100%	31	45%

Los Gastos de ventas se incrementaron en relación al 2016 por USD\$31k. En este año se estableció un plan de incentivos para las vendedoras, que es lo que ha generado la variación en el rubro de gastos de personal esto equivale apenas el 0.2% en relación a las ventas totales. En la industria, el porcentaje normal de ventas y mercadeo es del 4% del total de los ingresos. En un mercado en depresión con nuevas aperturas, este rubro podría ser incluso mayor. Los gastos de Ventas y Mercadeo no llegan al 3% cuando el promedio de la industria es 4%, y lo recomendado frente a la nueva competencia sería de 5% o 6%.

Análisis de Cargos Fijos

Análisis Cargos Fijos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2017	% Venta	Presup. 2017	% Venta	VAR.	%	Real 2016	% Venta	VAR.	%
Depreciación	193	6%	181	8%	12	7%	237	7%	-43	-18%
Impuestos del Estado	93	3%	106	5%	-12	-12%	103	3%	-9	-9%
Seguros	15	0%	15	1%	1	5%	15	0%	0	3%
FEE de la Franquicia	1	0%	1	0%	0	0%	2	0%	-0	0%
Total	303	9%	303	13%	0	0%	356	10%	-52	-15%

Los cargos fijos disminuyeron en USD\$52k o 15%, el rubro que impactó más fue la depreciación que se vio afectada por los ajustes realizados el año anterior, debido al terremoto del 16 de abril. Los impuestos Municipales también están a la baja, resaltando que en este año no se pagó el impuesto al Ministerio de Turismo de acuerdo a ley y que viene de la mano con el tema de la reactivación económica de Manabí.

Análisis del Flujo de Efectivo (en miles)

	A Dic. 2015	A Dic. 2016	A Dic 2017
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de operación	740	-200	459
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE INVERSIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de inversión	-841	1.566	-14
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO			
Flujo provisto (utilizado) actividad de financiamiento	0	-638	-277
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO			
Incremento (disminución) neto en efectivo	-101	728	168
Saldo al comienzo del año	7.252	7.151	7.879
SALDO AL FINAL DEL AÑO	7.151	7.879	8.047

En el flujo de inversión tenemos activos en construcción por aproximadamente USD\$1.098k que serán activados una vez termine la obra de remodelación, además de activos de operación y vehículos por \$144k. Por otra parte recibimos USD800k del préstamo a corto plazo realizado al Hotel del Parque y también recibimos los ingresos por intereses bancarios que ascendieron a USD\$428k.

En la actividad de financiamiento se encuentra el pago de dividendos a nuestros accionistas por el valor de USD\$277K.

Cuentas por Cobrar

Informe de Cartera por Cobrar (En miles USD)				
Plazo	dic-17	Mix.	dic-16	Mix.
Corriente	70	77%	90	80%
30 días	6	7%	12	11%
60 días	8	9%	4	3%
90 días	3	3%	2	2%
120 días	4	4%	5	4%
180 días	0	0%	0	0%
Total Cartera	91	100%	113	100%

Tenemos una cartera corriente de varios clientes como: Naviera MARNIZAN, Consorcio Ecuatoriano de telecomunicaciones, Agripac, Productos Avon Cabe recalcar que todos los valores de la cartera son recuperables.

El índice de recuperación de la cartera cerró para el 2017 en un promedio de 34 días.

Movimiento de Cuentas Patrimoniales

Cuentas	dic-17	dic-16
Capital Social	9.250	9.250
Reserva de capital	38	38
Reserva Legal	179	130
Reserva Facultativa	1.863	1.696
Resultados acumulados por adopción NIIF	4.898	4.914
Utilidad año anterior	-	(16)
Utilidad del Ejercicio	280	493
Otros Resultados Integrales	141	63
Total	16.649	16.569

El 24 de marzo del 2017, en junta general de accionistas se resolvió distribuir las utilidades netas a los accionistas del período 2016 de la siguiente forma; USD\$49k para reserva legal, USD\$277k pago de dividendos y USD\$166k reserva facultativa. Adicionalmente se afectó el patrimonio por un ajuste NIIF en USD\$16K resultados de años anteriores.

Conclusiones:

Podemos concluir indicando que este año fue de muchos retos por la incursión en el sector de otros hoteles que han venido a disminuir nuestra cartera de clientes pero aun así seguimos manteniendo la ventaja de ser pioneros en el mercado, considerando además que la ciudad está creciendo con el Mall del Pacífico lo que dinamiza el sector y la economía. Debo admitir, sin embargo, que necesitamos una nueva estrategia en alimentos y bebidas en las circunstancias, y que debemos pensar en un mercadeo más agresivo frente al agresivo incremento de la oferta.

Por nuestra parte hemos mantenido una nómina reducida, más aún con la remodelación que empezó en enero del 2018.


Caber señalar que ya no somos el único hotel de lujo en Manta, Sail Plaza ha entrado a competir y de manera fuerte en cuanto a eventos & banquetes que conllevan habitaciones. Haremos un doble esfuerzo durante la remodelación para no cederle clientes a la competencia, sin embargo estoy seguro de tener el mejor recurso humano de Manta y junto con mi equipo daremos nuestro mejor esfuerzo para seguir siendo el hotel más importante de la provincia de Manabí y de la costa ecuatoriana.

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, más ahora con un equipo multidisciplinario de ejecutivos corporativos de muy alto nivel en las oficinas centrales que han venido no solo a aportar con excelentes ideas sino también a retarnos al mejoramiento continuo y a alcanzar las metas trazadas por la propiedad.

Agradecimientos

Señor Presidente, Señor Vicepresidente, Señor Director Delegado, distinguidos miembros del Directorio, una vez más lo único que me queda es agradecerles por el constante apoyo aportado brindado para la consecución de las metas trazadas.

Atentamente,
Por Mantaoro, Hotelera Manta S.A.



Ricardo Ferri
Gerente General
Hotel Oro Verde Manta