

Quito, 11 de Abril de 2017

Me es grato presentar a consideración de los Señores Accionistas el informe del ejercicio económico terminado al 31 de diciembre del año 2016, correspondiente a la gestión de INDEFATIGABLE SA.

## **INFORME PARA LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE INDEFATIGABLE**

### **PRINCIPALES ASPECTOS SUSCITADOS DURANTE EL EJERCICIO 2016**

#### **ASPECTOS COMERCIALES 2016**

El año 2016 presentó un importante reto comercial debido a un constante cambio en el comportamiento del turista que visita las islas Galápagos y que busca opciones de conocer el archipiélago, basados en estadías en hoteles de tierra. Por un lado, este segmento de viajeros mantuvo crecimientos en los últimos años, pero por otro, se dio un enorme incremento en la oferta hotelera, en busca de captar este turista en especial.

A continuación, un resumen del cambio de la oferta y demanda de hoteles en las islas, reportado por el Observatorio de Turismo de Galápagos.



Como se puede ver, en los 2 últimos años, la oferta hotelera se ha incrementado de manera sustancial (2014->2016: +183%!) sin embargo, el número de visitantes alojados en hoteles en 2016 no mantuvo el crecimiento registrado en 2015 (+8%), sino que incluso presentó una reducción (-2%). Esto marcó una clara competencia, presionando fuertemente el factor precio.

### **Ventas 2016:**

El incremento de oferta de hoteles en la isla Santa Cruz en casi un 12% marcó una mayor presencia de turistas cuya compra se dio mediante el uso del canal directo y de las agencias en línea (OTAs), marcando así una nueva tendencia. Dado esto, a mediados de año 2016, debimos ajustar la estrategia comercial tradicional que se basaba en la venta de "PAQUETES" compuestos por hospedaje en el Hotel Finch Bay y cruceros diarios en su yate Sea Lion y migrar a tener presencia y venta de solo "HOSPEDAJE" con "ACTIVIDADES" agregadas y flexibles.

Esto permitió que el "precio óptico" de nuestra oferta no quede fuera del mercado con precios altos que incluían expediciones en tierra y hacia las islas cercanas (Tour diario). Los resultados en ventas directas (Web y OTAs) reaccionaron de manera positiva e inmediata dado sus plazos de compra, lo que sumado al enfoque de ventas vía canales virtuales de los últimos años ayudaron a mitigar el impacto de la sobre oferta; sin embargo, los canales tradicionales que compran con mayor tiempo de anticipación sufrieron el decrecimiento para el 2016 desde el primer semestre, presentando como producto del ajuste, resultados positivos en el nivel de reservas para el año 2017.

El resultado final de estas acciones comerciales en el 2016 permitió mitigar la caída en ventas esperada por la caída en demanda del 2% a una caída final del 0.6%; las cifras finales a continuación:

| (millones USD)         | 2015        | 2016        | Variación    | Var %        |
|------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| <b>Tradicionales</b>   | 3,4         | 2,9         | (0,5)        | -14,7%       |
| <b>Web/OTA/Directo</b> | 1,3         | 1,8         | 0,5          | 37,0%        |
| <b>Ventas Totales</b>  | <b>4,71</b> | <b>4,68</b> | <b>(0,0)</b> | <b>-0,6%</b> |

Con esto, el impacto de ventas se debió a una reducción real de ocupación (canal tradicional) mayor oferta hotelera y menor flujo de turistas.

### **Ocupación – Tarifa Promedio – RevPAR 2016:**

El tomar la decisión de "abrir y dividir" el tradicional paquete de venta y enfocar la venta al hospedaje únicamente, generando las ventas de actividades como un complemento, permitió de igual forma generar un incremento en la tarifa promedio del alojamiento (Room Night), debido a que el turista percibe una reducción de precio por parte de los canales y además reacciona positivamente a la flexibilidad presentada para armar "paquetes" a la medida de cada presupuesto.

Las acciones tomadas permitieron mejorar la tarifa promedio de hospedaje (+4%) y dejar una mejor base y expectativa de crecimiento para el año 2017. Las cifras relevantes 2016 cerraron como se muestran a continuación:

|          | 2015   | 2016   | Variación | Var % |
|----------|--------|--------|-----------|-------|
| Ocup Com | 79,90% | 76,30% | -3,6%     |       |
| RevPar   | 478    | 474    | (4,0)     | -0,8% |
| Tprom    | 560,9  | 582,7  | 21,7      | 3,9%  |

## **ASPECTOS OPERATIVOS**

Durante el 2016 se ejecutaron varios proyectos importantes, si bien fue un año de control de gastos y costos debido a lo antes indicado con respecto a las ventas.

Se reforzaron los entrenamientos para los colaboradores en cuanto a estándares de hospitalidad. Se desarrolló con mayor eficiencia la gestión de calidad y servicio al huésped mediante la evaluación constante de las encuestas de calidad físicas y en redes sociales (Trip Advisor, Booking) para medir la satisfacción del huésped. También se desarrolló un formato de GRC (Guest Room Condition) para el mantenimiento y mejoramiento preventivo de habitaciones, un trabajo que se realiza en conjunto con los departamentos de Operaciones para un mayor control y eficiencia de los procesos Hoteleros de Habitaciones.

Fortalecimos los estándares de servicio y procesos de gestión por parte de los guías, así como en todas las áreas operativas del Hotel para asegurar mejoras en la calidad de las experiencias de nuestros huéspedes en las expediciones y en la hotelería, buscando lograr excelentes indicadores de calidad (Yate Sea Lion y Hotel).

El departamento de Alimentos y Bebidas tuvo un gran reto en el mejoramiento de procesos y controles, así como un mejoramiento continuo de todos los servicios de alimentación y bar del Hotel. La experiencia gastronómica fue reforzada con innovación en los desayunos Buffet, teniendo una mejor presentación y a su vez mayor control de desperdicios por lo que se optimizaron los costos. Se implementó una estación saludable (healthy), así como mejoramiento en dietas y restricciones alimenticias lo que logró mejores índices de satisfacción de nuestros huéspedes y clientes.

Se contrató al consultor peruano Jossimar Luján para mejorar todos los aspectos del Bar del Hotel, capacitando a todo el equipo de A&B y desarrollando una nueva carta de cocteles y vinos para lograr un incremento en la satisfacción de los huéspedes y clientes, obteniendo excelentes resultados. Se continuará este proceso en el 2017.

Se instalaron los nuevos equipos de cuartos fríos y congelamiento en las bodegas del Hotel, con esto se logró obtener mayor eficiencia en la operación de bodega y alimentos y bebidas, así como un ahorro en el consumo de energía al reemplazar varios congeladores y neveras que se utilizaban anteriormente.

Adicionalmente, se colocaron bombas eficientes para el calentamiento del agua de la piscina, lo que trajo excelentes comentarios y satisfacción por parte de los huéspedes en temporada fría, y generó un valor agregado al Hotel.

Fruto de todas estas acciones, durante el 2016 el resultado de satisfacción de la "Experiencia General ", que mide expedición, confort de sus instalaciones, Yate y Hotelería, fue de **9,6** sobre 10.

Finalmente, durante el año, el FBH recibió varios reconocimientos:

- Finch Bay Galápagos Hotel logró obtener el importante reconocimiento de la marca National Geographic como Unique Lodges of The World.
- Ganadores de South American Leading's Green Hotel por 5to año consecutivo.
- Ganadores de World's Leading Green Hotel por 3er año consecutivo.
- Ganadores de Trip Advisor Traveller's Choice 2016 por 5to año consecutivo.

### **OPERACIONES MARITIMAS:**

En el año 2016 las operaciones marítimas del yate de crucero diario fueron desarrolladas con normalidad y dentro de los costos presupuestados. El Yate Sea Lion tuvo su dique en mayo 2016 el cual fue realizado con éxito.

### **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS:**

#### **RECURSOS HUMANOS**

El índice de Felicidad alcanzado en el año 2016 fue de **7.9** y en el 2015 fue de **7.1**. Este es el índice más alto del Grupo, por lo que nos sentimos muy orgullosos de contar con un equipo humano tan valioso y que se siente contento en la organización.

Entre las principales acciones realizadas, se hicieron entrenamientos cruzados con los líderes departamentales, lo cual ayudó a reforzar la empatía entre las áreas y valorarse unos a otros gracias al entendimiento de la importancia de todas las áreas para el buen funcionamiento del Hotel.

Todos los colaboradores recibieron capacitación con la empresa Radikal Training, lo que ayudó a la comunicación, motivación y trabajo en equipo.

#### **GESTION DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

El Finch Bay Galápagos Hotel reforzó sus buenas practicas sustentables con el proyecto "Chakrita", nuestro huerto orgánico el cual ha sido parte fundamental para el desarrollo de nuevos proyectos similares en las Islas Galápagos.

### **ASPECTOS FINANCIEROS**

El 20 de mayo del 2016 se aprobó la "Ley Orgánica Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas Afectadas por el Terremoto de 16 de abril del 2016", la cual fue publicada en el Primer Suplemento del Registro Oficial No. 759. Esta reforma, incrementó al 14% del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a partir del 1 de junio del 2016 por el lapso de un año ocasionando un incremento en la necesidad de flujo de caja de la empresa. Adicionalmente, la compañía

pagó la contribución solidaria por un valor de 26,063.94. Estos hechos que no estuvieron planeados fueron contrarrestados renegociando con muchos proveedores los precios y con un control presupuestario más estricto. El control presupuestario contó con la participación activa de todos los jefes departamentales con reuniones mensuales y un seguimiento minucioso de los costos y gastos. También, se hicieron algunos avances en cuanto a las herramientas de control de márgenes, se implementó un reporte detallado de ventas, el cual permite tener información valiosa para la toma de decisiones de la gerencia. (aplicable para el 2017).

En el año 2016 se decidió repartir dividendos a los accionistas por un monto de USD \$420.754.43, el cálculo se lo realizó en base a las utilidades del año 2015 menos las pérdidas acumuladas de años anteriores de esta forma se logró equilibrar las cuentas intercompany entre Indefatigable y ETICA.

En cumplimiento al acuerdo de pago del aumento de capital en Indefatigable realizado en el año 2014, hubo el ingreso de efectivo de su Accionista ETICA por el valor de \$ 100.000, quedando sin cuentas pendientes el último aumento de capital realizado

Con estos movimientos Indefatigable presentó un flujo de caja positivo que permitió realizar todas las inversiones necesitadas por el hotel sin necesidad de tomar préstamos adicionales.

En lo referente a obligaciones bancarias, Indefatigable ha pagado cumplidamente sus dividendos a Banco del Pacifico por el préstamo que está vigente hasta Mayo del 2018 su saldo al 31 de Diciembre fue de USD \$469.981

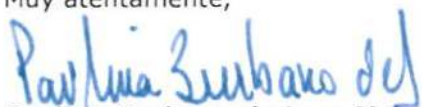
#### **CIFRAS FINANCIERAS**

**Al 31 de Diciembre del 2016**

|                                                     | <b>INDEFATIGABLE</b> |
|-----------------------------------------------------|----------------------|
| <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>               |                      |
| Activos                                             | 8,846,934            |
| Pasivos                                             | 1,833,630            |
| Patrimonio                                          | 7,013,304            |
| <b>Total Pasivo + Patrimonio</b>                    | <b>8,846,934</b>     |
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>                         |                      |
| Ingreso                                             | 4,682,880            |
| Costo                                               | 2,850,083            |
| Gasto                                               | 913,292              |
| <b>Utilidad antes de Impuestos</b>                  | <b>919,505</b>       |
| <b>Resultado antes IR y Participación empleados</b> | <b>919,505</b>       |
| Participación Empleados                             | 137,926              |
| Impuesto a la renta                                 | 195,949              |
| <b>Utilidad Neta</b>                                | <b>585,630</b>       |

Estos avances a nivel de indicadores de calidad, productividad y satisfacción de nuestros huéspedes fueron posibles gracias al compromiso, sentido de pertenencia y excelente actitud de todos los colaboradores del Finch Bay Hotel, a quienes presento mi agradecimiento y en particular, gracias al espíritu de servicio y eficiencia que caracteriza a su Gerente de Operaciones, Javier Gómez, a quien extendiendo mi especial reconocimiento.

Muy atentamente,



**Paulina Burbano de Lara Moncayo**  
**Gerente General**