

PLANEACIÓN FINANCIERA HOTEL DANN CARLTON BOGOTÁ

KILIAN EVARISTO BONILLA SARMIENTO
RENEE MAURICIO QUIMBAY BARRERA
PAOLA ZORAIDA ROJAS BAÑOL
MAURICIO VASQUEZ MEDINA

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA
2014

PLANEACIÓN FINANCIERA HOTEL DANN CARLTON BOGOTÁ

KILIAN EVARISTO BONILLA SARMIENTO
RENEE MAURICIO QUIMBAY BARRERA
PAOLA ZORAIDA ROJAS BAÑOL
MAURICIO VASQUEZ MEDINA

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia y Administración
Financiera

José Horacio González Roa

Docente Trabajo de Grado

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERIA FINANCIERA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
BOGOTA

2014

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., 28 de marzo de 2014

AGRADECIMIENTOS

Este documento está dedicado a todas aquellas personas que aportaron para su desarrollo y terminación.

Sea esta la oportunidad para agradecer a nuestros familiares y compañeros las largas horas de debate y la posibilidad de acercarnos a la academia como la mejor alternativa para buscar más y mejores maneras de alcanzar nuestro desarrollo como profesionales y a partir de ahora como especialistas en Gerencia y Administración Financiera.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	12
1.1 DESCRIPCION GENERAL.....	12
1.1.1 Nombre de la empresa.....	13
1.1.2 Tipo de empresa.. ..	13
1.1.3 Ubicación.....	13
1.1.4. Tamaño.....	13
1.1.5 Visión.....	14
1.1.6 Misión.....	14
1.1.7 Objetivos Estratégicos.....	14
1.1.8 Ventajas Competitivas.....	15
1.1.9 Análisis de la industria.....	15
1.1.10 Servicios.....	17
1.2. INFORMACIÓN DE MERCADO.....	18
1.2.1 Tamaño del mercado.....	18
1.2.2 Descripción de la Competencia.....	21
1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado.....	21
1.3. PRESTACIÓN DE SERVICIO.....	22
1.3.1 Descripción del proceso.. ..	23
1.3.2 Diagrama del proceso.	24
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
1.4.1 Organigrama.	24
1.4.2 Cuadro informativo de los sueldos y salarios.. ..	25
2 EL PROBLEMA	27
2.1 ANTECEDENTES.....	27
2.1.1 Diagnóstico financiero.. ..	27
2.1.2 Análisis Vertical y Horizontal	28
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	36
2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	36
3. METODOLOGÍA.....	38
3.1 ETAPA 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	38
3.2 ETAPA 2 CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	38
3.3 ETAPA 3 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FINANCIERO.....	39
3.4 ETAPA 4 VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO.....	40
3.5 ETAPA 5 SUSTENTACIÓN DEL MODELO.....	41
4. RESULTADOS	42

4.1 RECOMENDACIONES PROPUESTAS.....	42
4.2 SUPUESTOS	44
4.2.1. Supuestos macroeconómicos	44
4.2.2. Supuestos empresariales	45
4.3. PROYECCIÓN VENTAS	45
4.4. PROYECCIÓN GASTOS	¡Error! Marcador no definido.
4.5 ESCENARIOS DE VENTAS REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA.....	46
4.6 FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO 2013.....	48
4.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2013 - 2017	49
4.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	50
4.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO 2013 - 2017	51
4.10 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS.....	53
5. CONCLUSIONES.....	58
6. RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	60

LISTA DE ILUSTRACIONES

pág.

Ilustración 1 – PIB del servicio de Hotelería y Restaurantes y PIB Total	16
Ilustración 2 - Procedencia Nacional Año 2012 – Noches.....	19
Ilustración 3 - Procedencia Internacional Año 2012 - Noches	20
Ilustración 4 - Mix de Mercado año 2012	20
Ilustración 5 - Participación en el Mercado año 2012.....	22
Ilustración 6 - Mapa Procesos	24
Ilustración 7 - Organigrama Hotel Dann Carlton.....	24
Ilustración 8 - Nivel de Endeudamiento.....	32
Ilustración 9 - Rotación Cartera Vs Cuentas por Pagar.....	33
Ilustración 10 Eficiencia Operacional	34
Ilustración 11 - Desempeño en Ventas y EBITDA.....	35
Ilustración 12 Proyección de ROA.....	54
Ilustración 13 - Proyección de indicadores de rotación estrategia recaudo.....	55

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Mix de Mercado año 2012	20
Tabla 2 - Análisis de la Competencia - Enero a Diciembre 2012	21
Tabla 3 Mercado y Entorno	22
Tabla 4 Informativo de sueldos y nomina hotel Dann Carlton Bogotá a 2012	26
Tabla 5 Estado de Resultados	28
Tabla 6 Balance General.....	30
Tabla 7 Razón Corriente	32
Tabla 8 Otros indicadores	34
Tabla 9 ROA.....	35
Tabla 10 Palanca de crecimiento	36
Tabla 11 Matriz problema vs. Estrategia	43
Tabla 12 Supuestos Macroeconómicos	44
Tabla 13 Supuestos Empresariales.....	45
Tabla 14 Supuestos Proyección Ventas.....	45
Tabla 17 Escenarios ventas 2013	46
Tabla 15 Proyección supuestos gastos.....	46
Tabla 16 Proyección presupuesto recaudo de cartera.....	47
Tabla 18 Flujo de Caja Mensualizado Proyectado	48
Tabla 19 Flujo de Caja Proyectado	49
Tabla 20 Estados de Resultados Proyectado.....	50
Tabla 21 Balance General Proyectado 2013 - 2017.....	51
Tabla 22 Indicadores Financieros Proyectados.....	54
Tabla 23 Análisis de escenarios evaluación proyecto remodelación.....	55

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo es la elaboración de la planeación financiera encaminada a optimizar los ingresos y mejorar las políticas de cartera para agregar valor a la unidad de negocios de habitaciones del Hotel Dann Carlton, dada la situación de sobreoferta y la para-hotelería en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá y la contracción que está sufriendo la economía actualmente ha afectado los ingresos de los hoteles.

Partiendo de un diagnóstico financiero en el cual se analizaron algunos de los indicadores financieros más relevantes para esta empresa, se identifica un deterioro de la cartera en el último año, ya que el indicador ha llegado a 94 días, en tanto que el indicador de pago a proveedores es de 84 días, golpeando el flujo de caja de la empresa. Adicionalmente, se presenta una disminución importante de los ingresos y por ende de sus utilidades, ya que entre 2011 y 2012 hubo un decrecimiento del 6%.

Para minimizar los efectos de las problemáticas evidenciadas, se propone como primera estrategia, el mejoramiento del producto ofrecido a los clientes, llevando a cabo un proyecto de inversión para la remodelación de las habitaciones, con el objetivo de hacer más atractiva la oferta de los servicios, fortalecer la competitividad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo, para la generación de mayores ingresos.

Para llevar a cabo esta remodelación, es necesario que la compañía haga uso del Fondo de Reposición de Activos (FARA) por valor de \$1.071 millones y realice una operación crediticia por \$3.650 millones. Una vez evaluado el proyecto, se encontraron que indicadores relevantes como el CAUE, y la TIR fueron positivos, así mismo se evidenció una relación costo beneficio superior a 1 lo que permite dar viabilidad financiera al proyecto. Esta estrategia de carácter operacional, si bien en un principio impacta negativamente el flujo de caja libre del hotel, de acuerdo con las proyecciones adelantadas, una vez entre en operación la nueva infraestructura se observa un crecimiento positivo en este indicador que supera el 26%.

Otra medida importante para contrarrestar el deterioro de la cartera, consiste en establecer una estrategia de mejora en el recaudo, con un nivel de ventas constante que permita reducir los días de rotación de cartera mejorando el flujo de caja, para esto se costearon diferentes acciones, las cuales en conjunto suman un gasto cercano a \$60 millones anuales, no obstante una vez implementada la estrategia, con una meta de recuperación del 60% anual que es conservadora y factible, mejora considerablemente el disponible de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Este documento se originó teniendo en cuenta los aspectos teóricos y metodológicos de la planeación financiera, como una herramienta a través de la cual las empresas definen sus planes de acción, con el objetivo de aprovechar las oportunidades de mejora y minimizar los riesgos de las posibles inversiones.

La planeación financiera tiene sus orígenes en las finanzas personales; en 1969 en Chicago se decide llevar este concepto a las organizaciones, como instrumento para la estructuración del manejo y administración de los recursos económicos, motivados en el interés de incrementar el nivel de profesionalismo en el mercado de servicios financieros.¹

El equipo de trabajo decidió desarrollar un ejercicio de planeación financiera en la unidad de negocio de habitaciones del Hotel Dann Carlton de la ciudad de Bogotá.

La sobreoferta hotelera que actualmente se vive en Bogotá, cada vez preocupa más a este gremio, debido a que afecta los ingresos de estas organizaciones, por más esfuerzos de mercadeo y ventas que se lleven a cabo. Por esta razón, en el caso del hotel Dann Carlton Bogotá es necesario tomar medidas en la estructura de generación de ingresos y las políticas de cartera y proveedores, para que de esta manera se pueda obtener el mismo nivel de utilidad compensando lo que se deja de vender.

Los objetivos de este proyecto consisten en elaborar una planeación financiera para el hotel Dann Carlton Bogotá, que permita visualizar las oportunidades que tiene la compañía para mejorar los ingresos y controlar el ciclo de caja de la unidad de negocio habitaciones. Así como, plantear estrategias para optimizar los ingresos, mejorar las políticas de cartera y pago a proveedores con el fin de agregar valor a la empresa. Por último, evaluar las alternativas presentadas en las estrategias con el fin de validar si su aplicación e implementación mejora la situación de la empresa.

El alcance del documento está enfocado en la planeación financiera para la unidad de negocio de habitaciones del hotel Dann Carlton tomando como base la historia de los años 2008 a 2012 de operación, buscando las alternativas para mejorar los ingresos en una proyección a cinco años, se darán las recomendaciones basadas en el planteamiento de las estrategias de generación de valor. No hace parte del alcance del trabajo el componente de negocio relacionado con alimentos y bebidas, la decisión de la implementación de este proyecto queda a discreción de los socios e inversionistas del hotel Dann Carlton Bogotá.

En el desarrollo del trabajo se identificaron limitaciones que influyen en los resultados obtenidos, tales como la utilización de un modelo realizado en Excel

¹ Una mirada a la historia. Hernando González. Asociación Colombiana de Planeación Financiera.2011

que puede no tener la misma precisión de un software especializado, así mismo las proyecciones efectuadas contienen supuestos que pueden variar de acuerdo con múltiples condiciones del entorno y del mercado. Por último, la dificultad para acceder a estadísticas actualizadas del sector hotelero en Colombia, ya que solo se tienen las cifras aportadas por los afiliados a COTELCO² y no de la totalidad de los prestadores del servicio de hotelería.

Metodológicamente, para cumplir con los objetivos propuestos, se realizó un proceso de recolección de información, la cual se clasificó y analizó desde el punto de vista financiero, a partir de la información consolidada se construyó un modelo financiero en plataforma Excel, que permite tomar decisiones sobre proyecciones a cinco años, de los estados financieros, de los indicadores y del flujo de caja de la compañía. Posteriormente, se realizó la validación del modelo verificando los supuestos utilizados y los datos variables incluidos, así como la evaluación financiera del proyecto de remodelación del hotel.

La importancia del informe para la empresa, radica en la propuesta que plantea oportunidades para el mejoramiento de los ingresos y la competitividad, para la unidad de negocio de habitaciones del Hotel Dann Carlton Bogotá, también, ampliar sus posibilidades de sostenibilidad y crecimiento en el mercado Hotelero. Para el equipo de trabajo la importancia consistió en la apropiación de herramientas para visualizar y analizar desde una perspectiva eminentemente financiera cualquier negocio y establecer estrategias que hagan más eficiente y eficaz la operación de los mismos.

² Asociación Hotelera y Turística de Colombia

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1 DESCRIPCION GENERAL

En el año 1929 inmigró a Colombia Nahoum Spiwak, en busca de nuevos horizontes donde desarrollar su vida. Nacido 19 años atrás en Rusia, venía de un ambiente opresivo y agobiante a nivel económico, político y social.

Colombia lo acogió y encontró un entorno totalmente diferente al que había dejado atrás; un ambiente de libertad, tolerancia y abierto a nuevas iniciativas económicas.

Entre los años 1965 y 1966, es aprobada la legislación sobre propiedad horizontal, lo cual le facilita vender apartamentos. Esto le permite ampliar el negocio, aprovechando las oportunidades que le ofrece el mercado, hasta que le sorprende la muerte el 31 de diciembre de 1966. A pesar de esta tragedia, termina la edificación su esposa Gutta Knorpel de Spiwak, razón por la cual su hijo Boris Spiwak, se incorpora al trabajo a los 20 años.

Para la década de los 90, los primeros 5 o 6 años fueron de gran prosperidad y expansión, pues gracias a las exigencias del mercado, se da paso al nacimiento de la línea de hoteles “Dann Carlton”, por lo que en el año 1995, se hace la apertura al Hotel Dann Carlton Bogotá, con un estilo clásico europeo en la decoración de sus 139 habitaciones, con los más modernos servicios hoteleros y tecnológicos; siendo este hotel el primero de la cadena en esta nueva línea.

A través de quince años, las diferentes gerencias del Hotel, se han enfocado en elevar la percepción de calidad de los clientes, lo que ha contribuido al embellecimiento de la planta física, teniendo en cuenta aspectos relevantes como la seguridad, mantenimiento de las instalaciones, aprovechamiento de la infraestructura para optimizar la venta, formación del personal, especialización en servicio al cliente, entre otros.

Habiendo alcanzado un alto nivel de servicio y con el fin de garantizar a los huéspedes y clientes la calidad de los mismos, en el año 2005, se da inicio al proceso de certificación de las normas ISO 9001 y NTSH 006, obteniendo el certificado de calidad y el de categorización como Hotel 5 estrellas en el año 2006, los cuales fueron ratificados en 2009, lo que evidencia, no solo el mantenimiento de la conformidad con los requisitos de las normas sino la mejora continua de los procesos.

El Hotel Dann Carlton Bogotá, se ha distinguido por mantener altos niveles de ocupación, lo que le ha merecido un amplio reconocimiento en el mercado hotelero de la ciudad y el país. Su ubicación estratégica, muy cerca de

entidades financieras, zonas de esparcimiento, restaurantes y centros comerciales, además de estar a 20 minutos del Aeropuerto El Dorado, es una de sus principales fortalezas. Cada una de sus 139 habitaciones dispone de tecnología de punta, que se complementa con la mejor atención.

Dentro de sus servicios se encuentran 12 amplios salones, con capacidad hasta de 350 personas, business center, gimnasio, sauna, restaurante y lobby bar.

Actualmente, el hotel se encuentra ejecutando su plan de remodelación que incluye entre otras inversiones, el mobiliario de las habitaciones, aire acondicionado, una nueva planta telefónica con tecnología IP, sala interactiva para huéspedes, canal dedicado de Internet entre otros proyectos. Además en el mes de Febrero de 2011, ha logrado obtener la Certificación en el Sello Ambiental Colombiano y Sostenibilidad Turística, lo que permitirá mostrar a los huéspedes y clientes el compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social que caracteriza a la empresa.

El hotel tiene como ejes centrales para el cumplimiento de sus objetivos de productividad, el desarrollo del recurso humano, la gestión ambiental y la responsabilidad social empresarial y con base en estos seguirá llevando a cabo su labor en busca de la mejora continua que exige el sistema de gestión de calidad y sostenibilidad, con ello se espera dar cumplimiento a las exigencias de un mercado cambiante.

1.1.1 Nombre de la empresa. Razón Social: Administradora Hotelera Dann Ltda.
Nombre Comercial: Hotel Dann Carlton Bogotá
NIT: 800.180.375 - 1.

Representante Legal: Pedro Felipe Scarpetta.

Gerente General: Luz Stella Flórez Hernández.

1.1.2 Tipo de empresa. El hotel tiene un tipo de empresa limitada, el objeto principal de la sociedad está constituido por la organización, administración y dirección de establecimientos hoteleros y afines.

1.1.3 Ubicación. Av. 15 # 103 - 60. Bogotá D.C.
Teléfono: (1) 635 0010- Fax: (1) 635 0189

1.1.4. Tamaño. Para 31 de diciembre de 2012, la unidad de negocio de habitaciones del hotel contaba con 75 empleados en su planta de personal.

La empresa se clasifica según la ley 590 de 2000 en mediana, por la planta de personal que oscila entre 51 y 200 trabajadores, y en cuanto al total de los activos también se encuentra en el rango de los 5001 a 30.000 SMLV. Al cierre

de 2012 el total de activos oscilaba en \$3.854.593.644 de tal manera que el activo total de la unidad de negocio habitaciones era de 6.801 SMLV.

En cuanto a las ventas de habitaciones; los ingresos operacionales en el año 2012 fueron de \$7.343.925.066 y los ingresos totales fueron de \$7.532.049.076.

1.1.5 Visión. Consolidar el liderazgo en el mercado nacional y ser reconocidos como una de las principales cadenas de Colombia.

1.1.6 Misión. Bajo un proceso de mejoramiento continuo y trabajando con el mejor talento humano, recursos financieros y tecnológicos adecuados, hoteles DANN genera: rendimiento para los accionistas, bienestar y estabilidad para sus trabajadores y un excelente servicio para sus clientes.

1.1.7 Objetivos Estratégicos.

1.1.7.1 Aumentar los ingresos totales en un 10%.

1.1.7.2 Generar rentabilidad mediante una Utilidad Operacional del 28%.

1.1.7.3 Incrementar la liquidez del flujo disponible en un 50%, pasando de \$16 mil millones a \$24 mil millones.

1.1.7.4 Aumentar el índice de satisfacción de los colaboradores superior al 75%.

1.1.7.5 Atraer y fidelizar clientes, mediante la satisfacción y superación de sus expectativas de calidad y servicio.

1.1.7.6 Verificar la efectividad en la ejecución de los procesos, promoviendo la optimización de los recursos, generando rendimiento para los accionistas.

1.1.7.7 Identificar, entrenar, desarrollar y evaluar las competencias requeridas por la organización para sus colaboradores, de acuerdo a los perfiles establecidos.

1.1.7.8 Mantener y fortalecer la cultura de calidad y servicio en nuestra organización, implementando procesos claros, eficientes y eficaces que aseguren la mejora continua en la prestación de nuestros servicios.

1.1.7.9 Posicionar al Hotel Dann Carlton Bogotá, como símbolo de calidad en la prestación de servicios enfocados a superar las expectativas del cliente, apoyado en un equipo humano competente y respaldado por la mejor tecnología disponible, para generar alta productividad y sostenibilidad en el tiempo.

1.1.8 Ventajas Competitivas.

1.1.8.1. Certificación por parte de COTECNA en la norma NTC- 5133 (Etiqueta ambiental tipo I, Sello ambiental Colombiano). Nivel alto en Sostenibilidad de conformidad con los estándares de la norma técnica Sectorial NTS-TS 002.

1.1.8.2. Ratificación a cargo de Bureau Veritas de los certificados de aseguramiento bajo las normas técnicas de calidad y categorización.

1.1.8.3. Reconocimiento y posicionamiento del hotel en los diferentes canales electrónicos, lo que ha permitido el crecimiento en las ventas y la cantidad de huéspedes que visitan al hotel.

1.1.8.4. Implementación del sistema de Encuestas Digitales mediante equipos Touch, con el objetivo de medir en tiempo real la satisfacción del cliente. Conformación del Departamento de Seguridad, a nivel corporativo, adscrito a la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

1.1.9 Análisis de la industria. Basados en los estudios y análisis que han realizado el periódico universal³, el diario portafolio⁴ y Cotelco⁵ desde el inicio de la década del 2000, la oferta hotelera ha venido presentando un rápido crecimiento y más aún, desde la puesta en marcha del Decreto 2755 del 2003 en donde quedo estipulado que los hoteles construidos a partir del 1° de enero de 2003 y por un lapso de 15 años, así como las remodelaciones que se efectúen durante ese periodo, no pagarán impuestos de renta durante 30 años, hecho que ha motivado la inversión no solo al empresario colombiano sino también a las cadenas internacionales. En el 2002 la oferta hotelera estaba compuesta por 411 establecimientos que agrupaban 22.950 habitaciones, ya en el panorama actual la oferta de cuartos disponibles se ha aumentado en 16.000, contando datos hasta el 2010; según las cifras reveladas por el gremio señalan que en Bogotá durante junio de 2012, la ocupación hotelera cayó a 59,5%, después de estar en 65,6% en el mismo mes de 2011. En lo corrido del año, a nivel nacional la ocupación bajó a 53,8%, 1,4 puntos porcentuales menos que la registrada en el mismo período del año anterior.⁶

Con la implementación del mencionado Decreto 2755 de 2003, adicional al incremento en las visitas de turistas, que aumentó la ocupación hotelera del 40% en 2002 a un 60% aproximado en 2010, se generaron niveles elevados de sobroferia en las principales ciudades del país lo que redundó en una preocupación creciente del gremio ya que “Esta situación se ve reflejada en una disminución de las tarifas que cobran los establecimientos” de acuerdo con el Presidente de Cotelco.

³ Turismo industria sin chimeneas: Diario el universal 7 julio 2013

⁴ Colombia tiene que recuperarse del atraso hotelero: Diario Portafolio Nov 6 de 2013

⁵ Estudio de prospectiva para la Industria de la Hotelería: Estudio de COTELCO realizado por FEDESARROLLO. Bogotá Septiembre de 2010.

⁶ Periódico el tiempo Artículo Por caída en ocupación, evaluarán exenciones tributarias a hoteles. 27 de agosto de 2012

Cada vez son más los hoteles que se levantan en Colombia, con los datos de nuevas edificaciones se estima que con dichas edificaciones la oferta crecerá en 7.110 cuartos entre el 2012 y 2013.

La crisis internacional afecto el comportamiento del sector de la hotelería y restaurantes en el año 2012 manteniendo prácticamente el mismo crecimiento que tuvo en el año 2011, e igualando al crecimiento total del PIB, como se ve en la siguiente gráfica:

Ilustración 1 – PIB del servicio de Hotelería y Restaurantes y PIB Total



Fuente: DANE y BBVA Research

Así mismo la participación del sector de hotelería y restaurantes se mantiene en el año 2011 llegando a cerca de 2.75% sobre el total del PIB.

La participación del empleo del sector dentro del empleo total es cercana al 30%, que junto con el sector inmobiliario son los mayores generadores de empleo en el país.

En cuanto al sector de hotelería y restaurantes se ve una desaceleración reciente de la economía en línea con la del sector del comercio.

La oferta hotelera se encuentra en un tiempo de expansión, buscando cubrir el incremento en la demanda, sin embargo se nota una reducción reciente de precios que podría estar respondiendo a excesos de oferta por la entrada de nuevas cadenas hoteleras e inversiones en hoteles, lo que indica un mayor crecimiento de la oferta hotelera frente a la demanda de servicios turísticos, por tanto pierde dinamismo los ingresos y la ocupación hotelera.

1.1.9.1. Amenazas y Oportunidades.

1.1.9.1.1. Entre las principales amenazas del hotel se encuentran las siguientes:

- La inestabilidad de la demanda y la sobreoferta hotelera en la ciudad.
- Prácticas de “para-hotelería” en la ciudad de Bogotá.
- Mal estado de la malla vial en Bogotá.
- Problemas de movilidad en la ciudad que hacen menos atractivos algunos sectores.
- Deficiente capacidad y tecnología del aeropuerto internacional “El Dorado” que impide que a la ciudad sea considerada como punto de conectividad de vuelos internacionales.
- Reforma tributaria, nueva reglamentación de los impuestos.

1.1.9.1.2. Entre las principales oportunidades del hotel se encuentran las siguientes:

- Actuales diálogos del gobierno para buscar la paz, esto da confianza en el país a la inversión extranjera.
- Firma de los Tratados de Libre Comercio y apertura económica.
- Ubicación del Hotel considerada como zona con atractivo comercial.
- El país es considerado atractivo para la inversión extranjera.
- Llegada de cadenas hoteleras internacionales que conllevan al mejoramiento de los estándares de calidad del sector.
- Actual modernización del aeropuerto internacional “El Dorado”.

1.1.10 Servicios. El Hotel Dann Carlton Bogota se encuentra estratégicamente ubicado en una de las zonas más exclusivas y elegantes del norte de la ciudad, ideal para ejecutivos que piensan en negocios, y buscan la mejor ubicación, o familias que deseen pasar buenos momentos.

Las habitaciones disponen de suelo de moqueta y vista a la montaña. Todas presentan una decoración elegante, con muebles de madera, y algunas disponen de un amplio estar.

El Hotel cuenta con 139 habitaciones.

El Dann Carlton Bogotá está a 25 minutos en automóvil del aeropuerto internacional "El Dorado" y a 2 cuadras del Parque de la República de Francia.

Adicionalmente, entre sus servicios cuenta con:

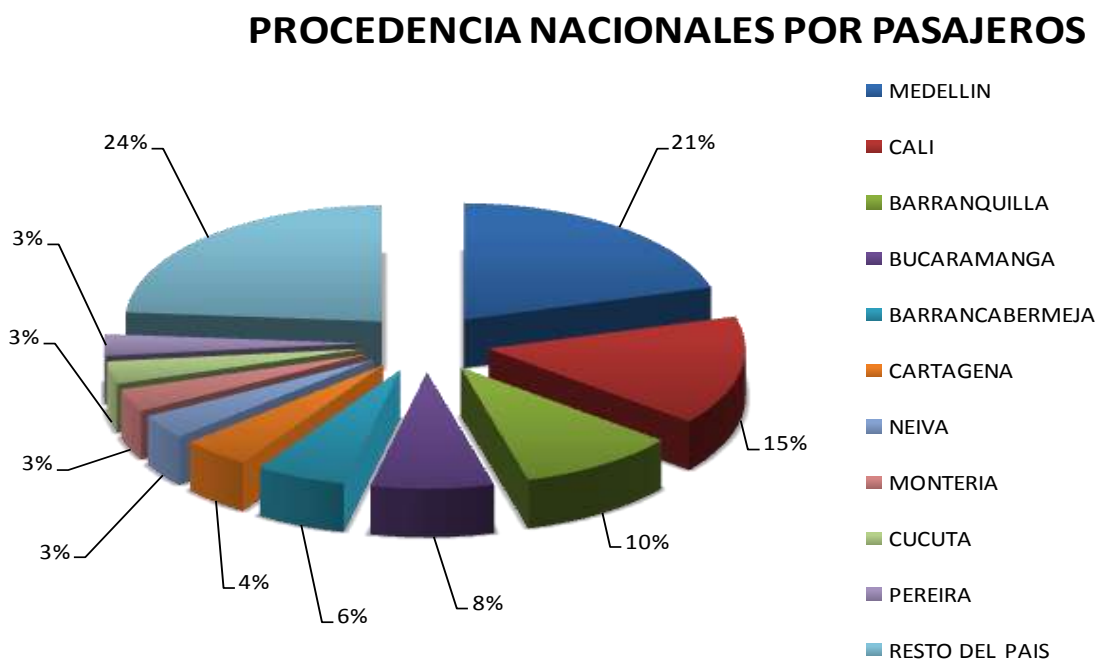
- Aire Acondicionado
- Caja Fuerte
- Recepción las 24 Horas
- Guarda equipaje
- Restaurante a la Carta
- Restaurante Bufé
- Ocho salones para eventos
- Masajes
- Ascensor
- Sauna
- Sala de Juegos
- Centro de Negocios
- Cambio de Moneda
- Servicio a la Habitación
- Habitaciones insonorizadas
- Servicios infantiles
- Adaptado para personas de movilidad reducida
- Servicio de lavandería

1.2. INFORMACIÓN DE MERCADO

1.2.1 Tamaño del mercado. De acuerdo con cifras publicadas en el portal HSBnoticias.com, durante el año 2012 la llegada de viajeros extranjeros a Bogotá fue de 1.6 millones, se inauguraron 13 nuevos hoteles y el tamaño de la oferta fue de 2.986.081 habitaciones disponibles, según cifras de COTELCO; estos son los clientes potenciales.

La mayor concentración de los clientes nacionales del Hotel Dann Carlton Bogotá son procedentes de Medellín con una participación del mercado del 21%, seguido de Cali con una participación del 15% y Barranquilla con un 10%.

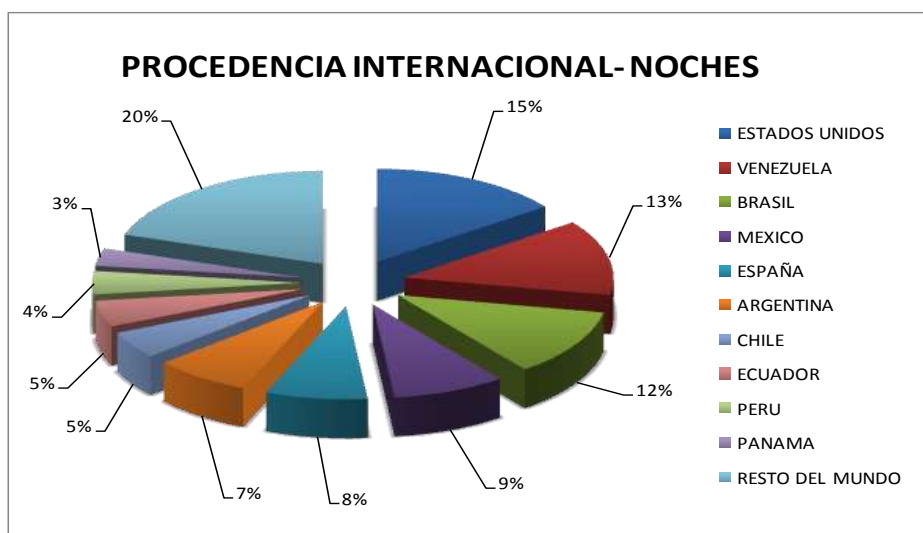
Ilustración 2 - Procedencia Nacional Año 2012 – Noches



Fuente: Hotel Dann Carlton

Como se puede ver en la ilustración 4 la mayor concentración de los clientes internacionales del Hotel Dann Carlton son estadounidenses con una participación del mercado del 15%, luego vemos a Venezuela con un 13%, Brasil con una participación del 12% y México con un 9%.

Ilustración 3 - Procedencia Internacional Año 2012 - Noches



Fuente: Hotel Dann Carlton

Ilustración 4 - Mix de Mercado año 2012

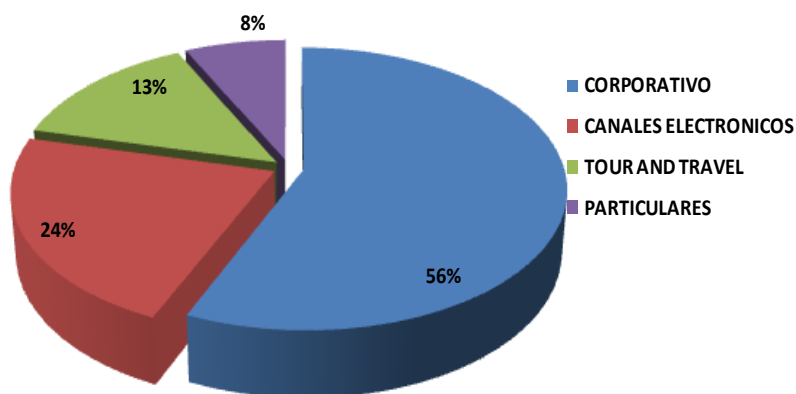


Tabla 1 Mix de Mercado año 2012

SEGMENTO	NUMERO DE NOCHES	PRODUCTIVIDAD	PARTICIPACION NOCHES	PARTICIPACION PRODUCCION	TARIFA PROMEDIO
CORPORATIVO	12.775	2.683.062.802	56%	57%	237.024
CANALES ELECTRONICOS	5.475	1.060.850.818	24%	22%	193.763
TOUR AND TRAVEL	3.011	661.770.883	13%	14%	234.803
PARTICULARES	1.736	339.961.083	8%	7%	195.830
TOTAL	22.997	4.745.645.586	100%	100%	215.355

Fuente: Hotel Dann Carlton

Las ventas del Hotel Dann Carlton están representadas en el mix de mercado, como podemos evidenciar en la ilustración 6 la mayoría de las ventas está en el mercado corporativo que representa un 56% de la productividad, seguido de canales electrónicos que ocupa el 24%.

1.2.2 Descripción de la Competencia. Como se refleja en la ilustración 5 el hotel se encuentra ubicado por debajo del promedio de la tarifa promedio de su competencia directa que en promedio sumo una tarifa al cierre de 2012 de \$241.169, sin embargo en ocupación alcanzo el promedio quedando algunos puntos por debajo (0.24%), en el ranking de la competencia directa se ubica el hotel en el quinto puesto por ocupación, los hoteles que lo superan en su orden son: Apartamentos Dann, Apartamentos Estelar, Bogota Plaza y el hotel Windsor House.

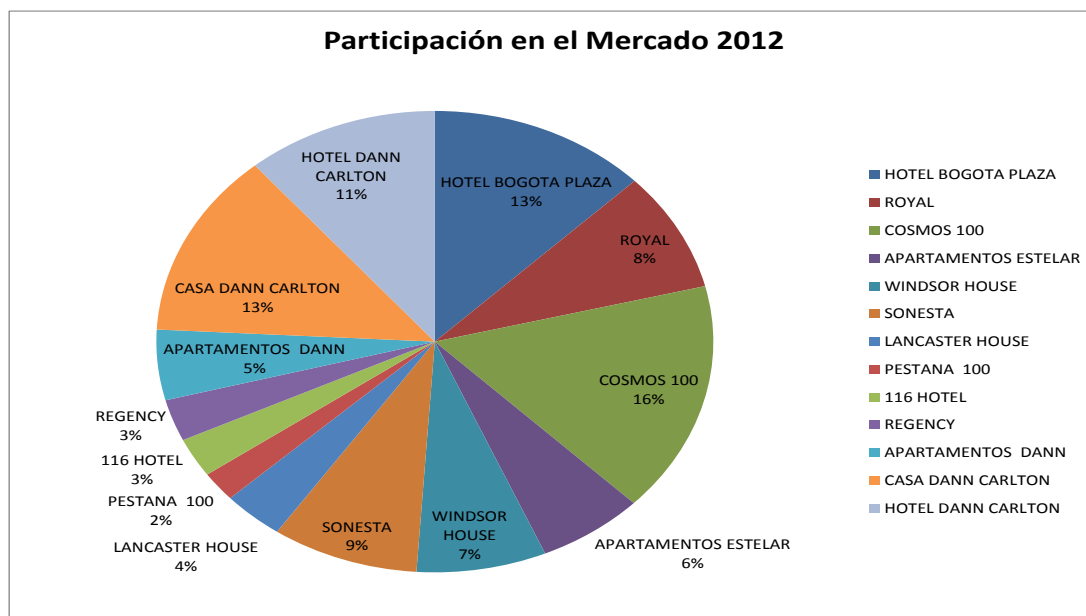
Tabla 2 - Análisis de la Competencia - Enero a Diciembre 2012

HOTEL	TARIFA PROM.	% OCUP.	REVPAR
APARTAMENTOS DANN	180.927	82,42%	149.112
APARTAMENTOS ESTELAR	229.943	72,17%	165.941
BOGOTA PLAZA	251.245	70,70%	177.635
WINDSOR HOUSE	268.632	64,51%	173.295
HOTEL DANN CARLTON	228.313	63,08%	144.009
SONESTA	250.496	61,88%	155.000
CASA DANN CARLTON	251.236	60,08%	150.940
COSMOS 100	251.035	58,14%	145.962
DANN NORTE	193.519	56,56%	109.458
BOGOTA ROYAL	306.344	56,39%	172.734
TOTAL	241.169	63,32%	152.705

Fuente: Hotel Dann Carlton

1.2.3 Participación de la empresa y de su competencia en el mercado. Ya se había mencionado que la sobreoferta hotelera está afectando las ventas del hotel Dann Carlton y en la ilustración 5 podemos ver esta sobreoferta en la apertura de hoteles que ya en el 2012 se abrieron 13 proyectos nuevos, más las tarifas que empiezan a jugar un papel importante para el cliente ya que tiene ahora tiene más oferta hotelera.

Ilustración 5 - Participación en el Mercado año 2012



Fuente: Hotel Dann Carlton - Cotelco

Tabla 3 Mercado y Entorno

Aspecto a evaluar	AÑO		
	2010	2011	2012
# de Habitaciones disponibles en la ciudad	2,216,083	2,659,253	2,986,081
Aperturas de Hoteles	16 Hoteles	7 Hoteles han realizado apertura Pendiente 11	Proyectados 13 Hoteles
% de Ocupación de la ciudad	60.96%	63,45%	54.13%
Tarifa Promedio de la ciudad	261,648	267.890	267,656
% de participación de pasajeros extranjeros	62.46%	62,79%	62,82%

Fuente: Hotel Dann Carlton con datos de Cotelco

1.3. PRESTACIÓN DE SERVICIO

1.3.1 Descripción del proceso. Se parte de las necesidades del cliente de donde existe un primer contacto con la Gestión Comercial que se encargara de interpretar estas necesidades estará en contacto permanente con el direccionamiento estratégico de donde vendrán todas las directrices que contribuirán con la satisfacción plena de las necesidades del cliente, interrelacionado con la Gestión Operativa quien es la que tiene el contacto directo con el cliente, así mismo todo este proceso estará apoyado por los procesos Administrativos y Financieros, de Mantenimiento, y de Seguridad. Todo lo anterior con una base de la gestión de calidad que monitorea permanentemente que se cumplan los indicadores propuestos en cada uno de los procesos para que se pueda cumplir con la satisfacción del cliente. Como se ve es un proceso que va relacionado con todas las áreas del hotel y en el que es importante que todo en conjunto funcione.

El proceso empieza en el momento de la reserva en que el huésped puede llamar, o hacerlo a través de internet, también puede hacer su reserva a través de los canales electrónicos, luego en el momento del Check In, ingresa al hotel, le toman algunos datos en la recepción, le piden la identificación y una garantía o deposito, le explican todos los servicios a los cuales tiene derecho , los horarios de los mismos y un botones lo acompaña a la habitación y le termina de explicar algunos otros detalles, para que tenga una excelente estadia. Cuando realiza Check Out es decir la salida del hotel, una persona va y revisa la habitación, verifica si tuvo consumos de minibares y que esté completo lo de la habitación y reporta la novedad a recepción, donde se le cobrara los consumos adicionales y finalmente se le generara la factura de venta correspondiente.

1.3.2 Diagrama del proceso.

Ilustración 6 - Mapa Procesos



Fuente: Hotel Dann Carlton

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Organigrama.

Ilustración 7 - Organigrama Hotel Dann Carlton



Fuente: Hotel Dann Carlton

La estructura del hotel está enfocada al cliente en donde ocupa el principal lugar dentro del organigrama, primero entran en contacto con todos los procesos de apoyo y de operación, igualmente tiene contacto directo con la gerencia de operaciones y la gerencia general quienes están abiertos a todas sus inquietudes.

1.4.2 Cuadro informativo de los sueldos y salarios. Esta es la conformación de toda la nómina del hotel que opera dentro de la unidad de negocios de habitaciones, es de resaltar que los procesos de apoyo como lo son las áreas administrativas, financiera, seguridad, recursos humanos y mantenimiento, tienen una distribución definida de acuerdo al régimen de copropiedad del hotel.

Tabla 4 Informativo de sueldos y nomina hotel Dann Carlton Bogotá a 2012

SALARIOS Y PRESTACIONES DE ADMINISTRACION					
CARGO	SUELDOS	OTROS INGRESOS	CARGA PRESTACIONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	20.569.920		2.705.150	23.275.070	279.300.845
Ejecutivo de Turno	1.793.860		931.551	2.725.411	32.704.938
Secretaria Gerencia	1.130.976	71.597	624.496	1.827.069	21.924.826
Contralor General	4.626.000		2.402.282	7.028.282	84.339.382
Asistente	2.668.688		1.385.850	4.054.538	48.654.452
Auxiliar Contable	704.352		365.770	1.070.122	12.841.464
Jefe de Cartera	1.465.928	400.000	968.976	2.834.904	34.018.853
Tesorero	1.500.000		778.950	2.278.950	27.347.400
Analista	1.235.520		641.606	1.877.126	22.525.506
Auxiliar de cartera	739.200		383.867	1.123.067	13.476.799
Mensajero	745.536		387.157	1.132.693	13.592.314
Auditor Nocturno	1.603.680	462.588	1.073.013	3.139.281	37.671.368
Jefe de Almacén y C.	2.056.000		1.067.681	3.123.681	37.484.170
Auxiliar de Almacén	792.000		411.286	1.203.286	14.439.427
Conductor	763.488	154.196	476.553	1.394.237	16.730.846
Auxiliar del Sena	448.826		233.076	681.902	8.182.823
Jefe de Talento Humano	2.056.000		1.067.681	3.123.681	37.484.170
Coordinadora de Calidad	1.449.480		752.715	2.202.195	26.426.340
Asistente de RRHH	1.196.448		621.315	1.817.763	21.813.161
Jefe de Seguridad	1.459.760		758.053	2.217.813	26.613.760
6 auxiliares \$750.000	4.752.000	1.638.400	3.318.535	9.708.935	116.507.219
1 aux Medios Electronicos \$649.000	700.000	273.067	505.314	1.478.380	17.740.563
1 aux \$613.000	700.000	273.067	505.314	1.478.380	17.740.563
Jefe Sistemas	2.374.680		1.233.171	3.607.851	43.294.216
Asistente Sistemas	900.768		467.769	1.368.537	16.422.442
Jefe de Recepción	2.056.000		1.067.681	3.123.681	37.484.170
Operadora Recepcionista	739.200	296.971	538.083	1.574.254	18.891.050
Coord. Reservas	1.196.448		621.315	1.817.763	21.813.161
2 Recepc \$1.207.000	2.481.592	597.241	1.598.838	4.677.671	56.132.054
2 Recepc \$1.271.000	5.226.352	593.941	3.022.478	8.842.772	106.113.262
5 Botones \$600.000	3.168.000	1.501.352	2.424.794	7.094.146	85.129.757
Aprendiz Sena	448.826		233.076	681.902	8.182.823
1 Capitan Bot \$678.000	715.968	296.971	526.019	1.538.958	18.467.493
Supervisor	963.072		500.123	1.463.195	17.558.343
Supervisor	963.072		500.123	1.463.195	17.558.343
14 Camareras \$620.000	9.166.080	1.120.982	5.342.071	15.629.133	187.549.591
Jefe Ama de Llaves y Lav.	1.410.416		732.429	2.142.845	25.714.140
Coordinadora Ama de Llaves	1.776.384		922.476	2.698.860	32.386.323
3 Oficios Varios \$620.000	1.964.160	246.069	1.147.772	3.358.001	40.296.013
Jefe de Mantenimiento	1.410.416		732.429	2.142.845	25.714.140
4 Auxiliares \$904.000	3.818.496	438.439	2.210.626	6.467.561	77.610.728
1 Auxiliar \$754.000	796.224	109.610	470.399	1.376.233	16.514.796
SUB- TOTAL ADMON	97.969.337	8.474.489	47.299.469	153.743.295	1.844.919.541
SALARIOS Y PRESTACIONES DE VENTAS					
CARGO	SUELDOS	OTROS INGRESOS	CARGA PRESTACIONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe de Ventas	2.364.400	798.105	1.642.289	4.804.794	57.657.526
Ejecutiva de Cuenta	1.597.728	684.684	1.185.257	3.467.669	41.612.023
Ejecutiva de Alojamiento	1.597.728		829.700	2.427.428	29.129.138
Asistente de Logistica	900.768		467.769	1.368.537	16.422.442
SUB- TOTAL VENTAS	6.460.624	1.482.789	4.125.014	12.068.427	144.821.128
TOTAL GASTOS POR NOMINA	104.429.961	9.957.278	51.424.484	165.811.722	1.989.740.669

Fuente: Hotel Dann Carlton Bogotá

2 EL PROBLEMA

2.1 ANTECEDENTES

Dada la situación de la hotelería en Bogotá, que está atravesando por un periodo de sobreoferta con una mezcla de recesión económica general que viene del año 2012, la cual se ve claramente reflejada en el nivel de ventas de los últimos cinco años del hotel, en el que el año 2012 se ubica como el más bajo, así mismo el EBITDA descendió en este último año.

En lo corrido del presente año se ve también como se han venido afectando los ingresos y las ocupaciones del hotel, siendo cada vez más difícil vender en un mercado tan saturado como es el de Bogotá.

2.1.1 Diagnóstico financiero. El Hotel Dann Carlton Bogotá presenta en sus estados financieros para la división de Habitaciones, una organización madura que ha gestado, a través de los ejercicios financieros; varias fortalezas estructurales que han permitido al negocio mantener sus operaciones positivas aun cuando ha tenido que afrontar varios retos financieros y de operación que, sumados a la ausencia de una programación eficaz de flujos de caja no ha permitido obtenido el crecimiento esperado, ni la generación de valor acorde a las expectativas de los copropietarios.

Es importante tener en cuenta que por ser una organización que fusiona sus estados financieros con otro grupo de entes bajo un conglomerado económico, algunos indicadores financieros varían en su interpretación y de igual manera existen nuevos rubros que merecen un análisis particular y que son consistentes con lo antes mencionado.

Entre otros los rubros financieros que presentan diferencia vs los tradicionalmente analizados son:

Activo fijo – Para este segmento del negocio no se tienen activos fijos asociados, estos son incluidos en el reporte consolidado de grupo.

Pasivo cuentas corrientes comerciales – Esta se refiere a las operaciones en cuenta corriente entre los diferentes segmentos del negocio (Cuentas intercompañía).

Renta copropietarios – Es un pasivo que denota las obligaciones con los copropietarios del hotel – particularidad del sector hotelero.

Fondo de reposición de activos – Es un fondo determinado en el régimen de administración del hotel junto con los copropietarios con el fin fundamental de reponer, mantener y comprar activos para la constante actualización y mantenimiento de toda la operación hotelera de habitaciones exclusivamente.

Teniendo planteadas las anteriores excepciones podemos iniciar el diagnostico financiero pertinente.

2.1.2 Análisis Vertical y Horizontal

Tabla 5 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS OPERACIONALES	2011	% Participación / Ingresos	2012	% Participación / Ingresos	Var Abs	Var %
Alojamiento	7.240.513.015	89%	6.781.849.989	90%	-458.663.026	-6%
Devoluciones Rebajas Descuentos	-2.844.873	0%	-4.771.228	0%	-1.926.355	68%
Service Charge	7.277.760	0%	16.339.711	0%	9.061.951	125%
Seguro Hotelero	318.949.302	4%	333.930.245	4%	14.980.943	5%
Servicio Telefonico	114.812.331	1%	69.901.602	1%	-44.910.729	-39%
Servicio de Lavanderia	51.320.821	1%	45.284.201	1%	-6.036.620	-12%
Servicio de Fotocopias	336.242	0%	509.326	0%	173.084	51%
Miscelaneos Con Iva	29.949.895	0%	31.892.188	0%	1.942.293	6%
Miscelaneo Sin Iva	1.148.765	0%	-2.066	0%	-1.150.831	-100%
Servicio de Estetica	27.477.689	0%	26.294.759	0%	-1.182.930	-4%
Servicio de Hab Mezzanin	5.032.200	0%	2.150.000	0%	-2.882.200	-57%
Servicio de Internet Banda Ancha	125.944.901	2%	40.546.339	1%	-85.398.562	-68%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	7.919.918.048	98%	7.343.925.066	98%	-575.992.982	-7%

INGRESOS NO OPERACIONALES	2011	% Participación / Ingresos	2012	% Participación / Ingresos	Var Abs	Var %
Rendimientos Financieros	36.737.109	0%	41.761.325	1%	5.024.217	14%
Diferencia En Cambio	37.864.846	0%	18.708.367	0%	-19.156.479	-51%
Vitrinas, Pautas Publicitarias y Telefo.Movil	36.971.808	0%	37.993.867	1%	1.022.059	3%
Aprovechamientos Y Recuperaciones	63.209.506	1%	67.094.247	1%	3.884.741	6%
Parqueaderos	11.635.781	0%	17.851.644	0%	6.215.863	53%
Indemnizaciones por Siniestros	10.065.442	0%	4.714.560	0%	-5.350.882	-53%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	196.484.492	2%	188.124.010	2%	-8.360.482	-4%
GRAN TOTAL INGRESOS	8.116.402.540	100%	7.532.049.076	100%	-584.353.464	-7%

EGRESOS	2011	% Participación / Ingresos	2012	% Participación / Ingresos	Var Abs	Var %
Laborales	1.681.859.480	21%	1.706.851.902	23%	24.992.422	1%
Otros Gastos Laborales Indirectos	49.806.725	1%	51.428.160	1%	1.621.435	3%
Operativos y Administrativos	2.249.799.708	28%	2.019.895.042	27%	-229.904.666	-10%
Reservas y Provisiones	859.742.583	11%	825.219.148	11%	-34.523.435	-4%
TOTAL EGRESOS	4.841.208.496	60%	4.603.394.252	61%	-237.814.244	-5%

UTILIDAD OPERACIONAL	2011	% Participación / Ingresos	2012	% Participación / Ingresos	Var Abs	Var %
Gasto de Copropietarios	21.606.006	0%	22.494.367	0%	888.361	4%
Renta De Copropietarios	2.591.985.931	32%	2.314.571.298	31%	-277.414.633	-11%
UTILIDAD OPERADOR	661.602.107	8%	591.589.159	8%	-70.012.948	-11%

Fuente: Hotel Dann Carlton

2.1.2.1. Análisis vertical estado de resultados. Tanto en el año 2011 como en el año 2012 el porcentaje de egresos operacionales se encuentra en promedio en 60% de los ingresos totales, lo que deja un margen operacional del 40%, sin embargo el hotel tiene compromisos con los copropietarios de trasladar las rentas y los gastos de la operación, representadas en 32% de los ingresos totales. Es así como al operador hotelero le queda una utilidad neta del 8% en promedio en los dos años del estudio.

2.1.2.2. Análisis horizontal estado de resultados. Las ventas se disminuyeron del año 2011 al 2012 en 7% es decir en \$576 millones, principalmente por los ingresos de alojamiento que disminuyeron en \$459 millones, seguido por el servicio de internet que bajó en \$85 millones y por último el servicio telefónico que bajó en \$45 millones. Lo anterior muestra lo preocupante de la situación hotelera en Bogotá. El año 2012 fue un año bastante difícil para las ventas de este hotel, y la tendencia es que el año 2013 vaya también disminuyendo.

Los ingresos no operacionales disminuyen en el año 2012 con respecto al año 2011 en 4%, principalmente por un menor ingreso en la diferencia en cambio.

Los gastos laborales se incrementan en 1% lo que muestra una eficiente gestión de control de costos y gastos, dado que se han tomado medidas para generar ahorros en este sentido, reduciendo personal, no reemplazando los cargos que se han retirado y controlando las horas extras, recargos nocturnos y dominicales al máximo.

En esta misma línea los gastos operativos y administrativos se disminuyeron en 10% del año 2012 con respecto al año 2011, mostrando una eficiente labor de ahorros en estos rubros, en donde se encuentran algunos gastos fijos y otros variables, pero que en la sumatoria hay una disminución mayor a la de los ingresos que demuestra una eficiencia en el control de los gastos.

La renta de copropietarios disminuye en 11% del año 2012 frente al año 2011 básicamente por la disminución de los ingresos que se presentó.

Tabla 6 Balance General

ACTIVO	2011	%	2012	%	Var Abs	Var %
Disponible	1.444.874.002	43%	1.364.820.204	35%	-80.053.799	-6%
Deudores	1.114.208.351	33%	1.913.003.940	50%	798.795.589	72%
Deudores Varios	428.108.975	13%	382.123.275	10%	-45.985.700	-11%
Provision de Cartera	-12.012.616	0%	-12.822.508	0%	-809.892	7%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	2.975.178.712	89%	3.647.124.910	95%	671.946.198	23%
OTROS ACTIVOS						
Gastos Pagos Por Anticipado	36.980.543	1%	27.441.302	1%	-9.539.241	-26%
Cargos Diferidos	329.207.533	10%	180.027.431	5%	-149.180.101	-45%
TOTAL OTROS ACTIVOS	366.188.076	11%	207.468.733	5%	-158.719.342	-43%
TOTAL ACTIVOS	3.341.366.788	100%	3.854.593.644	100%	513.226.856	15%
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Obligaciones Financieras	118.119.626	4%	14.239.520	0%	-103.880.106	-88%
Proveedores Nacionales	941.028.382	30%	125.584.745	3%	-815.443.638	-87%
Proveedores Varios	0	0%	15.478.071	0%	15.478.071	0%
Cuentas Corrientes Comerciales	520.005.644	17%	1.096.570.319	30%	576.564.675	111%
Renta Copropietarios	28.514.768	1%	545.467.747	15%	516.952.979	1813%
Costos y Gastos Por Pagar	51.880.379	2%	49.507.548	1%	-2.372.831	-5%
Impuestos Retenidos	60.908.703	2%	76.641.609	2%	15.732.906	26%
Retenciones y Aportes de Nomina	58.777.824	2%	54.941.303	1%	-3.836.521	-7%
Acreedores Varios	357.466.605	12%	509.085.110	14%	151.618.504	42%
Impuestos Gravámenes y Tasas	97.149.866	3%	102.834.132	3%	5.684.266	6%
Obligaciones Laborales	115.298.961	4%	121.568.045	3%	6.269.084	5%
Pasivos Estimados y Provisiones	0	0%	0	0%	0	0%
Ingresos Recibidos Por Anticipado	0	0%	0	0%	0	0%
Anticipos Recibidos de Clientes	11.815.808	0%	11.825.000	0%	9.192	0%
Fondo De Reposición Activos	716.072.963	23%	942.378.290	26%	226.305.327	32%
Reservas Servicios de Grupo	13.702.868	0%	18.132.404	0%	4.429.536	32%
Ingresos Recibidos para Terceros	473.000	0%	5.244.508	0%	4.771.508	1009%
TOTAL PASIVO	3.091.215.398	100%	3.689.498.351	100%	598.282.954	19%
PATRIMONIO						
Utilidad del Periodo	661.602.107	20%	591.589.159	15%	-70.012.948	-11%
Utilidades Acumuladas	5.332.306.924	160%	5.993.909.031	156%	661.602.107	12%
Utilidades Distribuidas	-5.743.757.641	-172%	-6.420.402.898	-167%	-676.645.257	12%
TOTAL PATRIMONIO	250.151.390	7%	165.095.292	4%	-85.056.098	-34%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.341.366.788	100%	3.854.593.644	100%	513.226.856	15%

Fuente: Hotel Dann Carlton

2.1.2.3. Análisis horizontal Balance General

*Activo. Se observa un aumento del total del activo del año 2012 con respecto al año 2011 en 15%, es decir que en millones de pesos aumento alrededor de \$513, esta variación está principalmente dada en el activo corriente en las cuentas por cobrar que aumentan de un año a otro en 72%, que representan \$798 millones, el rubro de disponible disminuye en \$80 millones de 2012 frente a 2011 y deudores varios disminuye en \$45 millones, lo que muestra un aumento en la tendencia de los huéspedes y clientes a manejar en su mayoría cuentas por cobrar.

Por otro lado se ve una importante disminución en los gastos pagados por anticipado del 26%, producto de mejores negociaciones con las suscripciones de periódicos y menores valores de los seguros.

En los cargos diferidos también se ve una disminución importante del 45%, dado que se han terminado de realizar las amortizaciones de las remodelaciones realizadas en el hotel de años pasados, así mismo hay un menor valor por amortizar de las licencias de los equipos de cómputo, de la dotación de empleados y de la lencería del hotel.

Los activos más representativos del hotel Dann Carlton Bogotá están representados en el activo corriente con el disponible y los deudores que para el año 2011 representan un 89% del activo total y para el año 2012 un 95% del activo total.

*Pasivo y patrimonio. El total del pasivo del año 2012 se incrementa en 19% con respecto al del año 2011, sin embargo cabe aclarar las siguientes reclasificaciones que se dieron en el año 2012 para tener claridad de las cifras:

En cuanto a las obligaciones financieras, las cifras obedecen a reclasificaciones realizadas al final del ejercicio para efectos de presentación ya que corresponden a pagos a proveedores que efectivamente se giraron pero que no hicieron canje en el banco, dando por consiguiente un saldo negativo en las cuentas bancarias.

Por recomendación de la revisoría fiscal se reclasificó la renta de copropietarios de la cuenta de proveedores a las cuentas por pagar, por lo cual se ve un incremento importante en la cuenta de renta de copropietarios y una disminución en la cuenta de proveedores nacionales.

Por otro lado, las cuentas corrientes comerciales aumentaron de manera importante, ya que como esta es una sociedad que tiene dividida las operaciones de habitaciones y de alimentos y bebidas, estas cuentas se utilizan para control y para determinar claramente lo que le corresponde a cada una de las unidades de negocio, por tanto en este caso la explicación de este incremento es básicamente que al final del año 2012, la unidad de negocios de A y B generó un mayor nivel de ingresos que Habitaciones que debe pagarle a A y B, por ello queda esta cuenta por pagar de Habitaciones a A y B.

Se ve un incremento del 42% en los acreedores varios dado que se aumentó la cuenta de pagos recibidos y no identificados, que corresponden a las consignaciones que hacen en nuestras cuentas bancarias los clientes de otros hoteles de la cadena.

Se incrementó la cuenta de Fondo de Reposición de Activos en 32% para el año 2012 por una mayor apropiación de los ingresos de los copropietarios y un menor valor en las adquisiciones o compras de activos para la reposición en las habitaciones del hotel.

Se aumenta la cuenta de ingresos recibidos a terceros en cerca de \$5 millones dado que hay un mayor número de depósitos realizados por los clientes para futuras reservas en el hotel en el año 2012 con respecto al año 2011.

Dentro del pasivo los rubros más representativos son las cuentas por pagar que en el año 2011 representaba 17% del total del pasivo y en el año 2012 representaba un 30% del total del pasivo, y el Fondo de reposición de activos con el cual se planea la remodelación del hotel con una participación en promedio en los dos años del 25% del total del pasivo.

En cuanto al patrimonio se observa una disminución del 34% básicamente por una menor utilidad del ejercicio del año 2012, y por efecto de un mayor valor de las utilidades de los años anteriores, pagado durante el año 2012 a los socios.

En el patrimonio no hay capital social dado que estamos haciendo análisis a un establecimiento de comercio que reporta sus utilidades a una casa matriz que consolida la información, por lo cual básicamente el contenido del patrimonio son las utilidades del ejercicio y las acumuladas de ejercicios anteriores.

2.1.2.4 Indicadores

*Liquidez. A través de los años 2008 a 2012 la sociedad apenas ha logrado mantener la liquidez necesaria para atender sus retos de corto plazo y este indicador no ha superado el mínimo requerido, lo cual ha estancado la planeación de mejoras estructurales tales como crecimiento en inversiones temporales y de largo plazo que permitan generar una nueva fuente de ingresos lejana de la básica operacional.

Tampoco ha sido posible establecer nuevos programas de ensanche y/o mejora de propiedad planta y equipo que permitan hacer más eficiente la prestación de los servicios a los clientes y consecuentemente la generación de oportunidades de crecimiento marginal.

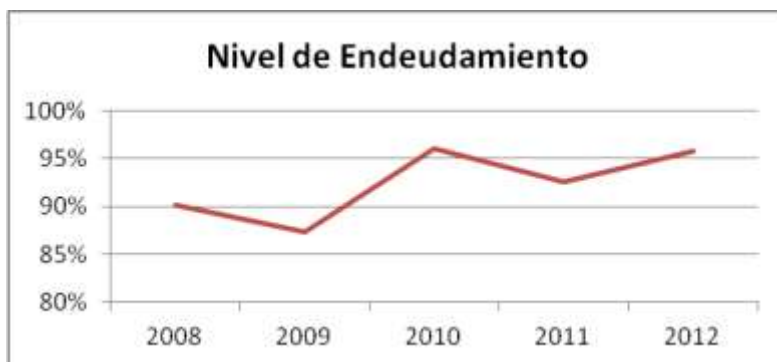
Tabla 7 Razón Corriente

LIQUIDEZ	2008	2009	2010	2011	2012
Razon Corriente	1.0	1.1	0.9	1.0	1.0

Fuente: Hotel Dann Carlton

*Niveles de endeudamiento. Hotel Dann Carlton Bogotá es una organización que ha centrado su apalancamiento en el corto plazo y especialmente con terceros. Los niveles de deuda de los últimos años nos presentan una organización asfixiada por las obligaciones corrientes, estas, aun cuando no generan elevadas cargas de financiamiento, no permiten al ente respirar en la comodidad de los excedentes de caja y por consiguiente la generación de valor desde el apalancamiento ha perdido la fuerza y trascendencia que en estas organizaciones constituyen la base del crecimiento financiero.

Ilustración 8 - Nivel de Endeudamiento



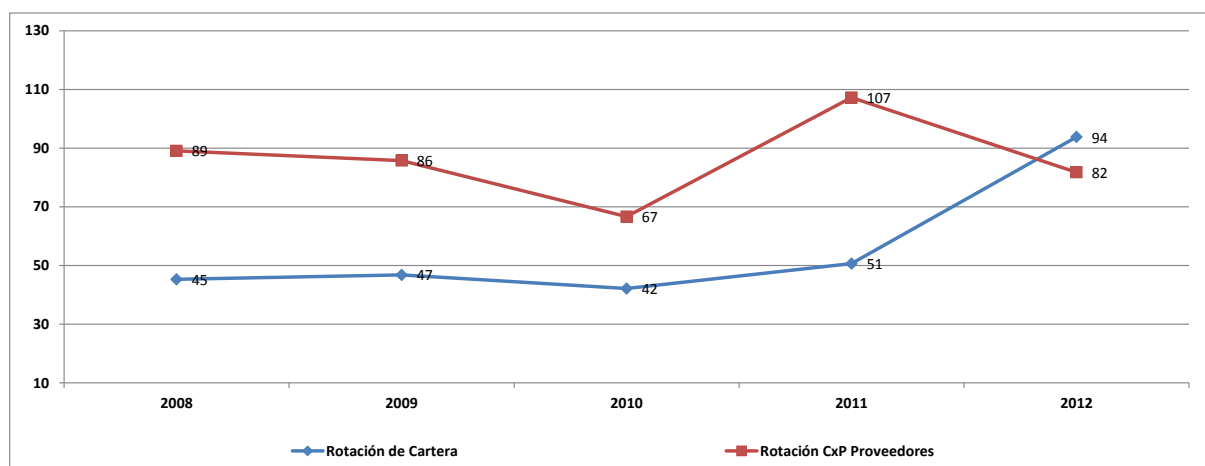
Fuente: Hotel Dann Carlton

*Rotaciones de cartera vs cuentas por pagar. La rotación de cartera en 2008 era de 45 días, este indicador se ha venido deteriorando a través de los años hasta llegar al reportado en 2012 de 94 días.

La rotación de cuentas por pagar a proveedores en el 2008 era de 80 días, tuvo un incremento a 107 días en el año 2011 y para el año 2012 fue de 82 días.

Como se observa existe una brecha entre las rotaciones de cartera y cuentas por pagar y esto impacta los flujos de caja de la organización, por tanto se tiene una oportunidad en el manejo de Rotación de Cartera.

Ilustración 9 - Rotación Cartera Vs Cuentas por Pagar



Fuente: Hotel Dann Carlton

*Rentabilidad. Este indicador es favorable para la organización ya que en los años evaluados se han generado utilidades aun cuando la estructura de costos y gastos consume considerablemente los ingresos operacionales generados.

Aunque se observa reducciones en los niveles de ingresos operacionales y mayores participaciones de los gastos operacionales, los márgenes generados aun contribuyen con el crecimiento patrimonial de la organización tal como lo muestra la siguiente matriz.

Tabla 8 Otros indicadores

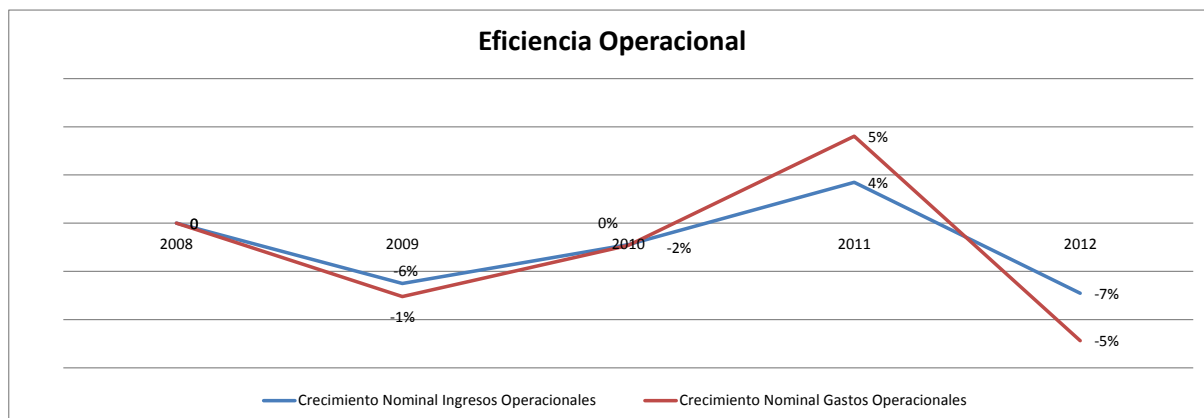
Otros Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
Gastos Operacionales / ventas	57%	60%	61%	61%	63%
Otros Gastos Administrativos / ventas	37%	35%	33%	33%	32%
Margen Neto	9%	9%	8%	8%	8%

Fuente: Hotel Dann Carlton

* Otros indicadores. En cuanto a la eficiencia operacional observamos que aunque se cumple con el objetivo marginal de operación los niveles de gastos no se han ajustado eficientemente a los cambios en los ingresos y por ello el estancamiento en la generación de mayores utilidades.

Habrà que revisar la política de gastos directos con el ánimo de direccionar su comportamiento en el mismo sentido de los ingresos operacionales para no afectar aún más la eficiencia operacional y poder generar márgenes mejorados.

Ilustración 10 Eficiencia Operacional



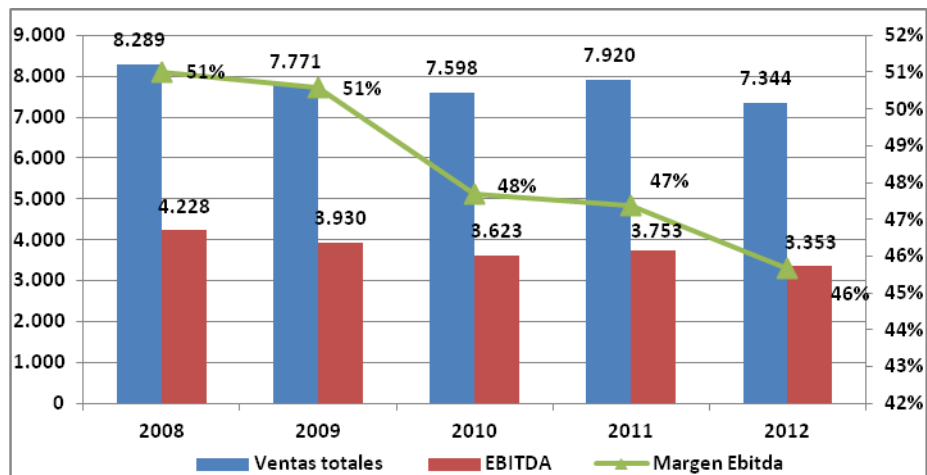
Fuente: Hotel Dann Carlton

- Desempeño en ventas y EBITDA

Tal y como lo muestra el siguiente grafico el desempeño total del EBITDA y del margen EBITDA sobre las ventas ha sido muy positivo y se ha mantenido en niveles cercanos al 48.5%.

Al comparar el margen EBITDA vs la productividad del capital neto operacional KTNO se observa un resultado favorable que se convierte en una de las fortalezas de esta organización.

Ilustración 11 - Desempeño en Ventas y EBITDA



Fuente: Hotel Dann Carlton

- ROA

Este indicador nos arroja un promedio para los años evaluados cercano al 18% esto indica que la organización ha estado utilizando adecuadamente su capacidad instalada para la obtención de buenos márgenes operacionales, sin embargo, este resultado debe observarse detenidamente por cuanto al no tener dentro del activo el rubro de Activos Fijos su análisis puede resultar efímero e inclusive arrojar un resultado alterado.

Tabla 9 ROA

Otros Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
ROA	21%	17%	18%	20%	15%

Fuente: Hotel Dann Carlton

- Palanca de crecimiento

Finalmente este indicador refleja una de las grandes deficiencias de esta organización, ya que a pesar de que la organización genera buenos márgenes y su EBITDA es favorable, no son suficientes estas políticas para generar crecimientos en el corto y mediano plazo.

Tabla 10 Palanca de crecimiento

Palanca de Crecimiento	2008	2009	2010	2011	2012
Indicador	-0.86	-0.65	-0.74	-0.16	0.02

Fuente: Hotel Dann Carlton

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con la información consultada en fuentes como COTELCO y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a pesar del crecimiento de la llegada de extranjeros al país, que de enero a diciembre de 2012 ha aumentado en 7% con referencia al mismo periodo del 2011, en tanto que se está incrementando el número de habitaciones disponibles creciendo de 2011 a 2012 en 14.1%, adicional a esto la sobreoferta hotelera se ha presentado también, en buena medida, por la ley de exenciones tributarias, que desde el 2003 exonera por 30 años del pago del impuesto sobre la renta a las utilidades provenientes de servicios prestados en hoteles nuevos⁷ o remodelados.

Como resultado de lo anterior, el hotel ha presentado una tendencia negativa de forma constante, en la capacidad de generación de ingresos provenientes de su operación disminuyendo sus ingresos de alojamiento de 2011 a 2012 en un 6%, también se observa que los costos y gastos han disminuido en 5% entre los años 2011 y 2012, pero en una menor proporción frente a la caída de los ingresos totales que fue del 7% para el mismo periodo. Por último, se evidencia deterioro en el recaudo de cartera ya que en el último año, las empresas se toman más tiempo para honrar los compromisos adquiridos, pasando de 51 días en 2011 a 94 al cierre de 2012.

2.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Como se mencionó, dentro de las problemáticas que afectan el hotel se encuentran variables macroeconómicas como por ejemplo la contracción en la economía mundial, lo que ha incidido negativamente en la ocupación de las habitaciones, principalmente en el segmento de los visitantes internacionales que son más del 40% de los clientes, así se tiene que para 2009 el porcentaje de ocupación del hotel alcanzaba el 68%, en 2010 cayó al 64%, en 2011 hubo un repunte al 72%, pero en 2012 se pierden 9 puntos llegando a 63%, quedando por debajo del promedio histórico del 67%⁸.

Adicional a la recesión económica, el mercado de la hotelería nacional ha sido impactado negativamente por la para-hotelería, es decir aquellas personas que ofrecen alojamiento en apartamentos u hoteles que no han sido reportados en el registro nacional de turismo administrado por el Ministerio de Comercio,

⁷ Periódico el tiempo Artículo Por caída en ocupación, evaluarán exenciones tributarias a hoteles. 27 de agosto de 2012

⁸ Cifras suministradas por el Hotel Dann

Industria y Turismo y COTELCO, esta última asociación ha reportado que cerca del 40% de los visitantes por turismo o negocios, en la zona norte de Bogotá, hace uso de este servicio, el cual ofrece tarifas significativamente más bajas, debido a que no cumplen con la totalidad de la carga impositiva exigida a los hoteles formalmente constituidos.⁹ La expansión de la para-hotelería también se ha multiplicado debido a la ausencia de legislación o aplicación de las mismas, por ejemplo el Decreto 2590 de 2009, que regula la oferta turística diferente a los hoteles formales y que a pesar de haber sido expedido hace cuatro años no ha tenido una alta efectividad.

En contraste con lo anterior también se presenta la sobre oferta hotelera, que en buena medida obedece a la normatividad, especialmente el Decreto 920 de 2009, que otorga una exención de renta hasta por 30 años a los nuevos hoteles que se construyan o remodelen en el país hasta 2017.

Las instalaciones físicas de las habitaciones del hotel requieren de una modernización para que el cliente se sienta en un ambiente de mayor confort con las últimas tendencias en comodidad y servicio, con las instalaciones actuales la ocupación del hotel se ve afectada ya que la entrada en el mercado de nuevos hoteles en Bogotá ofrece a los viajeros alternativas que ponen en desventaja al hotel Dann Carlton.

Por último, otro problema que está afectando la operación del hotel es el deterioro de la cartera, que se evidencia en el aumento de los días de recuperación de las cuentas por cobrar y a su vez una disminución en los días de pago a proveedores, así, para 2011 la cartera rotaba cada 51 días y los proveedores cada 107 días, para 2012 cambió esta estructura quedando la rotación de la cartera en 94 días y los proveedores en 84 días.

Como se observa, todas las problemáticas expuestas han derivado en una caída de los ingresos operacionales y en una disminución de los márgenes, lo que preocupa a los inversionistas con miras a la sostenibilidad del negocio.

⁹ Estudio de la hotelería paralela en Bogotá. Informe Final 27 de Febrero de 2013. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Fondo de Promoción Turística y COTELCO

3. METODOLOGÍA

En esta instancia se referencian las diferentes etapas que siguió el equipo de trabajo para el desarrollo del documento.

3.1 ETAPA 1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para la recolección de la información se consultaron fuentes secundarias tales como informes del sector, informes de la superintendencia de sociedades, Leyes y decretos, artículos de prensa y libros de texto para las referencias teóricas.

También, se consultaron fuentes primarias suministradas directamente por el área contable del hotel, tales como los estados financieros y algunos elementos diagnósticos. En lo que tiene que ver con el estado de la industria se consultaron fuentes secundarias relacionadas con estudios de agremiaciones como COTELCO y FEDESARROLLO, así como análisis de diarios económicos del país. Por último se consultaron fuentes primarias externas, tales como cotizaciones en entidades financieras para simular apalancamiento financiero.

3.2 ETAPA 2 CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

La información recolectada se clasificó de la siguiente manera:

Información primaria financiera
Información primaria no financiera
Información secundaria financiera
Información secundaria no financiera

Una vez clasificada la información, se procedió al análisis de la misma en dos niveles:

El primer nivel corresponde a la elaboración del diagnóstico financiero a partir de los estados financieros de la empresa.

El segundo nivel corresponde a información no financiera que permite establecer el tamaño del mercado, las variables económicas y macroeconómicas que impactan el negocio, y toda la caracterización de la empresa.

3.3 ETAPA 3 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO FINANCIERO.

Con la información previamente analizada y con objetivos claros se diseñó un modelo financiero en Excel que permitió analizar las estrategias planteadas.

El libro de excel se compone de dos partes fundamentales, que permiten una revisión lógica de la herramienta modelada para la toma de decisiones, de manera adecuada, facilitando este ejercicio a la gerencia financiera:

Parte 1: La primera parte del modelo se compone de las primeras seis (6) hojas del libro de excel, en las que se puede encontrar los estados financieros con los porcentajes verticales y horizontales para análisis, los resultados del diagnóstico financiero realizado, los estados financieros proyectados, con las variables macro económicas y de la empresa, así como resultado financiero donde se puede observar que sucede con la situación de la empresa una vez realizada la remodelación del hotel; la herramienta de evaluación del proyecto de inversión, que arroja indicadores positivos y da viabilidad financiera a la iniciativa, la tabla de amortización de los recursos de financiamiento externo usados para la remodelación; y adicionalmente el comportamiento de la empresa aplicando la estrategia de mejoramiento en el recaudo de cartera.

Parte 2: En la segunda parte del libro de excel, se encuentran diez (10) hojas adicionales con los anexos que soportan la elaboración del modelo financiero, tales como cotizaciones de la remodelación y análisis de escenarios.

Una vez diseñada la herramienta de análisis, fue posible extraer las conclusiones más relevantes sobre el estado financiero del hotel y el resultado de la aplicación de las estrategias diseñadas por el grupo de trabajo.

El modelo está proyectado con un horizonte de 5 años, para la obtención de los valores del proyecto de remodelación se tomó una cotización realizada a través de la gerencia del hotel, en la cual se evidencia el costo de la obra civil de las habitaciones, de la compra de mobiliario, de la remodelación del lobby, la compra e instalación de cableado estructurado para internet, voz y datos y por último los sistemas de detección y extinción de incendios.

En cuanto a la proyección de ingresos se tomaron los datos del presupuesto de habitaciones del hotel y se multiplico por el porcentaje de ejecución presupuestal a junio de 2013, teniendo en cuenta el precio de venta que corresponde a la tarifa promedio de la noche por habitación y las cantidades entendidas como el número de habitaciones vendidas en una vigencia.

Los costos variables de las habitaciones corresponden al promedio de los costos unitarios de cada uno de los tipos de habitaciones que ofrece el hotel, en los que están discriminados los costos de los suministros, servicios públicos, papelería, etc.

Para los costos de capital se tomó el valor del saldo final del FARA (Fondo de reposición de activos fijos) que es la reserva que tienen los copropietarios del hotel para futuras mejoras de las habitaciones.

Como instrumento metodológico, para calcular el costo de la propuesta relacionada con la remodelación de las instalaciones del hotel, y obtener datos más reales, para ser trasladados al modelo financiero, se aplicó un modelo de evaluación financiera de la iniciativa, de tal manera que los datos arrojados por el modelo de evaluación del proyecto de remodelación, fueron los insumos del modelo financiero.

Para la herramienta metodológica de evaluación del proyecto, se tuvo en cuenta que en el año 5 existen rubros de recuperación de los activos fijos, así como una recuperación de capital de trabajo y un valor de continuidad que incrementan el flujo neto de efectivo en el último año, así como los indicadores propuestos.

Para la segunda estrategia planteada, encaminada al mejoramiento de recaudo de cartera, se diseñó un modelo financiero en el cual se realizó la segmentación de la cartera en cartera por vencer, cartera entre 31 y 60 días, entre 61 y 90 y más de 90 días con cifras históricas de 5 años se estimaron los costos de implementación y los porcentajes de incremento de la cartera y de recaudo sobre la misma una vez adoptada dicha estrategia.

De esta forma, para costear la estrategia se tuvo en cuenta variables relacionadas con cartas a los deudores, llamadas telefónicas, tercerización de la cobranza y entrega a abogados externos la cobranza de dudoso recaudo.

Los costos estimados se trasladaron al estado de resultados, y el valor absoluto del porcentaje de recaudo estimado se llevó al flujo de caja y al balance general, contabilizado como un incremento en el disponible.

Para ajustar el modelo a la realidad financiera, se estimaron y proyectaron los crecimientos de la cartera, así como el incremento en el valor de los costos asociados a la estrategia determinada.

3.4 ETAPA 4 VALIDACIÓN DEL MODELO FINANCIERO.

Para la estrategia de remodelación, la definición de la TIO se determinó tomando el peso porcentual de la utilidad del operador o utilidad neta sobre los ingresos en el presupuesto aprobado para el año 2013.

Para la estrategia de mejoramiento del recaudo de cartera se probaron modificaciones en los porcentajes de recaudo, en el porcentaje de crecimiento de cartera y los valores de costo de implementación.

Una vez determinado esto, en las diferentes estrategias, se modelaron las variables de valor de la inversión, tabla de amortización del crédito, así como los ingresos y las rotaciones identificadas en el diagnóstico financiero, al modificarlas se verificó el comportamiento de los indicadores financieros de la empresa para ver el impacto correspondiente.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizaron pruebas de la siguiente manera: Se realizó un incremento de 10.000 habitaciones vendidas en una vigencia, como resultado se observó una mejoría en los indicadores financieros, pero no muy significativa, una segunda prueba del modelo consistió en llevar al hotel al máximo de la capacidad instalada, que corresponde a datos suministrados por la gerencia de este, así el modelo se forzó aumentando las habitaciones vendidas hasta 30.000, y la tarifa promedio se llevó hasta \$275.000 pesos, lo que arrojó indicadores adecuados y que permiten tomar decisiones gerenciales más precisas.

En todas las pruebas realizadas, el modelo mostró un comportamiento adecuado, ya que los indicadores variaban de forma consistente y los estados financieros, así como el flujo de caja proyectado, variaron sin generar incoherencias y manteniendo los valores de manera apropiada.

En lo que tiene que ver con el modelo financiero usado para la implementación de la estrategia de mejora en el recaudo de cartera, se realizaron variaciones en los datos de entrada, tanto de manera positiva como negativa, de forma tal que aunque los resultados se estresaron, el modelo varió los cálculos de manera consistente sin que se presentaran fallas en la estructura de los estados financieros y del flujo de caja proyectado, así como en los indicadores, que se constituyeron en los datos de salida.

3.5 ETAPA 5 SUSTENTACIÓN DEL MODELO.

Una vez efectuadas las pruebas de rigor al modelo financiero, se someterá mediante sustentación ante el jurado académico y ante la empresa para contrastar los resultados con la situación reales y caracterizar la herramienta construida como modelo para el análisis y planeación financiera del Hotel Dann Carlton en Bogotá.

4. RESULTADOS

Como se ha mencionado a través del documento, lo que se pretende es maximizar la eficiencia del Hotel Dann Carlton en Bogotá, para mejorar sus estados financieros y mostrar un horizonte de viabilidad de la compañía, basado en la generación de ingresos y en el mejoramiento de indicadores, que hagan más eficiente la operación del Hotel.

Para avanzar en los objetivos propuestos, se presentan los estados financieros proyectados, lo que permite tener un panorama muy aproximado de la situación financiera de la empresa en el mediano y largo plazo, en este caso dentro de los próximos 5 años, y la necesidad de tomar decisiones inmediatas que permitan encausar la empresa hacia el logro de sus objetivos.

También se presentan los indicadores financieros proyectados, que muestran la evolución de la empresa a partir de la utilización de supuestos macro económicos, de la industria, del sector y del recorrido histórico de la organización.

4.1 RECOMENDACIONES PROPUESTAS

Como se presentó en el diagnóstico financiero, es claro que la compañía se ha resentido fuertemente por las contracciones económicas que han impactado la utilización de servicios hoteleros, principalmente por visitantes extranjeros, así como por la para-hotelería, la sobreoferta hotelera, las diferentes medidas de tipo normativo y el deterioro en el recaudo de la cartera, lo que ha impactado en la generación de ingresos del hotel y en la disminución de los márgenes.

En razón a lo anterior, el equipo de trabajo ha definido estrategias para disminuir los efectos de los problemas identificados y mejorar los indicadores financieros del hotel:

Tabla 11 Matriz problema vs. Estrategia

PROBLEMÁTICA	ESTRATEGIA
Sobreoferta Hotelera	<p>Efectuar el proyecto de remodelación del Hotel como estrategia operacional para hacer atractiva la oferta de servicios, mejorar la competitividad e impactar positivamente la generación de ingresos, a través de la inversión de los recursos del FARA por valor de \$1.071 millones y la adquisición de financiamiento externo por valor de \$3.650 millones para un total de \$4.721 millones.</p> <p>La remodelación tendrá una duración estimada de 11 meses, es decir 13 habitaciones por mes y se efectuará durante 2014.</p>
Para-hotelería	
Contracción de la Economía	
Deterioro en el recaudo de cartera	<p>Cambio en la política de cobro a clientes (Inversión en estrategias de recaudo efectivo, llamadas, correos, tercerización abogados externos etc y mejora en la administración de la provisión de cartera, para mejorar el indicador de recuperación de cartera disminuyendo los 94 días que se presentan a 31 de diciembre de 2012 y de esta manera obtener cambios positivos en el flujo de caja del negocio.</p> <p>Esta estrategia busca lograr una disminución en el indicador de rotación de cartera del 35% aproximadamente.</p>

4.2 SUPUESTOS

4.2.1. Supuestos macroeconómicos

Tabla 12 Supuestos Macroeconómicos

	Real	Proyección				
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Inflación	2,44%	2,50%	2,70%	3,00%	3,00%	3%
DTF promedio	5,27%	5,20%	5,30%	5,50%	5,70%	6,00%
Interés real promedio	2,76%	2,63%	2,53%	2,43%	2,62%	2,91%
Crecimiento económico real	4,00%	4,00%	4,10%	4,50%	4,70%	5,00%
Crecimiento económico nominal	6,54%	6,60%	6,91%	7,63%	7,84%	8,15%
TRM fin de año	1.768	2.950	3.098	3.262	3.364	3.463
Devaluación fin de año	2,00%	3,00%	3,50%	3,60%	3,70%	3,80%

Fuente: Banco de la República - DANE

Para las proyecciones realizadas se utilizaron los supuestos macroeconómicos presentados en la tabla 12, teniendo como fuente principal los estudios realizados por el Departamento Nacional de Estadística-DANE.

Son cifras conservadoras, los supuestos de la empresa, obedecen a los datos reportados por el sector de servicios de hotelería en Colombia y en la ciudad de Bogotá, adelantados por el Banco Bilbao Viscaya-BBVA, con sede en el país, así como a las expectativas de la gerencia del hotel.

En todo caso las cifras son reales y una vez aplicadas dejan ver el panorama de la industria en el país y en Bogotá. Como es apenas obvio, los expertos concluyen que el ciclo de la hotelería en el país debe llegar a un tope de saturación y luego presentar mejorías en la prestación del servicio, la calidad de la oferta y por tanto un aumento, aunque no elevado, pero si sostenido, por lo menos en lo relacionado con el crecimiento en las ventas, y el capital de trabajo.

El crecimiento de los gastos apenas se equipara con la inflación, en tanto que los impuestos si presentan una disminución, situación que será especialmente tratada una vez se presente el modelo de inversión desarrollado por el equipo de analistas financieros autores del documento.

4.2.2. Supuestos empresariales

Tabla 13 Supuestos Empresariales

SUPUESTOS EMPRESA		2013	2014	2015	2016	2017
Crecimiento Ventas (Real)		-12%	0%	4%	4%	4%
Crecimiento Ventas (Nominal)		-9.8%	2.7%	7.1%	7.1%	7.1%
Costo de Ventas (% ingresos)		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Crecimiento Gastos		2.50%	2.70%	3.00%	3.00%	3.00%
Incremento en cuentas por cobrar		26.00%	26.00%	26.00%	26.00%	26.00%
Porcentaje compras frente gastos operaci	63.00%	63.00%	63.00%	63.00%	63.00%	63.00%
Provisión de cartera		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Utilidades distribuidas		94.10%	94.10%	94.10%	94.10%	94.10%
CAPEX (% ingresos)		4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Capital de Trabajo (% ingresos)		4%	4%	4%	4%	4%
FARA (% de ingresos)		8%	8%	8%	8%	8%
Depreciación (% ingresos)		6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%
Impuestos		35.82%	33.87%	32.21%	30.76%	29.50%
Crecimiento a perpetuidad real (g)	1%					
Crecimiento a perpetuidad nominal (g)	4.030%					

Fuente: Datos BBVA y Hotel Dann

A partir de los supuestos macroeconómicos y de la industria presentados anteriormente se adelantó la proyección de los estados financieros que permiten analizar la evolución financiera futura de la organización, por tanto se plantea que con la remodelación se mantengan los ingresos sin crecimiento, solamente con el IPC y luego de tener el producto actualizado se podría establecer un crecimiento real del 4% que sumado con el IPC alcance niveles del 7%, por tanto es indispensable demostrar a través de un modelo financiero como se va a llegar al flujo de caja necesario para operar la empresa de manera eficiente.

4.3. PROYECCIÓN VENTAS

Tabla 14 Supuestos Proyección Ventas

	2013	2014	2015	2016	2017
Total Ventas	5.978.201	5.894.028	6.750.000	7.022.025	7.305.092
Variación Inflación %	2,50%	2,70%	3,00%	3,00%	3,00%
Crecimiento Estimado Hotel	-14%	-4%	4%	4%	4%
Variación %	-11,50%	-1,30%	7,00%	7,00%	7,00%

Para realizar la proyección de ventas se tomaron como supuestos la variación de la inflación proyectada de acuerdo a las fuentes del Banco de la República, y un crecimiento esperado en las ventas del hotel, que está basado en como finalizó el año 2013, con una disminución del 14%, teniendo en cuenta que en el año 2014 se estima ejecutar la obra de la remodelación también disminuye el ingreso en un 4% frente al año 2013. Del año 2015 al 2017 se proyecta un crecimiento sostenido del 4% que indexado al IPC sumaría un 7% de crecimiento en ventas.

ESCENARIOS DE VENTAS REALISTA, OPTIMISTA Y PESIMISTA

Tabla 15 Escenarios ventas 2013

Escenarios de ventas		Escenarios 2013		
		PESIMISTA	OPTIMISTA	REALISTA
No. Noches	Q	25.000	31.738	27.448
Tarifa promedio	PV	180.000	214.067	205.733
Ventas Alojamiento	Q*PV	4.500.000.000	6.794.058.446	5.646.959.384

De conformidad con la información suministrada por el área de presupuesto del hotel Dann Carlton en Bogotá, las fluctuaciones en ventas y precios tienden a ser cercanas al 10% en el mediano plazo analizado, es decir para los años 2012, 2013 y 2014; de tal forma que para el planteamiento de los escenarios, se tuvieron en cuenta fluctuaciones en el 10% en las variables de cantidad de noches vendidas, precio (tarifa por habitación por noche), el costo de ventas y el costo fijo.

4.4. PROYECCIÓN GASTOS

Tabla 16 Proyección supuestos gastos

	2013	2014	2015	2016	2017
Total Gastos	4.718.479	4.836.441	4.967.025	5.116.035	5.269.517
Variación Inflación %	2,50%	2,70%	3,00%	3,00%	3,00%

Los gastos se estiman entorno al IPC proyectado, ya que su comportamiento histórico a estado ligado a este indicador.

Tabla 17 Proyección presupuesto recaudo de cartera

Presupuesto Recuperación	2013	2014	2015	2016	2017
llamadas telefonicas	0,11	0,10	0,11	0,12	0,12
Cartas	0,39	0,36	0,39	0,42	0,44
Casa de cobranza	13.424	16.682	13.690	14.883	16.181
Honorarios de abogado	4.408	5.243	4.496	4.887	5.313
Provisión Cartera	2.004	2.383	2.043	2.222	2.415
Presupuesto Recuperación	19.836	20.372	20.983	21.612	22.261

Con base en la estimación de los gastos en los que se incurre en la implementación de una alternativa de gestión de recaudo de cartera, para los siguientes años se proyectaron los gastos con el IPC.

4.6 FLUJO DE CAJA MENSUAL PROYECTADO 2013

Tabla 18 Flujo de Caja Mensualizado Proyectado

Hotel Dann Carlton

Escenario realista mensualizado de Habitaciones 2013

Estado de Resultados Mes a Mes

Miles de pesos

Habitaciones

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013	2013
Habitaciones Disponibles	4,309	3,892	4,309	4,170	4,309	4,170	4,309	4,309	4,170	4,309	4,170	4,309	50,735
Ocupación	43.91%	71.81%	63.00%	76.19%	64.12%	63.09%	57.76%	59.83%	69.40%	62.89%	62.83%	57.41%	62.56%
Doble Ocupacion	49.74%	37.01%	54.87%	54.64%	32.54%	38.77%	49.22%	42.51%	46.20%	41.70%	43.13%	78.46%	47.40%
No. de Hab. Vendidas	1,892	2,795	2,715	3,177	2,763	2,631	2,489	2,578	2,894	2,710	2,620	2,474	31,738
No. de Huéspedes en Casa	2,833	3,829	4,204	4,913	3,662	3,651	3,714	3,674	4,231	3,840	3,750	4,415	46,717
Tarifa Promedio	\$213,417	\$228,805	\$213,417	\$219,500	\$216,700	\$210,994	\$210,994	\$206,906	\$210,116	\$212,000	\$212,000	\$211,587	\$214,067
	5.96%	8.81%	8.55%	10.01%	8.71%	8.29%	7.84%	8.12%	9.12%	8.54%	8.26%	7.80%	100.00%
Total Ingresos	385,919	570,108	553,723	648,026	563,581	536,656	507,692	525,846	590,302	552,770	534,413	504,632	6,473,670
Gastos	281,286	415,536	403,593	472,329	410,779	391,154	370,043	383,274	430,255	402,899	389,519	367,813	4,718,479
Utilidad Operacional	104,633	154,572	150,130	175,698	152,802	145,502	137,649	142,571	160,047	149,871	144,894	136,820	1,755,191
Amortizaciones	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	388,420
EBITDA	137,002	186,940	182,498	208,066	185,171	177,871	170,018	174,940	192,415	182,240	177,262	169,188	2,143,611
- D/A	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-32,368	-388,420
= UTILIDAD OPERACIONAL	104,633	154,572	150,130	175,698	152,802	145,502	137,649	142,571	160,047	149,871	144,894	136,820	1,755,191
- IMPUESTOS OPERATIVOS	34,529	51,009	49,543	57,980	50,425	48,016	45,424	47,049	52,816	49,458	47,815	45,151	579,213
= UODI	70,104	103,563	100,587	117,718	102,378	97,487	92,225	95,523	107,232	100,414	97,079	91,669	1,175,978
+ D/A	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	32,368	388,420
= FLUJO CAJA BRUTO	102,473	135,932	132,955	150,086	134,746	129,855	124,593	127,891	139,600	132,782	129,447	124,038	1,564,398
- Cambios KT	15,437	22,804	22,149	25,921	22,543	21,466	20,308	21,034	23,612	22,111	21,377	20,185	258,947
= FCL	87,036	113,127	110,806	124,165	112,203	108,389	104,286	106,857	115,988	110,671	108,071	103,852	1,305,451

De acuerdo al comportamiento histórico del hotel durante el primer semestre del año 2013 tiene un resultado en ventas mayor que el segundo semestre. En el primer semestre los meses más bajos son enero y junio, debido a la temporada de vacaciones, de igual manera el mes donde se ubique la semana santa que para el año 2013 fue en marzo llegando a 8.55% del total de la venta anual, ya que el enfoque de este hotel es de negocios, y en las temporadas vacacionales las ventas se ven negativamente afectadas.

En el segundo semestre las ventas, se impactan debido a la presencia de festivos, los cuales alteran de manera importante las ventas, tal es el caso de Julio que llega a 7.84% del total de la venta, siendo uno de los meses de menos ventas del año, en tanto que otro mes en el que bajan las ventas es diciembre, sobre todo las dos últimas semanas del año puesto que luego empieza la temporada de vacaciones y bajan ostensiblemente las ventas.

Precisamente en los meses de diciembre y enero, la administración del hotel aprovecha para realizar algunas obras de mejoras en las instalaciones del hotel lo que también afecta el flujo de caja, como se puede apreciar en los párrafos subsiguientes.

4.7 FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2013 - 2017

Tabla 19 Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA LIBRE PROYECTADO					
Miles de \$	2013	2014	2015	2016	2017
= EBITDA	2.094.047	1.849.541	2.624.071	2.776.436	2.937.313
- D/A	-358.692	-353.642	-405.000	-421.322	-438.306
Gastos financieros	0	-284.194	-245.206	-171.926	-109.920
= UTILIDAD OPERACIONAL	1.735.355	1.211.705	1.973.865	2.183.189	2.389.088
- IMPUESTOS OPERATIVOS	-621.639	-410.455	-635.708	-671.624	-704.896
= UODI	1.113.716	801.250	1.338.157	1.511.564	1.684.191
+ D/A	358.692	353.642	405.000	421.322	438.306
= FLUJO CAJA BRUTO	1.472.408	1.154.891	1.743.157	1.932.886	2.122.497
- CAPEX	-239.128	-235.761	-270.000	-280.881	-292.204
- Cambios KT	660.876	3.367	-34.239	-10.881	-11.323
= FCL	1.894.156	922.497	1.438.918	1.641.124	1.818.971

La proyección del flujo de caja libre para el periodo 2013 – 2017, inicia con un EBITDA de \$2.094 millones, el cual disminuye para 2014 en 13,5% y para los años siguientes presenta un crecimiento promedio de 16,84%. Con el endeudamiento adquirido con la entidad bancaria para la remodelación, los gastos financieros crecen para 2014 en 100%, y para los demás años van decreciendo en promedio 26% en la misma medida en que se amortiza el saldo a capital.

La carga impositiva aumenta en la misma proporción que la utilidad, es decir cerca de 7%. El flujo de caja libre, se impacta de forma negativa entre los años

2013 y 2014, debido a la inversión realizada en el proyecto de remodelación, y a los gastos asociados a la estrategia de recaudo de cartera; sin embargo una vez entra en operación la nueva infraestructura, y mejora la política de cartera, se proyecta un crecimiento promedio de 26%, resultado positivo para las expectativas de los inversionistas.

4.8 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla 20 Estados de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO						
	Real			Proyección		
Miles de \$	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos por Habitaciones	6.781.850	5.978.201	5.894.028	6.750.000	7.022.025	7.305.092
Otros Ingresos	562.075	495.469	488.493	523.274	560.531	600.441
Costo de Ventas	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	7.343.925	6.473.670	6.382.521	7.273.274	7.582.556	7.905.533
Gastos Operacionales	4.603.394	4.738.315	4.886.621	5.054.203	5.227.441	5.406.525
Utilidad Operacional	2.740.531	1.735.355	1.495.899	2.219.071	2.355.114	2.499.007
Amortizaciones	424.567	358.692	353.642	405.000	421.322	438.306
EBITDA	3.165.098	2.094.047	1.849.541	2.624.071	2.776.436	2.937.313
Margen Bruto	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Margen Operacional	37,3%	26,8%	23,4%	30,5%	31,1%	31,6%
Margen EBITDA	43,1%	32,3%	29,0%	36,1%	36,6%	37,2%
Gastos financieros			284.194	245.206	171.926	109.920
Utilidad Neta	396.365					

Aplicando la estrategia de remodelación es posible apreciar que el resultado del proyecto de inversión se refleja en un crecimiento promedio en los volúmenes de ventas a partir del año 2015 de 7,53%.

Dentro de los gastos operacionales se incluyó un rubro de recuperación de cartera que contempla la inversión que debe hacerse para cumplir con una completa gestión de cobro, estos gastos se incrementan en el IPC cada año.

También es posible identificar que el mayor volumen de ventas contribuye a cubrir la inversión para la estrategia de recuperación de cartera que puede oscilar entre los \$20 y \$22 millones en el periodo analizado, con los consecuentes beneficios en el flujo de caja de la compañía.

Como se observa en el estado de resultados, la unidad de negocio de habitaciones no contempla costo de ventas, debido a que el mantenimiento de las habitaciones para la adecuada prestación del servicio son considerados gastos en la operación. Los costos en el hotel están asociados a la unidad de alimentos y bebidas que no hace parte del análisis.

Por otra parte, los gastos están proyectados teniendo en cuenta la variación del Índice de Precios al Consumidor, lo que hace que el margen obtenido por el aumento sostenido del volumen de ventas impacte de manera positiva el EBITDA el cual crece considerablemente del año 2014 al año 2015 en un

porcentaje cercano al 24% y en los años subsiguientes mantiene un crecimiento sostenido desde el año 2015 al 2017 pasando del 30.5% a un 31.6%.

4.9 BALANCE GENERAL PROYECTADO 2013 - 2017

Tabla 21 Balance General Proyectado 2013 - 2017

BALANCE GENERAL PROYECTADO

Miles de \$	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A C T I V O						
Disponible	1.364.820	1.601.725	739.972	826.523	813.386	844.876
Deudores	1.913.004	1.290.116	1.251.546	1.431.652	1.415.606	1.368.530
Deudores Varios	382.123	391.676	402.252	414.319	426.749	439.551
Provision de Cartera	- 12.823	- 11.750	- 12.068	- 12.430	- 12.802	- 13.187
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	3.647.125	3.271.767	2.381.703	2.660.065	2.642.939	2.639.771
OTROS ACTIVOS						
Gastos Pagos Por Anticipado	27.441	5.488	1.098	220	44	9
Cargos Diferidos	180.027	36.005	7.201	1.440	288	58
Fondo de Reposición de Activos	-	-	4.622.766	3.838.155	3.100.060	2.374.873
TOTAL OTROS ACTIVOS	207.469	41.494	4.631.065	3.839.815	3.100.392	2.374.940
TOTAL ACTIVOS	3.854.594	3.313.261	7.012.768	6.499.879	5.743.331	5.014.711
P A S I V O						
Obligaciones Financieras corto plazo	14.240	-	669.167	730.000	730.000	730.000
Obligaciones Financieras largo plazo	-	-	2.980.833	2.250.833	1.520.833	790.833
Proveedores Nacionales	125.585	128.724	131.942	135.241	138.622	142.088
Proveedores Varios	15.478	15.865	16.262	16.668	17.085	17.512
Cuentas Corrientes Comerciales	1.096.570	1.123.985	1.154.332	1.188.962	1.224.631	1.261.370
Renta Copropietarios	545.468	559.104	573.082	587.409	602.094	617.147
Costos y Gastos Por Pagar	49.508	50.745	52.014	53.314	54.647	56.013
Impuestos Retenidos	76.642	78.558	80.522	82.535	84.598	86.713
Retenciones y Aportes de Nomina	54.941	56.315	57.723	59.166	60.645	62.161
Acreedores Varios	509.085	521.812	534.858	548.229	366.768	201.225
Impuestos Gravámenes y Tasas	102.834	105.405	108.040	110.741	113.510	116.347
Obligaciones Laborales	121.568	124.607	127.722	130.915	134.188	137.543
Anticipos Recibidos de Clientes	11.825	-	-	-	-	-
Fondo De Reposicion Activos	942.378	69.759	-	-	-	-
Reservas Servicios de Grupo	18.132	18.586	19.050	19.527	20.015	20.515
Ingresos Recibidos para Terceros	5.245	5.376	5.510	5.648	5.789	5.934
TOTAL PASIVO	3.689.498	2.858.841	6.511.057	5.919.188	5.073.425	4.245.401
P A T R I M O N I O						
Utilidad del Periodo	591.589	1.113.716	801.250	1.338.157	1.511.564	1.684.191
Utilidades Acumuladas	5.993.909	6.585.498	7.699.214	8.500.464	9.838.621	11.350.185
Utilidades Distribuidas	- 6.420.403	- 7.244.794	- 7.998.753	- 9.257.930	- 10.680.279	- 12.265.067
TOTAL PATRIMONIO	165.095	454.420	501.711	580.691	669.906	769.309
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.854.594	3.313.261	7.012.768	6.499.879	5.743.331	5.014.711

También, a través de la implementación de las estrategias de la obra de remodelación del hotel y el cambio en la política de cobro a clientes se observan en el balance general proyectado los siguientes efectos:

En el activo, en lo referente a las cuentas por cobrar con la aplicación del cambio en la política de cobro a clientes se ve una disminución en el saldo de los años 2017 respecto del saldo de 2012 en 46,58%, con esta estrategia se

mejoran los niveles de la cartera en todos los años, mejorando así mismo el disponible para el periodo analizado.

En el pasivo, las obligaciones financieras presentan un incremento desde el año 2014, ya que es necesario que el hotel se endeude en \$3.650 millones para poder ejecutar la obra de la remodelación, se realizó el ejercicio de lo que se paga cada año en obligaciones a corto plazo y el saldo a largo plazo, el préstamo es a 5 años por lo cual queda un saldo en el año 2017 que terminará de pagarse entre el año 2018 y 2019.

Debido al manejo específico de este hotel en cuanto al fondo de reposición de activos en el cual se registran los activos fijos y mejoras que se realicen en las habitaciones desde el año 2014; sin embargo, se trasladan los saldos al activo ya que empiezan las adquisiciones de estos activos de la remodelación y va disminuyendo año tras año con las apropiaciones que se realizan sobre los ingresos, ya que en este caso se está realizando una mejora a un bien de un tercero, es decir a las habitaciones que están a nombre de los copropietarios.

También es importante tener en cuenta que el FARA del hotel se mantiene en el tiempo y a pesar de la utilización de parte de esos recursos para las obras de remodelación, sigue existiendo el fondo y acumulando recursos para inversiones posteriores de similar alcance a la referida en este documento.

La inversión en la unidad de negocio Hotel Dann Carlton, en Bogotá, afecta positivamente la sostenibilidad del negocio en el largo plazo en la medida en que se ve beneficiado por las políticas del gobierno nacional en materia de exoneración de impuestos.

Como se comentó anteriormente, el patrimonio solo se afecta en las cuentas de utilidad del ejercicio y utilidades acumuladas, estas últimas aumentan de manera positiva en la proyección realizada en 85,54%.

4.10 INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS

Tabla 22 Indicadores Financieros Proyectados

INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Razon Corriente	1,3	1,2	0,4	0,4	0,5	0,6
Gastos Operacionales / ventas	63%	73%	77%	69%	69%	68%
Margen Operacional	37%	27%	23%	31%	31%	32%
ROA	71%	52%	21%	34%	41%	50%
Rotación cartera días	94	72	71	71	67	62

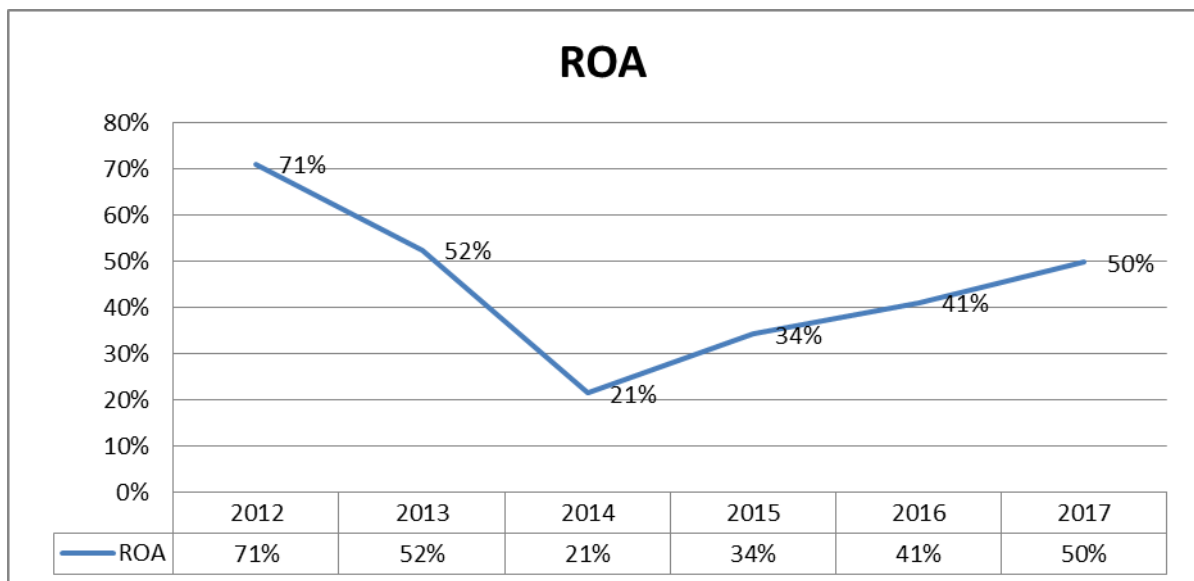
De acuerdo con los supuestos utilizados que están soportados en un decrecimiento en ventas de los años 2013 y 2014 dado que en ese tiempo se ejecutaría la obra de la remodelación, y con una proyección de aumentar en el año 2015 las ventas en un 4% sostenido en los años subsiguientes sumándole el componente de IPC:

En la razón corriente el Hotel Dann Carlton tiene una tendencia creciente del año 2014 al año 2017 dando por debajo de 1 debido al endeudamiento que tiene por la remodelación.

Margen Operacional: Se puede ver como tiene una tendencia creciente a partir del año 2015 en adelante mostrando un margen sostenido del 31%. En el año 2014 el margen es menor por la ejecución de la obra llegando al 23%.

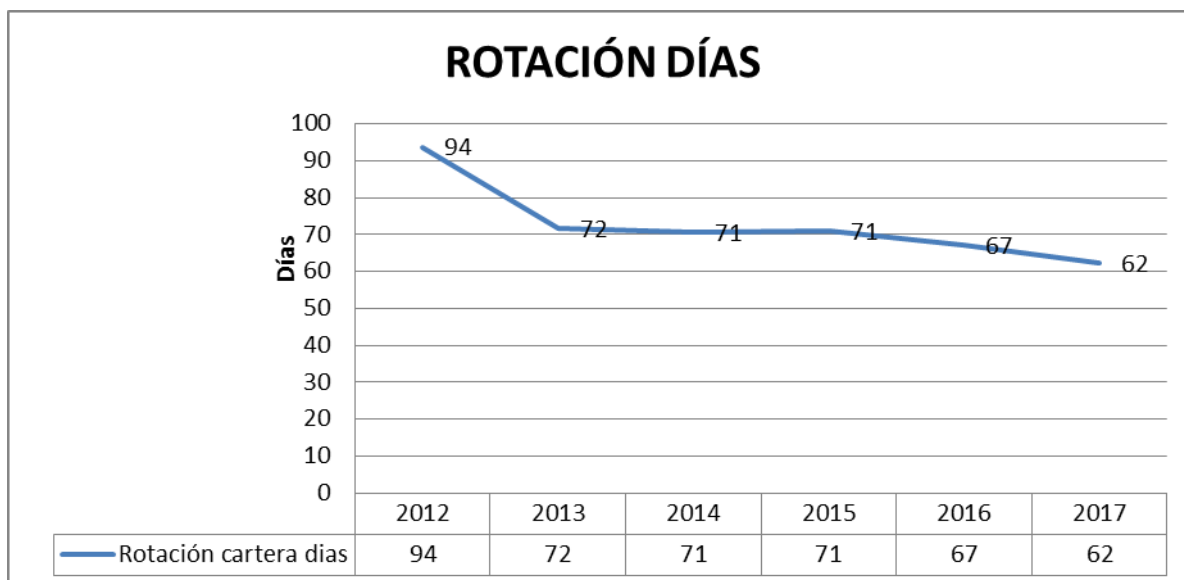
Los activos del hotel para los años del 2015 al 2017 generan indicadores crecientes pasando del 21% del año 2014 al 50% en el año 2017, así se puede observar en la siguiente ilustración:

Ilustración 12 Proyección de ROA



Con la estrategia de cartera se ve como mejora la rotación en días de los años 2013 en adelante llegando niveles normales y no tan altos como el que tenía el hotel en el año 2012.

Ilustración 13 - Proyección de indicadores de rotación estrategia recaudo



Es imposible no resaltar las bondades de la estrategia de recuperación de cartera, ya que se puede observar que con una inversión que oscila en promedio en 22 millones anuales, se da una mejoría del 35% en el indicador pasando de 94 días para hacer efectivo el cobro de las cuentas a 62 días, lo que combinado con las políticas de pago a proveedores, puede dar como resultado una mejoría en el flujo de efectivo de la empresa, que sirve para amortiguar los costos financieros y operativos de la remodelación planteada.

Para evaluar el proyecto de inversión, la definición de la TIO se determinó tomando el peso porcentual de la utilidad del operador o utilidad neta sobre los ingresos en el presupuesto aprobado para el año 2013, esta TIO es de 7,34%.

Tabla 23 Análisis de escenarios evaluación proyecto remodelación

Resumen de escenario					
	Valores actuales:	PESIMISTA	OPTIMISTA	REALISTA	
Celdas cambiantes:					
Q	27.448	25.000	31.738	27.448	
PV	205.733	180.000	214.067	205.733	
CV	71.491	71.491	74.923	71.491	
CF	1.758.280.062	1.758.280.062	1.758.280.062	1.758.280.062	
Celdas de resultado:					ESPERANZA
VPN	11.171.835.889	1.054.555.845	18.764.942.448	11.171.663.192	8.263.812.141,81
CAUE	2.750.147.689	259.597.827	4.619.326.996	2.750.105.177	2.034.285.509,97
BC	5,37	1,42	8,06	5,37	4,194828284
TIR	57,32%	14,65%	77,48%	57,32%	43,28%
TIRM	50,26%	14,30%	62,95%	50,26%	37,78%
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		40%	15%	45%	

En el anterior resumen de escenarios se ve como para el proyecto de remodelación de habitaciones que se plantea en este trabajo como parte del plan de acción que se recomienda desarrollar en el hotel para que pueda de alguna manera mejorar sus ventas, y enfrentar a la nueva oferta que sigue en crecimiento con productos novedosos y modernos, se plantearon 3 escenarios en los cuales se van a analizar las herramientas de evaluación de un proyecto para determinar la viabilidad del proyecto.

El Valor presente Neto (VPN) es positivo, el CAUE de todos los escenarios también es positivo y representa la distribución del VPN en cuotas fijas iguales durante la vida útil del proyecto es positivo. La relación Beneficio – Costo muestra un indicador superior a 1 que define el proyecto como viable en todos los escenarios porque muestra que los ingresos son superiores que los egresos del mismo.

Como se observa, los datos que arroja el instrumento de evaluación de la estrategia son favorables, razón por la cual se puede concluir que los datos son confiables para ser incorporados al modelo financiero como entradas iniciales del mismo.

Finalmente dentro del resumen de escenarios se determinó la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los escenarios para lo cual se le dio un peso mayor al escenario realista de un 45% teniendo en cuenta la situación actual del hotel, luego se le dio un 40% al escenario pesimista por la situación de sobreoferta que se vive en Bogotá que tiende a acentuarse por la entrada de más hoteles a la ciudad, al escenario optimista se le dio un peso menor del 15% que es cumplir con el presupuesto aprobado por los accionistas.

Como es posible observar en la simulación financiera realizada, la viabilidad del proyecto de inversión, que se puede llevar a cabo para remodelar el hotel y fortalecer la capacidad operativa del negocio, así como hacer más atractiva la oferta de servicio para los visitantes, resulta en la posibilidad de obtener mayores volúmenes de ventas, generando un valor de mercado del negocio importante y haciendo atractiva la inversión para los propietarios, ya que con esta estrategia se puede garantizar la sostenibilidad del negocio, puesto que

los ingresos por la operación están aumentando en el periodo de 2013 a 2017 en cerca de \$600 millones de pesos, una vez descontado el valor de la inversión.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico financiero adelantado para la empresa Hotel Dann Carlton – Bogotá; se ha podido establecer una disminución constante para los periodos comprendidos entre el 2011 y el 2012, en los ingresos de 7%, así como una caída significativa en la utilidad neta de 11%.

Debido a la disminución en las ventas en los últimos años, el margen Ebitda disminuye del año 2008 del 51% al 46% en el año 2012.

El manejo de cartera del Hotel se ha deteriorado notoriamente, pasando de 45 días en 2008 a 94 días en 2012, mientras que la cuentas por pagar para el año 2012 se están cubriendo en 82 días. Dejando una brecha entre la rotación de cartera y las cuentas afectando los flujos de caja de la organización.

Con la implementación de las estrategias se observa un incremento promedio de 7,53% en las ventas comprendidas entre los años 2015 a 2017, mejorando el nivel de flujo de caja en el mismo periodo de tiempo, con un crecimiento promedio del 26% y además cubriendo los gastos asociados a su puesta en marcha, obteniendo en promedio un margen EBITDA del 35% en los últimos tres años de la proyección.

El indicador ROA muestra un rendimiento creciente del año 2014 con 21% y llegando al 2017 con 50% luego de implementar las estrategias propuestas.

El indicador de rotación de días de recaudo de cartera con la aplicación de la estrategia mejora su índice de 94 días en el año 2012 a 62 días en el año 2017.

Acorde a la evaluación del proyecto de remodelación se obtienen cifras positivas en los indicadores de relación Beneficio – Costo que muestra un indicador superior a 1 incluso en el escenario pesimista en el que se obtiene un indicador del 1,42, lo anterior define el proyecto como viable en todos los escenarios porque muestra que los ingresos son superiores que los egresos del mismo. En los demás indicadores tales como TIR, TIRM, VPN y CAUE los datos muestran la viabilidad del proyecto.

6. RECOMENDACIONES

Como eje central de las recomendaciones para mejorar la situación financiera de la empresa se plantea la necesidad que en 5 años se puede alcanzar un flujo de caja libre aceptable, que denota un crecimiento sostenido, en la medida en que es posible materializar dicho efecto a través de la utilización de \$1.071 millones del Fondo de Reposición de Activos, y un apalancamiento financiero de \$3.650 millones para la remodelación de las habitaciones como alternativa para mejorar de manera decidida los ingresos, más aun si se observa que la oferta de habitaciones crece en 14% de 2011 a 2012, y la oferta en menor proporción en 7% en el mismo periodo.

Teniendo en cuenta como variables principales de la operación del hotel el precio promedio de la habitación por noche y la cantidad de habitaciones ocupadas, se presentan perspectivas de sostenibilidad positiva, más aun si se complementa con estrategias comerciales tales como el excelente servicio, el know how, el good will, promociones empresariales, convenios y planes de fin de semana, ya que esto, junto con la renovación del hotel permite por un lado mejorar el servicio, ajustar la tarifa y crecer de manera sostenida y por otro ofrecer a los copropietarios y a los socios del Hotel una rentabilidad atractiva.

También, se recomienda a la gerencia del hotel, realizar un seguimiento permanente a las políticas de recaudo de cartera, ya que como se observa para 2012 el indicador de rotación, aumentó en 45% frente a 2011, lo que obliga a tomar medidas, tales como la propuesta en el documento. Ya que con inversiones no muy costosas en este tipo de estrategias se mejora este indicador en 35% comparando las vigencias 2012 y 2013.

No obstante, es importante tener en cuenta que las limitaciones del modelo están dadas primero por la volatilidad de los indicadores tomados como referencia para las proyecciones y segundo porque el modelo de análisis del proyecto de inversión presentado depende exclusivamente de dos variables, precio promedio de la noche por habitación y la cantidad proyectada de ocupación esperada, razón por la cual se requieren planteamientos adicionales si se solicita un análisis más amplio.

Por último el modelo de análisis permite variar los supuestos económicos, así como simular los flujos de caja proyectados con y sin el proyecto de inversión, por lo cual es de fácil adopción y consulta permanente para el área financiera de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. FEDESARROLLO. Estudio de prospectiva para la industria de la hotelería. Estudio de COTELCO realizado por FEDESARROLLO. Bogotá. 2010.
2. GARCÍA, Guillermo (2013, julio 7). Turismo industria sin chimeneas. *Diario el Universal* p. 66.
3. GONZÁLEZ, Hernando. Una mirada a la historia. Asociación Colombiana de Planeación Financiera. Bogotá. 2011.
4. SHEEL, Adolfo. Evaluación Operacional y Financiera aplicada a la industria hotelera, 3ra ed. Bogota: Universidad Externado de Colombia, 2010. p. 262, 282.
5. TELLEZ, Juana. (2012, septiembre 30). Situación Colombia. BBVA Research. Recuperado el 22 de agosto de 2013 desde el sitio web: http://serviciodeestudios.bbva.com/KETD/fbin/mult/1208_SituacionColombia_3T12_tcm346-354861.pdf?ts=2892012
6. VIAJAR. ET (2012, agosto 27). Por caída en ocupación, evaluarán exenciones tributarias a 27 hoteles. *El tiempo* p. 42