

**ELABORACIÓN DE PROYECCIONES FINANCIERAS Y VALORACIÓN,
CONTEMPLANDO EL IMPACTO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL
SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA: CASO HOTEL CASA EL
CARRETERO.**

**MARÍA SANDRA HERNÁNDEZ CUADRADO
MÓNICA PAOLA MANOSALVAS GONZÁLEZ.**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIA
2008**

**ELABORACIÓN DE PROYECCIONES FINANCIERAS Y VALORACIÓN,
CONTEMPLANDO EL IMPACTO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL
SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA: CASO HOTEL CASA EL
CARRETERO.**

**HERNÁNDEZ C, MARIA
MANOSALVA G, MONICA**

**Monografía, presentada para optar al título de profesionales en
Administración de Empresas y Finanzas y Negocios Internacionales con
Minor en Finanzas.**

**Director
ROLANDO ARIZA OLAYA
Administrador de Empresa**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA DE INDIA
2008**

RESUMEN

1. TÍTULO: ELABORACION DE PROYECCIONES FINANCIERAS Y VALORACION, CONTEMPLANDO EL IMPACTO DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL SECTOR TURISTICO DE CARTAGENA: CASO HOTEL CASA EL CARRETERO.

**2. AUTORES: MONICA PAOLA MANOSALVA GONZALEZ
MARIA SANDRA HERNANDEZ CUADRADO**

3. OBJETIVO GENERAL:

3.1 Objetivo General Financiero

- Evaluar los datos obtenidos de las proyecciones financieras del Hotel Casa el Carretero en Cartagena, con el fin de analizar la situación financiera actual y futura de la Casa Hotel.

3.2 Objetivo General Administrativo

- Analizar el mercado actual de casas hoteles y casas Boutiques en el sector turístico de Cartagena, contemplando además el impacto de nuevos competidores, con el fin de determinar las barreras que utilizan las empresas actuales para frenar la amenaza de entrada de competidores potenciales en el sector.

4. SÍNTESIS DE METODOLOGÍA:

Nos apoyaremos en la revisión de documentos disponibles en Internet relacionados con el sector turístico, monografías relacionadas con análisis financieros y administrativos aplicados a diferentes empresas, en mayor proporción la información base de este proyecto será tomada del modulo “proyecciones financieras” visto en el Minor de finanzas y en la materia Competitividad y Pensamiento Estratégico.

Las anteriores revisiones serán aplicadas al Hotel Casa El Carretero con el fin de Generar un Instrumento que le permita llevar un seguimiento de las finanzas, y por otro lado analizar el mercado en el cual se desenvuelve el Hotel en Cartagena, y comprobar si la empresa esta preparada para enfrentar la amenaza de nuevos competidores.

5. SÍNTESIS DE RESULTADOS:

- La correcta aplicación de métodos financieros como son las proyecciones financieras permitieron darle solución al problema identificado en el Hotel Casa El Carretero: la falta de control financiero y contable a futuro. Luego de ser aplicado este instrumento financiero a la empresa se obtuvieron resultados favorables, no solo se permitió llevar un registro financiero y contable organizado, si no que además los datos que arrojaron las proyecciones financieras le brindan la base suficiente a la Casa Hotel para tomar decisiones, y realizar una planeación financiera de la manera como distribuirá y maneja sus fondos, lo cual es esencial para la “gerencia como instrumento de seguimiento y control”¹.

¹. VELEZ P, Ignacio. Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. 5 ed. Bogotá: pontificia, 2006. 692p

- Con la aplicación de proyecciones financieras al Hotel Casa El Carretero, se lograron resultados como la valoración de la empresa y el análisis financiero de la Casa Hotel, lo cual permite determinar desde el punto de vista administrativo si el negocio esta o no preparado para enfrentar la amenaza de nuevos competidores.
- Con la elaboración de proyecciones financieras y valoración en el Hotel Casa El Carretero, se pudo ofrecer un panorama real al propietario de la situación financiera que enfrenta la empresa, lo cual le permite tomar los correctivos pertinentes y necesarios para incrementar la rentabilidad del negocio.
- A través de estos resultados se pudo proponer recomendaciones para el mejoramiento financiero y administrativo de la Casa Hotel, lo que le permite un mayor posicionamiento en el mercado.

6. SÍNTESIS DE CONCLUSIONES: Luego de realizar la aplicación de proyecciones financieras en la empresa Hotel Casa El Carretero, pudimos observar un registro organizado de todas las operaciones financieras de la Casa Hotel, lo cual permitió evaluar la posición futura de la empresa en el mercado y al mismo tiempo valorar el negocio. Con este trabajo se desea demostrar que los recursos pueden ser mejor administrados, llevado un seguimiento de las finanzas del negocio en el futuro, y valorando la empresa de acuerdo a un panorama real que le permita compararse con sus competidores existentes.

7. DIRECTOR O ASESOR: ROLANDO ARIZA

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÒN.....	1
0. PROPUESTA DE INVESTIGACIÒN.....	3
0.1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	3
0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	4
0.2.1. Objetivo General.....	4
0.2.1.1. Objetivo General financiero.....	4
0.2.1.2. Objetivo General Administrativo.....	4
0.2.2. Objetivos Específicos.....	4
0.3. JUSTIFICACIÒN.....	5
0.4. ANTECEDENTES.....	7
0.5. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÒN.....	8
0.6. LOGROS ESPERADOS.....	8
1. PROYECCIONES FINANCIERAS APLICADAS AL HOTEL CASA EL CARRETERO	9
1.1. PROYECCIONES FINANCIERAS.....	9
1.2. POLITICAS DE LAS PROYECCIONES FINANCIERAS.....	14
1.2.1. Ventas Estimadas.....	14
1.2.2. Gastos de Restaurante.....	15
1.2.3. Gastos de Administración y Ventas.....	15
1.2.4. Provisión para pago de Impuestos.....	15
1.2.5. Distribución de Utilidades.....	16
1.2.6. Saldo Mínimo de Caja.....	16
1.2.7. Activos Fijos.....	16
1.2.8. Capital Social.....	16
1.2.9. Plan de Inversión y Financiación.....	17
1.3. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	19
1.3.1. Estado de Resultado.....	19
1.3.1.1. Análisis Vertical.....	22

1.3.2. Flujo de Caja.....	25
1.3.3. Balance General.....	28
1.3.3.1. Indicadores financieros.....	30
1.3.3.1.1. Liquidez.....	30
1.3.3.1.2. Endeudamiento.....	31
1.3.3.1.3. Rotación.....	33
1.3.3.1.4. Rentabilidad.....	34
1.3.4. Costo Promedio Ponderado.....	37
1.4. ANALISIS Y CONCLUSIONES.....	40
2. VALORACIÓN DEL HOTEL CASA EL CARRETERO.....	42
3. MERCADO DE CASAS HOTELES EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA.....	45
3.1. CASAS HOTELES EN CARTAGENA.....	48
3.1.1. Casa Castel.....	48
3.1.2. Casa del Tejadillo.....	49
3.1.3. Casa India Catalina.....	51
3.1.4. Casa la Fe.....	53
3.1.5. Casa Tatiz.....	55
3.1.6. Casa de las Palmas.....	56
3.2. ANALISIS DE LA MUESTRA DE CASAS HOTELES.....	61
4. BARRERAS QUE DETERMINAN LAS ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL SECTOR TURÍSTICO: CASO HOTEL CASA EL CARRETERO.....	65
4.1. FUERZAS DEL MACROENTORNO.....	66
4.1.1. Fuerzas Política – Legales.....	66
4.1.2. Fuerzas Económicas.....	68
4.1.3. Tasas de Interés.....	68
4.1.4. Tasas de Inflación.....	69
4.1.5. Valor del Dólar.....	69
4.1.6. Fuerzas Tecnológicas.....	69
4.1.7. Fuerzas Sociales.....	70

4.2. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	72
4.2.1. Economía de Escala.....	72
4.2.2. Diferenciación de los Productos.....	73
4.2.3. Inversiones de Capital.....	74
4.2.4. Desventaja en Costos Independientes de la Escala.....	75
4.2.5. Accesos a los Canales de Distribución.....	75
4.2.6. Política Gubernamental.....	76
4.3. Expectativas de Contragolpes de los Competidores.....	78
5. COCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFIA.....	82
ANEXOS.....	85

LISTA DE TABLAS

	pag
Tabla 1. Total Activos Corrientes del Balance General 2007.....	10
Tabla 2. Propiedades, Planta y Equipo del Balance General 2007.....	11
Tabla 3. Patrimonio del Balance General 2007.....	11
Tabla 4. Balance Inicial del 2007.....	13
Tabla 5. IPC Proyectado 2007-2012.....	14
Tabla 6. Total Presupuesto de Ingresos Operacionales.....	15
Tabla 7. Tabla de Amortización del Préstamo.....	18
Tabla 8. Estado de Resultado Proyectado.....	21
Tabla 9. Margen de Utilidad Operacional.....	23
Tabla 10. Margen de Utilidad antes de otros Gastos.....	23
Tabla 11. Margen de Utilidad Neta.....	24
Tabla 12. Flujo de Caja Proyectado.....	27
Tabla 13. Capital de Trabajo.....	30
Tabla 14. Razón Corriente.....	31
Tabla 15. Prueba Acida.....	31
Tabla 16. Endeudamiento Total.....	32
Tabla 17. Concentración de Endeudamiento.....	32
Tabla 18. Leverage.....	33
Tabla 19. Rotación de Activos.....	33
Tabla 20. Rentabilidad Operativa del Activo.....	34
Tabla 21. Margen Bruto.....	34
Tabla 22. Margen Operacional.....	35
Tabla 23. Margen Neto.....	35
Tabla 24. Balance General Proyectado.....	36
Tabla 25. Supuestos del WACC.....	37
Tabla 26. Costo Promedio Ponderado de Capital.....	39
Tabla 27. APV Valor Presente Ajustado.....	44

Tabla 28. Tarifas de la Muestra de Casas Hoteles en el Sector Turístico de Cartagena.....	59
Tabla 29. Servicios Ofrecidos por los Competidores del Hotel Casa El Carretero en el Sector Turístico de Cartagena.....	60

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Galería de Fotos del Hotel Casa El Carretero.....	85
ANEXO B. Tabla de Presupuesto de Venta.....	89
ANEXO C. Tabla de Presupuesto de Recaudo Real de Efectivo.....	90
ANEXO D. Tabla de Presupuesto de Compra.....	91
ANEXO E. Tabla de Presupuesto de Proveedores.....	92
ANEXO F. Tabla de Presupuesto de Gastos Administrativos.....	93
ANEXO G. Tabla de Presupuestos de Gastos Operacionales.....	94
ANEXO H. Tabla de Presupuestos de otros Gastos Legales.....	95
ANEXO I. Tabla de Presupuestos de Arreglos Locativos.....	96
ANEXO J. Tabla de Presupuestos de Gastos Diversos.....	97
ANEXO K. Tabla de Inventario de Propiedad, Planta y Equipo.....	98
ANEXO L. Tabla de Capital de Trabajo.....	99
ANEXO M. Tabla de Flujo de Caja Libre.....	100

GLOSARIO

Los conceptos de este glosario se han sacado de diferentes fuentes y libros.

- Carlos Ortiz Bethes, Minor Finanzas 2006- Actualización en Finanzas, agosto 22 de 2006.
- <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/gestionfinanzasbasicas/capitulo4.htm>
- <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/EvalProy.pdf>
- <http://www.biblioteca.co.cr/html/glosariofinaciero.shtml>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Capital_social
- http://www.12manage.com/methods_wacc_es.html

Glosario

1. **Agentes económicos:** Son los grupos de personas que realizan una actividad económica. Entre estos se encuentra:

Las familias: son los que toman decisiones sobre qué consumir (demandantes).

Las empresas: que toman decisiones sobre la producción y la distribución y ofrecen los servicios o bienes a las familias.

El sector público: formado por las distintas administraciones públicas.

2. **Activos Fijos:** Activos tangibles o intangibles que se presume son de naturaleza permanente porque son necesarios para las actividades normales de una compañía y no serán vendidos o desechados en el corto plazo, ni por razones comerciales

3. **Balance General:** Estado financiero que muestra la naturaleza y cuantificación de los recursos económicos en una fecha determinada, los derechos de los acreedores contra la empresa y la participación residual de los propietarios en dichos recursos.

4. **Demandante:** hace referencia a los consumidores, es decir, a las personas que tienen la predisposición de adquirir bienes y/o servicios, para prever la satisfacción de las necesidades.

5. **Costo de Venta:** En un negocio al detalle o al por mayor, es el precio total pagado por los productos vendidos, mas el costo de la entrega al negocio.

6. **Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC):** Las corporaciones crean valor para los accionistas ganando una rentabilidad sobre el capital invertido que esta por encima del costo de ese capital. WACC es una expresión de este costo, se utiliza para saber si se agrega valor cuando se emprenden ciertas inversiones, estrategias, proyectos o compras previstas.

7. **Capital Social:** el valor de los bienes que los socios de una sociedad (entendida esta como una empresa, conjunto de bienes, sea sociedad limitada, anónima o comanditaria en sus diferentes versiones) le ceden a ésta sin derecho de devolución y que queda contabilizado en una partida contable del mismo nombre.

8. **Estados de Resultado:** Estado financiero que suministra un resumen de los hechos y factores significativos que durante el periodo

considerado, dieron lugar a un aumento o una disminución de los recursos económicos netos de la empresa.

- 9. Fidelización:** Es una estrategia utilizada por las empresas con el objetivo que los clientes siempre prefieran el servicio que se les ofrece, es decir que el cliente sea leal y no busque los servicios de la competencia. Este hecho genera varios beneficios:

Se generan menores costos operativos porque al cliente conocer el producto o servicio se requiere menos ayuda y tiempo en el proceso de compra.

Se atrae otros clientes a la empresa porque el cliente que es fiel será un medio publicitario que recomienda el servicio a otra persona, que mas tarde se convertirá en un nuevo cliente (boca a boca)

Los precios se puedan elevar por que los clientes leales aceptan más fácilmente los precios altos porque no quiere perder los altos niveles de satisfacción que recibe de la empresa.

- 10. Flujo de Caja del Accionista:** Es lo que recibe o entrega al accionista o dueño del patrimonio. Incluye aportes, dividendos o utilidades repartidas y recompra de acciones o de participación.
- 11. Flujo de Caja del Capital:** Es lo que efectivamente se paga a los dueños del Capital (deuda y patrimonio). Es igual a la suma del FCD y del FCA.
- 12. Flujo de Caja de la Deuda:** Es lo que recibe o entrega el tenedor de la deuda. Incluye préstamos recibidos por la firma, pagos del capital e intereses.

- 13. Flujo de Caja Libre:** Calcula los inversiones necesarias y los beneficios que entrega un proyecto a lo largo de su vida proyectada sin tener en cuenta las restricciones de capital de los inversionistas (financiaciones).
- 14. Flujo de Tesorería:** Calcula los ingresos y egresos reales de dinero en un periodo determinado.
- 15. Hotel:** Según Resolución 0657 de 2005 los hoteles son “establecimiento en que se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Dispone además como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios”².
- 16. IPC:** Variación que entre un mes y otro presentan los precios de bienes y servicios de consumo final correspondientes a una canasta típica, donde se incluyen los servicios educativos, de salud, de alimentos y combustible, entre otros.
- 17. Macroentorno:** Fuerzas externas que afectan al sector, el éxito de una compañía sería poder preverlas y determinar el camino mas favorable para poderlas enfrentar.

² <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16635> – (22-02-2008)

18. **Mercado objetivo:** “Un mercado objetivo es el segmento del mercado al que un producto en particular es dirigido. Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas”³
19. **Microentorno:** Son un grupo de fuerzas que influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización.
20. **PIB:** El Producto Interno Bruto es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año).
21. **Proyecciones Financieras:** Las proyecciones financieras consisten en calcular cuál será el desenvolvimiento del negocio o empresa en un futuro desde el punto de vista financiero-contable; lo anterior tiene como finalidad conocer cuál será la rentabilidad del negocio o empresa en el futuro (normalmente por los siguientes 5 años) y conocer si las acciones a emprender van a generar resultados que afecten (positiva o negativamente) dicha rentabilidad.

Generalmente se requiere desarrollar este tipo de proyecciones cuando:

- Se solicita un crédito (comercial o bancario).
- Deseamos conocer el futuro de la empresa o negocio por la adquisición de nuevos equipos, nuevos mercados, nuevas instalaciones, etc.

22. **Oferente:** es la persona que ofrece o propone un producto o servicio, en otras palabras es aquel que declara, propone o manifiesta con el

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado_objetivo (20-03-2008)

objeto de vender, traspasar o enajenar valores contra el pago de una contraprestación.

- 23. Sistema Contable:** Sistema de recopilación, registro, procesamiento y reporte de todas las transacciones financieras. Dos sistemas comúnmente utilizados son la contabilidad de caja y la contabilidad sobre bases devengadas.

- 24. Tasa de Interés:** Porcentaje de rendimiento (para el inversionista) o costo (para el emisor), respecto al capital comprometido por un instrumento de deuda.

- 25. Tasa de Inflación:** Tasa porcentual a la que crece el nivel de precios en una economía durante un período específico.

- 26. Valor Presente Ajustado:** Es el costo ajustado al presente de gastos futuros utilizando la tasa de descuento real que es una tasa sin inflación. El pago futuro puede representar un sólo pago o un pago anual.

INTRODUCCION

El éxito de toda empresa depende en cierta parte de las constantes y efectivas revisiones que se realicen a las finanzas del negocio, y de la posición que tome la administración frente a los resultados arrojados, en este caso las proyecciones financieras vienen a ser un instrumento que permite registrar, analizar y evaluar, la posición futura de la empresa y al mismo tiempo es un medio que conduce a valorar el negocio.

En este proyecto se toma como ejemplo el Hotel Casa el Carretero, el cual será objeto de análisis en el tema de proyecciones financieras, instrumento que le permite a los directivos planear correctivos y cambiar su panorama futuro, con el fin de que los fondos sean mejor administrados.

Este proyecto lo realizamos con el objetivo de proporcionarle al propietario de la empresa Hotel Casa El Carretero un panorama financiero real de su negocio, que le permita tomar correctivos adecuados y rápidos, de acuerdo a las recomendaciones que son arrojadas por la aplicación de proyecciones financieras, y por el análisis del mercado actual y potencial del sector en el cual se desenvuelve.

La metodología utilizada en este proyecto fue la revisión de documentos para el posterior estudio y desarrollo de la monografía. Los documentos que sirvieron como apoyo fueron: monografías relacionadas con análisis financieros y administrativos aplicados a diferentes empresas, en mayor proporción la información base de este proyecto será tomada del modulo “proyecciones financieras” visto en el Minor de finanzas y en la materia Competitividad y Pensamiento Estratégico.

El documento esta estructurado en 4 capítulos, de los cuales 2 capítulos son financieros y 2 administrativos, para el cumplimiento final de 4 objetivos

específicos. Los capítulos financieros son orientados a la aplicación de proyecciones financieras y valoración de la empresa Hotel Casa El Carretero, y los capítulos administrativos son encaminados al estudio del mercado actual y potencial de casas hoteles en el sector turístico de Cartagena.

Con el desarrollo de estos capítulos, en el proyecto de Elaboración de Proyecciones Financieras y Valoración contemplando el impacto de nuevos competidores en el sector turístico de Cartagena, se desea lograr un alcance significativo en el planteamiento de sugerencias tanto financieras como administrativas, para el mejoramiento continuo del Hotel Casa El Carretero.

0. PROPUESTA DE INVESTIGACION

0.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que se ha identificado dentro del Hotel Casa El Carretero, es la falta de control financiero y contable a futuro, que no le ha permitido a la empresa tener una planeación financiera de la manera como distribuirá y maneje sus fondos lo cual es esencial para la “gerencia como instrumento de seguimiento y control”⁴.

La no planeación de ingresos, gastos y costos que surgen como consecuencia de la falta de proyecciones financieras futuras, le restan posibilidades al propietario de tomar decisiones de alternativas de inversión para la amplitud de cobertura de servicios, que contribuyan al mejoramiento continuo del hotel.

En los últimos años el turismo en Cartagena ha alcanzado sus mas altos niveles por la aparición de los centros de interpretación: “programas de calidad con el fin de ofrecerle a los visitantes las máximas garantías, el aumento de constantes cruceros que atracan en el puerto de Cartagena han generado la llegada de mas de 30.000 turistas por la disminución de costos en cuanto a las tarifas que estos manejan⁵, mostrando una dinámica mas activa del mercado, en donde las exigencias de la demanda son mayores y el sector cada vez es mas atractivo para los inversionistas. Debido a esto otro de los problemas que se presenta para la empresa es la poca certeza ante los cambios que pueden surgir en el sector turístico, mercado en el cual el Hotel Casa El Carretero se desenvuelve, y la carencia de un análisis financiero que le permita determinar si esta o no preparada para enfrentar la amenaza de nuevos competidores.

⁴ VELEZ P, Ignacio. Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. 5 ed. Bogotá: pontificia, 2006. 692p

⁵ <http://servicios.laverdad.es/extras/desarrolloCTG06/suscr/nec3.htm> - 20-08-2007

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

0.2.1 OBJETIVO GENERAL

0.2.1.1. Objetivo General Financieros

- Evaluar los datos obtenidos de las proyecciones financieras del Hotel Casa el Carretero en Cartagena, con el fin de analizar la situación financiera actual y futura de la Casa Hotel.

0.2.1.2. Objetivo General Administrativo

- Analizar el mercado actual de casas hoteles en el sector turístico de Cartagena, contemplando además el impacto de nuevos competidores, con el fin de determinar las barreras que utilizan las empresas actuales para frenar la amenaza de entrada de competidores potenciales en el sector.

0.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Aplicar un Instrumento financiero que le permita a los directivos llevar un seguimiento de las finanzas del Hotel Casa el Carretero.
2. Realizar una valoración del Hotel Casa El Carretero en Cartagena.
3. Estudiar una muestra del mercado de casas hoteles en el sector turístico de Cartagena.
4. Analizar las barreras que determinan la entrada de nuevos competidores en el sector turístico.

0.3. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo lo realizaremos con el propósito de demostrar la importancia de realizar proyecciones financieras en las empresas, que permitan comprobar si son negocios rentables, o por el contrario si son empresas con pocas posibilidades de mantenerse en el mercado debido al nivel de pérdidas que estas podrían alcanzar.

Otro de nuestros propósitos en realizar este proyecto es mostrar la importancia de identificar para una empresa su entorno, y demostrar que ventajas tiene la empresa para enfrentarse ante su actual mercado competitivo y ante la entrada de nuevos competidores.

Cartagena es una ciudad cada vez más atractiva para personas con alta visión empresarial, puesto que existe un sector turístico que se ha posicionado como la principal actividad de la ciudad. Esta es una de las razones por las cuales son muchas las empresas que desean participar en este proyecto turístico y aprovechar la ciudad como un mercado con un gran potencial por explotar. La Casa El Carretero en su condición de casa hotel no se quedo atrás y al igual que otras empresas también quiso desenvolverse en este sector.

Las proyecciones financieras son de gran ayuda en el mundo empresarial y pueden resultar muy efectivas en las pequeñas empresas, la Casa El Carretero es justamente una de estas pequeñas empresas que no cuentan con una estructura totalmente rígida, pero de igual forma no deja de ser una empresa con una visión amplia que la lleve a crear estrategias competitivas en un mercado cada vez mas exigente. De acuerdo a este tipo de factores presentes en la casa hotel, surge nuestro entusiasmo e inquietud por indagar una empresa la cual consideramos que cuenta con muchas ventajas competitivas, pero que aun no garantiza que pueda ser una

empresa capaz de enfrentar la amenaza de los actuales y potenciales competidores.

La implementación de proyecciones financieras en la empresa El Carretero va de la mano de las estrategias competitivas que la empresa este utilizando para enfrentar y poder sobrevivir a los cambios que se producen en el medio. El demostrar que La Casa El Carretero esta utilizando estos procedimientos y mecanismos estratégicos que garantizan que la empresa esta preparada para enfrentar la amenaza de nuevos competidores, es nuestra labor en este proyecto.

La mayor justificación de este proyecto para nosotras es demostrarnos como estudiantes y próximas profesionales, la importancia de la aplicabilidad de conceptos y conocimientos en trabajos experimentales como este, que nos arrojan resultados satisfactorios como tener la propiedad y seguridad de hablar del negocio a su propietario y recomendarle mejores formas de manejar sus recursos.

0.4. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El análisis de la amenaza de nuevos competidores es un estudio que hasta ahora el Hotel Casa El Carretero no había llevado a cabo, porque no era un punto que pudiese preocupar a su propietario por las buenas ganancias que ha obtenido, pero hoy es latente la incertidumbre que genera a futuro el sector turístico en Cartagena. “El plan de fachadas para los edificios modernistas, la creación de nuevos hoteles, turismo de cruceros y líneas aéreas de bajo costo, proyectos con el propósito de garantizar la seguridad ciudadana e inversión en iluminación”⁶, son algunos de los proyectos que hacen que en Cartagena el turismo este aumentando y que se presente nuevas competencias dispuesta a ingresar en el mercado, es de esta manera que es indispensable la realización de este estudio.

La Casa El Carretero no ha realizado ningún tipo de proyecciones y valoración que le permitan demostrar la rentabilidad que el negocio alcanzaría en el largo plazo. Este trabajo está orientado a realizar proyecciones financieras a cinco años que permitan pronosticar las ventas, gastos e inversiones de un periodo de tiempo e interpretar los resultados obtenidos en los estados financieros, al mismo tiempo en este estudio se tendrán en cuenta posibles planes de mercadotecnia, inversiones en equipo y tecnología, la distribución de la inversión inicial, con el objetivo de mirar si a futuro este negocio será o no rentable y podrá responder de manera optima con sus obligaciones.

En cuanto a la muestra de casas hoteles que tomamos para ser comparadas con La Casa El Carretero, estas realizan proyecciones financieras que les permiten direccionar y planificar los comportamientos a seguir, teniendo en cuenta la cantidad de reservaciones ofrecidas y los precios o tarifas de acuerdo al tipo de cliente y a las temporadas en las que la demanda será alta o baja, de esta manera cada uno de los departamentos debe cumplir metas para alcanzar los pronósticos.

⁶ <http://servicios.laverdad.es/extras/desarrolloctg06/suscr/nce3.htm>

0.5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

- Este proyecto se apoyara en la revisión de documentos disponibles en Internet relacionados con el sector turístico, monografías relacionadas con análisis financieros y administrativos aplicados a diferentes empresas, en mayor proporción la información base de este proyecto será tomada del modulo “proyecciones financieras” visto en el Minor de finanzas y en la materia Competitividad y Pensamiento Estratégico. Las anteriores revisiones serán aplicadas al Hotel Casa El Carretero con el fin de evaluar los datos obtenidos de las proyecciones, y analizar la situación financiera actual y futura de la empresa. Será además analizado el mercado actual de casas hoteles en el sector turístico de Cartagena, contemplando el impacto de nuevos competidores, con el fin de determinar las barreras que utilizan las empresas actuales para frenar la amenaza de entrada de competidores potenciales en el sector.

LOGROS ESPERADOS

- Ofrecer un panorama financiero real al propietario del Hotel Casa El Carretero, luego de la aplicación de proyecciones financieras a 5 años.
- Determinar si es o no rentable al propietario del Hotel Casa El Carretero permanecer en el negocio.
- Ampliar nuestros conocimientos en el tema de proyecciones financieras y en la aplicabilidad de las fuerzas de Porter.

1. PROYECCIONES FINANCIERAS APLICADAS AL HOTEL CASA EL CARRETERO

1.1. PROYECCIONES FINANCIERAS

Las empresas de hoy operan en mercados en donde existen factores legales, políticos, competitivos, ambientales y culturales que ocasionan cierto grado de incertidumbre y riesgos en la toma de decisiones administrativas, comerciales y financieras, los cuales no pueden conocerse con certeza y exactitud en el desarrollo operacional de cualquier tipo de negocio; sin embargo la rapidez de como se mueve el entorno empresarial obliga a que se tomen decisiones ágiles y oportunas que permitan fortalecer, acreditar y posicionar a la empresa de forma competitiva logrando así un crecimiento económico en el mercado.

Los distintos resultados emitidos y valorados en los estados financieros son productos de gestiones y decisiones tomadas con anticipación a un hecho económico, esto hace que las proyecciones financieras se constituyan en una herramienta eficaz e importante en la planeación y dirección de un negocio, el cual le debe dar a conocer los efectos económicos positivos y negativos de políticas cambiantes en el entorno, estableciendo el direccionamiento estratégico para la obtención de fondos necesarios para el desarrollo operacional, buscando siempre una rentabilidad adecuada que le permita el crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Las empresas que hacen parte del mercado hotelero requieren de la aplicación de herramientas administrativas y financieras, que les permitan determinar con mayor seguridad y confiabilidad su posicionamiento en el sector, debido a que día a día estos negocios son susceptibles a ser afectados por variables externas del mercado como la inflación, determinaciones de nivel político, la competitividad, entre otros, que no son controlables a nivel empresarial y que representan riesgos para los diferentes proyectos que ejecutan las empresas,

los cuales se tienen en cuenta para el desarrollo de la planeación financiera del ente económico, con el fin de brindarles a los propietarios de hoteles en el sector turístico el camino mas apropiado para lograr la rentabilidad y crecimiento del negocio.

Uno de los mecanismos que permiten a las empresas mirar su comportamiento histórico y presente son los registros contables sentados en Estados Financieros (balance general, estado resultado, flujo de efectivo). Estos registros tiene el propósito de “generar periódicamente información expresada en términos monetarios”⁷, además estos son indispensables para los funcionarios en la formulación de la planeación, toma de decisiones, control de operaciones y en la evaluación del desempeño en los diferentes años.

El Balance General en El Hotel Casa El Carretero como en cualquier otra empresa “muestra la naturaleza y cuantificación de los recursos económicos en una fecha determinada, los derechos de los acreedores contra la empresa y la participación residual de los propietarios en dichos recursos”⁸. Para la elaboración de las proyecciones financieras se utilizaron datos históricos provenientes del balance general inicial del 2007 del Hotel Casa El Carretero.

1. Activos: El hotel cuenta con derechos propios representados en bienes (edificios, muebles y enseres) necesarios para la prestación del servicio que corresponden a las suma de \$1.050.000.000 pesos.

Tabla 1. Total Activos Corrientes del Balance General 2007

Caja y Banco	68.092.000
Inventario	0
Total activos corriente	68.092.000

Fuente: Balance General histórico del año 2007 del Hotel Casa El Carretero

⁷ ORTIZ B, Carlos, Minor Finanzas, Actualización en Finanzas, 2006 11-P.

⁸ . ORTIZ B, Carlos, Minor Finanzas, Actualización en Finanzas, 2006 16-P

Tabla 2. Propiedades, Planta y Equipos del Balance General 2007

Construcción y edificaciones	950.000.000
Muebles y enseres	20.733.000
Equipos de oficina	1.820.000
Equipos de computo y comunicación	2.340.000
Elementos de cocina y protocolo	7.015.000
Depreciación	0
Total propiedades, planta y equipos	981.908.000

Fuente: Balance General histórico del año 2007 del Hotel Casa El Carretero

2. Pasivos: durante el inicio del negocio los pasivos correspondían a cero pesos.
3. Patrimonio: El Hotel Casa El Carretero cuenta con un patrimonio cuyos aportes fueron de \$1.050.000.000 pesos.

Tabla 3. Patrimonio del Balance General 2007

Capital	1.050.0000
Reserva Legal Acumulada	0
Utilidades Retenidas Acumuladas	0
Utilidad del Ejercicio	0
Total Patrimonio	1.050.000.000

Fuente: Balance General histórico del año 2007 del Hotel Casa El Carretero

Para la realización de las proyecciones financieras no se contó con un estado de pérdida y ganancia inicial, debido a que en el año 2007 no hubo operaciones por parte de la empresa.

Todo lo anterior pone de manifiesto que aquellas empresas que vinculan entre su proceso financiero los pronósticos o proyecciones, son capaces de medirse en el tiempo, debido a que sus certeros análisis financieros a futuro le permiten no solo determinar cuanto costará el negocio en un tiempo determinado, si no que además le permite a la empresa conocer su rentabilidad y su nivel competitivo en una amplia trayectoria. Esta información es importante para identificar su espacio en el mercado y compararse con otras empresas que se desempeñan en el mismo sector.

Ver archivo proyecciones financieras, plantilla 1, tabla 4: Balance Inicial.

1.2 POLÍTICAS BAJO LAS CUALES SE REALIZARON LAS PROYECCIONES FINANCIERAS

1.2.1. Ventas Estimadas

El Hotel Casa El Carretero desarrollo un presupuesto de ventas estimados con datos reales, obtenidos de los Estados Financieros registrados de forma sistemática en los libros de contabilidad generalmente aceptados (sistema contable), lo cual le permitió tomar el rubro de ventas posibles según el comportamiento futuro esperado por sus socios y propietarios, con las políticas, metas y estrategia comerciales necesarias para lograrlo y adaptarse rápidamente al mercado actual. Normalmente al realizar este informe se deben prever los descuentos que se realicen a clientes, la forma de pago, entre otras normas contables. Actualmente en esta empresa en el marco de sus políticas financieras no se plantea la actividad de crédito o financiación del servicio prestado a los clientes reales y potenciales.

En el desarrollo de la célula presupuestaria se tuvo en cuenta para estimar el comportamiento futuro de los ingresos operacionales del Hotel Casa El Carretero el indicador IPC Proyectado, el cual se ajusta a la realidad económica donde se ubica el objeto social de la empresa.

Tabla 5. IPC Proyectados 2007-2012

Cifras proyectadas:	2007	2008	2009	2010	2011	2012
IPC Variación Anual	5,12%	4,38%	3,54%	3,44%	3,24%	3,08%

Fuente: Cálculos Grupo Bancolombia

1.2.2. Gastos de Restaurante

El Hotel Casa El Carretero es una empresa de servicios cuyos gastos de ventas corresponde simplemente a la prestación de servicio de restaurante. Para realizar este presupuesto se tomo en cuenta las unidades de los hospedajes en el hotel Casa El Carretero, que utilizan el servicio como referencia para obtener el consolidado de la cantidad total.

1.2.3. Gastos de Administración y Ventas

El Hotel Casa El Carretero debido a su infraestructura física cuenta con solo 3 habitaciones como capacidad máxima de hospedaje, requiriendo para la atención oportuna de los clientes, una nomina de personal para el desarrollo de sus actividades propias:

- un administrador
- un chef
- dos auxiliares para el desarrollo de funciones laborales específicas

Para estimar los rubros futuros para sueldos de administración y ventas, papelería, gastos legales, mejoramiento continuo, arrendamientos, comisiones. Publicidad y demás gastos, se tomo el IPC proyectado de los diferentes años.

1.2.4. Provisión para pago de Impuestos: El Hotel Casa El Carretero es una empresa que obtiene ingresos operacionales por valor correspondientes a cada año de la siguiente manera:

Tabla 6. Total Presupuesto de Ingresos Operacionales

2008	2009	2010	2011	2012
264.100.000	282.455.229	301.544.894	320.742.766	340.159.248

Fuente: Presupuesto de ventas del Hotel Casa El Carretero

Esto significa que debido al monto de ventas registrado en cada año supera la base que constituye legalmente para liquidar, declarar y pagar impuesto por concepto de renta con base en la norma tributaria legal vigente.

1.2.5. Distribución de Utilidades

El propietario acordó a través de un acta administrativa que las utilidades registradas durante el ejercicio operacional de la empresa, se retendrán el 25% durante cinco años para agilizar el proceso de expansión, crecimiento económico y cobertura o participación geográfica del hotel especialmente en la Costa Caribe colombiana.

1.2.6. Saldo mínimo de Caja

Por motivos de seguridad financiera y salvaguardar los activos de la empresa se le ha autorizado al personal a cargo y responsable no almacenar grandes rubros de dineros al interior del hotel; para lo cual deberá consignarse lo recibido periódicamente por concepto de ventas de servicios o paquetes hoteleros

1.2.7. Activos Fijos

El Hotel Casa El Carretero para el desarrollo de su objeto social contara con bienes representados en edificios, muebles y enseres, equipos de oficina, elementos de aseo, cafetería y protocolo necesario para el funcionamiento adecuado de las actividades operacionales de la casa hotel. Estos derechos o activos son adquiridos en su totalidad por los aportes establecidos por los socios de la empresa.

1.2.8. Capital Social

El capital social se limitara solo para la constitución, creación, montaje y marcha operacional de la empresa; se incrementara solo por decisión unánime del propietario o por alianzas y fusiones estratégicas con otras casas hoteles,

que desarrollan las mismas actividades con características mencionadas anteriormente en la propuesta.

1.2.9. Plan de Inversión y Financiación

El Hotel Casa El Carretero realizo un proyecto debido a la amplia demanda y la capacidad limitada de los hospedajes para sus clientes, realizo un crédito de libre inversión con una entidad financiera para ampliar la capacidad de la casa hotel con tres habitaciones adicionales para ser más atractivo y competitivo en el mercado, debido a que la casa hotel solo cuenta en la actualidad con tres piezas.

Estos recursos provendrán solo del préstamo ante la entidad bancaria, teniendo en cuenta el presupuesto del arquitecto que estará a cargo de la obra a realizar.

Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 5, Tabla 7: Amortización del Préstamo Asumido por El Carretero.

1.3. ANALISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

1.3.1. Estado de resultado

Con fundamento en las variables investigativas de mercado para este tipo de negocio, en cuanto a competencia, inversión y calidad de servicios, se utilizo factores que generan confianza en la inversión inicial de los propietarios, para que pueda garantizarse una rentabilidad igual o superior al promedio de la industria.

Se utilizo el Estado de Resultado del año 2007, primer año de actividades de la empresa y se proyecto a cinco años (2008 al 2012), teniendo en cuenta lo siguiente:

En cuanto a Ingresos, la administración según las disposiciones generales ha tomado como referencia para determinar el crecimiento porcentual de las ventas anuales el IPC proyectado para los diferentes años, para tener una base más confiable del futuro crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta que los datos fueron obtenidos por el sistema contable del Hotel Casa El Carretero.

Por lo anterior los ingresos Operacionales (Hospedajes, Servicio de Restaurante y Actividades Conexas) generarían un crecimiento del 471.38 % al pasar de \$264.100.000 en el 2008 a \$ 1.509.002.137 pesos acumulados en el 2012, es decir en promedio anual 18.7%. Esta proyección se lograra en la medida en que se cumplan todas las expectativas propuestas, de la ocupación habitacional garantizada por la política publicitaria y la calidad del servicio.

Dentro del análisis individual de crecimiento se puede afirmar que los conceptos Hospedajes, Servicio de Restaurante y Actividades conexas y en la misma óptica de este periodo son del 474.08%, 435.19% y 435.19%, respectivamente.

Por otro lado la participación porcentual del total de los Ingresos Operacionales acumulados durante el periodo 2008-2012, correspondería por concepto de Hospedaje, Servicio de Restaurante y Actividades conexas al 31.2% (promedio), 6.3% y 0.2% respectivamente. Es importante mencionar que la empresa invertirá en ampliación de su infraestructura, la suma de \$100 millones para ampliar la cobertura de sus servicios, una vez que cumpla todos los requisitos exigidos por las autoridades distritales para la construcción y ampliación de este tipo de obra en el centro histórico de la ciudad.

Dentro de este mismo análisis el incremento de los Gastos correspondiente a este periodo, es menor al compararlo con el incremento en los Ingresos, en razón que los Gastos Operacionales, Administrativos y Otros Gastos, se aumentan cada uno en 435.19% con respecto al 471.38% de los Ingresos Operacionales.

También se demuestra con esta proyecciones que la utilidad neta, que beneficia directamente a los propietarios, se incrementa en 542.10% al pasar de \$8.988.374 en el 2008 a \$532.867.063 de pesos acumulados en el 2012. Cabe aclarar que este incremento es producto de los servicios de hospedaje, restaurante y actividades conexas, además de una política de control sobre los costos operativos y administrativos en los 5 años proyectados con una inversión inicial de 1.050.000.000.

Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 6, Tabla 8. Estado de Resultado Proyectado

1.3.1.1. Análisis Vertical

Se aclara que el análisis vertical se realizó con el acumulado de los 5 años proyectados (2008 – 2012) del Hotel Casa El Carretero.

Ingresos

Observamos que los rubros principales Hospedajes - Habitación A, B y C, representan el 27.4%, 29.1% y 36.9% del total acumulado de los Ingresos Operacionales respectivamente, es decir el 18.7% promedio anual.

Gastos

Los Gastos Operacionales, Administrativos y Otros, representan el 5%, 20.5% y 5.5%, respectivamente del total de los Ingresos Operacionales, es decir el 6.2%, promedio anual.

Además se muestra que el mayor porcentaje corresponde a los Gastos administrativos, lo cual se explica porque la legislación laboral incrementa los costos normales de funcionamiento a través de las apropiaciones para prestaciones sociales (Cesantías, Primas, Vacaciones e Intereses de Cesantías), Aportes Patronales (Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales) y los Aportes Parafiscales (Sena, Bienestar Familiar y Cajas de Compensación). Todos estos gastos se encuentran en directa relación con el volumen de servicios que se prestan, es decir entre mayor sea el volumen de servicios prestados, mayor será el volumen de los gastos. Sus características son variables.

Utilidad

La utilidad se mide a través del análisis de los distintos Márgenes de Utilidad, que establece el Estado de Resultado Acumulado al 2012 así:

Margen de utilidad Operacional: Este equivale al 95% del total de los Ingresos Operacionales, es decir por cada pesos que genere el servicio prestado, se gastan para prestarlo 0.05 pesos y la utilidad operacional será de 0.95 pesos.

Tabla 9. Margen de Utilidad Operacional

Acumulado Utilidad Operacional	1.433.077.980
Acumulado Total Ingresos Operacionales	1.509.002.137
M.U.O = u.o/t.i.o	95%

Fuente: Estado de Resultados proyectado del Hotel Casa El Carretero, año 2008-2012

Margen de Utilidad Antes de Otros Gastos: Este equivale al 71%, del total de los Ingresos o sea que el mismo peso generado por la prestación de servicio. Una vez se resta 0.05 por concepto de gastos operacionales y 0.205 por concepto de Gastos Administrativos y de Restaurante, la utilidad antes de otros gastos será de 0.7945 pesos. Debemos señalar que los gastos Administrativos equivalen al 26.5% y los Gastos de restaurante al 3.4% del total de los Ingresos Operacionales.

Tabla 10. Margen de Utilidad antes de otros Gastos

Acumulado Utilidad Antes de otros Gastos	1.071.029.601
Acumulado Total Ingresos Operacionales	1.509.002.137
M.U.A.G. = u.a.g/t.i.o	71%

Fuente: Estado de Resultado proyectado del Hotel Casa El Carretero, año 2008-2012

Margen de Utilidad Neta: Para llegar a este margen es necesario tener en cuenta que a la Utilidad Antes de otros Gastos, se le debe restar los Gastos Legales, Diversos, Financieros, Depreciación y el impuesto de Renta y Complementarios y la Reserva Legal, para poder llegar a la Utilidad Neta del Ejercicio. Esta última variable es la que se debe comparar con los Ingresos

Operacionales para determinar su incidencia porcentual. De tal forma que si la Utilidad antes de otros gastos equivale al 71% y se le resta los gastos legales 1.6%, Diversos 3.9%, Financieros 5.4%, Depreciación 2.3% Impuesto de Renta y Complementarios 19.6% y Reserva 3.8%, el Margen de Utilidad Neta equivaldría al 34.3% del total de los Ingresos Operacionales Acumulados durante el periodo 2008 al 2012.

Tabla 11. Margen de Utilidad Neta

Acumulado Utilidad Neta	532.867.063
Acumulado Total Ingresos Operacionales	1.509.002.137
M.U.N. = u.n/t.i.o	34.3%

Fuente: Estado de Resultados proyectado del Hotel Casa El carretero, año 2008-2012

De lo anterior se puede inferir que el propietario de este negocio durante cinco años de actividades, con una mayor cobertura por la inversión de ampliar sus instalaciones, generarían una utilidad neta del orden de \$532.867.063 pesos que equivalen al 34.3% del total de Ingresos \$1.509.002.137 generados durante este mismo periodo.

1.3.2. Flujo de Caja

El Hotel Casa El Carretero muestra en su estructura financiera los diferentes ingresos - egresos y por los conceptos que se originan. Es también una herramienta para discriminar los ingresos y egresos para la toma de decisiones, esto con el fin de conocer la participación de cada uno de los rubros para observar el cumplimiento con las políticas de la dirección y hacer las correcciones y ajustes en cada caso. El flujo de caja del Hotel Casa El Carretero se compone por ingresos de efectivo y egresos operacionales, cuya diferencia generan un flujo de caja después de operaciones equivalente a cada año proyectado en: \$276.546.937, \$182.354.591, \$198.036.346, \$213.514.972 y \$229.264.528, respectivamente.

Por otro lado, el flujo de caja después de operaciones restado con los egresos de inversión reflejan el flujo de caja después de inversión el cual equivale en los diferentes años proyectados en: \$276.546.937, \$175.854.591, \$198.036.346, \$213.514.972 y \$229.264.528, respectivamente. Estos valores permanecen constantes ya que durante todos estos periodos no se realizó ninguna inversión, a excepción del año 2009 en el cual se compró una motocicleta para las operaciones de mensajería en la empresa. Al mismo tiempo se genera el flujo neto del periodo de la diferencia del flujo de caja después de inversión y el total egresos de financiación correspondiente a: \$234.746.937, \$33.811.547, \$38.171.579, \$46.360.359 y \$50.984.152, respectivamente en cada año. Y para obtener un saldo final de caja, es sumado el flujo neto del periodo más el saldo inicial de caja que corresponde al saldo final del periodo anterior. El saldo final de caja en los diferentes años es de: \$302.838.937, \$336.650.484, \$374.822.036, \$421.182.422 y \$472.166.574, respectivamente.

Los flujos de caja proyectados en los cinco años correspondientes del 2008 al 2012, demostraron que existe un movimiento temporal positivo de las cuentas de efectivo de la empresa Hotel Casa El Carretero y que a pesar de no

invertirse los \$100.000.000 de pesos para la ampliación de la cobertura de servicio de hospedaje, si es viable seguir operando tal como lo señala los indicadores financieros al obtener una buena rentabilidad por los servicios prestados. Además la liquidez se puede aumentar en la medida que se invierta el exceso de efectivo en títulos valores que incrementen dicha rentabilidad.

Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 7, tabla 12: Flujo de Caja Proyectado

1.3.3. Balance General

Fundamentado en los Estados de Resultados proyectados, los Estados Financieros Históricos, las Variables económicas del sector y las políticas internas de la empresa, se proyectó el Balance General para el periodo 2008 al 2012. En esta proyección se ven incrementados los Activos Fijos en cuanto a Construcciones y Edificaciones, y el Pasivo a Largo Plazo por el endeudamiento financiero de \$100 Millones de pesos. El comportamiento del Activo Corriente durante el periodo analizado mantiene la constante de presentar en Caja y Banco, el producto de los saldos por concepto de los Servicios prestados y los Inventarios de las adquisiciones por los insumos para prestar el servicio de Restaurante.

Los Activos Fijos con excepción de Construcciones y Edificaciones permanecen constantes dentro de la proyección de este periodo. Solamente se surte la provisión de la Depreciación de los activos fijos, generándose una disminución en los Activos Fijos Netos.

En cuanto a los Pasivos Corrientes se presenta una incidencia normal, porque su saldo no es representativo y obedece a cuentas por pagar a proveedores y los impuestos generados por las utilidades obtenidas. La empresa tiene una buena política de pago de las obligaciones corrientes.

En el Pasivo a Largo Plazo aparecen los saldos que se deben por el endeudamiento financiero, para atender el ensanche de la infraestructura locativa.

En cuanto al Patrimonio durante el periodo proyectado no se incrementa el Capital, y los otros componentes son el resultado de la utilidad de cada ejercicio, junto con las Reservas Legales.

Los Activos Totales ascienden a \$1.426.037.535 de pesos, los cuales se incrementan en \$ 146.878.270 pesos con respecto al año 2008, representado un incremento del 10.30%, es decir el 2.06% promedio anual.

Los Activos Corrientes que ascienden a \$472.657.535 pesos se incrementan en \$169.440.670 pesos con respecto al año 2008, representando un incremento del 35.85% por efecto de caja, es decir el 7.17% promedio anual. Los Activos Fijos que ascienden a \$953.38 millones se disminuyen en \$22.562.400 pesos con respecto al año 2008, representado una disminución de 2.37%, correspondiente a 0.474% promedio anual. Esta disminución obedece a la contabilización de la Depreciación de los Activos Fijos.

Por otro lado los Pasivos Totales ascienden a \$86.167.307 pesos, disminuyendo en \$50.782.653 con respecto al año 2008, representando una disminución del 58.93%. es decir el 11.79% promedio anual.

El Pasivo Corriente por su parte asciende a \$86.167.307 pesos, se incrementa en \$29.217.347 pesos, representando un incremento de 33.91% con respecto al año 2008 y en promedio anual el 6.78%. El Pasivo a Largo Plazo en el año 2008 desaparece porque se cancela la totalidad del crédito financiero atendiendo al compromiso y condiciones establecidas del mismo, en un plazo de 5 años a un interés del 24% anual, por lo tanto la variación es cero.

El Patrimonio asciende a \$1.339.870.228 millones, incrementándose en \$197.660.924 pesos con respecto al año 2008, representado el 14.75% y promedio anual del 2.95%. Se puede afirmar que este porcentaje se origina por la utilidad generada en la empresa y la reserva legal, por tanto durante el transcurso de los cinco años proyectados no se incrementa el Capital.

Dentro de otro enfoque los Activos Totales a 31 de Diciembre del 2012 quedarían distribuidos porcentualmente así:

Corrientes	33.14%
Fijos	66.86%
Activos Totales	100%

Los Pasivos Totales se distribuyen así:

Corrientes	6.04%
A Largo Plazo	0%
Pasivos Totales	6.04%

El Patrimonio representaría el 93.96% del total del Patrimonio mas los el Total de los Pasivos.

1.3.3.1. Indicadores financieros

1.3.3.1.1. Liquidez

La empresa Casa del Carretero, teniendo en cuenta los Estados Financieros proyectados al 31 de Diciembre del año 2012, muestra los indicadores de liquidez siguientes:

Capital de trabajo asciende a \$386.490.228 pesos, porque los Activos Corrientes son \$472.657.535 pesos con respecto a los Pasivos Corrientes que son \$86.167.307 pesos, es decir tiene liquidez inmediata porque atiende todas sus obligaciones corrientes y quedan recursos disponibles a corto plazo.

Tabla 13. Capital de Trabajo (año 2012 / millones)

Activo corriente	472.657.535
Pasivo Corriente	86.167.307
C.T = a.c – p.c	386.490.228

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero

Razón Corriente asciende a 549% al dividir los Activos Corrientes entre el Pasivo Corriente, es decir, con los activos corrientes que ascienden a \$ 472.657.535 pesos se pueden responder 549% el monto de los Pasivos Corrientes de \$86.167.307 pesos.

Tabla 14. Razón Corriente (año 2012 / millones)

Activo corriente	472.657.535
Pasivo Corriente	86.167.307
C.T = a.c / p.c	549%

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero, año 2007.

Prueba Acida muestra que la empresa puede responder 548% por el Pasivo Corriente que es \$86.167.307 pesos, restándole al Activo Corriente, que corresponden a \$472.657.535 pesos los Inventarios que son de \$490.961.

Tabla 15. Prueba Acida (año 2012 / millones)

Activo corriente – Inv.	472.166.574
Pasivo Corriente	86.167.307
C.T = (a.c – inv) / p.c	548%

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero, año 2012.

1.3.3.1.2. Endeudamiento

La política empresarial esta diseñada para atender el endeudamiento a largo plazo por el crédito financiero obtenido para ensanchar la infraestructura con los resultados operacionales que genere el negocio y por ello no se requiere aporte a capital. Los indicadores de Endeudamiento presentan los resultados siguientes:

Endeudamiento Total: Corresponde a 6.04%, porque el Pasivo Total asciende a \$86.167.307 pesos y se divide entre el Activo Total que asciende a \$1.426.037.535 millones, es decir que por cada peso invertido por la empresa en activo 6.04% centavos han sido financiados por los acreedores.

Tabla 16. Endeudamiento Total (año 2012 / millones)

Pasivo Total	86.167.307
Activo Total	1.426.037.535
C.T = p.t / a.t	6.04%

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero

Concertación del Endeudamiento: Equivale a 100%, porque el Pasivo Corriente asciende a \$86.167.307 millones que al dividirlo entre el Pasivo total de \$86.167.307 da este resultado, es decir que el Pasivo Total representa cada peso de endeudamiento del Pasivo Corriente.

Tabla 17. Concentración de Endeudamiento (año 2012 / millones)

Pasivo Corriente	86.167.307
Pasivo Total	86.167.307
C.T = p.c / p.t	100%

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero

Leverage: Asciende a 6.43%, porque el Pasivo Total asciende a \$86.167.307 pesos el cual se divide entre el Patrimonio Total que asciende a \$1.339.870.228 pesos arrojando este resultado. Esto indica que la empresa se esta financiando con el 6.43%% de recursos de terceros.

Tabla 18. Leverage (año 2012 / millones)

Pasivo Total	86.167.307
Patrimonio Total	1.339.870.228
$L = p.t / pat.t$	6.43%

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero

1.3.3.1.3. Rotación

El hecho que las políticas de la empresa contempla el pago inmediato de los servicios prestados por su misma naturaleza y al mismo tiempo cancelar de contado sus obligaciones a corto plazo, la Rotación de Cartera y de Proveedores no tiene aplicación en esta entidad, por lo tanto analizaremos solamente la Rotación de Activos Totales así:

Rotación de Activos Totales, equivalen al 1.06 porque las Ventas ascienden a \$1.509.002.137 pesos que se dividen entre los Activos Totales, que equivalen a \$1.426.037.535 pesos, dando ese resultado. Es decir que los Activos Totales rotaron 106 veces para producir esas utilidades.

Tabla 19. Rotación de Activo (año 2012 / millones)

Venta	1.509.002.137
Activos Totales	1.426.037.535
$R = v/a.t$	1.06

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero / Estado de Resultados proyectado del Hotel Casa El Carretero.

1.3.3.1.4. Rentabilidad

Con estos indicadores medimos la productividad de los fondos comprometidos en la empresa y enfrentamos las variables Riesgos con Rentabilidad los indicadores son los siguientes:

Rentabilidad Operativa del Activo: equivale al 149%, al dividir la Utilidad Operativa que asciende a \$1.433.077.980 pesos entre los Activos Operativo que ascienden a \$953.380.000 pesos, es decir que los activos Operativos contribuyeron en el 149% para generar las Utilidades Operativas de 1.433.077.980 pesos.

Tabla 20. Rentabilidad Operativa del Activo (año 2012 / millones)

Utilidad Operativa	1.433.077.980
Activo Operativo	953.380.000
R. O.A. =u.o/a.o	149%

Fuente: Balance General proyectado del Hotel Casa El Carretero / Estado de Resultados del Hotel Casa El Carretero.

Margen Bruto: Corresponde al 71%, al dividir la Utilidad Bruta que asciende a \$1.071.029.601 pesos entre las Ventas que asciende a \$1.509.002.137 pesos, es decir que el 71% de las Ventas equivalen a la Utilidad Bruta.

Tabla 21. Margen Bruto (año 2012 / millones)

Utilidad Bruta	1.071.029.601
Ventas Netas	1.509.002.137
M.B = u.b / v.n	71%

Fuente: Estados de Resultados proyectado del Hotel Casa El Carretero

Margen Operacional: Es de 95%, como resultado de dividir la Utilidad Operacional que asciende a \$1.433.077.980 pesos entre las Ventas que asciende a \$1.509.002.137 pesos. Es decir que el 95% de las ventas corresponden a la Utilidad Operacional.

Tabla 22. Margen Operacional (año 2012 / millones)

Utilidad operacional	1.433.077.980
Ventas Netas	1.509.002.137
U.O = u.o/ v.n	95%

Fuente: Estado de Resultados proyectado del Hotel Casa El Carretero

Margen Neto: Equivale a 35%, como resultado de dividir la Utilidad Neta que asciende a \$532.867.063 millones entre las Ventas que ascienden a \$1.509.002.137 pesos. Es decir el 35% de las Ventas equivalen a la Utilidad Neta.

Tabla 23. Margen Neto (año 2012 / millones)

Utilidad neta	532.867.063
Ventas Netas	1.509.002.137
M.N = u.n/ v.n	35%

Fuente: Estado de Resultados proyectado del Hotel Casa El Carretero

La empresa Casa El Carretero luego del análisis de los diferentes indicadores financieros, se proyecta con liquidez, su endeudamiento al finalizar el periodo del 2012 es cero, porque termina de cancelar el préstamo recibido con el rendimiento generado por sus operaciones. En cuanto a rotación se observa la mejor utilización de sus activos para generar ingresos y utilidad, por ello estos indicadores son saludables. La rentabilidad por su parte cumple las expectativas de los dueños porque no hay necesidad de inyectar capital para alcanzar los rendimientos esperados y la cobertura de servicios.

Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 8, Tabla 24: Balance General Proyectad

1.3.4. Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El costo promedio ponderado es la rentabilidad mínima que debe producir los activos de una empresa, en este caso corresponde a 6.07% constante durante el periodo de 2008 a 2012. El componente mas importante del WACC es el riesgo, de aquí el grado de incertidumbre que se ocasiona en los accionistas por la inversiones que realizan en un periodo dado de tiempo.

Cada componente que integra la estructura de capital de la empresa, tiene un costo de capital, la mezcla del costo de capital de cada uno de estos componentes conforman el WACC (costo promedio ponderado) de la empresa.

El costo promedio ponderado de capital (WACC), es el costo promedio de la deuda y el capital propio de la empresa teniendo en cuenta la estructura de capital propio de la misma, y haciendo los ajustes pertinentes de acuerdo con las tasas impositivas vigentes.

Para hallar el WACC del Hotel Casa El Carretero se utilizaron los siguientes supuestos:

Tabla 25. Supuestos para hallar el WACC o Tasa de Descuento

WACC = WDKD(1-t) + WSKS	
KS = KL + (KM - KL)*B	
VC = FCLUltimo periodo / WACC - G	
-	WS
-	WD
15,56%	KS
61%	KD
34%	T
1,59	Beta del sector
6,07%	KL tasa libre de riesgo
5,97%	(KM - KL) P del mercado
10.8%	G (Crecimiento)
5	Periodo de Proyección-años

Fuente: Riesgo Financiero del sector Industrial Obra Civil. Fuente Edinson Caicedo. Beta Apalancado y Desapalancado Industria Colombiana 2007

<http://domino.creg.gov.co/Publicac.nsf/Indice01/Resoluci%C3%B3n--CREG045>

<http://www.eafit.edu.co/NR/rdonlyres/DD093C2C-9688-45C6-BB25-C95770E274E9/0/Ecos19No2.pdf>

CPPC (WACC) = Cont. de la deuda al C.C+ Cont. del patrimonio al C.C.

Para hallar la contribución de la deuda al costo de capital, se necesita multiplicar el costo de la deuda $K_d \cdot (1-T)$.

En cuanto a la contribución del patrimonio al costo de capital, este resulta de multiplicar el peso relativo del patrimonio por Costo del Patrimonio (K_e).

Para obtener finalmente un WACC de 6.07%, el cual representa la tasa de rendimiento que debe obtener la empresa sobre sus inversiones para que su valor en el mercado permanezca inalterado.

Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 11, Tabla 26: Costo Promedio Ponderado de Capital

1.4. ANALISIS Y CONCLUSIONES

El Hotel Casa El Carretero para mantener el comportamiento mostrado en las proyecciones financieras, las cuales se sustentan en todos los presupuestos deben aplicar una serie de estrategias comerciales (precios, publicidad, capacidad de hospedaje), necesarios para que la empresa sea factible y viable económicamente buscando siempre el crecimiento y expansión en el mercado, para ello es necesario mantener el nivel de ventas y egresos de administración y ventas a través de la política **de optimización de costos y gastos**, la empresa obtiene utilidades de forma favorables en todos los años proyectados con el fin de lograr acumular capital para el desarrollo económico de la empresa.

Para llevar a cabo el plan de administración integral para el desarrollo y crecimiento operativo, debe tomarse una decisión que afectara inmediatamente el presupuesto de caja proyectado con el fin de incrementar la capacidad instalada de hospedaje.

La empresa necesitara fondos externos que se obtendrán a través de un crédito de libre inversión por valor de 100.000.000 de pesos para la ampliación del hotel en el mercado; pero que a su vez se aprovecharan los excedente en caja posteriores y se efectuaran inversiones temporales en (CDTS), generando rendimientos bancarios y evitando que estos sobrantes se conviertan en capitales ociosos para la empresa, mostrando así un panorama financiero que conlleve al éxito competitivo en el mercado.

El crédito a largo plazo es absorbido en su totalidad por los ingresos generados de forma operacional; lo aconsejable es que la empresa pueda seguir creciendo económicamente en el mercado, aprovechando las utilidades retenidas reinvirtiéndolas en la expansión y crecimiento, con la compra o adquisición de otros hoteles con el fin de adquirir mayor participación en el mercado logrando así ser mas competitivo.

La empresa debe hacer los aportes necesarios para disminuir el riesgo que existe en el mercado con la entrada de nuevos competidores que le resten participación, crecimiento, confianza y seguridad en el momento de tomar decisiones, las cuales deben amoldarse a los nuevos cambios y reglamentos legales que se exija para el desarrollo de la actividad misma; es por ello que la administración debe aprovechar la liquidez inmediata para un crecimiento seguro y cumplimiento en las obligaciones obtenidas con terceros.

2. VALORACION DEL HOTEL CASA EL CARRETERO

El Hotel Casa El Carretero emplea herramientas financieras como pilar fundamental para la gestión y desarrollo de un plan administrativo, que se amolde a las necesidades y exigencias de los entornos cambiantes del mercado, el cual brinde un panorama económico estable y seguro durante la toma de decisiones a los usuarios de la información contable (propietarios, acreedores, proveedores, estado y empleados), depositando en manos de los ejecutivos la confianza de las inversiones en dinero o especie (planta física, herramientas e insumos), salvaguardando el patrimonio y los activos de estos. Utilizando estrategias y políticas financieras que logre siempre proteger la integridad financiera de todos los participantes en el ente económico, maximizando el valor de la empresa reflejándose en el crecimiento y desarrollo de esta.

Todo inversionista o accionista desea siempre saber cuanto vale su empresa, como obtener rentabilidad en su negocio y como generar utilidades y riquezas. Para este tipo de interrogantes que surgen constantemente en los empresarios, se han creado diferentes métodos de valoración, que resultan de este tipo de cuestionamientos. Los procesos de valoración de empresas son herramientas importantes para la toma de decisiones en la firma, lo que puede permitir que se genere mayor rentabilidad y se incremente el valor del negocio.

Es importante tener en cuenta que en los métodos de valoración, es necesario construir un modelo de ejecución financiero y convertir las proyecciones financieras a valor, tal como se realizó en el caso del Hotel Casa El Carretero.

El método de valoración utilizado en este trabajo, es el Valor Presente Ajustado (APV), el cual es el costo ajustado al presente de los gastos futuros utilizando la tasa de descuento real que es la tasa de descuento sin inflación, el pago futuro puede representar un solo pago o un pago anual.

Este método consiste en utilizar la ecuación básica de conservación de los flujos y descontar sus elementos a las tasas correspondientes para encontrar el valor de la firma.

$$APV = VP (FLC \text{ a } KU) + VP (AL \text{ a } Y)$$

El valor presente ajustado (APV) separa el valor de la empresa en dos criterios:

- “El valor que se obtendría si la empresa estuviera financiada 100% con patrimonio, es decir el valor de la empresa sin deuda”
- “El agregado que se produce por el hecho de que la empresa soporta un determinado nivel de endeudamiento.”

Las proyecciones financieras arrojaron un APV negativo el cual equivale a – 53.723.720, lo cual quiere decir que aun en este momento no se ha recuperado lo invertido inicialmente para la puesta en marcha del negocio. Es por esta razón que se le recomienda a la casa hotel, la ampliación de la infraestructura para expandir la cobertura de hospedajes, con lo cual se espera que el valor de la empresa se incremente.

Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 11, Tabla 27. APV Valor Presente Ajustado

3. MERCADO DE CASAS HOTELES EN ELSECTOR TURISTICO DE CARTAGENA

En los mercados existe una constante rivalidad entre agentes económicos que buscan satisfacer las necesidades de los demandantes, este hecho no se aleja de la realidad que vive el sector hotelero de Cartagena, donde oferentes muestran propuestas atractivas y con valor agregado, con el objeto de obtener una porción mayor del mercado.

Los incentivos para que el turismo se active se han aumentado, es tal el caso en el que “Tropical Shipping, Seabord Marine, la Corporación de Turismo Cartagena de Indias y la Sociedad Portuaria lanzaron el miércoles 23 de enero de este año, el programa Freestay Caribbean que consiste en entregar a cada viajero una moneda con la imagen de la Torre del Reloj, un número telefónico y la página web del programa, con la cual podrá acceder a su regreso a la ciudad a ofertas especiales, descuentos y una estadía libre en un hotel”⁹. Estos incentivos estatales llevarían a aumentar la probabilidad de que los viajeros regresen, lo que al mismo tiempo significa más oportunidades de que las habitaciones de los hoteles puedan estar ocupadas.

Para los hoteles, el hecho de que a causa de los incentivos estatales aumente el flujo de turismo, solo simboliza un camino abierto de posibilidades, por que la llegada de visitantes con objetivos de diversión, reposo etc., no garantiza que determinado hotel será elegido por estos, a menos que se implementen estrategias adecuadas y efectivas por parte de la administración, que los

⁹ http://www.eluniversal.com.co/noticias/20080125/ctg_eco_incentivos_a_turistas_de_cruceros.html (6-02-2008)

coloque en la primera elección y optima opción del posible cliente (posicionamiento).

Estas estrategias efectivas harán que determinado hotel sea competitivo, lo que Porter denomina “características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados.

Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas¹⁰. El ser competitivo, en el sector hotelero es pieza indispensable para mantenerse en el mercado.

Una de las herramientas y estrategias más importantes para ser competitivos es la tecnología, con la que los hoteles pueden gestionar de manera adecuada la información existente en el medio y generar conocimiento. De acuerdo al estudio realizado en Madrid en Abril y Mayo de 2006 a los hoteles de 3,4 y 5 estrella, el camino para ser generadores de valor y competitivos en el sector es a través de la captura, almacenamiento y análisis de la información y la creación de conocimiento, y es a partir de esta necesidad que se requiere de la utilización de ordenadores y la tecnología, específicamente hablando de “tecnología de la información y la comunicación” (TICs).

El caso de los hoteles cartageneros no es muy distinto, porque estos no se dirigen únicamente al mercado nacional, sino que también al internacional, porque estos deben moverse igual que el medio, es decir hacia una mayor globalización. Por lo tanto el sector hotelero en Cartagena, no solo tiene que enfrentar a los competidores locales sino además a los internacionales, por tal

¹⁰ <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/> (6-02-2008)

razón no puede quedarse sin manejar este tipo de tecnología indispensable para mantenerse en el mercado.

“Las TICs son una innovación tecnológica básica para la gestión de las empresas turísticas y no turísticas, por su capacidad de gestionar los bienes mas preciados, información, y el conocimiento, por su capacidad para poner en comunicación personas, empresas, software, etc., y por su capacidad para ofrecer nuevos productos y servicios demandados por los clientes”¹¹.

Estas tecnologías y otros valores agregados son estrategias y mecanismos que hoy en día se utilizan en el sector hotelero de Cartagena, para mantenerse en un mercado que es cada día más globalizado.

Por otro lado existen medios que nos permiten mantener y captar más clientes, por que con ellos son más reconocidos y al mismo tiempo se establece un contacto entre los hoteles y los clientes, alguno de estos son: la publicidad, relaciones publicas, promoción y venta personal

A continuación se presentaran una muestra de casas hoteles junto con sus itinerarios, que son comparados con La Casa El Carretero.

¹¹ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517647>- Gestión de la información en el sector hotelero madrileño-(10-03-2008)

3.1. CASAS HOTELES EN CARTAGENA

3.1.1. Casa Castel



Fuente: www.cartagenainfo.com/casacastel/

“La casa Castel se encuentra ubicada en el barrio residencial de manga Av. de La Asamblea Calle 25A #21A 72., alejada del centro histórico”¹².

La administración de la Casa Castel maneja los conceptos de tranquilidad, confort, elegancia y un estilo europeo, con los cuales busca satisfacer y captar la atención de un segmento de mercado tanto nacional como internacional, y de igual forma brindar un buen servicio a sus huéspedes con el fin de que estos puedan volver, y al tiempo la casa pueda ser recomendada por los mismos (promoción - fidelización).

El medio publicitario mas utilizado por la Casa Castel es el Internet a través de su pagina Web, en la que ofrece a sus clientes su información en cuatro idiomas (español, alemán, italiano e ingles), además de fotos en las que se muestra la arquitectura dentro y fuera de la casa, tarifas, servicios y una pequeña reseña de Cartagena.

¹² <http://www.cartagenainfo.com/casacastel/>

3.1.2. Casa del Tejadillo



Fuente: <http://www.casadeltejadillo.com/> 10-02-2008

“Esta casa del tejadillo, olvidada y abandonada como muchas de la ciudad, es merecedora que le dediquemos algún recuerdo, el nombre le viene porque la casa comúnmente conocida con el remoquete de la casa “Virrey” y que actualmente sirve como deposito de mercancía, a la entrada se levantaba un “tejadillo”, que cubría parte del techo, el edificio y sobresalía a la calle y formaba lo que llamamos terraza”¹³.

La casa el Tejadillo esta situada en el Centro, Calle del Tejadillo #38-53.

Esta casa ha sido construida con el fin de satisfacer la necesidad de personas que buscan aislarse de los ambientes cotidianos, la arquitectura Republicana típica del siglo XIX, una historia, una atmósfera cálida y natural, permitirá que el huésped pueda sentirse como en familia fuera de situaciones y preocupaciones del día a día.

¹³ <http://www.casadeltejadillo.com/> 10-02-2008

El medio mas utilizado para su difusión es el Internet y es por esto que cuenta con una pagina web, en esta el usuario obtiene información acerca del las tarifas, su localización en la ciudad, fotos de la casa, su historia y un medio de contacto con ellos en caso de cualquier interrogante. La casa el tejadillo es un lugar para vivir un sueño, este es el lema de su administración y con la que al mismo tiempo piensa cautivar a sus posibles huéspedes, esta casa nos podrá sumergir en una historia y en una época diferente.

3.1.3. Casa India Catalina



Fuente: <http://www.hotelcasaindiacatalina.com/nosotros.htm>-(10-02-2008)

La Casa India Catalina esta situada en el Centro, Calle del Coliseo No. 5-67.

“En la antigua calle de Nuestra Señora de Belén, nombre que le otorgara el cabildo Secular de Cartagena a principio de siglo XVII a la actual calle de coliseo, donde se fundo la primera Cátedra de Cartagena, el primer hospital (San Juan de Dios) y la casa donde nació y creció el ilustre Rafael Núñez, renace con su sutil Señorío Casa India Catalina”¹⁴.

Una historia, una Casa reconstruida con el fin de mantener el estilo de la época republicana y su localización estratégica, colocan en manifiesto que la casa India Catalina es una opción para los viajeros extranjeros y nacionales con propósitos de transcurrir un tiempo de vacaciones, descanso o trabajo.

¹⁴ <http://www.hotelcasaindiacatalina.com/nosotros.htm>-10-02-2008

La Casa India Catalina también hace uso de una página Web, a través de la cual da a conocer el interior y exterior de la casa resaltando su buena estructura y amplios espacios, además nos muestran su ubicación, quienes son, sus servicios y un vínculo donde se podrá contactar a las personas encargadas de brindarles mayor información en caso de cualquier inquietud.

3.1.4. Casa la Fe



Fuente: <http://www.casalafe.com/index-es.html>

Casa La Fe esta ubicada en el centro de la ciudad de Cartagena, San Diego, Calle 2da de Badillo #36-125.

“La edificación de estilo republicano data de 1930; ha sido restaurada con elegancia y ofrece un ambiente tranquilo con privacidad”¹⁵. La casa se dirige a personas que vienen a Cartagena en plan de vacaciones o negocios y que necesitan de un lugar en el que exista paz y la intimidad propicia para la realización de las actividades personales.

El medio publicitario mas aplicado para ser reconocido por los clientes sigue siendo el internet, por medio del cual los usuarios tendrán acceso a información con respecto a las tarifas, a paquetes turísticos y descuentos para las personas que desean regresar con el fin de fidelizar al cliente a sus servicios.

Además la casa presenta un cuadro con los días en que las habitaciones se encuentran disponibles, con el fin de agilizar la transacción del posible

¹⁵<http://www.casalafe.com/index-es.html>

huésped. De igual manera la página también muestra los interiores de la casa, los distintos servicios que ofrecen, quienes son y un enlace de comunicación para entrar en contacto con ellos.

3.1.5. Casa Tatiz



Fuente: http://www.casatatiz.com/casatatiz_espanol/descripcion/index.html (18-03-2008).

La casa Tatiz es una auténtica Casa Colonial del siglo XVIII, localizada en el centro de Cartagena en el “Parque Fernández de Madrid, Calle 2da Badillo #36-151”¹⁶.

Esta casa tiene 270 m² de construcción, conservando las características (patio central y su pileta) y las esculturas propias de una casa colonial, que forman una atmósfera única y placentera, para que el huésped pueda salir de la rutina, vivir y sentir el encanto de Cartagena.

Cuentan con una página Web en la que ofrecen la descripción de la casa, su ubicación y fotos interiores con la que los clientes potenciales podrán observar su arquitectura. Por medio de esta pagina son reflejado los precios de las habitaciones o de la casa completa en el caso en que desee ser alquilada, toda esta información podrá ser suministrada al correo electrónico de cada cliente.

¹⁶ http://www.casatatiz.com/casatatiz_espanol/descripcion/index.html (18-03-2008).

3.1.6. Casa de las Palmas



Fuente: <http://www.cartagenainfo.com/lacasadelaspalmas/> (18-03-2008)

En el “callejón de las palmas No. 25-51 de la calle larga, en Getsemani”¹⁷, se

localiza El Hotel Casa Las Palmas, que proporciona un ambiente muy acogedor, refinado, familiar y lleno de alegría.

Al igual que otras casas hoteles, la Casa Las Palmas nos traslada a una historia que también podrá ser transmitida a sus huéspedes.

Esta Casa Hotel maneja una página Web con galería de fotos en las que muestra las comodidades y servicios a las que tendrá acceso el huésped; una piscina, bar, sala de conferencias, terraza y habitaciones. Esta página muestra las tarifas, la ubicación de la casa en la ciudad, vincula también al usuario a tener conocimiento de Cartagena como lugar histórico y a sus sitios más

¹⁷<http://www.cartagenainfo.com/lacasadelaspalmas/> (18-03-2008)

relevantes. Los interesados en instalarse en esta casa podrán realizar comentarios lo que es muy importante para la retroalimentación del hotel, preguntas a través de su mail, y no solo se tendrá acceso a la información en el idioma español sino que también en italiano e inglés.

**Hotel Casa El Carretero vs otras Casas Hoteles en el Sector Turístico de
Cartagena.**

Tabla 28. Tarifas de la Muestra de Casas Hoteles en el Sector Turístico de Cartagena

	NO. DE HAB.	TARIFAS
CASA EL CARRETERO	3	SUITE BALI: \$1.860.000 x Noche. (3 personas máx.) JUNIOR SUITE SUMATRA: \$500.430 x Noche. (2 personas máx.) JUNIOR SUITE JAVA: \$500.430 x Noche. (2 personas máx.) CASA COMPLETA: \$6.579.650 x Semana (8 personas máx.)
CASA CASTEL	2	ELITE: \$250.000 Sencilla (2 personas max) CASTEL: \$330.000 Doble (2 personas max)
CASA EL TEJADILLO	8	Temporada Alta: \$390.000, persona adicional \$70.000, Seguro Hotelero \$2000 Temporada Baja: \$250.000, persona adicional \$70.000, seguro Hotelero \$2000
CASA INDIA CATALINA	16	\$280.000 por noche, \$7.000 por seguro hotelero.
CASA LA FE	7	Primer piso: LOWER QUEEN Y LOWER TWIN \$200.000. Piso superior: UPPER QUEEN Y UPPER TWIN \$250.000. BALCONES: BALCONY QUEEN Y BALCONY TWIN \$300.000
CASA TATIZ	2	Temporada alta: \$780.000 x noche Temporada Baja: \$460.000 x noche
CASA DE LAS PALMAS	2	\$ 130.500 x noche una persona \$ 160.000 x noche dos personas

Fuente:<http://www.cartagenainfo.com/casacastel/> [_http://www.casadeltejadillo.com/](http://www.casadeltejadillo.com/) [_http://www.hotelcasaindiacatalina.com/nosotros\)](http://www.hotelcasaindiacatalina.com/nosotros) [_http://www.casalafe.com/index-es.html](http://www.casalafe.com/index-es.html) [_http://www.casatatiz.com/espanol/descripcion/index.html](http://www.casatatiz.com/espanol/descripcion/index.html) [_http://www.cartagenainfo.com/lacasadelaspalmas/](http://www.cartagenainfo.com/lacasadelaspalmas/) [_http://www.cartagenainfo.com/casacarretero/](http://www.cartagenainfo.com/casacarretero/).

Tabla 29. Servicios Ofrecidos por los Competidores del Hotel Casa El Carretero en el Sector Turístico de Cartagena

	SERVICIOS OFRECIDOS
CASA EL CARRETERO	Chef personal, equipo de sonido de alta fidelidad Bose, CDS de música chill out, lounge, jazz, televisor plasma con servicio de cable, arreglos florales, uso de portátil, Internet WIFI, desayuno internacional y típico cartagenero, piscina, reservas a restaurantes y eventos, datafono, llamadas internacionales y nacionales, y pagina Web donde se pueden hacer las reservaciones de la casa hotel.
CASA CASTEL	Transporte desde el aeropuerto, Piscina, desayuno a la carta, terraza con Snack-bar y mirador, Servicio de SPA, Recomendaciones de sitios y restaurantes. (Internet y fax)
CASA EL TEJADILLO	Servicio de internet, desayunos, televisión con cable, servicio de teléfono
CASA INDIA CATALINA	TV. plasma con cable, Internet inalámbrico, caja de Seguridad y nevera minibar en las habitaciones, equipo de sonido en el patio interno y las habitaciones, desayuno Bed & Breakfast, pagina Web, datafono, servicio de llamadas internacional y nacional.
CASA LA FE	Villa de playa: Se ofrece el retiro perfecto para adultos y niños. Charter de velero: las personas hospedadas disponen de un velero para charter incluyendo su capitán. Toures y paseos: caminatas en el centro histórico con guías bilingües y toures en lancha hacia las islas del Rosario. Tayrona, San Andres: Ayuda para la organizar viajes y estadía en cada uno de estos destinos. Ejercicios: Pequeñas bicicletas para un paseo en el centro histórico de la ciudad. Servicio de piscina. Servicio de datafono, llamadas, televisión satelital, pagina Web y servicios de portátil inalámbrico.
CASA TATIZ	Servicio de Mirador, servicio de desayuno, servicio de internet, presta servicio de datafono para realizar los pagos con tarjetas de creditos, televisión plasma con servicio de cable, llamadas internacionales y nacionales, pagina Web para reservar la casa hotel.
CASA DE LAS PALMAS	Servicio de piscina y bar, servicio de televisión por cable, internet, desayunos, datafono, llamadas internacionales y nacionales.

Fuente:<http://www.cartagenainfo.com/casacastel/>_<http://www.casadeltejadillo.com/>_<http://www.hotelcasaindiacatalina.com/nosotros>)_<http://www.casalafe.com/index-es.html>_<http://www.casatatiz.com/espanol/descripcion/index.html>_<http://www.cartagenainfo.com/lacasadelaspalmas/>_<http://www.cartagenainfo.com/casacarreter>

3.2. ANALISIS DE LA MUESTRA DE CASAS HOTELES EN EL SECTOR TURISTICO DE CARTAGENA

Las casas hoteles que se han posicionado en el sector hotelero de Cartagena, han conformado una estructura sólida para ser identificadas por los clientes, ofreciendo un servicio que satisfaga las necesidades de confort, tranquilidad e intimidad.

Algunos de las estrategias utilizadas por estas casas hoteles para captar a sus clientes son las siguientes:

Medio Publicitario: El Internet es el medio mas utilizado por estas casas, en cuanto a las opciones ofrecidas en su pagina, por ejemplo: el léxico por medio del cual transmiten la información, que despierta una actitud de interés en el cliente.

Fidelización: El mecanismo más común de fidelización del cliente en las casas hoteles es a través del servicio de calidad, que incluye una buena atención y eficiencia, de tal manera que el cliente mantenga deseos de volver y de recomendar el hotel.

Arquitectura: Estas casas se encuentran rodeadas de una historia pero también de una arquitectura de una época específica, que se convierte en un medio para que el cliente sea atraído.

Promociones: Las Casas Hoteles utilizan por lo general una estructura de tarifas que se cobran de acuerdo a la temporada que pueden ser alta o baja, pero se destaca en este caso La Casa La Fe por que promociona paquetes turísticos y un 10% de descuento para aquellos que vuelvan nuevamente al hotel.

Contacto con los clientes: El mecanismo de contacto de la página Web es indispensable, porque además de que el cliente puede recibir mayor información con respecto a la casa hotel, además también puede obtener comentarios del huésped, lo que representa retroalimentación para la casa en cuanto a posibles mejoras en el servicio.

Capacidad del servicio: Hace referencia a la cantidad de habitaciones con que cuenta la casa hotel, en este punto las casas en general oscilan entre 2 a 16 piezas, correspondiendo las de mayor cantidad a la casa el tejadillo con 8 y la casa india catalina con 16 habitaciones. La capacidad de hospedaje representa una ventaja porque potencializa el servicio, y genera rentabilidad.

Idiomas: El manejo de diferentes idiomas es una puerta para nuevos mercados, pero si por el contrario no se tienen en cuenta serán un gran limitante para las personas que deseen hospedarse, porque no manejan el mismo idioma. Las casas hoteles comúnmente utilizan dos idiomas el español e inglés, se destaca La Casa Castel que no solo maneja los anteriores lenguajes sino también alemán e italiano y La Casa Las Palmas que utiliza el italiano en su página Web.

Mercado Objetivo: Las casas hoteles en su totalidad dirigen sus servicios tanto a huéspedes nacionales como extranjeros, con poder adquisitivo alto, que busquen tranquilidad, confort e intimidad y por ende una atención más personalizada.

Tarifas: El servicio ofrecido por las casas hoteles son pagados en general en pesos colombianos y algunas casas manejan tarifas según la temporada, entre estas se encuentra La Casa Castel y La Casa Tatiz, otras por el contrario clasifican las habitaciones y de acuerdo a estos esquemas cobran las tarifas.

(
Dentro de las casa hoteles se maneja estrategias administrativas muy uniformes con el fin de obtener más clientes en el mercado, pero al mismo

tiempo estas buscan valores agregados que les permitan posicionarse en la mente de sus clientes para ser su óptima opción, es desde este punto que comienza la competencia que nos conduce a “diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios”¹⁸.

A partir de este análisis se puede inferir que la mayor amenaza en el sector hotelero de Cartagena para El Hotel Casa El Carretero es La Casa La Fe, por las siguientes razones:

- La Casa La Fe cuenta actualmente con 7 habitaciones, es decir su capacidad de hospedaje es amplia.
- Esta casa hace uso de paquetes turísticos para brindar más alternativas a sus clientes.
- Realiza descuentos del 10% para los huéspedes que regresen, como medio de incentivarlos a seguir con el servicio que esta casa ofrece.
- Utiliza una clasificación de habitaciones muy diversa, con el fin de satisfacer los gustos y preferencias de las personas nacionales o extranjeras de estrato alto o medio.

Además por los valores agregados que ofrece tales como:

- Villa de playa: Se ofrece el retiro perfecto para adultos y niños.
- Charter de velero: las personas hospedadas disponen de un velero para charter incluyendo su capitán - tour de día en la bahía de Cartagena como vivienda durante algunos días en las islas del Rosario y San Bernardo.
- Toures y paseos: caminatas en el centro histórico con guías bilingües y toures en lancha hacia las islas del Rosario.

¹⁸ <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/> (6-02-2008)

- Mompox, Parque Tayrona, San Andres: Ayuda para la organizar viajes y estadía en cada uno de estos destinos.
- Ejercicios: Pequeñas bicicletas para un paseo en el centro histórico de la ciudad.

4. BARRERAS QUE DETERMINAN LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES EN EL SECTOR TURÍSTICO DE CARTAGENA: CASO HOTEL CASA EL CARRETERO.

La rentabilidad de un negocio en el largo plazo dentro del sector en que este se desempeñe, genera consecuencias que pueden ser para la empresa una amenaza o una fortaleza frente a sus competidores. Es de esta manera como se recomienda a las empresas evaluar todo el tiempo sus objetivos y manejar de manera adecuada sus recursos, para enfrenta con éxito la competencia del mercado.

En la medida en que las organizaciones conozcan de manera clara su posición estratégica, su mercado objetivo y su visión futura en el mercado, pueden con certeza garantizar la proactividad necesaria de su negocio para evitar las posibles sorpresas que puedan surgir de sus competidores en el sector. Este tipo de análisis le permiten a las empresas medir sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual les facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos.

“Son muchos los modelos estudiados por las empresas para medirse internamente y analizar las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades con las que cuenta, con el fin de conocer si son un rival fuerte en el mercado. No obstante, en estudios realizados se aprecia que las variables y procedimientos de estos estudios no son suficientes para definir una posición estratégica fiable”¹⁹. Es por esta razón que se han se considerado otras variables, que mejora la objetividad del diagnóstico y permiten conocer a las organizaciones, con que intensidad estas pueden ser afectadas por factores o fuerzas internas y externas propias del sector en el cual se desenvuelven.

¹⁹ <http://es.geocities.com/yennyqm/planificacion/T2.html>(06-06-2008)

Este tipo de fuerzas pueden surgir del macro y microentorno. Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad, ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Las empresas u organizaciones siempre están expuestas en el mercado a ser influidas por este tipo de fuerzas, lo cual pueden resultar ser barreras de entrada para nuevos competidores que deseen incursionar con su negocio de Casa Hotel en el sector turístico de Cartagena. Este tipo de fuerzas externas son:

4.1. FUERZAS DEL MACROENTORNO

4.1.1. Fuerzas Política – Legales: Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales etc. Algunas de las regulaciones impuestas para los hoteles y casas hoteles son:

- “Para su apertura y funcionamiento, los alojamientos turísticos deberán ser previamente clasificados por la Administración mediante reconocimiento formal de sus características y categorías, a tenor de las condiciones establecidas reglamentariamente”²⁰.
- Los hoteles y casas hoteles deben contar con el mínimo de servicios exigidos tales como: agua potable, tratamiento y evacuación de aguas residuales, electricidad, accesos, tratamiento y eliminación de basuras.
- Los establecimientos de alojamiento turístico actualmente existentes deberán acreditar el haber efectuado las instalaciones y adoptado las medidas de prevención y protección contra incendios, tales como:

²⁰ [http://www.mesadeturismo.com/common/mt/compendion/legislación-sectorial/hoteles/estatal/rdec_2877-1982_esp.shtm\(20-08-2007\)](http://www.mesadeturismo.com/common/mt/compendion/legislación-sectorial/hoteles/estatal/rdec_2877-1982_esp.shtm(20-08-2007))

A) Señalización luminosa y fácilmente visible de las posibles vías de evacuación. Indicación "no excita" en las puertas que no deba ser utilizadas en la evacuación.

B) Indicación del número máximo de personas admisibles en las salas de uso común, situada a la entrada de las mismas.

C) Manual para el personal conteniendo un plan de emergencia en el cual se tenga en cuenta las características del establecimiento.

D) Instrucciones en varios idiomas para los clientes en la puerta de la habitación o su proximidad.

F) Paneles indicando la prohibición de fumar en los lugares donde ello constituya peligro de incendio.

- Los hoteles y casas hoteles deben mantener una política de precios coherentes. Todos los alojamientos turísticos, cualquiera que sea su clase y categoría, fijaran sus precios sin mas obligación que la de notificar los mismos a la administración turística.

A) Los precios de estancia en los alojamientos turísticos serán fijados libremente para los distintos meses y temporadas sin más obligación que la de notificar anualmente a la Administración Turística, para la debida información y orientación del usuario, las tarifas máximas vigentes en las distintas épocas y respetarlas en su aplicación.

B) Los titulares de alojamientos turísticos que no efectúen declaración anual de precios, dentro del plazo reglamentario, se entenderá que mantienen los vigentes en el ejercicio anterior.

- Atención absoluta al usuario durante el tiempo que dure la ocupación del alojamiento en todos aquellos asuntos relacionados con los servicios, tanto obligatorios como voluntarios, cuando estos hayan sido aceptados por el cliente.

Este tipo de fuerza legal reglamentaria, representa para los nuevos competidores que desean entrar en el mercado hotelero una serie de restricciones, que de una u otra forma obligan a cualquier negocio a prepararse legalmente y a cumplir con todas las normas y procedimientos establecidos.

4.1.2. Fuerzas Económicas: Tiene un impacto significativo en las operaciones de una empresa. En esta fuerza se originan factores económicos relevantes para el funcionamiento de las empresas, tales como el **PRODUCTO INTERNO BRUTO** el cual se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Para el sector hotelero en Cartagena se ha mantenido un crecimiento moderado sostenido del PIB, que generalmente ha producido una economía saludable en la que los negocios hoteleros encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, es por esta razón que las oportunidades han abundado tanto para empresas ya establecidas como es el caso del Hotel Casa El Carretero, como para los negocios nuevos en el mercado. Pero de igual forma en algunas épocas todos estos negocios han visto interrumpido su funcionamiento por decrecimiento del PIB, el cual normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones. Cuando el PIB decrece en dos trimestres consecutivos la economía nacional se considera en recesión.

4.1.3. Tasas de Interés: Estas afectan significativamente la demanda de productos y servicios. Los niveles de esta fuerza afectan las decisiones estratégicas, debido a que altas tasas de interés por lo general desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener capital de gastos en fusiones y adquisiciones, y además incentiva a que nuevos negocios entren al mercado con capital inicial adquirido por créditos con tasa bajas. El Hotel Casa El Carretero cuenta con amplias expectativas de expansión, en las proyecciones financieras que le fueron aplicadas, toman como supuesto un crédito que realiza La Casa Hotel para ampliar su infraestructura, y tener un mayor número de habitaciones para

ofrecer. El crédito fue tomado a una tasa mes vencido del 2.0% lo que equivale al 24% anual.

4.1.4. Tasas de Inflación: Esta fuerza en la medida en que sea mas alta produce restricciones para las empresas. Al Hotel Casa El Carretero no le conviene asumir altas tasas de inflación, debido a que estas estimulan la variación de los costos en la empresa y por lo tanto también restringen los planes de crecimiento de la Casa Hotel, es decir al aumentar el precio de las habitaciones y otros servicios del hotel disminuye la demanda y se ve afectado su crecimiento. Con una inflación alta, el valor de la moneda nacional se incrementa con respecto a la moneda de referencia (el dólar) factor muy poco conveniente para El Hotel Casa El Carretero. Las altas tasas de inflación restringe la entrada de nuevos competidores en el mercado.

4.1.5. Valor del Dólar: Es una fuerza que evidentemente se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del Macroentorno. Esta fuerza puede convertirse en una oportunidad o en una amenaza de mercado de acuerdo a como se vaya desarrollando este hecho económico. Por ejemplo: los efectos de la caída actual del dólar no se han hecho esperar, las agencias de viaje y turismo vienen registrando menores ingresos, “en sólo el grupo de hoteles del gremio la reevaluación ha significado un impacto negativo cercano al 30% de sus ingresos por la llegada de los turistas internacionales, toda vez que al cambio son menos los pesos que se reciben”²¹. Esta fuerza externa se convierte en una barrera para las nuevas casas hoteles que deseen entrar en el sector turístico de Cartagena, debido a que una parte de su mercado objetivo el cual son los turistas extranjeros se ven restringidos a viajar por la devaluación del dólar.

4.1.6. Fuerzas Tecnológicas: Esta fuerza incluye el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas y restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varia considerablemente de un

²¹http://www.eluniversal.com.co/noticias/20070704/ctg_eco_sector_turistico_pide_apoyos_por_la_rev.html - (20-08-2007)

sector a otro. Desde otra perspectiva los cambios tecnológicos pueden diezmar a negocios o sectores enteros, desde el cambio de la demanda de un producto a otro. Este tipo de fuerza obliga a que los nuevos competidores vengan bien preparados tecnológicamente, lo cual les ocasiona ciertas restricciones para entrar en el mercado.

El Hotel Casa El Carretero al igual que otras casas hoteles en la ciudad como La casa La Fe, La Casa Tatiz, La Casa Las Palmas, La Casa India Catalina, entre otras, cuenta con aportes tecnológicos tales como una pagina Web en Internet, la cual le permite a los clientes conocer los servicios y costos que ofrece cada una de las casas hoteles, y hacer las reservaciones por este medio de manera cómoda y sencilla; las casas hoteles cuentan además con televisión plasma satelital con servicio de cable, Datafono en caso de que el cliente desee pagar con tarjetas de crédito Visa, Mastercard o Diners internacional, ofrecen también a los clientes servicios de llamadas internacionales y nacionales sin necesidad de que los usuarios salgan de la casa hotel; otro de los aportes tecnológicos que ofrecen es portátil inalámbrico con Internet, La Casa India Catalina además cuenta con una caja de seguridad digital en cada una de las habitaciones, en caso de que el cliente desee guardar algo importante. Este tipo de ventajas, le muestran a las nuevas casas hoteles que desean entrar en el mercado que deben realizar inversión en tecnología para poder igualarse o superar a las casas hoteles ya establecidas en el sector.

4.1.7. Fuerzas Sociales: En esta fuerza se incluyen factores como tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas. Las nuevas Casas Hoteles que desean entrar en el mercado deben tener muy claro quien es su mercado objetivo y que expectativas desean despertar en el consumidor, de lo contrario les va resultar difícil satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

Este tipo de fuerzas externas representan altas barreras de entradas para los competidores potenciales, que intentan surgir como casas hoteles en el sector turístico de Cartagena. Las restricciones legales, factores tecnológicos y

sociales, y la difícil tarea de sobrevivir ante los hechos económicos que puedan surgir del mercado de manera incierta, son eventos que no facilitan la entrada de un negocio con debilidades internas. Estas fuerzas que emanan del entorno de forma inesperada, le exigen a las empresas tener una posición estratégica clara para superar con éxito cualquier obstáculo que se presente.

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

La amenaza de entrada de nuevos competidores, la intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la amenaza de ingreso de productos sustitutos, bajo el modelo de Michael Porter representan cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad de un mercado o de un segmento de este en el largo plazo.

En este trabajo será punto de estudio la amenaza de entrada de nuevos competidores, principalmente en el sector Turístico Hotelero de Cartagena, mercado en el cual se desempeña El Hotel Casa El Carretero.

El sector turístico especialmente el de la ciudad de Cartagena, es un mercado bastante atractivo para hacer funcionar variedades de negocios, pero con mayor proporción es un sector bastante interesante para los negocios de Hoteles y Casas Hoteles debido la actividad principal que desarrollan tal como lo es el hospedaje de turistas. Este tipo de aspectos muestran lo difícil que puede resultar para El Hotel Casa El Carretero sobrevivir en un entorno bastante competitivo, y además mantenerse en el mercado bajo la presión de enfrentar con éxito fuerzas del Microentorno como la amenaza de entrada de nuevos competidores.

“Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre esta fuerza, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades”²².

4.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

“Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores”²³.

Existen dos tipos de barreras de entrada: altas y bajas. Las altas barreras de entrada en el mercado, en este caso en el sector Turístico Hotelero de Cartagena reducen notablemente para El Hotel Casa El Carretero la amenaza de entrada de nuevos competidores. Será punto de estudio en este capítulo analizar cuales son esas barreras que enfrentan los nuevos proyectos de casas hoteles en la ciudad de Cartagena. Se conocen 6 barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado:

4.2.1 Economía de Escala: “Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio, que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado”²⁴.

²² <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm> - (15-03-2008)

²³ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>- (15-03-2008)

²⁴ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>-(15-03-2008)

Las economías de escalas realizadas por las empresas le impiden a los nuevos negocios entrar en el mercado, les restringen el paso forzándolos a producir al mismo nivel de ellos, es decir; a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos. Las empresas que manejan economías de escalas cuentan con la gran ventaja de que sus altos volúmenes permiten reducir sus costos, factor que le dificultara a un nuevo competidor a entrar con precios bajos.

Las casas hoteles realizan economías de escala en situaciones tales como:

- Cuando a un grupo o convención de personas que desean hospedarse en una casa hotel se le ofrecen descuento por habitación, es decir a mayor número de personas menor es el costo por habitación.
- Cuando una personas va a hospedarse por mucho tiempo, también las casas hoteles realizan descuentos, es decir a mayor numero de días de hospedaje menor es el costo de habitación por noche.

4.2.2 Diferenciación de los Productos: “Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos competidores entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera”²⁵.

Si las empresas ya establecidas en el mercado posicionan fuertemente su producto o servicio, los nuevos negocios que desean entrar en el sector deben hacer grandes inversiones para desplazar a su rival del lugar que han ganado, y lograr obtener una cuota importante en el mercado.

El Hotel Casa El Carretero busca ser único en el mercado de Casas Hoteles ubicadas en el sector turístico de Cartagena, su servicio se diferencia de las demás casas debido a que solo hospedan personas extranjeras, lo cual le

²⁵ [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm-\(15-03-2008\)](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm-(15-03-2008))

brinda la confianza suficiente para posicionar su nombre en el mercado cartagenero, y ser reconocido por los extranjeros que desean hospedarse en casas ubicadas en la ciudad. Los extranjeros son el mercado objetivo del Hotel Casa El Carretero, y es por esta razón que esta Casa Hotel se ha preparado para satisfacer totalmente las exigencias de este tipo de clientes.

4.2.3 Inversiones de Capital: “La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado”²⁶.

Si una empresa cuenta con fuertes recursos financieros tendrá ventajas en el mercado, y además alcanzara una posición competitiva bastante alta sobretodo ante los competidores más pequeños, el tener recursos financieros garantiza que la empresa se va a mantener en el sector por mucho tiempo, o por lo menos que va a sobrevivir mucho mas que sus competidores pequeños. Aunque es preciso aclarar que en la actualidad “la mayoría de los países del mundo han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, se debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos”²⁷.

Las nuevas casas hoteles que deseen incursionar en el sector turístico de Cartagena, deben realizar grandes inversiones de capital al inicio del proyecto, ya que deben escoger sitios estratégicos ubicados en sectores centrados de la ciudad, cercanos a restaurares, discotecas, sitios turísticos etc. y además deben adecuar la casa de acuerdo al diseño colonial o moderno que deseen.

²⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm> - (16-032008)

²⁷ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/5fuerzasporter - (5-03-2008)

4.2.4 Desventaja en Costos Independientes de la Escala:

“Firmas establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la curva de aprendizaje o experiencia”²⁸.

Para los competidores potenciales, en este caso los nuevos proyectos de casas hoteles que desean entrar en el mercado turístico de Cartagena, así entren con manejo de economías de escalas, reduciendo notablemente sus costos de producción, y así sean proyectos de gran tamaño, no van a poder igualar las ventajas en costos con las casas hoteles ya establecidas en el mercado, porque ya los competidores existentes cuentan con ventajas como patentes, control sobre fuentes de materia prima, localización geográfica, subsidio del gobierno, curva de experiencia entre otros.

Por lo general en este tipo de situaciones para “utilizar esta barrera la empresa mas dominante en el mercado utiliza su ventaja en costos para invertir en compañías promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree nichos”²⁹

4.2.5. Accesos a los Canales de Distribución: “En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm> -(6-03-2008)

²⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/5fuerzasporter/ (6-03-2008)

entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado”.³⁰

Para los nuevos negocios que desean incursionar en el mercado, acceder a los canales de distribución es una gran barrera que deben enfrentar para poder entrar en el sector de manera satisfactoria.

En el caso de las casas hoteles que desean entrar en el sector turístico de Cartagena, deben venir preparadas para seducir a los canales de distribución como las Agencias de Intermediación o Agencias de Viajes con las que ya tienen convenio las casas hoteles posesionadas en el mercado cartagenero.

La forma como estos nuevos proyectos de casas hoteles pueden acceder a estos canales, es aprovechando las caídas de los precios y ofreciendo promociones cooperativas o promociones de ventas de sus servicios.

Las nuevas Casas Hoteles que deseen acceder a los canales de distribución, así realicen estrategias comerciales como las anteriores, van a ver reducidas sus ganancias, además deben tener presente que los competidores existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia, lo cual le exige a un nuevo negocio entrante crear un nuevo canal de distribución para si mismo.

4.2.6. Política Gubernamental: “Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos”³¹.

Una de las formas como estos factores se convierten en una barrera de entrada para las nuevas casas hoteles que deseen incursionar en Cartagena, son con las normas establecidas por el gobierno sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los servicios de habitación que exigen grandes inversiones de capital.

³⁰ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/5fuerzasporter/ (7-03-2008)

³¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/5fuerzasporter/ (7-03-2008)

Si un nuevo proyecto de casa hotel desea entrar en el mercado con tecnología avanzada y sofisticada, también el gobierno exige muchos requerimientos de licencias para este tipo de casas y además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

“Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados”³².

Esta es una gran barrera de entrada para los competidores potenciales debido a que están obligados a que los gobiernos controlen la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencias u otras regulaciones.

³² http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/5fuerzasporter/ (7-03-2008)

4.3 Expectativas de Contragolpes de los competidores existentes ante la amenaza de entrada de nuevas empresas en el sector turístico de Cartagena.

Con la entrada de nuevos competidores en el mercado las casas hoteles ya existente en el sector turístico de Cartagena, pueden reaccionar con expectativas de contragolpes, es decir la nueva entrada del negocio puede ser frenada, si la expectativa de la nueva casa hotel entrante impulsa a los competidores a responder enérgicamente. El crecimiento del mercado hotelero es rápido, y es por esta razón que se produce gran expectativas de contragolpes.

Factores como compromiso con el sector, negocios con suficiente liquidez, o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro, incrementan más la capacidad de reacción ante la entrada de nuevos competidores.

Después de realizar un análisis sobre la entrada de nuevos competidores en el mercado especialmente en el sector turístico de Cartagena, se pudo concluir que las barreras de entradas impuestas por esta fuerza son altas, lo que reduce notablemente la entrada de nuevas casas hoteles en la ciudad. Las políticas a las cuales se tienen que someter las casas hoteles para poder funcionar, además del capital o las grandes inversiones para adecuar y renovar el lugar de acuerdo con las exigencias del mercado, las grandes inversiones en publicidad, y además la dura competencia de enfrentarse en un mercado compuesto por casas hoteles que han posicionado y diferenciado su nombre en el sector, le brindan muy pocas ventajas a los competidores potenciales para incursionar en este medio. Esta fuerza con barreras de entradas altas le da seguridad a las casas hoteles existentes y al Hotel Casa El Carretero para sobrevivir y seguir luchando por su cuota de mercado.

CONCLUSIONES

- Las proyecciones financieras mostraron el desempeño del hotel casa el carretero, su rentabilidad en los diferentes años y comprobaron que las acciones emprendidas podrán generar buenos resultados realizando algunas correcciones.
- Después de haberse realizado un análisis de una muestra de casas hoteles que son competidores del Hotel Casa el Carretero, se pudo concluir que su competidor mas fuerte es la Casa La Fe, debido a que cuenta con una capacidad de hospedaje amplia, y estrategias sólidas de promoción y fidelización al cliente, además de la aplicación de sistemas tecnológicos que le permiten llevar un registro de sus clientes organizados y determinar los precios más convenientes de acuerdo a las épocas, ventajas claves que le permiten tener un posicionamiento claro en el mercado.
- Producir a gran escala, diferenciar un producto de manera contundente en el mercado, realizar grandes inversiones de capital, obtener ventajas en costos de producción que no puedan ser superadas, lograr grandes accesos a los canales de distribución, y cumplir a cabalidad con los requisitos impuestos por políticas gubernamentales, son estrategias competitivas que le permiten a los negocios existentes en el sector hotelero limitar la entrada de nuevos competidores, ya que el posicionamiento y la curva de experiencia con la que cuentan estas empresas, les dan las ventajas suficientes para actuar de manera segura y competitiva en el mercado.
- Con la realización de proyecciones financieras en las empresas existentes en el mercado, se pueden obtener resultados favorables como análisis que permitan determinar con que recursos financieros

cuenta la empresa, para poder alcanzar una posición competitiva bastante alta sobretodo ante los competidores más pequeños, el tener recursos financieros garantiza que la empresa se va a mantener en el sector por mucho tiempo, o por lo menos que va a sobrevivir mucho mas que sus competidores pequeños.

RECOMENDACIONES

- La Casa El Carretero debe hacer uso del préstamo financiero sugerido para ampliar su cobertura de servicio con lo cual lograra generar mayores ingresos.
- La Casa El Carretero debe generar valores agregados al servicio, como guías bilingües que le permitan al huésped visitar los centros históricos de la ciudad y conocer su historia, además recibir la asesoría de buenos restaurantes y discotecas de Cartagena, y buenos planes turísticos a islas cercanas a la ciudad.
- Invertir más en publicidad y tecnología para diferenciar y posicionar aun más la empresa en el medio, e intensificar barreras en el mercado que frenen la entrada de nuevos competidores en el sector.
- La empresa El Carretero debe crear estrategias comerciales que le permitan establecer convenios con empresas, donde les ofrezcan a los funcionarios descuentos especiales y además se maneje una política comercial de crédito, que le facilite al cliente acogerse a un plan turístico con una financiación cómoda. Hasta el momento estos convenios serian en empresas de Estados Unidos que es donde se encuentra radicado el propietario.

BIBLIOGRAFIA

- ❖ VELEZ PAREJA, Ignacio. Decisiones de inversión para la valoración financiera de proyectos y empresas. 5 ed. Bogotá : pontificia, 2006.
- ❖ Finanzas Internacionales “*El costo promedio ponderado de capital*”
- ❖ GARCIA, Benjamín. Conferencia, competitividad y pensamiento estratégico. Cartagena: II periodo de 2006.
- ❖ ORTIZ BETHES, Carlos, Minor Finanzas, Actualización en Finanzas, Cartagena: 2006.
- ❖ HECTOR ORTIZ, Anaya, Minor Finanzas, Proyecciones Financiera, Cartagena: 2006.
- ❖ <http://www.casaelcarretero.com>
- ❖ <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517647>- Gestión de la información en el sector hotelero madrileño-10 de marzo 2008
- ❖ <http://www.monografias.com/trabajos52/marketing-turismo/marketing-turismo2.shtml> 25 de marzo de 2008
- ❖ <http://www.hotellasamericas.com.co/> 25 de marzo 2008
- ❖ <http://www.cartagenatravel.com/hotelhilton/index.htm> 25 de marzo de 2008

- ❖ http://www.planigo.es/es/cartagena/planigohotelreservation-50728_3-charleston-cartagena-hotel-hotel.html 25 de marzo de 2008
- ❖ <http://www.hotelescharleston.com/corporativo/default.php> 25 de marzo de 2008.
- ❖ <http://www.cartagenainfo.com/casacastel/> 10 de diciembre de 2007
- ❖ <http://www.casadeltejadillo.com/> 10 febrero de 2008
- ❖ <http://www.hotelcasaindiacatalina.com/nosotros.htm>-10 febrero de 2008
- ❖ <http://www.casalafe.com/index-es.html> 10 de febrero de 2008
- ❖ http://www.casatatiz.com/casatatiz_espanol/descripcion/index.html 18 de marzo de 2008
- ❖ <http://www.cartagenainfo.com/lacasadelaspalmas/> 18 de marzo de 2008
- ❖ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas 10 enero de 2008
- ❖ <http://www.cartagenainfo.com/alojamientos/alojamientos.php?categoria=HOTELES&lang=ESP> 15 de diciembre de 2007
- ❖ <http://www.sangrefria.com/blog/2005/02/09/porter-y-la-competitividad/> 6 de marzo de 2008
- ❖ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/5fuerzas_porter/10 de marzo del 2008

- ❖ [http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm-](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm)
15 de marzo del 2008

ANEXOS

ANEXO A. Galería de Fotos del Hotel Casa el Carretero



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>



<http://casaelcarretero.com/>

- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 2, ANEXO B: Tabla de Presupuesto de Ventas***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 2, ANEXO C: Tabla de Presupuesto de Recaudo Real de Efectivo***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 2, ANEXO D: Tabla de Presupuesto de Compra***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 2, ANEXO E: Tabla de Presupuesto de Proveedores***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 3, ANEXO F: Tabla de Presupuesto de Gastos Administrativos***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 3, ANEXO G: Tabla de Presupuesto de Gastos Operacionales***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 3, ANEXO H: Tabla de Presupuesto de otros Gastos Legales***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 3, ANEXO I: Tabla de Presupuesto de Arreglos Locativos***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 3, ANEXO J: Tabla de Presupuesto de Gastos Diversos***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 4, ANEXO K: Tabla de Inventario de Propiedad, Planta y Equipo***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 9, ANEXO L: Tabla de Capital de Trabajo***
- ***Ver archivo Proyecciones Financieras, plantilla 10, ANEXO M: Tabla de Flujo de Caja Libre***