ORO VERDE
Machala

Informe de Gerencia
Enero a Diciembre – Año 2017
O.V. Hotelera Machala S.A.
05 de Abril del 2018

ORO VERDE
Machala

**Contenido**


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

ORO VERDE
Machala

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 2017.

**Entorno del mercado de Machala**

En 2017, la actividad comercial recuperó levemente su dinamismo a pesar de la recesión que el País aún atraviesa.

La oferta hotelera incrementó ligeramente con la apertura del Hotel Britney. El número de restaurantes aumentó moderadamente con relación al año anterior, los cuales mantienen una estrategia de precios bajos con la finalidad de atraer tanto a la clientela de clase media y media alta como al segmento corporativo, convirtiéndose en una fuerte competencia.

Las operaciones aéreas de TAME en el aeropuerto Regional de Santa Rosa disminuyeron un 5% con relación al año 2016. Se utilizaron los aviones ATR la mayoría del tiempo. En Septiembre y Octubre sufrieron una disminución en el número de vuelos hacia la ciudad de Quito, debido a la baja de algunas unidades por falta de mantenimiento.

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

| Análisis de Llegadas al aeropuerto de Santa Rosa | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Mes** | **2017 Llegadas** | **2016 Llegadas** | **Diferencia** | **% Incr.** |
| Enero | 2,075 | 2,174 | -99 | -5% |
| Febrero | 2,449 | 2,500 | -51 | -2% |
| Marzo | 2,595 | 2,639 | -44 | -2% |
| Abril | 2,408 | 2,470 | -62 | -3% |
| Mayo | 3,600 | 3,660 | -60 | -2% |
| Junio | 3,330 | 3,350 | -20 | -1% |
| Julio | 3,036 | 3,218 | -182 | -6% |
| Agosto | 2,757 | 2,950 | -193 | -7% |
| Septiembre | 2,857 | 3,343 | -486 | -15% |
| Octubre | 2,749 | 3,106 | -357 | -12% |
| Noviembre | 2,860 | 2,894 | -34 | -1% |
| Diciembre | 2,800 | 2,818 | -18 | -1% |
| **TOTAL** | **33,516** | **35,122** | **-1,606** | **-5%** |

## Análisis del Mercado

| Ocupación Promedio | | | Tarifa Promedio | | | RevPar | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Acum. Diciembre | 2017 | 2016 | Acum. Diciembre | 2017 | 2016 | Acum. Diciembre | 2017 | 2016 |
| **Hotel Oro Verde** | **55.15%** | **56.23%** | **Hotel Oro Verde** | **105.13** | **105.57** | **Hotel Oro Verde** | **57.98** | **59.37** |
| **Hillary Resort** | 51% | 55% | **Hillary Resort** | 90.91 | 90.84 | **Hillary Resort** | 46.36 | 49.96 |
| **Veuxor** | 65% | 63% | **Veuxor** | 70.18 | 71.02 | **Veuxor** | 45.62 | 44.03 |
| **Regal** | 86% | 86% | **Regal** | 64.40 | 65.15 | **Regal** | 55.38 | 53.42 |
| **Americano** | 60% | 64% | **Americano** | 48.50 | 48.46 | **Americano** | 29.10 | 30.53 |
| **Total General** | **58.68%** | **60.29%** | **Total General** | **78.74** | **79.35** | **Total General** | **46.20** | **47.83** |

En 2017, Hotel Oro Verde Machala se mantuvo como la empresa Hotelera líder del mercado, tanto en tarifa promedio y en RevPar; como producto de las acciones que se tomaron para cada uno de los segmentos de mercado. Los hoteles de lujo obtuvieron mayor tarifa promedio, y dentro de éstos; Oro Verde obtuvo la más alta. En RevPar, Oro Verde disminuyó $1.39 y el set competitivo $1.63.

Las empresas durante el 2017 mantuvieron su preferencia por los hoteles de dos y tres estrellas, sobre todo para los ejecutivos de nivel medio. Por esta razón, Oro Verde Machala luchó constantemente por mantener sus cuentas top y por captar nuevas compañías, alejándolas de los hoteles del centro, sacrificando su tarifa en miras de mantener una buena cuota de mercado. Hillary Nature Resort es el único competidor de lujo, particularmente en lo que a organización de Congresos se refiere, por sus amplios salones y modernas instalaciones, áreas recreativas y servicio "all inclusive" a precios bajos.

En el 2017, la oferta de camas varió con respecto al año 2016 con la apertura del Hotel Britney, en el centro de la Urbe, con 52 habitaciones y categorizado como de tres estrellas.

| Capacidad Alojamiento Principales Hoteles | | | |
|---|---|---|---|
| HOTELES | No. Hab. 2017 | No. Hab. 2016 | Dif |
| **Oro Verde** | **69** | **69** | **0** |
| Regal | 35 | 35 | 0 |
| Veuxor | 44 | 44 | 0 |
| Britney | 52 | 0 | 52 |
| Americano | 53 | 53 | 0 |
| Royal | 48 | 48 | 0 |
| Oro Hotel | 32 | 32 | 0 |
| Hillary | 147 | 147 | 0 |
| **Total General** | **480** | **428** | **52** |

**Principales decisiones y acciones del 2017**

- Hospedar a la mayoría de los equipos del Campeonato Nacional de Fútbol.
- Adquisición de nueva mantelería para eventos.
- Hospedaje y alimentación de los principales ejecutivos de la Empresa Yilport, Concesionaria de Portuaria de Puerto Bolívar.
- Organización exitosa de la cena temática Goût de France en Café Oro Verde, contando con 55 asistentes.
- Firma de Auspicio con Pacificard por USD $8K.
- Remodelación de Piano Bar, con capacidad de 50 comensales.
- Cambio de las tres cámaras de Congelación en el área de la cocina.
- Avance del 60% en el proceso de cambio de iluminación incandescente a LED en todo el establecimiento.
- Ser la sede de eventos importantes en la ciudad como lo son: Aqua Expo 2017 y Expoboda Machala 2017.
- Cerrar negociaciones para ser por segunda ocasión el Hotel anfitrión del Miss Ecuador 2018, además de ser la sede de la Ceremonia de elección.

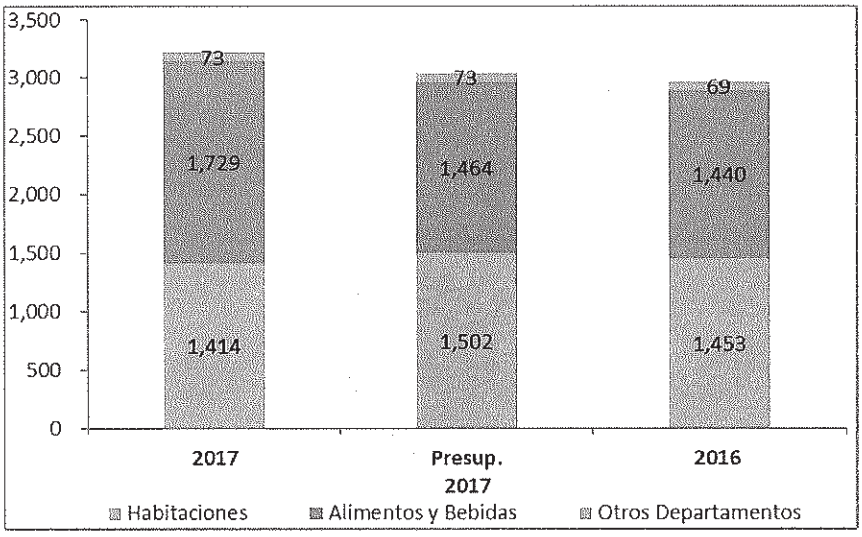
## Resultados Generales

| 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 | 3.216 | 100% | 3.039 | 100% | 177 | 6% | 2.962 | 100% | 254 | 9% |
| GOP | 816 | 25% | 748 | 25% | 68 | 9% | 759 | 26% | 57 | 8% |
| Utilidad antes Impuestos | 416 | 13% | 289 | 10% | 127 | 44% | 216 | 7% | 200 | 93% |
| **Utilidad Neta del año sin ajustes LREC** | 240 | 7% | 195 | 6% | 45 | 23% | 124 | 4% | 115 | 93% |
| Ajuste proveniente LREC correspondiente a ejercicios anteriores | -95 | -0 | | | | | | | | |
| Utilidad Neta Contable | 144 | 4% | 195 | 6% | -50 | -26% | 124 | 4% | 20 | 16% |
| Utilidad Neta y Otros Resultados Integrales | 252 | 8% | 195 | 6% | 57 | 29% | 122 | 4% | 129 | 106% |

Durante el 2017 se trabajó duramente en alcanzar las metas establecidas. A pesar de la difícil situación económica que todavía atraviesa el país, fuimos capaces de superar ampliamente al presupuesto, como consecuencia de una agresiva gestión de ventas.

El resultado neto económico del ejercicio del año 2017 fue de $ 240k pero como consecuencia de la expedición de la ley de reactivación económica del 29 de diciembre del 2017 tuvimos que hacer un ajuste de (-$ 95k) a los saldos de impuesto diferido por el cambio de tasa impositiva de 22.22% al 25.22% con lo cual la utilidad neta contable sufrió una disminución considerable, misma que quedó en $ 144k.

## Composición de Ingresos



En habitaciones, en el 2017 implementamos diversas estrategias que permitieron mantener cuentas top, incrementando además su producción; así como también la captación de nuevas compañías que utilizaban hoteles de menor categoría; por ejemplo, el 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 y tratamiento VIP, sujeto a la disponibilidad del hotel y bajo previa reserva.

En A&B, las ventas superaron ampliamente al presupuesto, debido a un incremento en los ingresos de Restaurantes y Gourmet Deli. Obtuvimos excelentes ventas de banquetes, debido a un repunte extraordinario en los ingresos de eventos corporativos, lo que se logró mediante la oferta de varias alternativas a nuestros clientes, acompañadas de una variada oferta gastronómica, a precios competitivos acorde a nuestro mercado. Vale destacar, que uno de los rubros más afectados en la Hotelería producto de la recesión, es el de Banquetes; sin embargo, Oro Verde Machala mediante un constante y coordinado trabajo de su equipo de ventas, consiguió obtener los mejores ingresos desde su apertura en el año 1994. El seguimiento permitió concretar el 64% de las negociaciones. Con la finalidad de incentivar la venta de eventos sociales, mantuvimos la opción de diferir los consumos hasta 24 meses.

En otros departamentos, las ventas se encuentran dentro de la meta establecida para el 2017.

**Análisis Operativo y Financiero del Departamento de Habitaciones**

**Análisis de los Ingresos de Habitaciones**

| Ingresos y noches por Segmento | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Ingresos y noches por Segmento Ene - Dic 2017 | | | | | Ingresos por Segmento Ene - Dic 2016 | | |
| **Segmento** | **Total US$** | **Mix.** | **Cantidad Noches** | **Tarifa Promedio** | **Total US$** | **Tarifa Promedio** | **Mix.** |
| Corporativos | 795,688 | 56% | 8,070 | 98.60 | 688,206 | 98.02 | 47% |
| Internet | 147,744 | 10% | 1,457 | 101.40 | 132,929 | 119.86 | 9% |
| Tour and Travel | 57,525 | 4% | 550 | 104.59 | 115,208 | 94.82 | 8% |
| Seminarios y Convenciones | 173,959 | 12% | 1,776 | 97.95 | 190,504 | 101.87 | 13% |
| BAR | 183,725 | 13% | 1,132 | 162.30 | 280,943 | 137.92 | 19% |
| Paquetes y Promociones / Otros | 55,145 | 4% | 463 | 119.10 | 45,298 | 88.47 | 3% |
| **TOTALES** | **1,413,786** | **100%** | **13,448** | **105.13** | **1,453,088** | **105.57** | **100%** |

El segmento corporativo mantiene el liderazgo en los ingresos de alojamiento con un 56%.

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

La venta del segmento Seminarios y Convenciones, registró una pequeña disminución en comparación al 2016. Entre los grupos más destacados podemos mencionar: Equipos del campeonato nacional de fútbol, Músicos y Staff de Luis Enrique y Maluma; Candidatas a Reina Mundial del Banano Capitulo Ecuador e Internacional; entre otros.

Existe una reducción en la venta de los segmentos Bar y Tour & Travel, producto de la situación económica.

**Indicadores Generales del Departamento de Habitaciones**

| Indicadores Habitaciones YTD (En Miles USD) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento | Real 2017 | Presup. 2017 | VAR. | % | Real 2016 | VAR. | % |
| % Ocupación | 55.15% | 57.40% | -2.25% | -3.92% | 56.23% | -1.08% | -1.92% |
| Tarifa Promedio | 105.13 | 103.92 | 1.21 | 1% | 105.57 | -0.44 | -0.42% |
| Hab. Disponibles | 24,383 | 25,185 | -802 | -3% | 24,477 | -94 | -0.38% |
| Hab. Ocupadas | 13,448 | 14,457 | -1009 | -7% | 13,764 | -316 | -2.30% |
| RevPAR US$ | 57.98 | 59.66 | -1.68 | -3% | 59.37 | -1.39 | -2.34% |

En 2017, la ocupación disminuyó en un 3.92% con relación al presupuesto y la tarifa promedio superó en 1% a la presupuestada. Mencionamos algunas de las estrategias implementadas durante el año: 1) Para el segmento corporativo, buscamos nuevas compañías en las ciudades de Quito y Guayaquil, ofreciendo siempre tarifas diferenciadas acorde a la categoría de los ejecutivos; procurando así maximizar nuestros ingresos. 2) Fuerte difusión de nuestros paquetes de convenciones para empresas con salones, equipos y alimentación bajo la misma tarifa 3) Para grupos, mantuvimos las tarifas especiales con servicio todo incluido. 4) Oferta de la tarifa familiar de $129 - $149 + impuestos en habitación doble Deluxe para dos adultos y dos menores, en fines de semana y feriados respectivamente.

**Resultado Financiero del Departamento de Habitaciones**

A pesar de la recesión y de la preferencia mayoritaria de las compañías por reducir sus costos de viajes, fuimos capaces de mantener una venta cercana a la registrada en el 2016.

| Resultado Departamento Habitaciones YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rubro | Real 2017 | % Venta | Presup. 2017 | % Venta | VAR. | % | Real 2016 | % Venta | VAR. | % |
| Ingresos | 1,414 | 100% | 1,502 | 100% | -89 | -6% | 1,453 | 100% | -39 | -3% |
| Costo Desayuno | 63 | 4% | 73 | 5% | (10) | -14% | 69 | 5% | (7) | -9% |
| Costo Personal | 200 | 14% | 209 | 14% | (9) | -4% | 197 | 14% | 3 | 1% |
| Otros Costos | 276 | 20% | 290 | 19% | (13) | -5% | 263 | 18% | 13 | 5% |
| **TOTAL GASTOS** | **539** | **38%** | **572** | **38%** | **(33)** | **-6%** | **530** | **36%** | **9** | **2%** |
| Utilidad departamental | 875 | 62% | 931 | 62% | (56) | -6% | 923 | 64% | (48) | -5% |

## 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 | 1,729 | 100% | 1,464 | 100% | 265 | 18% | 1,440 | 100% | 289 | 20% |
| Costo Materiales | 438 | 25% | 352 | 24% | 86 | 25% | 339 | 24% | 100 | 29% |
| Costo Personal | 309 | 18% | 310 | 21% | (1) | 0% | 281 | 20% | 28 | 10% |
| Otros Costos | 207 | 12% | 164 | 11% | 43 | 26% | 172 | 12% | 35 | 20% |
| **TOTAL GASTOS** | **955** | **55%** | **826** | **56%** | **129** | **16%** | **792** | **55%** | **162** | **20%** |
| Utilidad departamental | 774 | 45% | 638 | 44% | 136 | 21% | 648 | 45% | 127 | 20% |

En Alimentos y Bebidas, la utilidad creció de manera formidable, con un incremento de USD $127K con respecto al año 2016, superando además al presupuesto 2017 en USD $136K, producto del significativo aumento en los ingresos. Tomamos además acciones para el control de los costos, pero sobre todo fuimos creativos en la implementación de nuevas ideas que produzcan mejores ingresos.

### 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 | 460 | 27% | 438 | 30% | 22 | 5% | 420 | 29% | 41 | 10% |
| Banquetes | 907 | 52% | 707 | 48% | 201 | 28% | 711 | 49% | 196 | 28% |
| Gourmet Deli | 361 | 21% | 319 | 22% | 43 | 13% | 309 | 21% | 52 | 17% |
| **Total** | **1,729** | **100%** | **1,464** | **100%** | **265** | **18%** | **1,440** | **100%** | **289** | **20%** |

La venta de Alimentos y Bebidas incrementó un 20% con relación al año 2016 y en comparación al presupuesto, incrementó en un 18%; debido a la mejora en los ingresos de todos los puntos y en especial del área de Banquetes y Eventos.

## Ventas de Restaurantes

| Ventas Restaurantes YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Punto de Venta | Real 2017 | Mix. | Presup. 2017 | Mix. | VAR. | % | Real 2016 | Mix. | VAR. | % |
| Café Oro Verde | 343 | 74% | 291 | 66% | 52 | 18% | 277 | 66% | 66 | 24% |
| Room Service | 21 | 4% | 22 | 5% | -1 | -4% | 21 | 5% | 0 | -1% |
| Piano Bar | 97 | 21% | 126 | 29% | -30 | -23% | 122 | 29% | -25 | -20% |
| **Total** | **460** | **100%** | **438** | **100%** | **22** | **5%** | **420** | **100%** | **41** | **10%** |

Café Oro Verde, superó ampliamente la venta del 2016 y la presupuestada para el 2017. Destacamos que la Cafetería ha recibido excelentes comentarios de parte nuestra clientela desde su reapertura en el 2016, los cuales se encuentran a gusto con la oferta gastronómica y la nueva imagen producto de la remodelación.

Presentamos las ofertas y promociones de este punto de venta durante el 2017:

| Ofertas y Promociones 2017 |
|---|
| **Café Oro Verde** |
| Goût de France |
| Fanesca |
| Cumpleañero no paga |
| Buffet Ecuatoriano especial por fiestas de Machala |
| Almuerzos Buffet y Festivales gastronómicos |
| Martes 2x1 en Platos a la carta |
| Viernes 2x1 en Vinos |
| Menus Navideños |
| Cena Buffet de Noche Buena |

Piano Bar, por su parte no logró alcanzar la venta establecida, debido en parte al permanecer cerrado por remodelación durante los meses de Abril y Mayo. Estamos seguros de que mejoraremos los ingresos en el 2018, ya que hemos recibido muchas felicitaciones de parte de huéspedes y visitantes. Presentamos a continuación las principales ofertas y promociones en este punto durante el 2017:

| Operas y Promociones 2017 |
|---|
| **Piano Bar** |
| Promociones futboleras y eventos deportivos. |
| Te de la Tarde: Buffet de Piqueos |
| Happy Hour 2X1 |

Las gestiones que se llevaron a cabo en el 2017 para incrementar la venta en Restaurantes son:

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

- Participación en la promoción Modo Tasty de Diners Club, ofreciendo a sus socios el pago del 50% de la cuenta los días Miércoles.

**Ventas de Banquetes y Eventos**

| Ventas Banquetes YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Punto de Venta | Real 2017 | Mix. | Presup. 2017 | Mix. | VAR. | % | Real 2016 | Mix. | VAR. | % |
| Eventos | 907 | 100% | 707 | 100% | 201 | 28% | 711 | 100% | 196 | 28% |
| **Total** | **907** | **100%** | **707** | **100%** | **201** | **28%** | **711** | **100%** | **196** | **28%** |

Pese a la situación económica actual, Oro Verde Machala logró excelentes resultados, superando en 28% tanto al presupuesto como al año 2016.

Se implementaron diversas acciones para incrementar los ingresos, tales como: 1) Difusión masiva en prensa local, vallas publicitarias LED, vía mailings, volantes y en redes sociales; de nuestros salones de eventos para reuniones, 2) Diferimiento de los consumos hasta 24 meses con todas las tarjetas de crédito. 3) Disponer de varios paquetes y ofertas gastronómicas para eventos, acorde a los presupuestos de nuestros clientes.

Presentamos a continuación, las principales ofertas y promociones en banquetes y eventos durante el 2017:

| Ofertas y Promociones 2017 |
|---|
| **Banquetes y Eventos** |
| Paquetes Seminarios |
| Paquetes de Bodas |
| Paquetes para fiestas Infantiles |
| Almuerzo Buffet por el día de la Madre |
| Almuerzo Buffet por el día del Padre |
| Celebración de Fin de Año |

Dentro de los principales eventos realizados este año, podemos destacar: Graduaciones de Colegios y Academias, AquaExpo, Expoboda, entre otros.

## 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 | 361 | 100% | 319 | 100% | 43 | 13% | 309 | 100% | 52 | 17% |
| **Total** | **361** | **100%** | **319** | **100%** | **43** | **13%** | **309** | **100%** | **52** | **17%** |

El Gourmet Deli superó considerablemente la venta del año 2016 y la meta presupuestada para este año.

Para mejorar sus ingresos, se implementaron las siguientes medidas:

- Incorporación de nuevos elementos en la oferta de Dulces y Bombonería.
- Introducir nuevas tortas a la oferta regular de Pastelería.
- Presentación de nuevos productos como lo son: Cafés Fríos y Baklavas.
- Mantener el servicio de envío de los productos a domicilio.
- Publicidad en prensa, redes sociales, vía mailing y en vallas publicitarias LED de nuestras ofertas especiales.

Las principales ofertas y promociones en este punto de venta durante el 2017 fueron:

| Ofertas y Promociones 2017 |
|---|
| **Gourmet Deli** |
| Rosca de Reyes |
| San Valentín: Pastelería, Bombonería y Galletería |
| Fanesca para llevar |
| Desayunos y Almuerzos Express |
| Shawarma |
| Pastelería de Halloween |
| Colada Morada y Guaguas de Pan |
| Pastelería Navideña |
| Cenas Navideñas para llevar |

## Análisis Operativo y Financiero de Otros Departamentos

### Resultado Financiero de Otros Departamentos

| Ventas Otros Departamentos YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento | Real 2017 | Mix. | Presup. 2017 | Mix. | VAR. | % | Real 2016 | Mix. | VAR. | % |
| Otras ventas | 22 | 30% | 15 | 21% | 7 | 43% | 15 | 22% | 7 | 45% |
| Lavandería | 12 | 16% | 14 | 20% | -3 | -19% | 14 | 20% | -2 | -16% |
| Fitness Center | 39 | 54% | 43 | 59% | -4 | -8% | 38 | 56% | 1 | 2% |
| **Total** | **73** | **100%** | **73** | **100%** | **0** | **0%** | **69** | **100%** | **4** | **6%** |

### Ventas Otros Departamentos

| Resultado Otros Departamentos YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento | Real 2017 | % Venta | Presup. 2017 | % Venta | VAR. | % | Real 2016 | % Venta | VAR. | % |
| Ingresos | 73 | 100% | 73 | 100% | 0 | 0% | 69 | 100% | 4 | 6% |
| Costo Personal | 15 | 21% | 16 | 23% | (1) | -6% | 15 | 22% | 0 | 3% |
| Otros Costos | 27 | 37% | 19 | 26% | 8 | 43% | 20 | 30% | 7 | 32% |
| **TOTAL GASTOS** | **42** | **58%** | **35** | **49%** | **7** | **20%** | **35** | **52%** | **7** | **20%** |
| Utilidad departamental | 30 | 42% | 37 | 51% | (7) | -19% | 33 | 48% | (3) | -8% |

Las ventas en otros departamentos cumplieron con el presupuesto y superaron las obtenidas en el 2016.

El Fitness Center registra una baja en los ingresos por concepto de Membresías, 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 un mayor número de socios. Estamos seguros de que en el 2018 con la remodelación incrementaremos nuestras ventas y recuperaremos su prestigio.

El servicio de Lavandería estuvo muy cerca de alcanzar la meta presupuestada. Para el 2018 ofreceremos descuentos a nuestros huéspedes frecuentes, de larga estadía y de fin de semana.

## 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 | 1.536 | 48% | 1.433 | 47% | 103 | 7% | 1.358 | 46% | 178 | 13% |
| Administrativo | 403 | 13% | 400 | 13% | 3 | 1% | 392 | 13% | 11 | 3% |
| Ventas y RRPP | 89 | 3% | 76 | 3% | 13 | 17% | 63 | 2% | 26 | 42% |
| Mantenimiento | 148 | 5% | 131 | 4% | 17 | 13% | 150 | 5% | -3 | -2% |
| Energía y Combustibles | 224 | 7% | 251 | 8% | -27 | -11% | 240 | 8% | -16 | -7% |
| **Total** | **2.400** | **75%** | **2.291** | **75%** | **109** | **5%** | **2.203** | **74%** | **197** | **9%** |

El rubro de Energía - Combustibles y Agua, con relación al presupuesto y al año 2016 disminuyó. En relación con las ventas, a pesar de haber obtenido un incremento considerable de las mismas, logramos ser eficientes en el consumo.

Tomamos medidas de control en el consumo de Energía, Combustible y Agua por lo que cerramos un 2017 con un gasto por debajo del Presupuesto y año anterior.

El rubro de mantenimiento y reparaciones en relación con el año anterior disminuyó en 2%, sin embargo; sufrió un aumento en comparación al presupuesto, en virtud de que se presentaron imprevistos que nos obligaron a tomar acciones inmediatas de compra y reparaciones, tomando en cuenta que aún tenemos Maquinaria y Equipos desde que aperturó el Hotel y justamente por los años de trabajo se desgastan por su continua operación.

## Análisis de los Costos de Alimentos y Bebidas

| Análisis Costos Materiales YTD (En Miles USD) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento | Real 2017 | Presup. 2017 | VAR. | % | Real 2016 | VAR. | % |
| Ingreso Alimentos | 1.312 | 1.125 | 187 | 17% | 1.105 | 206 | 19% |
| Ingreso Bebidas | 229 | 184 | 45 | 25% | 185 | 44 | 24% |
| Costo Comestibles | 394 | 315 | 79 | 25% | 300 | 93 | 31% |
| Costo Bebidas | 45 | 37 | 8 | 21% | 39 | 6 | 16% |
| **% Alimentos** | **30,01%** | **28,00%** | **2,00%** | **7,16%** | **27,16%** | **2,84%** | **10,47%** |
| **% Bebidas** | **19,52%** | **20,04%** | **-0,52%** | **-2,60%** | **20,83%** | **-1,31%** | **-6,28%** |

El costo de alimentos incrementó, debido en parte al ajuste en los precios de venta de Banquetes, con la finalidad de concretar las negociaciones de eventos sociales y a las promociones para incrementar las Ventas en Café Oro Verde y Piano Bar.

Para el 2018, tomaremos medidas para disminuirlo al máximo.

Por otro lado, en Restaurantes, incrementamos el precio de nuestros buffets y del Té de la tarde, con la finalidad de ir disminuyendo nuestros costos.

Seguiremos trabajando en reducir los costos mediante una buena gestión de compras y el control de materiales de consumo. En algunos ítems se manejan precios corporativos y mejoraremos constantemente la gestión de las mercaderías, con la toma de inventarios en los diferentes puntos de venta.

### 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 | 131 | 33% | 130 | 33% | 1 | 0% | 133 | 34% | -2 | -1% |
| Otros Gastos | 272 | 67% | 270 | 67% | 2 | 1% | 259 | 66% | 12 | 5% |
| **Total** | **403** | **100%** | **400** | **100%** | **3** | **1%** | **392** | **100%** | **11** | **3%** |

Los Gastos de Personal con relación al presupuesto prácticamente se mantuvieron igual y por debajo del año anterior. La diferencia con el año 2016, fue por la dotación de Uniformes y por el incremento en las comisiones de tarjeta de crédito que va relacionado al aumento de las ventas.

### Análisis de Gastos de Ventas

| Análisis Gasto Venta y RRPP YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento | Real 2017 | Mix. | Presup. 2017 | Mix. | VAR. | % | Real 2016 | Mix. | VAR. | % |
| Gasto Personal | 42 | 47% | 35 | 46% | 7 | 19% | 25 | 39% | 17 | 67% |
| Gasto Ventas | 20 | 22% | 12 | 16% | 7 | 60% | 15 | 24% | 5 | 34% |
| Gasto Mercadeo | 28 | 31% | 29 | 38% | -1 | -3% | 23 | 37% | 4 | 19% |
| **Total** | **89** | **100%** | **76** | **100%** | **13** | **17%** | **63** | **100%** | **26** | **42%** |

Los gastos de personal incrementaron con relación al presupuesto y al año anterior por la generación del pago de comisiones por las excelentes ventas.

Dentro de los gastos de Ventas, el rubro de viáticos incrementó con relación al presupuesto y al año 2016, debido a las visitas más continuas realizadas para afianzar la fidelidad y la captación de nuevos clientes. Con respecto a los gastos de Mercadeo, nos mantuvimos similar al presupuesto con un incremento en relación al año anterior, debido a que en este año realizamos más publicidad en prensa escrita e impresión de volantes.

En Marzo se firmó el convenio con el Banco del Pacifico para realizar los cobros por medio de los equipos de Datafast (Visa y Mastercard), y como incentivo nos ofrecieron un auspicio publicitario de US $8.000,00 incluido impuestos, para ser utilizados de acuerdo a las necesidades que se nos presenten.

## Análisis de los Cargos Fijos de la Operación

| Análisis Cargos Fijos YTD (En Miles USD) | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Segmento | Real 2017 | % Venta | Presup. 2017 | % Venta | VAR. | % | Real 2016 | % Venta | VAR. | % |
| Depreciación | 380 | 12% | 413 | 14% | -33 | -8% | 460 | 16% | -80 | -17% |
| Impuestos del Estado | 89 | 3% | 86 | 3% | 2 | 3% | 94 | 3% | -5 | -5% |
| Seguros | 19 | 1% | 20 | 1% | -0 | -2% | 20 | 1% | -0 | -1% |
| **Total** | **490** | **15%** | **521** | **17%** | **-31** | **-6%** | **575** | **19%** | **-85** | **-15%** |

El rubro de las Depreciaciones tiende a la disminución, en virtud que algunos ítems terminaron su vida útil en este periodo.

Con relación a los impuestos municipales, permisos y tasas se encuentran al día y debidamente gestionados.

## Estado de Flujo de Efectivo

| | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|
| **FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE OPERACIÓN** | | | |
| Flujo provisto (utilizado) actividad de operación | 680 | 662 | 556 |
| **FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE INVERSIÓN** | | | |
| Flujo provisto (utilizado) actividad de inversión | 14 | -225 | -642 |
| **FLUJO DE EFECTIVO ACTIVIDAD DE FINANCIAMIENTO** | | | |
| Flujo provisto (utilizado) actividad de financiamiento | -397 | -328 | -112 |
| **EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO** | | | |
| Incremento (disminución) neto en efectivo | 297 | 109 | -197 |
| Saldo al comienzo del año | 712 | 996 | 1.104 |
| **SALDO AL FINAL DEL AÑO** | **1.009** | **1.104** | **907** |

En el 2017 con la gestión realizada, las ventas se incrementaron y los costos - gastos se mantuvieron bajo control con relación al año anterior.

El flujo de inversión se compone principalmente por inversiones en Activo Fijos con un valor aproximado de $ 187K, Intereses Ganados de Inversiones $ 72K. También consta un valor correspondiente a un nuevo Préstamo a Cuenca Oro Hotelera Cuenca S.A. Compañía Relacionada, por $ 520K.

El flujo de financiamiento hace referencia al pago de dividendos a los accionistas correspondientes al ejercicio 2016, mismos que fueron cancelados en Mayo del 2017

de acuerdo a lo aprobado en la Junta General de Accionistas en la sesión celebrada en Marzo del 2017.

### Inversiones Financieras

A continuación, detallamos las Inversiones realizadas en Austrobank, Banco Internacional, Préstamo Cuenca Oro Hotelera Cuenca S.A.

**INVERSIONES**

| BANCO | VALOR | FECHA EMISION | FECHA VENCIMIENTO | INTERES | PLAZO(DIAS) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Inversiones Corto Plazo** | | | | | |
| AUSTROBANK OVERSEAS (PANAMA) | 164 | 06-04-17 | 09-04-18 | 5,25% | 368 |
| BANCO INTERNACIONAL | 350 | 07-09-17 | 07-03-18 | 5,45% | 181 |
| BANCO INTERNACIONAL | 150 | 20-11-17 | 19-02-18 | 4,25% | 91 |
| **TOTAL** | **664** | | | | |

**PRESTAMO CUENCA ORO**

| COMPAÑÍA | VALOR | FECHA EMISION | FECHA VENCIMIENTO | INTERES | PLAZO(DIAS) |
|---|---|---|---|---|---|
| **Préstamo Largo Plazo** | | | | | |
| PAGARE No. 1 | 570 | 05-05-17 | 04-05-19 | 5,00% | 720 |
| PAGARE No. 2 | 500 | 26-06-17 | 25-06-19 | 5,00% | 720 |
| **TOTAL** | **1.070** | | | | |

### Cuentas por Cobrar

| | 2017 | Mix. | 2016 | Mix. |
|---|---|---|---|---|
| Corriente | 99 | 84% | 62 | 67% |
| 30 días | 5 | 4% | 6 | 6% |
| 60 días | 5 | 4% | 5 | 5% |
| 90 días | 3 | 3% | 8 | 8% |
| 120 días | 5 | 5% | 3 | 3% |
| 180 días | 1 | 1% | 10 | 11% |
| **Total Cartera** | **118** | **100%** | **93** | **100%** |

Nuestro departamento administrativo ha sido muy constante en las cobranzas; esto se refleja al mantener una cartera limpia.

**Patrimonio**

| Cuentas | 2017 | 2016 |
|---|---|---|
| Capital Social | 1.072 | 1.072 |
| Reservas | 265 | 253 |
| Resultados acumulados por adopción NIIF | 6.532 | 6.536 |
| Utilidades Retenidas | 0 | 120 |
| Utilidad del Ejercicio | 144 | 0 |
| Otros Resultados Integrales | 124 | 17 |
| **Total** | **8.137** | **7.997** |

Las principales variaciones en el patrimonio se debieron al pago de Utilidades en el año 2017 por un total de USD $111.8K que corresponde a la Utilidad del Ejercicio 2016 ($124.2K), mismos que se pagaron de acuerdo a lo aprobado en la Junta General de Accionistas en la sesión celebrada en Marzo del 2017.

**Conclusiones:**

El 2017, a pesar de la recesión económica del país, logramos obtener la mayor participación del mercado en la ciudad de Machala.

Para el 2018, en habitaciones, para el segmento corporativo mantendremos nuestra búsqueda de nuevas empresas, ofreciendo siempre tarifas diferenciadas acorde a la categoría de los ejecutivos. Además, difundiremos de forma agresiva nuestros paquetes de convenciones.

El segmento Tour & Travel, se vio afectado por la actual crisis; sin embargo, este sigue siendo un nicho de mercado con un gran potencial a futuro. La provincia de El Oro, se convertirá pronto en un verdadero destino turístico, ya sea por sus atractivos naturales; así como por su cercanía a las playas del norte del Perú. Trabajaremos arduamente para incrementar las ventas con la promoción de nuestra tarifa familiar de fin de semana.

En Restaurantes, seguiremos promocionando nuestra remodelada Cafetería y Piano Bar, acompañados siempre de nuevas propuestas, promociones y festivales en nuestro website, redes sociales, vía mailing, vallas publicitarias LED y en prensa local, con la posibilidad de diferir los consumos con cualquier tarjeta de crédito.

En Gourmet Deli, difundiremos la remodelación acompañada de una renovada oferta gastronómica. Mantendremos la oferta de los desayunos y almuerzos express, cafés fríos, shawarma y otros, con el servicio de envío a domicilio.

En Banquetes, mantendremos las visitas a negocios de la localidad a fin de promocionar nuestras instalaciones y servicios profesionales para la organización de reuniones. Difundiremos en prensa local mediante anuncios de nuestros paquetes para eventos sociales con la posibilidad de diferirlos hasta 24 meses con cualquier tarjeta de crédito.

En Fitness Center, con la remodelación posicionaremos mejor este local y nuestro pase día, el cual ayuda a mejorar los ingresos en Alimentos y Bebidas en fines de semana y feriados.

La Hotelería en Machala, es muy sensible a las operaciones que mantenga Tame en el Aeropuerto Regional de Santa Rosa. Esperamos que con el ofrecimiento del Gobierno de permitir a aerolíneas extranjera operar frecuencias locales a través de incentivos y subsidios se cristalice, para ampliar la oferta y motive a una mayor demanda de vuelos hacia la ciudad de Quito y permita además la apertura de nuevas rutas.

La economía de Machala y de la Provincia de El Oro son muy dependientes de la situación en la que se encuentre la actividad Agrícola. Vemos con preocupación el alza de las tarifas por los servicios Portuarios prestados por la empresa Yilport, Concesionaria de Puerto Bolívar, la cual pone en riesgo la exportación por partes de las compañías. Por otra parte, el Gobierno demuestra la intención de abrir nuestras exportaciones a nuevos mercados internacionales.

En resumen, somos de los pocos hoteles a nivel nacional que mejoramos los ingresos en el negocio de banquetes, y, por otro lado, mantuvimos la nómina intacta.

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 profesionalismo.

Reitero, en nombre mío y de mis colaboradores, mi compromiso con la Cadena Oro Verde y los propietarios para mantener y mejorar año a año los resultados.