

Capítulo IV

Presentación de los resultados

4.1 Resultados del estudio financiero

El proyecto realizado fue un proyecto de inversión de un hotel boutique en el centro de la ciudad de Puebla, donde se realizó un estudio financiero y uno de la competencia. Para realizar este proyecto se supuso la adquisición de una casa colonial en el centro de Puebla, su remodelación y el equipamiento de dicha casa. Los promotores del proyecto son Gabriela Forzán Dauzón y Verónica Gómez Amézquita quienes serían los socios. Para este proyecto se percibieron ciertos beneficios derivados de su realización, como son: la generación de empleos, el desarrollo sectorial y regional, y la competitividad de la industria en el Estado.

Después de haber realizado el estudio financiero de un posible hotel boutique se obtuvieron resultados que interesan a los inversionistas. Iniciando con las cotizaciones para la inversión inicial que resultó ser de \$5,942,006.50 incluyendo la adquisición de la casa colonial, el acondicionamiento de ésta, la adquisición de mobiliario y equipo, amenidades, licencias de remodelación y funcionamiento y el capital de trabajo.



Como resultado del préstamo que se proporcionó a los inversionistas por parte de Bancomer, se otorgaron \$650,000.00 dejando a los socios una inversión de \$4,866,679.50. Dicho préstamo se recibió en condiciones de pago de 36 meses con tasa TIIE + 7 puntos.

En cuanto a los ingresos proyectados a diez años se estableció ingresos por habitaciones, ingresos por teléfono, por galería, por renta de restaurante y por otros ingresos. En los ingresos por habitaciones se inició el primer año con un promedio de un 51% de ocupación dando un ingreso total de \$1,912,500.00 (dicho promedio se estableció en base al dialogo con algunos directivos de los hoteles visitados mientras se realizaba el análisis de la competencia y con el profesor Guido Banda) aumentando su ocupación por año hasta llegar al décimo con un promedio de ocupación del 95% al año resultando con un ingreso de \$4,579,080.00

Los ingresos por teléfono, se proyectaron en el primer año con la cantidad de \$42,942.00 y el décimo año proyectando \$91,581.60. Estos ingresos representan el 2% de los ingresos por habitación por año, es decir, el ingreso por teléfono del primer año representa el 2% del ingreso por habitación del mismo año y así sucesivamente, basándose en la reconocida revista Horwath Castillo Miranda, contadores públicos y consultores de negocios y en conversaciones personales con el profesor Guido Banda.

De la misma manera, en cuanto a los ingresos por galería (basándose en información de algunos hoteles boutique), se proyectó por año un 5% de los ingresos por habitación al igual que en el caso de los ingresos por teléfono.



Otro de los ingresos estipulados fue el de ingreso por renta al restaurante dado que, se acordó que éste sería outsourcing lo que representó un ingreso. Dicho ingreso es por la renta de \$18,000.00 mensualmente durante el primer año aumentando un 7% anual hasta el décimo año.

Por último, se consideraron otros ingresos en años distintos por venta de mobiliario y equipo. Estas ventas se efectuarán en el año cuatro, vendiendo el equipo depreciado totalmente, a un 10% de su valor inicial. En el año cinco, se venderán los colchones totalmente depreciados a un 10% de su valor inicial y en el año ocho, se venderá el equipo que ya esté depreciado al mismo porcentaje. Lo anteriormente descrito dio un total de ingresos de \$41,714,184.12.

Después de obtener los resultados de los ingresos totales se hicieron las depreciaciones de los activos del hotel en proyecto dando una cifra de \$1,957,348.68 y la amortización con un resultado total de \$5,000.00.

Para poder finalizar con el estado de resultados y el flujo de efectivo se necesitó presupuestar los costos y gastos que el hotel tendría durante diez años. Se tomaron en cuenta los gastos que un hotel boutique de 6 habitaciones (basado en datos reales) tiene, tales como: nomina, mantenimiento, gastos administrativos, fumigación, sistemas de computo, comisiones bancarias, lavandería, seguros, Internet, cable, entre otros. Acumulando un total en el primer año de \$1,096,384.30 y van aumentando conforme pasan los años. El total de gastos de los diez años suma un total de \$12,238,440.79 los cuales son compensados y superados en cada uno de los años por los ingresos totales del hotel.



Después de tener los ingresos, costos y gastos del hotel durante 10 años se hizo el estado de resultados en donde se pudo obtener la utilidad antes de intereses e impuestos al restar los ingresos de los gastos y al restar los intereses y los impuestos se puede obtener la utilidad neta por año.

Una vez hecho el estado de resultados, el flujo de efectivo se realizó y se obtuvo el resultado esperado. Se sumo la utilidad neta obtenida en el estado de resultados, la recuperación del Iva (impuesto al valor agregado) en algunos de los años, las depreciaciones y amortizaciones de los activos, el pago de capital en los tres primeros años, algunas inversiones realizadas en tres años diferentes dando como resultado el flujo de efectivo neto y con este, la Tasa de Retorno de la Inversión del 31.52%, la cual representa un alto porcentaje. Y por último el valor presente neto que es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VPN (valor presente neto) constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.

4.2 Resultados del estudio de la competencia

Según Kotler (1988), en un análisis competitivo existen muchos factores importantes que se tienen que considerar para hacerlo y llevarlo a cabo correctamente, es por esto que se mencionarán a lo largo del análisis.

A) El mercado objetivo: es decir a qué mercado se pretende entrar. A los hoteles que se analizaron se consideraron como hoteles que podrían representar una fuerte competencia por el tipo de servicio que ofrecen y por el mercado al que están enfocados, el mercado objetivo en el caso del hotel boutique que se pretende ubicar en Puebla es por el tipo de producto que se ofrecerá, como sabemos un hotel boutique “ofrece un servicio e instalaciones que son innovadores, y personalizados, llaman la atención por ser hoteles en donde su diseño es peculiar y lo cual lo va a diferenciar de otros hoteles” (Reyes, 2001, 122); por esta razón, el tipo de clientes que los hoteles analizados reciben son gente que viene a la ciudad de Puebla para vacacionar, según lo analizado vienen normalmente del extranjero, pues por el tipo de hotel y los servicios que ofrece se consideran como de ocio.

B) Competidores directos: se definen como “aquellas empresas que están en capacidad, a través del tiempo, de ganar o perder una parte sustancial de clientes” (Guiltinan, 1994, 100) unas en relación con las otras, por cuanto sirven a los mismos clientes y ofrecen beneficios similares. Estos competidores son con lo que se debe empezar para poder comenzar a coleccionar información, debemos identificar quienes son nuestros competidores directos. En el centro de la ciudad



de Puebla se encuentran algunos de los más importantes hoteles boutique así como también en Cholula, por lo que se analizaron y visitaron los siguientes: La Casona de la China Poblana, Mesón de la Sacristía de Capuchinas, La Purificadora, Estrella de Belem, La Quinta Luna, El Sueño y Casa Reyna; se ha considerado a estos hoteles como los principales competidores pues tienen el concepto del hotel de este proyecto ya que en su mayoría brindan los mismos servicios que los que se pretende ofrecer.

Se tomaron en cuenta la cantidad de hoteles boutique que hay en Puebla y Cholula, ya que este es un factor importante para analizar detalladamente al competidor pues muchas veces depende de la cantidad de competidores la rentabilidad que tendrá el proyecto. Otro punto importante es la estructura que tienen los demás hoteles, es por esto que se analizó el tamaño de cada uno de ellos; a excepción de La Purificadora que cuenta con 26 habitaciones, los demás hoteles oscilan entre 5 y 10 habitaciones, lo que da un punto de referencia para poder competir igual o mejor en el mercado. Dado esto, el hotel en propuesta se estima de 6 habitaciones en total. Una de las bases que se tomó para analizar a los competidores fue la calidad del servicio que brindan ya que se escogieron en base a los más reconocidos y los mejor ubicados.

Al realizar las visitas se consideraba el porcentaje de ocupación y los resultados fueron distintos, por ejemplo en Casa Reyna y Estrella de Belem la ocupación fue del 0% y en La Purificadora tuvo un 100%, los demás estaban entre el 50 al 90% de ocupación, este es un dato interesante pues ofrecen los mismos servicios, están dirigidos al mismo mercado y la temporada afecta de igual forma

por lo que también la baja ocupación puede considerarse como una debilidad del hotel. El hotel Casa Reyna y La Purificadora, tienen aproximadamente el mismo tiempo en el mercado y los resultados son completamente distintos, por lo que se concluyó con esto que en Casa Reyna no se le había dado la correcta difusión y promoción para el buen funcionamiento como nuevo participante.

C) Examinar las fuerzas competitivas del mercado: aunque el enfoque principal del análisis tiende a estar en los competidores directos, la intensidad genera la competencia en el mercado es una función de una cadena de fuerzas implícitas del mercado (Porter, 1979, 99). Existen cinco fuerzas que controlan la competencia en la industria, según Porter, 1979, estas fuerzas son: a) amenazas de nuevos participantes, b) poder de negociación de los proveedores, c) poder de negociación de los clientes, d) amenazas de productos o servicios sustitutos y e) la intensidad competitiva entre los actuales competidores.

En la amenaza de nuevos participantes es importante reconocer los actuales competidores directos, también es esencial estar en condiciones de identificar los probables competidores futuros, en este proyecto, el hotel boutique que se pretende establecer funge como nuevo participante pero no es menos importante este aspecto de amenaza pues una vez ya establecidos, la llegada de un hotel boutique nuevo será un factor importante a considerar, por esta razón es importante estar en constante innovación y vanguardia.

En cuanto a la segunda fuerza competitiva, los proveedores que se tendrán en el hotel de esta propuesta ya han sido escogidos a lo largo del proyecto, para la materia prima se ha cotizado con diferentes proveedores con el fin de comenzar



una negociación adecuada y sobretodo comenzar con costos bajos pero tomando en cuenta la calidad; el cambiar de proveedor no tiene un costo muy alto ya que los proveedores no han encontrado la forma de comprometer al comprador, por lo que en los hoteles es común hacer cambios de proveedor siempre que den mejor calidad y precio (Foser, 1986, 160).

Una de las fuerzas que se mencionan es la de poder de negociación de los clientes, este es similar al de los proveedores pues se debe tomar en cuenta desde el inicio, la forma en que se manejarán y se buscarán nuevos clientes. El cliente siempre está en constante demanda del mejor producto al menor precio. En los hoteles visitados se investigó si existían clientes frecuentes y qué tan frecuentes estos son, los resultados fueron distintos en algunos, por ejemplo, en Estrella de Belem sí tenían clientes repetitivos, sin embargo, no es tan común como lo es en El Mesón de la Sacristía, ya que estos llevan mayor tiempo en el mercado y son más conocidos, por otro lado, La Purificadora a pesar de su corto tiempo en el mercado, cuenta con clientes repetitivos que conforman gran importancia en sus ventas por ser más que nada en volumen y no en número, es decir, tal vez son pocos los clientes que hasta ahora han sido repetitivos pero éstos han representado gran parte de sus ventas.

Otro factor que representa un obstáculo en el mercado es la amenaza de sustitución, “las clases alternativas de productos pueden sustituirse entres sí, en especial si los cambios en la importancia relativa de varios atributos ocurre para uno o más segmentos del mercado” (Foster, 1986, 162). En el caso de estos hoteles, se pudo analizar que los productos sustitutos para ellos pueden ser por

ejemplo las casas de huéspedes que cuentan con un precio bajo a pesar de sus distintos servicios pero ofrecen lo básico que es hospedaje y alimentos por lo que el cliente puede llegar a sustituir un hotel boutique con este tipo de producto, sin embargo, los hoteles analizados se encuentran en constante innovación para que sus clientes no caigan en la sustitución del producto, buscan estrategias que puedan atraer al cliente mas allá de empujarlo a adquirir otro producto.

Por último, tenemos que la fuerza de intensidad de la competencia entre competidores actuales “es la que determina el posible costo de hacer frente a la competencia y reconocer las bases y los tipos de competencia que probablemente serán los más importantes” (Porter, 1979, 137). En hoteles analizados se observó que la mayoría tiene aproximadamente el mismo tamaño y fuerza en el mercado, lo que tiene que hacer el hotel en proyecto un producto innovador para entrar en competencia con los hoteles anteriormente mencionados. Gracias al análisis realizado se observó que los hoteles boutique están en constante crecimiento y esto da pie a que la competencia entre todos sea mayor y dado que los servicios que ofrecen los hoteles competidores con el hotel propuesto son similares se analizaron ciertos aspectos que pueden hacer la diferencia en el servicio, los aspectos fueron: limpieza, uniformes, calidad de servicio, rapidez de atención, calidad del producto, decoración, recepción, tamaño, lobby, logo, ubicación, fachada, iluminación, ambientación y página web; los resultados de esto se manifestarán en una tabla a continuación, la cual muestra a escala del 1 al 5 (siendo 1: muy malo, 2: malo, 3: regular, 4: bueno y 5: excelente) la calidad en cada uno de los aspectos mencionados en cada hotel visitado, se muestra



también el total de calificación que obtuvo cada hotel en cada aspecto para poder observar de mejor forma el resultado del hotel que cumplió mas con la calidad de los mismos así como también el que menos lo cumplió.

Cómo puede observarse en la tabla 4.1, las calificaciones mas bajas en aspectos calificados fue la de uniformes, la mayoría de los hoteles no ponía mucho cuidado con la calidad y limpieza de los uniformes, en algunos de ellos como en Estrella de Belem no tenía siquiera uniformes lo que impedía identificar al personal de hotel; la ambientación se observó baja pues obtuvo un resultado de 26 puntos (no todos los hoteles contaban con ambientación); la limpieza, página web, iluminación, fachada, calidad del servicio, rapidez de atención, recepción, lobby y ubicación son aspectos con resultados altos, en promedio la mayoría de los hoteles tuvo una calificación buena. Por último el producto, decoración, tamaño y logo fueron los aspectos en las que todos los hoteles analizados obtuvieron como excelente, por lo que se consideraron aspectos fuertes con los cuales cuenta la competencia.

En la figura 4.1 se muestran los resultados de los hoteles en cuanto al que obtuvo mayor calificación así como también el que obtuvo la menor. También se explica a que mercado se enfoca cada uno, cuáles son sus competidores y cuál es su mayor ventaja competitiva la cual usan como su mejor estrategia de competencia.

En el caso de este proyecto existe un factor esencial que es la barrera de entrada en la cual se presentan los obstáculos o dificultades para poder entrar al mercado que se pretende llegar dado que existen ya otros competidores ya



funcionando en el mercado. Ya que se pretende ubicar un hotel nuevo en donde ya existen otros del mismo estilo, una de las barreras que se presentan son la de la inversión inicial, si no se cuenta con el presupuesto adecuado para entrar como competidores, no se logrará el resultado deseado. Se necesita planear para el hotel boutique una buena fuente de producción como lo son materias primas, tecnología y mano de obra especializada para poder igualar o superar a la competencia.

Una de las barreras que en ocasiones no se toma mucho en cuenta es la de regulación gubernamental; en la apertura de este hotel se pretende tener todo en regla en cuanto a permisos y regulaciones (licencias de remodelación y de funcionamiento) pues esto podría ocasionar problemas con graves consecuencias a lo largo de la vida de dicho hotel, en cuanto a los hoteles analizados no se detectó ningún problema al respecto y según la información proporcionada ninguno ha pasado por problemas de este estilo. Por último se considera que la barrera de la lealtad del cliente es esencial pues por ser nuevos en el mercado no se tiene aun la cantidad de clientes como en un hotel ya en funcionamiento, sin embargo, por medio de factores como la promoción y página web se planea comenzar con un número por lo menos suficiente para su apertura.

D) Evaluación de la ventaja competitiva: El objetivo final de realizar un análisis competitivo es “identificar posibles medios para lograr una ventaja sostenible sobre los competidores, a fin de alcanzar los objetivos fijados para un producto o línea de productos” (Foster, 1986, 162). Por esto existen factores como: a) ventajas posicionales: dentro de esto es importante considerar el precio y



analizando los hoteles visitados, las tarifas se encontraron entre \$1,500 y \$3,500 dependiendo del hotel y del tipo de habitación que se ofrecen, es por esto que una de las estrategias que se utilizarán para la apertura de este hotel es de tener al inicio la tarifa mas baja posible para poder penetrar en el mercado.

Los beneficios y servicios superiores del hotel serán superar por lo menos los servicios analizados en base a los resultados obtenidos y obtener un resultado superior en todos los aspectos. Dado que no se tiene una marca reconocida en el mercado, la calidad de los servicios que se ofrecerán serán como se mencionó superiores a los de la competencia, se utilizarán mejores uniformes, habrá mayor limpieza, el servicio será rápido, la decoración será diferente e innovadora, entre otras cosas. Deben existir características innovadoras en las empresas especialmente en las de apertura según Foster, (1986); para que de esta manera se entre más fácil al mercado, en el caso del hotel que se propone, la galería es una de las estrategias que se eligió ya que se pretende diferenciarlas de las demás teniendo a la venta artículos innovadores que los clientes solo puedan adquirir en dicha galería. La distribución del espacio será bien planeada para lo que se ha contratado un ingeniero que llevó a cabo una correcta y provechosa distribución del espacio disponible.

A pesar de las dificultades que existen por ser el nuevo producto del mercado, también existen ventajas, como puede ser un análisis posterior al proyecto, pues de esta forma se corregirán en esta propuesta los errores percibidos en los demás hoteles, por ejemplo, se observó en el análisis que los uniformes son un elemento poco considerado en los hoteles analizados, siendo



este un factor importante para la imagen del mismo pues es desde la entrada donde se comienza la experiencia y esto no se percibió, por lo tanto, se pretende innovar en este aspecto para que el cliente pueda percibir la diferencia del hotel propuesto con los demás. Se observa que el hotel El Sueño y La Purificadora, cuentan con el puntaje mas alto en el análisis por lo que estos representan una fuerte competencia para el proyecto, sin embargo, también se observaron ciertos errores que en nuestro caso puede ser una oportunidad para corregir, que también en estos casos sus debilidades fueron los uniformes por lo que para nosotros puede ser una fortaleza. No obstante, La Quinta Luna fue el hotel con menor calificación dado que falló en más aspectos, especialmente en la limpieza y en la ubicación.

El objetivo del llevar a cabo este análisis es poder identificar cuales son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tendrá el hotel proyectado, así como observar la de los hoteles evaluados y así entrar con mayor fuerza al mercado. Otra de las estrategias que se pretenden utilizar es la del personal capacitado, pues se observó en base a los conocimientos adquiridos en clase, que había algunos elementos del personal que no estaban preparados debidamente, por lo que también es una ventaja para lo que se propone, se planea contratar a personal capacitado que supere el servicio, la atención, la voluntad de servicio y el conocimiento que tienen los hoteles mas fuertes en cuanto a la competencia. Esto con el fin de que el personal tenga habilidades superiores a los de los demás hoteles dado que esto le dará mayor fluidez a todas las tareas que se lleven a



cabo tanto interna como externamente, es decir, tanto en la comunicación interna como el contacto con el cliente.

En el hotel Estrella de Belem que esta dentro del grupo Hoteles con Ángel, por ejemplo, no tenían un servicio de alimentos, esto, comparándolo con lo propuesto sería una ventaja ya que se pretende contratar servicio de alimentos outsourcing para dar mayor satisfacción a los clientes pues es un servicio complementario que puede distinguirse de otros. La ambientación es otro punto que se calificó con una puntuación baja ya que no existía música de fondo, decoración agradable o iluminación correcta; lo cual por ejemplo comparando con Casa Reyna sería una ventaja pues este hotel no tuvo una ambientación como los demás y aquí existe otra ventaja para brindar un mejor servicio. Por otro lado si hablamos de la página web, la fachada, la iluminación, la ubicación, el logo, lobby, recepción y los antes mencionados son factores que pueden ser oportunidades de mejorar y de ser aquello por lo que el huésped se mantenga leal y considere el hotel mejor que otros, esto, considerando que el puntaje fue promedio. En cuanto a los demás servicios analizados como lo son la calidad del producto, decoración, tamaño y logo, se consideran como aspectos bien establecidos en los hoteles y por lo tanto para el hotel en apertura representan una amenaza, por lo que habrá que poner un especial énfasis en estos aspectos y de alguna forma perfeccionarlos para que el cliente los perciba tan buenos o mejores que los demás.

Con lo mencionado anteriormente podemos considerar que los competidores más fuertes son La Purificadora y El Sueño ya que la mayoría de los



aspectos calificados fueron altos y en cuanto a los demás tienen más factores que se pueden mejorar y diferenciarse entre ellos.