

# Informe de Gerencia

## Zuturismo Cía. Ltda.

### 2015

## Introducción

El 2.015 se perfiló inicialmente como un año difícil, pero pronto tomó un giro positivo y todos los meses, salvo enero y julio que experimentaron incrementos en ventas. En especial septiembre, octubre y noviembre. Logramos contrarrestar el decrecimiento de 3 de nuestras más importantes agencias, con incrementos interesantes en otras agencias y también con nuevas. Analizamos nuestra clientela para poder diseñar productos que puedan atraerlos. Los huéspedes siguen cambiando, incrementando los porcentajes en europeos. Realizamos contablemente esfuerzos para obtener costos más reales, mejoras en procesos y contratamos una auditoria para depurar el balance y mejorar sistemas internos. La dirección que estamos tomando es en procesos más controlados, costos claros y a tiempo y estrategias acorde. La meta: ¡mejorar para ganar más!.

Nuestro proceso de inversión y re inversión en el bien continúa, en especial con la incorporación de la nueva recepción y dos nuevas habitaciones. En el 2.016 continuarán los proyectos de mejoras. Las perspectivas son muy positivas, a pesar de la realidad mundial y nacional.

## Ingresos y Egresos

Cerramos un año muy positivo, con un incremento en ventas del **17,62%**, alcanzando un total de **\$902.282,75**, \$135.196,73 más que en el 2.014 y \$254.715,33 más que el 2.013. Este es un crecimiento del **39,33%** en dos años.

Considero que el 2.015 fue un excelente año. Había sido catalogado como uno año de crisis para turismo mundial. Para América en general, esta crisis se convirtió en oportunidad. Los problemas en África, Europa y Medio Oriente, hicieron de nuestra región un destino interesante y lo hemos sabido aprovechar al máximo. Sobrepasamos el presupuesto de ventas en 7,62%.



Este incremento pudo haber sido mayor si las cinco agencias claves de nuestro portafolio, no hubiesen decrecido sus ventas (entre estas Gentian Trails y Backroads con decrecimientos de \$32.000 y \$13.600 respectivamente).

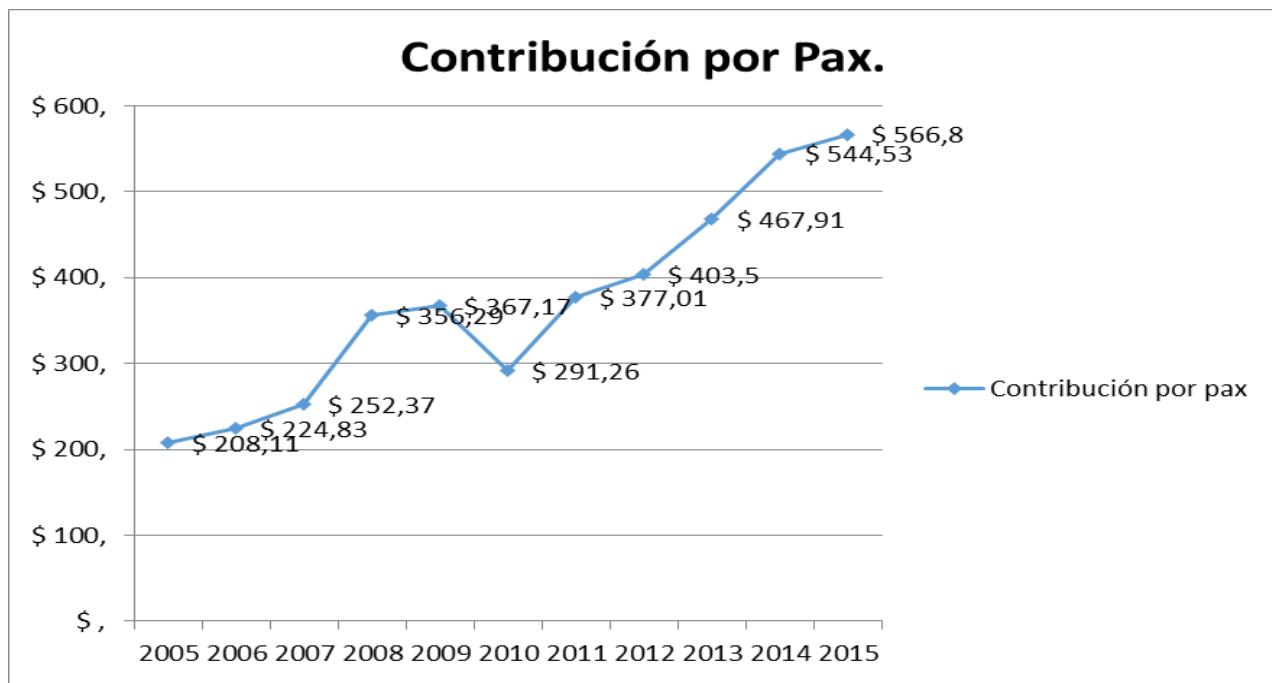
Nuestro margen operacional también se incrementa en 35,02% a \$ 429.277,71. Este es un aumento de \$111.332,22 sobre el 2.014. Nuestra utilidad para repartir, aunque aún no es lo ideal, fue de \$26.584,56, \$12.405,03 más sobre el 2.014, que equivale al 87,49%. Esto es el 2,95% sobre las Ventas Totales, el 5,62% sobre los Gastos Operativos y el 6,89% sobre los Gastos Administrativos. Si bien nuestros márgenes han mejorado, reitero lo expresado en mi informe del 2.014, estamos muy conscientes de que estos porcentajes de retorno son bajos y es en esto específicamente que estamos trabajando, incrementando la ocupación, aumentando habitaciones para poder captar mayores ventas en temporadas altas, mejorando la eficiencia y controlando costos.

Nuestros Gastos de Operación se incrementan en un 5,31%, menor al experimentado en el 2.014, y principalmente gastos de atención al huésped (estos siempre están directamente relacionados al incremento en ventas), también por el área de Mercadeo y Ventas. Hemos incrementado los gastos administrativos y de ventas en 29,25%, básicamente en incrementos en salarios y en gastos financieros.

Nuestros activos se incrementan en \$62.945,52, esto es un 15,20 % y nuestro Patrimonio se incrementó en 22,85%. Las inversiones en activos y mantenimientos alcanzaron la cifra de \$150.787,14, las que explicaré más adelante.

## Análisis de nuestros huéspedes

Experimentamos un incremento del **11,95%** en el número de huéspedes totales, crecimos de 1.515 en 2.014 a 1.696 en 2.015 (este dato incluye huéspedes que solo almuerzan y aquellos que además pernoctan). Tuvimos un incremento del **12,67%** en huéspedes que pernoctaron, los de mayor retorno. En cuanto a noches, hemos incrementado en 12%, de 2.966 noches en 2.014 a 3.322 en 2.015. Otro dato interesante es el incremento del gasto por huésped, de \$430,82 en el 2.012, \$472,49 en el 2.013, \$ 544,53 en el 2.014 a **\$566,98 en el 2015**, un incremento del 4,12% sobre el 2.014 y un 31,06% sobre el 2.012!



En cuanto a nuestro porcentaje de ocupación anual y mensual, hemos realizado una depuración en la manera en que calculamos este tan importante indicador. Desde el 2.015 no hemos tomado en cuenta a familiares y guías que duermen en la casa, es decir, únicamente hemos tomado en cuenta a aquellos huéspedes que pagan la tarifa completa y agentes de viaje. Es así que nuestro **Promedio de Ocupación** depurado es **32,42%** para el 1er semestre de 2.015 y **41,67%** para el 2do semestre, dándonos un **Promedio Anual de 35,44%**. Tomando en cuenta que desde octubre 2.015 incrementamos a 17 habitaciones.

Sobre el análisis de nuestros huéspedes (Perfil del Consumidor) basados en un total de 905 huéspedes que nos visitaron entre el Octubre 2.015 y Marzo 2.016, podemos definir que:

- Género: 56,69% fueron mujeres,
- Edades: 29,64% entre 61 a 70 años de edad,  
19,67% de entre 51 y 60 de edad,  
12,71% entre 41 y 50 años de edad.
- Nacionalidad: 49,72% de EEUU,  
13,15% de Ecuador,  
14,81% de UK  
6,52% de Canadá.
- Estadía: 20,88% 1 noche (gran mayoría de ecuatorianos),  
53,26% 2 noches,  
20,36% 3 noches  
3,54% 4 noches.

## Análisis de las agencias y operadoras

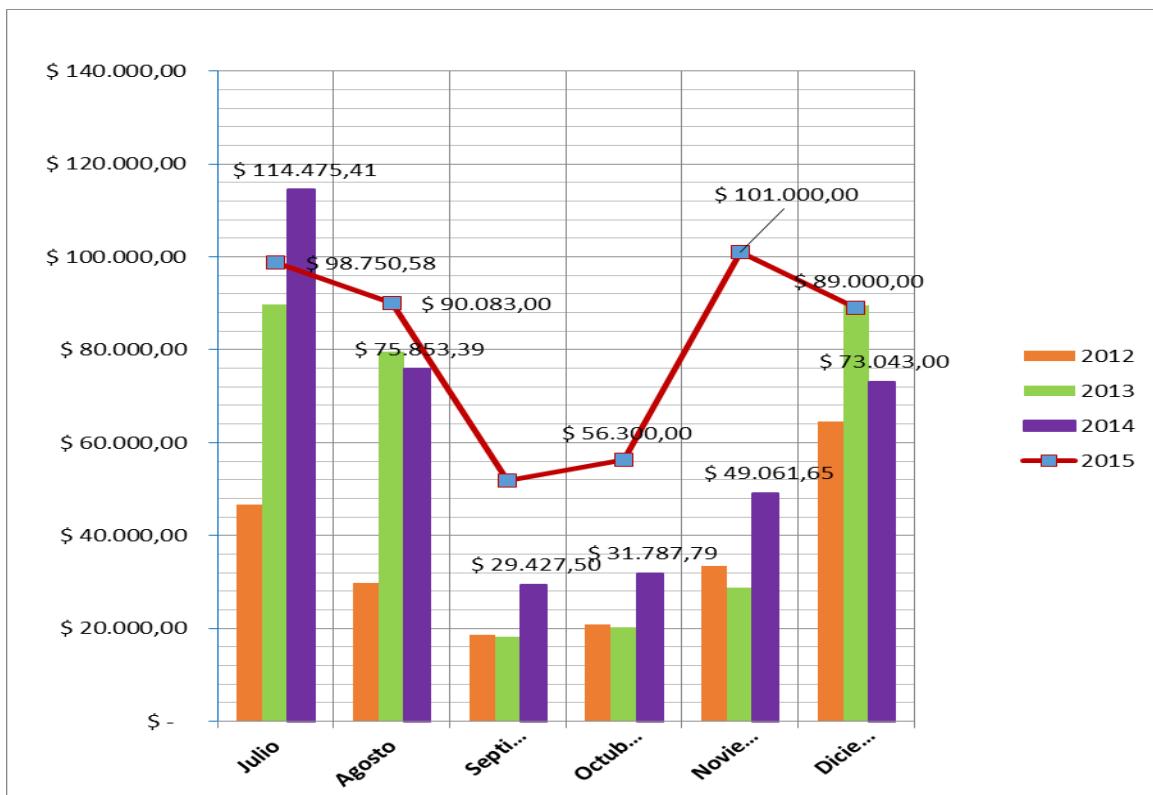
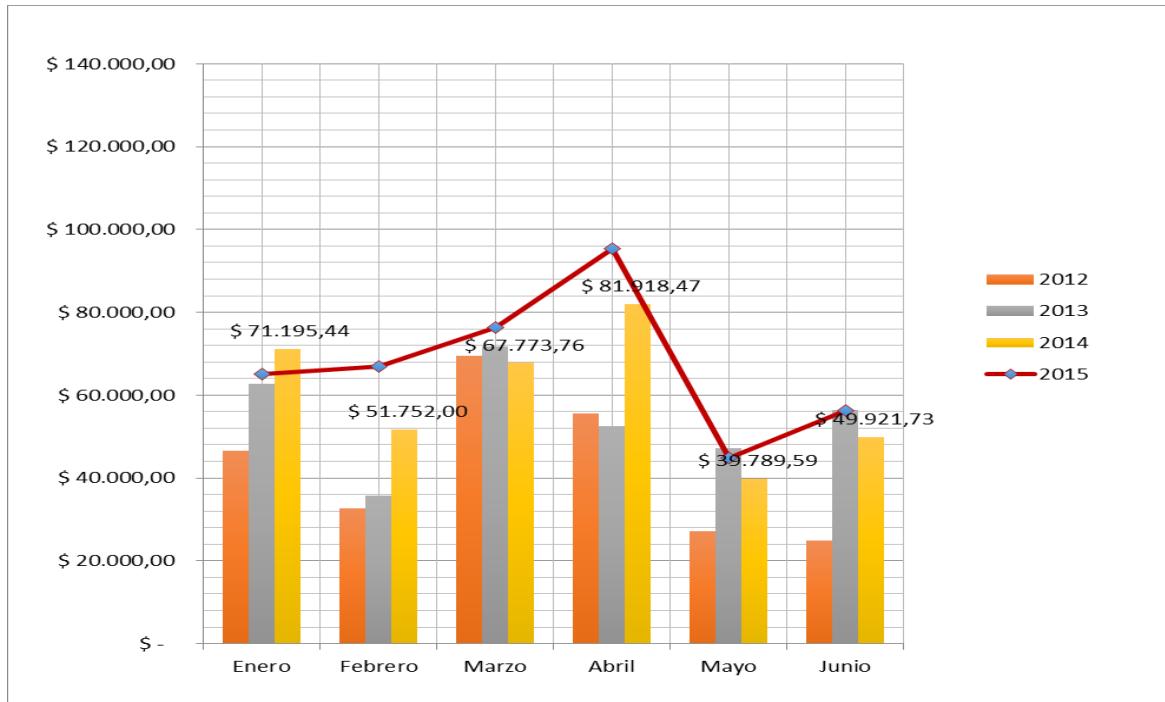
En cuanto a agencias, hemos visto importantes incrementos en el número de nuevas agencias, con **35 nuevas** a diciembre 2.015, contribuyendo al **42,17%** de las ventas totales. Entre estas agencias se encuentra **Natural Hábitat**, una operadora del calibre de Backroads, con quien firmamos un contrato muy interesante, para 2015 que nos significó ventas de más de \$12.000. Lo que confirma el resultado de invertir en ferias y representantes. Para 2.016 continuaremos con esta inversión, y añadiremos las visitas *door to door*, que apoya a cimentar aún más la relación con los operadores y agencias.

En total tenemos registradas 170 agencias/operadoras, que han vendido a Zuleta alguna vez en los últimos 15 años. Durante el 2.015, de estas, 83 estuvieron activas, lo que representa el **48,8%**. Las agencias/operadoras que más nos venden son: Backroads, Gentian Trails, Metropolitan, A&K y ATC.

Zuturismo actualmente opera directamente el **26,7%** de sus ventas totales y si se suman aquellas agencias internacionales que hacen sus reservas directamente con nosotros, es decir sin usar a un operador local, es de **46,7%**. Esto quiere decir que sobre estos grupos nosotros ganamos más, ya que no se paga comisiones a operadoras locales. Nuestra meta es lograr operar el 50% de nuestros huéspedes y operar viajes a otros lugares del Ecuador, como Galápagos, lo cual nos dará un ingreso adicional.

Otro dato interesante es el incremento de ventas en meses que antes no eran significativos y ahora son meses de mayor o igual venta que el mes de diciembre, como son marzo, abril, julio y agosto. El incremento de ventas en los meses de septiembre y octubre fueron cruciales para los resultados obtenidos en el 2.015. En los siguientes gráficos podremos apreciar esto:

## Ventas Comparativas 1er y 2do Semestre 2012 a 2015



## **Personal**

Este año dejaron la empresa 3 empleados:

- Diana Aguilar
- Verónica Guamán
- Sebastián Aulestias

Para cubrir estos puestos contratamos a:

- Sisa Amaguaña
- Sandra Lechón
- María Fernanda Sánchez

Además ingresó Yann para el área de Host y Johanna Sandoval (medio tiempo) para habitaciones.

También contratamos a Pablo Berón entre las tres empresas para trabajar en la profesionalización de la cocina, para desarrollar productos con Zulac y Zuleta y Anexas y para hacer el plan de negocios de Tiendas de la Hacienda Zuleta. Pablo trabajó por un período de 6 meses. En Zuturismo apoyó en el proceso de inventarios, porcionamiento, proveedores y recetas estándar de la cocina. Colaboró con algunas recetas, entre ellas gravlax y trucha ahumada.

Para las tres empresas colaboró con la realización del Plan de Negocios para hacer el Chimbalo y el diseño del primer menú.

Para Zulac propuso la realización de mantequillas de sabores.

## **Remodelaciones e inversiones**

Las construcciones y remodelaciones este año se centraron en arreglar la Casa Terneros, con el afán de reponer las habitaciones de voluntarios, de la casa que se le entregó a Galo Plaza. Además, para Zuturismo es prioritario ir generando espacios para empleados residentes, que comúnmente ocupan habitaciones de Establos o de los huéspedes y que en varias ocasiones durante el año, tenemos que hospedar en la casa del Gerente o alquilar lugares en la comunidad.

Además vimos la necesidad de poder generar un espacio alterno para hospedar a choferes y guías, ya que las quejas por el ruido del ordeño de Galo Plaza en las habitaciones del Establo, destinada para estas personas, es constante.

También remodelamos el espacio que actualmente ocupa el Chimbalo, en principio en el interés de mover las oficinas de Zuleta y Anexas, para poder continuar con las adecuaciones para el comedor nuevo.

Este año, re tapizamos la sala principal de la casa de hacienda que se encontraba muy gastada. Decidimos optar por una tapicería de alto tráfico, en el afán de que dure más y de que podamos darle lavado y mantenimiento, sin que se estropee.

Aprovechamos para destapar la chimenea de la sala principal y poder darle una solución al escape constante de humo, que ensucia paredes y seguramente debe de haber afectado a obras de arte.

Con éxito corregimos el problema.

Re hicimos la Recepción de acuerdo a los planos propuestos por el Arq. Zambrano. Se amoblaron habitaciones nuevas y se instalaron vidrios en la Recepción. Se ha ido invirtiendo de a poco en mobiliario. Aún faltan los sofás y poltronas, que los iremos consiguiendo de acuerdo a las necesidades y a la futura apertura de esta área, que se hará una vez quede completa la señalización, calle de entrada, jardines, pileta y parqueo.

Otro gasto efectuado este año ha sido en la compra de escritorios para el personal del área Contable. Hemos cambiado de oficina a las contadoras, las cuales quedaron por lo pronto, con una puerta independiente para que los proveedores no ocupen la misma entrada de los turistas. Además poder hacer el nuevo comedor y baños sociales, hace falta ir liberando ciertos espacios ocupados por oficinas.

Como todos los años se han hecho inversiones de mantenimiento en la casa y los empedrados, se han repuesto menaje, cristalería, vajilla, etc.

Los gastos en Promoción y Publicidad han sido altos como en los anteriores años, pero de acuerdo a los indicadores, han logrado un crecimiento constante y alto de la empresa. Este año participamos en la feria Travel Mart Latin America que fue en la ciudad de Guatemala y en la feria Pure en Marruecos.

Continuamos con los representantes de EU (Clark Kotula), Inglaterra y Alemania (Senderos) y Francia y Suiza (Fabconsulting).

Inventimedia se hizo cargo de nuestra Web, hasta este año. Hicimos una inversión en un sistema de seguridad para evitar los constantes ataques de jakers a nuestra página. Con esto evitamos el problema de tener que quedar sin web y correo electrónico por varios días, hasta que los técnicos pudieran limpiar el sitio, lo que estaba afectando a nuestras reservas.

## Proyectos 2016

### **Área de El Criadero - Presupuesto Aproximado - \$6.000**

Hemos tomado la decisión de seguir adelante con el arreglo de 2 habitaciones más del proyecto de Terneros, en vista de la creciente necesidad de espacio para empleados residentes.

### **Área Nueva Entrada - Presupuesto Aproximado - \$ 3.500**

Para terminar esta área invertiremos en una pileta decorativa, iluminación, jardinería, arreglo techo galpón lombricultura y requerimos complementarla con señalización.

### **Construcción Nuevo Comedor - Presupuesto Aproximado - \$28.000**

Para la construcción del nuevo comedor, hace falta mover a las Contadoras de Zuleta y Anexas al área del Troje. Hemos pensado instalarlas en la casa donde se guardan el diésel, pero la empresa Zuleta y Anexas se encuentra ilíquida y será difícil realizar este cambio con la rapidez requerida.

Estamos trabajando en el ingreso de bodegas. Para poder cumplir con las mejoras que debemos hacer de acuerdo a la Matriz de Riesgos del Reglamento de Seguridad y Salubridad Ocupacional, necesitamos mejorar los accesos de compras a la cocina y bodegas, para que los empleados no tengan que cargar pesos. Por esto estamos construyendo rampas y accesos más directos. De esta manera las compras pueden ser transportadas en carros especiales. Las áreas se están moviendo de acuerdo a los planos para la construcción de la nueva cocina. Actualmente tenemos necesidad de adecuar más espacios de bodegas, para poder guardar ropa de cama, víveres, vinos, licores,

desinfectantes, jabones y artículos para eventos especiales.

### **Área de relajación - Presupuesto Aproximado - \$ 12.000**

Lastimosamente el año pasado no pudimos empezar con las adecuaciones de espacios para el área de Relajación. Actualmente ya estamos levantando planos de área para poder diseñar espacios para dos cuartos de masajes, un área de descanso, sauna y turco.

### **Área de Niños - Presupuesto Aproximado - \$ 5.000**

En vista de que son muchas las mejoras y movimientos que debemos hacer y muchas las demandas que tenemos de acuerdo a las necesidades de huéspedes y empresa, realizaremos un plan de construcciones que se los presentaremos próximamente.

## **Un vistazo al 2016**

Las ventas del 1er trimestre del año, comparada con el 2015, hemos vendido 24,1% más, hemos tenido 17,22% más huéspedes y 21,7% más noches.

Estamos optimistas, pero cautos, con el dólar fuerte, la crisis mundial y el terremoto, pueden hacer que este panorama cambie. Esperamos que no, estaremos pendientes de las tendencias para estar listos a reaccionar.

### **El total planificado para estas inversiones es de: \$123.000 más el vehículo**

Solicito a los señores accionistas reinvertir las utilidades en el negocio, con estas podremos apoyarnos para realizar las mejoras expuestas anteriormente. Esperamos lograr préstamos que nos permitan extender los plazos, para poder lograr terminar los proyectos sin afectar al flujo de efectivo.

Para mí y todo nuestro equipo administrativo, está muy claro que esta empresa deberá rendir frutos económicos a los accionistas, además de los beneficios, tangibles y no tangibles, que ahora les ofrece. Pido a ustedes que el momento de hacer la evaluación de esta inversión se tome en cuenta esto último que he mencionado.

No me queda más que agradecer a todo el equipo de trabajo de Zuturismo. Confío plenamente que el 2016 será un año de crecimiento y será crucial para Hacienda Zuleta en Turismo. Agradezco también, a ustedes los dueños por permitirnos usar su casa.

Pongo a su consideración suya este informe y mi gestión, seguro de poder continuar timoneando a Zuturismo hacia un Norte muy prometedor.

De los señores accionistas,



Fernando Polanco P.  
Gerente General