ORO VERDE
Machala

Informe de Gerencia

Enero a Diciembre – Año 2015

O.V. Hotelera Machala S.A.

16 de Marzo del 2016

ORO VERDE
Machala

**Contenido**


Entorno mercado de Machala ..... 3
Análisis del Mercado ..... 4
Principales decisiones y acciones del 2015 ..... 6
Resultados Generales ..... 6
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones ..... 8
Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Alimentos y Bebidas ..... 10
Análisis de Gastos y Costos ..... 15
Análisis de Flujo de Efectivo ..... 19
Inversiones Financieras ..... 19
Cuentas por Cobrar ..... 20
Patrimonio ..... 21
Conclusiones ..... 21

Señor Presidente, Señores Directores:

En cumplimiento con las disposiciones legales y estatutarias, presento a ustedes el informe de los resultados financieros de O.V. Hotelera Machala S.A., acumulado al 31 de Diciembre del 2015

**Entorno mercado de Machala**

En el 2015, el comercio en la ciudad de Machala perdió su continuo crecimiento que mantuvo los últimos años, debido a la actual recesión económica nacional e internacional. La ciudad se vio especialmente afectada por la salida de las compañías petroleras, entre otras.

La caída en el precio del barril de crudo, obligó al Gobierno a tomar medidas económicas radicales con la finalidad de obtener recursos para financiar sus proyectos de inversión y además de solventar sus gastos corrientes. Medidas como las salvaguardias a las importaciones de ciertas materias primas y bienes de capital, reformas tributarias, entre otras; terminaron restringiendo la economía del país. Esta situación afectó a un gran número de compañías; las cuales se vieron obligadas a reducir en mayor nivel sus costos operativos, otras a reducir su nómina de empleados y algunas a cerrar de manera permanente. Pero lo relevante es que la actividad de instituciones de gobierno se redujo o desapareció; conocemos, por ejemplo, que están atrasados en pagos de viáticos cuatro meses, de gastos que asumieron los propios funcionarios.

Durante el 2015 la oferta (hoteles y restaurantes) no creció. Existió poca inversión local o extranjera en la ciudad durante el 2015. El número de locales para eventos como restaurantes y salones se mantiene igual al periodo anterior, pero con una fuerte tendencia a vender a precios bajos con la finalidad de atraer al segmento corporativo.

No se aperturaron nuevos hoteles, ni se ampliaron los establecimientos de la competencia.

Las operaciones aéreas, (TAME), sin embargo, registraron un incremento del 9% en lo que respecta a llegadas de pasajeros al aeropuerto de Santa Rosa, debido a que se ocupa con mayor frecuencia el Embraer, de mayor capacidad, para sus vuelos. A continuación, se puede observar en el siguiente cuadro la estadística señalada:

| Análisis de Llegadas al aeropuerto de Santa Rosa | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Mes** | **2015 Llegadas** | **2014 Llegadas** | **Diferencia** | **% Incr.** |
| Enero | 2.627 | 2.388 | 239 | 10% |
| Febrero | 2.590 | 2.398 | 192 | 8% |
| Marzo | 3.034 | 2.758 | 276 | 10% |
| Abril | 2.856 | 2.620 | 236 | 9% |
| Mayo | 3.057 | 2.831 | 226 | 8% |
| Junio | 3.835 | 3.518 | 317 | 9% |
| Julio | 3.098 | 2.850 | 248 | 9% |
| Agosto | 2.981 | 2.765 | 216 | 8% |
| Septiembre | 3.496 | 3.230 | 266 | 8% |
| Octubre | 3.157 | 2.860 | 297 | 10% |
| Noviembre | 3.183 | 2.920 | 263 | 9% |
| Diciembre | 2.959 | 2.740 | 219 | 8% |
| **TOTAL** | **36.873** | **33.878** | **2.995** | **9%** |

**Análisis del Mercado**

| Ocupación Promedio | | | Tarifa Promedio | | | RevPar | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Acum. Octubre** | **2015** | **2014** | **Acum. Diciembre** | **2015** | **2014** | **Acum. Diciembre** | **2015** | **2014** |
| **Hotel Oro Verde** | **57,46%** | **64,58%** | **Hotel Oro Verde** | **114,57** | **116,17** | **Hotel Oro Verde** | **65,83** | **75,02** |
| Hillary Resort | 58% | 56% | Hillary Resort | 111,82 | 110,06 | Hillary Resort | 64,86 | 61,63 |
| Veuxor | 70% | 87% | Veuxor | 73,84 | 64,80 | Veuxor | 51,69 | 56,38 |
| Regal | 85% | 74% | Regal | 64,79 | 53,26 | Regal | 55,07 | 39,41 |
| Americano | 64% | 58% | Americano | 49,75 | 42,03 | Americano | 31,84 | 24,38 |
| **Total General** | **67,34%** | **67,92%** | **Total General** | **82,68** | **77,26** | **Total General** | **55,68** | **52,47** |

Hotel Oro Verde Machala se mantiene como líder del mercado con una tarifa promedio de USD $114,57 en segundo lugar Hillary Nature Resort con una tarifa promedio de USD $ 111,82 (sistema todo incluido); en tercer lugar se encuentra Hotel Veuxor con USD $ 73,84, en cuarto lugar Hotel Regal con USD $64,79; y finalmente Hotel Americano con USD $ 49,75.

A pesar de mantener nuestro sitial, las empresas optan más a menudo por establecimientos de dos y tres estrellas, con el objetivo de reducir cada vez más sus gastos de viaje, dejando de

considerar la categoría y calidad en el servicio de los establecimientos. Debido a esto, Oro Verde Machala lucha permanentemente por mantener y captar nuevas cuentas, sacrificando en ciertas ocasiones nuestra tarifa. Como único competidor a nuestro nivel, aunque de manera indirecta, podemos mencionar a Hillary Nature Resort. A pesar de estar ubicado en la Ciudad de Arenillas, domina el segmento de las Mega Convenciones, por sus amplias instalaciones (nuevas y de calidad) y servicio todo incluido.

En el 2015, la oferta de camas se mantuvo casi igual al año anterior; no se aperturaron nuevos hoteles ni se ampliaron los establecimientos de la competencia. Sin embargo, en nuestro caso construimos tres nuevas habitaciones, todas con recursos propios del hotel incluyendo mano de obra, las cuales entraron en total funcionamiento en el mes de Agosto, contando ahora con un inventario de 68 habitaciones en total.

| Capacidad Alojamiento Principales Hoteles | | | |
|---|---|---|---|
| **HOTELES** | **No. Hab. 2015** | **No. Hab. 2014** | **Dif** |
| **Oro Verde** | **68** | **65** | **3** |
| Regal | 35 | 35 | 0 |
| Veuxor | 44 | 44 | 0 |
| Americano | 53 | 53 | 0 |
| Royal | 48 | 48 | 0 |
| Oro Hotel | 32 | 32 | 0 |
| Rizzo | 30 | 30 | 0 |
| Hillary | 147 | 147 | 0 |
| **Total General** | **457** | **454** | **3** |

**Principales decisiones y acciones del 2015**

- Firmamos convenios con empresas locales para brindar beneficios a sus funcionarios como Descuentos en Restaurantes, Tarifa corporativa en alojamiento y precios especiales en membresías del Fitness Center.

- Construimos tres nuevas Habitaciones Deluxe: 119 - 222 - 322, las cuales se encuentran operando.

- Lanzamiento de nueva oferta: Free late check out hasta las 16H00, autorizado por el consumo de almuerzo en nuestra Cafetería.

- Promoción de nuestro plan de fidelización de clientes "Oro Verde Passport" mediante la creación de una nueva dignidad en el Certamen Reina Mundial del Banano: Miss Oro Verde Passport, la cual se elegirá todos los años mediante acuerdo y bajo autorización de la Prefectura de El Oro.

- Colaborar con la Alcaldía y con la Organización del Certamen de Belleza "Miss Ecuador 2016" para llevar a cabo el evento en nuestras instalaciones y no solo alojar a las candidatas, como se tenía previsto desde un principio.

**Resultados Generales**

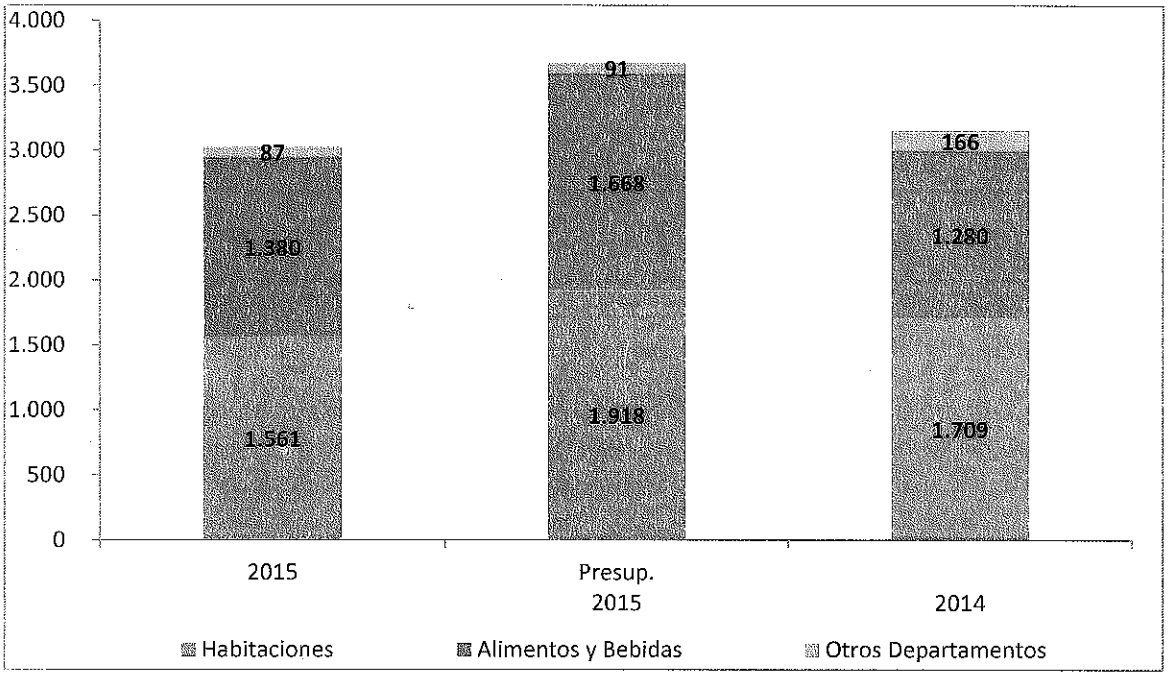
| Resultados en Relación a Presupuesto y Años Anteriores YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Rubro** | **Real 2015** | **% Venta** | **Presup. 2015** | **% Venta** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **% Venta** | **VAR.** | **%** |
| Total Ventas | 3.029 | 100% | 3.676 | 100% | -648 | -18% | 3.155 | 100% | -126 | -4% |
| GOP | 924 | 31% | 1.287 | 35% | -363 | -28% | 887 | 28% | 38 | 4% |
| Utilidad antes Impuestos | 403 | 13% | 702 | 19% | -299 | -43% | 401 | 13% | 2 | 1% |
| Utilidad Neta | 255 | 8% | 465 | 13% | -210 | -45% | 297 | 9% | -42 | -14% |

Durante el 2015, se trabajó arduamente para alcanzar la meta de ventas. La dura situación económica que atraviesa el país y el mundo fue adversa a nuestros logros, es así que disminuyó nuestra cartera de clientes como consecuencia de la salida de ciertas empresas de la ciudad,

como también por tarifas excesivamente bajas por parte de nuestros competidores de dos y tres estrellas, imposibles de igualar.

Pese a todo esto, nuestro GOP es muy bueno debido al eficaz control de costos y gastos que se hace de manera diaria. El GOP de Oro Verde Machala es el más alto de los hoteles de la compañía, representando el 31% de los ingresos y apenas se ha reducido en valores absolutos el 4% respecto al año pasado.

**Composición de Ingresos**




Este año en habitaciones implementamos varias estrategias con la finalidad de mantener cuentas top y lograr también captar nuevas firmas, como por ejemplo otorgar a discreción upgrades a suites acorde a disponibilidad y brindar tarifas preferenciales a cambio de volumen de noches.

En A&B las ventas superan la registrada en el 2014, debido a eventos realizados y también por el incremento del consumo en el Piano Bar y Gourmet Deli. En eventos fue vital el seguimiento a cada cotización elaborada por nuestros ejecutivos de ventas.

En otros departamentos, las ventas no superaron a las del periodo 2014 debido a que en el año 2015 dejamos de percibir ingresos de arriendos y también registramos una disminución en la venta del servicio de lavandería, la cual está directamente relacionada a la ocupación del hotel. Sin embargo el rubro Otros Ingresos prácticamente cumplió el presupuesto.

## Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones

### Análisis de los Ingresos de Habitaciones

| Ingresos y noches por Segmento 2015 | | | | | Ingresos por Segmento 2014 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Segmento** | **Total US$** | **Mix.** | **Cantidad Noches** | **Tarifa Promedio** | **Total US$** | **Tarifa Promedio** | **Mix.** |
| Corporativos | 692.614 | 44% | 6.470 | 107,05 | 768.131 | 109,89 | 45% |
| Internet | 125.349 | 8% | 940 | 133,35 | 37.335 | 131,46 | 2% |
| Tour and Travel | 110.500 | 7% | 1.024 | 107,91 | 134.126 | 110,21 | 8% |
| Seminarios y Convenciones | 110.076 | 7% | 1.089 | 101,08 | 167.862 | 105,84 | 10% |
| BAR | 407.198 | 26% | 2.949 | 138,08 | 506.019 | 136,43 | 30% |
| Paquetes & Promociones/ Otros | 115.154 | 7% | 1.152 | 99,96 | 95.572 | 103,21 | 6% |
| **TOTALES** | **1.560.891** | **100%** | **13.624** | **114,57** | **1.709.045** | **116,17** | **100%** |

El segmento corporativo sigue liderando los ingresos de alojamiento con un 44%. A pesar de captar nuevas empresas y mantener cuentas claves con estrategias de reducción de tarifas, los resultados de las ventas a Diciembre no superaron a las obtenidas en el 2014.

Es oportuno destacar el gran aumento de las ventas online, gracias a la buena gestión de Revenue Management, pero aún son bajas. En este aspecto el Hotel parece tener una oportunidad, pues hay antecedentes en la cadena de optimización importante de comercialización por Internet que eventualmente nos podría beneficiar. Se mejoró de manera notable nuestra exposición en las distintas páginas de reservas, además de ofertar paquetes y tarifas especiales mediante promo codes.

**Indicadores Generales del Departamento de Habitaciones**

| Indicadores Habitaciones YTD (En Miles USD) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Segmento** | **Real 2015** | **Presup. 2015** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **VAR.** | **%** |
| % Ocupación | 57,46% | 68,37% | -10,91 | -15,96% | 64,58% | -7,12 | -11,03% |
| Tarifa Promedio | 114,57 | 116,01 | -1,44 | -1% | 116,17 | -1,6 | -1,38% |
| Hab. Disponibles | 23.711 | 24.184 | -473 | -2% | 22.780 | 931 | 4,09% |
| Hab. Ocupadas | 13.624 | 16.534 | -2910 | -18% | 14.712 | -1088 | -7,40% |
| RevPar US$ | 65,83 | 79,31 | -13,48 | -17% | 75,02 | -9,19 | -12,25% |

En el 2015, no superamos los indicadores de habitaciones con respecto al presupuesto y al 2014. Para el segmento corporativo, nos mantendremos en la búsqueda de nuevos clientes, mediante un plan de visitas frecuentes y desarrollo de promociones adicionales a compañías en las principales ciudades del País. Para el Segmento Tour & Travel, seguiremos ofreciendo tarifas preferenciales para grupos y continuaremos promocionando una excelente tarifa de fin de semana: $89 - $99 más impuestos en acomodación sencilla y doble respectivamente, además de nuestro paquete familiar.

Trabajaremos en el 2016 en la captación de un mayor número de convenciones mediante la creación de un paquete con servicio "todo incluido".

**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 | 1.561 | 100% | 1.918 | 100% | -357 | -19% | 1.709 | 100% | -148 | -9% |
| Costo Desayuno | 72 | 5% | 86 | 4% | -14 | -16% | 74 | 4% | -2 | -2% |
| Costo Personal | 195 | 13% | 227 | 12% | -32 | -14% | 196 | 11% | 0 | 0% |
| Otros Gastos | 244 | 16% | 249 | 13% | -5 | -2% | 210 | 12% | 33 | 16% |
| **TOTAL GASTOS** | **511** | **33%** | **562** | **29%** | **-51** | **-9%** | **480** | **28%** | **31** | **7%** |
| Utilidad departamental | 1.050 | 67% | 1.356 | 71% | -306 | -23% | 1.229 | 72% | -179 | -15% |

La pérdida de ciertas cuentas claves (Schlumberger, Fyfield) por la necesidad de reducir sus costos operativos y de viajes; el retiro de la ciudad de algunas empresas producto de la recesión

mundial (Petrex, Artisor, Weatherford, Baker Huges, Proverg Solar Energy Ecuador) influyeron fuertemente en la baja de venta de habitaciones. Otras compañías como las Farmacéuticas están optando en su mayoría por contratar visitadores médicos locales. A esto se suman las reuniones de trabajo por video conferencias, las cuales se están convirtiendo en una práctica común entre las organizaciones.

**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 | 1.380 | 100% | 1.668 | 100% | -287 | -17% | 1.280 | 100% | 101 | 8% |
| Costo A&B | 330 | 24% | 399 | 24% | -69 | -17% | 317 | 25% | 13 | 4% |
| Costo Personal | 303 | 22% | 358 | 21% | -55 | -15% | 269 | 21% | 34 | 13% |
| Otros Gastos | 155 | 11% | 147 | 9% | 8 | 5% | 166 | 13% | -11 | -6% |
| **TOTAL GASTOS** | **788** | **57%** | **904** | **54%** | **-116** | **-13%** | **752** | **59%** | **36** | **5%** |
| Utilidad departamental | 592 | 43% | 763 | 46% | -171 | -22% | 527 | 41% | 65 | 12% |

En este apartado podemos citar de forma positiva que la utilidad departamental en Alimentos y Bebidas creció en USD $ 65K respecto al año anterior.

**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 | 432 | 31% | 541 | 32% | -109 | -20% | 438 | 34% | -7 | -2% |
| Banquetes | 655 | 47% | 869 | 52% | -213 | -25% | 615 | 48% | 40 | 7% |
| Gourmet Deli | 294 | 21% | 258 | 15% | 36 | 14% | 227 | 18% | 67 | 30% |
| **Total** | **1.380** | **100%** | **1.668** | **100%** | **-287** | **-17%** | **1.280** | **100%** | **101** | **8%** |

Es relevante el incremento en ventas de Banquetes respecto al 2014, evidenciando un área donde podemos trabajar mucho más. Además podemos resaltar al Gourmet Deli, ya que sus ventas superaron de manera considerable tanto al presupuesto como a la venta del 2014.

A continuación se presentan las actividades más importantes que se desarrollaron en la parte de Alimentos y Bebidas:

| **Promociones de Alimentos & Bebidas y Eventos** | |
|---|---|
| **Restaurantes / Bar /Gourmet Deli** | **Salones / Eventos** |
| Promoción de Rosca de Reyes en Gourmet Deli. | Buffet Dominical Día de la Madre. |
| Oferta de Fanesca en Restaurantes y Gourmet Deli. | Buffet Dominical por Día del Padre. |
| Promociones futboleras: Champions League, Copa América y Eliminatorias para el Mundial Rusia 2018. | Lanzamiento: Oro Verde Passport. |
| Te de Damas - Buffet de piqueos y bebidas calientes en Piano Bar | Segunda edición de Expo boda Machala. |
| Buffet tradicional Ecuatoriano por las fiestas de Machala en Junio y Septiembre. | Celebración de Fin de Año en el Salón Machala |
| Buffets Dominicales temáticos: Festivales Gastronómicos. | |
| Oferta de Colada Morada | |
| Cenas Navideñas para llevar en Gourmet Deli<br>Cena de Noche Buena en Restaurante Oro Mar | |

**Ventas de Restaurantes**

| Ventas Restaurantes YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Punto de Venta** | **Real 2015** | **Mix.** | **Presup. 2015** | **Mix.** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **Mix.** | **VAR.** | **%** |
| Café Oro Verde | 151 | 35% | 263 | 49% | -112 | -43% | 183 | 42% | -33 | -18% |
| Oro Mar | 135 | 31% | 183 | 34% | -48 | -26% | 171 | 39% | -36 | -21% |
| Room Service | 28 | 7% | 31 | 6% | -2 | -8% | 25 | 6% | 3 | 13% |
| Piano Bar | 118 | 27% | 65 | 12% | 53 | 82% | 59 | 14% | 58 | 98% |
| **Total** | **432** | **100%** | **541** | **100%** | **-109** | **-20%** | **438** | **100%** | **-7** | **-2%** |

Café Oro Verde y Restaurante Oro Mar reportan ventas por debajo de las metas establecidas y del periodo 2014. Room Service estuvo muy cerca de alcanzar el presupuesto 2015 y supera al periodo anterior en US $3K. Al contrario de los demás puntos de ventas de Restaurantes, Piano Bar superó al presupuesto en US $53K y al 2014 en US $58K, debido a la excelente aceptación por parte de nuestra clientela de las nuevas ofertas como el Té de Damas, Happy Hour y Karaoke en vivo.

Las gestiones a realizar para incrementar las ventas en el 2016 serán:

- Lanzamiento de nuevas ofertas en Café Oro Verde: Lunch ejecutivo y el cumpleañero no paga.
- Ampliar la variedad de Festivales, incluyendo a más países y conceptos temáticos.
- Incluir información en la página web de las cartas de los distintos puntos de ventas.
- Trabajos de adecuación y adquisición de nuevo mobiliario para Cafetería y Piano Bar con la finalidad de refrescar sus ambientes, motivados en mantener nuestro status, ya que los locales de la competencia cuentan con infraestructura y diseños modernos.
- Ofrecer en Gourmet Deli el servicio de envío de sus productos a domicilio.
- Introducir productos novedosos como La Fondue en la carta de Oro Mar y Piano Bar.

**Ventas de Banquetes y Eventos**

| Ventas Banquetes YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Punto de Venta** | **Real 2015** | **Mix.** | **Presup. 2015** | **Mix.** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **Mix.** | **VAR.** | **%** |
| Eventos | 655 | 100% | 869 | 100% | -213 | -25% | 615 | 100% | 40 | 7% |
| **Total** | **655** | **100%** | **869** | **100%** | **-213** | **-25%** | **615** | **100%** | **40** | **7%** |

Como ya mencionamos en cuanto a Eventos, el año 2015 se reportó una venta superior a la del período 2014. Continuaremos implementando estrategias con la finalidad de incrementar los ingresos, como: Creación de paquetes para eventos sociales que incluyan decoración estándar, arreglos florales, servicio de disc jockey, descorche ilimitado de bebidas alcohólicas y servicio de meseros, todo dentro del precio del menú. Para esto, requerimos la adquisición de Sillas Tiffany y nueva mantelería.

Dentro de los principales eventos de este año, podemos destacar: Reunión de Mandos Regionales Fronterizos, Cocktail y entrega de Chips de la Primera edición de la carrera Nuestros Héroes 10K, Conferencia Magistral del Ab. Jaime Nebot, Aqua Expo 2015, Cena en Homenaje al Señor Ministro de Agricultura, Lanzamiento de Oro Verde Passport, Expo Boda Machala 2015, Seminarios de actualización de Escuela de Notarios de El Oro y Celebración de Fin de Año.

**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 | 294 | 100% | 258 | 100% | 36 | 14% | 227 | 100% | 67 | 30% |
| **Total** | **294** | **100%** | **258** | **100%** | **36** | **14%** | **227** | **100%** | **67** | **30%** |

El Gourmet Deli aumentó sus ventas en relación al presupuesto y al 2014. Esto es consecuencia de una mejora notable en la oferta y a la remodelación de su local, que aportó con un mejor ambiente, el cual ha sido muy valorado por nuestros clientes.

Podemos mencionar dentro de las principales gestiones, las siguientes:

- Incorporación de nuevos elementos en la oferta de dulces y panadería, como por ejemplo los Cronuts.
- Mejora en la presentación de nuestras tortas, utilizando cajas con imagen corporativa.
- Inclusión de nuevos elementos a nuestra oferta de bebidas: Ristretto, Macchiatto, Capuccino Baileys, Frapuccinos.
- Nuevos Sándwiches, Wraps y Ensaladas light.
- Publicidad en prensa, redes sociales y vía mailings de ofertas especiales: Rosca de Reyes, Chocolatería y dulces para San Valentín, Fanesca para llevar, Colada Morada, Panadería – Pastelería Navideña y Cenas para llevar en Diciembre.

**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 | 87 | 100% | 91 | 100% | -4 | -4% | 166 | 100% | -79 | -47% |
| Costo Personal | 14 | 16% | 14 | 16% | -1 | -5% | 8 | 5% | 6 | 80% |
| Otros Gastos | 27 | 31% | 23 | 25% | 4 | 16% | 73 | 44% | -46 | -63% |
| **TOTAL GASTOS** | **40** | **46%** | **37** | **41%** | **3** | **8%** | **81** | **49%** | **-40** | **-50%** |
| Utilidad departamental | 47 | 54% | 53 | 59% | -7 | -13% | 85 | 51% | -38 | -45% |

**Ventas Otros Departamentos**

| Ventas Otros Departamentos YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Segmento** | **Real 2015** | **Mix.** | **Presup. 2015** | **Mix.** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **Mix.** | **VAR.** | **%** |
| Otras ventas | 19 | 22% | 0 | 0% | 19 | | 93 | 56% | -74 | -79% |
| Teléfonos | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | - 59% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Lavandería | 15 | 17% | 31 | 34% | -16 | - 51% | 27 | 16% | -12 | -45% |
| Fitness Center | 53 | 60% | 60 | 66% | -7 | - 12% | 45 | 27% | 8 | 17% |
| **Total** | **87** | **100%** | **91** | **100%** | **-4** | **-4%** | **166** | **100%** | **-79** | **-47%** |

Las ventas en otros departamentos en comparación al 2014 fueron muy inferiores, debido exclusivamente a la pérdida de los arriendos de las oficinas de Petrex y Fyfield que se mantuvieron con nosotros hasta los meses de Julio y Septiembre del 2014 respectivamente. Así mismo, las ventas de lavandería disminuyeron y lo atribuimos directamente a no haber alcanzado la meta en la ocupación del hotel.

Oro Fit incrementó sus ingresos producto del alza en sus precios de membresías. Se logró captar además un mayor número de socios. Aquí podemos destacar la buena gestión de nuestros vendedores en ofrecer este punto de venta a la Sociedad Machaleña y a empresas de localidad con descuentos mediante la firma de convenios.

**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 | 1.340 | 44% | 1.504 | 41% | -164 | -11% | 1.313 | 42% | 27 | 2% |
| Administrativo | 373 | 12% | 434 | 12% | -61 | -14% | 395 | 13% | -22 | -5% |
| Ventas y RRPP | 55 | 2% | 61 | 2% | -6 | -10% | 108 | 3% | -52 | -49% |
| Mantenimiento | 133 | 4% | 162 | 4% | -29 | -18% | 248 | 8% | -115 | -46% |
| Energía y Combustibles | 203 | 7% | 228 | 6% | -25 | -11% | 205 | 6% | -2 | -1% |
| **Total** | **2.104** | **69%** | **2.389** | **65%** | **-285** | **-12%** | **2.268** | **72%** | **-164** | **-7%** |

El rubro de energía y combustibles en relación al presupuesto bajó de forma considerable nominalmente y en relación al 2014 disminuyó ligeramente; sin embargo, en relación a las

ventas y por la disminución de las mismas se incrementó en 1%. Es evidente que el sistema de aire acondicionado es un costo fijo en áreas públicas.

Emprendimos una campaña de ahorro de energía, para lo cual se tomaron medidas tales como ubicar sensores de movimiento en pasillos de habitaciones y en las diferentes áreas del hotel incluyendo el parqueadero, bloquear pisos cuando existe baja ocupación, regular la temperatura del aire acondicionado en áreas públicas, entre otras. Estas acciones además de contar con un Chiller Inverter mantuvieron el gasto de energía eléctrica pese al incremento del costo del kW.

El consumo de agua se incrementó en relación al presupuesto, en parte por el uso de agua en la torre de enfriamiento para el Chiller donde al mes se consumen aproximadamente 330 mt3. Se están tomando medidas de control en el consumo de agua que se usa en el riego de los jardines para así lograr reducir este gasto.

En el rubro de mantenimiento y reparaciones controlamos al máximo los gastos, tal es así que estamos por debajo del presupuesto, y muy por debajo del año anterior.

El consumo de energía, combustibles y agua de Oro Verde Machala está muy cercano al promedio de los hoteles de la cadena (6,7% vs. 6,2%)

**Análisis de los Costos de Alimentos y Bebidas**

| Análisis Costos A&B YTD (En Miles USD) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Segmento** | **Real 2015** | **Presup. 2015** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **VAR.** | **%** |
| Ingreso Alimentos | 1.015 | 1.246 | -232 | -19% | 965 | 49 | 5% |
| Ingreso Bebidas | 207 | 282 | -75 | -27% | 204 | 4 | 2% |
| Costo Comestibles | 289 | 343 | -54 | -16% | 277 | 13 | 5% |
| Costo Bebidas | 41 | 56 | -15 | -27% | 41 | 0 | 0% |
| **% Alimentos** | **28,50%** | **27,50%** | **1,00%** | **3,63%** | **28,65%** | **-0,15%** | **-0,52%** |
| **% Bebidas** | **19,81%** | **20,00%** | **-0,19%** | **-0,93%** | **20,09%** | **-0,28%** | **-1,39%** |

Los costos en A&B en términos porcentuales con relación a la venta se incrementaron ligeramente comparados con el presupuesto. En relación al año anterior logramos obtener una pequeña disminución con una venta superior al 2014. Con el propósito de bajar los costos, dejamos de preparar buffet a diario y ofrecemos platos a la carta. Adicionalmente controlamos los costos implementando una buena gestión de compras y continuamos con una mejora

constante en el control de las mercaderías. Los Inventarios se realizan en los puntos de venta de manera permanente.

Es del caso señalar que los costos de alimentos son los segundos más bajos de la cadena, y los de bebidas, los primeros.

**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 | 107 | 29% | 154 | 35% | -46 | -30% | 156 | 39% | -49 | -31% |
| Otros Gastos | 266 | 71% | 280 | 65% | -14 | -5% | 239 | 61% | 27 | 11% |
| **Total** | **373** | **100%** | **434** | **100%** | **-61** | **-14%** | **395** | **100%** | **-22** | **-5%** |

Existe una disminución en nómina del 31% respecto al 2014. En Otros Gastos el incremento fue del 11%.

**Análisis de Gastos de Ventas**

| Análisis Gasto Ventas y RRPP YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Segmento** | **Real 2015** | **Mix.** | **Presup. 2015** | **Mix.** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **Mix.** | **VAR.** | **%** |
| *Gasto Personal* | 24 | 43% | 29 | 48% | -5 | -19% | 36 | 33% | -12 | -34% |
| Gasto Ventas | 13 | 23% | 13 | 21% | 0 | 1% | 24 | 22% | -11 | -47% |
| Gasto Mercadeo | 19 | 34% | 19 | 32% | -1 | -3% | 48 | 44% | -29 | -60% |
| **Total** | **55** | **100%** | **61** | **100%** | **-6** | **-10%** | **108** | **100%** | **-52** | **-49%** |

Los gastos del personal se mantuvieron por debajo del presupuesto y en relación al año anterior disminuyeron aún más en virtud que no se generó el pago de comisiones a vendedores en el 2015.

Dentro de los gastos de Venta y Mercadeo cumplimos con el presupuesto asignado. Sin embargo, fuimos capaces de aprovechar al máximo el convenio con Pacificard para realizar publicaciones en Diario el Correo para promoción de nuestras distintas ofertas del mes de Diciembre. Así mismo informo que con Diario Opinión realizamos varias publicaciones sin costo alguno.

También me permito informar que se renovó por dos años más la Publicidad ubicada en el Aeropuerto de Santa Rosa.

Hasta el mes de Julio mantuvimos la publicidad con Grupo K contratada en el 2014 para posicionar la ubicación del hotel, ya que debido a la regeneración urbana muchas personas tenían dificultad en llegar a nuestras instalaciones, pero hoy en día, ya superamos este inconveniente con la rotulación instalada por el Municipio.

**Análisis de los Cargos Fijos de la Operación**

| Análisis Cargos Fijos YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Segmento** | **Real 2015** | **% Venta** | **Presup 2015** | **% Venta** | **VAR.** | **%** | **Real 2014** | **% Venta** | **VAR.** | **%** |
| Depreciación | 475 | 16% | 505 | 14% | -30 | -6% | 415 | 13% | 59 | 14% |
| Impuestos del Estado | 85 | 3% | 84 | 2% | 1 | 1% | 86 | 3% | -0 | -1% |
| Seguros | 24 | 1% | 26 | 1% | -2 | -8% | 24 | 1% | -0 | -2% |
| **Total** | **583** | **19%** | **615** | **17%** | **-31** | **-5%** | **525** | **17%** | **58** | **11%** |

Dentro de los cargos fijos, únicamente la depreciación disminuyó el gasto en relación al presupuesto, en el resto de rubros nos mantuvimos dentro de los mismos parámetros tanto en relación al presupuesto y al año anterior.

**Estado de Flujo de Efectivo**

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|
| **FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN** | | | |
| Flujo provisto (utilizado) actividad de operación | 557 | 746 | 680 |
| **FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE INVERSIÓN** | | | |
| Flujo provisto (utilizado) actividad de inversión | -1.379 | -191 | 14 |
| **FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO** | | | |
| Flujo provisto (utilizado) actividad de financiamiento | -920 | -271 | -397 |
| **EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO** | | | |
| Incremento (disminución) neto en efectivo | -1.742 | 284 | 297 |
| Saldo al comienzo del año | 2.157 | 415 | 699 |
| **SALDO AL FINAL DEL AÑO** | **415** | **699** | **996** |

En el 2015 obtuvimos un flujo operacional ligeramente más bajo, debido a la disminución de las ventas en relación al año 2014. Sin embargo implementamos un eficaz control de gastos e inversiones lo cual se refleja en el total del flujo de efectivo donde se puede apreciar que hemos crecido.

El flujo de inversión se compone principalmente por la adquisición de Maquinarias y Equipos por $36K y por los Ingresos de Intereses en las Inversiones de $52K.

El flujo de financiamiento hace referencia al pago de dividendos a los accionistas correspondientes al ejercicio 2014, mismos que fueron cancelados en Julio del 2015 de acuerdo a lo aprobado en la Junta General de Accionistas en la sesión celebrada en Marzo del 2015.

**Inversiones Financieras**

Mantenemos dos Inversiones, de las cuales en el mes de Abril recibimos por pago de Intereses $7.3K de parte de Austrobank, misma que fue renovada capitalizando sus intereses por un año más con una tasa de 5.25% anual. Con respecto a la Inversión del Banco del Austro fue realizada el 14 de Octubre del 2015 con una tasa de interés del 6% anual.

| BANCO | VALOR | Vencimiento |
|---|---|---|
| AUSTROBANK | 148 | 07-04-16 |
| BANCO DEL AUSTRO | 550 | 13-10-16 |
| **TOTAL** | **698** | |

**Cuentas por Cobrar**

| Plazo | 2015 | Mix. | 2014 | Mix. |
|---|---|---|---|---|
| Corriente | 102 | 70% | 55 | 52% |
| 30 días | 11 | 7% | 8 | 8% |
| 60 días | 10 | 7% | 7 | 7% |
| 90 días | 4 | 3% | 2 | 2% |
| 120 días | 0 | 0% | 0 | 0% |
| 180 días | 19 | 13% | 33 | 31% |
| **Total Cartera** | **146** | **100%** | **105** | **100%** |

Nuestro departamento administrativo se concentró en recuperar la mayor cantidad de valores vencidos de la cartera.

Dentro de los valores vencidos con más de ciento veinte días se encuentran Municipio de Machala $18.5K a noventa días, Alquicar Cía Ltda y Otros $4.2K, a sesenta días Boehringer $1.6K, Abbott $1K, Lab. Siegfried $2.1K, y varios con $5.4K.

El valor vencido más alto es $18.5K que corresponde al Municipio de Machala. Esta Gerencia se ha encargado de gestionar el cobro; sin embargo, por la difícil situación del país se han retrasado en ejecutar el pago, pero existe el compromiso del cliente y consideramos que es recuperable.

**Patrimonio**

| Cuentas | 2015 | 2014 |
|---|---|---|
| Capital Social | 1.072 | 1.072 |
| Aporte para Futuro Aumento de Capital | 0 | 0 |
| Reservas | 332 | 435 |
| Resultados acumulados por adopción NIIF | 6.536 | 6.536 |
| Utilidades Retenidas | 0 | 297 |
| Utilidad del Ejercicio | 255 | 0 |
| Otros Resultados Integrales | 39 | 0 |
| **Total** | **8.234** | **8.340** |

Las principales variaciones en el patrimonio se debieron al pago de Utilidades en el año 2015 por un total de USD $400K que estuvieron compuestos por la Utilidad del Ejercicio 2014 y una parte de la Reserva Facultativa.

**Conclusiones:**

El 2015 fue un periodo muy complejo y crítico, y si bien no logramos cumplir con el presupuesto de ventas establecido, comparativamente con el 2014 los resultados hasta se podría decir que fueron alentadores.

En alojamiento para el 2016, continuaremos luchando en la captación de nuevos clientes, apoyados siempre en estrategias enfocadas a los dos tipos de viajeros de negocios: Gerentes - Ejecutivos y Personal operativo.

El segmento Tour & Travel se está convirtiendo de a poco en un nicho de mercado que se ve atraído por un interés de nuevas rutas. La provincia de El Oro al estar ubicada en un sector *privilegiado; se convertirá en algún momento en un auténtico destino turístico*, ya sea por sus atractivos naturales; así como por la cercanía a las playas del norte del Perú. Atacaremos fuertemente este segmento con tarifas atractivas para grupos, paquetes y tarifas especiales en fines de semana y feriados nacionales.

Para el segmento corporativo, en el 2016 mantendremos nuestra campaña de visitas a las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca con la finalidad de captar nuevas empresas.

En Restaurantes, promocionaremos de mayor forma los Buffets Dominicales temáticos y estamos desarrollando nuevas ofertas con la finalidad de obtener más ingresos. En el 2016 se

comprará nuevo mobiliario y se colocará piso flotante en Cafetería y Piano Bar para refrescar dichos ambientes.

En Gourmet Deli, incorporaremos festivales temáticos en Panadería y Pastelería, se incluirán nuevos elementos a su variedad como Sándwiches, Wraps y Dulces; además de ofrecer el servicio de entrega a domicilio

Para Banquetes, continuaremos visitando negocios de la localidad con el fin de promocionar nuestras instalaciones y servicios para reuniones empresariales. Además, lanzaremos paquetes todo incluido para eventos sociales enfocados especialmente en la clase media.

En Fitness Center continuaremos posicionando nuestro pase día, el cual conlleva a mejorar los ingresos en Alimentos y Bebidas en fines de semana y feriados.

En cuanto a un breve análisis de riesgos, la amenaza de un nuevo hotel de categoría de momento no se vislumbra. El Hotel, como muchos negocios de Machala, es altamente dependiente de que Tame mantenga la ruta a Quito o desarrolle alguna adicional. Si los indicadores macroeconómicos no mejoran, la tendencia recesiva seguirá afectando al negocio, que como principales herramientas frente a la crisis tiene la consistencia de la calidad, y una gestión profesional de Revenue Management que la cadena se encuentra desarrollando.

Agradezco a ustedes, Ing. Juan José Antón Bucaram Presidente del Directorio, Sr. José Barciona Chedraui, Vicepresidente del Directorio, Ing. Edmundo Kronfle Antón Director Delegado y demás Señores miembros del Directorio, por el constante apoyo brindado a la gestión de esta administración, y particularmente a Management siempre dispuestos a apoyarnos, y a un staff de colaboradores con un muy alto nivel de compromiso.

Reitero mi compromiso con la Cadena Oro Verde y los propietarios para lograr y superar las metas establecidas.

Atentamente,
Por O.V. Hotelera Machala S.A.

**Fernando Pareja**
**Gerente General**