

Quito, 12 de Abril de 2016

Me es grato presentar a consideración de los Señores Accionistas el Informe del ejercicio económico terminado al 31 de diciembre del año 2015, correspondiente a la gestión de ETICA.

## **INFORME PARA LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE ETICA - EMPRESA TURISTICA INTERNACIONAL**

*El 2015 fue un año con grandes retos, particularmente la incorporación del Santa Cruz II a nuestra flota y la remodelación del Finch Bay Hotel, desafíos que enfrentamos como un equipo sólido, haciendo todos y cada uno, desde su posición, su mejor esfuerzo y gracias al respaldo de los accionistas de la compañía. Durante el año logramos el crecimiento y mejora continua planteados para cada área de la compañía, participamos en la creación de la normativa para el sector, dimos cumplimiento a todas las regulaciones vigentes aplicables y por supuesto logramos un mayor posicionamiento mundial de la marca Metropolitan Touring. No solamente esto, sino que, aportamos a la sociedad de manera significativa con los "cruceiros legado".*

Comparto con Uds., señores accionistas, los resultados del ejercicio Económico 2015, los cuales son altamente positivos y muy alentadores, aún más en estos momentos en que la economía de nuestro país enfrenta enormes retos.

### **PRINCIPALES ASPECTOS SUSCITADOS DURANTE EL EJERCICIO 2015**

#### **ASPECTOS COMERCIALES 2015:**

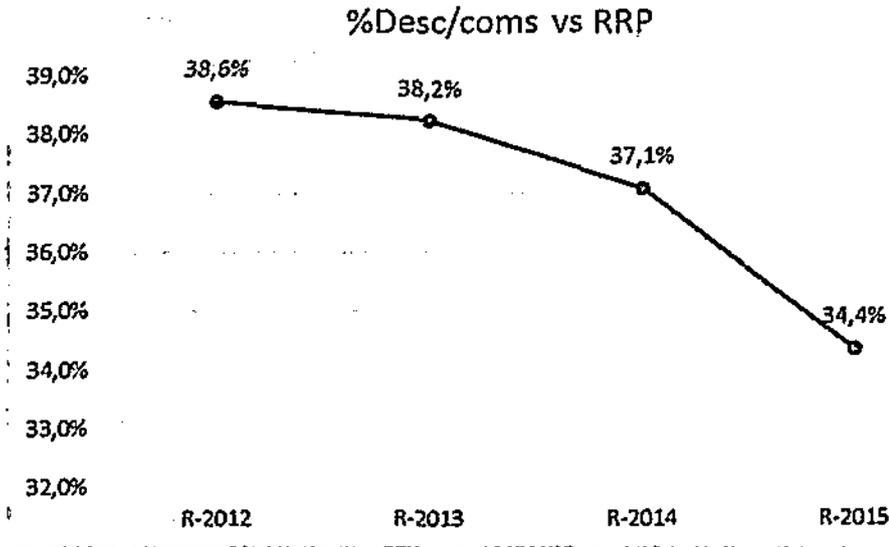
Durante el año 2015 las acciones comerciales estuvieron orientadas a consolidar y estabilizar el volumen de ventas a través de un manejo detallado del inventario, así como de la depuración del portafolio de clientes y contratos buscando maximizar la rentabilidad total. Los principales ejes de trabajo en el 2015 se detallan a continuación:

**EJE NIVELES DE OCUPACIÓN:** El año 2015 se presentó como un año "no tradicional", dado que por primera vez ningún barco salió a dique debido al cambio de la embarcación Santa Cruz, gracias a lo cual el dique que estaba programado no se realizó. Con esto, por primera vez en los últimos años el inventario a ser colocado presentó un incremento de aproximadamente un 5% de noches disponibles para la venta. Es por esto que el reto no era crecer en ocupación en relación al año anterior sino mantener los niveles absorbiendo el incremento de capacidad. El año 2015 cerró con una ocupación promedio en barcos de 86.8% (54 mil noches) un ligero incremento versus el nivel del 2014: 85.6% (51 mil noches), resultando en un crecimiento real del 6% en número de noches colocadas.

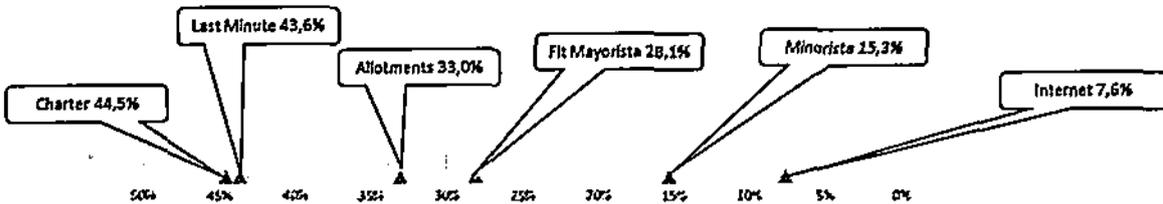
**EJE PRECIO:** El período 2015 fue el período de depuración de acuerdos y hasta cierto punto de optimización del portafolio de clientes buscando optimizar el RevPAR (revenue per available room) dados los niveles de ocupación alcanzados. Por otra parte se buscó un MIX adecuado de clientes y participación de mercados, que permitiera afrontar riesgos futuros como la apreciación del dólar, lo cual encarece nuestro producto en ciertos países. En 2014 se iniciaron las gestiones de

negociación en búsqueda de reducir la brecha existente entre el precio sugerido de venta al huésped final (RRP: Recommended Retail Price) y la tarifa promedio real de venta. En el 2015 se consiguió con éxito mantener dicha tendencia y cerrar en un promedio de descuento y/o comisiones equivalente al 34.4% de la tarifa RRP. A continuación se adjunta la evolución de esta brecha así como el promedio de brecha alcanzado en 2015 según canal y forma de venta.

*Evolución de brecha T.Prom real vs RRP*



*Brecha promedio T.Prom vs RRP en 2015 por modo/canal de venta*



**EJE REVENUE MANAGEMENT:** Durante 2015 el proceso de "revenue management" implementado desde 2013 continuó presentando una constante optimización de su principal indicador: RevPAR, en todos los itinerarios de nuestros productos, de tal manera que este pasó de 395 a 435 dólares por pasajero por noche del 2014 al 2015.

**EJE PRODUCTIVIDAD:** La generación de nuevas herramientas de análisis y cambios de indicadores de seguimiento durante 2013 focalizados en mirar la demanda en el mes de generación y no en el mes de viaje, nos permitió tener una mejora en los días de colocación de pedidos y por ende tener una menor presión en los precios de ventas de última hora, durante 2015 hemos estabilizado el nivel de "arranque" de ventas para cada año en curso.

Ventas del año confirmadas antes 1-enero	
2013	55%
2014	57%
2015	63%
2016	63%

Lo que este cuadro nos permite ver es que al 1-enero-2013 las ventas confirmadas a inicio de año representaron un 55% de las ventas totales de dicho período, para 2014 por acciones de control de productividad este indicador subió 2 puntos porcentuales para iniciar el año en 57%. Este proceso mayormente consolidado y acoplado a la demanda del mercado al alza permitió que las gestiones del 2014 y mantenimiento durante 2015 permitan iniciar el 1-enero del año 2016 con un 63% del Presupuesto confirmado.

**EJE MENSAJE COMERCIAL Y DIFERENCIACIÓN:** Durante 2015 se desarrollaron los nuevos pilares y fundamentos del mensaje comercial que usaremos para impulsar las ventas de nuestros productos. Se definieron tres pilares de venta para atacar las fases de decisión por las cuales el viajero promedio pasa antes de tomar su decisión de compra: Pilar 1 (QUE), el cual se enfoca en resaltar la calidad y contenido de nuestra oferta; Pilar 2 (COMO), el cual se enfoca en diferenciar las formas de viaje que ofrecemos, sus ventajas y beneficios; y el Pilar 3 (QUIEN), el mismo que resalta la importancia de seleccionar el proveedor adecuado para prestar el servicio. A su vez estos pilares han desarrollado las herramientas necesarias comerciales que permiten a nuestros clientes y canales sustentar los niveles de calidad de nuestros productos y por ende nuestros precios. En 2015 se desarrollaron las herramientas correspondientes al Pilar 1, el cual fue recibido por el mercado con alto agrado y que permitió generar barreras de entrada a competidores basados en precio al demostrar la calidad de real de contenido con los que cuentan nuestros productos en Galápagos, el resultado se plasmó en la herramienta comercial denominada BIG15.

**EJE VENTAS DIRECTAS INTERNET:** Para el año 2015 se puso en marcha el Plan Comercial Internet-2018, el mismo que buscó crecimientos agresivos en las ventas directas con el fin de mejorar la rentabilidad al tener márgenes de intermediación reducidos. El reto con este plan fue balancear la demanda de espacios finitos con los que contamos con la búsqueda de la demanda adecuada para nuestros productos. Para las ventas en el 2015 ya contamos con análisis de información referente a la GeoLocalización de nuestros huéspedes para poder realizar una oferta basada en ciclos de demanda cruzado con ciudades o estados en Estados Unidos que vemos no son atendidos por nuestros canales tradicionales. El resultado obtenido en 2015 es alentador ya que al aplicar estos criterios obtuvimos un crecimiento aproximado del 45% de ventas de nuestros barcos en Galápagos lo cual va en línea de mantener niveles de crecimientos consecutivos por 3 años superiores al 25%. A continuación la evolución del volumen de ventas Barcos a través de canal directo Web y sus páginas disponibles.

Sum of Venta	
<u>VersiónPeriodo</u>	<u>Total</u>
R-2013	1.481,27
R-2014	1.538,85
R-2015	2.235,80

Con las estrategias antes mencionadas, las ventas de cruceros crecieron entre el 2014 y 2015 en un 14.5% y fueron del orden siguiente:

Ventas cruceros	REAL 2014	REAL 2015
M/N SANTA CRUZ	10.289	11.680
YATE ISABELA II	5.598	6.392
YATE LA PINTA	7.629	8.862
<b>total ventas cruceros</b>	<b>23.515</b>	<b>26.934</b>

## **ASPECTOS OPERACIONALES:**

### **OPERACIONES MARITIMAS**

En el año 2015 las operaciones marítimas se desarrollaron con normalidad y dentro de los costos presupuestados. Cabe mencionar que debido a la crisis petrolera mundial, el costo del diésel utilizado en nuestras operaciones tuvo un comportamiento positivo. Adquirimos el mismo a razón de 2,6 dólares por galón, frente a los 3,5 pagados anteriormente, factor de enorme relevancia en nuestra gestión.

Se cumplió al 100% con todos los requerimientos de mantenimiento y gestión supervisados por las Sociedades Clasificadoras respectivas (ABS y RINA). Además tuvimos cero siniestralidades.

### **M/N SANTA CRUZ**

El barco mantuvo su operación hasta el mes de Octubre cuando fue reemplazado por la nueva embarcación Santa Cruz II. Mientras brindó servicios, aseguramos una operación permanente utilizando lo mínimo necesario para su mantenimiento.

### **SANTA CRUZ II**

Definitivamente el hecho más relevante del año fue el proyecto de acondicionamiento del barco para nuestra operación en Galápagos, desde el momento de la confirmación de compra se debieron desarrollar todas las acciones tanto documentales como técnicas para lograr en corto tiempo el que la empresa pueda contar con la embarcación lista para entrar en operación cumpliendo con las expectativas que nos impusimos. Algunos de las acciones más relevantes incluyen:

- Documentos de importación y certificados.
- Traslados del barco desde el Sur de Chile hasta Guayaquil.
- Diseño interior con la compañía sueca FIGURA
- Nacionalización del barco y manejo de inspecciones estatutarias Ecuatorianas.
- Presentación de cambios a la Sociedad Clasificadora y la respectiva aprobación.
- Compra de equipos y la respectiva importación.
- Planificación y ejecución de los cambios e implementación de los nuevos sistemas, Aire Acondicionado, sistema eléctrico (Nuevos generadores), sistema sanitario, etc.
- Ejecución de Dique Seco para el ingreso de los nuevos equipos y mantenimiento del casco.
- Creación de los nuevos espacios y diseño de interiores apoyados por el grupo Sueco de H&F.
- Finalmente lograr las certificaciones que nos permitan entrar en operación ya bajo las reglas del PNG y las leyes estatutarias para embarcaciones nacionales.

## **YATE ISABELA II**

La embarcación respondió satisfactoriamente durante todo el año con los nuevos motores de propulsión. No se presentaron novedades relacionadas con este cambio y el barco operó sin novedad.

## **YATE LA PINTA**

La embarcación ha respondido satisfactoriamente con su nuevo sistema de propulsión, no enfrentamos ningún inconveniente en la operación relacionado con este importante cambio. Se lograron los objetivos principales como la eliminación del ruido provocado por las máquinas hacia las habitaciones de huéspedes y una economía importante en el consumo de combustibles.

Durante este período se logró un objetivo muy importante, el cambio de Sociedad Clasificadora. Entramos en un proceso de inspección física y documental que permitió que la Sociedad Clasificadora ABS nos acoja bajo sus reglas estatutarias emitiendo el certificado definitivo a nuestro favor.

Con esto se logró que todas las embarcaciones mayores de la empresa se encuentren clasificadas por el ABS, Sociedad Clasificadora de gran prestigio y renombre internacional. Hecho que adicionalmente facilita el control interno.

## **OPERACIONES DE TIERRA**

La Operación de tierra durante el año 2015 presentó algunos retos que nos obligaron a redoblar controles para garantizar la seguridad de los huéspedes.

Fenómenos naturales como la inesperada reactivación del volcán Cotopaxi, cambios de alerta del volcán Reventador y la alta actividad del volcán Tungurahua generaron cambios en la operación con planes controlados de contingencia en respuesta a mantener una operación dentro de los límites seguros con miras de no afectar la afluencia de visitantes al país. Hechos socio-políticos significaron cierres de carreteras y toma de vías principales para manifestaciones dentro y fuera de las ciudades principales en todo el país e incluso la toma del aeropuerto de Galápagos (San Cristóbal) que obligaron a que Operaciones aplique sus planes alternativos en varios servicios, garantizando que la experiencia de los turistas sea la mejor y se complete sin riesgos innecesarios.

Los diversos planes operativos para cada caso fueron analizados y estructurados utilizando información oficial, asesoría de expertos y herramientas tecnológicas de monitoreo continuo que permitieron mantener un control de la operación en situaciones de afectación mayor. Todo el personal de operación fue re-entrenado y certificado en primeros auxilios y además se establecieron "kits de emergencia" para la operación durante eventos naturales intempestivos.

En el 2015 se formalizó un Comité de control periódico de los niveles de calidad y mejoramiento continuo por medio de un proceso de encuestas digitales que automáticamente actualizan los indicadores relevantes. El proceso de control de calidad se reforzó con herramientas adicionales como implementación de grupos focales, buzón electrónico de sugerencias y seguimiento de incidentes de huéspedes en coordinación con Customer Care y Operaciones; todo esto, con procesos de tabulación automática con respuesta y atención personalizada.

El tener la información de la operación y su nivel de entrega actualizada en línea, permitió implementar una pantalla para publicación de información actualizada que indica cantidades de huéspedes operando en zonas específicas, nivel de operación

perfecta, niveles de gestión operativa interna, número de incidentes en espera a ser resueltos y otros datos estadísticos propios de la operación.

Al cierre del año los indicadores específicos de la operación quedaron en los siguientes niveles:

Huéspedes con servicios en entregas perfecta (Perfect Delivery): 98.1%

Satisfacción del huésped en la guía: 97%

Satisfacción del huésped en su experiencia general: 93%

Huéspedes que recomendarían Metropolitan Touring para servicios Land: 100%

*\*Fuente de información: ICM OPR & Encuestas de Calidad.*

En el 2015 los procedimientos de "gestión de incidentes" fueron extendidos a la operación de Galápagos a la vez que se estableció el Sistema de Incident Management (ICM) en la gestión de Reservas para hoteles y emisión de boletos aéreos.

Durante este año se realizaron pruebas piloto del proyecto "Zero Plástico" para la Operación Land con el objetivo de minimizar el consumo de botellas plásticas desechables durante los servicios y se establecieron procedimientos para llegar a la meta de eliminar totalmente el uso de plástico sin afectar la calidad en la provisión de servicios. Se estableció que para el 2016 el proyecto superó su fase de investigación y pruebas para que empiece a funcionar formalmente con indicadores precisos que midan el ahorro real de plástico en la Operación turística.

#### **MARKETING Y RELACIONES PÚBLICAS:**

En el año 2015 la gestión del área de mercadeo y relaciones públicas se concentró en el lanzamiento del nuevo Santa Cruz II y de la remodelación del Hotel Finch Bay. Se hicieron tres lanzamientos a nivel nacional e internacional tanto para prensa como para clientes internacionales en mercados estratégicos: Londres, TMLA (Guatemala), Ecuador.

En términos de Relaciones Públicas, 2015 fue un año de excelentes resultados. Se alcanzó una cobertura de prensa escrita valorada en 5.3 Millones USD; con un potencial de lectores de 42 Millones; obteniendo 293 publicaciones de nuestros productos en medios especializados con el manejo de 72 periodistas en 41 viajes de prensa.

Por el lanzamiento del Santa Cruz II se realizaron varios viajes de prensa especialmente del Reino Unido y Ecuador, entre éstos se tuvo a bordo a Adam Coulter, editor de Cruise Critic, importante sitio web que recoge reviews de todos los barcos a nivel mundial. Además se realizó una cobertura especial en medios nacionales sobre la salida del Santa Cruz - Legado del Santa Cruz -.

Asimismo, el Finch Bay fue reconocido internacionalmente, en los World Travel Awards, como "Mejor Hotel Ecológico de Sudamérica 2015" por cuarto año consecutivo y "Mejor Hotel Ecológico del Mundo 2015" por segunda ocasión. Nacionalmente fue premiado por su innovador proyecto "Chakrita Lab", orientado a producir en el Finch Bay una parte de la demanda de hortalizas frescas, de otra forma traídas de continente, reduciendo así nuestra huella de carbono.

## **GESTION DE LA CALIDAD:**

Durante el 2015 se obtuvieron muy buenos resultados en los índices de satisfacción y calidad de nuestros huéspedes. Desde Marzo 2015 se realizó un cambio en la escala de calificación de las preguntas de satisfacción de la encuesta de los barcos, pasando del 1-5 al 0-10 con el objetivo de hacer más ácida la respuesta de los huéspedes para buscar áreas de mejora. Se aplicó este cambio de escala para el hotel Finch Bay desde Enero 2015.

El resultado de satisfacción de la "Experiencia General", que mide expedición, confort de los barcos y sus instalaciones y Hotelería, fue de 9,4 sobre 10 en su conjunto; en los meses que operó el Santa Cruz 9,3; La Pinta 9,4; Isabela 9,5 y en los meses que operó el Santa Cruz II 9,4. El promedio de la experiencia general para el hotel Finch Bay en 2015 fue 9,53.

Los indicadores que más altas calificaciones obtuvieron en el 2015 apuntaron al *servicio, conocimiento de los guías y seguridad, aspectos que sin duda fueron los más relevantes en una operación de turismo.*

En el año 2015 se comenzó a medir el nivel de calidad de los servicios de tierra, obteniendo resultados con índices de satisfacción superiores a 9.5 en la experiencia general, *calidad de nuestros guías y programación del viaje y con un fabuloso índice de "recomendación" del 100 por ciento.*

El gran reto para el año 2016 es elevar aún más el nivel de expedición. Queremos incorporar conceptos de interpretación y de exploración de clase mundial.

## **INFORMACION Y TECNOLOGIA:**

El 2015 inició con el reto de la implementación del nuevo Barco Santa Cruz II en todo lo relacionado a tecnología. Esto demandó bastante coordinación y detalle para lograr cumplir con las expectativas y fechas. En la embarcación se trabajó para que cuente con cableado estructurado, una central telefónica IP con 82 extensiones, Red WIFI con 9 Accesos points, Red LAN con 26 equipos conectados y 6 Impresoras. Para esta embarcación se contrató los servicios de Marlink como proveedor de Internet con un ancho de banda mucho mayor y mejores prestaciones. Las otras dos embarcaciones migrarán a este proveedor en el primer semestre del 2016.

Se trabajó para mejorar las necesidades del manejo de inventarios de equipos, control de antivirus y acceso remoto para un soporte eficiente a usuarios procedimos implementar System Center de Microsoft.

Se renovó la Red WIFI de las oficinas de Guayaquil a fin de tener un mejor servicio. Dentro del proceso de renovación de equipos se reemplazó ochenta y dos equipos entre estaciones de trabajo de escritorio y Portables bajo la modalidad de renta.

En las embarcaciones Isabela, Santa Cruz II y La Pinta se implementó un NAS (Network Attached Storage) es decir contar con un dispositivo de almacenamiento a fin de incrementar la capacidad de respaldos a bordo.

Se continuó con el desarrollo de aplicaciones en la nube mediante el uso de herramientas adicionales como Sharepoint e Infopath. Tales como: control de certificados de tripulación en embarcaciones, control de los certificados de embarcaciones, y mejoras en el Incident manager.

La Aplicación para la administración Integral del turismo receptivo VIAJERO requirió de un continuo mantenimiento y mejoras a fin de satisfacer de mejor manera los cambios en los procesos que requería el negocio.

Aquí algunas de las mejoras importantes:

- En las 3 embarcaciones se estandarizó la nomenclatura para identificar cada cabina con su respectiva cubierta, tipo cabina, # camas, cama matrimonial o número y capacidad. Con esta información se optimizó los reportes del envío de cada salida reduciendo el margen de error en la asignación de las cabinas abordo.
- Se desarrolló un nuevo sistema de CRUCERO para el Santa Cruz II donde se pudo realizar los grupos de pasajeros y de esta manera obtener todos los reportes abordo, como son: Zarpe, zafarrancho, listado de pasajeros, etc. Este sistema Crucero reemplazó el sistema en Access que se manejaba anteriormente.
- Optimización del módulo de asignación de Guías Galápagos, se implementó el manejo de la ficha del guía, tarifas, ratios del año calendario, reportes de asignación.
- Se implementó la administración de vuelos para el área de operaciones con la finalidad de mantener actualizada esta información operativa, como rutas, horas, etc.
- Debido a la implementación del nuevo JDE Edwards se realizó modificaciones en las interfaces de facturación en Viajero, para cumplir con los requerimientos del nuevo JDE.
- Se implementó un nuevo módulo de Cartera para registrar los pagos y anticipos de los clientes.
- Debido a la cantidad de cambios o modificaciones, el control de las mismas en el área de desarrollo se volvió cada vez más importante. Para facilitar el mismo se implementó un nuevo sistema para el control de desarrollo de software (TFS, Team Foundation Server), esto nos permitió contar con una mejor administración del equipo de programación mediante el control de código fuente, entre otras ventajas más.

### **RECURSOS HUMANOS:**

El año 2015 fue un año de transición en la gestión de Recursos Humanos en lo que relativo a la medición del ambiente laboral debido al cambio de metodología, lo que hizo necesario trabajar simultáneamente en dos frentes.

Durante el primer semestre del año se dio continuidad al plan de bienestar definido bajo la metodología de Great Place to Work y en el segundo semestre se implementó la metodología Happiness.

A partir del mes de mayo inició el proceso de familiarización con los conceptos de Happiness que arrancó con la fase de sensibilización a través de una campaña de expectativa con material gráfico y mensajes clave. Esta campaña se realizó en forma simultánea en Quito, Guayaquil, Galápagos y las embarcaciones. Durante esta fase se conformó un Equipo Gestor Integrado por personas dentro de la organización con la capacidad de transmitir los conceptos de Felicidad. Este equipo fue capacitado para difundir estos nuevos conceptos.

Seguidamente vino la fase de movilización en la que el Equipo Gestor desplegó los conceptos a toda la organización y al iniciar el mes de Junio se realizó la medición de Happiness que permitió conocer tanto los resultados individuales como los corporativos en forma inmediata.

El Índice de Felicidad alcanzado, luego de totalizadas todas las encuestas de los colaboradores fue 6.1, este resultado se compara con un estándar para el país que corresponde a una calificación promedio de 5. Los aspectos medidos en la encuesta con mayor calificación fueron: Ausencia de trabajo aburrido, Ausencia de trabajo frustrante, Orgullo de la Organización. Esta encuesta también permitió conocer factores sobre los cuales fue importante trabajar durante ese año que tienen que ver con la comunicación y el reconocimiento.

Una vez concluida la encuesta se dio inicio al levantamiento de planes personales de felicidad estos planes fueron tabulados y priorizados y permitieron elaborar el Plan Estratégico de la Felicidad y su cronograma de implementación que arrancó en Noviembre del año 2015 y se mantendrá durante el año 2016.

Adicionalmente RRHH dio especial atención al entrenamiento del personal de las embarcaciones que tiene contacto directo con el cliente. Se implementó un plan de capacitación en el idioma inglés para el personal embarcado de las áreas de hotel. Este programa se desarrolló a medida luego de un diagnóstico y contó con la presencia permanente de un profesor de inglés durante tres meses en cada embarcación y en el Finch Bay. Como resultado de este programa hoy contamos con personal mejor entrenado que puede atender y solucionar en forma rápida y eficiente los requerimientos de nuestros pasajeros lo que se ve reflejado en los índices de calidad y satisfacción de clientes.

En lo relativo al manejo administrativo del departamento de RRHH, se trabajó en un desarrollo web que permite controlar la asignación y embarque de todo nuestro personal, optimizando tiempos y minimizando los posibles errores que un proceso manual puede generar.

### **COMPRAS Y LOGISTICA:**

Los espacios de bodegas y cámaras frigoríficas operaron satisfactoriamente durante este período y se adquirió un camión de despacho para reemplazar el antiguo que ya resultaba no operativo.

En el 2015 se tuvo como objetivo el cumplimiento de órdenes de compra al 95% y se logró un 87%, principalmente debido a la falta de barcos cargueros ya que durante casi todo el año se contó solo con un barco de carga y algunas gabarras que hicieron viajes esporádicos en la ruta Guayaquil – Galápagos.

Debido a esto, gran parte de nuestra carga se envió vía aérea previo acuerdos con las aerolíneas, encareciendo de manera significativa el costo del flete.

En el cuarto trimestre hubo una recuperación en el proceso, debido a que ingresó un barco carguero del estado, con el cual firmamos un acuerdo de servicio por el envío de toda nuestra carga en contenedores. Con el ingreso del nuevo carguero también se modificó el proceso logístico de carga, ya que ahora toda la carga viaja en contenedores a Galápagos y esto hace que el lead time de la carga pase de 4 días que era en la modalidad anterior a 15 y 20 días en la nueva modalidad de contenedores.

Estos hechos han originado que los costos de flete se coloquen en aproximadamente 1 dólar por kilo vía aérea y 0,60 centavos vía marítima. Factor que nos obliga a introducir mayor planificación en las compras y despachos a Galápagos.

A pesar de que en el año 2015 los medios disponibles no cubrían la demanda de carga, nuestra operación fue atendida priorizando las necesidades y coordinando adecuadamente los cupos de carga aérea con las aerolíneas. De esta manera nuestra cadena de suministro no presentó quiebre y mantuvimos abastecida a toda la operación de Galápagos.

### **CONTROLLING:**

El año 2015 tuvo varios eventos de impacto en la operación normal de la Compañía, tanto de carácter interno como externo, entre los primeros están la estabilización de la nueva versión del sistema financiero JDEdwards y el proyecto Santa Cruz II; y por otra parte, la imposición de salvaguardas a las Importaciones que tuvo su efecto también en los precios de productos locales, la irregularidad en transporte marítimo de carga hacia Galápagos, el cambio en el puerto de llegada de carga hacia Baltra (hasta mediados de año fue Puerto Ayora) y la reforma a la ley laboral en cuanto a la provisión de jubilación y desahucio. Estos hechos incidieron en el incremento de costos y gastos, a pesar de lo cual se mantuvo un adecuado control del presupuesto y la entrega de resultados de las Empresas de Turismo de manera oportuna.

El proceso de elaboración de presupuesto y control de su ejecución, fue de carácter participativo y se contó con la herramienta tecnológica interactiva que permite a cada responsable de área dar seguimiento a su gestión presupuestaria. Adicionalmente se hicieron algunos avances en cuanto a las herramientas de control de costos: mejora en la metodología provisiones land con la implementación de nuevas políticas de cálculo de costos y la construcción del primer prototipo de kardex en línea para control de descargas de inventario.

### **BUSINESS INTELLIGENCE:**

Continuando con el empoderamiento de la organización frente a JD Edwards, este año se estabilizaron los procesos financieros y contables, se generaron los reportes de gestión y operativos y se integraron las herramientas para la gestión tributaria (ATS), de vital importancia para la recuperación del IVA de exportadores.

Durante el 2015 adicionalmente se ejecutó lo siguiente:

- Estabilización de procesos automáticos de JD Edwards con Viajero y Zeus.
- Implementación de interfaces de importación de retenciones a JD Edwards.
- Implementación de interfaces de consumo de inventarios para la integración de ZEUS.
- Mejoramiento de la herramienta de análisis de indicadores de calidad.
- Desarrollo de herramientas de análisis de ventas y ocupación para Finch Bay.
- Desarrollo de interfaces para Bodegas, permitiendo el control de los movimientos internos de la bodega Guayaquil, así como el armado y despacho.
- Integración de información de biblia de operaciones al Incident Manager.
- Implementación de herramientas de Cash Management para facilitar el trabajo con las distintas instituciones financieras.

### **RESULTADOS FINANCIEROS:**

En cuanto a la tesorería, en referencia a la Emisión de Obligaciones de ETICA, a partir del octubre 2015 se cambió la Calificadora de Riesgos en cumplimiento a las regulaciones de la Ley del Mercado de Valores. La nueva calificadora de riesgos

fue ICRE del Ecuador. Nuestra calificación con corte al 30 de octubre 2015 subió a "AA".

Durante el año 2015 el equipo financiero tuvo retos muy importantes en conseguir financiamiento para cumplir con la inversión del Santa Cruz II en un época complicada para el Sector Bancario ecuatoriano. Contando con la aprobación del Directorio se tomaron algunos préstamos con varias entidades bancarias en las condiciones detalladas a continuación:

A través de Produbanco Ecuador se gestionó un crédito en el exterior con Banco Proamérica Costa Rica por US\$ 2'700.000 con una tasa de 7,25% a 5 años, este dinero fue utilizado para el pago de una cuota de la compra del barco al proveedor Chileno Transportes Marítimos Terra Australis. Adicionalmente, se tomó US\$ 1'000.000 con Banco del Pacífico con la tasa de interés de 8.95% a un plazo de 3 años y US\$ 800.000 con Produbanco con una tasa de 9.02% a 5 años, ambos para cubrir obligaciones adquiridas por la remodelación del Barco.

Adicionalmente se solicitó préstamos de corto plazo con Banco General Rumiñahui con un plazo de 3 meses con una tasa de 8.95% para capital de trabajo.

También se inició operaciones con el Banco Bolivariano por su trayectoria en la banca corporativa y por su innovación en plataformas de pago, ahora los depósitos de cheques locales se los realiza en línea a través de un equipo de depósito express sin necesidad de depositarlos en el banco, actividad que nos ayudó mucho en la obtención rápida de liquidez. El Banco Bolivariano nos entregó un préstamo de USD 1'000.000 a 6 meses con una tasa de 8.83% para cubrir temas de remodelación del Barco.

La devolución del IVA a los exportadores fue el proceso de mayor impacto, debido a que por razones de un nuevo desarrollo tecnológico por parte del SRI, las devoluciones estuvieron paralizadas por aproximadamente 6 meses.

En el aspecto societario podemos mencionar como el hecho más relevante la nacionalización de los accionistas en ETICA, proceso que se concluyó en diciembre de 2015, logrando con ello bajar la tarifa de IR del 25% al 22%.

La Nacionalización de accionistas dio paso a la liquidación de las compañías Equitur, Metrocorp International y Metropolitan Touring International. Previamente a esto, las obligaciones que estas mantenía con acreedores por US\$ 3.7M fueron trasladadas a ETICA, así también se eliminó la cuenta por cobrar que ETICA tenía con MTI y que fue una salvedad por varios años en el Informe de Auditores Externos y ascendía a US\$ 5.6M.

El Grupo Futuro en el año 2015 entregó fondos por US\$ 8.2M que financiaron la compra del casco del Santa Cruz II, con lo cual a diciembre del 2015 terminó con una participación accionaria del 38.128%.

En el aspecto tributario podemos mencionar:

En septiembre 2014 se emitió el Acta de Determinación del año 2010 de ETICA donde generó un valor a pagar de \$ 564 mil esta Acta fue impugnada ante la Autoridad correspondiente en el departamento de Reclamos en el SRI. En mayo de 2015 se realizó el pago de \$ 91 mil, glosa que excluyó los valores de intereses y recargos al aprovechar la Ley de remisión de multas del SRI.

En Diciembre 2014 se emitió el Acta de Determinación del año 2010 de INDEFATIGABLE donde generó un valor a pagar de \$ 35 mil, este valor fue

Impugnado en el departamento de Reclamos del SRI con el fin de aprovechar la Ley de remisión de multas del SRI donde el valor a pagar en el 2015 fue de \$11 mil.

En marzo 2014 fuimos notificados con un Acta de Determinación por Recurso de Revisión del IVA devuelto desde Julio del año 2004 hasta Febrero del año 2009, donde el SRI indicó que cometieron un error y nos devolvieron por error un valor de \$ 3.2 millones ( a la fecha con Intereses suma un valor de \$ 6.3 millones). En abril 2014 Impugnamos ante la sala 1 de Guayaquil argumentando falta de motivación en el proceso, el Informe dió un primer fallo a favor de ETICA pero en la instancia de casación el fallo fue a favor del SRI. Al momento mantenemos un juicio en la Corte Constitucional, en la cual el caso fue admitido a fines del 2015.

Producto de la compra de Santa Cruz II se obtuvo un beneficio tributario el cual nos ahorrará US\$ 126.500 anuales de IR por 5 años.

A partir del inicio de las operaciones del Santa Cruz II el 10 de Octubre del 2015, se dió de baja el Santa Cruz I, aplicando la Norma Internacional Financiera No. 5 (ACTIVOS NO CORRIENTES TENIDOS PARA LA VENTA Y OPERACIONES DESCONTINUADAS). En la actualidad este barco se encuentra clasificado como Activo Disponible para la Venta, y se mantendrá en esta condición hasta que se logre la venta del mismo.

Como es de conocimiento, en noviembre del 2014, el barco carguero San Cristóbal, de propiedad de la compañía Galacargo, cuyo mayor accionista es ETICA sufrió un siniestro como resultado del cual el barco se hundió. Por esta razón y luego de un profundo análisis, se decidió no reemplazar la embarcación y liquidar la compañía Galacargo, proceso que está muy avanzado y próximo a concluirse. Por esta razón, en la fase final de auditoría 2015 se determinó la necesidad de registrar una pérdida por Deterioro en ETICA sobre las acciones de Galacargo por \$ 340.736.96, valor que de acuerdo a Normas Internacionales debe quedar registrado en los resultados 2015. El valor remanente de pérdida será registrado en el 2016, una vez liquidada la compañía.

El Informe final de auditoría es un informe limpio, sin salvedades. Una vez presentados estos estados financieros a la Junta de Accionista se procederá al ingreso en los organismos de control (SRI, Súper Intendencia de Compañías, Bolsa de Valores).

A continuación los resultados de la compañía ETICA y aquellas relacionadas a la gestión de esta.

**CIFRAS FINANCIERAS**  
Al 31 de Diciembre del 2015

	ETICA	INDEFATIGABLE	INTERLAGO
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>			
Activos	60.201.882	9.214.679	11.595.700
Pasivos	40.357.209	2.516.557	440.654
Patrimonio	19.844.673	6.698.122	11.155.046
Total Pasivo + Patrimonio	60.201.882	9.214.679	11.595.700
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
Ingreso	56.074.159	4.709.829	2.391.629
Costo	40.590.944	2.762.752	0
Gasto	11.774.174	1.046.957	1.935.180
Utilidad antes de Impuestos	3.709.041	900.120	456.449

Los valores de participación de utilidades a empleados y pago de impuesto a la renta de la compañía ETICA y las relacionadas a su gestión, son como sigue:

	ETICA	INDEFATIGABLE	INTERLAGO
Resultado antes IR y Participación empleados	3.709.041	900.120	456.449
Participación Empleados	556.356	135.018	0
Impuesto a la renta	846.039	200.883	102.277
Utilidad Neta	2.306.645	564.219	354.172

**OTROS TEMAS RELEVANTES:**

**HOTEL FINCH BAY**

En el 2015 se hizo una reingeniería a la operación del Finch Bay, se vendió el yate Sea Finch y se cambiaron los productos a un concepto de "Land and Sea" para optimizar la ocupación de un solo yate. Además se incorporó al staff la Jefatura de Expedición para enriquecer los programas.

Por otro lado, se hizo la remodelación de todo el hotel que concluyó en el último trimestre del 2015. Hoy por hoy, el Finch Bay ofrece una nueva imagen acorde con la extraordinaria ubicación del hotel. Todas las habitaciones fueron remodeladas en su totalidad así como el restaurante, recepción y áreas sociales cuentan con nuevos muebles, lo cual ha generado una mayor satisfacción en los indicadores de calidad y satisfacción de nuestros huéspedes.

El Finch Bay es líder en prácticas sustentables en las Islas Galápagos; con su nuevo proyecto "Chakrita Lab", fue reconocido recientemente en la categoría de innovación en la primera entrega de Premios EI 2015, los mismos que fueron concebidos con el propósito de galardonar e impulsar a los líderes en la creación de proyectos altamente innovadores que contribuyan a crear un ecosistema de emprendimiento en Ecuador. Se trató de un proyecto piloto de 100m2 de cultivo contenido (15 barriles), basado en un eficiente huerto vertical (con sistema de riego y compostaje incluido), que se adapta a cualquier espacio disponible, utiliza poca agua y es amigable con el medio ambiente. El proyecto buscó dotar al Finch Bay

Eco Hotel de Galápagos con una parte de la demanda de hortalizas frescas, sustituyendo importaciones y reduciendo así nuestra huella de carbono.

Chakrita Lab proporcionó el soporte técnico necesario para que el hotel pueda producir sus propias verduras, hortalizas, hierbas, flores comestibles y decorativas. Una vez que se terminó el piloto, la empresa transfirió la tecnología y el conocimiento al personal del Finch Bay para promover la auto-sustentabilidad. Los huéspedes del hotel visitan la "Chakrita Lab" para aprender sobre las alternativas de producción y distribución que existen para la provisión de alimentos a bajo impacto ambiental.

Por otro lado, se reforzó la gestión de calidad y servicio al huésped. Se realizó informes de calidad diarios, semanales y mensuales para medir la satisfacción del huésped. También se creó un checklist para el mantenimiento preventivo de las habitaciones; un trabajo realizado en conjunto con los departamentos de Ama de Llaves, Mantenimiento y Calidad, en forma proactiva.

Hemos fortalecido los estándares de servicio y procesos de gestión para asegurarnos que todas las mejoras en calidad de expedición y hotelería se mantengan tanto en el Yate Sea Lion como en el hotel.

Se han implementado estándares de calidad hoteleros, procedimientos en todos los departamentos operacionales. Estándares básicos de todas las áreas. Se trabajó en conjunto con el equipo de Dirección Gastronómica de MT para desarrollar y fortalecer el departamento de Alimentos y Bebidas obteniendo excelentes resultados.

Fuimos invitados a participar en el proyecto de gestión integral del Ministerio de Turismo con la Corporación Alejandría, para la certificación de calidad. Se aprobó la certificación con el 96% de cumplimiento en los estándares requeridos por las organizaciones responsables.

En el 2015 obtuvimos como Hotel el puesto #1 de 37 Hoteles de las Islas Galápagos en *TripAdvisor*, adicional al reconocimiento como Hotel ganador de los Travellers Choice para los viajeros.

## **GESTION GASTRONOMICA**

### **FINCH BAY HOTEL**

Siguiendo la línea de remodelación del hotel, se implementó un buffet, los cambios estructurales añadieron planchas frías y congelación para mantener fresca y temperatura en el servicio. La variedad y estética de nuestras recetas dieron un excelente nivel de satisfacción en los huéspedes.

### **SANTA CRUZ II**

Luego de arrancar con el proyecto Santa II en GPS, inició el plan de construcción y remodelación de la cocina del nuevo barco, priorizando tener una cocina de nivel, el trabajo centró su actividad en distribución de espacios, análisis de rendimiento del RRHH, rentabilidad en la gestión, manejo óptimo de bodega.

Luego de terminar el proyecto de remodelación y estructuración, entró en marcha un plan integral de revisión de procesos y evaluación de calidad. El plan incluyó los siguientes cambios en la operación:

- Reestructuración Del Equipo De Cocina,
- Redefinición y Arquitectura de Menú. Diseño Menú Gastro -Sensorial 2016
- Procesos De Creatividad e Innovación Continua En Menús.
- Servicio y Calidad en Manejo de Menús al Cliente.
- Estandarización De Recetas Y Food Cost Nuevo Menú.
- Revisión y Control, Gestión de Restaurante (Producción, Sanitación, Rentabilidad)
- Evaluación Periódica de Resultados, Reestructuración De Procesos.

### **ISABELA, LA PINTA**

El Objetivo en las embarcaciones se enfocó en la optimización del gasto por embarcación, se coordinó con todas las áreas involucradas (Logística y Abastecimiento, Gerentes Hoteleros, Dirección Gastronómica) ejecutando un plan Integral de control del gasto y consumo a bordo; este proyecto analizó y contrastó la información de varios ejes que afectan el proceso y emitió indicadores de *consumo que son controlados por el equipo de A&B, optimizando eficientemente los recursos*. En el último trimestre del 2015 hubo una tendencia a la baja en porcentaje del gasto mensual por embarcación.

### **ETICA**

En el segundo trimestre del 2015, se diseñó un plan para mitigar el incremento de precio de productos importados por las salvaguardas, se modificó menús en las embarcaciones con sustitutos de calidad producidos en el país. Fueron 81 artículos sustituidos que consiguieron bajar el impacto de pago de aranceles a las importaciones.

En este mismo tema, el manejo de vinos y licores importados, tuvo un giro diferente, al no poder prescindir de estos productos, se cambiaron las recetas en coctelería por licores nacionales de calidad o embotellados en el país (con la opción para el huésped de tener su coctel con licor importado por un valor adicional), esto evitó pagar 25% de impuestos por cada botella de licor importado. En el caso de vinos trabajando con empresas que absorben una parte del impacto por cobro de aranceles, minimizando el pago de impuestos.

### **CONTRATO DE ADMINISTRACIÓN EMBARCACIONES DE TERCEROS**

Durante el 2015 se continuó con la provisión de servicios de administración y dotación de suministros para las dos embarcaciones de Navilusal y de compra y despacho de alimentos para Celebrity. Las dos operaciones fueron manejadas con excelencia y los contratos se mantendrán vigentes, lo cual significa un ingreso para la compañía de aproximadamente 1,2 millones anuales.

### **GESTION FUNDACION GALAPAGOS:**

Dentro de las acciones de responsabilidad social La Fundación Galápagos Ecuador mantuvo el compromiso de ofrecer a la juventud galapagueña la oportunidad de conocer el entorno natural y ecosistema de las Islas Galápagos. Para lo cual, durante el año 2015, coordinó y ejecutó el Programa de Cruceros con estudiantes y maestros de los centros educativos de la comunidad local.

Los cruceros educativos, se han convertido en una tradición de aprendizaje para los jóvenes y niños de la provincia de Galápagos. Las reacciones y comentarios de todos aquellos que resultaron favorecidos con estos viajes a alrededor de la Islas,

nos dejaron con una grata sensación de orgullo de empresa. Se favoreció como en años anteriores a aquellos estudiantes que se han destacado en su aprovechamiento académico y en otras actividades extra escolares como deporte, ciencias, cultura, adicionando en este año al perfil de ganadores a aquellos niños y jóvenes de zonas rurales o sectores menos favorecidos.

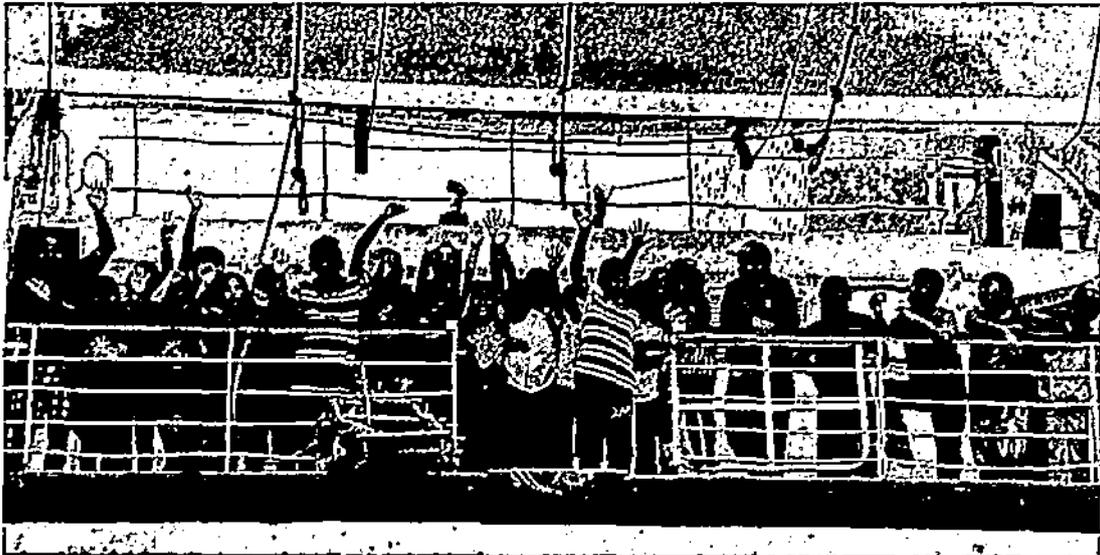
También se premió con cruceros a jóvenes estudiantes que se destacaron en programas especiales relacionados con acciones de Conservación destacando un pequeño proyecto de capacitación en fotografía de naturaleza para jóvenes galapagueños dirigido por un instructor del Parque Nacional Galápagos.

Al igual que el año anterior se apoyó con un crucero al Curso de Ecología coordinado por Ecologyc Project apoyado por el Parque Nacional Galápagos, donde se motivó a los estudiantes a participar en proyectos de conservación.

En total 67 jóvenes se beneficiaron con los cruceros educativos.

Adicionalmente, teniendo en cuenta que el 10 de octubre del 2015, el Santa Cruz II comenzó a operar en las Islas Galápagos, y que su predecesora, la MN Santa Cruz tendría que abandonar las islas; se decidió lanzar una iniciativa educativa llamada **"Legado de la MN Santa Cruz a las Islas Galápagos"**.

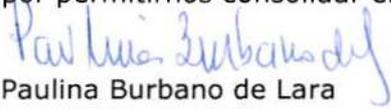
Es así que a bordo de la MN Santa Cruz, se organizaron a partir del 11 de octubre, tres cruceros de 4 días/3 noches exclusivamente para jóvenes y niños galapagueños, para quienes este era su primer viaje a las Islas dentro del Parque Nacional. 210 niños pudieron disfrutar de estos cruceros dedicados exclusivamente a ellos.



Nuestro objetivo fue que este viaje cambie sus vidas, su visión, e incluso sus sentimientos sobre el lugar en donde viven. Esperamos que se enamoren aún más de sus islas, que se sientan orgullosos y comprometidos a cuidarlas.

Finalmente, quiero agradecer a todo mi equipo por su trabajo del día a día, por su perseverancia y lealtad. Me siento muy orgullosa y agradecida de trabajar junto a un grupo de personas que demuestran su profundo compromiso con lo que hacen. Esa es la característica que nos ha permitido alcanzar uno a uno nuestros objetivos.

Mi especial agradecimiento para los señores directores y accionistas que han acompañado a la administración en un año de grandes desafíos y sueños. Gracias por permitirnos consolidar el futuro con el nuevo Santa Cruz II.



Paulina Burbano de Lara  
Presidenta Ejecutiva