

**DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS PARA EL SECTOR  
HOTELERO DE VILLAVICENCIO**

**KAREN LEONELA RINCÓN SABOGAL  
ISAIAS RUBIANO RODRÍGUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
VILLAVICENCIO**

**2017**

**DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES FINANCIERAS PARA EL SECTOR  
HOTELERO DE VILLAVICENCIO**

**KAREN LEONELA RINCÓN SABOGAL**

**ISAIAS RUBIANO RODRÍGUEZ**

**DIRECTORA**

**ROSA EMILIA FAJARDO CORTÉS**

**MG EN ADMINISTRACIÓN**

**UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
PASANTÍA EN PROYECTO DE PROYECCIÓN SOCIAL  
VILLAVICENCIO**

**2017**

**Autoridades académicas**

**Jairo Iván Frías Carreño**  
Rector

**Doris Consuelo Pulido González**  
Vicerrector Académico

**José Milton Puerto Gaitán**  
Secretario General

**Rafael Ospina Infante**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

**Carlos Leonardo Ríos Viasus**  
Director de la Escuela de Economía y Finanzas

**Cesar Augusto Chisco Urrea**  
Director de Programa de Contaduría Pública

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

Javier Díaz Castro  
Director Centro de Investigaciones

---

Cesar Augusto Chisco Urrea  
Director de Programa Contaduría Pública

---

Rosa Emilia Fajardo Cortes  
Directora Trabajo de grado

## Contenido

1. Planteamiento del problema.....	9
2. Justificación .....	10
2.1 Objetivo General .....	11
2.2 Objetivos específicos.....	11
3. Marco teórico .....	12
3.1 Antecedentes .....	13
3.2 Estado del arte .....	14
3.3 Teorías.....	17
3.3.1 Hotelería.....	20
3.4 Marco contextual.....	21
3.4.1 Hotelería en Europa .....	22
3.4.2 Hotelería en América .....	23
3.4.3 Hotelería en Colombia .....	24
3.4.4 Hotelería en Villavicencio .....	27
3.5 Marco legal y normativo. ....	28
3.6 Marco conceptual .....	32
4. Diseño Metodológico.....	34
5. Análisis de resultados .....	36
6. Conclusiones .....	78
7. Recomendaciones .....	79
Bibliografía .....	81

## Índice de figuras

- Figura 1: Número de habitaciones que tienen los hoteles*
- Figura 2: Índice de ocupación que manejan los hoteles.*
- Figura 3: Conceptos que generan ingreso de recursos a los hoteles.*
- Figura 4: Financiación que otorgan los proveedores.*
- Figura 5: Tiempo de financiación otorgada a los clientes.*
- Figura 6: Medio de pago más utilizado por los clientes*
- Figura 7: Costo financiero del medio de pago.*
- Figura 8: Estructura pasivo y patrimonio.*
- Figura 9: Costo financiación externa.*
- Figura 10: Necesidad de financiación externa para realizar pago de pasivos.*
- Figura 11: Criterios a tener en cuenta para escoger la entidad de financiación.*
- Figura 12: Flujo de caja insuficiente para cubrir obligaciones con acreedores de corto plazo.*
- Figura 13: Garantías que ofrece para obtener financiación.*
- Figura 14: Recaudo oportuno de cartera.*
- Figura 15: Rentabilidad esperada por los propietarios de la empresa.*
- Figura 16: Alcance de las expectativas de rentabilidad.*
- Figura 17: Rentabilidad ajustada al sector hotelero en la región.*
- Figura 18: Aplicación, control y ejecución de presupuestos.*
- Figura 19: Distribución de utilidades a los socios.*
- Figura 20: Aplicación periódica de indicadores financieros.*
- Figura 21: Campos de contribución con la exoneración del impuesto de renta.*
- Figura 22: Aplicación de centros de costos para los departamentos de operación y servicios.*
- Figura 23: Conocimiento de costos fijos y variables de los hoteles.*
- Figura 24: Indicadores ROA, ROE, EBITDA en los estados financieros*
- Figura 25: Métodos utilizados para determinar las tarifas de las habitaciones.*
- Figura 26: Métodos utilizados para determinar las tarifas de restaurantes.*
- Figura 27: Ejecución y control de los platos del menú del restaurante.*
- Figura 28: Disponibilidad para recibir asesoría en materia financiera en el establecimiento.*
- Figura 29: Requerimientos o necesidades de temas específicos en asesoramiento.*

## **Introducción**

El diagnóstico financiero entendido como el análisis e interpretación de la posición económica y financiera de una entidad, es de gran importancia para la misma, ya que sirve para proporcionar la información que se determinó como base para la toma de decisiones en satisfacción de las necesidades que pueda presentar la entidad en materia financiera, y así mismo se utilizó para poder pronosticar o adelantarse a hechos futuros que puedan afectar la evolución económica de la empresa.

Con la presente investigación se pretendió identificar las necesidades financieras que presenten las entidades específicamente del sector hotelero de Villavicencio afiliadas a COTELCO y que cumplan la condición de pertenecer al grupo PYMES, se consideró este grupo como la población de la investigación, ya que este es un sector en el que se estima la posibilidad de que aun existan falencias en su gestión y en la aplicación de indicadores financieros o estándares evaluativos que permitan valorar dicho sistema.

Por medio de una entrevista programada para cada uno de los hoteles y a través de la aplicación de una encuesta donde el establecimiento aportó insumos para identificar las necesidades que a su vez permitieron el análisis, que determinó tanto las cualitativas como cuantitativas que vienen presentando estos, lo anterior con el fin de aportar una serie de recomendaciones y/o metodologías que pueden utilizar para la satisfacción de dichas falencias.

Este proyecto está estructurado de la siguiente manera: la introducción que expone la importancia del tema de investigación, también se identificó el aporte que se traduce en respuesta a las necesidades financieras de cada uno de los hoteles de la muestra, obtenida de la selección de 12 hoteles entre un listado de 45 hoteles afiliados a COTELCO y que se encuentran en la categoría de PYMES y por último se da a conocer la metodología a utilizar para el cumplimiento de los objetivos; la formulación del problema en donde se precisa el objeto o asunto a investigar; la justificación en donde se mencionan las razones por las cuales es necesario e importante realizar el estudio; los objetivos que indican lo que se pretende alcanzar con la realización de este; el marco teórico en el cual se aborda toda la recopilación de la información basada en antecedentes y evolución de la gestión y su aporte a las empresas, también se apoya en una serie de teorías relacionadas con el segmento financiero; el marco conceptual donde se detallan conceptos descritos por distintos autores acerca del diagnóstico financiero; el marco contextual que delimita el ámbito circunstancial y el ambiente físico dentro del cual se desarrolla el proyecto, marco legal que describe las leyes que apoyan esta investigación en materia financiera y hotelera; la metodología que describe el tipo de estudio realizado, la población objeto de estudio y los procedimientos utilizados para la recolección y procesamiento de la información.

## **1. Planteamiento del problema**

El turismo presenta un comportamiento que se puede identificar como un fenómeno estacional, con picos en Colombia a mitad y final del año, son las temporadas en que se incrementa la llegada de turistas internacionales y que los nacionales se desplazan por todo el país. Este importante sector presenta una participación significativa en el crecimiento de la economía del país. Solo entre los años 2009 y 2010, el aumento en la llegada de turistas extranjeros fue del 9%. Así, mientras en 2009 llegaron al país 1.353.700 turistas, en 2010 esta cifra fue de 1.474.863 llegadas (Secretaría de Planeación Distrital, 2011).

La hotelería es el sector del turismo que genera más oportunidades de empleo e ingresos, lo que la postula como el mayor factor de desarrollo para una ciudad como Villavicencio que se encuentra en constante crecimiento y que además tiene un excelente potencial.

Teniendo en cuenta que la economía del país no se encuentra en su mejor momento, debido en gran parte al hueco fiscal que ha dejado la crisis petrolera, se puede ver que esto generó que los directivos de COTELCO en sus reuniones hablen de posicionar al sector hotelero como la segunda economía, basados en que es una economía que mueve a las demás, ya que si se tiene turistas, sectores como transporte, comercio, gastronómico y demás se verán beneficiados y genera más crecimiento, esto esperando que se den una serie de factores tales como ver más interés de la parte gubernamental de cada departamento incrementando la inversión en el turismo.

En la actualidad, gracias a las facilidades tributarias que ofrece el país, grandes cadenas hoteleras han iniciado sus operaciones en Colombia y con esto han aumentado la oferta y la demanda con altos estándares de calidad. Pero esto no ha sido bueno ni equitativo para todo el sector, ya que los hoteles de mediano y pequeño tamaño han visto la disminución de huéspedes y con ello unos menores ingresos.

Muchos de estos hoteles no cuentan con las capacidades y habilidades para contrarrestar esta situación desde el ámbito financiero, y así implementar medidas que minimicen el impacto económico que se pueda generar.

El presente proyecto busca analizar, diagnosticar y aportar fundamentos de valor relacionados con la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las necesidades financieras para las PYMES del sector hotelero en la ciudad de Villavicencio, teniendo en cuenta los hoteles afiliados a COTELCO?

## **2. Justificación**

Este estudio de proyección social buscó determinar las necesidades financieras de PYMES del sector turístico y hotelero de la ciudad de Villavicencio. Se dirigió a este sector con la finalidad de construir unas bases investigativas que sean de gran ayuda como herramienta para conocer mejor la situación general de un sector cuyo comportamiento muestra altos y bajos estacionariamente y que servirá como un elemento para la toma de decisiones en pro de mejorar los rendimientos en la actividad económica desempeñada por el sector.

Con el desarrollo del proyecto se pudo identificar aspectos financieros con un enfoque técnico y teórico que permiten crear estrategias de capacitación y especialización en donde los empresarios, directivos y empleados cuenten con las competencias necesarias para realizar análisis de sus organizaciones y puedan tomar decisiones que impulsen la economía del sector de manera individual a corto y mediano plazo, con la finalidad de que este impulso sea colectivo al largo plazo.

Al culminar el proyecto, se recolectó la información necesaria que permitirá construir bases académicas con las que se podrán proponer y diseñar estrategias dirigidas a solucionar las problemáticas financieras de las PYMES del sector hotelero. De esta manera las universidades de la región podrán comenzar a estructurar programas y metodologías enfocadas a la solución de cada una de las problemáticas detectadas.

## **2.1 Objetivo General**

Diagnosticar las necesidades financieras para las PYMES del sector hotelero de Villavicencio afiliadas a COTELCO.

## **2.2 Objetivos específicos**

- Identificar la situación financiera actual de las PYMES del sector hotelero de Villavicencio afiliadas a COTELCO.

- Determinar las necesidades financieras del sector hotelero de Villavicencio a nivel de endeudamiento, liquidez y solvencia.
- Analizar la evolución del sector hotelero en Villavicencio en los últimos años.

### **3. Marco teórico**

En términos generales, un hotel es “un establecimiento en el cual se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo” (COTELCO, 2009), los cuales deben ser objeto de estudios que busquen organizar adecuadamente la información financiera y operacional, de manera válida y oportuna para disminuir el riesgo en la toma de decisiones.

La principal herramienta para el desempeño de estas funciones es la contabilidad, por medio de la cual se realiza el registro de las operaciones de la organización, y a su vez permite generar los reportes de información financiera esenciales para los procesos de seguimiento y control. Esos controles permiten evaluar el desempeño financiero que refleja la empresa, siendo su objetivo fundamental ser de utilidad al usuario primario en la toma de sus decisiones económicas.

Aquí radica la importancia de la contabilidad en la gestión financiera de las PYMES del sector hotelero, ya que gracias a su tamaño, es fácil implementar procesos de control financiero que generen información precisa, clara y concisa que permita realizar análisis confiables y la toma de decisiones oportunas.

### **3.1 Antecedentes**

La gestión financiera entendida como “la comprobación empírica del comportamiento de las variables financieras tanto corporativas como de mercado a través de sofisticados modelos de análisis y predicción” (Flórez, 2008, pág. 147), tuvo sus grandes avances hacia los años 60 en el conocimiento del tema en cuestión, apoyado en otras ciencias económicas que permitió aportar un concepto integral sobre gestión administrativa para facilitar la comprobación de las necesidades financieras de una entidad y proseguir a la toma de decisiones respecto a estas.

Estas decisiones marcan la pauta en materia de formulación de tácticas empresariales que generen evolución para la empresa, en un mundo de constante cambio donde la competitividad es cada vez mayor. Como resultado de la toma de decisiones adecuadas, las empresas puedan alcanzar los objetivos propuestos en el marco de estrategias novedosas y efectivas que aseguren el éxito de los proyectos empresariales.

Como consecuencia de lo anterior la administración financiera de una entidad debe ser dirigida por el personal idóneo que estén encaminados en cumplimiento de los objetivos para que

la creación de valor a la empresa sea alcanzada, como se menciona en un artículo de reciente publicación a nivel nacional de Bautista, Mora y Losada:

Las actividades de la Administración Financiera, incluyen el presupuesto, la búsqueda de fondos en los mercados de capital, la selección y evaluación de proyectos de inversión, la planeación de las estrategias de mercado y la fijación de los precios de la empresa. (Diagnóstico financiero Almacén Estrellita, 2013)

El tratamiento adecuado de dichas actividades permitirá a la empresa atender correctamente sus compromisos financieros y con esto fomentar adecuadamente las inversiones, así como mejorar ventas y beneficios aumentando el valor de la empresa.

### **3.2 Estado del arte**

En el ámbito internacional, la Universidad La Salle, realizó una publicación titulada: Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas de México: entidades del estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. En el citado documento se aplicaron encuestas a una pequeña muestra de empresas en cada entidad, determinadas por muestreo probabilístico estratificado y considerando los sectores de industria, comercio y servicios (Centro de Investigación Universidad de la Salle, 2010).

Este estudio arrojó como resultado que, de las pequeñas empresas analizadas, menos de la mitad (47%) realizan planeación estratégica y dicha cifra disminuye cuando se pregunta si éste

proceso se encuentra documentado. También se concluye que, en el estado de México, el 44% de las pequeñas empresas no han obtenido financiamiento de alguna institución financiera, por lo que su estructura es meramente aporte de socios.

Otro estudio realizado por La Universidad de Alicante titulado “Turismo de interior y PYMES, un diagnóstico estratégico”, determinó que las pequeñas y medianas empresas que compiten ofreciendo servicios turísticos de interior, tales como turismo rural, urbano, verde, gastronómico, cultural, deportivo, ecológico, cinematográfico, agroturismo etc, gracias a sus estrategias de asociación entre las PYMES y la cooperación de estas con las grandes empresas turísticas, generan acciones de mejora y potencializarían las posibilidades y disminuirían las limitaciones de las PYMES de turismo interior, para incrementar su especialización y ofrecer un servicio de mayor calidad (Claver Cortéz, Molina Azorín, Pereira Moliner, & Quer Ramón, 2001).

En el ámbito local, los estudios realizados por Martínez (Evaluación Financiera y Operacional: aplicada en PYMES hotelero, 2009) concluyeron que “la maximización de los beneficios es el principal objetivo de los líderes empresariales, pero no siempre se cuenta con herramientas que faciliten esta meta”. También hace énfasis en la imagen positiva que ha ido ganando el país en los últimos años y que ha permitido el incremento de visitantes al país y con esto el número de huéspedes, pero resalta la importancia de contar con procesos administrativos que permitan las mejoras en la infraestructura de los hoteles, y con esto mejorar los estándares de calidad, productividad y competitividad.

El estudio realizado por Juan Barrera, Juliana Leyva, Daniel Maldonado y Adriana Primero titulado “Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia”, determinó que el país tiene un potencial incalculable para impulsar a la nación como un importante destino turístico. Las grandes cadenas se están dando cuenta de esto y cada vez son más las que ponen sus ojos en Colombia, y por esto, la competencia cada vez se torna más compleja, lo que genera la necesidad de ampliar el portafolio de servicios y el segmento de mercado (Barreto Tenorio, Leyva Solanilla, Maldonado Villamil, & Primero Caviedes, 2013).

También concluye que la capacitación del personal es de vital importancia al momento de prestar servicios hoteleros. A medida que se pretende mejorar los estándares de calidad, se debe contar con el personal idóneo para desempeñar estas funciones, no solo en el área operativa, ya que constantemente se crean nuevos cargos directivos y es difícil encontrar en el mercado profesionales competentes para dichos cargos. En su estudio concluye que:

“El sector hotelero en Colombia cada vez crece y se dinamiza más, el aumento de inversión extranjera, el crecimiento económico, la disminución considerable de inseguridad y la riqueza cultural y natural han logrado posicionar el país como un destino turístico muy atractivo tanto para nacionales como extranjeros” (Barreto Tenorio, Leyva Solanilla, Maldonado Villamil, & Primero Caviedes, 2013).

### 3.3 Teorías

Sobre la teoría financiera, que cuenta con una serie de modelos normativos que van a ser contrastados contra la realidad de una entidad, se mencionara a continuación la de la agencia o teoría de la empresa sobre los mercados financieros, donde esta se percibe como un agente económico cuyas decisiones son consecuencias de comportamientos dictados, condenados por un mercado (Azofra & Fernandez, 1992), se entiende que dichos comportamientos son el efecto de la necesidad de los administradores de la empresa por mantenerse activos en el mercado para así satisfacer sus propios intereses, ya que son conscientes de que su futuro depende de la capacidad de persistencia en el mercado.

Por lo tanto, definidas las metas necesarias para que la empresa pueda garantizar su éxito en el mercado, se prosigue a definir el porqué de la importancia de que la información contable refleje la situación económica y financiera, como se menciona en la teoría del Normativismo condicional que define Tua (2009) “como aquel que busca establecer los objetivos de la información financiera y a partir de éstos definir normas contables que favorezcan el logro de tales objetivos” (Normativismo y positivismo en contabilidad: propuesta de un acuerdo a una tensión histórica , pág. 29), este instrumento que sirve para alcanzar los fines propuesto por el sistema contable que busca el reflejo de la realidad económica de la compañía.

Si la empresa presenta en su información contable su realidad financiera, al momento en que le sean aplicadas herramientas e indicadores de medición del desarrollo de su actividad, se puede tener una mayor precisión sobre la utilidad de estos indicadores, por ejemplo una

predicción del futuro de la compañía basada en el histórico económico de la misma, mientras que para la administración del negocio, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso próximo de eventos.

La Teoría de Análisis Técnico como señalan Magee y Edwards citado por Parada (2005), “es una ciencia que se ocupa de registrar normalmente en forma de gráficos, la historia real de las transacciones (cambios en cotizaciones, volumen de transacción, etc.)” (pág. 9), esto a través de una serie de indicadores que permiten medir el rendimiento de una entidad.

El análisis financiero como afirma Ortiz (2003) “se puede definir como un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y los datos operacionales de un negocio” (p. 24), que ayuda no solamente a evaluar el desempeño financiero de la empresa, a su vez también es una guía para la toma de decisiones de los directivos con respecto a esta.

“Mediante la aplicación de todas las técnicas posibles, tales como indicadores, análisis horizontal y vertical, elaboración de estados financieros derivados, flujos de fondos, conciliación del capital de trabajo, proyecciones financieras, etc.” (Ortiz, 2003, pág. 32), se puede llegar al estudio e interpretación de la información contenida en los estados.

**El análisis vertical**, consiste en tomar un estado financiero y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, denominado cifra base, este tipo de análisis es estático ya que

evalúa la situación de una empresa en un punto determinado por lo que no tiene en cuenta su evolución a través del tiempo.

**El análisis horizontal** se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros, esta técnica de análisis comprende la comparación de un periodo a otro con el fin de determinar la situación de la empresa durante el transcurso de su existencia.

“Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas, bien sea del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias” (Fontalvo, Morelos, y De La Hoz, 2012, pág. 2). En correspondencia con lo anterior mencionando algunos ejemplos de indicadores aplicados a la entidad, (Vásquez, Guerra, & Ahmed, 2008) señalan que “los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad permiten evaluar el desempeño organizacional de las empresas, en términos de resultados” (pág. 44).

Como resultado una vez elaborados los indicadores, estos deben ser sometidos a numerosas comparaciones entre diferentes periodos que permitan emitir un juicio sobre dichos resultados en cuanto a la situación de la empresa, que detallen los puntos a favor y en contra del desarrollo que tiene la misma. El establecimiento de tales comparaciones requiere la selección de valores de referencia, los cuales pueden ser de la misma entidad en periodos anteriores o escogidos entre un grupo de entidades que presenten las mismas características económicas y que en sucesos pasados hayan calculado indicadores similares.

### 3.3.1 Hotelería

De acuerdo a García (2009) quien afirma:

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación de la empresa o de un área específica de esta (p. 2).

Que para el caso de la investigación fue el sector hotelero de la ciudad de Villavicencio, en donde se analizó dicha información y así mismo se buscó determinar y definir las necesidades en materia financiera que presentan estas empresas.

Amat afirma que, “además del control presupuestario de desviaciones, otro instrumento para el diagnóstico de la gestión hotelera son los índices financieros tradicionales, los cuales permiten detectar problemas relativos a una estructura deficiente y una rentabilidad insuficiente” (Amat, 1995, pág. 95).

Los tradicionales índices financieros son: rotación de cuentas por cobrar, plazo de cobro a clientes, rotación de cuentas por pagar, plazo de pago a proveedores, endeudamiento total, razón circulante, rendimiento patrimonial, rendimiento del activo operativo, rendimiento de la inversión total, margen neto, rotación del patrimonio, rotación del activo operativo, rotación del activo total, y rotación del activo fijo.

En el diagnóstico de la situación económico-financiera de los hoteles de la ciudad de Villavicencio, la investigación se enfocó en las tradicionales propuestas de análisis de los estados financieros, “concentrado de manera esencial en la identificación de dos problemas: una estructura financiera deficiente y/o una rentabilidad insuficiente” (Amat, 1995, pág. 95).

Los indicadores aparecen como un instrumento importante para el análisis de estados financieros del hotel y en general el rendimiento económico de la empresa; de allí que se reduzca al aspecto financiero considerado de primordial importancia para la estabilidad económica perdurable de la misma en el mercado. “El seguimiento de los resultados alcanzados proporcionan una “base real” para la toma decisiones, al tiempo que permite identificar responsabilidades sobre los resultados obtenidos” Oney (citado en Ferrer y Gamboa, 2003, p. 6). (Ferrer & Gamboa, 2003, pág. 6)

### **3.4 Marco contextual**

La Hotelería tiene sus orígenes desde siglos atrás A.C., y ha ido evolucionando en las diferentes etapas históricas de la humanidad. Alrededor del 1000 a 500 A.C la necesidad de intercambiar productos entre las diferentes civilizaciones, hacía que los comerciantes viajaran de un país a otro para realizar este intercambio (Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva, 2010). En un comienzo este tipo de servicio se prestaba por caridad, las personas que realizaban largos viajes en zonas rurales, pedían hospedaje en las cabañas que encontraban a su paso, y a cambio entregaban parte de sus comestibles, una prenda personal, o algún tipo de pago en especie como señal y muestra de agradecimiento.

Después de la caída del imperio Romano hasta el siglo XI el servicio de hospedaje pasó a manos de los monasterios, quienes ayudaban a los viajeros brindándoles un lugar donde descansar y alimentarse, pero con el inicio de las Cruzadas, entre el siglo XII y XIII, se dio un fuerte impulso al comercio y con esto se comenzó a buscar un lucro por el servicio de hospedaje por el que en ese momento no se cobraba (Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva, 2010).

El naciente sistema mercantilista entre los siglos XV al XVIII impulsó a que se desarrollara el servicio hotelero y se comenzaran a implementar modelos y estándares en este mercado por todas las ciudades. Según el artículo publicado por Moreno (1981), a medida que se fue incrementando la costumbre de viajar para atender situaciones de orden comercial, político, cultural y religioso, las personas vieron la necesidad de construir casonas al lado de santuarios, monasterios, y lugares concurridos, como en las orillas de los caminos donde se calculaba que el cansancio haría buscar reposo a los peregrinos que por allí transitaban. En los siglos XIX y XX existió una evolución en los medios de transporte y de comunicaciones lo que aumentó los viajes, lo que condujo a una evolución de los hoteles.

### **3.4.1 Hotelería en Europa**

La hotelería moderna tiene su origen en Alemania, en donde se crea el primer hotel de concepción moderna. Fue el “Badische Hof”, tenía un elegante comedor, biblioteca y sala de lectura, una serie de aspectos que para la época eran novedosos. Con la aparición del ferrocarril aparecieron los hoteles en las estaciones.

A mediados de 1800 aparecen los grandes hoteles de propiedad corporativa y controlada. El primer hotel que apareció fue el Grand Hotel construido en París en 1850. En 1880 se inauguró el Ritz y su cadena de hoteles (Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva, 2010).

### **3.4.2 Hotelería en América**

De acuerdo al artículo publicado por Moreno (1981):

“En ciudad de México, se fundó el primer hotel del continente en el año de 1525, construido en lugar céntrico y en donde se ponía a disposición del visitante, habitación, alimentos, vinos y provisiones para su consumo, en las jornadas siguientes”.

El primer hotel inaugurado en Estados Unidos fue el City Hotel (Bazán Bedregal), el cual inicio operaciones en 1794, en la ciudad de Nueva York. Contaba con 73 cuartos para huéspedes e inspiró la construcción de varios hoteles como La Exchange, Coffee House en Boston, seguido de la Mansión House en Filadelfia y el Adelphy Hotel en Nueva York. Estos hoteles se convirtieron en importantes centros sociales y, a diferencia de sus contrapartes europeas, los alojamientos limpios y cómodos estaban a disposición de cualquier trabajador o familia de clase media a tarifas razonables, a diferencia de los hoteles en Europa, en donde un hospedaje higiénico continuaba siendo considerado un privilegio reservado a la aristocracia.

### 3.4.3 Hotelería en Colombia

La hotelería en Colombia se desarrolló de manera similar a otras naciones “ya que en su comienzo fue primitiva y rudimentaria por las precarias condiciones de construcción y comodidad de las posadas que se ubicaban a la vera de los caminos para el servicio de los viajeros, comerciantes y arrieros” (Moreno, 1981).

Cuando llegó el comercio entre las poblaciones, éstas se vieron precisadas a instalar fondas y pensiones para las personas que allí concurrían en busca de intercambio de productos o mejores condiciones socio-económicas.

La afluencia de gentes, obligó a varios puertos fluviales a construir Hospedajes para los visitantes y fue así como en Honda en 1889, se inaugura el Hotel América el que actualmente funciona y que es considerado como el primero en la Hotelería colombiana. Doce años después y debido al escaso progreso del país se construye en Cali el Menéndez y en 1918 el Lusitania en Ibagué.

En la capital de la república el distinguido señor Daniel Pombo, fundó el 17 de abril de 1921 el Hotel Regina, ubicado sobre la calle real (carrera 7<sup>a</sup> entre calles 16 y 17) y en la más elegante mansión de Bogotá, con 18 habitaciones, algunas con baño privado las que eran distinguidas exclusivamente para damas. Fue el primer hotel que utilizó uniformes vistosos para los empleados, de corte inglés, y botones dorados, es decir, el más lujoso hasta el momento,

iniciando con este una etapa sobresaliente ya que a continuación y en forma paulatina se inauguraron los siguientes Hoteles:

En Cali El Alférez Real 1927

En Medellín El Bristol 1928

En Popayán El Lindbergh 1928

En Pasto El Niza 1929 (Allí tuvieron preso al Presidente Alfonso López).

En Barranquilla El Prado 1929 (Se convirtió en el primer Hotel de Turismo del País y utilizó el Plan Americano, con un costo de \$14.00 diarios).

En Cúcuta El Europa 1930

En Barranquilla El Victoria 1930

En Bogotá El Granada 1930 Funcionó donde hoy está en el Banco de la República, (Parque Santander). Este hotel fue apreciado como el mejor y más grande de la ciudad con ciento treinta y seis habitaciones donde se alojaban las personas más importantes que visitaban la ciudad.

También era el sitio de reuniones y tertulia de la alta aristocracia bogotana, y en donde se saboreaba el más famoso y exquisito chocolate santafereño.

En la actualidad el boom hotelero se extendió por todo el país y en un poco más de una década, Colombia se puso prácticamente al día en infraestructura hotelera. De cero habitaciones nuevas construidas en el 2003, el país estrenó 32.353 entre el 2004 y diciembre del año pasado.

En número de establecimientos, la hotelería nacional saltó de unos 700 en el 2003 a cerca de 900 al cierre del 2014, inscritos en el Registro Nacional de Turismo.

Este desarrollo fue en posible gracias a las medidas económicas tomadas por el gobierno, más específicamente gracias al impulso generado por el decreto 2755 de hace 13 años, que exoneró por 30 años del impuesto de renta, a los proyectos hoteleros que se construyan en el país antes del 31 de diciembre del 2017.

Este decreto dio incentivos para que las cadenas hoteleras internacionales más importantes se sintieran seducidas por el mercado colombiano, tanto que en la actualidad tienen presencia prácticamente la mayoría de las más importantes del mundo, y hay varias con proyectos en desarrollo o estudiando planes para su ingreso.

El país se des atrasó en infraestructura hotelera, y ahora el reto es aumentar la ocupación promedio que se encuentra en 52,8%, pero que debería llegar al 75 u 80%. La actividad se ha convertido en una de las más dinámicas de la economía colombiana en la última década.

Por un lado, la construcción de los hoteles ha generado más de 100.000 empleos, en tanto que las 32.553 habitaciones nuevas son atendidas por unas 25.000 personas, de manera permanente, si se tiene en cuenta que, en promedio, una habitación requiere de 0,8 empleados para su atención. Según el Dane, en enero pasado, el empleo en el sector hotelero creció 4,5%.

### **3.4.4 Hotelería en Villavicencio**

El proyecto se realizó en la ciudad de Villavicencio, capital del departamento del Meta. Esta ciudad está ubicada en el Piedemonte de la Cordillera Oriental, al Noroccidente del departamento, en la margen izquierda del río Guatiquía. Es una ciudad principalmente agroindustrial y minera, pero en los últimos años se han unido esfuerzos públicos y privados para promover a la ciudad y el departamento como un destino turístico nacional e internacional.

Con la llegada de dos cadenas hoteleras de gran importancia en el país como lo son la cadena GHL y la cadena de Hoteles Estelar, se han fijado altos estándares de calidad en el servicio, esto ha obligado a los demás a cambiar y mejorar sus procesos para no perder segmentos de mercado ante estos dos gigantes.

Sin embargo, en medio del boom hotelero, las expectativas del sector comenzaron a desinflarse en la región, debido al mal momento que atraviesa la industria petrolera. Este es un gran reto que se debe afrontar para amortiguar el impacto y buscar alternativas para recuperar la ocupación.

En la hotelería se ha pasado por diferentes momentos unos buenos y otros no tanto, en los últimos años para la ciudad de Villavicencio no fueron los mejores aunque es de resaltar que para finalizar el año 2016 la hotelería tuvo un porcentaje de ocupación que se sostuvo en un 55%, aunque no se puede decir que es excelente sí puede predecir un buen inicio para el 2017.

En la ciudad de Villavicencio al contar con una proyección de crecimiento alta y un fomento en el turismo, se espera llegar a niveles de ocupación favorables para todos los inversores en el sector hotelero, tanto para los pequeños como grandes cadenas hoteleras, de esta manera se mueve la economía de la ciudad, se debe aprovechar las atracciones para atraer turistas que con sus excelentes experiencias incentiven la llegada de más visitantes y se genere mayor reconocimiento de la región.

Fortalecer el sector es el plan de Cotelco y la puerta del llano se proyecta a alcanzar porcentajes de ocupación estables y niveles altos de movimiento turístico.

### **3.5 Marco legal y normativo.**

El marco legal y normativo para este proyecto lo conforman las fuentes de derecho que se relacionan en la siguiente tabla.

Norma	Objetivo
Ley 300 de 1996	Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones
Ley 1101 de 2006	Define términos como ecoturismo y regula otros aspectos relacionados con la operación turística.
Ley 788 del 2002	Reglamenta asuntos fiscales aplicables a los prestadores de servicios turísticos.

---

Decreto 2755 del 2003	Exenciones y deducciones de impuestos para los servicios hoteleros
Ley 1607 de 2012	Reforma tributaria: incentivos para el no pago del impuesto a la renta por un determinado tiempo para servicios turísticos.
Resolución 0119 de febrero 12 de 2002	Por la cual se fijan unas reglas para el cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos de la obligación contemplada en el artículo 16 de la Ley 679 del 3 de agosto de 2001
Decreto 504 de 1997.	Por el cual se reglamenta el Registro Nacional de Turismo

---

---

La Ley General de Turismo (Ley 300 de 1996), resalta la importancia del turismo en el PIB (Producto Interno Bruto) del país y la necesidad de impulsar su desarrollo contando con el apoyo tanto del sector público como del privado y mixto. Reconoce el turismo como actividad prioritaria para el desarrollo económico colombiano, de igual forma se apunta a un sector más competitivo y sostenible, también le da gran importancia como una actividad con función social, por lo tanto, el estado le brinda beneficios a nivel impositivo que buscan generar un rápido crecimiento y desarrollo.

Esta Ley también establece la obligación del registro ante el Ministerio de Desarrollo Económico por parte de los prestadores de servicios turísticos el cual deberá actualizar la utilización de un registro obligatorio para el funcionamiento de los establecimientos de comercio que realicen sus operaciones en Colombia, el cual estará a cargo del Ministerio de Desarrollo Económico y deberá actualizarse anualmente.

También especifica las entidades que deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo:

Arrendadores de vehículos

Guías turísticos

Agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y operadores de turismo

Establecimientos de alojamientos y hospedajes

Establecimientos que presten servicios de turismo de interés social

Empresas captadoras de ahorro para viajes y empresas de servicios turísticos prepagados

Operadores profesionales de congreso ferias y convenciones

Oficinas de representaciones turísticas

Usuarios operadores desarrolladores e industriales en zonas francas turísticas

Establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares calificados por el gremio respectivo como establecimientos de interés turístico.

La Ley 1101 de 2006, que modificó la ley 300 de 1996, creó la contribución parafiscal y un impuesto al turista extranjero que buscó generar recursos para financiar proyectos que

contribuyan al mejoramiento de la competitividad y calidad de los servicios. También fomenta la actividad turística y crea el banco de proyectos.

La ley 788 de 2002 creó varios incentivos para la inversión en el sector hotelero, como la exención de renta de los ingresos obtenidos en nuevos establecimientos que brinden el servicio de alojamiento y complementarios construidos dentro de los quince años siguientes a partir de la vigencia de esta ley por un término de treinta años, de igual manera en los que se remodelen y amplíen en los mismos lapsos de tiempo, con la diferencia de que en estos últimos, la exención será proporcional al valor fiscal de la remodelación.

Mediante el Decreto 2755 de 2003 se reglamentó dicha exención, y en sus artículos 4 y 6 se estableció que aplicaba para nuevos hoteles y para aquellos que se remodelen y/o amplíen, construidos a partir del 1° de enero de 2003, obtenidas por el establecimiento hotelero o por el operador según el caso, por un término de 30 años, contados a partir del año gravable 2003.

La ley 1607 de 2012 confirma la exención de renta establecida en la ley 788 de 2012 hasta el 2017 e incluye a los archipiélagos de San Andrés y Providencia.

La Resolución 0119 de febrero 12 de 2002 buscó contrarrestar el turismo sexual con menores de edad, planteando la adopción de códigos de conducta que incorpore las medidas de control tendientes a prevenir conductas como ofrecer en los programas de promoción turística y en planes de explotación sexual de menores, adoptar las medidas tendientes a impedir que los trabajadores de la empresa, dependientes o intermediarios, ofrezcan

servicios turísticos que incluyan contactos sexuales con menores de edad, proteger a los menores de edad nacionales o extranjeros de toda forma de explotación y violencia sexual originada por turistas nacionales o extranjeros y denunciar ante el Ministerio de Desarrollo Económico los hechos relacionados con explotación sexual de menores de edad.

### **3.6 Marco conceptual**

Para poder analizar las necesidades financieras de las pymes del sector hotelero afiliados a COTELCO tenemos que tener presente la definición de finanzas del autor Alfonso Ortega Castro quien las define como: “La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad” (Ortega, 2009).

Destino turístico para Bull (1994) es el “país, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo”. Otros autores (Cooper, Fletcher, Fyall, Gilbert, & Wanhill, 1993) definen el destino turístico como la “concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas”

Ahora el sector a analizar es el del hotelería, hotel es un edificio equipado y planificado para albergar a las personas de manera temporal. Sus servicios básicos incluyen una cama, un armario y un cuarto de baño. Otras prestaciones usuales son la televisión, una pequeña heladera

(refrigerador) y sillas en el cuarto, mientras que otras instalaciones pueden ser de uso común para todos los huéspedes (como una piscina, un gimnasio o un restaurante) (Definición.de, 2009).

Demanda hotelera: Conjunto de bienes y servicios que los turistas están dispuestos a adquirir a determinados precios y para explícitos niveles de renta. Para tal caso es preciso entender la demanda hotelera como la cantidad de personas que se han alojado en los establecimientos hoteleros de la ciudad (Martínez, 2009)

Partiendo de esto se puede comprender que es una empresa la cual muchos ven como buen negocio porque tienen la posibilidad de ofrecer un conjunto de servicios, pero ¿será esto real? O ¿serán simplemente ideas sin fundamento? En este sentido para averiguarlo se utilizan indicadores financieros que ayudan a medir la situación de la empresa y poder hablar desde un punto crítico y constructivo.

Entre estos están el Índice de liquidez que ayuda a ver la capacidad para satisfacer las obligaciones de pago a corto plazo, manejo de las finanzas de la empresa, como también el índice de endeudamiento para saber la cantidad de recursos utilizados de terceros para el funcionamiento de la entidad.

Un apalancamiento financiero es el que indica que rentabilidad se obtiene si se emplea deuda para el desarrollo de su actividad siendo utilizado de manera adecuada puede ayudar a dar resultados favorables y muy benéficos, aunque sin dejar de lado la rentabilidad financiera que

ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios (Enciclopedia Financiera, s.f.).

Se puede brindar un diagnóstico que es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera que permita proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles (Rodríguez, 2007).

Estructura financiera: se entiende la estructura financiera de la empresa hotelera como la composición de la forma en que esta se financia, integrando conceptos originados en el pasivo de la empresa. De igual forma muestra la organización patrimonial y su capacidad para mantener el equilibrio constante entre los flujos monetarios de entrada y los de salida (Cabeza De Vergara & Castrillón Cifuentes, 2005)

#### **4. Diseño Metodológico**

La población de esta investigación comprendió todos los hoteles que se encuentran afiliados a COTELCO asentados en la ciudad de Villavicencio y en algunos de sus municipios más cercanos y que además cumplan las condiciones para estar clasificados en el grupo PYMES, teniendo en cuenta que la cantidad de estos es considerable se ha determinado que la población objeto de esta investigación estará limitada a los que se encuentren únicamente en la ciudad de Villavicencio.

Enfocados en los objetivos de este proyecto se utilizó una metodología tanto de tipo cualitativa como cuantitativa aplicada a estos hoteles de la ciudad con el fin de realizar los objetivos propuestos. En cumplimiento de estos objetivos, se aplicó una encuesta en la modalidad de entrevista para lo cual se diseñó un modelo que permitió recoger la información necesaria para el estudio, y así determinar la situación financiera actual de estos.

Luego de obtener toda la información, se procedió como primera medida a elaborar la tabulación de las respuestas plasmadas en la entrevista, para valorar de forma individual y mediante una comparación general la información allí contenida.

### **Fuentes Primarias**

Estados Financieros de los hoteles de Villavicencio.

Información financiera de las mismas empresas.

Información sectorial suministrada por COTELCO o entidades relacionadas.

Páginas WEB

### **Fuentes Secundarias**

Libros y publicaciones.

Bases de datos de Biblioteca en Línea Unillanos

Informes estadísticos del Meta o Villavicencio del DANE a través de ICER Meta

## 5. Análisis de resultados

Después de haber realizado un filtro entre una lista de 45 hoteles de la ciudad afiliados a COTELCO que se encuentran dentro de la categoría de PYMES, se tomó como muestra 12 de estos, quienes mostraron interés y disposición para hacer parte del estudio y se programaron dentro de la propuesta para realizar las respectivas visitas a cada uno de ellos, y aplicar una encuesta que nos permitió analizar las necesidades financieras de las medianas y pequeñas empresas del sector hotelero en la ciudad de Villavicencio.

Durante el desarrollo del presente estudio se encontró que algunas de estas empresas son muy reservadas con la información y fue imposible conseguir una cita, por lo tanto fue necesario recurrir a otros hoteles de la ciudad que no estaban contemplados inicialmente, pero que también se encuentran dentro de la categoría de PYMES, para poder completar la muestra objeto de estudio.

A continuación, se encuentran relacionadas las gráficas con los resultados de las encuestas aplicadas a personal administrativo de cada uno de los hoteles objeto de estudio. Esta encuesta se enfocó en determinar las necesidades financieras que presentó el sector PYMES durante el año 2015.

### **Pregunta**

1. ¿Cuántas habitaciones tiene el Hotel?
  - a. 1 - 50 hab.
  - b. 51 - 100 hab.

c. 101 - 150 hab.

d. + 150 hab.

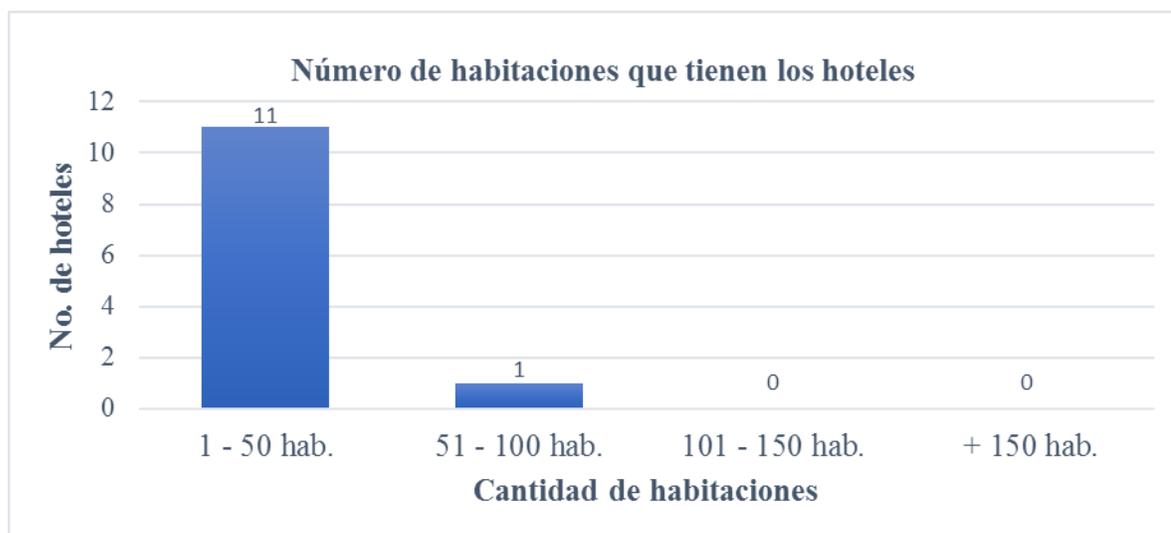


Figura 1: Número de habitaciones que tienen los hoteles. Fuente: elaboración de los autores.

### **Análisis:**

Al ser hoteles que pertenecen al grupo de PYMES, tienen que cumplir con un mínimo de requisitos para poder prestar los servicios en la hotelería y aunque en el servicio de alojamiento todos los aspectos son de gran importancia, uno de los más importantes es el de las características de las habitaciones.

Todos los hoteles deberán tener habitaciones dobles, que medirán, como mínimo, 13 m<sup>2</sup>, de la misma manera, todos los hoteles deberán contar con habitaciones individuales, que medirán, como mínimo 7 m<sup>2</sup>.

Después de verificar estas especificaciones y constatar el número de habitaciones, se puede evidenciar que los hoteles que se tomaron como muestra en la ciudad de Villavicencio, en su

mayoría se encuentran dentro del rango de 1 a 50 habitaciones, comprobando que cuentan con una infraestructura pequeña y cumplen con el mínimo de requisitos que se requieren para prestar el servicio de alojamiento.

### Pregunta

2. ¿Qué índice de ocupación maneja el Hotel?
  - a. 1 - 25%
  - b. 26 - 50%
  - c. 51 - 75%
  - d. 76% - 100%

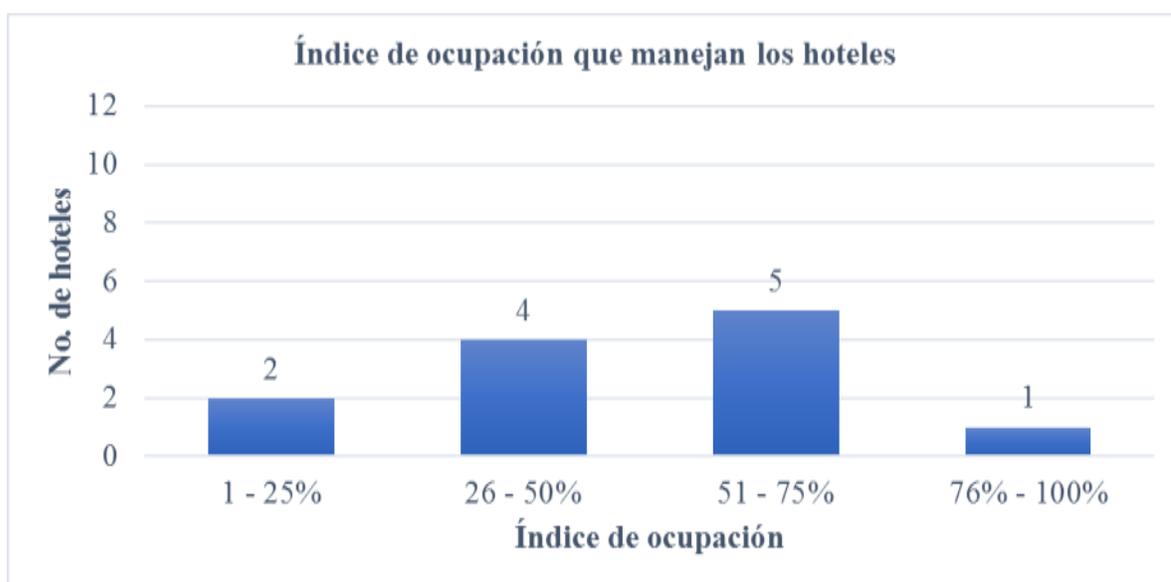


Figura 2: Índice de ocupación que manejan los hoteles. Fuente: elaboración de los autores.

**Análisis:**

El índice de ocupación hace referencia a la proporción del bien que fue ocupada, y esta resulta de dividir el área que fue ocupada en la edificación por el área total del predio. Este índice es indispensable para la economía del sector, por ello la importancia que le dan entidades como el Banco de la Republica, que realiza llamadas a los hoteles afiliados a COTELCO para tomar estos datos mes a mes y llevar un control más acertado de cómo se está moviendo la economía con base en las estadísticas que influyen en el sector turístico.

De los doce hoteles encuestados se pudo determinar que el índice de ocupación varía de acuerdo al número de habitaciones, ya que en los que cuentan con menos de 10 habitaciones manifestaban que la ocupación en promedio se encontraba entre el 51% y 75%, mientras que en los que tenían más de 20 habitaciones la ocupación oscilaba entre el 26% y el 50%. Estos datos corresponden al promedio de ocupación de todo el año 2015, ya que la afluencia de huéspedes varía bastante en temporada alta y baja.

**Pregunta**

3. ¿Por cuáles de los siguientes conceptos ingresan recursos al Hotel?
  - a. Derecho de utilizar un activo.
  - b. Servicio de restaurante
  - c. Facilitación de un servicio
  - d. Inventario para la venta.

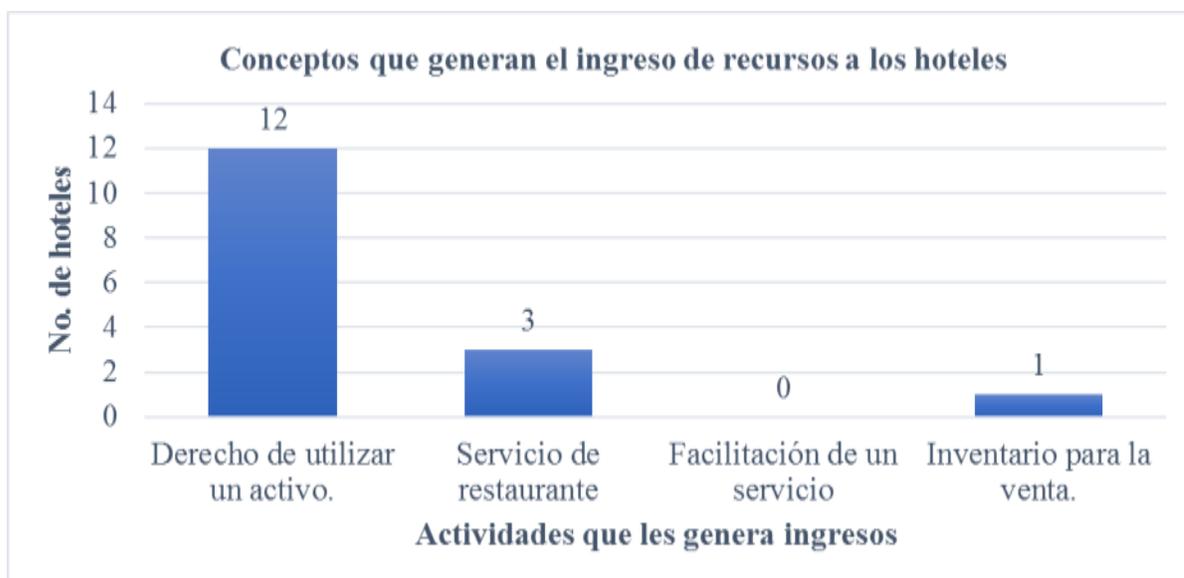


Figura 3: Conceptos que generan ingreso de recursos a los hoteles. Fuente: elaboración de los autores.

### **Análisis:**

El derecho a utilizar el activo indica la posibilidad de utilizar las instalaciones del hotel en general, como son las habitaciones, salones, pasillos, áreas comunes, etc. Teniendo en cuenta que se encuentran en la categoría de PYMES, su portafolio de servicios se reduce al servicio de alojamiento, demostrando que su enfoque no es la actividad de alimentación ya que, al tener bajos índices de ocupación, destinar personal para esto que no son muy utilizado hace que los gastos de nómina se incrementen y las utilidades se vean afectadas. Uno de los doce hoteles encuestados contaba con inventario para la venta, aunque manifestó que sus ingresos por este concepto no eran significativos.

### **Pregunta**

4. ¿La financiación que otorgan los proveedores es?
  - a. Ninguna

- b. 1 - 30 días
- c. 31 - 60 días
- d. + 60 días

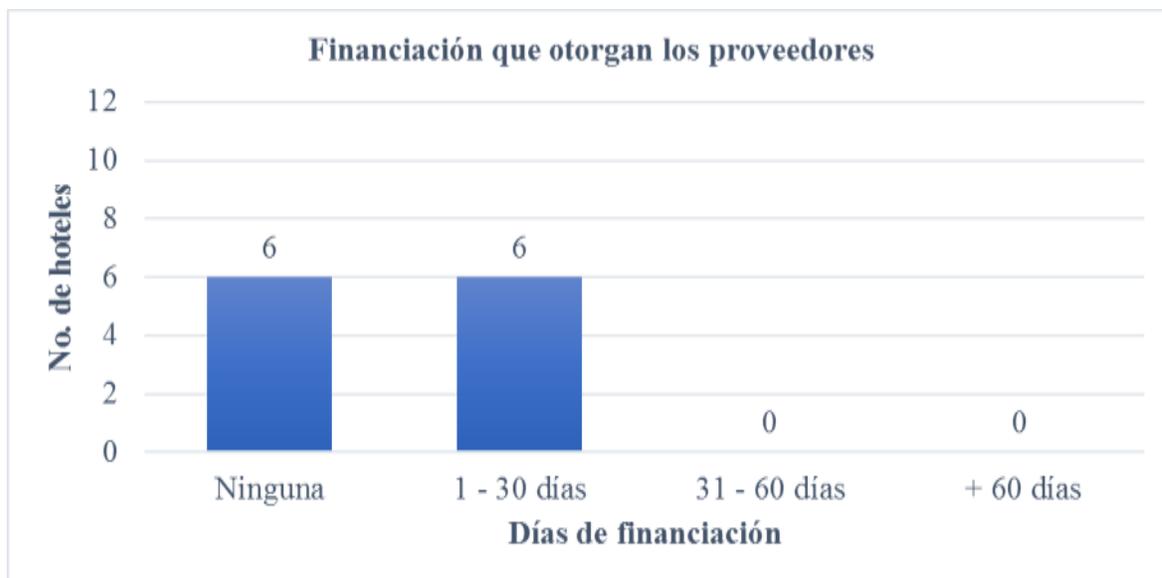


Figura 4: Financiación que otorgan los proveedores. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis:

En Colombia se maneja un crédito comercial que frecuentemente oscila entre los 30 y los 60 días. Los créditos comerciales son todos los créditos distintos a los de vivienda, de consumo y microcrédito. El crédito comercial comprende los créditos ordinario, preferencial o corporativo y el de tesorería.

Se entiende como crédito de tesorería aquel crédito otorgado a clientes preferenciales o corporativos a un plazo inferior o igual a 30 días, dirigidos a atender necesidades de liquidez de corto plazo. Estos son tomados para generar un tiempo de aprovechamiento del flujo de caja con

el que se cuenta, aunque no siempre es utilizado y menos por entidades como las PYMES del sector hotelero, teniendo en cuenta que sus compras son de cuantías menores que no justifican el uso de estos medios de financiación.

Por esta razón la gráfica muestra que en el 50% de los hoteles encuestados el pago a sus proveedores lo realizan de contado, incluso en algunos hoteles manifestaban que no manejaban un stock en inventarios, ya que realizaban la compra de materia prima a diario y de acuerdo a los requerimientos. El 50% restante manifestó la importancia de manejar el crédito con los proveedores a 30 días, para poder contar con la materia prima y no tener inconvenientes en el flujo de caja.

### **Pregunta**

5. El Hotel otorga financiación a los clientes de:
  - a. Ninguna
  - b. 1 - 15 días
  - c. 1 - 30 días
  - d. 31 - 60 días
  - e. + 60 días

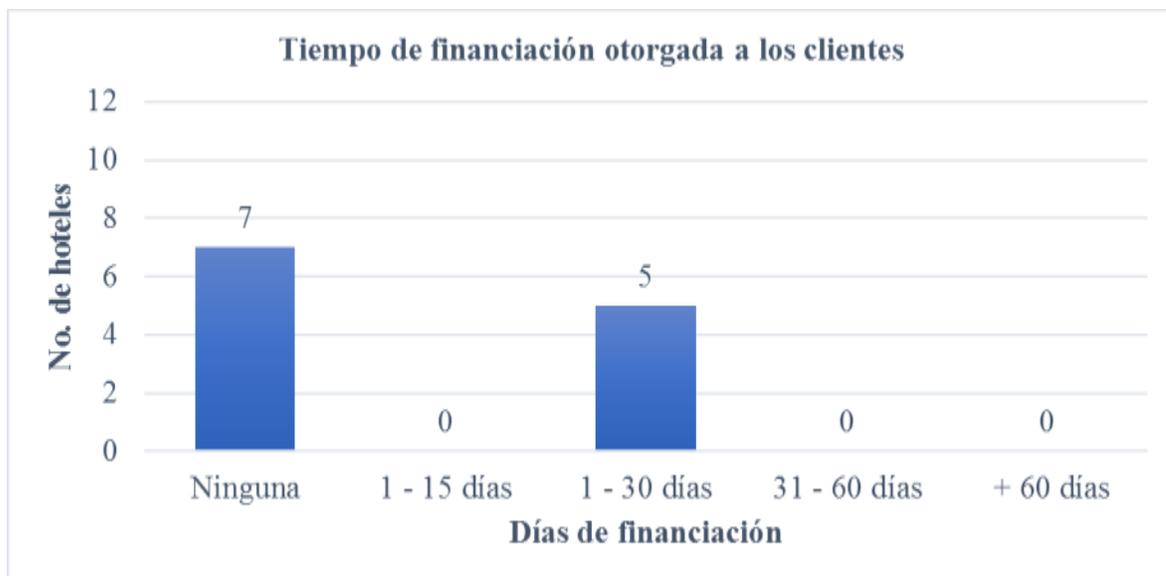


Figura 5: Tiempo de financiación otorgada a los clientes. Fuente: elaboración de los autores.

### **Análisis:**

La financiación a los clientes es un método muy utilizado por las entidades para atraer a nuevos y fidelizar a los actuales, pero es importante aclarar que no todas las empresas pueden manejar esta forma de pago, ya que deben contar con ciertas garantías de que el cobro del servicio podrá ser efectivo.

Por esta razón, en el 58,3% de los hoteles encuestados la financiación a los clientes no está dentro de sus principales estrategias de venta, ya que por su categoría no manejan convenios con empresas, quienes son las más apetecidas para este tipo de contratos, exceptuando cuando hacen ventas para grupos, pero su frecuencia no es muy notoria.

Esto deja claro que en los hoteles que se encuentran en la categoría de PYMES, la financiación puede afectar sus flujos de caja, y esto se ven en gran medida en las

administraciones no presenciales, pues en algunos, el administrador o contador no hace presencia constantemente y su manejo queda a cargo de los recepcionistas u otros funcionarios que no poseen los conocimientos y capacidades necesarias para implementar crédito a sus clientes y de la misma manera tener un firme control de pagos.

### Pregunta

6. ¿Cuál es el medio de pago más utilizado por los clientes?
  - a. Efectivo
  - b. Tarjeta Débito
  - c. Tarjeta Crédito
  - d. Cheque Gerencia
  - e. Otro

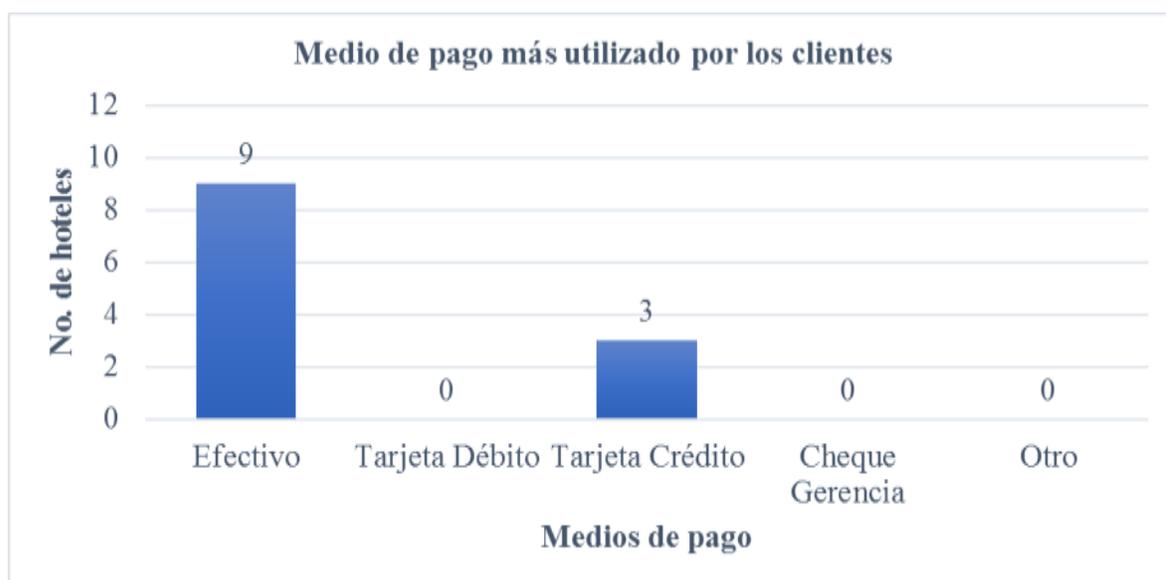


Figura 6: Medio de pago más utilizado por los clientes. Fuente: elaboración de los autores.

**Análisis:**

De acuerdo a la Norma Técnica NTSH 006, estas son las cualidades de cada una de las clasificaciones de un hotel:

5 estrellas: De lujo (diseño y servicio con altos estándares de calidad).

4 estrellas: Muy bueno (diseño y servicio de alta calidad).

3 estrellas: Bueno.

2 estrellas: Superior.

1 estrella: Normal.

Esta clasificación de los hoteles no solo se hace para otorgar las estrellas a sus establecimientos sino para categorizar y pactar sus tarifas de alojamiento, lo que también generaliza el tipo de huésped que decide tomar el servicio y su poder adquisitivo.

Al ser hoteles que pertenecen al sector de las PYMES se tiene en cuenta que sus tarifas no superan los \$80.000 por habitación, el tipo de clientes que frecuentan estos hoteles prefieren el manejo de efectivo y aunque tienen la opción de pago con tarjeta, no incentivan este medio para no incurrir en costos adicionales.

**Pregunta**

7. ¿Cuál es el costo financiero del medio de pago?
  - a. 0 - 5%
  - b. 5.1 - 8%

c. 8.1 - 10%

d. + 10%

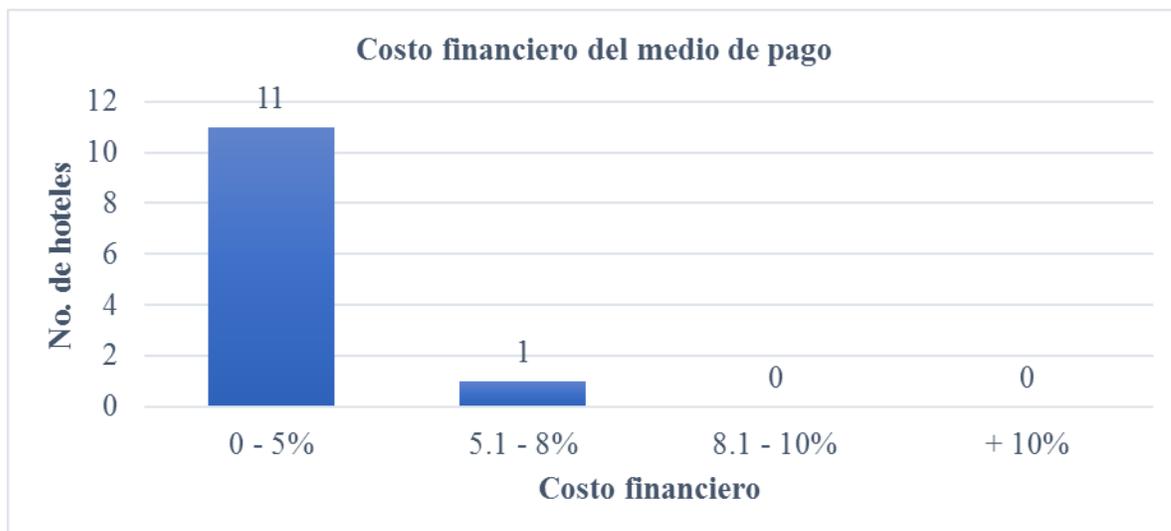


Figura 7: Costo financiero del medio de pago. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis:

Debido a las altas comisiones que generan los pagos electrónicos al comercio, las pequeñas y medianas empresas en el país prefieren no optar por estos mecanismos de pago, lo cual genera una barrera entre vendedor y comprador. En los últimos años las entidades financieras han sido más flexibles al momento de ofrecer esta herramienta a los pequeños empresarios, ya que buscan aumentar la bancarización, y a su vez, disminuir la evasión de impuestos.

El pago con tarjetas genera un incremento en el costo de la actividad y esto afecta el margen de rentabilidad de los hoteles. Las comisiones benefician a los grandes almacenes, debido a que, gracias a sus altos volúmenes, tienen tasas muy bajas, pero para el pequeño

comerciante que no factura en la misma magnitud, su tasa es mucho mayor generando que sus estimaciones de rentabilidad esperada no cumplan las expectativas.

Estos costos hacen que los hoteles no promuevan este medio de pago y por lo tanto los costos financieros sean muy bajos, ya que el 77% de los hoteles encuestados tienen como única opción el pago en efectivo.

### Pregunta

8. ¿Su estructura porcentual de pasivos y patrimonio en el último año es?
- 0 - 20%
  - 21 - 40%
  - 41 - 60%
  - 61 - 80%
  - 81 - 100%

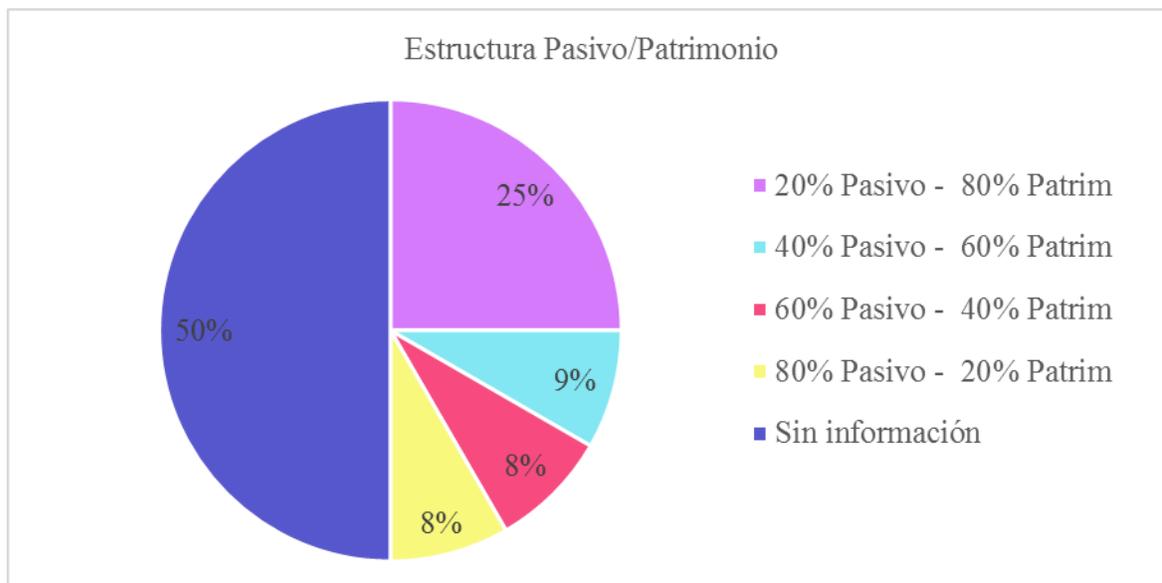


Figura 8: Estructura pasivo y patrimonio. Fuente: elaboración de los autores.

**Análisis:**

La financiación externa en 11 de los 12 hoteles ha sido escasa, es por esto que cuentan con un pasivo mínimo, con excepción del Hotel Mar Verde, que contaba con un pasivo del 90% ya que manifestaban que les habían otorgado un crédito de una cantidad considerable con el que remodelaron y ampliaron las instalaciones.

Los demás hoteles encuestados manifestaban tener pocas obligaciones con entidades financieras, algunos porque nunca habían solicitado créditos y otros por la incapacidad de hacerlo al no cumplir con los requisitos exigidos por estas entidades.

Lo que estos hoteles no tienen en cuenta es el costo de oportunidad de no solicitar financiación externa, ya que están perdiendo la oportunidad de expansión y mejoramiento de su infraestructura, y con ello el aumento de sus servicios y competitividad en el sector.

**Pregunta**

9. ¿La financiación externa tiene un costo de?
  - a. 0 - 5%
  - b. 5.1 - 10%
  - c. 10.1 - 15%
  - d. 15.1 - 20%
  - e. + 20%

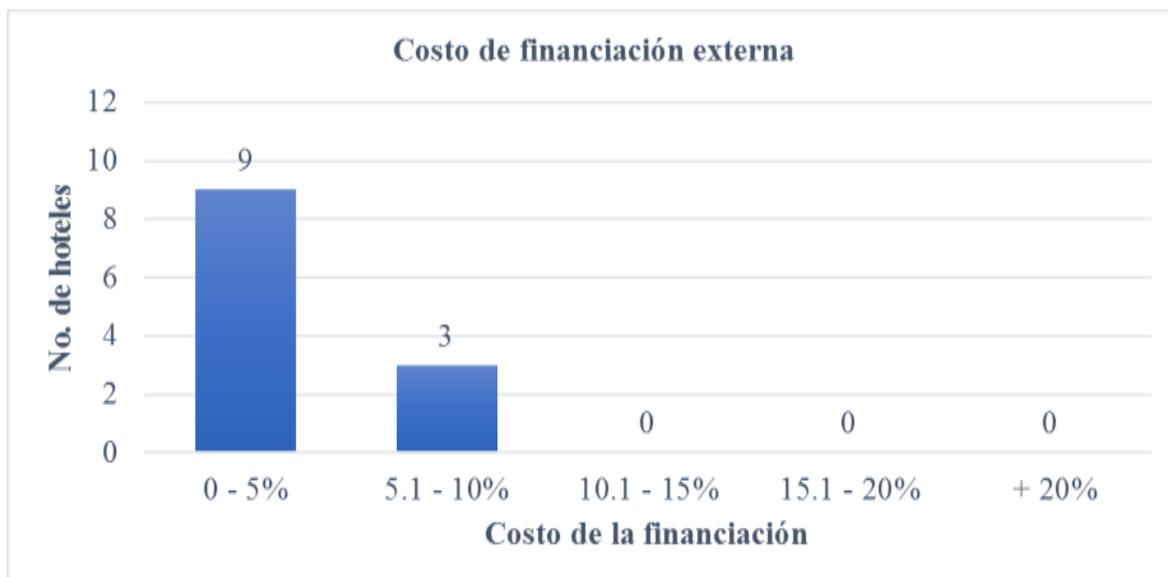


Figura 9: Costo financiación externa. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis:

Por su estructura de pequeño tamaño, los recursos en su mayoría son provenientes de sus propietarios o accionistas, lo que indica que no incurren en financiación externa, tal como se puede evidenciar en la gráfica. Respecto a los 3 hoteles que si tienen financiación ha sido porque han tenido reestructuraciones, lo que los inclina a solicitar créditos financieros para seguir siendo competitivos en el mercado.

### Pregunta

10. ¿Ha recurrido a financiación externa para realizar pago oportuno de pasivos con proveedores, laborales, u otros acreedores?

- a. Sí
- b. No
- c. No aplica



Figura 10: Necesidad de financiación externa para realizar pago de pasivos. Fuente: elaboración de los autores.

#### **Análisis:**

La financiación externa es la que procede de inversores que no pertenecen a la empresa, como la financiación bancaria, la emisión de obligaciones, etc; a diferencia de la interna que tiene su origen en fondos producidos por la propia empresa a través de su actividad, amortizaciones, reservas, etc. o de inyecciones de capital que hacen los mismos dueños de estas entidades.

Esto deja ver que en las PYMES del sector hotelero que se tomó como muestra, sus propietarios son personas que tienen la capacidad económica de hacer inversiones tomadas desde sus mismos activos y no recurrir a financiaciones externas, además que sus costumbres en los negocios son de no utilizar créditos para sus empresas.

En su mayoría no han necesitado de financiación externa para realizar los pagos oportunos, pues no solicitan créditos a los proveedores con frecuencia y por sus estructuras físicas tan pequeñas tienen un nivel de empleados mínimo para ayudar a aumentar las utilidades.

### Pregunta

11. ¿Qué criterio tiene en cuenta para escoger la entidad de financiación?
- a) Tasa
  - b) Tasa y plazo
  - c) Tasa, plazo, requisitos
  - d) Tasa, plazo, requisitos, amistad

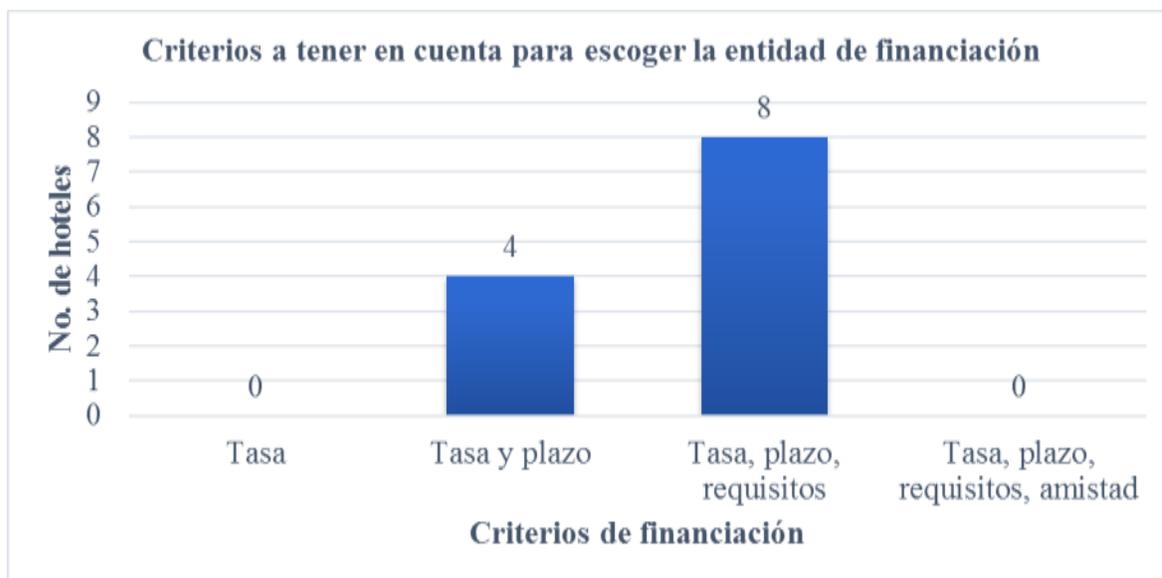


Figura 11: Criterios a tener en cuenta para escoger la entidad de financiación. Fuente: elaboración de los autores.

## Análisis

El 66,6% de los hoteles encuestados afirmó que, al momento de escoger una entidad para solicitar financiación, tenían en cuenta además de la tasa y plazo, los requisitos solicitados, ya que, al ser pequeños, en algunas entidades les imponían bastantes condiciones que muchas veces no cumplían y por lo tanto no podían acceder a esta financiación.

Algunos de los hoteles que aseguraron no haber adquirido créditos anteriormente, manifestaron que el primer obstáculo para esto ha sido los requisitos exigidos en los bancos.

## Pregunta

12. ¿Ha tenido dificultades en el flujo de caja para cubrir sus obligaciones con acreedores de corto plazo?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica

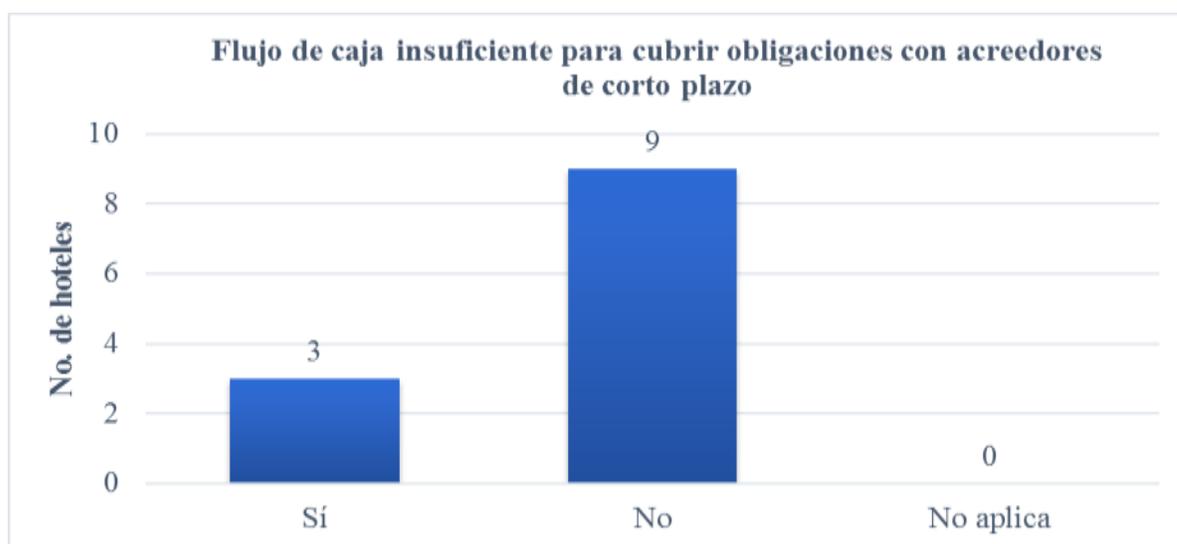


Figura 12: Flujo de caja insuficiente para cubrir obligaciones con acreedores de corto plazo.

Fuente: elaboración de los autores.

**Análisis**

El 75% de los hoteles encuestados afirmó que no ha tenido dificultades en el flujo de caja al momento de cubrir sus obligaciones con acreedores a corto plazo. Sin embargo, afirmaron que, ante posibles inconvenientes, han tenido que recurrir a los propietarios para solventar un posible déficit en el flujo de caja. El 25% restante aseguró que, sí han tenido inconvenientes, pero llegan a algún acuerdo de pago con los acreedores.

Al no comprar grandes cantidades de materia prima o insumos, no tienen dificultad de hacer pagos de contado directamente de la caja, por esto manejan un flujo de caja atípico en el que no aplican estudios rigurosos o presupuestos.

**Pregunta**

13. ¿Qué tipo de garantías ofrece para obtener financiación?
  - a) Real
  - b) Personal
  - c) Sin información

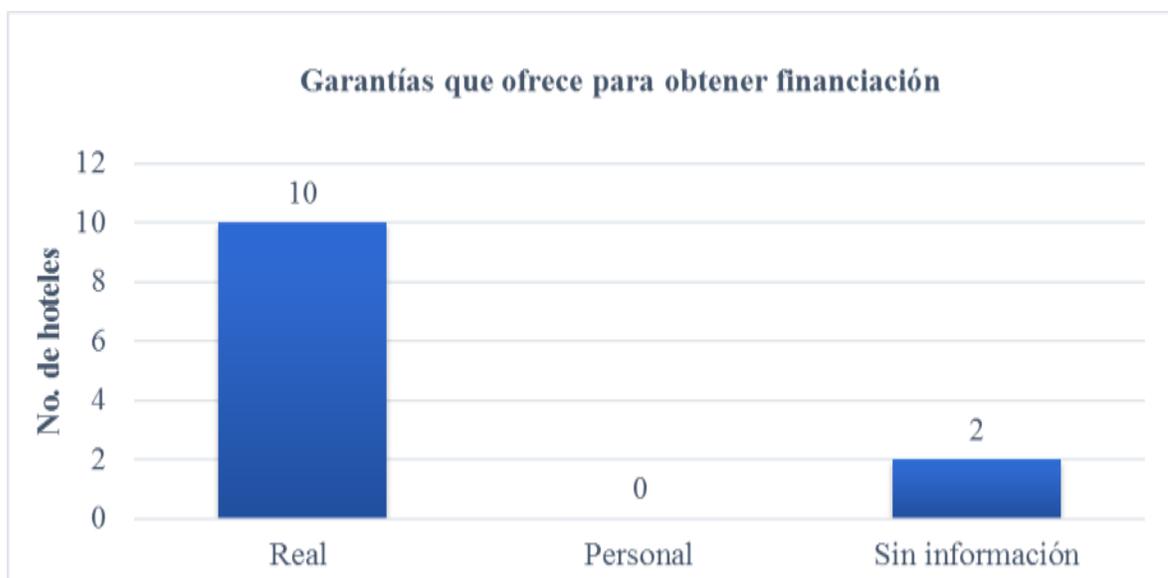


Figura 13: Garantías que ofrece para obtener financiación. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis

Cuando se habla de garantía real se hace referencia al ofrecimiento de un activo como garantía de pago sobre el cual se soporta la solicitud de financiación, siendo los comúnmente utilizados son la hipoteca y la pignoración, a diferencia de la garantía personal, que se es subjetiva, ya que no está asociada a nada concreto sino al compromiso de una persona con otra persona o entidad de efectuar el pago.

El 83,3% de los hoteles encuestados indicaron que las garantías que ofrecen al momento de obtener financiación es real, ya que lo hacen sobre sus bienes actuales de la sociedad, esto con el fin de tener más posibilidades de que les sea aprobado el crédito, el 16,7% restante no quiso dar información al respecto, ya que no habían recurrido a alguna.

**Pregunta**

14. ¿Es oportuno el recaudo de cartera?

- a. Sí
- b. No
- c. No aplica

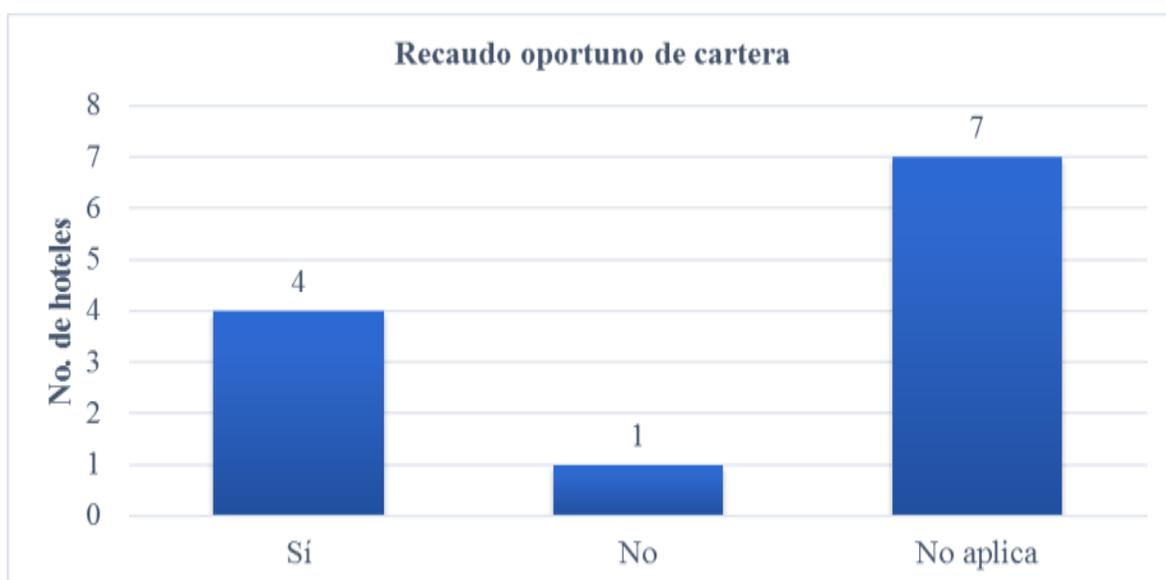


Figura 14: Recaudo oportuno de cartera. Fuente: elaboración de los autores.

**Análisis:**

La cartera comprende todo lo que se vende a los clientes con plazos cortos y representan un activo para la entidad. El objetivo principal de brindarle crédito a los clientes, es poder fidelizarlos y aumentar las ventas atrayendo a nuevos.

En las visitas a las instalaciones de los hoteles se observó que en el 33% de los encuestados la cartera no es muy grande y su recaudo es oportuno, pues los convenios que realizan son de pequeños montos, aunque uno de ellos informó que cuentan con cartera de difícil cobro, en la charla con la persona que resolvió la encuesta se pudo evidenciar que se debe al no seguimiento de los procesos de cobro.

Este beneficio no es muy apetecido por las PYMES debido a la falta de conocimientos y experiencia al momento de manejar y recuperar la cartera. Con esto están perdiendo la posibilidad de proyectar un aumento de su lista de clientes frecuentes, además pierden competitividad frente a los demás hoteles del sector.

### **Pregunta**

15. ¿Cuál es la rentabilidad que esperan obtener los propietarios de la empresa?

- a. 0 - 5%
- b. 5.1 - 10%
- c. 10.1 - 15%
- d. 15.1 - 20%
- e. + 20%



Figura 15: Rentabilidad esperada por los propietarios de la empresa. Fuente: elaboración de los autores.

### **Análisis:**

Es de esperarse que, cuando una persona emprende un proyecto de negocio sus expectativas de obtener rentabilidad sobre sus inversiones son muy altas, esto sumado a la exoneración de renta con que cuentan los hoteles nuevos y la diversidad en paisajes con que cuenta el país, hacen que el sector sea muy apetecido al momento de invertir o emprender negocios.

Todo inversionista que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar su capital, lo cual solo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido.

Y aunque este tipo de inversiones en activos fijos para prestar un servicio es sensible a tener una rentabilidad variable, se detectó que en el 75% de los hoteles encuestados, la

rentabilidad que esperan los propietarios es de más del 20%, mientras que el 25% siendo un poco más conservadores, afirmaron que presupuestaban una rentabilidad entre el 15,1% y el 20%.

### Pregunta

16. ¿La empresa responde a las expectativas de rentabilidad?

- a. Sí
- b. No
- c. No aplica

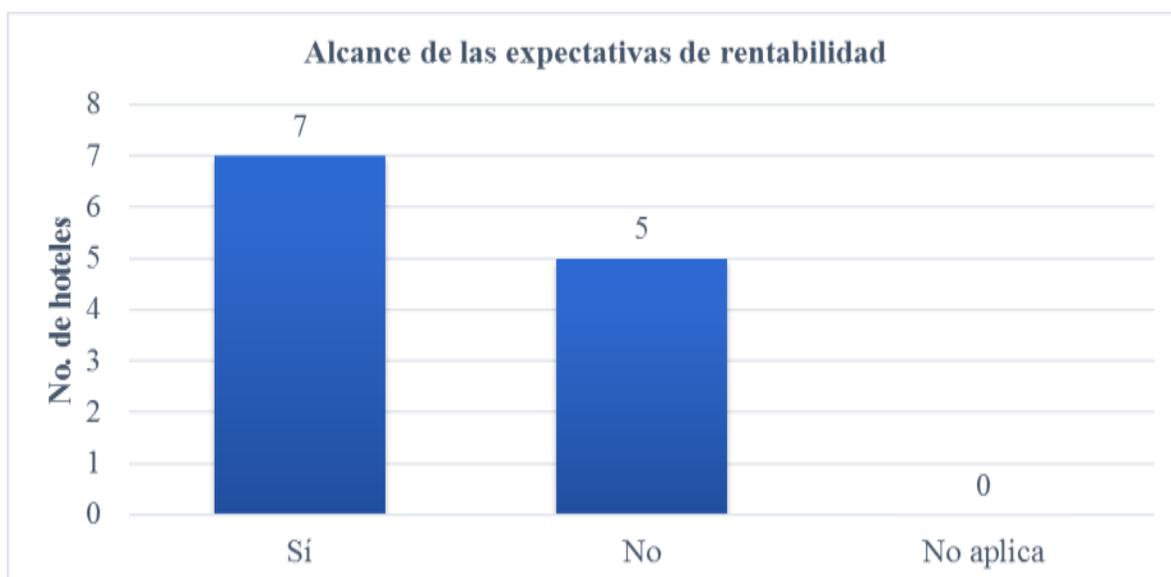


Figura 16: Alcance de las expectativas de rentabilidad. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis:

Hace algunos años el sector hotelero tenía unas rentabilidades muy altas debido a que la ciudad de Villavicencio se encuentra muy cerca a explotaciones petroleras, lo que llamaba la atención no solo de empresas comerciales sino de estas grandes entidades y sus funcionarios,

pero se ha evidenciado que con la caída que ha tenido el sector petrolero se ha afectado las expectativas del sector y más cuando se trata de PYMES.

Y aunque en las encuestas se trató de indagar más situaciones a las que se les acredita la caída de este sector, los administradores solo informaron que a su parecer el año 2015 fue uno de los más difíciles en mantener índices de ocupación altos y por ende cumplir las expectativas de rentabilidad de los propietarios.

En el 41,6% de los hoteles encuestados, no se cumplían las expectativas de rentabilidad presupuestadas o esperadas, mientras que en el 58,3% de los hoteles, sí lograban cumplir con dichas expectativas. En los hoteles que dieron respuesta negativa, la constante era la falta de seguimiento riguroso a los presupuestos mensuales e implementación de incentivos a los clientes o planes de mercadeo que generen mayores ingresos y cumplimiento de expectativas.

### **Pregunta**

17. ¿La rentabilidad de la empresa se ajusta a la del sector hotelero de la región?

- a. Sí
- b. No
- c. No aplica

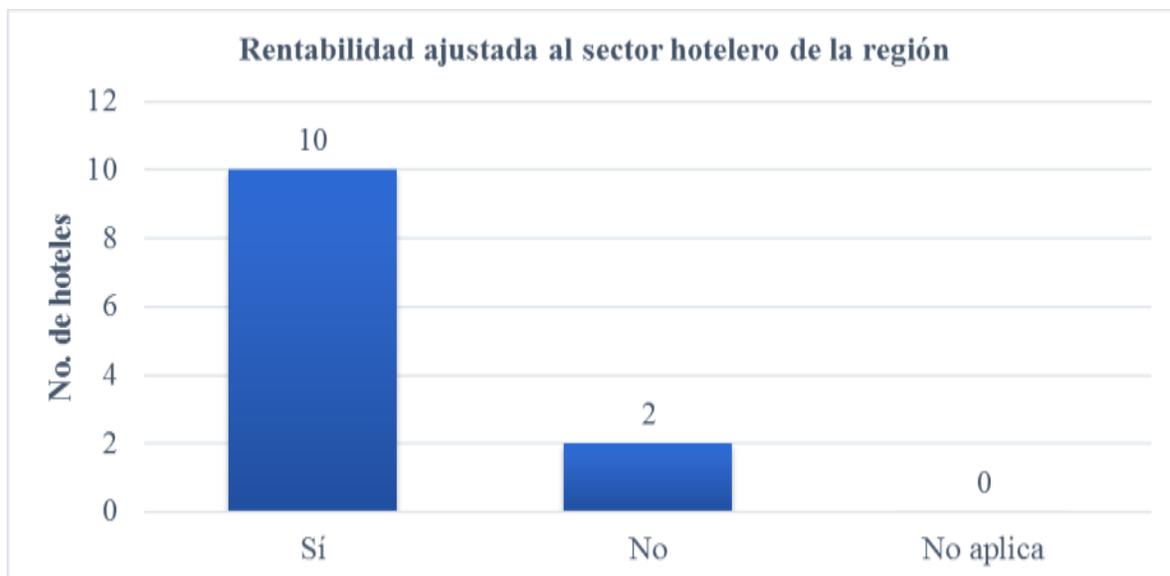


Figura 17: Rentabilidad ajustada al sector hotelero en la región. Fuente: elaboración de los autores.

#### **Análisis:**

Se detectó que en las PYMES del sector hotelero la rentabilidad que obtienen es buena según la información que brindaron los administradores, pero no es de más aclarar que el año 2015 fue un año crítico para todo el sector, situación que se compenso con las temporadas en las que se presentaron altas ocupaciones entre ellas las ferias y fiestas (festival llanero, torneo internacional del joropo, encuentro mundial), eventos que se programan en la ciudad.

Las tarifas de estos hoteles son bajas y tratan de mantener un rango proporcional entre ellos y los que se sobresaltan las tarifas tienen sus consecuencias porque la ocupación de ellos es más baja.

El 83,3% de los hoteles encuestados aseguró que la rentabilidad de la empresa se ajusta a la del sector hotelero en la región, pero el 16,7% indicó que no se ajusta, eso debido a las pocas posibilidades que tenían de competir con los de mayor tamaño y mejor ubicación.

**Pregunta**

18. ¿Elabora presupuestos y realiza control y ejecución del mismo?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No aplica

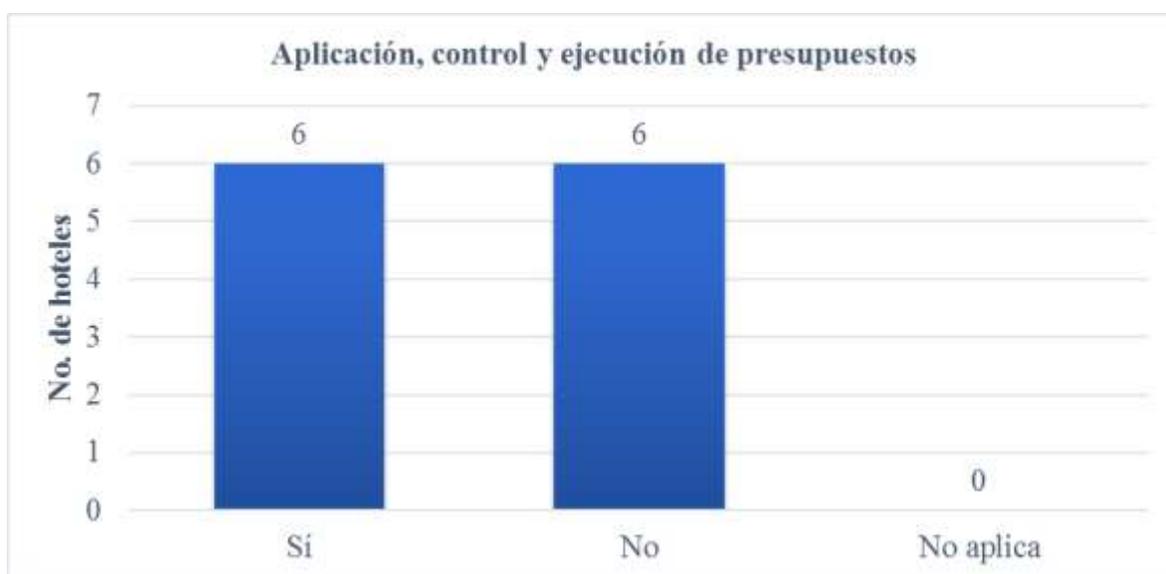


Figura 18: Aplicación, control y ejecución de presupuestos. Fuente: elaboración de los autores.

**Análisis:**

El presupuesto es la guía de acción que ayuda a los trabajadores a darse cuenta de las prioridades y objetivos de la empresa para reducir el riesgo. En las empresas pequeñas los presupuestos se establecen basándose en los resultados obtenidos en ejercicios anteriores, se basan en planes concretos.

En los Hoteles del sector PYMES se da como situación frecuente la falta de permanencia de personas capacitadas para el direccionamiento de presupuestos, analizar los pros y contra de los planes que se han establecido en años anteriores en estos hoteles.

Evidenciando que mientras en el 50% de los hoteles encuestados elaboran, ejecutan y controlan presupuestos mensuales, semestrales o anuales, en el 50% restante no lo realizan, principalmente por falta de conocimiento o experiencia en la elaboración de los mismos y desmeritando la importancia de la elaboración de presupuestos para generar buenas estrategias.

### Pregunta

19. ¿Ha distribuido y pagado utilidades a los socios?
- a. Sí
  - b. No
  - c. No aplica

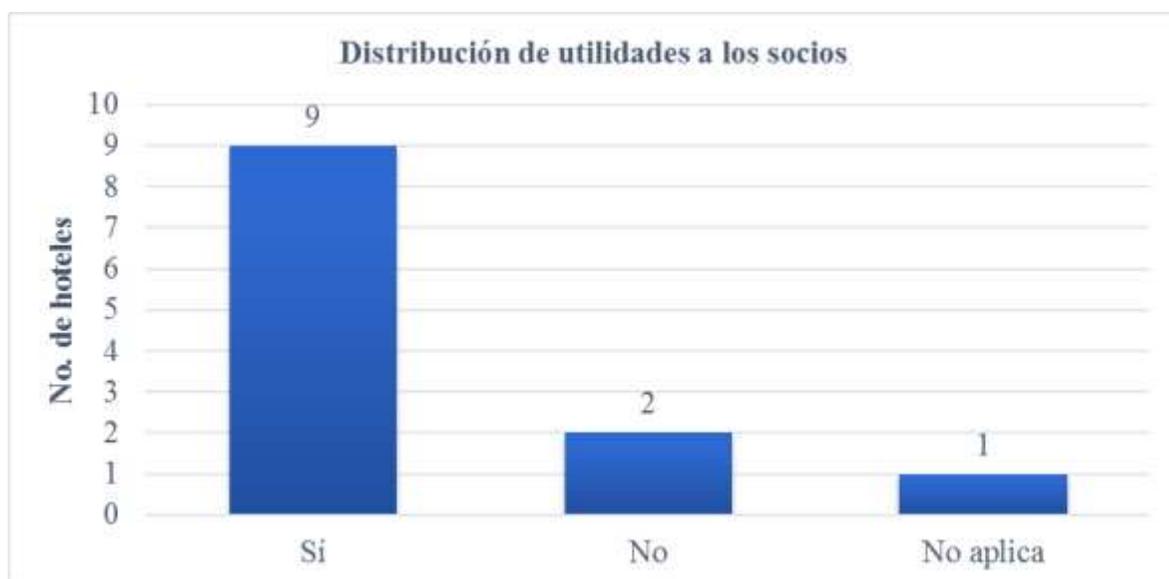


Figura 19: Distribución de utilidades a los socios. Fuente: elaboración de los autores.

**Análisis:**

Se entiende como utilidad a la capacidad que tienen las entidades para generar beneficio, o las ganancias que un negocio, o activo determinado genera a lo largo de un período de tiempo. En las de gran tamaño, cuando no se hace la distribución de utilidades a los socios es porque se utilizan para hacer reinversión y generar más beneficios, pero en estas del grupo PYMES, lo más frecuente es que sean de pocos socios y en algunos casos de un solo propietario, por lo tanto lo que se acostumbra es que las utilidades las toman sus propietarios para solventar sus propias actividades.

De la muestra que se tomó de la ciudad de Villavicencio, las situaciones que se presentaron fueron que: en el 75% de los hoteles encuestados, han realizado distribución y pago de utilidades a los socios, en el 16,6% no lo han hecho ya que se han reinvertido en el establecimiento y el 8,33% es de un solo propietario.

**Pregunta**

20. Analiza y aplica periódicamente indicadores financieros como:
- a) Liquidez
  - b) Liquidez y solvencia
  - c) Liquidez, solvencia y endeudamiento
  - d) Liquidez, solvencia, endeudamiento y actividad
  - e) No aplica

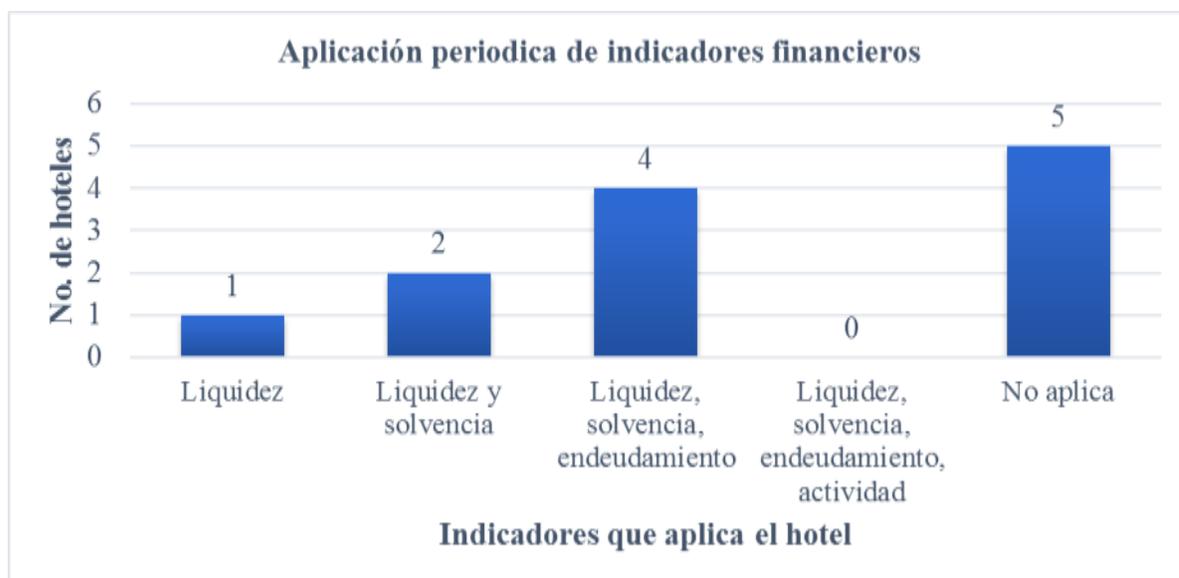


Figura 20: Aplicación periódica de indicadores financieros. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis

Los indicadores financieros son de vital importancia dentro de una organización ya que permiten analizar las partes que componen la estructura de la empresa y de esta manera conocer cuál ha sido el comportamiento de esta durante el tiempo y así poder elaborar proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

El 41,6% de los hoteles encuestados aseguró que no aplica ni analiza ninguno de los indicadores señalados. El 58,3% restante aplica y analiza algunos como liquidez, solvencia y endeudamiento.

Los hoteles de menor tamaño no aplican ninguno de estos indicadores, esto debido a la falta de conocimientos de cómo aplicarlos e interpretarlos y la importancia que estos tienen para las organizaciones.

## Pregunta

21. ¿De qué forma les ha contribuido la exoneración del impuesto de renta?
- Mayor capital de trabajo
  - Posibilidad de expansión
  - Incremento de los servicios
  - Contratación de nuevo personal
  - Otra

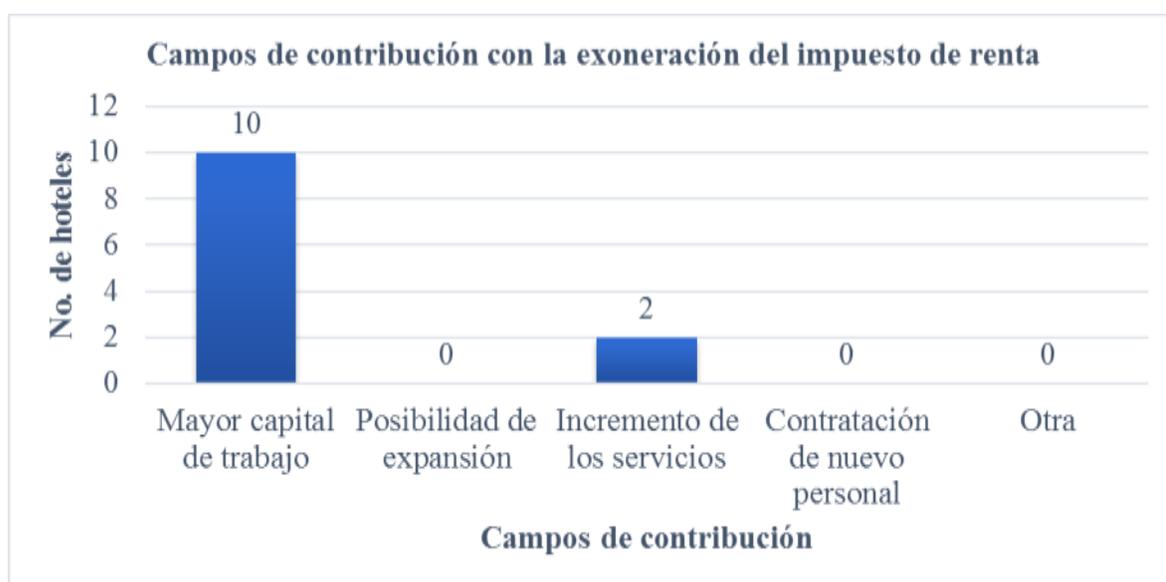


Figura 21: Campos de contribución con la exoneración del impuesto de renta. Fuente: elaboración de los autores.

## Análisis

Gracias a la ley 788 de 2002, que fue reglamentada por el decreto 2755 de 2003, se encuentran exonerados del impuesto de renta los nuevos hoteles, construidos entre el 1 de enero de 2003 y el 31 de diciembre de 2017, durante 30 años contados a partir del inicio de las operaciones.

Esto ha incentivado que el sector hotelero se encuentre en una carrera acelerada para construir más proyectos antes de que se cumpla la fecha estipulada para acogerse a esta exención tributaria, concedida por el Gobierno hace 11 años, que ha propiciado un incremento en la inversión en el sector, tanto nacional como extranjera.

En la década comprendida entre 2003 y 2013 los hoteleros han agregado 27.705 habitaciones nuevas al mercado con una inversión de \$2,2 billones, según cifras de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco).

En cada uno de los hoteles encuestados afirmaron que la exoneración del impuesto de renta les ha sido de gran ayuda para constituir e incrementar el capital de sus empresas. El 83,3% de los encuestados indicó que esta exoneración les ha permitido incrementar su capital de trabajo. Mientras que el 16,6% restante afirmó que les ha permitido incrementar sus servicios.

### **Pregunta**

22. ¿Tiene establecidos centros de costos para los departamentos de operación y de servicios que existen en el Hotel?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica

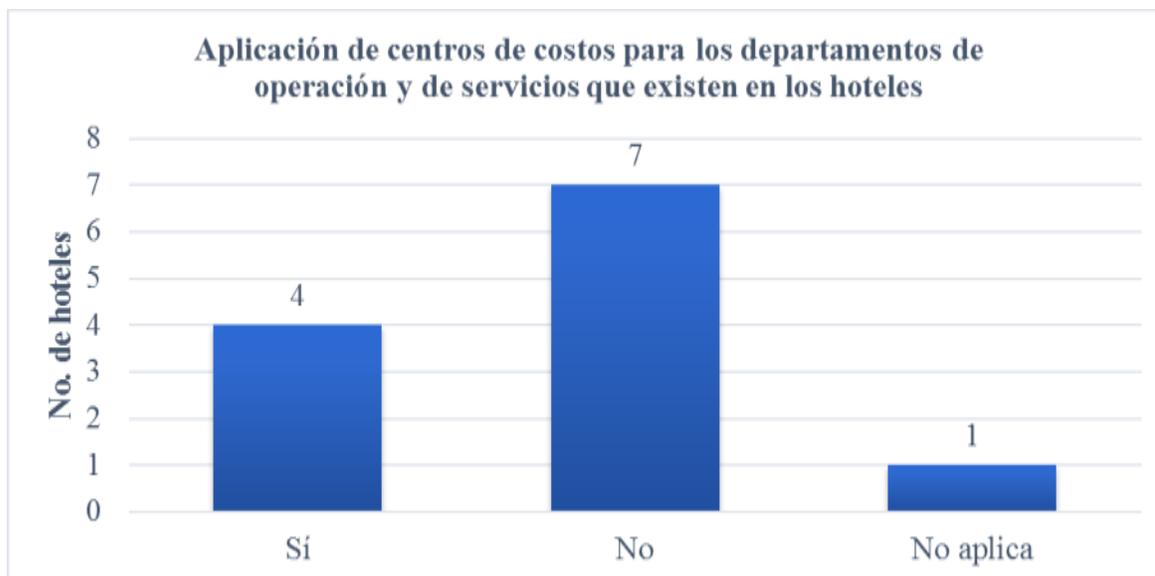


Figura 22: Aplicación de centros de costos para los departamentos de operación y servicios.

Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis

El 58,3% de los hoteles encuestados no contaban con centros de costos establecidos, esto debido a que no aplicaban sistemas de costos por departamentos o por procesos, ocasionado por la poca visión que tiene la gerencia de la utilidad de este tipo de reportes, muchas veces también debido a que las personas que confeccionan los sistemas contables no son guiados por un contador público, mientras que el 33,3% tenían una estructura contable mejor implementada y sí contaban con centros de costos en sus procesos.

En estos casos es donde el criterio del profesional en Contaduría Pública que está a cargo de los procesos y toma de decisiones influye tanto de manera positiva como negativa en el momento de estipular los principios y políticas que regirán la entidad en sus manejos de información financiera.

### Pregunta

23. ¿Tiene identificados los costos fijos y variables del hotel?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica

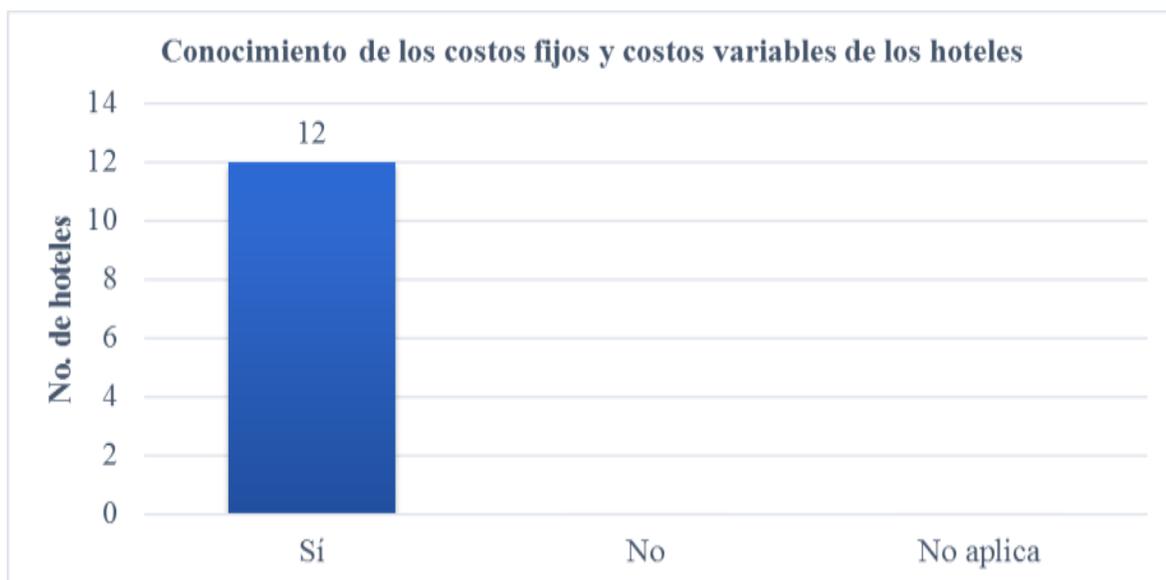


Figura 23: Conocimiento de costos fijos y variables de los hoteles. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis

Se entiende por costo fijos los que se tienen que incurrir sin importar si la entidad obtiene o no ingresos por su actividad, como ejemplo están los arrendamientos, que, aunque la empresa este activa o no, hay que pagarlos, así sus ingresos sean de \$1'000.000 o \$12'000.000 siempre deberá pagar el mismo valor por concepto de arrendamiento.

Los costos variables son los que se cancelan de acuerdo al volumen de ocupación, tal como el costo de los amenities en el sector hotelero que sí son susceptibles a variaciones según las

habitaciones pernoctan en el hotel, también tenemos la materia prima (alimentación), que se compra de acuerdo a la cantidad de huéspedes en casa.

Todos los hoteles encuestados aseguraron tener identificados sus costos fijos y variables. Los hoteles de menor tamaño indicaron que no tenían problema con identificar estos costos, ya que eran pocos y siempre los mismos.

### Pregunta

24. ¿Determina indicadores como el ROA, ROE, EBITDA a los estados financieros?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica

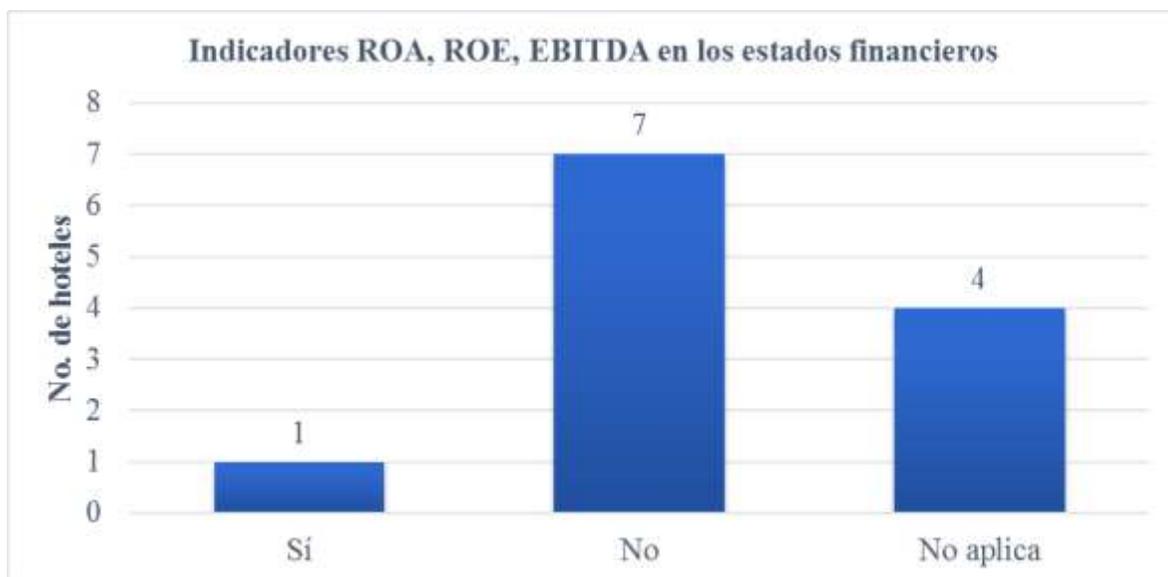


Figura 24: Indicadores ROA, ROE, EBITDA en los estados financieros. Fuente: elaboración de los autores.

### **Análisis**

Estos indicadores financieros proporcionan una rápida y global visualización del comportamiento de la empresa, mostrando posibles fortalezas y debilidades en el desempeño de las diferentes áreas. El uso de estos índices da una pista hacia donde enfocar el análisis detallado de lo que se debe buscar y analizar específicamente.

Solo el 8,3% de los hoteles encuestados afirmó determinar indicadores como el ROA, ROE y EBITDA, el 58,3% indicó que no los necesitaban y el 33,4% restante indicó que desconocen el uso de estos indicadores y su función.

Este desconocimiento puede generar pérdida de valor en el análisis de los estados financieros, al no poder identificar los puntos débiles de la compañía y no generar estrategias de competitividad.

### **Pregunta**

25. ¿Cómo determina la tarifa para el servicio de habitación sencilla y doble?
- a) Fija
  - b) Por temporada
  - c) Análisis de la competencia
  - d) Por costos

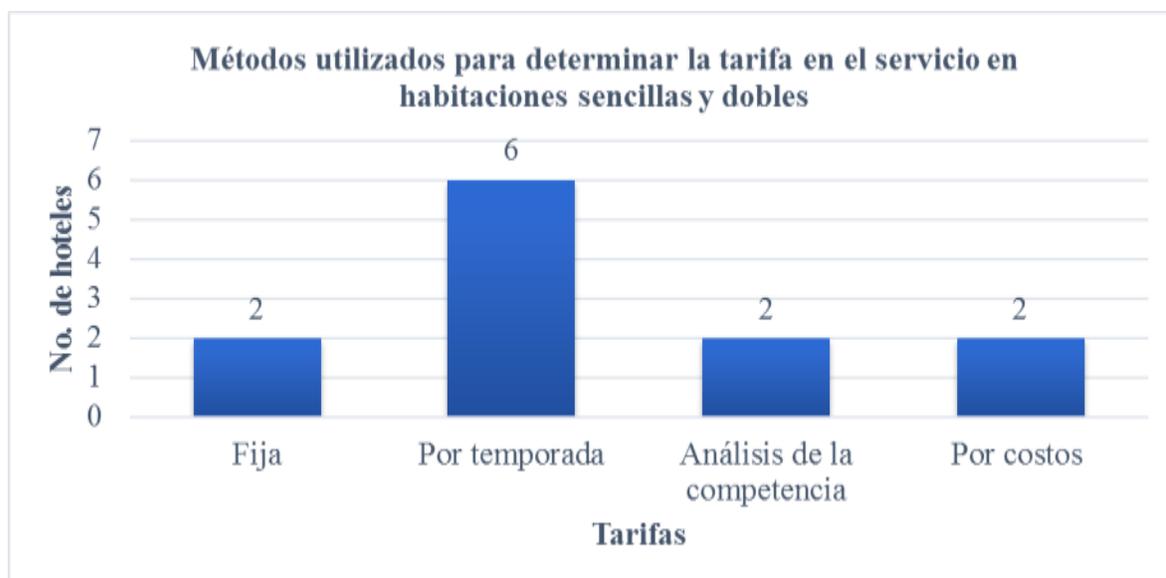


Figura 25: Métodos utilizados para determinar las tarifas de las habitaciones. Fuente: elaboración de los autores.

### **Análisis**

La determinación de la tarifa para el servicio de alojamiento varía mucho de acuerdo a la ubicación del hotel. El 16,87% de los encuestados aseguró tener una tarifa fija para todo el año, estos son hoteles campestres pequeños y alejados del centro de la ciudad, en donde no manejan procesos de costos, por lo tanto, se les facilita manejar una tarifa fija para todo el año.

El 50% de los hoteles afirmó aplicar tarifas de acuerdo a la temporada, estos son hoteles que se encuentran en una buena ubicación en la ciudad y cuenta con una estructura financiera establecida, donde manejan índices de ocupación y estadísticas del sector turístico para fijar sus precios.

El 16,7% indicó aplicar tarifas de acuerdo a las que manejan los hoteles del sector, estos se encuentran ubicados en puntos donde la concentración de empresas con la misma actividad a los

alrededores es alta. Lo que buscan con esto es establecer un ambiente de sana competencia donde los hoteles llegan a acuerdos de fijar tarifas similares.

El 16,6% restante aseguró fijar precios de acuerdo al costo de la materia prima. Estos hoteles indicaron que para ellos era más importante fijar sus tarifas de acuerdo al costo en que incurrían por prestar el servicio, ya que este variaba constantemente por el lugar donde se encontraban establecidos, por la distancia del hotel y la facilidad de hacer llegar la materia prima.

### **Pregunta**

26. ¿Cómo determina la tarifa para el servicio de restaurante?
- a) Fija
  - b) Por temporada
  - c) Por costo de materia prima
  - d) No hay servicio de restaurante

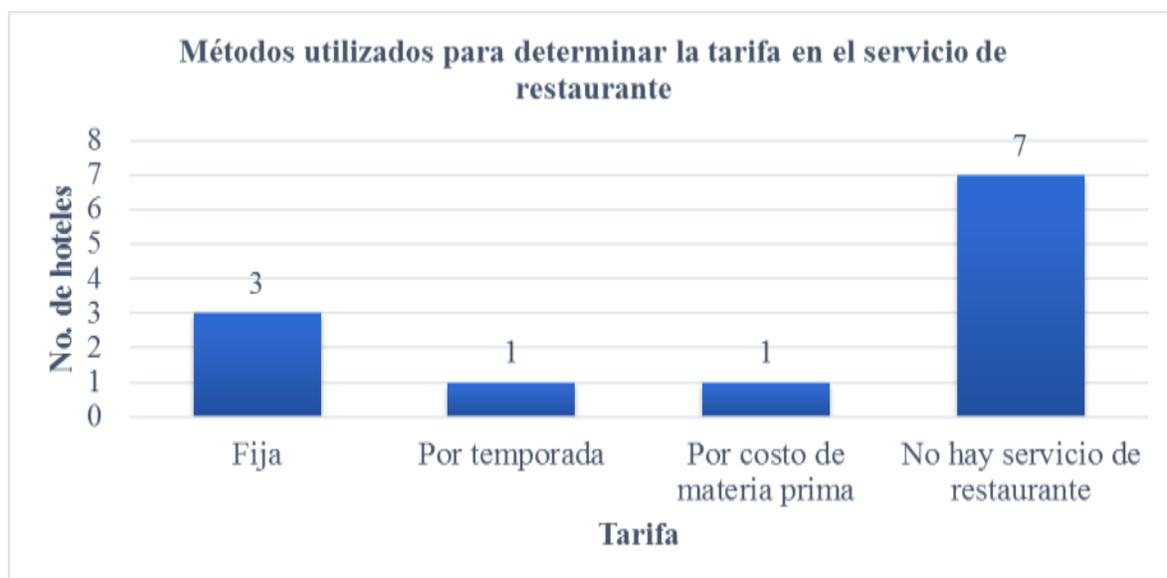


Figura 26: Métodos utilizados para determinar las tarifas de restaurantes. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis

El 58,3% de los hoteles encuestados no cuenta con el servicio de restaurante, ya que aseguraban que no era rentable para sus empresas prestar este servicio, por el nivel de ocupación que manejaban y por la ubicación donde se encontraban, pues había restaurantes cercanos de prestigio y los clientes preferían ir a estos lugares.

El 25% maneja una tarifa fija, debido a que prestan el servicio a la carta, la cual no modificaban constantemente. El 8,3% maneja una tarifa por temporada, pues aseguraban que en temporada alta podían manejar unos precios mayores a la temporada baja, sin tener algún inconveniente o inconformidad con los huéspedes.

El 8,4% restante lo hace de acuerdo al costo de la materia prima, ya que implementaban sistemas de costeo que les permitían identificar y fijar el costo por plato de acuerdo a la rentabilidad esperada.

### Pregunta

27. ¿Revisa periódicamente la rotación de los platos del menú del restaurante, para evitar sobrecostos de materias primas?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica



Figura 27: Ejecución y control de los platos del menú del restaurante. Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis

El 25% de los hoteles encuestados realiza rotación de los platos del menú, esta rotación la realizan con base en el stock de materia prima que conservan en almacenamiento, con el fin de prevenir el incremento de costos por vencimientos de productos.

También realizan esta rotación de acuerdo al costo de la materia prima en el mercado, de esta manera si un producto principal sufría un incremento considerable en su precio, optaban por comprar algún producto sustituto mientras los precios se reestablecían. El 16,7% no lo hace por desconocimiento y falta de control de sus sistemas de costos y el 58,3% no presta el servicio de restaurante.

### Pregunta

28. ¿Estaría dispuesto a recibir asesoría en materia financiera en el establecimiento hotelero?

- a) Sí
- b) No
- c) No aplica

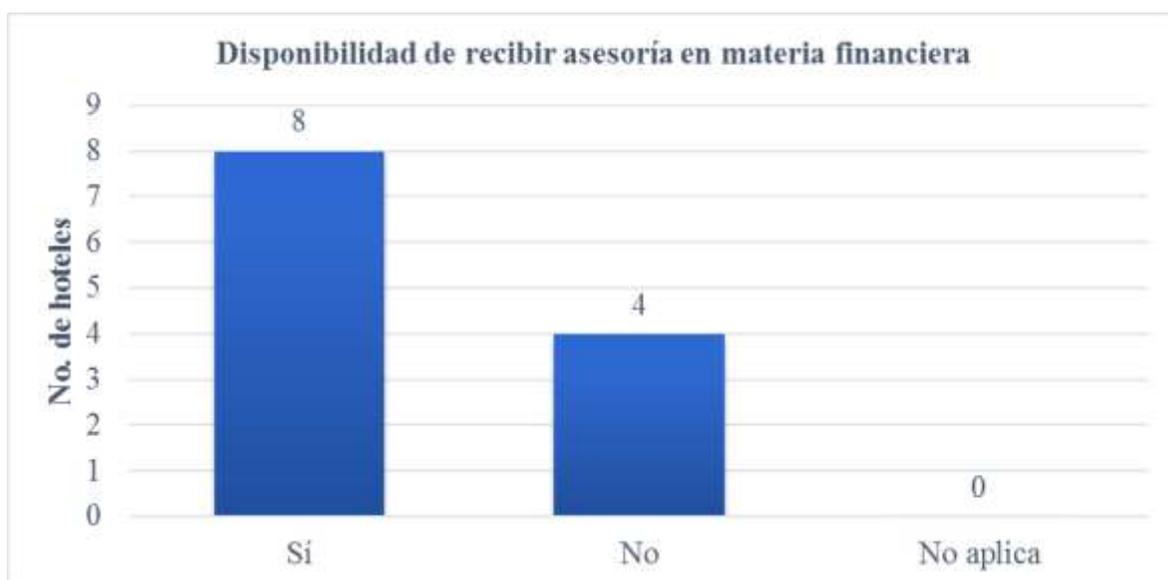


Figura 28: Disponibilidad para recibir asesoría en materia financiera en el establecimiento.

Fuente: elaboración de los autores.

### **Análisis**

El 66,7% de los hoteles encuestados demostraron gran interés en tener la posibilidad de recibir asesoría financiera, coincidían en que no contaban con los conocimientos necesarios para ser más competitivos en el sector.

Al momento de indicarles que el objetivo de este estudio es el de crear las bases académicas para que la Universidad de los Llanos inicie el proceso de construcción de mecanismos de capacitación que permita un mayor desarrollo de las PYMES del sector hotelero en la ciudad, demostraban su interés y la gran utilidad que se les brindaría a sus empresas, ya que es poco el apoyo que el sector académico les brinda en la actualidad en la ciudad.

El 33,3% mostraron desinterés al realizarles esta pregunta, esto debido a que son hoteles pequeños donde los dueños y administradores son familiares y no tienen claro la importancia de adquirir conocimientos financieros para un mejor control de las operaciones.

### **Pregunta**

29. Si tiene alguna observación sobre requerimientos o necesidades de un tema específico, favor expresarla para propuesta en plan de asesoría.
- a) Gestión de calidad
  - b) Servicio al cliente
  - c) Gestión financiera
  - d) Ninguna

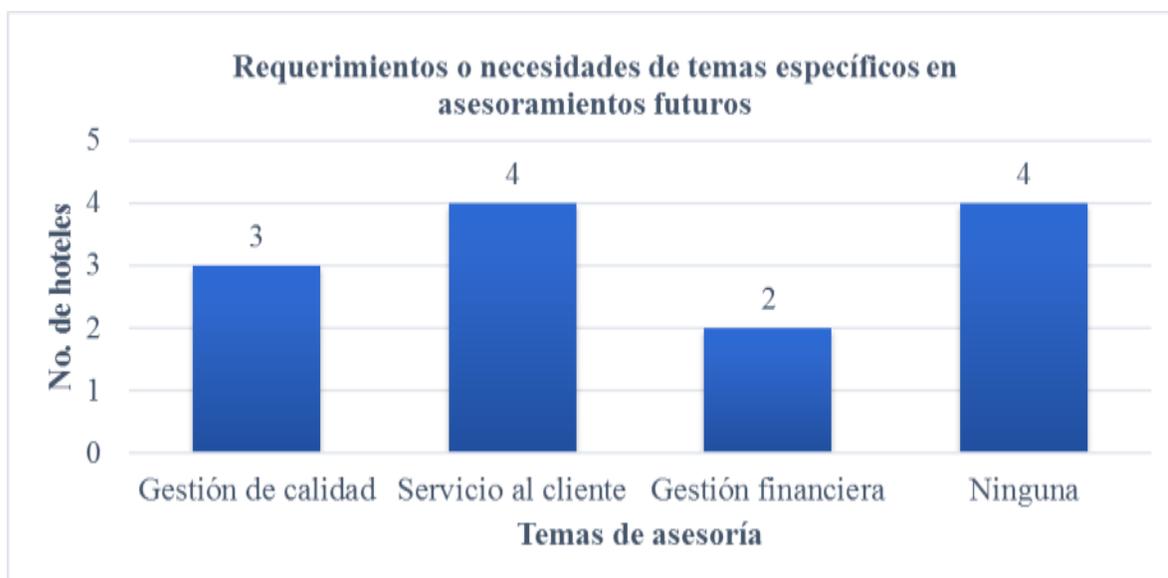


Figura 29: Requerimientos o necesidades de temas específicos en asesoramiento.  
Fuente: elaboración de los autores.

### Análisis

El 33,3% de los hoteles encuestados mostraron gran interés en recibir asesoría en servicio al cliente, ya que consideraban este aspecto como uno de los más importantes al momento de ser competitivos. Sin duda alguna, un hotel que cuente con los conocimientos necesarios para prestar un excelente servicio al cliente, contara con una ventaja competitiva frente a la competencia.

El 25% estaban interesados en adquirir información en gestión de la calidad, ya que buscaban obtener las certificaciones que los acrediten y poder generar alianzas estratégicas con agencias y entidades turísticas. El 16,7 mostró su interés en la gestión financiera, ya que no contaban con los conocimientos necesarios para poder administrar y distribuir de manera correcta los recursos con los que cuentan y con los que podrían contar.

Por último, el 33,3% de los hoteles restantes no mostraron interés en ningún tema y demostraron cierta indiferencia al momento de aplicar la encuesta.

## 6. Conclusiones

Analizando el comportamiento del sector hotelero en el departamento, en cada uno de los aspectos encuestados y las necesidades encontradas, se obtuvo como resultado un documento que servirá como base para estructurar y crear programas de capacitación y formación de los funcionarios y propietarios de estas empresas.

Es necesario contar con la disposición de los propietarios de los pequeños hoteles de abrir su visión al mercado del siglo XXI. El departamento tiene la gran oportunidad de convertirse en un potencial turístico del país, y cada día está más cerca de serlo, pero si el gremio no unifica esfuerzos, y las entidades gubernamentales y privadas no brindan la capacitación necesaria para contar con establecimientos sostenibles financieramente, que presten servicios con altos estándares de calidad, el desarrollo del departamento será mucho más lento y menos competitivo.

Una eficaz gestión de las PYMES afiliadas a COTELCO, permite planificar tácticas encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones y contribuir a la elevación de los estándares de calidad del servicio prestado a los clientes y por extensión un incremento de la rentabilidad para estas empresas de la ciudad.

Se evidenció que los índices de ocupación en estos hoteles son bajos debido a la falta de implementación de sistemas de mercadeo y publicidad que les permita darse a conocer y atraer tanto turistas como corporativos.

El servicio de expendio a la mesa de comidas preparadas no es la principal fuente de ingresos de este tipo de hoteles. El estudio demostró que no es rentable destinar esfuerzos en una actividad que para ellos no es rentable teniendo en cuenta los bajos índices de ocupación que presentan en el periodo analizado.

Como consecuencia de la falta de conocimientos empresariales respecto a la importancia de la financiación tanto a clientes, proveedores y entidades de crédito, estos hoteles están perdiendo la posibilidad de tener un buen manejo de flujos de efectivo.

El presupuesto en una organización es necesario para aplicar de manera adecuada los recursos disponibles y de esta manera conseguir los objetivos fijados. Y es aquí en donde estos hoteles pierden control y manejo de su capital, debido a que no implementan sistemas presupuestales, dejando esto como una ventaja competitiva para los grandes hoteles que sí los aplican.

## **7. Recomendaciones**

Una empresa que se preocupa por capacitar al personal generará más oportunidades de desarrollo y crecimiento en el sector, aumentando la competitividad y calidad de la hotelería en la ciudad, ya que se evidenció que la falta de conocimientos en atención al público y en la gestión financiera, como el análisis de los estados, el manejo de sistemas de costos, de flujos de

efectivo y los beneficios de la financiación, han ocasionado un estancamiento tanto en la infraestructura, como en su portafolio.

Los medios de comunicación son de vital importancia al momento de buscar la consolidación en el mercado, y las redes sociales son una gran herramienta para lograr este objetivo. En la actualidad se puede difundir un mensaje de manera masiva con tan solo un clic, lo cual puede ser aprovechado de manera positiva por los administradores de estos hoteles, y así aumentar los índices de ocupación.

Es necesario que en estos hoteles se apliquen periódicamente presupuestos en donde participen los directivos y cada uno de los jefes de área, y de esta manera se presenten los planes a futuro enfocados en cumplir una serie de objetivos. También facilitará la toma de decisiones y la gestión financiera.

Se hace énfasis al control y seguimiento de los costos variables, al no tenerlos presentes al momento de calcular los precios de venta, se puede incurrir en pérdidas o una reducción en la utilidad operacional. Este control se puede realizar mediante el establecimiento de centros de costos que independicen y muestren el comportamiento de cada área.

## **Bibliografía**

- Amat Salas, J. (10 de Septiembre de 1995). La contabilidad de gestión a través de los indicadores de control. *Diario Cinco días*.
- Azofra, V., & Fernandez, A. (1992). Evolución reciente de la moderna Teoría Financiera. España.
- Barreto Tenorio, J. P., Leyva Solanilla, J., Maldonado Villamil, D., & Primero Caviedes, A. (2013). Análisis sectorial: sector hotelero en Colombia. Santiago de Cali, Colombia: Universidad ICESI.
- Bautista Oviedo, C. M., Mora Puentes, M. K., & Losada Vidal, L. M. (2013). *Diagnóstico financiero Almacén Estrellita*. Neiva.
- Bazán Bedregal, M. (s.f.). *Universidad Autónoma San Francisco*. Obtenido de [www.uasf.edu.pe/includes/archivos\\_pre/20151/47225.docx](http://www.uasf.edu.pe/includes/archivos_pre/20151/47225.docx)
- Bull, A. (1994). *La Economía del Sector Turístico*. Madrid: Alianza editorial.
- Cabeza De Vergara, L., & Castrillón Cifuentes, J. (2005). Necesidades de las bases conceptuales contables del área financiera en los estudiantes de administración de empresas. *Pensamiento y gestión*.
- Centro de Investigación. Universidad de la Salle. (2010). Un estudio comparativo del perfil financiero y administrativo de las pequeñas empresas en México: entidades del Estado de México, Hidalgo, Puebla, Sonora y Tamaulipas. Resultados finales. *Revista del Centro de Investigación*.

- Claver Cortez, E., Molina Azorín, J., Pereira Moliner, J., & Quer Ramón, D. (2001). Turismo de Interior y Pymes: Un diagnóstico estratégico. *Repositorio institucional de la Universidad de Alicante*.
- Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., & Wanhill, S. (1993). *Tourism: Principles and Practice*. London: Pitman Publishing.
- COTELCO. (2009). *Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje*. Bogotá.
- Definición.de. (2009). Obtenido de <http://definicion.de/hotel/>
- Enciclopedia Financiera. (s.f.). Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>
- Enciclopedia Multimedia Virtual Interactiva. (2010). Breve Historia de la Industria Hotelera.
- Ferrer, M., & Gamboa, T. (2003). *Propuesta para el control de gestión hotelera*. Maracaibo: Universidad de Zulia.
- Flórez, L. S. (2008). *Evolución de la teoría Financiera en el Siglo XX*. Medellín: Ecos de Economía.
- Fontalvo Herrera, T., Morelos Gómez, J., & De La Hoz Granadillo, E. (20 de Octubre de 2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar el comportamiento de los indicadores financieros en las empresas del sector carbón en Colombia. Cali, Colombia.
- León García, O. (2009). *Administración Financiera - Fundamentos y aplicaciones*.
- Martínez, M. M. (2009). *Evaluación Financiera y Operacional: aplicada en PyMes hotelero*. Colombia: Escuela de Administración de Negocios.
- Moreno Riveros, M. (1981). *Algunos aspectos históricos de la hotelería en Colombia*. Bogotá.
- Ortega Castro, A. (2002). *Introducción a las finanzas*. Ciudad de México: McGraw Hill.

- Ortiz Anaya, H. (2003). *Análisis financiero aplicado*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Parada Daza, J. R. (2005). Enfoque teórico de Finanzas y su influencia en la revista "Economía y administración". *Economía y administración*.
- Rodríguez Cauqueva, J. (Mayo de 2007). *Cauqueva*. Obtenido de <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/gu%C3%ADa-de-diagn%C3%B3stico.pdf>
- Sánchez Gil, J., Torres Navarrete, M., & Vargas Cardona, N. (2009). Normativismo y positivismo en contabilidad: propuesta de un acuerdo a una tensión histórica. *Revista virtual de estudiantes de Contaduría Pública*, 25-32.
- Secretaría de Planeación Distrital. (2011). *Plan de Ordenamiento Territorial*. Cartagena de Indias D. T y C.
- Vásquez, X., Guerra, A., & Ahmed, I. (2008). Aplicación de métodos multivariados: una respuesta a las limitaciones de los ratios financieros. *Revista de la Universidad de Granma*, 44-58.