



INFORME DEL GERENTE GENERAL DE TERMAS DE PAPALLACTA S.A.
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

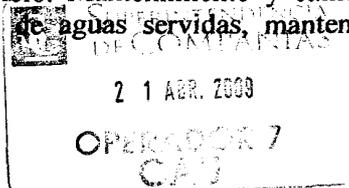
Señores Accionistas:

En cumplimiento de mis obligaciones, presento a su consideración el informe de labores correspondiente al año 2008

1.) Principales objetivos y políticas seguidas por la Administración en el año:

Dentro de los principales objetivos desarrollados por las diferentes áreas de la Empresa apoyados por la Gerencia General en el 2008, cabe citar los siguientes:

- **Mercadeo y Ventas:** Revisión de precios, y de políticas de ventas, renegociación de tarifas con agencias de viajes; mayor seguimiento al uso efectivo de las reservas de las Agencias de viajes; disminución del tiempo de cobranza de facturas; contratación de publicidad; mejora de reportes y atención a los clientes. Implementación del sistema de reservas en Fidelio. Termas fue el primer establecimiento en lograr pagos de reservaciones en línea por medio de las tarjetas de crédito Pacificard.
- **Operaciones:** Reorganización de sistemas de trabajo; mejorar la atención al público; capacitación al personal y formar líderes de procesos; mayor control de horarios y planes de trabajo; cambio de horarios de atención en Recepción y Restaurantes, ampliando el tiempo de atención. Implementación de los sistemas Micros y Fidelio en recepción hotel y todas las cajas. Elaboración y/o actualización de manuales; nuevas recetas; nuevos servicios para el SPA; mejorar el control de temperaturas en piscinas y manejo de reportes; mejorar el equipamiento en cocinas y restaurantes. Apertura del bar. Se revisó política de compras y consiguió nuevos proveedores, principalmente en el Mercado Mayorista.
- **Recursos Humanos, Sistemas, Seguridad y Área Médica:** Mejorar procesos de selección y evaluación de personal; dar mayor énfasis a la capacitación del personal; mejorar los sistemas de control de horarios de trabajo, vacaciones, etc. Adquisición de equipos de cómputo y accesorios necesarios para la puesta en marcha de los nuevos sistemas y cambio de equipos obsoletos. Mantenimiento preventivo de los equipos de cómputo, comunicaciones y accesorios. Dotación de uniformes. Crear un sistema de guardianía propio. Lograr comunicaciones más estables y dar soporte permanente a los usuarios de la red. Se trabajó en la implementación de sistemas de salud y seguridad ocupacional.
- **Construcciones y Mantenimiento:** Construcción de la planta de reciclaje de basura. Construcción parcial de senderos internos y puentes peatonales. Proyectos de mejora del control de temperatura y presión en duchas, piscinas y calefacción en todo el complejo turístico. Evitar cambios de voltaje. Presionar al proveedor de energía eléctrica para lograr una mejora en el servicio. Mantenimiento y cambio de pisos en ganadería, rediseño de plantas de tratamiento de aguas servidas, mantenimiento vial y manejo de un plan de





mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria. Cambio de pisos en 13 habitaciones del Hotel. Remodelamos el área de alojamiento de personal en el hotel, sacando un mayor número de habitaciones e incrementando baños en algunas. Remodelación de la cocina del restaurante del balneario.

- **Contabilidad:** Implementación de los nuevos sistemas de cómputo coordinando con los proveedores y diferentes áreas. Mantener la contabilidad al día en los viejos sistemas y trabajar en paralelo con los nuevos. Actualización de las normas, leyes laborales y disposiciones del SRI para ser registradas contablemente.

2.) Resultados del Ejercicio:

Ingresos y gastos por punto de venta:

Los ingresos totales ascendieron a \$ 3.505M., lo que representa un aumento del 8.1 % con relación al año pasado. Se nota un estancamiento en el nivel de ventas al comparar este crecimiento con la inflación del año. Los costos de ventas fueron de \$ 2.026M., que son el 57.8 % de las ventas (el año pasado el 56.2 %). Cabe señalar que en casi todos los puntos de ventas, los costos se incrementaron, tanto en materia prima, por la inflación, como en salarios, por las políticas del Gobierno que incidieron en un mayor costo de personal. Al tener un mercado que se va contrayendo, estos costos no pueden ser compensados con incrementos de precios, por lo que el margen se reduce. La única opción para compensar sería incrementar el volumen de turistas y, reducir otro tipo de gastos, lo que sin duda tendremos que hacer en 2009. Si analizamos por puntos de venta, observamos lo siguiente:

- Con el 3.6 % de las ventas, el restaurante del balneario creció un 4.6% en ventas y cayó su margen de contribución del 29.4% al 20.1%.
- El restaurante del hotel creció un 9.5% en ventas con relación al 2007, y sobre ingresos totales representó el 17.8%. Aportó con \$ 126M, y su margen se redujo del 26.7% al 20.3%.
- El kiosco, con un 2.1% de las ventas, decreció \$8M en ventas. Su margen también se redujo del 25.7 al 22.8%.
- El balneario decreció en ventas un 1.5% (\$12M de reducción con ventas de \$763M versus \$775M del año pasado), y representa el 21.8% de las ventas totales. Continúa reduciendo su participación sobre estas. Sin embargo, el costo de ventas tuvo una ligera reducción porque bajó el costo de mantenimiento y aportó con \$ 589M (\$13M más que el 2007). Ingresaron en total 131.611 personas (70.4% adultos, 17.2% niños y 12.4% tercera edad) vs. 136.258 del 2007 y 150.621 del 2006. Preocupa esta pérdida de participación en el mercado y debemos trabajar para captar más clientes...
- El negocio de alojamiento tuvo un crecimiento muy interesante y sigue la racha de los últimos años. Entre el hotel y las cabañas se vendió la suma de \$ 1.009M (28.7% de las ventas). El hotel crece un 19.6% (de \$531M a \$636M), mientras que las cabañas lo hacen en un 10.7% (de \$346M a \$ 373M). El margen del hotel se reduce del 40.7% al 38.5%. Sería justo añadir a este margen la contribución de cabañas, que ascendió a \$57M ya que el hotel asume los gastos de limpieza. Si lo hacemos, el hotel aportó con \$301M (margen del 30%). Las cabañas, de acuerdo al contrato con los accionistas propietarios, generan para estos una rentabilidad muy atractiva, y para Termas han aportado directamente con un margen del

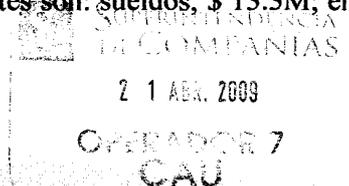


- 15.2% e indirectamente, se ha visto un incremento importante en los negocios de SPA y restaurante.
- Al área termolúdica del SPA ingresaron 20.915 personas versus 20.377 en 2007 (77% adultos, 14% niños y 9% tercera edad). Las ventas por este concepto representaron \$ 343M. Hay un incremento con relación al año pasado de \$ 9M (2.8%) y sobre ventas totales el 9.8%. Aportó con \$ 184M (53.5%).
 - El Club Termal creció en un 11.3% alcanzando ventas por \$ 373M, que representan un 10.6% de las ventas totales. Aquí se ve claramente el efecto del incremento de huéspedes alojados, ya que hay una relación muy estrecha entre alojamiento y utilización de esta área. También, fue posible incrementar en algo los precios de ciertos tratamientos e impulsar más la venta de servicios sueltos en lugar de paquetes, que tienen un menor precio por servicio. Aportó con un 40.1% de margen, similar al año anterior.
 - La cafetería de ésta área creció un 25% en ventas, y aportó con \$ 39M de margen, superando en \$15M (16%) a lo obtenido el año anterior.
 - Marginalmente, tenemos los ingresos de ganadería y agricultura (1.6% de las ventas con un margen del 31% que representa \$ 17M).
 - En ingresos extraordinarios tenemos \$ 34M. De estos, buena parte corresponde a reclasificación de cuentas, por ejemplo, amortizaciones hechas en exceso por alrededor de \$ 5.6M, exceso de provisiones de vacaciones \$ 15M, ingresos por anticipos de reservaciones no utilizados, etc.
 - La utilidad operativa fue de \$ 1.479M versus \$1.420M de 2007. Un incremento de \$58M. Sobre ventas fue del 42.2% contra el 43.8% del año pasado.

Egresos:

Los egresos totales ascendieron a \$ 750M contra \$724M de 2007, desglosados de la siguiente manera:

- Los gastos de venta se mantienen en el 5% de las ventas. Cuantificados representaron \$ 176M (crecieron \$ 13M con relación al año pasado). Incluyen \$ 76M en sueldos y salarios, \$64M en publicidad y propaganda y \$34M en servicios profesionales, que son los honorarios de Presidencia.
- De los gastos generales y administrativos Papallacta, que representaron un 9.7% de las ventas, porcentaje un 0.3% menor al de 2007, ascendieron a \$ 340M. Los más representativos fueron, sueldos y beneficios sociales, \$149M (\$8M más que en 2007) honorarios y gastos legales, \$ 12.9M, comunicaciones \$ 20M, combustibles y mantenimiento equipos \$ 10.5M, seguros \$ 25M, impuestos municipales, contribuciones, permisos y Superintendencia de Compañías \$ 19.7M, depreciaciones \$ 14.9M, medicinas \$ 7.1M, aporte Fundación Terra \$ 5.7M, bono navideño al personal \$ 8.8M y seguro privado de salud BMI, \$ 31.8M. Mantenimiento de vehículos \$15.2M, comisiones, selección de personal, capacitación, parqueos, alimentación, donaciones, cuentas dudoso cobro, etc, alrededor de \$14M
- Los gastos administrativos de Quito se incrementaron de \$ 54M a \$ 69M; pasaron del 1.7% al 2% de las ventas. Los más importantes son: sueldos, \$ 13.3M; en comunicaciones \$ 12M





(lo que da un total de \$32M en este rubro para toda la Empresa) en mantenimiento de equipos \$ 5M., capacitación \$ 6.5M, arriendos y parqueadero \$ 11.3M, depreciación de equipos y muebles \$ 4M, papelería y suministros \$ 4.3M; refrigerios, luz, guardiana, mantenimiento \$5M, e impuesto a la renta funcionarios \$ 4.6M.

- Los gastos financieros se reducen de \$ 182M. a \$ 163M y son el 4.7% de las ventas vs. el 5.6%. Las comisiones de tarjetas de crédito aumentan de \$ 61M a \$ 63M. Por concepto de intereses, pagamos \$ 61M vs. \$44.5M del año pasado. En operaciones de arrendamiento mercantil, de \$72M, bajamos a \$32M debido a que buena parte de las operaciones de leasing fueron canceladas y no seguimos operando con este mecanismo porque dejó de ser un escudo fiscal. En comisiones y gastos bancarios tuvimos un costo de \$ 7.1M.
- La utilidad antes de impuestos y 15% a empleados, ascendió a \$ 728.978 Por concepto del 15% se contabilizan \$ 109.346 y del 25% de impuesto la renta \$ 154.908. Por ley tenemos que apropiar \$ 46.472 a reserva legal, quedando a disposición de los accionistas la suma de \$ 418.251.5, es decir, \$18M más que el año pasado y que representa un 11.9% sobre las ventas.

3.) Balance:

Activo:

Entre el 2007 y 2008 vemos que el activo total se incrementa en \$ 168M. De estos, apenas \$9M corresponden a activos fijos, mientras que el año anterior esta cifra fue de \$145M. Construimos la bodega de reciclaje, cambiamos pisos de 13 habitaciones del hotel, construimos con adoquín senderos internos y puentes peatonales. Lo que falte se hará este año. Terminamos los equipamientos con acero inoxidable de las cocinas y adquirimos ciertos equipos industriales que hacían falta. (Horno de pan, refrigeradores industriales, lavavajillas en el R1, etc.) Invertimos en equipos de computación, impresoras, equipo de sonido para la recepción, bar y restaurante. También dos TV digitales para estas áreas sociales. Construimos muebles para remodelar el restaurante del hotel, principalmente la zona de ingreso y, el área que une el bar con la cocina. También se adecuaron dos habitaciones en la antigua recepción, para ser utilizadas en masajes. Adicionamos 20 lockers en el SPA y, reconstruimos los antiguos que estaban afectados por la humedad.

Realizamos importantes inversiones para un buen uso del agua termal, cuyo resultado está a la vista: mejor control de temperaturas en las piscinas de las cabañas, buen servicio de este recurso en las habitaciones, gracias a haber incrementado la presión y, no tener que esperar para tener agua caliente en las duchas. De paso, estos arreglos mejoraron también la calefacción en las habitaciones, salón de uso múltiple, SPA, etc. Cambiamos la losa del establo e iniciamos un rediseño de las plantas de tratamiento de aguas servidas.

El Activo corriente se incrementa en \$141M. De estos, \$110M corresponden a Caja y Bancos, cuyo saldo final fue de \$260M. Parte de estos recursos podíamos haberlos aplicado a abonar a operaciones de crédito bancarias y, habríamos reducido el endeudamiento. No lo hicimos por prudencia ya que la situación económica del País se va complicando y, preferimos contar con



recursos que nos permitan cancelar las obligaciones más importantes del 2009, que son el 15% de utilidades a trabajadores y el 25% de impuesto a la renta.

Las cuentas por cobrar se incrementan en \$8M. De los \$98M que registra esta cuenta, \$43M corresponden a clientes, \$ 42M a tarjetas de crédito y la diferencia otras cuentas por cobrar, anticipo a proveedores y préstamos al personal. Es una cartera totalmente sana, salvo un anticipo a un proveedor por alrededor de \$6M, que está demandado legalmente. Es el primer caso de este tipo en la historia de la Empresa.

En inventarios hay un incremento de \$27M. Preferimos aumentar stocks para cubrirnos de una posible escasez e incremento de precios de ciertos productos por el cierre parcial de importaciones. También crecen por el efecto inflacionario.

Gastos e impuestos prepagados y otros activos corrientes se reduce en \$4M.

Registramos una inversión de \$ 21M en programas de computación y \$ 17M en equipos y materiales para la implementación de los mismos.

Pasivo:

El pasivo total asciende a \$1.018M. Un aumento de \$129M. Si habríamos aplicado parte del saldo en bancos para cancelar deudas bancarias, el pasivo total no se habría incrementado con relación al año anterior.

De este pasivo, el 80% es corriente (\$814M). Corresponden \$ 366M a Bancos, 167M a beneficios sociales por pagar, de los cuales, \$109M es el 15% de utilidades para los trabajadores. En impuestos se registra el saldo de \$75M por pagar al SRI correspondiente al impuesto a la renta. Cabe señalar que el valor total ascendió a \$155M, pero se dedujeron los anticipos y retenciones. El saldo por pagar a socios ascendió a \$ 59M. Una reducción de \$135M con relación al año pasado. Esto se dio por la política adoptada de preferir endeudamiento bancario a deudas personales. Mantenemos otros pasivos que corresponden al giro normal del negocio, tales como proveedores, anticipos de reservaciones, etc. Queda un saldo de \$204M en obligaciones a largo plazo con Victoria Serrano. Esperamos cancelarlo durante 2009 con obligaciones financieras.

3.) Otros:

- Sin duda, para muchas áreas, una de las actividades que más tiempo demandó, fue la implementación del nuevo sistema de cómputo. Lamentablemente, uno de los proveedores no respondió a las expectativas que teníamos y, esto dificultó enormemente la salida en vivo. Llevamos un año de retraso y, pese a las dificultades, esperamos que en el 2009 logremos superar los problemas.
- Nuevamente fuimos auditados por Smart Voyager y, renovamos la certificación de buenas prácticas en turismo sustentable. En la Travel Mart Latinoamericana, fuimos nombrados como un caso ejemplar de turismo sostenible.
- Dimos pasos importantes dentro del tema de seguridad y salud ocupacional. Esperamos concluir el proceso dentro de 2009.



- Nos vimos forzados a formar nuestro propio equipo de guardias ya que por todas las reformas legales, el costo de la compañía de seguridad se duplicó por un lado, y por otro, pese a pertenecer a otra empresa, nosotros asumíamos cualquier riesgo laboral y, los guardias tercerizados pasaron a tener los mismos derechos que el personal contratado directamente, por ejemplo, utilidades.

Resultados con relación a las proyecciones:

Para el 2008 habíamos proyectado ingresos totales de \$ 3.463M y los sobrepasamos en un 1.2% (\$42M) ya que ascendieron a \$3.505M. Los costos proyectados fueron de \$1.950M, menores en \$75M a los reales que ascendieron a \$ 2.026M es decir, un 3.8% más que el presupuesto. En general, como se observó antes, donde más incremento se dio fue en salarios y materia prima. La utilidad operativa presupuestada había sido de \$ 1.512M versus la real que ascendió a \$ 1.479M, es decir, \$33M menos, que equivale a un 2.2%. Los gastos de venta fueron un 1.3% más que lo presupuestado (\$176M versus \$174M). Los administrativos un 1.3% mas. (Diferencia de \$5M entre \$404M y \$409M) Los financieros estuvieron bajo el presupuesto en \$ 31M., con una diferencia de \$31M. La utilidad antes de impuestos calculada en \$ 739M realmente fue de \$729M, no habiendo alcanzado la meta por apenas \$10M, que es un 1.3% Cabe señalar que decidimos dejar un balance totalmente saneado, cargando al gasto ciertos gastos que figuraban diferidos para 2009.

Sugerencias y planes futuros:

Creo que en el 2009 debemos terminar los procesos ya iniciados y desarrollar algunos pendientes (que dependerían de la marcha del país):

- Inversión en capital humano con capacitación a todo nivel. Mejorar la comunicación interna. Buscar mayor eficiencia y productividad.
- Reducir gastos y tratar de incrementar ventas cruzadas dentro del complejo turístico mejorando la información y señalización. Incrementar el consumo por turista.
- Replanteo del plan de Mercadeo y publicidad. Buscar nichos de mercado. Potenciar las ventas por Internet. Incrementar ventas en el mercado local, dando prioridad al balneario, SPA y mercado corporativo mediante el empleo de free lances. Volver al origen de nuestro negocio: salud, recreación, aventura y descanso, haciendo hincapié en los beneficios del termalismo.
- Dar prioridad al mantenimiento de la infraestructura.
- Construir una nueva cafetería y área de esparcimiento para el personal.
- Construir la nueva puerta de acceso al complejo turístico, para reforzar la seguridad nocturna y mejorar los parqueaderos.
- Construir la nueva boletería del balneario. Remodelar el balneario mejorando los pisos y vestidores, poner un tobogán y otros servicios, mejorar la gruta de vapor, contar con un dispensario médico dentro del balneario, remodelar el Kiosco, etc.
- Adquirir una casa para oficinas y bodegas, con proyección para construir un edificio en el futuro. Este proyecto podría correr por parte de los socios.



- Dar marcha al proyecto de generación de energía hidroeléctrica para autoconsumo, al haber fallado las gestiones de un proyecto compartido con HCJB:
- Continuar con las gestiones necesarias para lograr un mejoramiento radical de la vía de acceso. En este aspecto, hay que señalar que Walter Molina y Patricio Pillajo han sido un gran apoyo ante la comunidad y autoridades.
- Aunque no es un buen momento, no podemos descartar la construcción de las cabañas de socios que restan. Por lo menos se podría dejar planteado el proyecto para desarrollarlo en 2010.

Debo agradecer de manera especial a Roberto Merino por el gran apoyo prestado al liderar la implementación del nuevo software. Sin su ayuda, creo que estaríamos en pañales, o con un caos del que no se como podríamos salir sin vernos afectados. También le agradezco por todas las gestiones realizadas ante las instituciones financieras para la obtención de recursos.

Como todos los años, agradezco a los señores accionistas por el apoyo brindado a la gestión realizada por quienes estamos a cargo de la administración del negocio.

Papallacta, 9 de marzo de 2009

Atentamente,

Joaquín Zaldumbide Serrano
Gerente General

