# INFORME ECONÓMICO 2015

**Quito, 10 de marzo de 2016**

**Señores**
**ACCIONISTAS**
**QUITOLINDO QUITO LINDO S.A.**
**Presente.**

**De nuestra consideración.**

Para todos los fines establecidos en el literal a) del artículo 20 de la Ley de Compañías, en el numeral 2. del artículo 231, en el numeral 4. del artículo 263, y en los artículos 291 y 292 de la misma Ley; en concordancia con lo señalado por el "Reglamento para la Presentación de los Informes Anuales de los Administradores a las Juntas Generales", emitido por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 92.1.4.3.0013, publicada en el Registro Oficial No. 44, del 13 de octubre de 1992; reformado por Resolución 04.Q.IJ.001, publicada en el Registro Oficial No. 289, del 10 de marzo del 2004; y en el REGLAMENTO QUE ESTABLECE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTOS QUE ESTÁN OBLIGADAS A REMITIR ANUALMENTE A LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, LAS SOCIEDADES SUJETAS A SU CONTROL Y VIGILANCIA, emitido por la Superintendencia de Compañías mediante Resolución No. 14.005, publicada en el Registro Oficial No. 209, del 21 de marzo de 2014; pongo a su consideración el siguiente INFORME DE GERENTE GENERAL correspondiente al ejercicio económico del año 2015; y expongo:

## 1. ANALISIS DEL ENTORNO

*En el 2015 "Ecuador experimentó una baja de los ingresos petroleros de 1,5 puntos respecto al Producto Interno Bruto (PIB), mientras que los ingresos tributarios se elevaron marcadamente (1,0 puntos del PIB)", destacó la Cepal en su informe.*

El Banco Central prevé que el año cerrará con un crecimiento del 0,4% y que el año 2017 terminaría con 1%. Asi tambien, organismos internacionales como la Cepal y el FMI pronostican a tasas cercanas a cero, la banca internacional cree que habrá un decrecimiento entre 1,2 y 3,6%.

*"Para 2016, la proyección de crecimiento de Ecuador es del 0,4%. producto del complejo escenario externo que para una economía dolarizada como el Ecuador es aún mayor", señaló la Secretaria Ejecutiva de la Cepal.*

Si bien algunos actores sostienen que el momento económico del Ecuador se debe "a la mala política del gobierno"; un análisis objetivo y equilibrado debe tener claro que una economía dolarizada como la nuestra es muy sensible a golpes externos, en este sentido, el país enfrenta varias contingencias exógenas ya más de un año.

Entre las principales están: caída del precio del petróleo, apreciación del dólar, devaluación de las monedas de casi todos los países para enfrentar la crisis internacional, cierre de algunos mercados de capital, expectativa de incremento de las tasas de interés, por parte de los Estados Unidos.

La mayoría de países de América Latina han sido golpeados por la caída de los precios de los productos que exportan. Ello ha desatado una guerra de devaluaciones en la región.

En este contexto, el gobierno ha tomado algunas medidas que han generado efectos diferenciados en la economía: implementar salvaguardias a las importaciones para cuidar la balanza comercial; recortes de gastos fiscales, tanto en gastos corrientes como de inversión (más de 3 puntos del PIB en 2015); presupuestar el año 2016 con un bajo precio del petróleo; aprobar la Ley de Alianzas Público-Privadas para fomentar la inversión privada; conseguir financiamiento externo para inversión; concretar inversiones extranjeras en petróleo y minería; entre otros.

La última medida que se encuentra en tratamiento por parte de la Asamblea Nacional es un Proyecto de Ley para conservar, proteger y generar empleo.

En 2015, el producto interno bruto (PIB) de América Latina y el Caribe se contrajo un 0,4%, lo que se significó una reducción del 1,5% del PIB por habitante de la región. Este resultado corresponde a la tasa de expansión más baja registrada desde 2009

*"En general, América Latina y el Caribe registrará en 2016 un crecimiento del 0,2% una proyección menor al 0,7% estimado en octubre pasado. La Cepal destacó que, pese a la reducción de ingresos fiscales, por efecto del derrumbé de los precios del petróleo, la gestión tributaria en Ecuador permitió compensar, en parte, esa merma".*

*"En cuanto a recaudación de impuestos, resalta el efecto transitorio de la amnistía tributaria —aprobada en abril—, que permitió a los contribuyentes pagar los impuestos adeudados con una remisión de hasta el 100% de los intereses, multas y recargos. Por otro lado, la recaudación aduanera del Ecuador registró un aumento de más del 50%, producto de la aplicación de una sobretasa arancelaria en marzo de 2015". Señalo la misma CEPAL.*
*"Este fue el año más difícil se prevé un 2016 algo más optimista y sin duda un 2017 mucho más pleno e iluminado", señaló la Secretaria Ejecutiva de la Cepal, Alicia Bárcena, durante la*

*presentación del informe. Dijo que, pese a la situación adversa, "la región no está como estaba en los 90, aprendió a manejar con mucha eficiencia el tema dela deuda externa y la estabilidad macroeconómica es un gran activo en la región".*

También el Banco Mundial redujo su estimación con respecto al aumento del PIB mundial en 2016, el cual calcula que será del 3,3%, por debajo de su pronóstico realizado a mediados de 2014, de un 3,5%, el BM cree que la economía internacional se encuentra en una coyuntura desconcertante, y agregó que en este momento es un desafío realizar proyecciones sobre su comportamiento. Según la institución, los riesgos para el crecimiento son significativos y comprenden la volatilidad financiera, la intensificación de las tensiones geopolíticas y el prolongado estancamiento de la Eurozona y Japón. Precisó que con respecto a los países que adoptaron la moneda única europea, estimó un crecimiento este año de 1,1%, y de 1,6% en 2016 y 2017. De acuerdo con el BM el PIB de Estados Unidos crecerá en 2015 un 3,2%, pero luego mermará su velocidad en 2016 y 2017, a 3% y 2,4% respectivamente.

Finalmente, la Universidad SanFrancisco sostiene que Quito tiene las tarifas promedio más bajas de Sur América.

## 2. ANTECEDENTES

Durante el 2015, enfocamos nuestros esfuerzos en construir una propuesta de valor que se materializó en el reposicionamiento del nuestro querido hotel, a través de evaluar el inventario y con esta base redefinimos nuevos tipos de habitaciones y estructura de tarifas, logrando el objetivo de incrementar la tarifa promedio.

Estamos mejorando de forma significativa el posicionamiento de nuestra presencia en los buscadores virtuales (Trip Advisor, Despegar.com, etc.) Además de revisar e impulsar nuestros planes comerciales, de marketing y comunicación, durante el pasado año nos hemos esforzado en diseñar soluciones que son una ventaja competitiva; muestra de ello es el mejoramiento sustancial del Wifi en habitaciones y salones y el desarrollo de eventos con telepresencia, el primero se dio con Consejo Nacional Electoral.

Debemos trabajar más en propuestas que se adapten a la manera de vivir, trabajar e interactuar de los consumidores, con el objetivo de superar siempre sus expectativas.

Todas y cada una de las iniciativas puestas en marcha han tenido como eje incrementar nuestros ingresos, mejorar los márgenes, crecer y optimizar nuestras capacidades de gestión y organización.

Gracias a estas medidas dirigidas a estimular las ventas y al esfuerzo de controlar costos en racionalizar los gastos, el 2015 maximizamos y rentabilizamos las ventas, mediante la estrategia de incrementar la tarifa y hacer una gestion eficaz de comercialización, incrementamos el EBITDA, así como una considerable mejora del resultado neto frente al año anterior.

El objetivo de la nueva estrategia de precios es incrementar el rendimiento financiero a través del crecimiento de los ingresos medios por habitación ocupada (ADR). Para conseguir que el cliente esté dispuesto a pagar más por su estancia en nuestro hotel, se ha realizado una ambiciosa redefinición de los tipos de habitaciones y se han cambiado las estructura de tarifas y descuentos, teniendo en cuenta los precios de otros hoteles en el mismo destino, además de implementar modernas estrategias y sistemas de precios.

El proceso de venta del hotel se ha convertido en un importante limitante para la generación de estrategias que le procuren a Hotel Quito la debida competitividad; sumado al entorno económico y a una agresiva oferta de la competencia, configuran barreras que restringen la oferta del portafolio de productos y servicios del hotel; así tambien, limitan su adecuada gestión empresarial y planificación.

## 3. ANALISIS DEL MERCADO

| | |
|---|---|
| LUJO | BEST WESTERN PREMIER CPLAZA |
| | CASA GANGOTENA |
| | DANN CARLTON |
| | MERCURE ALAMED |
| | HILTON COLON |
| | LE PARC |
| | PATIO ANDALUZ |
| | H. QUITO |
| | NH COLLECTION ROYAL QUITO |
| | SHERATON |
| | SWISSOTEL |

De acuerdo al análisis de Hoteles de Quito Metropolitano (HQM) de los hoteles categorizados como de 5 y 4 estrellas de LUJO, los resultados de market share 2015 del mercado son:

| Diferencia | ocupac 2014 | ARR 2014 | REVPAR 2014 |
|---|---|---|---|
| AVERAGE LUJO 2015 | -5,80 | $ 0,85 | ($ 5,44) |
| AVERAGE HOTEL QUITO 2015 | -11,88 | $ 6,50 | ($ 4,21) |

El mercado evidencia una caída de -5,8 puntos de ocupación vs el 2014 y crecio USD 0,85 la tarifa. En cambio, nuestra tarifa promedio crecio USD 6,50. En el 2016, según HQM la ciudad en este trimestre a perdido 7 puntos de ocupacion frente mismo periodo del año anterior.

El REVPAR muestra una caída en los hoteles de este segmento de USD 5,44. En cambio en nuestro hotel el REVPAR disminuyo USD 4,21.

Como prueba de esto, los índices del Smith Travel Research (STR Report), para el Hotel Quito y su Set Competitivo, muestran un crecimiento sostenido durante los tres primeros trimestres del 2015, versus un crecimiento mínimo e incluso caída en tarifa de la competencia.

Necesitamos mejorar la competitividad con inversiones que mejoren la infraestructura de las habitaciones, de salones, de cocina principal, de cuartos frios, remodelacion del restaurant y creacion de uno nuevo entre las principales inversiones.

## 4. HABITACIONES

| | 2014 | 2015 | PRESUP 2015 | 2015 VS 2014 | 2015 VS PRESUP 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ocupacion total | 71,42% | 58,43% | 67,93% | -12,99% | -9,50% |
| Ocupacion Vendida | 68,3% | 56,6% | 65,6% | -11,7% | -9% |
| Tarifa promedio | $ 75,53 | $ 82,01 | $ 83,26 | $6,48 | -$ 1,25 |
| Tarifa promedio vendida | $ 78,97 | $ 84,73 | $ 86 | $5,8 | -$1,27 |
| Noches vendidas | 56,048 | 45,854 | 53,306 | -10,194 | -7,452 |
| VENTAS | $ 4,246,054 | $ 3,780,755 | $ 4,438,279 | -$ 465,299 | -$ -657,524 |
| REVPAR | $ 53,94 | $ 47,92 | $ 56,56 | -$ 6,02 | -$ 8,64 |

Para el 2015 el hotel presupuestó un incremento de tarifa promedio de USD 7,77 vs el 2014. Al analizar el histórico de los últimos años el crecimiento promedio era de USDS 1,7. El giro que se le dio a la estrategia alcanzo un crecimiento de USD 6,5 en la tarifa promedio.

Los grupos se negociaba directamente con la política de ofertar tarifas más bajas que los negocios individuales sin evaluar oportunidades de negocio y maximización; esto corregimos durante el 2015.

Durante el 2015, enfocamos nuestros esfuerzos en construir una propuesta de valor que se materializó en el reposicionamiento del hotel como uno de 4 estrellas de lujo, devolviéndole su reconocimiento como el hotel ícono y "El Hotel de la Ciudad". Se establecieron como objetivos estratégicos del área comercial:

- Recuperación de la identidad del hotel y su posicionamiento en el mercado con nueva estructura tarifaria que correspondía al Hotel Quito por su tradición y servicios
- Posicionamiento de los servicios y ventajas competitivas remarcando su amplio inventario de servicios en un complejo turístico único y renovado que era desconocido por el mercado y su ubicación privilegiada con atractivos paisajes 360° de la ciudad
- Implementamos Marketing estratégico y Revenue Management con creación de reportes estadísticos, cambio de segmentos y análisis de canales para enfoque de estrategias, análisis de competencia y de negocios, cambios de carteras de ventas por actividad, control de metas y proceso de forecasting
- Servicio diferenciador y personalizado en las áreas de atención al cliente
- Creación de nuevos tipos de habitaciones para maximización de tarifa por medio de valores agregados y aprovechando el inventario de habitaciones con diferentes remodelaciones
- Nueva estrategia tarifaria y de evaluación del negocio con políticas de cierres rápidos para el segmento de grupos
- Comunicación estratégica de medios tradicionales y marketing digital con presencia de marca e imagen que busca mejorar el posicionamiento de buscadores, apertura de canales de ventas y mejora de reviews para atraer ventas virtuales

Estas estrategias permitirán al hotel entrar en nuevos nichos de mercado, ya que la cartera de clientes de ventas es pequeña, con pocas cuentas TOP de producción, misma que representa una amenaza con la baja de ocupación de la ciudad y los equipos de ventas experimentados y agresivos de la competencia.

El hotel había planeado incrementar la cartera de clientes de mercado local cuando el segmento corporativo de la ciudad está basado en un 60% mercado internacional y 40% de mercado local, esto genera inestabilidad tarifaria. Nuestra cartera de clientes corporativa ha ido mostrando una caída desde los años 2013 y 2014. Más del 91% de nuestros clientes no es fuerte, es decir tienen producciones promedio bajo las 100 noches anuales.

Definimos nueva estructura tarifaria con base a convenios firmados de noches y con la penetración de mercado inicial en nuevos segmentos que debe fortalecerse en el 2016 como un objetivo primordial

| PRODUCCION 2015 | NO. CUENTAS 2015 | % | REVENUE | RNS | ARR |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-29 RNS | 469 | 73,74% | $ 402.306 | 4612 | $ 87,23 |
| 30 – 49 | 64 | 10,06% | $ 103.729 | 2408 | $ 80,45 |
| 50-90 | 49 | 7,70% | $ 267.285 | 3291 | $ 81,22 |
| 91- 150 | 25 | 3,93% | $ 258.361 | 2907 | $ 88,88 |
| 151-300 | 18 | 2,83% | $ 309.369 | 3370 | $ 91,80 |
| 301 + | 11 | 1,73% | 590063 | 7785 | $ 76,57 |
| | 636 | 100,00% | | | |

| PRODUCCION 2014 | NO. CUENTAS 2014 | % | REVENUE | RNS | ARR |
|---|---|---|---|---|---|
| 1-29 RNS | 511 | 78,49% | $ 39.858 | 5802 | $ 78,00 |
| 30 – 49 | 65 | 9,98% | $ 185.343 | 2237 | $ 82,85 |
| 50-90 | 12 | 1,84% | $ 59.040 | 720 | $ 82,00 |
| 91- 150 | 38 | 5,84% | $ 376.833 | 4624 | $ 81,50 |
| 151-300 | 17 | 2,61% | $ 272.423 | 3452 | $ 78,92 |
| 301 + | 8 | 1,23% | 263201 | 3859 | $ 68,20 |
| | 651 | 100,00% | | | |

El 2015 el Hotel se vio afectado con la cancelación de la programación de noches de dos de las tres cuentas TOP:

| Cliente | Caida RNs 2015 | Occup. 2015 |
|---|---|---|
| Ferrocarriles del Ecuador | -1600 | |
| Ferrocarriles Tren Crucero | -200 | |
| Odebrech | -300 | |
| Total RNs | -2100 | -2,68% |

Esta cartera no ha sido recuperada pese a los esfuerzos realizados. Adicionalmente se buscaron soluciones de apoyo y ventaja competitiva como el mejoramiento sustancial de Wifi en habitaciones y salones que nos ha permitido llevar a cabo eventos importantes en el hotel.

Durante el 2015 las iniciativas puestas en marcha han permitido mantener un nivel de ingresos a pesar de la caída de la ocupación sin crecimiento de tarifa en el mercado, mejorar nuestros márgenes, crecer y optimizar nuestras capacidades de gestión y organización.

Gracias a estas medidas dirigidas a estimular las ventas y al esfuerzo de controlar costos en contener los gastos, el 2015 maximizamos y rentabilizamos las ventas, mediante la estrategia de incrementar la tarifa y hacer una gestión eficaz de comercialización, incrementamos el EBITDA, así como una considerable mejora del resultado neto frente al año anterior.

## 5.1. Revenue Management

Durante el año 2015 el objetivo prioritario fue la maximización de ingresos a través de una estrategia integral de Revenue Management, esto permitio analizar adecuadamente la demanda del Hotel, entendiendo así las variables que afectan el ingreso y administrandoles óptimamente nos permitio generar mayores ingresos.

Dentro de éste proceso, iniciamos con el levantamiento de información histórica de los años anteriores, así como de información futura, creando reportes diarios comparativos de ocupación, tarifas, ingresos, RevPAR, no shows, pick-up o variaciones de ocupación, forecast y tendencias de ocupación, obteniendo resultados claros, sobre las tendencias en ocupación, días de alta y baja demanda, índice de no shows, relación de ingresos y RevPAR versus ocupación y tarifa, entre otros.

Una vez organizada toda la información, ésta nos permitió tomar decisiones estratégicas en búsqueda de los objetivos planteados. El primer cambio fundamental fue la recategorización de las habitaciones, creando un segmento de Habitaciones Premium con beneficios adicionales, para maximizar el ingreso por tipo de habitación. Los resultados a diciembre 2015, muestran que la contribución de las habitaciones Premium al ingreso total de alojamiento fue en promedio del 20%, lo que significa que fuimos más efectivos en la negociación, generando mayor ingreso por cada habitación vendida.

Por otra parte, mediante los reportes diarios, concluimos que los días más fuertes de ocupación del Hotel son lunes, martes y miércoles, mientras que jueves, viernes, sábado y domingo, presentan una ocupación más baja, con esta información se generó una estrategia tarifaria más agresiva y más apegada a la temporalidad del Hotel, que se concentro en canales electrónicos.

Potenciando aquellos canales electrónicos en los que el Hotel tenía presencia, reconfigurando la información y cargando una estrategia tarifaria que respondía a la demanda real del Hotel. Mediante esta estrategia, a diciembre 2015 se generó un 66% más de producción de éstos canales, versus el mismo período del año anterior.

Por otra parte, los ingresos por ventas RACK directa (walk-in), sumados a los ingresos de canales electrónicos (que corresponden a la tarifa más alta), representaron, al cierre del 2015 el 12% de los ingresos por alojamiento del año, lo que, de igual manera, representa optimización en el ingreso, generando mayores ganancias por cada habitación vendida. Es decir, generamos mayor ingreso, a un menor costo (vendimos más caro).

Una de las gestiones fundamentales fue la re-estructuración de la cartera del Hotel, en especial la corporativa ya que afecta en promedio a un 60% de nuestro ingreso por alojamiento. Mediante la reorganización de la cartera, se ha logrado tener cuentas más fuertes, que brinden una producción estable y continua a lo largo del año, misma que nos permita prospectar los niveles de ocupación óptimos a lo largo del año; así como también definir límites tarifarios con base en la producción que cada cuenta genera y contribuye al ingreso del Hotel.

En resumen, una propuesta de valor del producto excelente, más una cartera fuerte, más revalorización de la presencia en canales electrónicos, sumado al compromiso de todo el equipo (Ventas, Reservaciones, Recepción, Banquetes), con una estrategia de tarifa dinámica y agresiva basada en un profundo análisis estadístico, nos está permitiendo alcanzar niveles óptimos de ingresos, haciendo frente a la caída de ocupación que ha tenido el mercado en este 2015.

Como prueba de esto, los índices del Smith Travel Research (STR Report), para el Hotel Quito y su Set Competitivo, muestran un crecimiento sostenido durante los tres primeros trimestres del 2015, versus un crecimiento mínimo e incluso caída en tarifa de la competencia.

## 5.2. Canales Electrónicos

Las estrategias del departamento de comunicación dieron soporte a mercadeo y ventas, logrando mejorar la tarifa promedio y al reposicionamiento del Hotel Quito en el mercado como uno de mayor categoría. Las principales acciones fueron:

a) Manejar Reputación en Línea (lograr calificación de al menos 4/5 en Trip Advisor, Hoteles.com y Orbitz.com, mantener calificaciones en Expedia, Travelocity, Booking.com, Google Plus y Facebook.

b) Mejorar experiencia del usuario en web (aumentar tasa de conversión a por lo menos 2,5%, disminuir tasa de rebote a menos del 25%).
c) Estamos trabajando para mejorar posicionamiento en motores de búsqueda, lograr al menos 5 palabras claves principales en primera página de buscadores
d) Generar Campañas de Anuncios en línea

## 6. ALIMENTOS Y BEBIDAS

El 2015 presentó un reto importante para la operación de Alimentos y Bebidas con un mercado complicado y austero, particularmente a partir de la mitad del año. Se evidenció importantes recortes de presupuestos en las cuentas de gobierno y del segmento corporativo, disminución de visitas al Restaurante y cambios en los hábitos de los consumos de los clientes. Ni las actividades de Fiestas de Quito y los eventos navideños en banquetes tuvieron un comportamiento similar al año anterior con vales promedio más bajos, menos consumos de bebidas alcohólicas y menos invitados para las diferentes celebraciones.

La implementación de las salvaguardias tuvo un efecto negativo sobre los precios de alimentos importados y particularmente en licores de mayor consumo. Han desaparecido algunos productos de los inventarios de los proveedores. Los chefs buscaron alternativas en el mercado local y con el apoyo de la dirección de A&B se modificaron los menús y cartas acorde a los insumos disponibles.

A pesar de los problemas mencionados, se logró un cumplimiento del 95,5 % del presupuesto anual. Promociones, comunicaciones y publicidad en redes sociales acompañados por negociaciones más agresivas ayudaron a mejorar los ingresos. Las medidas fueron acompañadas por importantes ahorros en todas las áreas de Alimentos y Bebidas, pero sin sacrificar la calidad de los servicios que se ofrece, originado en la estrategia de control de costos.

El esfuerzo realizado para el control de costos rindió sus frutos, el costo de los alimentos del 2015 fue del 32,86% frente al 35,26% del 2014, la baja de 2,4% se originó principalmente porque mejoramos la negociación con proveedores y pudimos bajar precios de compra.

El costo de las bebidas en el 2015 fue del 26,17 frente al 26,49% del 2014, el tema de las salvaguardas afecto en el tema de precios, pero mantuvimos los mismos precios que el 2014.

### 6.1. Restaurante Techo Del Mundo

Los covers del Restaurante están compuestos por el 47 % en desayuno, 21 % en almuerzos y 32 % en cenas. Los ingresos de los desayunos sufrieron una importante reducción relacionado directamente con la baja de ocupación que el Hotel sufrió durante el año (13.740 huéspedes y potenciales clientes menos para el desayuno buffet de lo presupuestado). Vale la pena mencionar que al medio día el 66% de los clientes no son huéspedes y en las cenas son el 52%.

A pesar del fuerte impacto de la reducción de los covers del desayuno y las negociaciones desfavorables del valor de desayuno para grupos y cuentas corporativas el vale promedio cayó de USD 13,45 en enero a USD 9,83 en el mes de noviembre. Se logró cumplir con el 94,3 % del presupuesto.

### 6.2. Roomservice

Las ventas de Roomservices dependen el 100 % de la ocupación del hotel y de la segmentación de los huéspedes alojados cada día. Este centro de consumo se veía afectado por la notable caída de la Ocupación (-5,69%). El departamento de Roomservice cumplió con el 79,4 % del Presupuesto.

### 6.3. Banquetes

El área de Banquetes sufrió una importante reducción en la producción de entidades públicas, pero hubo un incremento importante en eventos sociales. A partir del segundo semestre se notó ahorros y reducciones de gastos de las cuentas corporativas,

disminución de las frecuencias y número de participantes en seminarios y capacitaciones. El impacto más relevante sin embargo se sintió en los eventos navideños en los cuales las empresas hicieron importantes recortes en el número de invitados y optaron por menús u ofertantes más accesibles.

### 6.4. Club la Playa

Las ventas de los alimentos y bebidas del Club registran incrementos en comparación al año 2014. Con una estrategia más agresiva y nuevos platos en la carta, se logró un incremento de USD 8,054 en comparación al año anterior o un 23 % más. El cumplimiento del presupuesto del año 2015 fue del 136.4 %, que demuestra el potencial del área de alimentos y bebidas del Club. Deberíamos considerar seriamente mejoras en la infraestructura del bar y cocina para potenciar aún más los ingresos en este centro de consumo.

## 7. TECNOLOGIA DE LA INFORMACION (TI)

La gestión del proceso de Tecnología de la Información y Comunicaciones de Hotel Quito, se ha desarrollado ausente de un modelo que apalanque el posicionamiento tecnológico como una ventaja de mercado, asi como, las seguridades tampoco fueron preocupacion de la gestion de la tecnologia. Lamentablemente, dicha gestión ha llevado al Hotel un punto crítico en donde la operación tecnológica ha puesto en riesgo la continuidad del negocio.

El modelo de mitigación implementado, considera tres fases que permitirán atender los eventos de mayor riesgo, estrategia que sucede en un contexto de buenas prácticas orientadas al ordenamiento del activo tecnológico, al fortalecimiento de su gestión y al mejoramiento de las seguridades.

- El primer esfuerzo realizado, consistió en determinar el nivel de impacto de las vulnerabilidades; esto, a efectos de priorizar su mitigación. Los criterios de priorización han sido:

***Criterios de Priorización de los Riesgos Tecnológicos***

| STS | ESTADO |
|---|---|
| | CONDICION DE ATENCION URGENTE, DE ALTO IMPACTO EN EL NEGOCIO |
| | CONDICION DE ATENCION PRIORITARIA, DE BAJO IMPACTO EN EL NEGOCIO |
| | CONDICION DE ATENCION NECESARIA, DE BAJO IMPACTO EN EL NEGOCIO |

- En este contexto, se clasificaron los riesgos de conformidad con el ámbito tecnológico en el que se manifiestan; a decir los siguientes:

***Ambitos y Hallazgos Tecnológicos Identificados***

| Ambito / Impacto en el Negocio | Alto | Bajo | Medio | Total |
|---|---|---|---|---|
| A SISTEMAS CENTRALES DEL HOTEL QUITO | 5 | | 1 | 6 |
| B SISTEMAS LEGADOS HOTEL QUITO | 1 | | 1 | 2 |
| C SERVICIO DE COMUNICACIONES ALAMBRICAS-LAN- E INALAMBRICAS -WIFI- | 3 | | 1 | 4 |
| D SEGURIDADES | 3 | 5 | 3 | 11 |
| E MODELO DE GESTION | 4 | | 7 | 11 |
| F DESVINCULACION DIRECTOR DE SISTEMAS | 7 | | 1 | 8 |
| Total | 23 | 5 | 14 | 42 |

- El estado de atención a los 16 incidentes con alto impacto en el negocio es el siguiente:
  - ✓ 3 se encuentran en proceso de solución;
  - ✓ 6 se encuentran en la etapa final; y,
  - ✓ 7 se han implementado conforme se planificó.

El resultado del proceso de reordenamiento del servicio inalámbrico WiFi, ha terminado con la revisión de los términos contractuales y de las configuraciones realizadas por el proveedor -Telconet-. Este proceso ha permitido entre otros beneficios, que la infraestructura de telecomunicaciones de Hotel Quito, se convierta en una ventaja de mercado; tanto en cuanto, somos el único Hotel de la Capital que ofrece a sus Clientes el servicio de telepresencia, modalidad consistente en una nueva forma de llevar a cabo reuniones en las que parte de sus miembros no están presentes sino a través de una imagen virtual de alta definición en tiempo real, condición que permite interactuar simultáneamente entre más de un sitio geográficamente diferente. En este sentido, la primera experiencia de Hotel Quito, sucedió como parte del "Encuentro Internacional por la Paridad de Género", evento cuyo formato tuvo como sede a Hotel Quito en Ecuador; y, enlazó al panelista localizado en San José de Costa Rica; así como, con cuatro países más.

# 8. FINANZAS

## 8.1. Estado de Situación Financiera

A diciembre de 2015, los activos totales crecieron en 1,2% frente a cifras de diciembre del 2014; los activos corrientes representaron el 11,9% del total de activos y reflejaron un incremento del 27,1% debido a que las inversiones temporales y del efectivo aumentaron en un 35%, como resultado de una mejor administracion del efectivo y de la limitacion de realizar inversiones en activos productivos, publicidad, etc. Por el proceso de venta del hotel.

Los activos no corrientes constituyeron el 88.1% de los activos totales, de los cuales los más representativos son "Propiedad, planta y equipo" los mismos que disminuyeron en 1,3%, mientras que la cuenta "Activos por impuestos diferidos" se elimino por reformas al reglamento de aplicacion en la Ley de Regimen Tributario Interno y dichos valores se cargaron a resultados.

QUITOLINDO QUITO LINDO S.A.
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA
(Expresados en dólares)

| | Diciembre 31, 2015 | Diciembre 31, 2014 | % 2015 | Variación USD | % |
|---|---|---|---|---|---|
| Activos: | | | | | |
| Activos corrientes | | | | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 3.406.676 | 1.168.023 | 9,9% | 887.799 | 35,0% |
| Inversiones corrientes | - | 1.359.854 | 0,0% | | |
| Cuentas por cobrar clientes y otras cuentas por | 531.535 | 578.334 | 1,6% | (46.799) | -8,1% |
| Activos por impuestos corrientes | 11.725 | 1.772 | 0,0% | 9.503 | 551,9% |
| Inventarios | 125.644 | 101.057 | 0,4% | 24.587 | 24,3% |
| Gastos pagados por anticipado | 6.189 | 9.881 | 0,0% | 308 | 5,2% |
| Total activos corrientes | 4.081.269 | 3.210.871 | 11,9% | 870.398 | 27,1% |
| Activos no corrientes | | | | | |
| Propiedades, planta y equipos | 30.153.590 | 30.566.140 | 88,0% | (412.550) | -1,3% |
| Activos por impuestos diferidos | - | 31.176 | | (31.176) | -100,0% |
| Otros activos no corrientes | 27.514 | 38.776 | 0,1% | (10.762) | -28,1% |
| Total activos no corrientes | 30.181.104 | 30.636.092 | 88,1% | (454.488) | -1,5% |
| Total activos | 34.262.373 | 33.846.463 | 100,0% | 415.910 | 1,2% |
| Pasivos: | | | | | |
| Pasivos corrientes | | | | | |
| Cuentas por pagar proveedores y otras cuentas por p | 560.196 | 669.937 | 14,7% | (109.741) | -16,4% |
| Pasivos por impuestos corrientes | 104.004 | 103.641 | 2,7% | 363 | 0,3% |
| Pasivos corrientes por beneficios a empleados | 393.252 | 255.664 | 10,3% | 137.588 | 53,8% |
| Otros pasivos corrientes | 19.147 | 24.209 | 0,5% | (5.058) | -20,9% |
| Total pasivos corrientes | 1.076.599 | 1.053.447 | 28,4% | 23.152 | 2,2% |
| Pasivo no corriente | | | | | |
| Pasivos no corrientes por beneficios a empleados | 2.721.688 | 2.744.831 | 71,5% | (23.143) | -0,8% |
| Otros pasivos no corrientes | 6.928 | 4.754 | 0,2% | 2.174 | 45,7% |
| Total pasivo no corriente | 2.728.616 | 2.749.585 | 71,7% | (20.969) | -0,8% |
| Total pasivos | 3.805.215 | 3.803.032 | 100,0% | 2.183 | 0,1% |
| Patrimonio: | | | | | |
| Capital social | 30.827.333 | 30.827.333 | 101,2% | - | 0,0% |
| Reserva legal | 98.782 | 98.782 | 0,3% | - | 0,0% |
| Otros resultados integrales | 42.551 | (38.080) | 0,1% | 80.631 | -211,7% |
| Resultados acumulados | (511.508) | (844.604) | -1,7% | 333.096 | -39,4% |
| Total patrimonio neto | 30.457.158 | 30.043.431 | 100,0% | 413.727 | 1,4% |
| Total patrimonio neto y pasivos | 34.262.373 | 33.846.463 | | 415.910 | 1,2% |

La Normativa vigente establece que se calcule al Anticipo de Impuesto a la Renta con la siguiente fórmula: 0,2% del Patrimonio, 0,2% de los Costos y Gastos deducibles, 0,4% de los Activos; y, 0,4% de los Ingresos Gravados.

El pasivo se incrementó un 0,1% debido principalmente a la disminución del saldo de las cuentas de proveedores y otras cuentas por pagar en un 16,4% y al incremento de pasivos corrientes por beneficios a empleados del 53,8%; al igual que en el año 2014 se registró el beneficio de retiro voluntario que no fue reconocido en años anteriores; por US$1'313.186 al 31 de diciembre de 2015.

Un aumento del 41,4% se presenta en el patrimonio de la empresa en el 2014, debido a que la Junta Universal de Accionistas en sesión del 25 de agosto del 2014 resolvió

aumentar el capital suscrito y pagado de la compañía en la cantidad de USD 9 millones, aumento que fue inscrito en el Registro Mercantil el 29 de octubre de 2014; en el 2015 el patrimonio se incrementa en 1,4%, debido al resultado del ejercicio 2015 de US$ 612.739 antes de impuestos con relación a US$ 137.057 del 2014.

En noviembre del 2015, PwC determino el valor patrimonial con activos no operativos en USD 37.43 millones de dolares, USD 3 millones mas alto de lña valoracion que se hiciera en el 20 adjunto tambien lsa covocatoria a la JG14 por la firma Esparta Bussines Consulting.

## 8.2. Estado de Resultados Integrales

El comportamiento de las cifras relativas al ejercicio comparado entre 2014 y 2015, en lo relativo a los ingresos, se disminuyeron en 10,3%, mientras que los costos de ventas lo hicieron en el orden del 11,1%, disminuyendo la ganancia bruta en 9,6%. Adicionalmente, los gastos de administración y ventas disminuyeron en 20,8% como consecuencia de la disminución de los costos y racionalización del gasto, principalmente en comisiones, honorarios profesionales, publicidad y suministros.

El comportamiento de las cifras relativas al ejercicio comparado entre 2014 y 2015 merece las consideraciones siguientes: Si bien es cierto, las ventas disminuyeron un 10,3%; la reducción del costo en 11,1% y la reducción de los gastos de administración de 20,8%, tuvieron impacto en el mejoramiento del resultado antes de impuesto a las ganancias en USD 475.682. Es decir, mejoramos la eficiciencia.

El resultado integral del año 2015 fue de USD 413.728 que representa el 5,15% del total de los ingresos; frenta a USD -238.865 del 2014 que representa el -2,7% del total de ingresos.

El impuesto a la Renta causado es de UDD 140.211. El Impuesto a la Renta Anticipado por concepto de la obligatoriedad de la normativa tributaria actual es de USD 248.467. Este valor es menor en USD 108.256; afectando al resultado. Aclarando que dicha afectacion no se origina en la operación del negocio; sino, en el cumplimiento de la normativa tributaria respecto al pago del anticipo del impuesto a la renta.

A pesar de haber tenido una baja ocupación, la estrategia de maximizar la tarifa, permitió un buen uso del producto, mejorando la imagen corporativa y por tanto subiendo la categoría del Hotel. Este antecedente constituye en la base que nos permitirá incrementar tarifas en el año 2016.

QUITOLINDO QUITO LINDO S.A.
ESTADOS DE RESULTADOS DEL PERÍODO Y OTROS RESULTADOS INTEGRALES
(Expresados en dólares)

| Años terminados en, | Diciembre 31, 2015 | Diciembre 31, 2014 | Variación USD | Variación % |
|---|---|---|---|---|
| Ingresos por actividades ordinarias | 8.021.295 | 8.944.308 | (923.013) | -10,3% |
| Costos de producción y ventas o costo de ventas | (3.634.326) | (4.089.415) | 455.089 | -11,1% |
| Ganancia bruta | 4.386.969 | 4.854.893 | (467.924) | -9,6% |
| Otros ingresos | 171.176 | 180.715 | (9.539) | -5,3% |
| Gastos de administración y de ventas | (3.703.163) | (4.673.176) | 969.963 | -20,8% |
| Gastos financieros | (242.243) | (225.425) | (16.818) | 7,5% |
| Utilidad antes de impuesto a las ganancias | 612.739 | 137.057 | 475.682 | 347,1% |
| Gasto por impuesto a las ganancias corriente | (248.467) | (198.696) | (49.771) | 25,0% |
| Efecto de impuestos diferidos | (31.176) | (31.812) | 636 | -2,0% |
| Utilidad (Pérdida) del ejercicio | 333.096 | (93.451) | 426.547 | -456,4% |
| Otro resultado integral del ejercicio, después de impuestos: | | | | |
| Partidas que no se reclasificarán al resultado del período: | | | | |
| Nuevas mediciones de los planes de pensiones de beneficios definidos | 80.632 | (186.428) | 267.060 | -143,3% |
| Impuestos a las ganancias | - | 41.014 | (41.014) | -100,0% |
| | 80.632 | (145.414) | 226.046 | -155,4% |
| Otro resultado integral del ejercicio, neto de impuestos | 80.632 | (145.414) | 226.046 | -155,4% |
| Resultado integral total del año | 413.728 | (238.865) | 652.593 | -273,2% |

## 8.3. Indices Financieros

| Indices Financieros | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| Indices de liquidez | | | | | |
| Capital de trabajo (Miles USD) | 1.999 | 1.495 | 2.599 | 2.157 | 3.005 |
| Liquidez | 3,58 | 2,01 | 3,28 | 3,05 | 3,79 |
| Prueba Ácida | 3,43 | 1,95 | 3,20 | 2,95 | 3,67 |
| Indices de Endeudamiento | | | | | |
| Endeudamiento del activo | 0,50 | 0,11 | 0,09 | 0,11 | 0,11 |
| Endeudamiento del patrimonio | 0,99 | 0,12 | 0,10 | 0,13 | 0,12 |
| Patrimonio / activos totales | 0,50 | 0,89 | 0,91 | 0,89 | 0,89 |
| Indices de Solvencia | | | | | |
| Rentabilidad - ROA | 12,30% | 0,64% | 2,94% | -0,28% | 0,97% |
| Rentabilidad - ROE | 24,52% | 0,72% | 3,22% | -0,31% | 1,09% |
| Margen bruto | 24,62% | 24,44% | 24,04% | 54,00% | 55,00% |
| Margen neto | 6,42% | 1,97% | 8,72% | -1,04% | 4,15% |
| EBITDA (miles USD) | 1.158 | 1.249 | 1.803 | 1.408 | 1.605 |
| Indices de rotación | | | | | |
| Rotación de cuentas por cobrar (días) | 15,58 | 25,33 | 24,03 | 23,35 | 22,16 |

Fuente: EEFF 2014 y 2015 Auditados, BDO Ecuador Cía. Ltda.

El índice de liquidez a diciembre del 2015 es de 3,79 veces, el mejor comparativamente desde 2011, el nivel de la liquidez de la empresa es holgada comparativamente con las obligaciones de pago y con respecto al promedio de la industria.

En lo que respecta a los índices de endeudamiento se han mantenido relativamente estables, el Hotel Quito posee un bajo endeudamiento lo cual permite flexibilidad en el manejo de sus flujos de caja.

Los índices de rentabilidad del 2015 son positivos. A diciembre el Hotel presenta una utilidad de USD 612,7 miles de dólares antes de impuesto a las ganancias; según EKOS economía y la Universidad San Francisco el promedio de la rentabilidad (utilidad neta sobre ventas) en la industria hotelera en Quito es del 6,4%, el Hotel Quito presenta una utilidad antes de impuestos del 7,64% a diciembre del 2015. El EBITDA a diciembre del 2015 posee un crecimiento frente a las cifras del año 2014 DE USD 197,059 que representa el 14% de incremento.

## 9. ADMINISTRACION

El diagnóstico inicial de las areas de soporte permitió valorar e identificar las debilidades de cada una de ellas, permitiendo diseñar planes de acción de intervención urgentes que beneficiaron en gran medida a la gestión y resultados tanto del Hotel como de cada área. La mayoría de las debilidades fueron superadas, aplicamos métodos técnicos de jerarquización con las cuales se intervino por prioridad logrando cubrir el 100% de las importantes quedando unas pocas de menor prioridad.

El Hotel enfrentó el año 2015 un entorno complicado principalmente con la subida de precios de alimentos por especulación de mercado debido a la posible erupción del Volcán Cotopaxi y la pérdida de cosechas por la emanación de gases y ceniza en las provincias aledañas principales productoras y proveedoras locales de alimentos, además de las salvaguardias que incrementaron los precios de alimentos y bebidas importadas principales para el giro del negocio hotelero y repuestos y suministros para el mantenimiento de equipos, sin embargo, con la activa intervención con proveedores y fortaleciendo los procesos de negociación, descentralización de compras y aprovechamiento de la oferta conseguimos importantes ahorros de más de $283.000 y ahorros adicionales considerables difícil de valorarlos por la compra directa a productores y a nuevos proveedores con productos sustitutos.

El Hotel ejecutó con éxito el cambio de Caldero y la renovación del sistema de filtración del agua de la piscina (bomba, filtro y medio filtrante) asegurando la calidad del agua de la piscina y la calidad del vapor que abastece la operación del Club La Playa, Cocina Principal, agua de habitaciones y Lavandería y obteniendo ahorros considerables en el consumo de diésel y energía.

Participativamente el Hotel inició un proceso de implementación de Gestión del Talento Humano por competencias, definiendo la metodología de levantamiento de perfiles de cargos e iniciando la documentación de aproximadamente el 25% de los cargos, sin embargo es necesario fortalecer con la definición del diccionario de competencias y la contratación de una herramienta que permita evaluar los diferentes niveles para orientar el Talento Humano hacia la estrategia corporativa.

Por el lado del personal, el Hotel optimizó las plazas de trabajo reasignando tareas y no reemplazando ciertas posiciones, reduciendo su personal de 257 a 248 personas. El Talento Humano cuenta con una activa participación de la vigilancia de la salud y prevención de riesgos laborales, se redujo la tasa de ausentismo y la rotación del personal es mínima, cumplimos con el porcentaje de personal con discapacidad que se encuentran en tareas operativas y del negocio, logrando así, la inserción laboral.

### 9.1. SEGUROS

A inicicios del año 2015, renegociamos los seguros del hotel, apliamos las coberturas y mantuvimos el mismo valor de las primas. Mucho de estos logros se consiguieron con el cambio del broker y de la empresa de seguros.

### 9.2. CONTRATO COLECTIVO

La Gerencia General, en observancia de lo resuelto por el Directorio de la Compañía, ha seguido los procedimientos establecidos en el Código del Trabajo; en tal sentido y, considerando que existe una divergencia en relación a la inclusión de una norma que generaría beneficios laborales en el caso de venderse las acciones de QUITO LINDO QUITO LINDO S.A., se ha iniciado un proceso de Mediación en el Ministerio del Trabajo, sin que a la presente fecha exista una definición concreta del tema y por lo que el contrato colectivo no se ha firmado.

## 9.3. Compras

Mitigamos las principales debilidades detectadas en el diagnóstico inicial, entre las principales: Ausencia de negociación de proveedores, concentración de proveedores de alimentos y suministros, proceso de compras descentralizado en varias áreas y varios autorizadores de compras. Dentro de los resultados más relevantes del proceso de compras puedo destacar:

- Contamos con nuevos proveedores e incluso productores permitiendo optimizar costos
- Mantenemos en varios productos sustitutos que permiten reducir el riesgo de desabastecimiento de productos
- La negociación activa con proveedores permitió reducir precios de productos en un promedio del 16%
- El proceso actual es transparente en las cotizaciones y asignaciones de las compras
- Todas las compras se registran en el sistema F&B, permitiendo mantener un mejor control.
- Redujimos USD 283.324 en relación a los costos de los productos al cierre del año 2014.

## 9.4. Bodega

En la gestión de bodega aseguramos la disponibilidad del inventario y sobre todo la calidad y vigencia de todos los productos a través de la implementación de controles en las etapas críticas del proceso.

- Colocamos termómetros digitales centralizados para monitorear la temperatura de cada cámara fría y así asegurar el producto y evitar pérdidas por daños en su descongelamiento o calentamiento.
- Mejoramos la productividad y control de los inventarios eliminando los kárdex manuales y manteniendo control diario del cuadre de bodega vs el sistema y la rapidez en la toma física de inventarios sorpresa
- Controlamos semanalmente la caducidad y rotación de los productos y reportamos a la Cocina Principal para que, de ser necesario, modifique los diferentes menús y evite pérdidas de productos.
- Aseguramos el almacenamiento de los vinos con la construcción de vineras que eviten la pérdida por destrucción en movimientos telúricos y manipulación, optimizando espacio y productividad al realizar la toma física de inventarios.

## 9.5. Recursos Humanos

Es necesario señalar una importante brecha de competencias en los mandos medios; esto causa pérdidas de competitividad en la calidad del servicio que el Hotel entrega a sus huéspedes y clientes. El personalñ tiene un bajo nivel de aceptacion al cambio. Hay cargos con salarios superiores a la de las jerarquías mayores, brechas que rompen cualquier lógica de jerarquía y antigüedad. Debido al proceso de la venta del hotel y al tema sindical y legal laboral existente, este problema no ha podido ser atendido con la dedicacion que requiere el tema.

Estamos trabajando en la implementación de la gestión del talento humano por competencias. Realizamos un primer análisis del clima laboral obteniendo resultados positivos debido a que el 78% del personal le agrada trabajar y se siente identificado con el Hotel, las oportunidades de mejora se identificaron en: liderazgo, comunicación, desarrollo y cultura organizacional. Implementamos un proceso transparente de contratación y asensos que asegure la equidad.

Ahorramos aproximadamente USD 75 mil debido a que no reemplazamos personal que se desvinculo del Hotel. El 27% del personal del Hotel tiene una antiguadad de mas de 10 años, de las cuales 8% tiene mas de 20 años. El costo de la nómina representa el 38% de los ingresos.

Coordinamos y entregamos 2.000 horas de capacitación entre el 54% de los colaboradores y en cuanto a certificaciones de competencias laborales 47 colaboradores obtuvieron su certificación.

### 9.6. Ama de llaves

Cambiamos los amenitis de las habitaciones a un concepto de responsabilidad social ambiental, con productos cuyos empaques son reciclables y obtuvimos mayor volumen de producto por el mismo precio. Logramos varios ahorros realizando la confección de lencería para habitaciones, optimizando los suministros de limpieza y el control de suministros y amenidades en habitaciones.

Con el mejoramiento de la calidad del vapor del nuevo caldero, optimizamos tiempos en el proceso de lavandería debido a que las secadoras operan en la mitad del tiempo. Modificamos el proceso de lavandería para reducir al mínimo los reprocesos por desmanches de servilletas y manteles.

Los niveles de agua residuales están acorde a los parámetros permitidos por la autoridad y se debe a la correcta dosificación de productos químicos y a la selección y utilización de los productos adecuados.

### 9.7. Mantenimiento

Uno de los puntos debiles en mantenimiento es el nivel de competencias del personal, principalmente porque la Jefatura no cuenta con el conocimiento y experticia necesaria para realizar una gestion eficaz y reducir los potenciales riesgos.

Realizamos trabajos en la sala de maquinas eliminando la fuga de vapor, mejoramos el equipamiento de la piscina que nos permitio disminuir gastos. Entre lo más destacable está el exitoso y productivo cambio de Caldero que permite la reducción del combustible, el mejoramiento del vapor para el calentamiento del agua de las habitaciones y de la piscina, los diferentes servicios en lavandería, Club la Playa y Cocina Principal.

Adicionalmente invertimos en el cambio de una bomba, filtro y sistema filtrante para mejorar la calidad del agua de la piscina y asegurar la operación diaria de la misma.

### 9.8. Jardines

Logramos rehabilitar y mejorar los jardines, no olvidemos que la ubicación del hotel es una de los mejores atributos que tiene el Hotel Quito y por lo tanto, los jardines agregan valor al core del negocio.

## 10. PERSPECTIVAS PARA EL AÑO 2016

El año 2016 sera un año con dificultades, hemos perdido competitividad debido a la caida del precio del petroleo y a la apreciacion del dólar, la ocupacion en la ciudad a caido 6 puntos comparativamente con el año anterior. Lamentablemente la reaccion del mercado es atacar el tema tarifario y esto no beneficia nada al sector hotelero, debido a que no hay una recuperacion de la ocupacion al disminuir tarifas. El ingreso de nuevos hoteles al mercado tambien afectara a la ocupacion y las tarifas.

Se ha hecho necesario definir nuevas estrategias enfocadas en maximización de tarifas por tipos de habitaciones y canales de ventas en conjunto con ventas de volumen que permitan incrementar nuestro REVPAR. De igual manera la estrategia de ventas estará enfocada en un análisis de segmentos de mercado para incrementar cartera y garantizar una base ocupacional para el hotel que cubra los costos fijos.

La estrategia de control de costos y racionalización sera la mejor herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia, estamos trabajando con consultares externos en un plan para reducir costos sin sacrificar la calidad y peor aun el servicio.

El proceso de la venta del hotel ha sido un limitante para realizar un plan de inversiones que mejore los salones, las habitaciones, la cocina principal, los cuartos frios; inversiones necesarias si queremos ser competitivos; asi como, presentar un plan de desvinvulacion de personal que no cumple las espectativas y perfiles de competitividad.

No se han alertado eventos extraordinarios en el ámbito laboral, tributario o societario.

La Compañía ha cumplido irrestrictamente las disposiciones contenidas en la Ley de Propiedad Intelectual y Decisión 486 del Acuerdo de Cartagena, referentes a la Propiedad Intelectual, Propiedad Industrial y Derechos de Autor.

Debemos contar con un apoyo mas proactivo de parte del accionista. Entendemos que la coyuntura ha impactado en la frecuente rotación del Directorio y de sus miembros; por ello, hubiera sido altamente productivo, recibir su apoyo en la gestión de las necesidades que ha debido atender ya que su condición de máximo organismo del Gobierno Corporativo, así lo exige. Necesidades tales como las siguientes: a) definicion clara de si somos una empresa privada o publica; b) implantacion de gobierno corporativo; c) definicion clara respecto al contrato colectivo; d) revision y cambio de los estatutos para que se alinen con las estrategias del negocio.

Cordialmente,

**Ing. Washington Muñoz Lara**
**Gerente General**
**Quitolindo Quito Lindo SA**