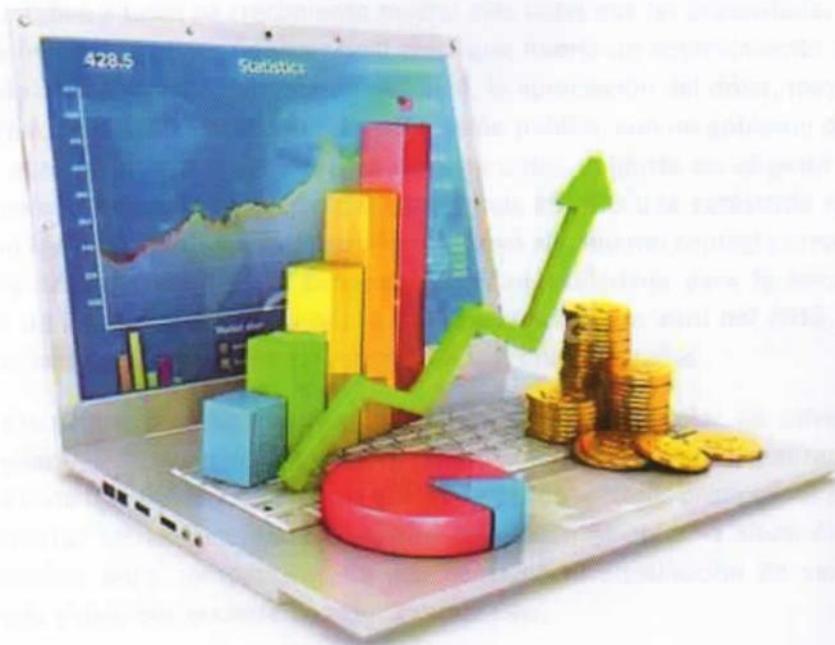


HOTEL CRESPO C.A.

INFORME ANUAL DE GERENCIA

ESTADOS FINANCIEROS 2016



EJERCICIO ECONÓMICO

DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

Cuenca, 20 de abril del 2017

Señores:

JUNTA DE ACCIONISTAS

HOTEL CRESPO C.A.

Dando cumplimiento a los estatutos de la empresa y de conformidad con las normas legales vigentes de la Superintendencia de Compañías Art. 20 presento a la Junta General de Accionistas el informe de gestión en donde se describen las actividades más relevantes ejecutadas en el año 2016.

SITUACIÓN ECONÓMICA DEL PAÍS

Empezamos el año con el mismo dinamismo que se sintió durante el 2015, con una economía desacelerada, con un escenario lleno de incertidumbre, pese a que el Banco Central del Ecuador presentó cifras optimistas. Otros organismos pensaban lo contrario como CEPAL o el FMI que apuntaban a tasas de crecimiento mucho más bajas que las presentadas por el banco, de la misma manera la banca internacional creía que habría un decrecimiento entre el 1.3 y 3.6%, sumado a esto los bajos precios de petróleo, la apreciación del dólar, mayores tasas de interés internacionales, la disminución de la inversión pública, con un gobierno que anunciaba cambios en el modelo económico, que en caso de crisis, el ajuste en el gasto público sería inminente, para el segundo trimestre del año el país afrontó una catástrofe natural con el terremoto en Manabí y Esmeraldas, situación que llevó al gobierno central a crear y aprobar la Ley Orgánica de Solidaridad y de Corresponsabilidad ciudadana para la Reconstrucción y Reactivación de las Zonas afectadas por el terremoto del 16 de abril del 2016, con el fin de ayudar con su mismo nombre lo dice a reconstruir las zonas afectadas.

Otra de las situaciones preocupantes fue la sobrevalorización del dólar, las salvaguardias, que causó el desplazamiento de miles de personas hacia Colombia y a Perú a realizar sus compras, creando un efecto dominó negativo en las ventas de varios sectores productivos del país, como fue el automotriz, tecnológico, industrial, que no podían afrontar la situación, ya que sus precios resultaban poco competitivos, lo que ocasionó la disminución de varias plazas de trabajo en todo el país por el cierre de algunas empresas.

SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA EMPRESA

Mi actual gestión como Gerente General fue asumida desde el 1 de julio del 2016 luego de la junta extraordinaria del 27 de junio del 2016 en la cual me designaron como tal sin percibir sueldo alguno según petición mía, todo por salvar a la compañía y sacar adelante a este hotel que tiene renombre en la ciudad de Cuenca por su amplia trayectoria en el sector hotelero.

En estos meses de trabajo arduo se ha hecho todo lo posible para que vuelva a ser una empresa solvente.

Al inicio de mi administración tuve que pagar sueldos atrasados desde el mes de abril hasta junio del 2016 y el 10% de servicios de los mismos meses por un valor de \$39353.64, al igual que actas de finiquito de 4 trabajadores por \$6330.58, cheques girados posfechados por \$5500.21, y cheques pagados a la familia Jaramillo, un cheque de \$6490.00 y dos más de \$2230.55 y \$2191.49 al Sr. Hernán Jaramillo y otros cheques de \$965.48 y \$963.96 a la Srta. Andrea Jaramillo por concepto de sueldos atrasados.

A continuación, el estado de resultados comparativo entre los dos semestres del 2016 detallado por departamento:

DEPARTAMENTO DE HABITACIONES

HABITACIONES	PRIMER SEM.		SEGUNDO SEM.		DIFERENCIAS	
VENTAS	\$ 125,844.39	63.33%	\$ 166,974.53	69.47%	\$ 41,130.14	32.68%
GASTOS	\$ 54,018.61	42.92%	\$ 46,969.83	28.13%	-\$ 7,048.78	-13.05%
UTILIDAD/PÉRDIDA	\$ 71,825.78		\$ 120,004.70		\$ 48,178.92	67.08%

En relación al primer semestre se subió en un 32.68% las ventas y se redujo en un 13.05% los gastos en este departamento. Lo cual dejó una ganancia de \$48178.92.

Ayudó a la disminución de gastos:

El cambio del contrato de arrendamiento que se mantenía con la Sra. Laura Albornoz, de \$800.00 mensuales se redujo a \$400.00 en promedio, ya que se acordó pagarle el 25% de las habitaciones ocupadas mensualmente.

Se redujo los amenities en las habitaciones y se aumentó la productividad de los trabajadores.

INCREMENTO DE VENTAS

Antes de mi llegada al hotel, ya había hecho dos estudios de mercado de la competencia, a través de dos empresas ficticias, una en Ibarra y otra en Quito y obtuve todas las tarifas rack rate y comerciales de los diferentes hoteles que son nuestra competencia.

Se hizo una reclasificación de las habitaciones, para que de esta manera se aumente el número de habitaciones con vista al Río Tomebamba que pasó de 9 a 19 habitaciones, y reduciendo de esta manera el número de habitaciones internas y escalinata, logrando así entre los dos tipos de tarifas mantener un precio promedio similar al año anterior.

Con esta reclasificación se crearon dos tarifas: Vista al río y de lujo, la tarifa de lujo es un poco más baja que las tarifas corporativas de los hoteles que compiten con nosotros, simplificando de esta manera nuestras tarifas y eliminando más de 30 tarifas distintas que existían y así se facilitó la venta de las habitaciones por los recepcionistas.

Todo lo anterior ayudó al incremento de las ventas en este departamento.

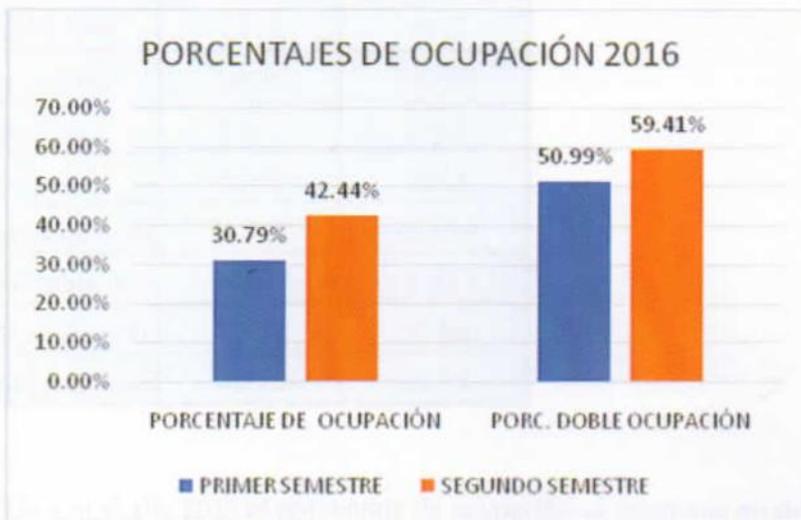
En el departamento de habitaciones se debería quedar una sola persona en lavandería, cuatro personas en recepción y uno extra que venga a cubrir días libres, y contratar un camarero más polivalente que podría cubrir a lavandería y salones.

ESTADÍSTICAS DE HABITACIONES AÑO 2016

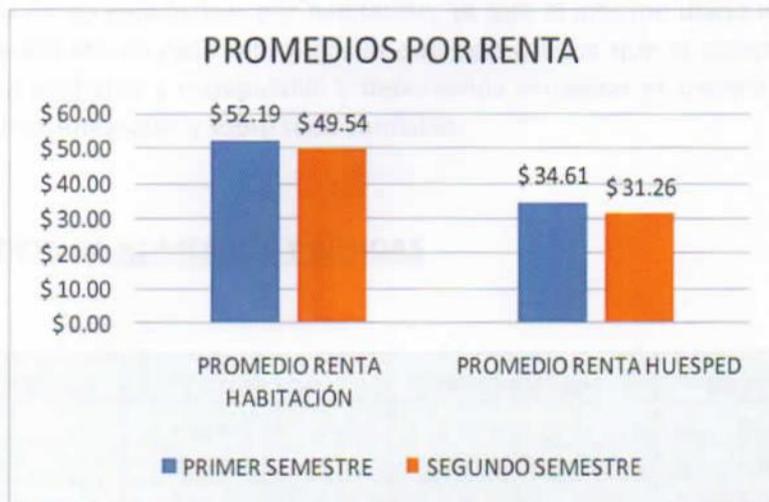
MESES	HAB. DISP.	HAB. OCUP.	HUESPEDES	PROM. HAB.	PROM. HUESP	VENTAS
ENERO	1333	318	487	\$ 54.37	\$ 35.50	17290.37
FEBRERO	1247	401	630	\$ 56.49	\$ 35.95	22654.47
MARZO	1333	549	855	\$ 55.30	\$ 35.51	30362.57
ABRIL	1290	370	566	\$ 51.94	\$ 33.95	19219.69
MAYO	1333	433	622	\$ 47.48	\$ 33.05	20562.32
JUNIO	1290	339	479	\$ 47.58	\$ 33.67	16131.59
SUBTOTAL	7826	2410	3639			\$ 126,221.01
JULIO	1333	516	812	\$ 49.89	\$ 31.70	25747.59
AGOSTO	1333	526	906	\$ 49.84	\$ 28.93	26218.93
SEPTIEMBRE	1290	494	685	\$ 45.94	\$ 33.13	22695.24
OCTUBRE	1333	634	1007	\$ 47.32	\$ 29.79	30005.08
NOVIEMBRE	1290	699	1167	\$ 54.02	\$ 32.35	37762.29
DICIEMBRE	1333	489	776	\$ 50.20	\$ 31.63	24551.35
SUB TOTAL	7912	3358	5353			\$ 166,980.48
TOTAL	15738	5768	8992			\$ 293,201.49

El comparativo de los dos semestres del año 2016 es el siguiente:

ESTADÍSTICAS DE HAB.	PRIMER SEM.	SEGUNDO S.
No. Hab. Disponibles	7826	7912
No. Hab. Ocupadas	2410	3358
No. Huéspedes	3639	5353
Porcentaje de ocupación	30.79%	42.44%
Porcentaje de doble oc.	50.99%	59.41%
Promedio por renta hab.	52.19	49.54
Promedio por renta hue.	34.61	31.26



En el segundo semestre del 2016 se tiene una clara subida de la ocupación en un 11.65% exactamente, al igual que en el porcentaje de ocupación doble en un 8.42%, frente al primer semestre del 2016.



El promedio por renta Habitación disminuyó en \$2.65 y el promedio por renta Huésped disminuyó \$3.35, frente al primer semestre.

El comparativo frente al año 2015 es el siguiente:

ESTADÍSTICAS DE HAB.	2015	2016
No. Hab. Disponibles	15695	15738
No. Hab. Ocupadas	5772	5768
No. Huéspedes	8985	8992
Porcentaje de ocupación	36.78%	36.65%
Porcentaje de doble oc.	55.67%	55.89%
Promedio por renta hab.	62.98	50.86
Promedio por renta hue.	40.46	32.93

En comparación con el año 2015 el porcentaje de ocupación se mantiene en similar porcentaje y en el porcentaje de ocupación doble de la misma manera, debido a la baja de los mismos en el primer semestre del 2016.

El promedio por renta habitación disminuyó \$12.12 y el promedio por renta huésped disminuyó \$7.53.

Cabe destacar que los valores que se obtuvieron son debido a un análisis mes a mes de cada valor obtenido de las estadísticas por habitación, ya que el informe diario nos daba un valor distinto al presentado en cada rubro, por lo que esto prueba que el sistema informático es obsoleto, poco confiable y manipulable y deberíamos actualizar el sistema o cambiarlo con uno más práctico, integrado y sobre todo confiable.

DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

ALIMENTOS Y BEBIDAS	PRIMER SEM.		SEGUNDO SEM.		DIFERENCIAS	
VENTAS	\$ 54,912.48	27.64%	\$ 51,193.62	21.30%	-\$ 3,718.86	-6.77%
COSTOS	\$ 12,528.94	22.82%	\$ 20,354.24	39.76%	\$ 7,825.30	62.46%
GASTOS	\$ 49,443.66	90.04%	\$ 44,295.38	86.53%	-\$ 5,148.28	-10.41%
UTILIDAD/PÉRDIDA	-\$ 7,060.12		-\$ 13,456.00		-\$ 6,395.88	90.59%

Las ventas en el departamento de Alimentos y Bebidas disminuyeron en un 6.77%, y los costos aumentaron y los gastos disminuyeron, dando una pérdida en este departamento porque no están consideradas las ventas por los desayunos incluidos de todos los huéspedes del segundo semestre, esto aumentaría en \$31472.00, dando así un total de ventas en este departamento de \$82665.62 y quedando una utilidad de \$17836.00 y el costo bajaría de 39.76% a 24.84%, por eso mi sugerencia es seguir con el Departamento de Alimentos y Bebidas funcionando ya que es rentable para la empresa. Como tenemos el servicio de desayunos incluidos no se puede tener menos de tres cocineros para dar un buen servicio, y para mantener abierto el restaurante y atender banquetes se debería tener mínimo cuatro cocineros.

Se hizo reingeniería del personal y se logró que los trabajadores en cierto modo sean polivalentes, porque los camareros son saloneros y viceversa, y el único salonerero paso a ser camarero, también en la cocina se logró que los trabajadores empiecen a producir más,

aprendieron a hacer pan y así no depender de una sola persona y la panadera pasó a trabajar tiempo completo como panadera y cocinera, rotándose así sus funciones.

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

	PRIMER SEM.		SEGUNDO SEM.		DIFERENCIAS	
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 94,095.98	47.36%	\$ 58,928.31	24.52%	-\$ 35,167.67	-37.37%

Los reducción de gastos en este departamento fue en un 37.37% frente al primer semestre ya que se dejó de pagar sueldos del señor gerente anterior, de la señora subgerente y de la gerente de ventas, este ahorro ayudó a la recuperación de la empresa y pagar deudas a terceros y se redujo otros gastos de publicidad y gastos en general.

En el área de contabilidad se pidió el visto bueno del auxiliar contable porque no quiso cambiar sus funciones a recepcionista auditor, con el afán de reducir el número de trabajadores en el departamento de contabilidad que debería funcionar sólo con dos personas, contador y auxiliar, y con la reducción de ventas del hotel nos obliga a reducir funcionarios y simplificar procesos.

Al momento contamos solamente con 19 trabajadores de los 25 que existían, representando una significativa rebaja en los gastos de la empresa.

Sugiero que un gerente debería ganar entre \$1000.00 y \$1500.00 dependiendo de la capacidad del mismo.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

	PRIMER SEM.		SEGUNDO SEM.		DIFERENCIAS	
GASTOS MANTENIMIENTO	\$ 26,013.42	13.09%	\$ 13,416.97	5.58%	-\$ 12,596.45	-48.42%

Se efectuaron trabajos de mantenimiento como: pintura del techo del restaurante, mantenimiento a la mayoría de las habitaciones, retoques de pintura y de papel tapiz, y los corredores de acceso a las habitaciones, colocación de sensores de luz en todas las instalaciones que nos dio un ahorro de \$500.00 por mes aproximadamente del consumo de energía eléctrica, pintura de las paredes de la terraza del restaurante, de las habitaciones 400 y 500 sobre la claraboya, retapizado de las sillas y sofás del restaurante y sofás que están a la entrada del restaurante.

Sugiero la contratación de una persona para el departamento de mantenimiento.

RUBROS MAL DISTRIBUIDOS QUE AFECTARON EL BALANCE DE RESULTADOS DEL SEGUNDO SEMESTRE:

- Los activos de operación fueron cargados en \$4500.00 sólo en el mes de diciembre del 2016, cuando debían provisionarse mensualmente.
- Los seguros del hotel fueron cargados directamente al gasto en octubre y no amortizados mensualmente por \$2256.81
- En la cuenta ingresos por alquileres de locales no está facturado \$2250.00 de Mayo.
- Pagos de salmeros extras no fueron cargados en todo el año y se cargó \$5218.95 al gasto de sueldos de Alimentos y Bebidas del mes de diciembre del 2016 y corresponde al segundo semestre \$2330.61

Luego de tomar en cuenta lo mencionado los resultados serían los siguientes:

	PRIMER SEM.		SEGUNDO SEM.		DIFERENCIAS	
TOTAL INGRESOS	\$ 198,700.95	100.00%	\$ 246,208.53	100.00%	\$ 47,507.58	23.91%
TOTAL GASTOS	\$ 243,863.73	122.73%	\$ 186,683.23	75.82%	-\$ 57,180.50	-23.45%
UTILIDAD/PERDIDA	-\$ 45,162.78		\$ 59,525.30			
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ 42,875.17		\$ 36,318.82		-\$ 6,556.35	
UTILIDAD/PERDIDA TOTAL	-\$ 88,037.95		\$ 23,206.48		-\$ 64,831.47	

La utilidad real antes de depreciaciones del segundo semestre del año 2016 es de \$59525.30 y luego de depreciaciones se ganó al 31 de diciembre del 2016 **\$23206.48**, frente al primer semestre que se perdió \$88037.95.

COMPARACIÓN AÑO 2015 Y 2016						
DETALLE DE CUENTAS	2015		2016		DIFERENCIAS	
INGRESOS POR HABITACIONES	\$ 356,645.80	61.64%	\$ 292,818.92	66.69%	-\$ 63,826.88	45.76%
GASTOS HABITACIONES	\$ 114,116.35	32.00%	\$ 100,988.44	34.49%	-\$ 13,127.91	20.57%
UTIL/PERD HABITACIONES	\$ 242,529.45		\$ 191,830.48		-\$ 50,698.97	
INGRESOS POR AYB	\$ 187,960.94	32.49%	\$ 106,106.10	24.17%	-\$ 81,854.84	58.68%
COSTOS A Y B	\$ 42,322.85	22.52%	\$ 32,883.18	30.99%	-\$ 9,439.67	11.53%
GASTOS AY B	\$ 132,406.46	70.44%	\$ 93,739.04	88.34%	-\$ 38,667.42	47.24%
UTIL/PERD AYB	\$ 13,231.63		-\$ 20,516.12		-\$ 33,747.75	
INGRESOS TELEFONOS	\$ 555.24	0.10%	\$ 402.44	0.09%	-\$ 152.80	0.11%
GASTOS TELEFONOS	\$ 6,787.69		\$ 7,730.15		\$ 942.46	
UTIL/PERDIDA TELEFONOS	-\$ 6,232.45		-\$ 7,327.71		-\$ 1,095.26	
INGRESOS LAVANDERÍA	\$ 1,905.33	0.33%	\$ 2,442.95	0.56%	\$ 537.62	-0.39%
GASTOS LAVANDERÍA	\$ 6,977.68		\$ 9,024.69		\$ 2,047.01	
UTIL/PERD LAVANDERIA	-\$ 5,072.35		-\$ 6,581.74		-\$ 1,509.39	

INGRESOS POR VENTA ACTIVOS	\$ 0.00	0.00%	\$ 1,600.00	0.36%	\$ 1,600.00	-1.15%
INGRESOS POR ALQUILER LOC.	\$ 28,800.00	4.98%	\$ 34,250.00	7.80%	\$ 5,450.00	-3.91%
OTROS INGRESOS	\$ 2,681.59	0.46%	\$ 1,439.07	0.33%	-\$ 1,242.52	0.89%
GASTOS ADMINISTRACIÓN	\$ 183,207.72	31.67%	\$ 153,024.29	34.85%	-\$ 30,183.43	21.64%
GASTOS MANTENIMIENTO	\$ 57,198.12	9.89%	\$ 39,430.39	8.98%	-\$ 17,767.73	12.74%
TOTAL INGRESOS	\$ 578,548.90	100.00%	\$ 439,059.48	100.00%	-\$ 139,489.42	100.00%
TOTAL GASTOS	\$ 543,016.87	93.86%	\$ 436,820.18	99.49%	-\$ 106,196.69	76.13%
UTILIDAD/PERDIDA	\$ 35,532.03		\$ 2,239.30		-\$ 33,292.73	
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	\$ 82,442.85		\$ 79,193.99		-\$ 3,248.86	
UTILIDAD/PERDIDA TOTAL	-\$ 46,910.82		-\$ 76,954.69		-\$ 30,043.87	

La pérdida de este año es mayor a la pérdida del año anterior en \$30043.87, se debe a que en habitaciones disminuyeron las ventas en un 45.76% y en alimentos y bebidas en un 58.68%.

Los gastos en habitaciones se disminuyeron en 20.57% y el costo de alimentos y bebidas en 11.53% y en gastos del mismo departamento en un 47.24%

Los gastos en el departamento de administración se disminuyeron en un 21.64% y en el departamento de mantenimiento en 12.74%.

CONCLUSIÓN:

En este tiempo de desempeño como gerente general se trabajó con responsabilidad y honestidad, eliminando gastos innecesarios y se trató de mantener el hotel en buenas condiciones, con el mejor servicio y aún mejor salvarlo de la falencia como fue mi objetivo al asumir la gerencia en el mes de julio del 2017, pero me vi limitado en mis funciones debido a que el Sr. Hernán Jaramillo no me firmaba los cheques que ordenaba que se emitieran, sólo firmaba los que él creía convenientes, interfiriendo así en mis labores como gerente, ya que debido a la falta de su cooperación no se pudo pagar a proveedores a tiempo y principalmente al personal, por citar un ejemplo para el pago de gas tuve que pedir al Sr. Paúl Arias que emitiera un cheque del pago de arriendo de Mayu a nombre de Austrogas para no quedarnos sin este servicio tan importante para el hotel. Tomando en cuenta que el Sr. Hernán Jaramillo es un accionista mas no un funcionario o directivo, por tal motivo no podía interferir en mis decisiones como Gerente General, y peor aún causar perjuicios al hotel por esta situación.

Mi responsabilidad en este balance se limita únicamente al segundo semestre del año 2016, y me deslindo de toda responsabilidad de la administración del gerente anterior en el primer semestre.

Sugiero que el hotel puede funcionar muy bien y dar un buen servicio con 21 funcionarios distribuidos de esta manera: un gerente, un asistente de gerencia, un contador, un auxiliar contable, un comprador-mensajero, cuatro recepcionistas, tres camareros/saloneros, una lavandera, cuatro cocineros, tres salóneros/camareros, un mantenimiento, este número de

funcionarios permitirá que no se cierre el restaurante y el servicio de banquetes, servicios complementarios que nos dan la categoría de cuatro estrellas, evitando que estos espacios sean improductivos y a su vez ayuden a aumentar las ventas en habitaciones.

De acuerdo a mi experiencia profesional y a lo observado en mi administración durante los últimos diez meses, si el hotel no continuara operando con el número de funcionarios sugeridos y con su estructura salarial siguiendo políticas estrictas de control de costos y gastos departamentales en general y continuar con la política de tarifas implementadas en mi administración, en un plazo máximo de dos años el hotel volverá a la situación financiera en la que se encontraba cuando asumí la gerencia.

Atentamente,



Diamantino Prada Jerónimo

GERENTE GENERAL HOTEL CRESPO

HOTEL CRESPO C.A.

ÍNDICES FINANCIEROS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

DE LIQUIDEZ	SOLVENCIA	=	$\frac{\text{Act. Cte}}{\text{Pas. Cte}}$	=	$\frac{65,804.72}{267,109.43}$	=	0.25
DE GESTIÓN	PERÍODO DE COBRANZA	=	$\frac{\text{Ctas xcob} * 365}{\text{Ventas}}$	=	$\frac{12,273,139.60}{439,059.48}$	=	27.95
	ROTACIÓN DEL ACT. TOTAL	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	=	$\frac{439,059.48}{1,380,339.60}$	=	0.32
	ROTACIÓN DE CARTERA	=	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Ctas por cobrar}}$	=	$\frac{439,059.49}{33,625.04}$	=	13.06
DE ENDEUDAMIENTO							
	ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$	=	$\frac{1,045,704.80}{1,380,339.60}$	=	0.76
	APALANCAMIENTO	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	=	$\frac{1,045,704.80}{411,589.40}$	=	2.54
	CAPITAL DE TRABAJO	=	$\text{Act. Cte} - \text{Pas. Cte}$	=	201,304.71		

ÍNDICE DE SOLVENCIA: Por cada dólar que la empresa debe se cuenta con 0.25 centavos

PERÍODO DE COBRANZA: El período de cobranza es de 28 días aproximadamente.

ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL: Por cada dólar que la empresa invierte, se vende 0.32 centavos.

ROTACIÓN DE CARTERA: La treceava parte de las ventas corresponden a cuentas por cobrar.

ENDEUDAMIENTO: Por cada dólar que la empresa tiene, debe 0.76 centavos

APALANCAMIENTO: El patrimonio de la empresa está comprometido con los acreedores 2.54 veces.

CAPITAL DE TRABAJO: La empresa tiene un déficit de \$201304.71, quiere decir que debe más de lo que tiene en activos.