

**Informe de Gerencia – Año 2013**  
**Hotel Oro Verde Guayaquil**  
**1 de Abril del 2014**

## **Contenido**

Macro Entorno .....	3
Resultados Generales.....	5
Habitaciones.....	6
Alimentos y Bebidas .....	8
Gourmet Deli.....	11
Otros Departamentos.....	11
Análisis de Gastos y Costos .....	12
Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – USALI.....	14
Análisis de Flujo de Efectivo .....	16
Remodelaciones y Reemplazos .....	16
Inversiones Temporales y Préstamos.....	16
Inversiones a Largo Plazo .....	17
Cuentas por Cobrar .....	17
Patrimonio.....	18
Conclusiones.....	18

Señor Presidente, Señor Director Delegado, Señores Accionistas:

En cumplimiento con las disposiciones legales y estatutarias, presento a ustedes el informe de los resultados financieros de Hotel Oro Verde S.A. HOTVER, acumulado hasta el 31 de Diciembre del 2013.

#### Macro Entorno

Análisis de Principales Indicadores Macros					
	2012	Proy 2013	Real 2013	Proy 2014	Referencias
PIB	4,30%	4,50%	3,95%	4,00%	<i>Boletín Económico CCG</i>
Inflación	4,16%	4,60%	2,70%	4,90%	<i>Andes Info y Diario Hoy / *Feb 2014</i>
Salario Mínimo	292,0	318,0	318,0	340,0	<i>Ministerio de Relaciones Laborales</i>
Canasta Básica	595,7	602,07*	620,86	628,07	<i>Andes Info y Diario Hoy / *Feb 2014</i>
Arribos Aeropuerto GYE	3,8 MM	N/A	3,7MM	N/A	<i>Info Tagsa.</i>
Llegadas Internacional Ecuador	1,272 K	1,342K*	1,366 K	N/A	<i>Ministerio de Turismo</i>
Entradas de Extranjeros al PNG	125 K	N/A	132 K	N/A	<i>Parque Nacional Galápagos</i>

Según cifras divulgadas por el Banco Central recientemente, la economía ecuatoriana habría crecido a una tasa anual del 3,95%, en el 2013. El sector no petrolero reportó una tasa de crecimiento anual del 3,9%, mientras que la tasa de expansión del sector petrolero estuvo en el orden del 3,8% anual. El Banco Central además indica que "la economía no petrolera reporta 15 trimestres consecutivos de crecimiento positivo".

El incremento de las exportaciones, la recuperación de la Formación Bruta de Capital Fijo (inversión pública y privada) habrían sido los principales elementos que fomentaron este nuevo crecimiento de la economía.

Adicionalmente, el salario mínimo subió en 8,90% de US\$ 292 a US\$ 318. La diferencia entre el valor de la Canasta Básica Familia (CBF) y el ingreso medio familiar, se ubicó en US\$ 27,60. Lo anterior significó un nuevo avance en reducir esta brecha de consumo. Para el 2014, en base al nuevo salario básico unificado, establecido en US\$ 340, el Gobierno estima que sumado a los Ingresos por beneficios laborales, esta brecha estaría cubierta.

La balanza comercial siguió incrementando su déficit, a finales del 2013, éste llegó a US\$ 1.352 millones, producto de que las importaciones siguen creciendo a una mayor velocidad que las exportaciones. Más preocupante aún es que la balanza no petrolera tiene un déficit de cerca de US\$ 8.000 millones para el 2013.

El Gobierno ha tomado varias medidas durante el 2013 e inicios del 2014 para propiciar cambios en este sentido, la exigencia del Certificado de Reconocimiento - Norma INEN dispuesto por el COMEX como requisito para la importación es la mayor traba que percibe el sector productivo, inclusive ha alertado posibles desabastecimientos de ciertos productos.

Las recaudaciones tributarias marcaron un nuevo récord en 2013. El monto efectivo total recaudado ascendió a US\$ 12.758 millones, lo que reflejó un incremento del 13,30%.

El presupuesto de Ecuador para 2014 será de US\$ 34.300 millones, con unos ingresos de US\$ 26.313 millones lo que arroja un déficit de US\$ 4.943 millones que no incluye la cuenta de financiación de importación de derivados.

El ingreso de extranjeros continúa en ascenso aunque la tasa de crecimiento se redujo en el 2013. En este año la cantidad de extranjeros que ingresaron por Guayaquil sólo se incrementó en 5 mil personas.

Análisis de Ingresos de Extranjeros en K							
	2011	2012	Var	% Incr.	2013	Var	% Incr.
Pichincha	486	540	54	11%	633	93	17%
Guayas	302	317	15	5%	322	5	2%
Carchi	168	228	61	36%	211	-17	-8%
El Oro	148	144	-3	-2%	158	14	10%
Loja	15	13	-1	-9%	12	-2	-12%
Otras	24	30	6	25%	32	2	6%
<b>TOTAL</b>	<b>1,141</b>	<b>1,272</b>	<b>131</b>	<b>11%</b>	<b>1,366</b>	<b>94</b>	<b>7%</b>

Continuamos con la estrategia de mantenernos cerca de los principales operadores turísticos del Ecuador. Los esfuerzos por atraer más noches a la ciudad de Guayaquil son compartidos por los operadores locales.

Este año, los esfuerzos del Ministerio de Turismo se redoblaron logrando varias distinciones internacionales, entre las que mencionamos:

The New York Times, declaró que Ecuador es uno de los principales destinos que el turista mundial debe visitar para el 2014; ocupando la primera posición en América Latina y séptimo más importante del mundo

Extensa nota de la BBC de Londres sobre Guayaquil como capital financiera de Ecuador y Quito como puntal de Congresos y Reuniones para el 2014.

Quito ganó por primera vez el premio WorldTravelAwards 2013 en la categoría Destinos Líderes de Sudamérica.

Por cuarta ocasión las islas Galápagos recibieron el premio a "Las Mejores Islas en México, América Central y del Sur", de la reconocida revista especializada en Turismo "Travel+Leisure" durante el "World's Best Awards 2013",

El Tren Crucero de Ecuador fue nominado a dos importantes premios, el primero fue el WiderWorld Project, del gremio de escritores ingleses British Guild of TravelWriters; y el segundo es en la categoría PromotionalSuccess, de los premios de la comunidad de Latin American Travel Association (LATA Members).

## Resultados Generales

Resultados vs Presupuesto y Año Anterior (Uniform System of Accounts)										
Segmento	Real 2013	%Rel	Presup. 2013	%Rel	VAR	%	Real 2012	%Rel	VAR	%
Total Ventas	11,903	100%	11,916	100%	-12	-0.1%	12,308	100%	-404	-3%
Utilidad Operativa (GOP)	2,122	18%	2,249	19%	-127	-6%	2,591	21%	-469	-22%
Utilidad Antes Impuestos	752	6%	807	7%	-55	-7%	1,336	11%	-584	-78%

Los resultados generales reflejan el importante esfuerzo realizado por alcanzar las metas de ventas. Aún con un inventario reducido y una competencia creciente que no se contempló en el presupuesto, nos quedamos a menos de 13,000 dólares de cumplir el presupuesto de ventas del año.

La importante diferencia en ventas entre el 2012 y 2013 se explica principalmente por dos razones:

- 1) La reclasificación de los autoconsumos por aproximadamente US\$ 360K
- 2) En el 2012 se contó con ingresos de US\$ 60K por concepto de alquiler del espacio utilizado por el casino.

Algunas acciones específicas para fortalecer el posicionamiento de la marca y producto remodelado aumentaron los gastos previamente presupuestados, incluyendo US\$ 70K por asesorías y estudios contratados por Oro Verde Management.

Adicionalmente el apuntar a un segmento como Tour & Travel requiere de mucha presencia internacional y afianzamiento de relaciones con Operadores Turísticos nacionales e internacionales. Nuestra participación en ferias como ITB, WTM, LATM y los Road Shows del Ministerio de Turismo incrementaron nuestros gastos de viajes. En este mismo sentido, la extensa promoción que tuvimos en el 2013 en medios electrónicos y escritos y material POP fue acompañada de un mayor presupuesto; sin embargo es importante recalcar que más del 90% de estos gastos fueron recuperados por un canje comercial con la Tarjeta de Crédito Pacificard.

El excedente en ventas del primer semestre, reflejó un considerable incremento en los pagos de las comisiones a Ejecutivos de Venta; registrando un gasto de cerca de US\$30K sobre lo presupuestado.

Los gastos asociados a la membresía a LHW se excedieron en más de US\$35K en relación al presupuesto.

Finalmente los Cargos Fijos se vieron afectados por el incremento en las depreciaciones debido a la activación de la remodelación de los pisos 2, 3 y 4 en más de US\$ 90K.

## Habitaciones

P&G Departamento de Habitaciones en US\$/K										
Segmento	Real 2013	% Rel	Presup. 2013	% Rel	VAR	%	Real 2012	% Rel	VAR	%
Ingresos	4,778	100%	4,671	100%	107	2%	4,555	100%	223	5%
G. Personal	676	14%	616	13%	60	9%	583	13%	93	14%
Otros Gastos	876	18%	891	19%	-15	-2%	942	21%	-66	-8%
Total Gastos	1,552	32%	1,507	32%	45	3%	1,525	33%	27	2%
Margen De Contribución	3,226	68%	3,164	68%	-62	-2%	3,030	67%	196	6%

Los resultados obtenidos en el Departamento de Habitaciones nos confirman que las acciones realizadas son las acertadas. Nuestras alianzas con aerolíneas, la decisión de remodelar nuestro producto fatigado, nuestro enfoque en clientes que valoren nuestra ubicación y presentarnos como un reflejo de la excelencia y autenticidad ecuatoriana, nos permitieron en el 2013, un año lleno de dificultades, tener resultados positivos y sostener la tendencia de crecimiento y recuperación de valor y mercado.

Cambios en la Jubilación Patronal, en la clasificación de costos como Uniformes, Indemnización Laboral, Seguros Médicos y Otros se sacaron de la cuenta Otros Gastos y se agregaron a Gastos de Personal. Conjuntamente en el 2013 se empezó a cargar al rubro Otros Gastos los costos por los desayunos incluidos a los huéspedes, de no haberse dado este cambio, el rubro Otros Gastos tuviera una disminución mucho mayor.

Habitaciones Vendidas YTD										
Segmento	Real 2013	%Rel	Budget 2013	%Rel	Var	%	Real 2012	%Rel	Var	%
Aerolíneas	24,852	45%	23,328	45%	1,524	6%	24,552	44%	301	1%
Corporativo	15,922	29%	16,602	32%	-679	-4%	19,578	35%	-3,656	-23%
Tour & Travel	7,424	14%	7,005	13%	419	6%	7,418	13%	6	0%
Otros	6,552	12%	5,380	10%	1,172	18%	4,682	8%	1,870	29%
<b>Total</b>	<b>54,750</b>	<b>100%</b>	<b>52,314</b>	<b>100%</b>	<b>2,436</b>	<b>4%</b>	<b>56,230</b>	<b>100%</b>	<b>-3,350</b>	<b>-6%</b>

La primera parte de la remodelación de nuestras habitaciones estándar finiquito con éxito en el 2013. Aún con un inventario reducido, y con la apertura de 300 habitaciones en nuestro mercado competitivo logramos superar las expectativas en ventas de Habitaciones. El impacto de la apertura de los Hoteles nuevos se sintió en los últimos tres meses de año con su máxima fuerza.

Hemos identificado y estamos tomando acción en relación con la fuerte disminución de volumen en el segmento corporativo. Sin embargo la tendencia de las principales cuentas corporativas de migrar sus oficinas y agencias al norte de la ciudad y a nuevos polos comerciales hace cada vez más esquivo conseguir cuentas rentables en este segmento.

La remodelación nos afectó particularmente en este segmento, ya que las habitaciones que teníamos disponibles las utilizamos para Agencias y Aerolíneas que tienen inventario garantizado por contrato.

Con los cambios realizados en el equipo de ventas al final del año 2013 apuntamos a luchar por una recuperación paulatina en nuestra posición de los clientes corporativos premium, especialmente para nuestros productos Leading Suites y Club Floor.

Tarifa Promedio YTD en US\$							
Segmento	Real 2013	Budget 2013	Var	%	Real 2012	Var	%
Aerolíneas	59.2	56.1	3.1	5%	51.7	7.5	13%
Corporativo	107.2	107.9	-0.7	-1%	98.2	9.0	8%
Tour & Travel	95.7	103.1	-7.4	-8%	100.1	-4.4	-5%
Otros	135.6	165.0	-29.4	-22%	132.9	2.7	2%
<b>Total</b>	<b>87.3</b>	<b>90.0</b>	<b>-2.7</b>	<b>-6%</b>	<b>81.0</b>	<b>6.3</b>	<b>7%</b>

En el 2013 logramos un importante incremento en la tarifa promedio. Obtener este resultado en un año donde la competencia aumenta 20% es sin duda un logro importante. Vamos a realizar algunos ajustes en nuestros clientes Tour & Travel, pues nuestra estrategia apunta a que éstos sean el target esencial del Hotel.

Seguiremos con política de aumento de precio agresivo revalorando nuestro inventario y nuestra imagen. Para lograr esto nos apoyamos en promover una imagen moderna, actual y de calidad de servicio y culinaria. Finalmente es importante recalcar que el nuevo equipo de ventas arranca fresco, sin prejuicios preconcebidos por la ubicación y que está demostrando agresividad en negociaciones.

Venta YTD en US\$ K										
Segmento	Real 2013	%Rel	Budget 2013	%Rel	Var	%	Real 2012	%Rel	Var	%
Aerolíneas	1,472	31%	1,308	28%	164	11%	1,268	28%	204	14%
Corporativo	1,707	36%	1,791	38%	-84	-5%	1,922	42%	-215	-13%
Tour & Travel	711	15%	722	15%	-11	-2%	743	16%	-32	-5%
Otros	888	19%	887	19%	1	0%	622	14%	266	30%
<b>Total</b>	<b>4,778</b>	<b>100%</b>	<b>4,709</b>	<b>100%</b>	<b>69</b>	<b>1%</b>	<b>4,555</b>	<b>100%</b>	<b>223</b>	<b>5%</b>

Haber logrado un incremento en las ventas de Habitaciones en un año tan complejo como el 2013, es un claro ejemplo que la estrategia adoptada es la correcta. La remodelación y los cambios están dando su fruto, y el 2014 aunque se presenta muy retador, también lo enfrentamos con confianza y agresividad.

Finalmente queremos recalcar que la actualización de Opera en Julio del 2013 ha afectado la asignación de segmentos. Muchas ventas de empresas fueron asignadas a la categoría Otros. Estamos tomando acciones para poder identificar la magnitud de la diferencia y solucionar el impacto en los primeros meses del 2014.

Indicadores Habitaciones YTD 2013							
Segmento	Real 2013	Budget 2013	Var	%	Real 2012	Var	%
% Ocupación	74.99%	77.21%	-2.22%	-2.96%	67.68%	7.31%	9.74%
ADR US\$	88.79	90.12	-1.32	-1%	81.47	7.32	8%
Hab. Disponibles	73,014	70,649	2,365	3%	82,600	- 9,586	-13%
Hab. Vendidas	53,810	52,314	1,496	3%	55,905	- 2,095	-4%
RevPAR US\$	65.44	66.11	-0.68	-1%	55.14	10.30	16%

En el 2013, logramos sacar el máximo provecho a nuestro inventario, aunque tuvimos 9,500 habitaciones disponibles menos, logramos vender 2,092 más habitaciones en relación al año 2012.

Es importante recalcar que el cuadro muestra que en el 2013 tuvimos una ocupación porcentual menor de la presupuestada; esto se debe directamente a la eficiencia que obtuvimos en la remodelación. Logramos ejecutar la remodelación en menor tiempo de lo previsto, lo que nos permitió tener 2,365 habitaciones disponibles más. Esto lo transformamos inmediatamente en ingresos, ya que vendimos 1,496 habitaciones más de lo presupuestado.

El esfuerzo comercial y operativo con un inventario reducido nos permitió estar muy cerca de la meta planteada en RevPAR.

Aún con los cambios que se vivieron en el mercado durante el año 2013, pudimos incrementar nuestra tarifa promedio 8% en relación al año 2012, siguiendo la meta establecida en nuestro Plan 2020.

#### Alimentos y Bebidas

P&G Departamento de Alimentos y Bebidas en US\$ K										
Segmento	Real 2013	%Rel	Presup. 2013	%Rel	VAR	%	Real 2012	%Rel	VAR	%
Ingresos	6,818	100%	6,993	100%	-175	-3%	6,943	100%	-125	-2%
Costos A&B	2,009	29%	2,234	32%	-225	-11%	2,150	31%	-141	-7%
G. Personal	1,807	27%	2,016	29%	-209	-12%	1,795	26%	-12	-1%
Otros Gastos	1,098	16%	809	12%	289	26%	989	14%	109	10%
Total Gastos	4,914	72%	5,059	72%	-145	-3%	4,934	71%	-20	0%
<b>GOP=Margen De Contribución</b>	<b>1,904</b>	<b>28%</b>	<b>1,934</b>	<b>28%</b>	<b>-30</b>	<b>-2%</b>	<b>2,009</b>	<b>29%</b>	<b>-105</b>	<b>-6%</b>

Las dificultades en Alimentos y Bebidas no sólo las enfrentamos en la compleja situación de los restaurantes ubicados en Guayaquil sino también en el constante incremento de los costos operativos.

La reducción de los Costos de A&B están directamente correspondida por la reducción de ventas y las reclasificaciones de:

- 1) Los costos de los desayunos incluidos, que mencionamos anteriormente en Habitaciones
- 2) El costo de la comida de personal.

La importante disminución en Gastos de Personal se debe al exhaustivo esfuerzo de aumentar la eficiencia, controlar al máximo las Horas Extras, así como la continua supervisión a los jefes departamentales para no cubrir con nuevas contrataciones las renuncias o salidas en su personal.

Otros Gastos reflejan un importante incremento en relación con el presupuesto, detallamos algunas de las principales razones para estos aumentos:

- 1) Las comisiones pagadas al Centro de Convenciones por Diciembre del 2012 fueron cargadas en Enero y Febrero del 2013. Las Comisiones de Diciembre del 2013 SI fueron cargadas en Diciembre del 2013, por tanto en el 2013 pagamos comisiones de dos Diciembres lo que impactó en cerca de US\$50K este rubro.
- 2) Los US\$120K referentes a los Honorarios y Costos del Chef Ejecutivo, que en el 2012 se cargaron en Otros Departamentos – Otros Gastos, en el 2013 se reclasificaron a la cuenta Alimentos y Bebidas – Otros Gastos.
- 3) Como parte del proceso de unificación de las políticas contables dentro del grupo y la implementación de USALI se cargó a esta cuenta los costos de comida de personal por aproximadamente US\$100K.

Venta Alimentos y Bebidas YTD en US\$ K										
Segmento	Real 2013	%Rel	Presup. 2013	%Rel	VAR	%	Real 2012	%Rel	VAR	%
Restaurantes	1,783	26%	1,814	26%	-31	-2%	1,796	26%	-14	-1%
Eventos y Convenciones	3,282	48%	3,486	50%	-204	-6%	3,525	51%	-243	-7%
Gourmet Dells	1,754	26%	1,693	24%	61	3%	1,622	23%	132	8%
<b>TOTAL</b>	<b>6,818</b>	<b>100%</b>	<b>6,993</b>	<b>100%</b>	<b>-175</b>	<b>-3%</b>	<b>6,943</b>	<b>100%</b>	<b>-125</b>	<b>-2%</b>

Es claro que en el mercado de alimentos y bebidas el comprador tiene el control. Cada día se vuelve más competitivo, con ofertas más concentradas en precios y menos en calidad. El 2013 se caracterizó por ser un año con pocos congresos y/o reuniones importantes y por la aparición de nuevos salones de eventos que atacan directamente el nicho de mercado al que nos enfocamos.

Venta Restaurantes YTD en US\$ K										
Segmento	Real 2013	%Rel	Presup. 2013	%Rel	VAR	%	Real 2012	%Rel	VAR	%
El Patio	1,064	60%	1,185	65%	-121	-11%	1,138	63%	-74	-7%
Le Gourmet	198	11%	170	9%	28	14%	179	10%	20	10%
Room Service	177	10%	172	9%	5	3%	165	9%	12	7%
Bar Capitán	159	9%	152	8%	7	5%	159	9%		0%
La Fondue	184	10%	135	7%	50	27%	156	9%	28	15%
<b>Total</b>	<b>1,783</b>	<b>100%</b>	<b>1,814</b>	<b>100%</b>	<b>-31</b>	<b>-2%</b>	<b>1,796</b>	<b>100%</b>	<b>-14</b>	<b>-1%</b>

En las ventas de restaurantes, observamos que las actividades que iniciamos en el 2013 dieron frutos positivos. Las Experiencias Culinarias Extraordinarias fueron muy positivas principalmente por:

1. La cobertura mediática sin precedentes en medios escritos, radios y hasta televisión.
2. Se generaron comparaciones con otros restaurantes de hoteles de la ciudad que dieron mucho de qué hablar en la sociedad guayaquileña y de las que salimos vencedores.
3. Generamos un importante tráfico de nuevos clientes que nos visitaban con sus familiares y amigos.
4. Fueron el puntal que nos ayudó a incrementar la venta en restaurantes como Le Gourmet y La Fondue.

En el 2014 vamos a lograr consolidar nuestra posición gastronómica en otros restaurantes como La Fondue.

En el restaurante El Patio debemos de lograr revertir la tendencia negativa con ofertas gastronómicas que agreguen valor y que sean bien vistas por nuestros consumidores, logrando promociones ganadoras para clientes vecinos y paquetes atractivos para nuestros huéspedes. Debemos también acotar que las ventas de El Patio se vieron afectadas negativamente por el cierre de la Corte de Justicia.

Venta Eventos y Convenciones YTD En US\$ K										
Segmento	Real 2013	%Rel	Presup. 2013	%Rel	VAR	%	Real 2012	%Rel	VAR	%
Banquetes/Eventos	2,461	75%	2,555	73%	95	4%	2,596	74%	-135	-6%
Centro De Convenciones	567	17%	633	18%	-66	-12%	642	18%	-75	-13%
Servicio A Domicilio	254	8%	297	9%	-43	-17%	287	8%	-33	-13%
<b>Total</b>	<b>3,282</b>	<b>100%</b>	<b>3,486</b>	<b>100%</b>	<b>-204</b>	<b>-6%</b>	<b>3,525</b>	<b>100%</b>	<b>-243</b>	<b>-7%</b>

Ha sido un año muy difícil para Eventos y Convenciones. La aparición y consolidación de nuevos salones como: Wyndham, Pícolo Mondo, Mall del Sol, Hampton Inn entre otros ha canibalizado el mercado.

Además, las nuevas restricciones de importaciones y regulaciones de expendio de licores han promovido alternativas informales para la realización de eventos sociales y corporativos. A esto se suma que en muchos casos, la oferta informal no cobra el 10% de Servicio, incrementando así aún más la percepción de valor agregado en relación a las ofertas formales. En el segmento Catering conocemos de casos en los cuales se ha procedido a no cobrar el IVA.

Los mismos factores antes expuestos han afectado negativamente la producción del Centro de Convenciones.

#### Gourmet Deli.

Venta Gourmet Deli YTD en US\$ K										
Segmento	Real 2013	%Rel	Presup. 2013	%Rel	VAR	%	Real 2012	%Rel	VAR	%
G.D. 9 de Octubre	1,104	63%	1,136	67%	-32	-3%	1,071	66%	33	3%
G.D. San Marino	650	37%	557	33%	93	14%	551	34%	99	15%
<b>Total</b>	<b>1,754</b>	<b>100%</b>	<b>1,693</b>	<b>100%</b>	<b>61</b>	<b>3%</b>	<b>1,622</b>	<b>100%</b>	<b>132</b>	<b>8%</b>

La apertura de nuevos locales cercanos al Gourmet Deli de 9 de Octubre y la remodelación prolongada de la Corte de Justicia, son factores que afectaron el cumplimiento del presupuesto, aunque pudimos registrar un crecimiento del 3% en relación al año anterior.

El superávit de las ventas del local San Marino se deben a que se realizaron eventos puntuales en islas y/o puntos de venta temporales en varios centros comerciales del grupo Rosado/Riocentro cuyos ingresos se registraron en este punto de venta.

#### Otros Departamentos

P&G Otros Departamentos en US\$ K										
Segmento	Real 2013	% Relac	Presup. 2013	% Relac	VAR	%	Real 2012	% Relac	VAR	%
Ingresos	308	100%	252	100%	56	18%	810	100%	-503	-163%
Costos	-	0%	-	0%	-	-	-	0%	-	-
G. Personal	207	67%	192	76%	15	7%	170	21%	36	18%
Otros Gastos	82	27%	73	29%	9	10%	268	33%	-186	-227%
Total Gastos	289	94%	265	105%	24	8%	439	54%	-150	-52%
<b>GOP=Margen De Contribución</b>	<b>19</b>	<b>6%</b>	<b>-13</b>	<b>-5%</b>	<b>32</b>	<b>171%</b>	<b>371</b>	<b>46%</b>	<b>-353</b>	<b>-1879%</b>

Las modificaciones de contabilización así como la implementación del sistema de cuentas USALI causaron cambios en el P&G de Otros Departamentos, principalmente por la reclasificación de Autoconsumos.

Venta Otros Departamentos YTD en US\$ K										
Segmento	Real 2013	%Rel	Presup. 2013	%Rel	VAR	%	Real 2012	%Rel	VAR	%
Otras Ventas	134	73%	42	17%	92	-69%	594	73%	-461	-345%
Parqueadero	93	30%	101	40%	-7	-8%	103	13%	-10	-11%
Business Center	5	2%	4	1%	1	22%	4	0%	1	24%
Teléfonos	13	4%	35	14%	-21	-159%	39	5%	-26	-195%
Lavandería	25	8%	34	13%	-9	-35%	34	4%	-9	-34%
Fitness Center	37	12%	37	15%		0%	36	4%	2	4%
<b>Total</b>	<b>308</b>	<b>100%</b>	<b>252</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>18%</b>	<b>810</b>	<b>100%</b>	<b>-503</b>	<b>-163%</b>

La importante reducción de los ingresos relacionados con Otros Departamentos estaba presupuestada para el 2013 y está directamente relacionada con la desaparición de los Casinos y Salas de Juegos en el país. En el 2012 logramos facturar por 3 meses los valores referentes a Alquiler de Casino.

Otras Ventas		
	2013	2012
Arriendo Casino	-	60
Otros Arriendo	55	56
Otros Ingresos	79	110
Autoconsumos	-	369
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>594</b>

Además, seguimos la recomendación realizada por nuestros Auditores Externos y Gerencia Financiera Corporativa de ejecutar cambios en la contabilización de los Autoconsumos del 2013 los cuales fueron reclasificados de Otras Ventas a Otros Ingresos y Egresos No Operacionales.

Negocios marginales como parqueaderos, se afectaron por la salida del Consulado Americano al final del año. Los servicios de Lavandería cada vez tienen menos acogida ya que el perfil de nuestro visitante es menos ejecutivo y más turista. Los avances en la tecnología, telecomunicaciones e internet, paulatinamente eliminan los servicios de teléfono.

#### Análisis de Gastos y Costos

Análisis de Gastos no Distribuidos en US\$ K							
	Real 2013	Presup. 2013	VAR	%	Real 2012	VAR	%
Administrativos y Generales	1,468	1,417	50	3%	1,254	214	15%
Ventas y Mercadeo	428	328	100	23%	369	59	14%
Operación de la Propiedad y Mantenimiento	492	394	98	20%	417	75	15%
Energía, Combustibles	654	698	-43	-7%	677	-23	-3%
<b>Total Gastos No Distribuidos</b>	<b>3,041</b>	<b>2,836</b>	<b>205</b>	<b>7%</b>	<b>2,716</b>	<b>325</b>	<b>11%</b>

La variación de los gastos Administrativos y Generales entre el año 2013 y el 2012 y el incremento en relación al presupuesto se debe principalmente a:

1. Reclasificación de los Honorarios del Gerente General que antes se cargaban a la cuenta de Otros Gastos del Departamento de Habitaciones.
2. Un incremento de los honorarios de Management en US\$ 6K mensuales.
3. Pagos proporcionales por estudios y asesorías contratadas por Oro Verde Management sumando de US\$ 70K.

El incremento de los gastos de Mantenimiento reflejan los trabajos relacionados con la remodelación que no pueden ser activados.

El ahorro en Energía & Combustibles se da por el cierre de tres pisos durante el periodo de remodelación y a la continua inversión en tecnología ahorradora.

Análisis de Ventas y Mercadeo en US\$ K							
	Real 2013	Pres. 2013	VAR	%	Real 2012	VAR	%
Gastos de Personal	193	152	41	27%	172	21	12%
Directos y Fijos	68	50	18	35%	69	-1	-2%
Viajes y Viáticos	59	30	29	96%	30	29	96%
Publicidad	107	96	11	12%	118	-11	-9%
<b>Total Gastos No Distribuidos</b>	<b>426</b>	<b>328</b>	<b>98</b>	<b>30%</b>	<b>388</b>	<b>38</b>	<b>10%</b>

El presupuesto contemplaba un ahorro de gastos de Mercadeo y Ventas que no se ajustaba a la necesidad real de promocionar los productos remodelados, tanto salones como habitaciones. Adicionalmente no contempló los gastos de viajes generados por el proceso de incrementar el segmento de Tour & Travel.

Análisis de Cargos Fijos en US\$ K							
	Real 2013	Presup. 2013	VAR	%	Real 2012	VAR	%
Depreciación y Amortización	1,059	968	91	9%	993	66	6%
Impuestos Estado y Propiedad	175	161	14	8%	158	16	9%
Seguros	80	83	-3	-4%	84	-4	-5%
FEE de la Franquicia	185	146	39	21%	180	6	3%
<b>TOTAL</b>	<b>1,499</b>	<b>1,358</b>	<b>141</b>	<b>9%</b>	<b>1,415</b>	<b>84</b>	<b>6%</b>

Como lo explicamos anteriormente los Cargos Fijos se vieron afectados por el incremento en la depreciación debido a la activación de la remodelación de los pisos 2, 3 y 4 en más de US\$90K.

Los incrementos en impuestos, tasas y alcabalas pagadas sobre todo a los organismos de control del Gobierno Local afectaron los gastos de este rubro.

Finalmente los continuos aumentos de los costos asociados a la membresía a LHW no fueron una excepción en el 2013; el gasto real se excedió en más de US\$35k en relación al presupuesto ya que en éste no se contempló el pago del 22% de Impuesto a la Renta y el 5% de Impuesto a la Salida de Capitales a los cuales se sujetan los pagos al exterior.

Estado de Pérdidas y Ganancias 2013 – USALI

Segmento	Real 2013	% Relac.	Presup. 2013	% Relac.	VAR	Real 2012	% Relac.	VAR
Habitaciones	4,778	40%	4,671	39%	107	4,555	37%	223
Alimentos & Bebidas	6,818	57%	6,993	59%	-175	6,943	56%	-125
Otros Departamentos	308	3%	252	2%	56	810	7%	-503
<b>Total Ingresos</b>	<b>11,903</b>	<b>100%</b>	<b>11,916</b>	<b>100%</b>	<b>-12</b>	<b>12,308</b>	<b>100%</b>	<b>-404</b>
<b>Gastos Departamentales</b>								
Habitaciones	-1,553	-32%	-1,507	-32%	46	-1,526	-33%	27
Alimentos & Bebidas	-4,915	-72%	-5,059	-72%	-144	-4,934	-71%	-20
Otros Departamentos	-289	-94%	-265	-105%	24	-439	-54%	-150
<b>Total Gastos</b>	<b>-6,756</b>	<b>-57%</b>	<b>-6,831</b>	<b>-57%</b>	<b>-75</b>	<b>-6,899</b>	<b>-56%</b>	<b>143</b>
<b>(=) MARGEN DE CONTRIBUCION</b>	<b>5,147</b>	<b>43%</b>	<b>5,084</b>	<b>43%</b>	<b>-63</b>	<b>5,409</b>	<b>44%</b>	<b>-262</b>
Administrativos y Generales	-1,455	-12%	-1,417	-12%	38	-1,331	-11%	124
Ventas y Mercadeo	-426	-4%	-328	-3%	98	-388	-3%	38
Operación de la Propiedad y Mantenimiento	-491	-4%	-394	-3%	96	-422	-3%	68
Energía, Combustibles	-654	-5%	-698	-6%	-43	-677	-5%	-23
<b>Total Gastos No Distribuidos</b>	<b>-3,026</b>	<b>-25%</b>	<b>-2,836</b>	<b>-24%</b>	<b>189</b>	<b>-2,818</b>	<b>-23%</b>	<b>207</b>
<b>(=) GOP RESULTADO DE LA OPERACIÓN</b>	<b>2,122</b>	<b>18%</b>	<b>2,248</b>	<b>19%</b>	<b>127</b>	<b>2,591</b>	<b>21%</b>	<b>-469</b>
Depreciación y Amortización	-1,059	-9%	-968	-8%	91	-993	-8%	66
Impuestos del Estado y la Propiedad	-175	-1%	-161	-1%	14	-158	-1%	16
Seguros	-80	-1%	-83	-1%	-3	-84	-1%	-4
FEE de la Franquicia	-185	-2%	-146	-1%	39	-180	-1%	6
<b>Total Cargos Fijos</b>	<b>-1,499</b>	<b>-13%</b>	<b>-1,358</b>	<b>-11%</b>	<b>141</b>	<b>-1,415</b>	<b>-11%</b>	<b>84</b>
<b>(=) RESULTADO NETO DE LA OPERACIÓN</b>	<b>623</b>	<b>5%</b>	<b>890</b>	<b>7%</b>	<b>268</b>	<b>1,176</b>	<b>10%</b>	<b>-553</b>
Ingresos/Egresos No Operacionales	130	1%	-84	-1%	-214	160	1%	30
<b>Total Ingresos no operacionales</b>	<b>130</b>	<b>1%</b>	<b>-84</b>	<b>-1%</b>	<b>-214</b>	<b>160</b>	<b>1%</b>	<b>30</b>

	753	6%	806	7%	53	7%	1,336	11%	584	44%
<b>(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>										
(-) 15% Participación Utilidades	-113	-1%	-121	-1%	-8	7%	-200	-2%	-88	44%
(-) Impuesto a la Renta	-204	-2%	-151	-1%	53	-35%	-290	-2%	-86	30%
(-) Impuesto a la Renta Diferido Activo	-11	0%	-	0%	11	0%	-	0%	11	0%
(+) Impuesto a la Renta Diferido Pasivo	-	0%	-	0%	-	0%	126	1%	126	100%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>425</b>	<b>4%</b>	<b>534</b>	<b>4%</b>	<b>109</b>	<b>20%</b>	<b>972</b>	<b>8%</b>	<b>-547</b>	<b>-56%</b>

## Análisis de Flujo de Efectivo

	2013	2012	2011
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>			
Flujo neto actividades de operación	1,635	1,539	2,430
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>			
Adquisición de propiedades y equipos	-2,391	-904	-442
Inversiones Temporales	0	2,000	-1,699
Venta de equipos	60	23	0
Dividendos recibidos	96	95	105
Compañía Relacionada	0	-40	0
Activos Intangibles	-47	0	0
Flujo neto actividades de Inversión	-2,282	1,174	-2,036
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>			
Dividendos Pagados	-400	-1,000	-480
Obligaciones Financieras	-250	1	0
Flujo neto actividades de Financiamiento	-650	-999	-480
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO</b>			
Incremento (disminución) neto en efectivo	-1,297	1,714	-86
Saldos al comienzo del año	3,285	1,571	1,657
<b>SALDOS AL FIN DEL AÑO</b>	<b>1,988</b>	<b>3,285</b>	<b>1,571</b>

En relación al 2012, hemos logrado aumentar la generación de flujos provenientes de la operación en el presente año. Las inversiones realizadas en la remodelación del Hotel están reflejadas en el análisis de Flujo de Efectivo y están alineadas con el presupuesto de remodelación aprobado.

Los flujos negativos por actividades de financiamiento se deben principalmente por: pago de préstamo UBS Bank US\$ 250K, pago de dividendos US\$ 400K

### Remodelaciones y Reemplazos

Después de un proceso de remodelación sin sobresaltos, estamos listos para informar que hemos arrancando la segunda parte de la remodelación de nuestras habitaciones en Enero 2014. Actualmente y de acuerdo a la planificación nos encontramos remodelando los pisos 5 y 6, sumando 66 habitaciones y las cuales entrarán de regreso al inventario en el transcurso de la segunda mitad del mes de Abril 2014.

### Inversiones Temporales y Préstamos

A la fecha se mantiene el préstamo por US\$ 750K con el UBS Bank de New York, renovado en junio 2013 a una tasa del 1.677% con vencimiento el 20 de junio 2014.

### Inversiones a Largo Plazo

Los montos de inversiones en empresas relacionadas se mantienen iguales a los de años anteriores.

En compañías Relacionadas	
Nombre	US\$K
O. V. Hotelera Machala S.A.	950
Cuencaoro Hotelera Cuenca S.A.	1.394
Oro Verde Management S.A.	106
Mantaoro Hotelera Manta S.A.	494
<b>Total</b>	<b>2.944</b>

### Cuentas por Cobrar

Análisis de Cartera en US\$ K						
	2013	Mlx	2012	Mlx	2011	Mlx
Corriente	581	67%	798	71%	271	47%
30 días	91	10%	93	8%	179	31%
60 días	82	9%	75	7%	38	7%
90 días	17	2%	35	3%	19	3%
120 días	1	0%	2	0%	1	0%
180 días	66	8%	60	5%	0	0%
Legal	35	4%	63	6%	63	11%
<b>Total Cartera</b>	<b>873</b>		<b>1,126</b>		<b>571</b>	

Análisis - 180 días Legal			
Clientes	2013	2012	2011
Rita María Suarez Guerrero	23	23	23
Javier Emílio Roca Fabiani	7	7	7
Quasar Nautica Expedition	3	3	3
Barcelona Sporting Club	2	2	2
Travel Pacific Busines	1	1	1
Air Madrid	-	22	22
Fundación Conservación	-	3	3
Corporación Aduanera Ecuatoriana	-	1	1
Otros	-	2	2
<b>Total Legal</b>	<b>35</b>	<b>63</b>	<b>63</b>
Orotour	51	51	-
Otros	15	9	-
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>	<b>123</b>	<b>63</b>

Las cuentas que se encuentran en Legal se han reducido por US\$ 28K debido al castigo realizado de acuerdo a la ley ya que tenían más de cinco años de antigüedad.

Persiste la deuda de la empresa Orotur por concepto de alquileres del espacio en el cual operaba el casino. Después de una gestión de cobro se recibió una pago por de parte de uno de los accionistas de Orotur por el 50% de la deuda en el mes de marzo 2014.

## Patrimonio

Movimientos de Patrimonio en USK			
	2013	2012	2011
Capital Social	4,000	4,000	4,000
Reservas	2,207	1,635	1,206
Utilidades Retenidas	13,149	13,696	14,153
<b>Total</b>	<b>19,356</b>	<b>19,331</b>	<b>19,359</b>

## Conclusiones

Durante el primer semestre del 2013 se concluyó con éxito la remodelación de 99 habitaciones ubicadas en los pisos 2, 3 y 4 de la Torre Principal del hotel. Asimismo se concluyeron los trabajos programados en los salones de eventos y sus respectivos foyers.

Esta primera fase de las remodelaciones aprobadas se cumplió dentro de lo presupuestado y en menor tiempo, permitiendo a la operación superar el presupuesto de ventas de habitaciones de forma significativa. Adicionalmente, durante el segundo semestre del año realizamos mejoras a las instalaciones del Deli 9 de Octubre y en el área de la piscina del hotel.

Nuestra estrategia de mejorar nuestras instalaciones y servicios ha demostrado ser la correcta para mejorar nuestro RevPAR así como enfrentar la creciente competencia hotelera del mercado. También ha tenido un significativo impacto a nuestra calificación en varias páginas web especializadas, como es el caso de TripAdvisor, en la cual hemos ascendido de la posición #16 hace 3 años a la posición #2 en el 2013.

El impacto de la apertura de 2 nuevos Hoteles en nuestro grupo competitivo, con el aval de reconocidas marcas internacionales lo enfrentamos directamente en el segundo semestre del 2013.

El nuevo producto de habitaciones más el nuevo enfoque con el que promovemos nuestra ubicación, son nuestro principal argumento de venta en el proceso de obtener nuevas cuentas de Tour & Travel como Silverseas y General Tours.

Vamos a modificar la estrategia de remodelación para tener más habitaciones disponibles durante los meses de construcción en 2014. Esta acción es parte integral de nuestro plan para alcanzar el objetivo de ventas presupuestado.

Finalmente quisiera recalcar lo importante que va a ser en el 2014, recibir apoyo de parte de todos los directores en la consecución de nuevas cuentas para el hotel. Con la aparición de nuevos competidores en el mercado local, las metas planteadas para el 2014 se han transformado en un gran reto, por lo que requeriremos de todos ustedes el soporte y los recursos disponibles para alcanzar nuestras proyecciones.

Agradezco a Ustedes, Señor Presidente, Señor Director Delegado, Señor Vicepresidente y demás Señores miembros del Directorio, por el apoyo brindado a la gestión de esta administración reiterándole mi compromiso al logro de las metas establecidas.

Atentamente,  
**HOTEL ORO VERDE**  
  
Vasco v. Baselli  
Gerente General

Guayaquil, Abril 1 del 2014