ORO VERDE
Machala

Informe de Gerencia
Enero a Diciembre – Año 2016
O.V. Hotelera Machala S.A.
17 de Marzo del 2017

ORO VERDE
Machala

Contenido

Entorno mercado de Machala 3
Análisis del Mercado 4
Principales decisiones y acciones del 2016 5
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 14
Análisis de Flujo de Efectivo 16
Inversiones Financieras 17
Cuentas por Cobrar 17
Patrimonio 17
Conclusiones 18

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 2016.

Entorno del mercado de Machala

En el 2016, el comercio en la capital Orense sufrió una desaceleración, como consecuencia de la severa recesión económica que atraviesa nuestro país y el mundo. Esta contracción empezó a evidenciarse a inicios del 2015 en Machala, con el cierre de operaciones de diversas compañías internacionales y el cierre de algunos locales comerciales.

El bajo precio del barril de crudo, obligó al Gobierno, a partir del 2015 en adelante, a tomar una serie de medidas económicas con el carácter de urgente con la finalidad de disponer de recursos y así financiar sus proyectos de inversión, los cuales sufrieron algunos ajustes en sus presupuestos y solventar además su elevado gasto corriente (sueldos y salarios). Medidas como el anticipo al impuesto a la Renta, las salvaguardias a las importaciones de una gran cantidad de materias primas, bienes de consumo y bienes de capital; acompañadas de otras reformas tributarias aprobadas en el 2016 como el nuevo incremento del impuesto a los consumos especiales, la subida en dos puntos porcentuales del IVA, y las contribuciones solidarias aprobadas en la Ley de corresponsabilidad ciudadana, entre otras; todo esto de la mano de un mayor endeudamiento y emisiones de bonos. La falta de liquidez afectó a un gran número de empresas; las cuales tuvieron que reducir de manera drástica sus costos operativos, otras a disminuir su nómina de empleados y algunas a cerrar permanentemente. El sector público restringió casi en su totalidad los viajes de funcionarios, los cuales representaban un importante segmento de mercado, como resultado de los continuos reajustes.

En el año 2016 la oferta hotelera se mantuvo estable; no se aperturaron nuevos establecimientos, ni se ampliaron los de la competencia. Hubo poca inversión para la apertura de nuevos negocios. El número de locales para celebrar reuniones, como restaurantes y salones incrementó muy poco, y existió una marcada tendencia a vender a precios bajos con la finalidad de atraer tanto al segmento social como al corporativo.

Las operaciones aéreas de TAME disminuyeron en un 3% con lo que respecta a llegadas de pasajeros al aeropuerto Regional de Santa Rosa. Se ocupó con mayor frecuencia los aviones ATR, dejando a los Embraer únicamente para los vuelos de ida a Quito los días Viernes por la noche y de regreso a Santa Rosa los Domingos por la noche.

A continuación, se observa en el siguiente cuadro la estadística señalada:

Análisis de Llegadas al aeropuerto de Santa Rosa				
Mes	2016 Llegadas	2015 Llegadas	Diferencia	% Var.
Enero	2,174	2,507	-333	-13%
Febrero	2,500	2,542	-42	-2%
Marzo	2,639	2,896	-257	-9%
Abril	2,470	2,751	-281	-10%
Mayo	3,660	2,950	710	24%
Junio	3,350	3,694	-344	-9%
Julio	3,218	3,098	120	4%
Agosto	2,950	2,981	-31	-1%
Septiembre	3,343	3,496	-153	-4%
Octubre	3,106	3,157	-51	-2%
Noviembre	2,894	3,183	-289	-9%
Diciembre	2,818	2,959	-141	-5%
TOTAL	**16,793**	**17,340**	**-547**	**-3%**

Análisis del Mercado

Ocupación Promedio			Tarifa Promedio			RevPar		
Acum. Octubre	2016	2015	Acum. Octubre	2016	2015	Acum. Octubre	2016	2015
Hotel Oro Verde	**56.23%**	**57.46%**	**Hotel Oro Verde**	**105.57**	**114.57**	**Hotel Oro Verde**	**59.37**	**65.83**
Hillary Resort	55%	58%	**Hillary Resort**	90.84	111.82	**Hillary Resort**	49.96	64.86
Veuxor	62%	70%	**Veuxor**	71.02	73.84	**Veuxor**	44.03	51.69
Regal	82%	85%	**Regal**	65.15	64.79	**Regal**	53.42	55.07
Americano	63%	64%	**Americano**	48.46	49.75	**Americano**	30.53	31.84
Total General	**60.09%**	**63.10%**	**Total General**	**80.54**	**90.76**	**Total General**	**48.40**	**57.27**

Hotel Oro Verde Machala en el año 2016 mantuvo su sitial de empresa líder, tanto en ocupación, tarifa promedio y RevPar; como resultado de todas las acciones implementadas para cada uno de los distintos segmentos de mercado. Los hoteles con mayor tarifa promedio fueron los de lujo, y dentro de esos; Oro Verde perdió $9 mientras que Hillary perdió $21. En RevPAR Oro Verde perdió solo $6 mientras que el set competitivo perdió $9.

Las compañías mantienen su preferencia por hoteles de menor categoría (tres y dos estrellas), con la finalidad de reducir lo más posible sus gastos de viajes, sin tomar en cuenta la calidad en el servicio y el confort de sus instalaciones al momento de escoger un establecimiento, sobre todo para funcionarios de nivel

medio. Por este motivo, Oro Verde Machala luchó a diario por mantener sus cuentas top y por captar nuevas firmas, sacrificando en muchos casos la tarifa y logrando así mantener una buena cuota de mercado. Como único competidor a nuestro nivel podemos nombrar a Hillary Nature Resort, que a pesar de estar ubicado en el Cantón Arenillas y estar dirigido exclusivamente al Segmento Leisure, ejerce un claro dominio en la organización de Congresos, por sus amplias y modernas instalaciones, áreas recreativas y servicio "all inclusive" a precios reducidos.

En el 2016, la oferta de camas casi no varió con respecto al año 2015; no se aperturaron nuevos hoteles ni se ampliaron los establecimientos de la competencia. En nuestro caso, construimos una nueva habitación con recursos propios incluyendo la mano de obra, la cual entró en funcionamiento en el mes de Agosto, contando con un inventario a partir de ese mes de 69 habitaciones en total.

Capacidad Alojamiento Principales Hoteles			
HOTELES	**No. Hab. 2016**	**No. Hab. 2015**	**Dif**
Oro Verde	**69**	**68**	**1**
Regal	35	35	0
Veuxor	44	44	0
Americano	53	53	0
Royal	48	48	0
Oro Hotel	32	32	0
Hillary	147	147	0
Total General	**428**	**427**	**1**

Principales decisiones y acciones del 2016

- Construcción de una nueva Habitación Deluxe.
- Co-auspicio en la organización del Certamen "Miss Ecuador 2016" siendo la sede oficial del evento televisado a nivel nacional, y la creación de la dignidad "Miss Turismo Oro Verde".
- Brindar a nuestros clientes la facilidad de diferir sus consumos con cualquier tarjeta de crédito hasta 24 meses.
- Hospedar a todos los equipos del Campeonato Nacional de Fútbol, siendo Hotel oficial de Fuerza Amarilla en la mayor parte del torneo.

- Realización de la tercera edición de Expoboda Machala, siendo nuevamente la sede oficial de esta prestigiosa feria.

- Remodelación de la Cafetería del hotel y reapertura exitosa con el evento Chocodinner Tour, con la asistencia de 101 comensales.

- Avance en el proceso de cambio de iluminación incandescente a LED en todo el establecimiento.

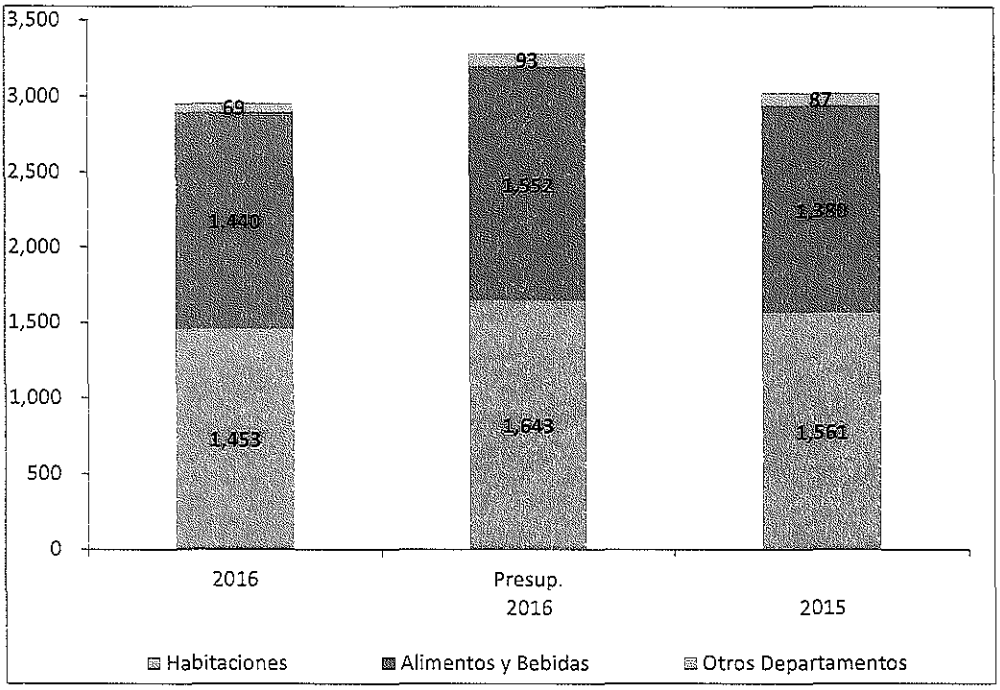
Resultados Generales

Resultados en Relación a Presupuesto y Años Anteriores YTD (En Miles USD)										
Rubro	**Real 2016**	**% Venta**	**Presup. 2016**	**% Venta**	**VAR. US$**	**%**	**Real 2015**	**% Venta**	**VAR. US$**	**%**
Total Ventas	2,962	100%	3,288	100%	(326)	-10%	3,029	100%	(67)	-2%
GOP	759	26%	1,079	33%	(320)	-30%	924	31%	(165)	-18%
Utilidad antes Impuestos	216	7%	490	15%	(274)	-56%	403	13%	(187)	-46%
Utilidad Neta	124	4%	346	11%	(222)	-64%	255	8%	(130)	-51%
Resultado Integral	122	4%	346	11%	(224)	-65%	294	10%	(172)	-58%

En el año 2016, trabajamos arduamente por alcanzar la meta en ventas, pero la difícil situación económica del país fue adversa a nuestros esfuerzos. Muchas empresas bajaron drásticamente sus room nights y otras optaron por tarifas más bajas con nuestros competidores del centro de la ciudad.

El GOP del 2016 se redujo en un 5% con relación al año anterior al comparar este indicador frente a las ventas. La caída en este indicador corresponde a una ligera disminución de los ingresos, al pago de la contribución solidaria sobre utilidades por el terremoto de Abril y al incremento en el rubro de mantenimiento, energía y combustibles.

Composición de Ingresos



En habitaciones, durante el 2016 implementamos varias estrategias que nos permitieron mantener cuentas claves e incrementar en buena forma su producción, así como también captar nuevas compañías; por ejemplo, otorgar tarifas diferenciadas para el personal operativo y comercial en habitaciones Deluxe. Para los ejecutivos de nivel alto, brindamos tarifas especiales con la posibilidad de otorgarles upgrades a Suite, sujeto siempre a la disponibilidad del hotel y bajo previa reserva; además de ofrecerles tratamiento VIP.

En A&B las ventas no lograron superar el presupuesto, a pesar del aumento en los ingresos de Piano Bar y Gourmet Deli con relación al año anterior. La venta de banquetes superó en un 9% la registrada en el 2015 y estuvo muy cerca de alcanzar el presupuesto, debido al repunte en los ingresos de eventos sociales durante los meses de Noviembre y Diciembre, lo que se logró a través de ofertar diferentes alternativas a nuestros clientes a precios módicos y brindando facilidades para la organización de reuniones. Vale mencionar que el rubro más afectado en la hotelería del país fue el de Banquetes, y a pesar de aquello Oro Verde Machala mediante un trabajo enfocado, ha conseguido buenos resultados. El seguimiento exhaustivo por parte de nuestros ejecutivos permitió concretar el 49% de las negociaciones. Con el propósito de apoyar la venta de eventos implementamos la opción de diferir los consumos hasta 24 meses.

En otros departamentos, las ventas no superaron a las del 2015 ni la meta establecida para el 2016, esto debido a una sensible disminución en la venta de membresías de nuestro Fitness Center, por la no renovación por parte de algunos de nuestros usuarios.

Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones

Análisis de los Ingresos de Habitaciones

Ingresos y noches por Segmento								
Ingresos y noches por Segmento 2016					Ingresos por Segmento 2015			
Segmento	Total US$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Promedio	Total US$	Mix.	Cantidad Noches	Tarifa Promedio
Corporativos	688,206	47%	7,021	98.02	692,614	44%	6,470	107.05
Internet	132,929	9%	1,109	119.86	125,349	8%	940	133.35
Tour and Travel	115,208	8%	1,215	94.82	110,500	7%	1,024	107.91
Seminarios y Convenciones	190,504	13%	1,870	101.87	110,076	7%	1,089	101.08
BAR	280,943	19%	2,037	137.92	407,198	26%	2,949	138.08
Paquetes y Promociones / Otros	45,298	3%	512	88.47	115,154	7%	1,152	99.96
TOTALES	1,453,088	100%	13,764	105.57	1,560,891	100%	13,624	114.57

El segmento corporativo mantuvo su liderato en los ingresos de alojamiento con un 47%.

Evidenciamos una mejora en la venta online, producto de una acertada gestión de Revenue Management.

La venta del segmento seminarios y convenciones registró un considerable incremento en comparación al 2015. Entre los más destacados podemos mencionar: Miss Ecuador, José Luis Rodriguez "El Puma", Fuerza Amarilla y demás equipos del campeonato nacional de fútbol, GAD Municipal, Músicos y Staff de Juan Luis Guerra, Aqua Expo 2016, Grupo Galé, Chino y Nacho, Wilfrido Vargas, Expoboda, Congreso de Odontología, entre otros.

Evidenciamos una reducción en la venta del segmento Bar, producto de la actual situación del País. A pesar de haber bajado nuestras tarifas de fin de semana, el segmento de paquetes y promociones registra también una disminución en sus ingresos con relación al año anterior.

Indicadores Generales del Departamento de Habitaciones

Indicadores Habitaciones YTD (En Miles USD)							
Segmento	**Real 2016**	**Presup. 2016**	**VAR.**	**%**	**Real 2015**	**VAR.**	**%**
% Ocupación	56.23%	57.56%	-1.33%	-2%	57.46%	-1.23%	-2.14%
Tarifa Promedio	105.57	115	-9.43	-8%	114.57	-9	-7.86%
Hab. Disponibles	24,477	24,820	-343	-1%	23,711	766	3.23%
Hab. Ocupadas	13,764	14,287	-523	-4%	13,624	140	1.03%
RevPAR US$	59.37	66.2	-6.83	-10%	65.83	-6.46	-9.81%

En el 2016, la ocupación disminuyó ligeramente con relación al presupuesto y al año anterior y la tarifa promedio tuvo una reducción de 7.9% con respecto al año anterior. La estrategia para el año 2017 en el segmento corporativo es mantenernos en la búsqueda de nuevos clientes, mediante visitas a las principales ciudades del País, ofreciendo tarifas diferenciadas acorde a la categoría de los ejecutivos y por duración de estadías, con la finalidad de incrementar nuestras ventas. Desarrollaremos y promocionaremos además paquetes de convenciones más atractivos para empresas, a precios muy convenientes que incluyan: Salones, equipos audiovisuales, comidas, bebidas soft, cocktails y city tour. Para incrementar la venta de grupos, ofreceremos tarifas especiales con servicio all inclusive. Continuaremos promocionando una excelente tarifa familiar de fin de semana tanto en temporada baja como en feriados.

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	1,453	100%	1,643	100%	-190	-12%	1,561	100%	-108	-7%
Costo Desayuno	69	5%	74	4%	(5)	-7%	72	5%	(3)	-4%
Costo Personal	197	14%	216	13%	(18)	-9%	195	13%	2	1%
Otros Costos	263	18%	252	15%	12	5%	244	16%	20	8%
TOTAL GASTOS	**530**	**36%**	**541**	**33%**	**(11)**	**-2%**	**511**	**33%**	**19**	**4%**
Utilidad departamental	923	64%	1,102	67%	(179)	-16%	1,050	67%	(127)	-12%

La pérdida de algunas cuentas y la reducción en la producción de otras como por ejemplo Pronaca, Bayer, The Tesalia Spring Company; por la necesidad de reducir sus costos de viajes, influyeron fuertemente en la baja de la venta de habitaciones. Otras compañías como las Farmacéuticas optaron por contratar visitadores médicos residentes. Las reuniones por video conferencias se convirtieron en

práctica recurrente en muchas organizaciones. Pese a la disminución de los ingresos, la utilidad ha caído solo el 3% sobre la venta comparado con el año 2015 y con el presupuesto.

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	1,440	100%	1,552	100%	(112)	-7%	1,380	100%	60	4%
Costo Materiales	339	24%	370	24%	(31)	-8%	330	24%	9	3%
Costo Personal	281	20%	305	20%	(24)	-8%	303	22%	(21)	-7%
Otros Costos	172	12%	151	10%	21	14%	155	11%	17	11%
TOTAL GASTOS	**792**	**55%**	**826**	**53%**	**(33)**	**-4%**	**788**	**57%**	**4**	**1%**
Utilidad departamental	648	45%	726	47%	(78)	-11%	592	43%	56	9%

En Alimentos y Bebidas podemos citar de forma positiva que la utilidad creció en USD $56K con respecto al año 2015, debido a un incremento importante en los ingresos, acompañado además de la toma de acciones concretas para que los costos se mantengan y no incrementen, pero sobre todo hemos sido creativos y persistentes en nuevas ideas y motivación de la venta.

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	420	29%	523	34%	-103	-20%	432	31%	-12	-3%
Banquetes	711	49%	715	46%	-3	0%	655	47%	56	9%
Gourmet Deli	309	21%	315	20%	-5	-2%	294	21%	16	5%
Total	**1,440**	**100%**	**1,552**	**100%**	**(112)**	**-7%**	**1,380**	**100%**	**60**	**4%**

La venta de Alimentos y Bebidas aumentó un 4% con relación al año 2015, debido a la mejora en los ingresos de Banquetes y Gourmet Deli. Sin embargo, los Restaurantes no superaron la venta del año 2015, a pesar del incremento en la venta del Piano Bar.

Ventas de Restaurantes

Ventas Restaurantes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Café Oro Verde	147	35%	182	35%	-35	-19%	151	35%	-4	-3%
Oro Mar	130	31%	141	27%	-11	-8%	135	31%	-5	-4%
Room Service	21	5%	33	6%	-12	-36%	28	7%	-7	-26%
Piano Bar	122	29%	166	32%	-44	-27%	118	27%	4	4%
Total	**420**	**100%**	**523**	**100%**	**(103)**	**-20%**	**432**	**100%**	**(12)**	**-3%**

Café Oro Verde estuvo cerca de alcanzar la venta del 2015, pese que mantuvo sus puertas cerradas durante dos meses por el proceso de remodelación. Estamos convencidos del éxito futuro de la Cafetería, recientemente reinaugurada, y que ha merecido los mejores comentarios de nuestros clientes. Podemos destacar que este punto de venta registró de Octubre a Diciembre un incremento del 8% en sus ingresos en comparación al año 2015 por la expectativa que ha tenido la Cafetería remodelada.

Presentamos las ofertas y promociones de este punto de venta en el 2016:

Ofertas y Promociones 2016
Café Oro Verde
Fanesca
Cumpleañero no paga
Buffet Ecuatoriano por fiestas de Machala en Junio
Almuerzos Buffet y Festivales gastronómicos
Choco Dinner Tour
2x1 Platos a la cara con tarjetas Banco Guayaquil.
Cena Buffet por Noche Buena

Piano Bar, por su parte logró superar la venta del 2015. Presentamos a continuación las principales ofertas y promociones en este punto de venta durante el 2016:

Ofertas y Promociones 2016
Piano Bar
Promociones futboleras: Campeonato Nacional, Champions League, Copa América Bicentenario y Eliminatorias para el mundial Rusia 2018
Te de la Tarde: Buffet de Piqueos
Happy Hour 2X1
Almuerzos Buffet y Festivales gastronómicos
Choco Dinner Tour

Oro Mar y Room Service registran ingresos por debajo de las metas y de la venta del año anterior.

Las gestiones que se realizaron en el 2016 para incrementar la venta en Restaurantes son:

- Mayor difusión de nuestros almuerzos buffet y festivales gastronómicos en la página web, redes sociales, vía mailing y en prensa local, con la posibilidad de diferirlos con cualquier tarjeta de crédito.

- Lanzamiento de nuevas cartas para Restaurante Oro Mar, Piano Bar y Bar la Cascada.

Ventas de Banquetes y Eventos

Ventas Banquetes YTD (En Miles USD)										
Punto de Venta	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Eventos	711	100%	715	100%	-3	0%	655	100%	56	9%

Pese a las circunstancias adversas producto de la actual crisis económica y la disminución de ingresos por concepto de banquetes en la hotelería a nivel nacional, Oro Verde Machala superó en 9% la venta obtenida en el 2015.

Se implementaron diversas acciones con la finalidad de aumentar los ingresos, tales como: 1) Difusión masiva en prensa local, Pantallas LED, vía mailings, volantes y en redes sociales de nuestros salones de eventos para reuniones por temporada Navideña y de Fin de Año, 2) Posibilidad de diferir los consumos hasta 24 meses con cualquier tarjeta de crédito.

Presentamos a continuación, las principales ofertas y promociones en banquetes y eventos durante el 2016:

Ofertas y Promociones 2016
Banquetes y Eventos
Cena Post Evento Miss Ecuador
Paquete de Bodas
Paquetes Infantiles
Almuerzos Buffet y Festivales gastronómicos
Almuerzo Buffet por el día de la Madre
Celebración de Fin de Año

Dentro de los principales eventos realizados este año, podemos destacar: Eventos de Club Rotario, Conferencia Magistral del Ing. Enrique Márquez, Vicepresidente de la Asamblea Nacional de Venezuela; Aniversario de Palmar, Sesión Solemne del

GAD Municipal por fiestas de cantonización, Aqua Expo 2016, Expo boda 2016, Debutantes Unidad Educativa Santa María y Congreso de Odontología.

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	309	100%	315	100%	(5)	-2%	294	100%	16	5%

El Gourmet Deli superó la venta registrada en el año 2015 y estuvo muy cerca de alcanzar la meta del presupuesto.

Para mejorar las ventas, se implementaron las siguientes medidas exitosas:

- Incorporación de nuevos elementos en la oferta de dulces, bombonería y panadería.
- Festivales mensuales de Panadería y Pastelería en Gourmet Deli.
- Introducir nuevas tortas a la oferta regular de pastelería.
- Ofrecer el servicio de envío de sus productos a domicilio.
- Publicidad en prensa, redes sociales y vía mailings de nuestras ofertas especiales.

Las principales ofertas y promociones en este punto de ventas durante el 2016 fueron:

Ofertas y Promociones 2016
Gourmet Deli
Rosca de Reyes
San Valentín: Pastelería, Bombonería y Galletería
Fanesca
Desayunos y Almuerzos Express
Shawarma
Colada morada y Guaguas de pan
Cenas Navideñas

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	69	100%	93	100%	-24	-26%	87	100%	-19	-21%
Costo Personal	15	22%	23	25%	(8)	-35%	14	16%	1	9%
Otros Costos	20	30%	22	24%	(2)	-8%	27	31%	(6)	-24%
TOTAL GASTOS	**35**	**52%**	**45**	**49%**	**(10)**	**-22%**	**40**	**46%**	**(5)**	**-13%**

Ventas Otros Departamentos

Ventas Otros Departamentos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2016	Mix.	Presup. 2016	Mix.	VAR.	%	Real 2015	Mix.	VAR.	%
Otras ventas	15	22%	16	18%	-2	-9%	19	22%	-4	-23%
Parqueadero	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Bussiness Center	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Lavandería	14	20%	16	18%	-2	-15%	15	17%	-1	-7%
Fitness Center	38	56%	60	65%	-21	-36%	53	60%	-14	-27%
Total	**69**	**100%**	**93**	**100%**	**(24)**	**-26%**	**87**	**100%**	**(19)**	**-21%**

Las ventas en otros departamentos en relación con el año 2015 fueron inferiores, debido exclusivamente a una baja sensible en los ingresos por concepto de Membresías de Fitness Center, ya que varios de nuestros clientes optaron por los gimnasios de la competencia.

A pesar de la buena gestión de nuestros vendedores en ofrecer este punto de venta a la Sociedad Machaleña y a empresas locales con descuentos mediante la firma de convenios, no logramos captar más clientes para este servicio. Dada esta situación implementaremos medidas agresivas para recuperar los ingresos.

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	1.358	46%	1.412	43%	-54	-4%	1.340	44%	18	1%
Administrativo	392	13%	386	12%	5	1%	373	12%	19	5%
Ventas y RRPP	63	2%	65	2%	-2	-3%	55	2%	8	14%
Mantenimiento	150	5%	126	4%	24	19%	133	4%	17	13%
Energía y Combustibles	240	8%	219	7%	21	9%	203	7%	37	18%
Total	**2.203**	**74%**	**2.209**	**67%**	**-6**	**0%**	**2.104**	**69%**	**99**	**5%**

El aumento en el rubro de Energía y combustibles responde a un incremento en el costo del KWH del 10% y el rubro de agua también se incrementó en un 7%. Para reducir el consumo se tomaron medidas de control en el riego de los jardines con la finalidad de reducir este gasto.

Los gastos de Administración y de Ventas y RRPP se mantuvieron dentro de lo presupuestado para el año 2016.

El rubro de mantenimiento y reparaciones sufrió un incremento, en virtud de que se presentaron imprevistos que nos obligaron a tomar acciones inmediatas de compra o reparaciones, mismas que no se consideraron en el presupuesto.

Análisis de los Costos de Alimentos y Bebidas

Análisis Costos Materiales YTD (En Miles USD)							
Segmento	**Real 2016**	**Presup. 2016**	**VAR.**	**%**	**Real 2015**	**VAR.**	**%**
Ingreso Alimentos	1.105	1.135	-30	-3%	1.015	91	9%
Ingreso Bebidas	185	259	-74	-29%	207	-22	-11%
Costo Comestibles	300	318	-18	-6%	289	11	4%
Costo Bebidas	39	52	-13	-26%	41	-3	-6%
% Alimentos	**27,16%**	**28,00%**	**-0,84%**	**-2,98%**	**28,50%**	**-1,33%**	**-4,67%**
% Bebidas	**20,83%**	**20,00%**	**0,83%**	**4,15%**	**19,81%**	**1,02%**	**5,13%**

El porcentaje de costo de alimentos, se mantuvo por debajo del año anterior y del presupuesto. Con el propósito de controlar los costos de alimentos, dejamos de preparar almuerzos buffet a diario y volvimos a ofrecer platos a la carta los días Lunes y Martes. Adicionalmente controlamos los costos implementando una buena gestión de compras, en algunos ítems se manejan precios corporativos y continuamos con una mejora constante en la gestión de las mercaderías mediante toma de inventarios a las áreas.

El porcentaje de costo de bebidas aumentó 1 punto, como consecuencia del incremento de los costos de las bebidas (salvaguardias e ICE), así mismo realizamos promociones de 2x1 para eventos puntuales con la finalidad de incrementar las ventas de bebidas. Esperamos que para el año 2017 bajen los costos de bebidas y se incentive su venta, como consecuencia del Tratado comercial con la Unión Europa.

Análisis de los Cargos Fijos de la Operación y la Compañía

Análisis Cargos Fijos YTD (En Miles USD)										
Segmento	Real 2016	% Venta	Presup. 2016	% Venta	VAR.	%	Real 2015	% Venta	VAR.	%
Depreciación	460	16%	511	16%	-51	-10%	475	16%	-14	-3%
Impuestos y Tasas	94	3%	84	3%	10	12%	85	3%	9	10%
Seguros	20	1%	26	1%	-6	-24%	24	1%	-4	-17%
Total	**575**	**19%**	**621**	**19%**	**-45**	**-7%**	**583**	**19%**	**-8**	**-1%**

El rubro de Impuestos y Tasas incrementó debido a la reciente Contribución Solidaria sobre las Utilidades, además de otras tasas y contribuciones que presentaron aumentos en sus valores.

Estado de Flujo de Efectivo

	2014	2015	2016
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de operación	746	680	662
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE INVERSIÓN			
Flujo provisto (utilizado) actividad de inversión	-191	14	-225
FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO			
Flujo provisto (utilizado) actividad de financiamiento	-271	-397	-328
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO			
Incremento (disminución) neto en efectivo	284	297	109
Saldo al comienzo del año	415	699	996
SALDO AL FINAL DEL AÑO	**699**	**996**	**1.104**

En el 2016 obtuvimos un flujo operacional más bajo de lo previsto, debido a la disminución de las ventas en relación al año 2015, sin embargo, implementamos un eficaz control de gastos, lo cual nos permitió mantenernos en parámetros normales. El flujo de inversión se compone principalmente por la remodelación del Oro Café por USD $139K, la adquisición de sillas tiffany y de mantelería para eventos por USD $ 44K, el mantenimiento integral de las cámaras de frío por USD $31K, entre otros.

El flujo de financiamiento hace referencia al pago de dividendos a los accionistas correspondientes al ejercicio 2015, mismos que fueron cancelados en Junio del 2016 de acuerdo a lo aprobado en la Junta General de Accionistas en la sesión celebrada en Marzo del 2016.

Inversiones Financieras

A continuación presentamos las inversiones que se hicieron durante el 2016:

BANCO	VALOR	FECHA EMISION	FECHA VENCIMIENTO	INTERES	PLAZO(DIAS)
Inversiones Corto Plazo					
BANCO DEL AUSTRO	200	08-12-16	09-03-17	4.75%	91
AUSTROBANK OVERSEAS (PANAMA)	155	06-04-16	06-04-17	5.25%	365
BANCO DEL AUSTRO	400	09-12-16	08-06-17	5.50%	181
Inversiones Largo Plazo					
BANCO DEL AUSTRO	550	13-10-16	13-10-17	6.00%	365
TOTAL	**1,305**				

Cuentas por Cobrar

	2016	Mix.	2015	Mix.
Corriente	62	67%	102	70%
30 días	6	6%	11	7%
60 días	5	5%	10	7%
90 días	8	8%	4	3%
120 días	3	3%	0	0%
180 días	10	11%	19	13%
Total Cartera	**93**	**100%**	**146**	**100%**

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

Entre los valores más importantes que se encuentran en la cartera están lo que nos adeuda el Municipio de Machala, Metropolitan Touring y Arca Ecuador.

Patrimonio

Cuentas	2016	2015
Capital Social	1,072	1,072
Aporte para Futuro Aumento de Capital	0	0
Reservas (Legal + Facultativa)	253	332
Resultados acumulados por adopción NIIF	6,536	6,536
Utilidades Retenidas	0	255
Utilidad del Ejercicio	120	0
Otros Resultados Integrales	17	39
Total	**7,997**	**8,234**

Las principales variaciones en el patrimonio se debieron al pago de Utilidades en el año 2016 por un total de USD $334K que estuvieron compuestos por la Utilidad del Ejercicio 2015 ($254.7K) y saldo de la Reserva Facultativa ($104.9K).