

**PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS DEL SECTOR HOTELERO DE EL  
RODADERO DE SANTA MARTA, COLOMBIA QUE IMPIDEN SU  
CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD**

FREDY CASTRO PRADO  
MARCOS AURELIO QUINTERO AMARIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA – INSTITUTO TECNOLÓGICO  
Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA COLOMBIA

2013

**PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS DEL SECTOR HOTELERO DE EL  
RODADERO DE SANTA MARTA, COLOMBIA QUE IMPIDEN SU  
CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD**

FREDY CASTRO PRADO  
MARCOS AURELIO QUINTERO AMARIS

Documento de investigación presentado para optar el título de Magister en  
Administración y Dirección de Empresas

Directora:  
GREGORIA POLO RIVAS  
Doctora en Ciencias Gerenciales

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA –INSTITUTO TECNOLÓGICO  
Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA COLOMBIA

2013

|   |   |            |
|---|---|------------|
|  | <b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN<br/>CONVENIO UNAB-ITESM</b> |            |
|   | <b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>     |            |
|   | CÓDIGO:   | DUNA-FO-49 |
|   | VERSIÓN:  | 1          |
|   | FECHA:  | 04-11-05   |
|   | HOJA:   | 1 de 6     |

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Problemáticas financieras del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, que impiden su crecimiento y competitividad.

**AUTORES**

Fredy Castro Prado – UID: U00065852  
Marcos Aurelio Quintero Amaris – UID: U00061223

**DIRECTOR**

Mag. Gregoria Polo Rivas

**JURADO**

Mag. Jorge Raúl Serrano

Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): **Fredy Castro Prado y Marcos Aurelio Quintero Amaris**, en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS, y MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN** respectivamente, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADO**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 24 de mayo de 2013.

  
\_\_\_\_\_  
**Jorge Raúl Serrano**  
Jurado

  
\_\_\_\_\_  
**Gregoria Polo Rivas**  
Aprobado. Director Proyecto de  
Investigación

  
\_\_\_\_\_  
**Sandra Cristina Sanguino Galvis**  
Vo.Bo. Directora Maestría en  
Administración ITESM-UNAB



## DEDICATORIA

A Dios, por haberme permitido alcanzar un objetivo más en mi vida y haberme dado salud y sabiduría, además de su infinita bondad y amor.

A la memoria de mi padre, Elías.

A mi madre Lucrecia Prado, mi esposa Adriana Prado y mis ejemplares hijos Jonatan Mauricio y Angie Daniela, todos ellos son la razón de mí existir, son merecedores de este éxito profesional.

Finalmente, a mis hermanos Magnolia, Nanky Nelson y Pedro Elías.

Fredy Castro Prado

“Sueña nunca dejes de soñar... si pones tu alma y tu corazón en un sueño, el universo conspira para ayudarte a conseguirlo”.

I. S.

## DEDICATORIA

A mi Dios como el fundamento de toda la creación y a quien le debo la vida.

A la memoria de mi padre, Jorge.

A mi madre Onalfa Amaris, a mi esposa Carmen Parra Meza y a nuestros adorables hijos Carlos Mario y Diana Marcela de ellos por ellos y para ellos. Son mis logros y triunfos.

Marcos Aurelio Quintero A.

“Mientras seamos persistentes en nuestra búsqueda de un propósito más profundo, seguiremos creciendo. No podemos escoger el día ó el momento en que floreceremos plenamente; eso ocurrirá en su propio tiempo”.

D. W.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores desean dejar constancia de sus agradecimientos a las siguientes entidades y personas que de una u otra forma contribuyeron con sus aportes para que esta investigación fuese realizada.

### **Entidades:**

Cotelco (Capitulo Santa Marta)  
Cámara de Comercio de Santa Marta  
Universidad Autónoma de Bucaramanga  
Hotel Tamaca  
Hotel Yuldama

### **Personas:**

A la Doctora Gregoria Polo de Lobatón, Directora de la investigación.  
Al Magister José de los Santos Zarate, por su experiencia en la investigación  
A mi esposa Carmen Parra Meza, por su experiencia en la hotelería

A los compañeros y compañeras de aventura en el nuevo modelo de estudio virtual Gloria Grimaldo, Tilcia Galeano, Martin González, Mauricio Maya, Jorge Herazo y Norma Hernández y a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron sus ideas y conocimientos para que la investigación fuese realizada.

## TABLA DE CONTENIDO

|  | Pág.      |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>JUSTIFICACIÓN .....</b>   | <b>4</b>  |
| <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>OBJETIVOS .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>OBJETIVO GENERAL.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>1. ESTADO DEL ARTE.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION .....</b>  | <b>11</b> |
| <b>1.2 MARCO LEGAL.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.2.1 La ley 300 de 1996 .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>1.2.2 Ley 1558 de 2012 .....</b>  | <b>21</b> |
| <b>1.2.3 Política Sectorial de Turismo (Documento CONPES – 3397, 2005).....</b>  | <b>23</b> |
| <b>1.2.4 Resolución 0657 de 2005 en la que se reglamenta la categorización por estrellas a los establecimientos hoteleros .....</b>                                  | <b>24</b> |
| <b>1.2.5 Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial (Documento de política del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009) .....</b> | <b>25</b> |
| <b>1.2.6 Plan Estratégico de turismo 2009 – 2011 “Hacia un destino sostenible” Alcaldía de Santa Marta, Distrito Turístico, Cultural e Histórico. ....</b>           | <b>26</b> |
| <b>1.3 REFERENTES TEÓRICOS.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>1.3.1 Turismo .....</b>   | <b>27</b> |
| <b>1.3.2 Sector Hotelero .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>1.3.3 Oferta Hotelera .....</b>   | <b>29</b> |
| <b>1.3.4 Competitividad y Crecimiento Económico.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>1.3.5 Problemáticas Financieras.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>1.3.5.1 Decisiones de Inversión.....</b>  | <b>35</b> |
| <b>1.3.5.2 Alternativas de inversión en el negocio hotelero.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>1.3.5.3 Inversiones en los proyectos hoteleros .....</b>  | <b>37</b> |
| <b>1.3.5.3.1 Inversiones de capital en el negocio hotelero .....</b>   | <b>37</b> |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1.3.5.3.2 | Inversiones en capital de trabajo .....  | 37 |
| 1.3.5.4   | Criterios de evaluación de inversiones en el negocio hotelero .....  | 38 |
| 1.3.5.5   | Decisiones de Financiación y distribución de utilidades .....  | 39 |
| 1.3.5.5.1 | Determinación de la estructura financiera adecuada .....   | 40 |
| 1.3.5.5.2 | Fuentes o alternativas de financiación .....   | 42 |
| 1.3.5.6   | Análisis de la relación costo volumen y utilidad aplicado al sector hotelero. ....   | 45 |
| 1.3.6     | Estrategias Financieras.....   | 46 |
| 1.3.7     | Definición Operacional .....   | 48 |
| 2.        | DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INVESTIGATIVO .....  | 51 |
| 2.1       | TIPO DE INVESTIGACIÓN.....   | 51 |
| 2.2       | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....  | 51 |
| 2.3       | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....  | 52 |
| 2.4       | POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 53 |
| 2.5       | TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS .....   | 55 |
| 2.6       | PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 56 |
| 2.7       | ACTIVIDADES A REALIZAR .....   | 57 |
| 2.7.1     | Diseño de los instrumentos de recolección, aplicación, tabulación y análisis de la información. ....   | 57 |
| 2.7.2     | Identificación de la problemática del sector hotelero en El Rodadero de Santa Marta, Colombia. ....  | 58 |
| 2.7.3     | Clasificación, en orden de importancia, de las dificultades financieras del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia. ....                                      | 58 |
| 2.7.4     | Establecer el impacto de la problemática financiera en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.....   | 58 |
| 2.7.5     | Propuesta de estrategias financieras para incrementar la oferta y contribuir al crecimiento y competitividad del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia. .... | 59 |
| 3.        | ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA INVESTIGACION .....  | 60 |
| 3.1       | ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LOS HOTELES. ....   | 60 |
| 3.2       | ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS DECISIONES FINANCIERAS DEL SECTOR EL RODADERO DE SANTA MARTA OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN .....  | 64 |
| 3.2.1     | Decisiones de Inversión .....  | 64 |
| 3.2.1.1   | Tamaño de las inversiones .....  | 64 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 3.2.1.2 | Tipos de inversión .....  | 65  |
| 3.2.1.3 | Estrategia de crecimiento.....  | 66  |
| 3.2.1.4 | Criterios de Evaluación de Inversión .....  | 67  |
| 3.2.2   | Decisiones de Financiación.....   | 68  |
| 3.2.2.1 | Políticas de Financiación del sector.....   | 68  |
| 3.2.2.2 | Políticas de Distribución de Utilidades .....   | 69  |
| 3.2.2.3 | Fuentes de Financiación Disponibles.....  | 70  |
| 3.2.2.4 | Estructura de capital .....   | 70  |
| 3.2.3   | Evaluación de Desempeño Financiero.....   | 71  |
| 3.2.3.1 | Herramientas de evaluación financiera.....  | 71  |
| 3.2.4   | Evaluación de competitividad y crecimiento .....  | 72  |
| 3.2.4.1 | Estrategia de competitividad .....  | 72  |
| 3.2.4.2 | Factores internos de competitividad.....  | 73  |
| 3.2.4.3 | Factores externos de competitividad .....   | 74  |
| 3.3     | ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR DE EL RODADERO DE SANTA MARTA.....   | 74  |
| 4.      | PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS DEL SECTOR HOTELERO EN EL RODADERO DE SANTA MARTA, COLOMBIA. ....   | 78  |
| 4.1     | INVERSIONES .....   | 78  |
| 4.2     | FINANCIACIÓN .....  | 81  |
| 4.3     | OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS Y COMPETITIVIDAD .....  | 83  |
| 5.      | DIFICULTADES FINANCIERAS CLASIFICADAS SEGÚN EL IMPACTO EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE EL RODADERO DE SANTA MARTA, COLOMBIA. 87 |     |
| 6.      | IMPACTO DE LAS PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE EL SECTOR HOTELERO DE EL RODADERO DE SANTA MARTA. ....                     | 92  |
| 6.1     | IMPACTOS FINANCIEROS EN EL SECTOR HOTELERO .....  | 93  |
| 6.1.1   | Ineficiente administración del capital de trabajo .....   | 93  |
| 6.1.2   | Insuficiente generación de recursos de las operaciones .....  | 95  |
| 6.1.3   | Estrategia de crecimiento de recursos propios y externos de corto plazo.....  | 97  |
| 6.1.4   | La política para mejorar los resultados de la compañía se orientan en la reducción de costos y gastos y no en incrementar los ingresos. ....              | 99  |
| 6.1.5   | No utilizan financiación a largo plazo para los proyectos de inversión. ....  | 101 |
| 6.2     | IMPACTO SOBRE LOS FACTORES COMPETITIVOS .....   | 102 |

|       |   |            |
|-------|---|------------|
| 6.2.1 | Infraestructura .....   | 103        |
| 6.2.2 | Productividad .....   | 104        |
| 6.2.3 | Calidad del servicio .....  | 105        |
| 6.2.4 | Marketing .....   | 106        |
| 6.2.5 | Categorización hotelera .....   | 106        |
| 6.2.6 | Remuneración y capacitación .....   | 107        |
| 6.2.7 | Capacidad tecnológica .....   | 108        |
| 6.2.8 | Rentabilidad empresarial .....  | 109        |
| 7.    | <b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA INCREMENTAR LA OFERTA Y CONTRIBUIR AL<br/>CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE EL RODADERO DE SANTA MARTA,<br/>COLOMBIA.....</b> | <b>114</b> |
| 7.1   | Estrategias para la administración del capital de trabajo .....   | 114        |
| 7.2   | Estrategias para la generación de recursos de las operaciones .....   | 116        |
| 7.3   | Estrategia para el crecimiento y competitividad .....   | 117        |
| 7.4   | Estrategia para mejorar los resultados de las compañías hoteleras .....   | 124        |
| 7.5   | Estrategia de financiación a largo plazo para los proyectos de inversión. ....  | 126        |
| 8.    | <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>   | <b>133</b> |
| 8.1   | <b>CONCLUSIONES .....</b>   | <b>133</b> |
| 8.2   | <b>RECOMENDACIONES .....</b>  | <b>136</b> |
| 9.    | <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>  | <b>142</b> |
| 10.   | <b>ANEXOS.....</b>  | <b>146</b> |

## INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

|  | Pág. |
|--|------|
| Figura No. 1 La competitividad y el ambiente empresarial Nacional.....                                       | 33   |
| Figura No. 2 Diagrama de problemas financieros y su impacto en la competitividad y crecimiento hotelero..... | 113  |
| Figura No. 3 Diagrama de estrategias para el crecimiento y la competitividad hotelera.....                   | 132  |
| <br>   |      |
| Cuadro No. 1 Operacionalización de las Variables.....  | 49   |
| Cuadro No. 2 Alternativas de Respuestas.....   | 53   |

## INDICE DE TABLAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Tabla No. 1 Indicadores financieros promedios del sector de El Rodadero.....                     | 75   |
| Tabla No. 2 Criterios de calificación de los problemas financieros.....                          | 89   |
| Tabla No. 3 Factores de éxito competitivo y crecimiento en el sector hotelero.....               | 90   |
| Tabla No 4 Proporción de crecimiento de las ventas vs el capital de trabajo.....                 | 94   |
| Tabla No. 5 Estado de flujo consolidado compañías hoteleras.....                                 | 95   |
| Tabla No. 6 Estructura de efectivo de los principales hoteles de El Rodadero de Santa Marta..... | 96   |
| Tabla No. 7 Crecimiento en ventas y gastos de 2010 – 2011.....                                   | 99   |
| Tabla No. 8 Indicadores de rentabilidad.....   | 111  |
| Tabla No. 9 Cálculo del costo de la deuda de 2011.....   | 111  |
| Tabla No. 10 Diferentes tipos de financiación a largo plazo.....                                 | 126  |

## INDICE DE GRÁFICAS

|  | Pág. |
|--|------|
| Gráfica No. 1 Número de habitaciones hoteles de El Rodadero Santa Marta.....                           | 61   |
| Gráfica No. 2 Porcentaje de ocupación promedio de los hoteles de El Rodadero de Santa Marta.....       | 61   |
| Gráfica No. 3 Promedio de empleados de los hoteles de El Rodadero de Santa Marta.....                  | 62   |
| Gráfica No. 4 Nivel de satisfacción de los huéspedes en los hoteles de El Rodadero de Santa Marta..... | 63   |
| Gráfica No. 5 Tipo de propiedad de los hoteles de El Rodadero de Santa Marta.                          | 63   |
| Gráfica No. 6 Tamaño de las inversiones.....   | 64   |
| Gráfica No. 7 Tipos de inversiones.....  | 65   |
| Gráfica No. 8 Estrategia de crecimiento.....   | 66   |
| Gráfica No. 9 Base de crecimiento.....   | 67   |
| Gráfica No. 10 Criterios de Evaluación de Inversiones.....   | 67   |
| Gráfica No. 11 Políticas de financiación del sector.....   | 68   |
| Gráfica No. 12 Políticas de distribución de utilidades.....  | 69   |
| Gráfica No. 13 Fuentes de financiación disponible.....   | 70   |
| Gráfica No. 14 Estructura de capital.....  | 70   |
| Gráfica No. 15 Herramientas de evaluación financiera.....  | 71   |
| Gráfica No. 16 Estrategia de competitividad.....   | 72   |
| Gráfica No. 17 Factores internos de competitividad.....  | 73   |
| Gráfica No. 18 Factores externos de competitividad.....  | 74   |
| Gráfica No. 19 Rotación inventarios en días de los hoteles de El Rodadero.....                         | 79   |
| Gráfica No. 20 Rotación cuentas por cobrar en días de los hoteles de El Rodadero.....                  | 79   |
| Gráfica No. 21 Margen de utilidad neta de los hoteles de El Rodadero.....                              | 80   |
| Gráfica No. 22 Razón de endeudamiento de los hoteles de El Rodadero.....                               | 82   |
| Gráfica No. 23 Razón de autonomía de los accionistas de los hoteles de El Rodadero.....                | 82   |

|   |    |
|---|----|
| Gráfica No. 24 Rentabilidad sobre los activos de los hoteles de El Rodadero (ROA).....                          | 84 |
| Gráfica No. 25 Rentabilidad sobre el patrimonio de los hoteles de El Rodadero (ROE).....                        | 84 |
| Gráfica No. 26 Rotación activo total de los hoteles de El Rodadero.....   | 84 |
| Gráfica No. 27 Priorización de los problemas financieros del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta..... | 91 |

## INDICE DE ANEXOS

|   | Pág. |
|---|------|
| Anexo No. 1 Determinación de la muestra de hoteles de El Rodadero de Santa Marta..... | 146  |
| Anexo No. 2 Tamaño de las inversiones.....  | 146  |
| Anexo No. 3 Tipos de inversión.....   | 147  |
| Anexo No. 4 Estrategia de crecimiento.....  | 147  |
| Anexo No. 5 Base de crecimiento y expansión.....                                      | 147  |
| Anexo No. 6 Criterios de evaluación de inversiones.....                               | 148  |
| Anexo No. 7 Políticas de financiación del sector.....                                 | 148  |
| Anexo No. 8 Políticas de distribución de utilidades.....                              | 148  |
| Anexo No. 9 Fuentes de financiación disponibles.....                                  | 149  |
| Anexo No. 10 Estructura de capital.....   | 149  |
| Anexo No. 11 Herramientas de evaluación financiera.....                               | 149  |
| Anexo No. 12 Factores internos de competitividad.....                                 | 150  |
| Anexo No. 13 Formato de encuesta.....   | 151  |

## RESUMEN

Mediante el desarrollo de este proyecto de investigación se realizó un análisis y evaluación del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, con el propósito de caracterizar las problemáticas financieras que enfrenta, que impiden el crecimiento y competitividad. La metodología utilizada fue de tipo descriptiva con trabajo de campo; el diseño fue no experimental, transeccional. La población corresponde a 15 hoteles que suministró COTELCO ubicados en El Rodadero de Santa Marta. La técnica de recolección de información, fue un cuestionario simple estructurado con cuarenta y tres (43) preguntas con 5 escalas de respuesta, el cual fue validado por un panel de expertos, se complementó el análisis con los Estados Financieros de las empresas seleccionadas y de esta manera se pudo precisar las problemáticas financieras. Los resultados se analizaron a través de la estadística descriptiva de frecuencias absolutas (N) y relativas (%) y de esta manera se identificaron las problemática financiera del Sector Hotelero, priorizándolas de acuerdo a su importancia, definiendo el impacto que éstas generan en la competitividad y el crecimiento del sector, y finalmente se proponen estrategias financieras para incrementar la oferta hotelera y contribuir al crecimiento y competitividad del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.

**Palabras claves:** Sector Hotelero, Oferta Hotelera, Competitividad y Crecimiento, Problemáticas Financieras, Estrategias financieras.

## **ABSTRACT**

This research project is an analysis and evaluation of the Sector Hotelero de El Rodadero Santa Marta, in order to identify the financial issues facing this hotel sector that is preventing growth and competitiveness in this area. The methodology used was descriptive with fieldwork, the design was not experimental. The population, provided by COTELCO, corresponds to 15 hotels located in El Rodadero, Santa Marta, Colombia. The data collection technique, a simple questionnaire, was structured with forty-three (43) items with 5 response scales. The contents were validated by a panel of experts. Answers were supplemented with the financial statements of the selected companies and this made it possible to identify and measure the financial issues encountered. The results were analyzed using descriptive statistics of absolute (N) and relative (%) frequencies, and the financial issues of the Hotel Sector were identified and prioritized according to their importance and defining the impact they generate. In addition, financial strategies are proposed to increase the supply and contribute to the growth and competitiveness of the hotel sector Rodadero Santa Marta, Colombia.

**Keywords:** Hotel industry, hotel supply, competitiveness and growth, Financial Issues, Financial Strategies.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los sectores que tiene gran impacto en el desarrollo a nivel nacional es el sector hotelero, el cual contribuyó en un 6.4% en el crecimiento del PIB y que obtuvo un crecimiento del 7.7% en 2011, además uno de los sitios turísticos de mayor concurrencia de los turistas en Colombia es el sector de El Rodadero de Santa Marta, el cual ha presentado un crecimiento en ingresos del 7,0% del 2010 con respecto al 2011, datos según el DANE.

De acuerdo a estudios realizados por el Distrito Turístico de Santa Marta, muestran que el sector hotelero tiene un gran potencial de generación de empleo e ingresos, pero la deficiente oferta hotelera y los problemas de la informalidad del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, afecta su crecimiento y competitividad.

El sector hotelero enfrenta obstáculos financieros que impide su crecimiento como la toma de decisiones para incrementar la infraestructura hotelera, la cual depende de las expectativas de ventas (García, 2009), igualmente la decisión, estriba de la estructura financiera que requiere la empresa para financiar, esta decisión debe ser analizada de acuerdo a las fuentes de financiamiento que ofrece el sector bancario y el gobierno, las tasas de interés y de la tasa mínima de rentabilidad de retorno del propietario de la empresa (TMRR), sin embargo, el sector hotelero no está utilizando las alternativas de financiación que ofrece el mercado financiero.

Por lo anteriormente expuesto, la presente investigación tiene como propósito principal la caracterización de las problemáticas financieras que enfrenta el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, que impiden su crecimiento y competitividad, y para abordarla se estructuró en ocho capítulos, los cuales son descritos a continuación:

El capítulo cero, está conformado por el planteamiento del problema, en el cual se describe la importancia que tiene el sector hotelero en la economía colombiana, como generadora de divisas, de empleo y polo de desarrollo en la región, como también se presenta el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación de la investigación.

Capítulo uno, se describe el Estado del Arte, resaltando el estudio realizado por Caro, Manuel de Jesús (2008) y la investigación realizada por el licenciado Cristian Falquemberg (2011), éstas dos a nivel internacional; en la perspectiva nacional se destaca la tesis de Ana Regina Polo de Duran y el artículo basado en la investigación desarrollada por Mery Ruby Martínez Moreno (2009) y en el ámbito del sector hotelero de Santa Marta, el trabajo de investigación de Zarate, José (2009).

Igualmente se muestra de manera sucinta el marco legal que enmarca el sector hotelero, como son la ley 300 de 1996, Ley 1558 de 2012 y la Resolución 0657 de 2005. Y finalmente en los referentes teóricos se define la terminología relacionada con la actividad hotelera, la competitividad y crecimiento económico y las problemáticas financieras que enfrenta el sector.

Por su parte el capítulo dos, titulado el proceso investigativo, describe el tipo y diseño de investigación, la técnica e instrumento de recolección de datos, la población, la muestra, técnica de análisis de datos, procedimiento del estudio y las actividades a realizar.

En cuanto al capítulo tres, denominado Análisis de la información obtenida en la investigación, presenta el análisis en gráficas del sector hotelero, análisis de la información de los resultados de las decisiones financieras y de los indicadores

financieros promedios del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, información obtenida de la aplicación de las encuestas y los estados financieros.

Igualmente el capítulo cuatro, identificó las problemática financieras del sector hotelero en El Rodadero de Santa Marta, Colombia, los cuales se clasificaron de acuerdo a las decisiones que deben tomar las empresas, tales como inversión, financiación, distribución de utilidades y operación y administración de los recursos de los hoteles.

En el capítulo cinco, se clasificó las problemáticas financieras del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, de acuerdo a su importancia en el impacto que estas generan en los factores competitivos más importantes de las empresas hoteleras, los cuales afectan el crecimiento y competitividad del sector.

Por su parte el capítulo sexto, describe el impacto de las problemáticas financieras en la liquidez, la rentabilidad, el flujo de caja, eficiencia de los recursos, en la toma de decisiones de inversión, financiación y distribución de resultados y en el riesgo operativo y financiero; adicionalmente, se presenta un diagrama, donde se esquematiza las problemáticas financieras, las cuales tienen un efecto en los resultados financieros de los hoteles y estos a su vez afectan los factores competitivos del sector.

Finalmente, en el capítulo séptimo, presenta propuestas de estrategias financieras como solución a las problemáticas financieras identificadas que pueden contribuir a incrementar la oferta y al crecimiento y competitividad del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.

## JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica desde el punto de vista práctico, ya que permitirá definir los principales problemas financieros que enfrenta el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, con el objeto de proponer las estrategias que permitan incrementar la oferta hotelera, mejorar la calidad de los servicios turísticos y satisfacer la demanda potencial, lo cual contribuirá a que El Rodadero pueda posicionarse como destino turístico competitivo de talla nacional e internacional.

Por otra parte, se justifica desde la perspectiva social, ya que determina los obstáculos que afectan el desarrollo y crecimiento del sector hotelero y propone alternativas de solución que ayudan a mejorar la competitividad y definir estrategias de crecimiento del sector, y al mismo tiempo proporcione bienestar y satisfacción a los potenciales clientes que buscan lugares apropiados para su descanso y que se encuentren dentro de su presupuesto familiar. Adicionalmente, el incremento de la oferta hotelera permitirá una mayor demanda de empleo para la sociedad de Santa Marta “que contribuyan al fortalecimiento de económico de la sociedad y en consecuencia a elevar el nivel de vida de los habitantes, permitiendo que este importante renglón económico se integre de lleno a la naturaleza productiva económica de la ciudad” (Zarate, 2012).

Por lo demás, la finalidad de la investigación se justifica desde el punto de vista Teórico porque propone generar espacios de reflexión y debate desde la academia a cerca de las teorías y postulados sobre el sector hotelero y la influencia de las decisiones financieras en el crecimiento y la competitividad, además, nos permiten definir una visión más clara de la importancia de las estrategias financieras para innovar y elevar la competitividad del sector hotelero basada en la aplicación de los conceptos modernos de la Administración Financiera.

Por último, la investigación es sustentada Metodológicamente, porque los resultados obtenidos a partir de su culminación podrán ser utilizados como un referente para realizar futuras investigaciones en el entorno de la hotelería nacional, ya que a partir de ella se podrán conocer los aspectos financieros que afectan el desarrollo de la hotelería y las estrategias que se deben implementar para mejorar la calidad y competitividad del Sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector hotelero es uno de los sectores con alto potencial para lograr desarrollo a nivel nacional, cuya actividad genera ingresos de divisas por el turismo internacional, contribuye a la producción nacional e incorpora empleos para el país. Esto se sustenta por el incremento de viajeros extranjeros a Colombia en 1.4 millones que pasó de 1,1 millones en 2002 a 2,5 millones en 2009 y este incremento de viajeros internacionales forjó el ingreso de divisas al país (Cuenta Nacional de Viajes y Transporte) la que pasó de US\$1,2 mil millones en 2002 a US\$2,6 mil millones en 2009, lo que significa un incremento del 115%, y le admite una ubicación en el tercer renglón exportador en generación de divisas después del petróleo y el carbón<sup>1</sup>.

Adicionalmente, según datos del DANE, en el tercer trimestre de 2011 el PIB creció en 7,7% con relación al mismo trimestre de 2010 y el sector del comercio, hoteles y restaurantes contribuyó a este incremento porque registró un aumento de 6,4% en el mismo período. Por otra parte, la generación de empleo también ha incrementado significativamente, ya que el número de empleados a nivel nacional (promedio 12 meses) en diciembre de 2011 fue de 21.127 (miles) de personas, cifra superior en 1.339 (miles) en relación con el mismo período del año anterior y se destaca que el sector económico, comercio, hoteles y restaurantes (26,4%) fue el de mayor incorporación de mano de obra en la economía (5.571 miles), 308 más que el mismo período de 2010 (5.263 miles). Otro aspecto que se destaca es que la ocupación hotelera también ha estado creciendo en 2011 fue de 51,8%, registrando un crecimiento de 1,5 puntos porcentuales más que 2010 cuando la ocupación fue de 50,3%. En el total anual los ingresos crecieron 7,0%, lo que representó 2,7 puntos porcentuales más que el mismo período del año anterior<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Plan sectorial de 2011 <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id=40732>

<sup>2</sup> Informe turismo diciembre de 2011 <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=62703>

Aunado a lo anterior y a pesar de los incrementos que ha tenido la industria hotelera y turística, el sector hotelero a nivel nacional, sigue siendo uno de los sectores con los más altos niveles de informalidad, con estándares de calidad que lo hacen poco competitivo nacional e internacionalmente, con una deficiente oferta, lo que impide un adecuado desarrollo, crecimiento y competitividad<sup>3</sup>.

Por otra parte, según estudios realizados por el Distrito Turístico de Santa Marta, muestran que el sector hotelero tiene un gran potencial de generación de empleo e ingresos, pero la deficiente oferta hotelera y los problemas de la informalidad del sector hotelero del Rodadero de Santa Marta, Colombia, es similar a la que presenta a nivel nacional. Los resultados indican, que las personas reconocen la calidad del servicio en los hoteles formales por razones de la seguridad, la recreación organizada y las comodidades que ofrecen para el descanso. Sin embargo, a pesar de los servicios deficientes de la hotelería informal o parahotelería, se evidencia que altos flujos turísticos utilizan estos servicios en el sector del Rodadero especialmente en los periodos de vacaciones, esto se evidencia por “El gasto total anual estimado que realizan los turistas que se alojan en la oferta paralela o extra hotelera de El Rodadero y Rodadero Sur se estima en \$97.512 (millones) de pesos [...] así, con base en un gasto promedio estimado de \$158.670 día y de acuerdo con la estadía media que también fue proyectada en 5.14 días”<sup>4</sup>. El estudio del Distrito Turístico, también muestra que el “70% de la hotelería informal mantiene una actitud incierta en relación a su preferencia por el hotel sobre el apartamento o viceversa, lo que se traduce en una oportunidad para la hotelería convencional”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> <http://www.fondodepromocionturistica.com/docs/documentos/PLAN%20SECTORIAL%202008-2010.pdf>. Pág. 32

<sup>4</sup> [http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO\\_DE\\_LA\\_HOTELERIA\\_PARALELA\\_PROPUESTA\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE.pdf](http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO_DE_LA_HOTELERIA_PARALELA_PROPUESTA_DE_UN_MODELO_DE.pdf). Pág. 65, 66.

<sup>5</sup> [http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO\\_DE\\_LA\\_HOTELERIA\\_PARALELA\\_PROPUESTA\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE.pdf](http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO_DE_LA_HOTELERIA_PARALELA_PROPUESTA_DE_UN_MODELO_DE.pdf). Pág. 182

Todo lo anterior, implica que el sector de El Rodadero debe determinar los aspectos financieros que obstaculizan su crecimiento y definir las estrategias para incrementar los establecimientos hoteleros, los productos y servicios, comercialización y venta adecuados para este segmento. La problemática de la informalidad en el sector Hotelero de El Rodadero, Santa Marta Colombia, se presenta por la deficiente oferta hotelera para atender el volumen de turistas, especialmente en las altas temporadas. Es decir, que la oferta hotelera es deficiente con respecto a la demanda y se requiere que el sector adopte estrategias de respuesta para incrementar la infraestructura hotelera, con mejoramiento de los servicios y con el propósito de hacer de El Rodadero un destino turístico “competitivo con criterios de calidad y sostenibilidad ante la competencia de destinos del Caribe”<sup>6</sup> colombiano.

Complementando la información antes mencionada, el porcentaje de visitantes extranjeros en El Rodadero es muy bajo “(1.3%) teniendo en cuenta la gran oferta turística que representa el destino del Rodadero y Santa Marta, en términos de turismo de sol y playa, etnoturismo, turismo ecológico, turismo de aventura, etc.”<sup>7</sup>, lo cual, indica que se requiere definir estrategias de crecimiento de la oferta hotelera para poder atraer a turistas extranjeros hacia este destino, cuya variedad de atractivos tiene el potencial de satisfacer todas las preferencias. Al analizar el potencial de demanda que presenta el sector hotelero del Rodadero de Santa Marta, Colombia, y que las posibilidades de éxito del sector está garantizadas tanto por el flujo de demanda como por la amplia variedad de servicios para todos los gustos y preferencias, indican que existen problemas estructurales y financieros, ya que el sector hotelero sigue rezagado en cuanto a su oferta hotelera en hospedaje y servicios y por lo tanto, la informalidad sigue

---

<sup>6</sup> [http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO\\_DE\\_LA\\_HOTELERIA\\_PARALELA\\_PROPUESTA\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE.pdf](http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO_DE_LA_HOTELERIA_PARALELA_PROPUESTA_DE_UN_MODELO_DE.pdf). Pág. 183

<sup>7</sup> [http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO\\_DE\\_LA\\_HOTELERIA\\_PARALELA\\_PROPUESTA\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE.pdf](http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO_DE_LA_HOTELERIA_PARALELA_PROPUESTA_DE_UN_MODELO_DE.pdf). Pág. 186.

aprovechando la brecha cada vez mayor entre la demanda y la oferta que tiene el sector.

Debido a las reflexiones anteriores, se hace necesario conocer e identificar la problemática financiera que enfrenta el sector hotelero del Rodadero en Santa Marta para emprender proyectos que incrementen la oferta, mejoren los servicios para atraer a los potenciales turistas. Dentro de las posibles obstáculos financieros que se pueden mencionar están las decisiones de incrementar la infraestructura hotelera, la cual, es “la principal decisión de inversión [...] la determinación del tamaño de la empresa” que “depende de sus expectativas de ventas” (García, 2009), esta decisión depende de la estructura financiera que requiere la empresa que “es la proporción entre pasivos y patrimonio que la empresa utiliza para financiar sus activos” (García, 2009), esta decisión depende de las fuentes de financiamiento que ofrece el sector bancario y el gobierno, las tasas de interés y de la tasa mínima de rentabilidad de retorno del propietario de la empresa (TMRR) y “esta rentabilidad esperada por los propietarios determina el costo de sus recursos invertidos en la empresa, y es para esta un costo que debe ser cubierto” (García, 2009) y no es menos importante las decisiones de distribución de utilidades dentro del sector, el cual depende de la generación de efectivo del negocio o hotel y “si se reparten utilidades por encima de las posibilidades de la empresa, esta se puede descapitalizar o se limita su capacidad de crecimiento”(García, 2009). Si se determina los problemas financieros que enfrenta el sector de El Rodadero, que limitan su crecimiento y competitividad, se puede a partir de ellos definir las estrategias financieras más apropiadas que le permitan satisfacer la demanda, crecer y mejorar su competitividad nacional e internacional.

**Palabras claves:** Turismo, Sector Hotelero, Oferta Hotelera, Competitividad y Crecimiento, Problemáticas Financieras, Estrategias financieras.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las problemáticas financieras que enfrentan las empresas del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia que impiden su crecimiento y competitividad?

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Caracterizar las problemáticas financieras que enfrenta el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, que impiden su crecimiento y competitividad.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la problemática financiera que enfrenta el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.
- Clasificar, en orden de importancia, las dificultades financieras que enfrentan el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia que impiden su crecimiento y competitividad.
- Establecer el impacto de la problemática financiera en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.
- Proponer estrategias financieras que contribuyan a la solución de la problemática del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, para incrementar la oferta, contribuir a su crecimiento y competitividad como destino turístico.

## 1. ESTADO DEL ARTE

### 1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

El estado del arte de la investigación, constituye los antecedentes y una referencia obligatoria para el desarrollo de la misma, y esto implica según Hernández, Fernández y Batista (2009) “exponer y analizar [...] las investigaciones previas y los antecedentes que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio”.

De acuerdo con lo anterior, el estado del arte está compuesto por la revisión de trabajos de investigación desarrollados que han abordado problemas objeto de estudio similar al proyecto de investigación planteado. Dando inicio al estudio del arte, se reconoce el estudio realizado por Caro, Manuel de Jesús (2008), titulado: **“El uso de las Tecnologías de la información y Comunicación en el Sector Hotelero de la Península de Yucatán; Hacia un Modelo Explicativo”**, el objetivo que se plantea en la investigación es desarrollar un modelo para explicar el impacto que por su uso, tienen las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el Porcentaje de Ocupación Media en las empresas hoteleras de la península de Yucatán. Este trabajo doctoral se centra en el sector hotelero, dado que es uno de los sectores que más dinamismo ha mostrado para incorporar los cambios que demanda, el nuevo entorno tecnológico, que han revolucionado la industria, generando nuevos modelos de negocios, cambiando las estructuras de los canales de distribución y reformando todos los procesos y ha llegado a convertirse en una industria intensiva en tecnología.

El modelo desarrollado en dicha investigación, está basado en la técnica de regresión múltiple, esta permitirá establecer la relación entre el Porcentaje de Ocupación Media (Ingreso) y sus variables explicativas o factores que son cuatro: Capacitación del personal, Grado de utilización de las TIC, Grado de Informatización y Seguridad Informática. El uso de las TIC tiene una potencialidad capaz de afectar positivamente a las empresas en su eficacia y en su eficiencia,

generando ventajas competitivas, que son importantes para mejorar en sus resultados en diferentes aspectos como la productividad, rentabilidad, calidad y economía.

La investigación se llevó a cabo en los hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en las ciudades más importantes en el renglón de Hotelería de la península de Yucatán. Se utilizó una muestra de 198 empresas hoteleras y de la encuesta aplicada se agrupan las variables independientes en cuatro factores, ya mencionados anteriormente, para su adecuado procesamiento con la herramienta estadística de regresión múltiple. La investigación confirma la importancia de las TIC como un recurso competitivo de carácter estratégico con capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles, debido a la existencia de relaciones fuertes y significativas entre los recursos asociados a las TIC, lo que implica una mejora en la productividad de los procesos del negocio (Porcentaje de ocupación Media) y de las estrategias distintivas de las empresas hoteleras.

Los aportes de este estudio referente serán de valiosa pertinencia para fortalecer la investigación en curso, ya que a partir del estudio realizado por Caro, Manuel de Jesús (2008) antes mencionado, apoyará el marco teórico de la presente investigación, los instrumentos de recolección de la información y la construcción de los respectivos análisis de los resultados obtenidos en la encuesta y que la inversión en TIC en el sector hotelero mejora los resultados y productividad, variable importante que se estudiará en el proyecto propuesto.

Otro referente teórico importante en el ámbito mundial es la investigación realizada por el licenciado Cristian Falquemberg (2011) y titulado **“Pymes Hoteleras Gestión del Conocimiento, para una Mayor Competitividad”** tiene como objetivo hacer un análisis de las actividades de las PYMES hotelera en relación a su actuación en el campo del turismo argentino. Dentro de las áreas de análisis que aborda este proyecto están el recurso humano, tecnología e información y el de mayor interés el financiamiento, este último principalmente por

la relación que tiene con las posibilidades de expansión y de mayor competitividad.

Por medio de este análisis teórico, se argumenta que el acceso al financiamiento en Argentina es muy obstaculizado para los empresarios por las garantías que piden las entidades financieras, las altas tasas de interés que manejan por préstamos y la ausencia de mecanismos para evaluar pymes, sin mencionar la falta de asistencia para pymes, gran cantidad de exigencias formales de los bancos y los gastos administrativos para los trámites de créditos. Puntualmente refiriéndose a las pymes los turistas alegan que a pesar de constituir un porcentaje bastante grande del sector y que son necesarias para impulsarlo, es una realidad que las empresas de hoteles más grandes tienen más oportunidades de obtener financiación de manera más fácil, sin embargo dicen que las pymes cuentan con la ventaja del dinamismo y la capacidad para reaccionar a lo que el entorno brinde.

La conclusión de este estudio es que aunque la financiación es uno de los principales factores problemas para las pymes hoteleras y que deben buscar soluciones para esto, su único enfoque no debería ser la parte financiera, sino mirar los demás factores que influyen en la competitividad de las empresas. De acuerdo con esto, en la investigación se tomará información pertinente para soportar el marco teórico de la presente investigación y definir estrategias de financiación para mejorar la competitividad de las empresas hoteleras.

En la perspectiva nacional se destaca la tesis de Ana Regina Polo de Duran titulada **“Imagen de Colombia como Destino Turístico a Nivel Latinoamérica Capítulo Costa Caribe”**, la investigación describe la problemática de la imagen de Colombia en el exterior y su incidencia para que el turista extranjero seleccione este país como su destino turístico. Se realizó un diagnóstico para identificar cuáles son los puntos fuertes de Colombia de acuerdo a la opinión del turista en el exterior y los que visitan al país; finalmente se estructura una propuesta con el fin de buscar un cambio de actitud significativos a través de

estrategias pedagógicas que permitan atraer a los turistas. Además la investigación tiene un enfoque descriptivo y corresponde a una investigación de tipo cualitativa, se basó en el muestreo no probabilístico por conveniencia, a través de la realización de encuestas personales.

Dentro de las conclusiones de la investigación, menciona que las ciudades de la costa Caribe colombiana son las que tienen mayor reconocimiento y aceptación en la opinión de los extranjeros entrevistados específicamente, Cartagena, Santa Marta, San Andrés y Barranquilla junto con la capital de Colombia, la ciudad de Santa fe de Bogotá y el Eje Cafetero. Como también concluye que una de las fortalezas del turismo en Colombia, es el turismo recreativo, en una significativa proporción los turistas se aseguran de realizar turismo deportivo y ecológico, específicamente en ciudades como Santa Marta, mientras que el cultural es determinante para las ciudades de Cartagena, Barranquilla, Bogotá y el interior del país en general y finalmente, falta de promoción agresiva, las embajadas deben formar parte del equipo para publicitar Colombia. La publicidad es una de las principales herramientas para fortalecer la imagen del destino turístico en los mercados internacionales.

La investigación antes mencionada será de valiosa utilidad para organizar el marco teórico de la presente investigación, y a partir de éste se tendrán elementos para identificar algunos problemas financieros que permitan construir estrategias que impulsen el crecimiento y competitividad en el destino turístico de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.

Adicionalmente, en el artículo basado en la investigación desarrollada por Mery Ruby Martínez Moreno (2009) titulado como **“Evaluación Financiera Y Operacional de las Pymes Hoteleras”** donde se encarga de estructurar los coeficientes operacionales y financieros que permiten a los empresarios manejar sus recursos financieros, humanos, tecnológicos y de capacidad instalada, maximizando los beneficios de las empresas posesionándolas en el mercado y

logrando un uso racional de los recursos. En este estudio se describe la oferta nacional colombiana obtenida por fuentes como COTELCO y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con la que afirma que del número de establecimientos hoteleros registrados en el Registro Nacional de Turismo en el año 2007 el 67% corresponde a empresas con hasta 100 habitaciones ofertadas durante este año, lo que demuestra que la mayor parte de la actividad hotelera Colombiana está compuesta por las pequeñas y mediana empresas. También es importante destacar el incremento del empleo puesto que el personal ocupado aumento en un 3.6% con mayor énfasis en hoteles de menos de cincuenta habitaciones. Otros indicadores financieros a resaltar son, El crédito hotelero (31.6%), las tarjetas de crédito nacional (26.9%) y el pago en efectivo (24.9%), fueron los sistemas de pago más utilizados por los clientes. En establecimientos hoteleros de mediano tamaño la productividad está relacionada de la siguiente manera, por cada peso invertido en el personal genera cinco pesos de venta de alimentos, bebidas y alojamiento. Estas empresas también presentan aumentos en la utilidad antes de costos fijos (UACF) pasando del 32.4% al 38.4% lo que invita a seguir aumentando la participación en las habitaciones y crear un sistema de disminución y control de costos.

La investigación “Evaluación financiera y operacional aplicada en Pymes hoteleras”, será de utilidad para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación por cuanto nos identifica elementos teóricos claves del sector hotelero tales como: pequeñas y medianas empresas, establecimientos hoteleros y coeficientes financieros y operacionales para mejorar en la administración hotelera.

Por otra parte, en el ámbito del sector hotelero de Santa Marta, es pertinente referenciar el trabajo de investigación de Zarate, José (2009) “**Estrategia de desempeño empleadas para el fortalecimiento del recurso humano dedicado a la actividad turística internacional en el distrito de Santa Marta**”, el cual tiene como objetivo hacer una análisis de las estrategias de desempeño para el

fortalecimiento del recurso humano que está dedicado a atender la actividad turística internacional en el Distrito de Santa Marta, Colombia.

El problema que se plantea en el estudio se relaciona con la calidad de los recursos humanos, clave esencial para lograr un plan de mejora en el turismo internacional en el Distrito Turístico de Santa Marta, Colombia. Sin embargo, el estudio pudo establecer que las condiciones del recurso humano de la ciudad de Santa Marta, presenta condiciones desfavorables, circunstancia que ha generado “el desaprovechamiento del enorme potencial de recursos turístico, los cuales explotados racionalmente pueden generar oportunidades de empleos para los habitantes de esta región del país” (Zarate, 2009). Por lo que esta investigación se centrará en determinar las estrategias de desempeño del recurso humano en el fortalecimiento del turismo internacional del Distrito de Santa Marta.

La investigación es de tipo descriptiva debido a que se observaran o analizaran las estrategias de desempeño del recurso humano para el fortalecimiento del turismo internacional tal como se presentan en la actualidad sin ninguna alteración de las variables. Para la presente investigación se utilizará como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario.

Los resultados obtenidos mediante el análisis por medio de la aplicación de la estadística descriptiva, indican que existen fortalezas y ciertas debilidades en cuanto al diseño y aplicación de las estrategias de desempeño para el recurso humano dedicados a la actividad del turismo internacional, sin embargo, se establecieron que las estrategias son efectivas y pueden mejorar para lograr ventaja competitiva.

La tesis antes mencionada será de valiosa utilidad para organizar el marco teórico de la presente investigación, y a partir de este se tendrán elementos para construir las herramientas de recolección de información y aporta aspectos importantes de

estrategia de recursos humanos para mejorar la competitividad del destino turístico del Caribe, aspecto que se analizará en esta investigación.

Los anteriores referentes aun a pesar que tienen gran similitud con la investigación que se está proponiendo, evaluando aspectos importantes para lograr desarrollo, crecimiento y competitividad en el sector hotelero por medio del uso de las tecnologías de información y comunicación, la financiación de los proyectos hoteleros, la imagen de Colombia en el mundo por medio de la publicidad y las estrategias de desempeño del recurso humano, la evaluación financiera y operacional para mejorar la administración hotelera, sin embargo tales investigaciones tienen un enfoque distinto, puesto que nuestro objetivo es establecer las problemáticas financieras en conjunto y proponer estrategias que las ayuden a mejorar la competitividad del sector hotelero de Santa Marta.

## **1.2 MARCO LEGAL**

Para el marco legal de este trabajo se tendrán en cuenta dos ejes de las leyes, el primero son las leyes que regulan el sector turístico y el segundo son las los planes de los gobiernos para mejorar la competitividad y las normas de categorización para mejorar la imagen y el posicionamiento del sector hotelero.

Inicialmente se toma la Ley 300 de 1996 de Colombia, donde se expide la ley General de turismo, también se referenciaran las leyes 1110 de 2006 y la 1558 de 2012, en las cuales se realizan modificaciones y se dictan otras disposiciones a la ley. Se destacan los siguientes artículos como aportes importantes para el enriquecimiento de esta investigación en el tema de turismo y hotelería:

### **1.2.1 La ley 300 de 1996**

Con respecto a la ley 300 de 1996, aún siguen vigentes legislaciones pertinentes para el marco legal en el tema de turismo, particularmente esta ley aborda

artículos sobre los establecimientos hoteleros y hospedajes, los artículos importantes para la investigación son:

Inicialmente el artículo 3°. Sobre la conformación del sector turístico establece: “En la actividad turística participa un sector oficial, un sector mixto y un sector privado. El sector oficial está integrado por el Ministerio de Desarrollo Económico, sus entidades adscritas y vinculadas, las entidades territoriales y Prosocial, así como las demás entidades públicas que tengan asignadas funciones relacionadas con el turismo, con los turistas o con la infraestructura. El sector mixto está integrado por el Consejo Superior de Turismo, el Consejo de Facilitación Turística y el Comité de Capacitación Turística. El sector privado está integrado por los prestadores de servicios turísticos, sus asociaciones gremiales y las formas asociativas de promoción y desarrollo turístico existentes y las que se creen para tal fin”.

Adicionalmente, el artículo 37° sobre los programas de promoción turística contempla: “Corresponde al Ministerio de Desarrollo Económico, previa consulta al Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística, diseñar la política de promoción y mercadeo del país como destino turístico y adelantar los estudios que sirvan de soporte técnico para las decisiones que se tomen al respecto. La ejecución de los programas de promoción estará a cargo de la Entidad Administradora del Fondo de Promoción Turística, de acuerdo con los contratos que para el efecto suscriba con el Ministerio de Desarrollo Económico y con la Corporación Nacional de Turismo”.

Por otra parte el artículo 38° sobre las oficinas de promoción en el exterior define: “El Ministerio de Desarrollo Económico podrá celebrar convenios interadministrativos con el Ministerio de Comercio Exterior, así como con Proexport Colombia, para que a través de sus Agregados Comerciales y representantes de sus oficinas en el exterior, se puedan adelantar labores de investigación y promoción, con el fin de incrementar las corrientes turísticas hacia

Colombia. Los gastos que ocasionen estas labores de promoción estarán a cargo del Fondo de Promoción Turística”

En este mismo sentido, el artículo 42° sobre el Fondo de Promoción Turística establece. (Artículo modificado por el artículo 40 de la Ley 1450 de 2011. El nuevo texto es el siguiente:) “Créase el Fondo de Promoción Turística como un instrumento para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal a que se refiere el artículo 40 de esta Ley, el cual se ceñirá a los lineamientos de la política turística definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Para todos los efectos, los procesos de contratación que lleve a cabo la Entidad administradora del Fondo de Promoción Turística se adelantarán de conformidad con el derecho privado” y el artículo 43° define la destinación de los recursos del Fondo de Promoción Turística (artículo modificado por el artículo 10 de la Ley 1101 de 2006. El nuevo texto es el siguiente) “Los recursos del Fondo de Promoción Turística se destinarán a la ejecución de proyectos de competitividad, promoción y mercadeo con el fin de incrementar el turismo interno y receptivo, de acuerdo con la Política de Turismo que presente el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo al Comité Directivo del Fondo de Promoción Turística, la cual tendrá en cuenta los proyectos previamente incluidos en el Banco de Proyectos creado en la presente ley”

Adicionalmente, la ley 300 de 1996 en su capítulo II, define en el artículo 78 los **establecimientos hoteleros** así: “Se entiende por Establecimiento Hotelero o de Hospedaje, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de alojamiento no permanente inferior a 30 días, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios o accesorios de alojamiento, mediante contrato de hospedaje”. Así mismo el artículo 79, define el **Contrato de Hospedaje** así: “El Contrato de hospedaje es un contrato de arrendamiento, de carácter comercial y de adhesión, que una empresa dedicada a esta actividad celebra con el propósito principal de prestar alojamiento a otra persona denominada huésped, mediante el pago del precio respectivo día a día, por un

plazo inferior a 30 días”, más importante aún, el artículo 80, sobre el **registro de precios y tarifas** dice lo siguiente: “El Ministerio de Desarrollo Económico procederá al registro de los precios y tarifas de alojamiento y servicios hoteleros accesorios de manera automática, únicamente para certificar la fecha de su vigencia pero no podrá, sino por motivos y condiciones establecidas en la Ley, intervenir, controlar o fijar los precios y tarifas de los establecimientos hoteleros o de hospedaje”.

La ley 300 de 1996 apoya además, la descentralización de funciones, referidas a la formulación de la política y los programas sectoriales del turismo, teniendo en cuenta la armonización regional , los convenios institucionales, los recursos turísticos, y el inventario turístico. En tal caso, esta ley establece las definiciones que sobre ecoturismo, etnoturismo, agroturismo, acuaturismo y turismo metropolitano que deben tenerse en cuenta para el diseño de políticas y planes sectoriales de cada ente territorial, los cuales deben guardar concordancia con las políticas y planes sectoriales a nivel nacional. Asimismo, define las directrices que deben tenerse en cuenta para la promoción y el mercadeo de los distintos destinos turísticos incluyendo El Rodadero de Santa Marta. La mencionada ley reconoce como prestadores de servicios turísticos entre otros los siguientes:

1. Los hoteles, centros vacacionales, campamentos, viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanentes, se excluyen los establecimientos que prestan el servicio de hospedaje por horas.
2. Las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas, y las agencias operadoras.
3. Las oficinas de representaciones turísticas.
4. Los guías de turismo.
5. Los establecimientos de gastronomía y bases.
6. Las concesiones de servicios turísticos en parque.
7. Los demás que determine el Ministerio de Comercio y Turismo.

### 1.2.2 Ley 1558 de 2012

La ley 1558 de 2012 es importante resaltarla después de la ley 300 1996 debido a que hace algunas modificaciones, en su artículo 1° establece el objeto de la ley “la presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción, la competitividad del sector y la regulación de la actividad turística, a través de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad”.

Adicionalmente, el artículo 2° (Modifíquese El artículo 1° de la Ley 300 de 1996, el cual quedará así: "Artículo 1). Destaca la importancia de la a industria turística: “El turismo es una industria esencial para el desarrollo del país y en especial de las diferentes entidades territoriales y cumple una función social. Como industria que es, las tasas aplicables a los prestadores de servicios turísticos en materia impositiva, serán las que correspondan a la actividad industrial o comercial si le es más favorable. El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional”

Por otra parte, el artículo 4°. (Modifíquese El artículo 26 de la Ley 300 de 1996 el cual quedará así: Artículo 26:). Establece algunas definiciones importantes:

1. **Turismo:** conjunto de actividades que realizan las personas - turistas - durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, con fines entre otros de ocio, cultura, salud, eventos convenciones o negocios. De acuerdo al desplazamiento de los viajeros, el turismo puede ser:

- a) Turismo Emisor: El realizado por nacionales en el exterior.
- b) Turismo Interno: El realizado por los residentes en el territorio Económico del país.
- e) Turismo Receptivo: El realizado por los no residentes, en el territorio económico del país.
- d) Excursionista: Denominase excursionistas los no residentes que sin pernoctar ingresan al país con un fin diferentes al tránsito.

2. **Turista:** Cualquier persona que viaja a un lugar diferente al de su residencia habitual, que se queda por lo menos una noche en el lugar que visita y cuyo principal motivo de viaje es el ocio, descanso, ocupación del tiempo libre, peregrinaciones, salud, u otra diferente a una actividad en el lugar de destino. También se consideran turistas internacionales los pasajeros de cruceros y los colombianos residentes en el exterior de visita en Colombia.

3. **Capacidad de Carga:** Es el número máximo de personas para el aprovechamiento turístico que una zona puede soportar, asegurando una máxima satisfacción a los visitantes y una mínima repercusión sobre los recursos naturales y culturales. Esta noción supone la existencia de límites al uso, determinada por factores medioambientales, sociales y de gestión que define la autoridad ambiental.

Es este sentido, el artículo 10. Define la representación del sector hotelero así “Consejo Superior de la Microempresa y de la Pequeña y Mediana Empresa. Los empresarios del sector turístico estarán representados en el Consejo Superior de Microempresa y en el Consejo Superior de Pequeña y Mediana Empresa, creados por el artículo 5° del Decreto-ley 210 de 2003, por un representante de los gremios pertenecientes al sector turístico”

### **1.2.3 Política Sectorial de Turismo (Documento CONPES – 3397, 2005)**

En esta política se encuentra enmarcada en la ley 300 de 1996 y su objeto central consiste en proponer lineamientos para el desarrollo turístico y las estrategias que se requieren implementar para consolidar el nuevo modelo de desarrollo turístico, a través de los esfuerzos de los diferentes agentes económicos. Las estrategias más importantes son:

1. El fortalecimiento institucional necesario para el desarrollo de la actividad turística.
2. El mejoramiento de las condiciones de seguridad para los viajeros.
3. El establecimiento de una campaña agresiva y sostenida de promoción y mercadeo.
4. La preparación de la oferta turística.
5. La formación del recurso humano y la sensibilización turística.
6. La consolidación de un sistema de información que permita formular políticas de gobierno y el uso de Tecnologías de Información y la Comunicación (TICs).

Si bien estas estrategias se circunscriben al ámbito nacional, es importante aclarar que el éxito de la política requiere como condición indispensable, que las regiones asuman un rol protagónico en el desarrollo del sector. No es el país el que atrae los turistas, son las regiones y por ello se requiere de un esfuerzo por parte de las autoridades y del sector privado regional. En este documento del CONPES destaca que los principales productos turísticos del Magdalena fueron el de negocios, el etnocultural, el de Sol y Playa y el recreativo.

#### **1.2.4 Resolución 0657 de 2005 en la que se reglamenta la categorización por estrellas a los establecimientos hoteleros**

Mediante esta resolución se define en el artículo 1° que la categorización por estrellas es el “mecanismo mediante el cual se verifican las características de la calidad en los servicios ofrecidos y de planta, que deben cumplirse en los hoteles, en la escala de 1 a 5 estrellas, conforme a los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos” y de acuerdo con la resolución solo los establecimientos hoteleros que se certifiquen podrán utilizar en su publicidad de manera visible, legible e indeleble, el número de estrellas otorgadas en la certificación mencionada y los que establecimientos no certificados deben abstenerse de utilizar la categorización por estrellas y los que desacaten lo establecido serán investigados y sancionados por La Dirección de Turismo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de conformidad con la ley 300 de 1996 en los artículos 71 y 72.

La Norma Técnica Sectorial NTSH 006 fue expedida por la Asociación Hotelera de Colombia – COTELCO – y al mismo tiempo es la Unidad Sectorial de Normalización que representa el sector. El principal objetivo de La Unidad Sectorial de Normalización es la adopción y difusión de las normas técnicas para el sector entre las que se encuentra la categorización por estrellas. La Norma Técnica NTSH 006 suministra una herramienta a los responsables de la operación de los establecimientos de alojamiento y hospedaje, que les ayuda a acceder a criterios internacionales estandarizados de procedimientos de operación y administración, que les permite ser más competitivos, ubicar con precisión sus fortalezas y debilidades, y determinar esquemas de mejoramiento continuo de sus instalaciones y servicios. La Norma establece que para la evaluación para la categorización de los hoteles por estrellas los factores de evaluación se dividen en factores de planta y factores de servicios.

Los esfuerzos e inversiones que realicen los hoteleros en la categorización por estrellas, les permitirán ser más competitivos y ofrecer servicios con calidad e infraestructura de acuerdo con los estándares competitivos nacionales e internacionales.

### **1.2.5 Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial (Documento de política del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2009)**

El objetivo de esta política se enmarca en mejorar la competitividad turística de Colombia, a través de estrategias conjuntas de gestión que involucren a todos los actores del sector, que fortalezcan la sostenibilidad de la cadena de valor y que permitan posicionar al país como un destino turístico de clase mundial.

Sus objetivos específicos son los siguientes:

- a) Mejorar los mecanismos y herramientas para el fortalecimiento de la gestión y la sostenibilidad de los destinos turísticos estratégicos colombianos.
- b) Mejorar la calidad y formalidad en la prestación de los servicios que ofrecen los destinos y los prestadores, como diferenciador del producto turístico colombiano en los mercados.
- c) Optimizar las acciones que adelantan los diferentes actores del sector turístico en materia de seguridad turística, higiene, salubridad como retos competitivos para mejorar la percepción, imagen y calidad de los productos y servicios turísticos colombianos.
- d) Fortalecer las capacidades y competencias del talento humano que requiere el sector turístico, mediante acciones continuas de formación y capacitación.
- e) Promover acciones interinstitucionales y de cooperación público privada en materia de infraestructura turística, garantizando una eficiente dotación, regulación y acceso a los mercados turísticos.
- f) Facilitar las condiciones de acceso de turistas nacionales y extranjeros a los servicios y destinos turísticos de la oferta nacional.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el ejercicio de sus funciones como rector de las políticas del sector turístico, coordinará la gestión de la Política de Competitividad Turística: “El Desafío para Alcanzar un Turismo de Clase Mundial”, con los diferentes actores y entidades del orden nacional y territorial necesarios para la implementación de la política a través de los diferentes mecanismos de gestión del turismo en las regiones con el objeto de “consolidar los procesos regionales de turismo de tal manera que se disponga de una oferta de productos y destinos altamente competitivos (de clase mundial) para los mercados nacionales e internacionales”.

#### **1.2.6 Plan Estratégico de turismo 2009 – 2011 “Hacia un destino sostenible” Alcaldía de Santa Marta, Distrito Turístico, Cultural e Histórico.**

Con el Compromiso sólido de asegurar una alta participación en las decisiones de Gobierno para la definición de futuro de ciudad y de la priorización de iniciativas que induzcan procesos de transformación social, económica, cultural y política en el Distrito, se formuló el Plan Estratégico de Turismo aprobado según el acuerdo 008 del 29 de agosto de 2009, que recoge las expectativas colectivas de la incorporación de la riqueza natural, cultural y patrimonial que caracteriza el territorio de la región, al progreso de nuestras gentes y a la competitividad de Santa Marta.

La estructuración del Plan, partió de articular el Turismo con el Plan de Desarrollo Prosperidad colectiva de ciudad, y con base en él, en un serio ejercicio de Prospectiva Estratégica, con el acompañamiento de la Universidad del Magdalena y la participación activa de diversos actores del sector, de las comunas y corregimientos de mayor integración al mismo, se precisaron los problemas, los factores de cambio necesarios para su despegue, el escenario apuesta para el Turismo y en particular se identificaron los 4 Ejes estratégicos que lo conforman los cuales se insertan en las Políticas Nacionales, a saber: Posicionamiento y Competitividad de Santa Marta como destino de alto nivel, Servicios Turísticos

Equipamientos e Infraestructura, Generación de Competencias para el capital humano de soporte al desarrollo turístico e innovación, Institucionalidad y Gestión Turística.

### **1.3 REFERENTES TEÓRICOS**

Para el desarrollo de la investigación se describirán los conceptos y las teorías en las que se enmarca esta investigación las cuales son: Turismo, Sector Hotelero, Oferta turística, Competitividad y Crecimiento Económico, Problemáticas Financieras y Estrategias Financieras. Para el interés de este estudio se profundizará en los conceptos que sean relevantes para la investigación.

#### **1.3.1 Turismo**

Según la OMT, Organización mundial de turismo (1994), la definición de turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, negocios, placer, aventura, salud, profesionales y otros. Esto conlleva a la realización de gastos, los cuales reportan obligatoriamente beneficios al destino en cuestión y donde el turista satisface sus necesidades.

La naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente. Concretamente, se distinguen cuatro elementos básicos en el concepto de actividad turística: La demanda, que corresponde a los consumidores de servicios turísticos, la oferta, que involucra todos los servicios y productos turísticos ofrecidos de manera organizada, el espacio geográfico, es el espacio físico donde concurren la oferta y la demanda de servicios turísticos, y los operadores del mercado, que son aquellas empresas y organismos cuya función

principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda de servicios turísticos.

La calidad de los servicios se ha convertido en un requisito indispensable para alcanzar altos niveles de competitividad y la mejora de estos se ha convertido un objetivo estratégico para todos los destinos turísticos en el que se incluye El Rodero de Santa Marta.

### **1.3.2 Sector Hotelero**

Dentro del conjunto de medios de alojamiento turístico pueden distinguirse un grupo de alojamiento de tipo hotelero, que son los que resultan de interés para la investigación y otro grupo extrahotelero (que incluye viviendas turísticas, campings, apartamentos, albergues, residencias, etc.) A pesar de existir dos agrupaciones diferentes son los establecimientos hoteleros el elemento básico de la oferta total del alojamiento. Una definición de sector hotelero es la siguiente: **“Comprende todos los establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, mediante un precio, con o sin servicios de carácter complementario”** (Mestres, 1999)

En el desarrollo de las operaciones de una organización hotelera, aunque con diferencias importantes según la categoría del hotel, su dimensión, ubicación y localización geográfica y otras características de tipo estructural, concurren una diversidad de procesos particulares de gran complejidad.

Junto a la función principal productiva, que aparece en la definición anterior, de prestar servicios de alojamientos a los clientes, los hoteles generalmente también realizan un conjunto amplio de actividades con el objeto de facilitar una serie de servicios complementarios, caracterizados por una enorme heterogeneidad tanto porque requiere una cantidad de recursos (materiales, humanos, formativos,

administrativos, etc.) como porque contribuyen en proporciones diferentes al resultado global de la unidad económica.

### **1.3.3 Oferta Hotelera**

En un destino turístico, la oferta puesta a la disposición de la demanda constituye algo más que la simple suma de los productos turísticos que contiene, representa un todo integrado por estos productos, los servicios netamente turísticos y los no turísticos, la imagen general del destino, etc. Hay que tener en cuenta, además, que la oferta turística puede recibir un uso no turísticos por parte de los residentes o de los visitantes no relacionados con la actividad turística.

Así, la OMT (1996) se apoya en el concepto de gastos turísticos para identificar categorías de oferta turística según donde se realice este gasto. De esta forma toma en consideración: “todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino”. Si se clasifica por apartados los conceptos principales del gasto turístico, se obtendrían las siguientes combinaciones: Alojamiento, Alimentación, Transporte, Ocio, cultura, actividades deportivas, Compras y otros.

Adicionalmente, existen diferentes factores que permiten que un destino turístico se considere competitivo, que en principio se encuentran ligados a la adecuación de la oferta de productos y servicios, para satisfacer la demanda, mejorar los mercados y las acciones de promoción. “Esta oferta la integran por una parte, el conjunto de atractivos turísticos, los cuales requieren el soporte de infraestructura para la conectividad aérea, terrestre, telecomunicaciones, seguridad y servicios de salud, y de otra parte, la oferta de servicios en los que el capital humano, sus competencias y destrezas, las empresas hoteleras y los encadenamientos productivos, son el complemento necesario para el fortalecimiento de los destinos” (Presentación de la mesa de Mejoramiento de la Competitividad Turística, Encuentro de Turismo Compite, 29 y 30 de septiembre de 2008).

Un factor clave para el desarrollo de ventajas competitivas es la creación y el mantenimiento de una infraestructura turística adecuada, que ofrezca diferentes servicios y esté acorde con las innovaciones tecnológicas y de gestión de los principales destinos turísticos mundiales. (Competitividad: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial. Documento de política, 2009, Ministerio de Comercio, industria y Turismo). Esto implica que el destino turístico, como El Rodadero de Santa Marta, debe contar con una adecuación hotelera estructurada, y la tecnología necesaria para poder satisfacer las necesidades de los turistas y ser competitivo.

#### **1.3.4 Competitividad y Crecimiento Económico**

Dentro del esfuerzo de Colombia por fortalecer la competitividad turística como destino turístico, se destaca el estudio que realizó Michael Porter, importante teórico de la competitividad, que en su documento “Creación de la ventaja competitiva de Colombia – Informe MONITOR” (1994), identificó al turismo como un sector de gran potencialidad nacional.

La competitividad se define como la capacidad que posee un país para crear un valor agregado que aumente los ingresos nacionales, a través de la integración de factores de orden económico, social y cultural en los procesos de globalización, que le permita alcanzar objetivos de rentabilidad y sostenibilidad de forma superior a los demás.

Según la Teoría del diamante de Michael Porter (1982), profesor de la escuela de Harvard, la competitividad debe entenderse en términos de la capacidad de mejorar e innovar constantemente para generar ventajas diferenciales frente los competidores, lo cual implica realizar un análisis estructural de los mercados para elegir las alternativas más viables. Considera que un sector alcanzará

competitividad cuando el llamado “Diamante Competitivo” logre condiciones favorables para su gestión.

Porter (1982), afirma que la competitividad debe entenderse no en términos de una nación, sino de sus industrias y sectores, por lo tanto, “no existen naciones competitivas, sino naciones con industrias y sectores competitivos”. En este sentido, una aproximación al significado de competitividad turística indica que los productos, servicios y estructuras de los destinos turísticos deben aumentar sus valores agregados y permitir el desarrollo de ventajas competitivas para el sector turístico en general, a partir de la suma de todos los valores agregados de los subsectores que la conforman.

En este sentido, una ventaja competitiva es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la provisión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos (Michael Porter, 1982). Analizando por la parte de resultados, Según Charles W. L. (1996): “Se dice que una compañía posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mayor que el promedio de la industria”, por tanto, para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores, o diferenciar su producto de tal manera que pueda cobrar un precio mayor que el de sus rivales o debe llevar las dos opciones de forma simultánea.

Porter (1982) sugiere que para definir una estrategia competitiva es necesario conocer ampliamente el mercado en el que se está o se desea ingresar. Para conocerlo es fundamental medir lo que se denomina las cinco fuerzas competitivas. (Ver figura 1). Este enfoque exige dos importantes prácticas; una enfocada al grado de atractivos que posee el mercado y conocer su potencial de rentabilidad y la otra es la evaluación del mercado en el que se pretende competir. Porter (1982) plantea, que el proceso para mejorar la competitividad turística de un destino en la demanda turística debe incluir los siguientes aspectos:

- Elección de una estrategia de cobertura de segmentos y, por tanto, selección de los productos turísticos a ofertar de conformidad con las potencialidades turísticas de la zona.
- Evaluación de condiciones de competitividad turística detectando las deficiencias, en función de los productos a ofertar.
- Identificación de los requerimientos para la mejora de la competitividad de la oferta de productos turísticos.
- Elaboración de propuestas de actuación por los grupos de trabajo correspondientes para la consecución de los requerimientos.
- Ejecución de las decisiones adoptadas, presentando las iniciativas a los órganos administrativos o representativos adecuados, cuando corresponda.
- Seguimiento de las acciones realizadas y coordinación con otras zonas cuando se considere necesario.

Una vez más Michael Porter aporta una solución para evaluar la competitividad de un destino turístico, "Diamante de competitividad". Según Porter hay 6 cosas que influyen en un destino, la estrategia y la rivalidad empresarial de las empresas que participan en el destino, la demanda y sus características, las industrias relacionada y de apoyo, la calidad y especialización, el gobierno y el azar. (Ver figura 1)

FIGURA 1

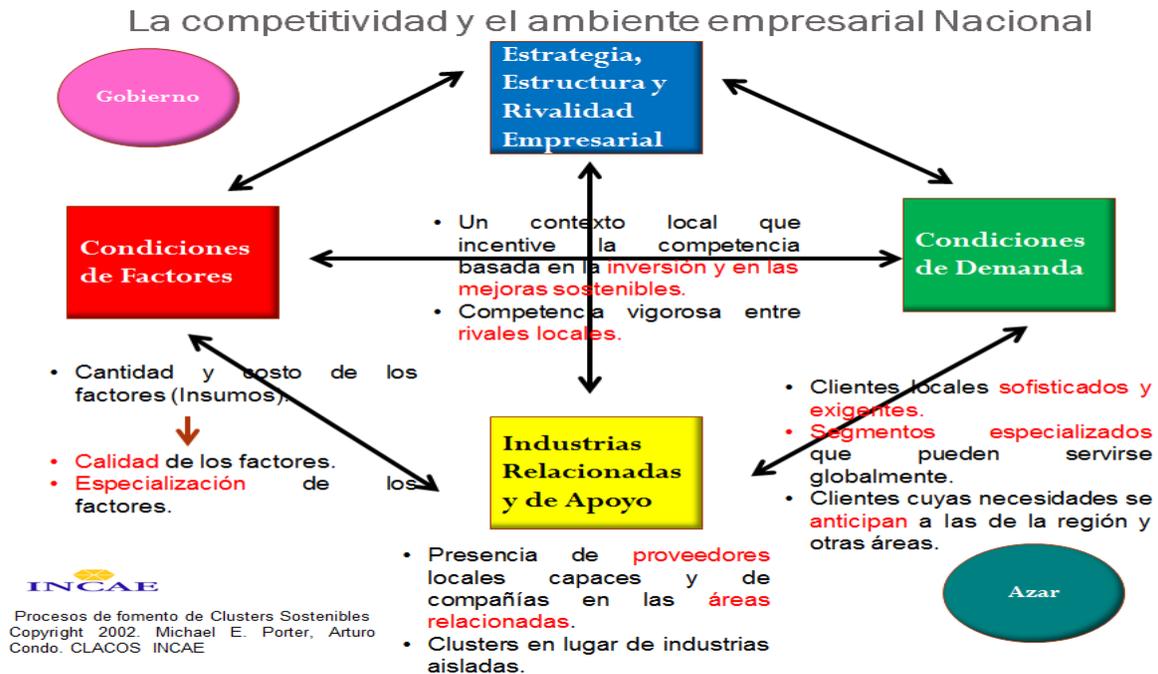


Figura 1 Fuente: Michael Porter, Diamante de la Competitividad Turística

De acuerdo a la investigación se encontró que existen factores claves para lograr el éxito competitivo de una empresa según Thompson et al, (2009:87) los factores claves de éxito son “Atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro en el mercado”. Los factores claves de éxito son muy importantes para el éxito competitivo y los empresarios deben prestar atención a ellos o se arriesgan a quedar rezagados. Entre los factores de éxito claves, Thompson et al, (2009) menciona los siguientes:

- a) **Tecnología:** Utilización de tecnologías de punta, aplicaciones de internet, tecnologías de información, y capacidad en mejora de procesos que permiten mayor eficiencia en la producción y menores costos de producción.

- b) **Producción:** Capacidad para lograr economías de escala, técnicas de control de calidad para mejorar los servicios y productos, amplia utilización de los activos, productividad laboral elevada, capacidad de producción a costos bajos, capacidad para producir a la medida de las especificaciones de cliente.
- c) **Distribución:** Red solida de distribución mayoristas, fuerte capacidad de venta directa con tecnologías de información.
- d) **Marketing:** Diversificación de las líneas de productos, marca reconocida y de prestigio, servicio personalizado al cliente, garantías para el cliente y buena publicidad.
- e) **Habilidades y capacidades:** Planta laboral calificada y competitiva, planta física adecuada, capacidad de innovación del producto, capacidad de control de la cadena de suministro, solidad capacidad de comercio electrónico y tecnologías de información.
- f) **Otros aspectos claves:** Gastos generales bajos, rentabilidad, situación financiera sólida para acceder a capital de financiamiento.

Por otra parte, los indicadores son elementos y herramientas de estudio que sirven para tomar una fotografía del estado e impacto de una actividad o de un destino turístico. Es importante remarcar que para cada destino habrá unos indicadores que serán más adecuados que para el estudio de otros, es decir no existe una carta magna universal de los indicadores que sirva para el análisis de cada caso.

Adicionalmente, los Indicadores de competitividad de un destino turístico, sirven para evaluar en qué estado del ciclo de vida se encuentra un destino. A partir del análisis de los datos ofrecidos por este tipo de indicadores se toman decisiones respecto al futuro del destino. Es decir, si los indicadores apuntan a que el destino está en declive se pueden tomar decisiones para corregir esta tendencia. Los indicadores pueden ser: Numero plazas hoteleras y su evolución en el tiempo, Estancia media de los turistas, Facturación de las empresas turísticas y su

evolución en el tiempo, Gasto medio y ratios de crecimiento, Inversión en infraestructuras hotelera.

### **1.3.5 Problemáticas Financieras**

El referente teórico de la presente investigación se fundamenta en la problemática financiera que enfrenta el sector hotelero en el Rodadero de Santa Marta, que se relaciona con las decisiones de inversión, financiación, distribución de utilidades y operación de los negocios hoteleros, que contribuyen al crecimiento e impulsan la competitividad de las empresas hoteleras. Por lo anteriormente expuesto, esta sección abordará los conceptos de las diferentes decisiones de inversiones que están ligados con el nivel de crecimiento de las empresas hoteleras en particular y cómo las decisiones de financiación han contribuido a sus objetivos de crecimiento, y finalmente se presenta diversos conceptos de la estrategia financieras, para incrementar el nivel de competitividad en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta. Es importante tener claro el objetivo básico financiero que en palabras de Álvarez (2011) es “**maximizar el valor o riqueza de la empresa**”, bajo esta definición, la función financiera en las empresas hoteleras consiste en realizar una asignación adecuada de los recursos escasos de una organización, buscando la maximización del valor de la empresa. La función financiera para las empresas hoteleras consta de tres funciones o decisiones básicas: de inversión, financiación, distribución de utilidades y operación y administración financiera.

#### **1.3.5.1 Decisiones de Inversión**

Con el propósito de abordar la presente investigación y definir la problemática financiera del sector hotelero, y específicamente para el caso de El Rodadero de Santa Marta, y que ha impedido su crecimiento y competitividad, es importante comprender el concepto de decisiones de inversión y la importancia que esta tiene para el crecimiento de una organización.

Las decisiones de inversión “son aquellas que se relacionan y afectan el lado izquierdo del Balance General de la empresa, o sea los activos” (García O. L., 2009). Esto muestra que la inversión hace referencia a las decisiones trascendentales que puede tomar una empresa para definir su tamaño, y está relacionado con el nivel de operación, la demanda del servicio, disponibilidad de insumos, la localización y plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa (Sapag & Sapag, 2008). De todos los aspectos anteriormente mencionados el que más relevancia tiene es la demanda proyectada, ya que es un factor determinante para definir el crecimiento de una empresa y su nivel de inversión.

Una empresa debe proyectar sus inversiones como las de “capital de trabajo y previas a la puesta en marcha, es importante proyectar las reinversiones de reemplazo y las nuevas inversiones por ampliación que se tenga en cuenta.” (Sapag & Sapag, 2008), y para eso se debe estimar la vida útil del activo, la capacidad de los equipos actuales, aumento de costos por mantenimiento o reparación, la obsolescencia de la maquinaria o de la tecnología.

Para (García O. L., 2009) las decisiones de inversión tiene que ver con el volumen de los activos, el plazo que se concederá a los clientes en las ventas a créditos, la cantidad de inventario, el crecimiento de la empresa, la combinación de los activos fijos y corrientes y la adquisición de activos fijos a través de Leasing.

### **1.3.5.2 Alternativas de inversión en el negocio hotelero**

Las alternativas que los negocios hoteleros están utilizando para crecer e incrementar sus inversiones y operaciones más comunes son: Contratos de gestión, Contrato de arrendamiento, Contrato de franquicia, Afiliación a una agrupación hotelera y Gestión propia (Scheel, 2010).

### **1.3.5.3 Inversiones en los proyectos hoteleros**

El negocio hotelero requiere para su operación y consolidación inversiones en Infraestructura, mueble y además requiere de capital de trabajo que se utilizará para su operación. Las inversiones que se requieren antes de la puesta en marcha del negocio son de tres tipos: activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo (Sapag & Sapag, 2008).

#### **1.3.5.3.1 Inversiones de capital en el negocio hotelero**

Las inversiones en activos fijos son todos los bienes tangibles que se utilizaran en el negocio hotelero para la prestación de los servicios y que sirven de apoyo a la operación normal del proyecto. Son activos fijos en los proyectos hoteleros: terrenos, obras físicas (edificios de habitaciones, restaurantes, piscinas, bares, oficinas administrativas, bodegas, estacionamientos, vías de acceso), equipamiento del hotel (maquinarias, muebles, vehículos, herramientas, decoración en general) y la infraestructura de apoyo (agua potable, redes eléctricas, sistemas de comunicación, tecnologías de información) (Sapag & Sapag, 2008)

Adicionalmente, se deben considerar las inversiones en activos intangibles que son aquellos que representan servicios o derechos adquiridos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Estos costos deben ser amortizados cuando el proyecto entre a operar y afectaran el cálculo del impuesto de renta (Sapag & Sapag, 2008).

#### **1.3.5.3.2 Inversiones en capital de trabajo**

La inversión en el tamaño de la empresa, es una de las más importantes, la cual está ligada con la demanda proyectada y con las perspectivas de ventas de la empresa, pero no se puede dejar de lado la inversión necesaria para la operación

del negocio hotelero, que corresponde a su capital de trabajo que se define como: “los recursos que una empresa mantiene, o requiere, para llevar a cabo sus operaciones” (García O. L., 2009) y representa una inversión variable para alcanzar un nivel de ventas deseado.

En ese mismo sentido, (García O. L., 2009) menciona que “la determinación de la cantidad de capital de trabajo operativo y de activos fijos que la empresa requerirá para su operación, valores que no representan una cifra única o rígida sino por el contrario dependen del riesgo operativo que el empresario éste dispuesto a asumir con el mantenimiento de un determinado nivel de inversión en activos”. Es importante tener claros que el capital de trabajo debe ser el necesario para la operación, ya que si se invierte más del que se requiere la compañía tendría fondos ociosos o improductivos.

Lo anteriormente mencionado nos conduce a indagar qué tipo de estrategias está utilizando el sector hotelero en el Rodadero para financiar su capital de trabajo y conocer la eficiencia de su administración, ya que de esto dependerá la liquidez, rentabilidad y su futuro crecimiento.

#### **1.3.5.4 Criterios de evaluación de inversiones en el negocio hotelero**

La inversión de recursos en los proyectos tiene como propósito el incremento de los futuros flujos de efectivo de las empresas hoteleras, pero también se requiere que alcance el objetivo básico financiero que corresponde a incrementos del flujo de caja que, contribuyan a un incremento del valor de la empresa. Es decir, que permita la generación de recursos que propicien el crecimiento de la compañía y al mismo tiempo del sector. Pero, ¿Cuál o cuáles son los criterios de análisis que se utilizan para determinar si los proyectos permitirán alcanzar estos objetivos? Existen varias herramientas que se pueden utilizar para la evaluación de proyectos de inversión: el valor presente neto, la tasa interna de retorno, periodo de retorno e

índice de rentabilidad, siendo los dos primeros los más ampliamente aceptados y utilizados por los análisis financieros en la evaluación de proyectos de inversión.

- **Valor Presente Neto:** Por VPN de una inversión se entiende el valor que resulta de restar el valor presente de los futuros flujos de efectivo (diferencia entre el valor actualizado de los ingresos esperados menos el valor actualizado de los costos previstos) de un proyecto, el valor de la inversión inicial (García O. L., 2009). El criterio para ver si una inversión es aconsejable o no, es que el VAN sea mayor, igual 0.
  
- **Tasa interna de retorno:** Se denomina Tasa Interna de Retorno a la Tasa de actualización que hace que el Valor Presente Neto de un Proyecto de Inversión sea igual a cero. En general, un proyecto de inversión es aceptable o aconsejable si la TIR > (Costo de Capital) que corresponde a la Tasa de Interés Mínima Aceptable, por debajo del cual la inversión no se considera rentable por el inversionista.
  
- **Periodo de recuperación (PR):** Se define como el tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial realizado en una inversión. Es decir, el período de recuperación de un proyecto de inversión es el número de años que se necesitan para recuperar la inversión inicial.

#### **1.3.5.5 Decisiones de Financiación y distribución de utilidades**

Las organizaciones hoy en día necesitan recursos financieros para dar cumplimiento a sus objetivos, desarrollarse, mejorar su posicionamiento en el mercado y lograr una consolidación empresarial y existen diversas maneras de conseguirlo como a través de la deuda pública o privada, el aporte de los socios o a los recursos que la empresa genera. García (2009), define las decisiones de financiación como “aquellas que tienen que ver con la consecución de fondos para la adquisición de los diferentes activos que se requieren para la operación del

negocio. Afectan el lado derecho del Balance General, o sea los Pasivos y Patrimonio” (García O. L., 2009). Por consiguiente de la manera como cada empresa defina su fuente de financiación, también define su estructura financiera.

#### **1.3.5.5.1 Determinación de la estructura financiera adecuada**

El primer aspecto que debe decidir el empresario en la financiación es si toma deuda o toma capital, pero si decide por el capital (emisión de acciones, aportes de socios, utilidades retenidas), implica menor **riesgo financiero**, si se presta una disminución inesperada de las ventas, pero incrementa su **Costo de Capital**, porque los aportes son una fuente más costosa, ya que se responde por un rendimiento mayor a los socios o accionistas que el que reclama el acreedor en términos de interés, esto debido a que el accionista asume un mayor riesgo al invertir en la empresa (García O. L., 2009).

Por otra parte, si decide por deuda esto representa un **menor costo de oportunidad financiero** que el capital, pero se asume un **mayor riesgo financiero**, si se presenta una drástica disminución de las ventas implicaría dejar a la empresa en incapacidad de atender la el servicio de la deuda (pago de intereses y capital). El nivel de endeudamiento es muy importante por su **contribución a los planes de crecimiento de la empresa**, sin embargo se debe encontrar el nivel adecuado para disminuir el riesgo financiero.

Antes de decidir adquirir deuda se debe evaluar lo que recomienda García (2009): “una primera condición necesaria, pero no suficiente, para considerar la deuda financiera es que la rentabilidad del activo neto esperada (RAN), sea superior al costo de dicha deuda”. La razón está en que si los fondos se invierten en activos que producen una rentabilidad superior, la rentabilidad del patrimonio se elevará por encima de los activos, en este caso se produce “Contribución Financiera Positiva que implica que el riesgo asumido por los propietarios ha sido premiado” (García O. L., 2009). Esto también se conoce como apalancamiento financiero

favorable, que significa que “la rentabilidad del activo es superior que el costo de la deuda, lo cual produce un efecto sobre la rentabilidad del patrimonio aumentándola”(García O. L., 2009).

Otro aspecto que debe evaluar el empresario al decidir tomar deuda es evaluar su **capacidad de pago**. La capacidad de pago se evalúa con el flujo de caja libre (proporción que queda del flujo de efectivo para pagar el servicio de la deuda y el reparto de utilidades), proyectando los resultados de la compañía al invertir el dinero prestado en un proyecto rentable y determinando lo que queda para pagar la deuda que incluye el capital y los intereses.

Se concluye que con respecto a la decisión de endeudamiento: “Dada la posibilidad de alcanzar un rendimiento sobre los activos superior al costo de la deuda, la cantidad a tomar dependerá de la habilidad de la empresa de atender el servicio de la deuda” (García O. L., 2009). Esto depende de los siguientes factores: **Capacidad de generación de flujo de caja libre, plazo y tasa de interés del préstamo, política de dividendos o reparto de utilidades**.

La política de reparto de utilidades, debe ser razonable ya que si dicha política está “por encima de las posibilidades de la empresa, la empresa se puede **descapitalizar o limitar su capacidad de crecimiento**” (García O. L., 2009). Es importante, mencionar que las nuevas deudas que una compañía planea tomar son para **financiar proyectos rentables**, y por lo tanto, con el flujo de caja que proveen estos proyectos se cubren las deudas con sus respectivos intereses, esto se considera una “deuda buena”. Las “deudas malas” son las que se toman para cubrir déficits de caja. (García O. L., 2009)

Es importante precisar también que el **costo de capital** se calcula con la estructura de capital de la compañía que incluye el costo de los pasivos a largo plazo y el patrimonio, el cual tiene un comportamiento similar a la financiación permanente de pasivos a largo plazo. El costo de capital es el costo promedio

ponderado de las diversas fuentes de financiación que la empresa utiliza para financiar los activos incluidos el patrimonio y el costo del patrimonio corresponde a la rentabilidad después de impuesto que los propietarios esperan sobre su inversión. El costo de capital se calcula después de impuestos (García O. L., 2009).

#### **1.3.5.5.2 Fuentes o alternativas de financiación**

Existen diversas fuentes de financiación, las cuales son utilizadas por falta de liquidez de la empresa para desarrollar las actividades operativas diarias o para cuando requiere crecer o expandirse y no cuenta con el capital propio suficiente para hacer frente a la inversión. Dentro de estas fuentes se puede clasificar como internas y externas, dentro de las fuentes internas se encuentra de acuerdo a la clasificación de (Aristizabal, 2012) las siguientes: emisión de acciones, aportes de capital, utilidades retenidas, venta de activos fijos. Las fuentes externas son: Créditos de proveedores, Créditos bancarios, créditos de fomento, emisión de bonos, contratos de leasing entre otros.

Las fuentes de financiación se deben evaluar y determinar cuál de todas en la más conveniente para la organización y para el proyecto que se vaya a emprender, por consiguiente se debe asociar con el costo de capital. De acuerdo a (Serrano, 2003) es “el cálculo relativo al tipo de fuentes de financiación que utiliza una empresa y a sus circunstancias particulares; cada fuente de financiación en si misma tiene su respectivo costo para la empresa, de tal manera que el costo de capital asociado a una fuente de financiación específica está dado por el rendimiento libre de riesgo ajustado por la prima por riesgo que exigirán los ahorradores a la empresa, dadas sus condiciones particulares”. Para este caso los ahorradores, hace referencia a los accionistas de la organización.

Adicionalmente, como parte del desarrollo del nuevo esquema de internacionalización de la economía, la labor que venía desempeñando Proexport

en la promoción y posicionamiento del turismo de talla mundial se dividió en dos áreas: Promoción Financiera y No Financiera. El Banco de Comercio Exterior Bancoldex, sociedad anónima de economía mixta creada mediante el Artículo 21 de la Ley 7 de 1991, organizada como establecimiento de crédito bancario y vinculado al Ministerio de Comercio Exterior, pasó a ejercer la promoción financiera y mediante la Circular Externa No. 017 Mayo 23 de 2011 define la guía general de alternativas de financiación y disposiciones de crédito para operaciones en moneda legal y moneda extranjera. Y se creó Proexport Colombia como organismo de promoción no financiera de las exportaciones, mediante la constitución de un fideicomiso de patrimonio autónomo (Decreto 2505 del 5 de noviembre de 1991).

Por otra parte, con el objetivo de cofinanciar proyectos de competitividad turística, la Ley 300 de 1996 creó el Fondo de Promoción Turística (FPT). Una cuenta destinada a solventar la promoción del turismo, y el mejoramiento de la competitividad. La única forma de acceder a los recursos del FPT es mediante la presentación de proyectos turísticos que mejoren la competitividad. Y para la presentación de proyectos hay unos lineamientos específicos que los dicta la política del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Igualmente el Gobierno Nacional para apoyar a este tipo de iniciativas creó por intermedio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Fondo de Promoción Turística de Colombia, el manual para la destinación de recursos y presentación de proyectos, donde se enmarca que tratamiento se le debe dar a los recursos públicos destinados al mejoramiento de la competitividad y la promoción de la actividad turística en el ámbito nacional e internacional vigente desde septiembre de 2008 y modificada el 9 de noviembre de 2011.

Dentro de los proyectos que se encuentran para mejorar la competitividad se enmarcan las siguientes líneas estratégicas (Manual para la destinación de

recursos y presentación de proyecto vigente desde septiembre de 2008 y modificada el 9 de noviembre de 2011):

**Línea estratégica 1:** Mejoramiento de la Competitividad Turística: El programa está dirigido a adecuación de la oferta turística que incluye: Estructuración de proyectos, Infraestructura turística, planificación turística, Calidad turística de destinos, Seguridad turística, Diseño de productos turísticos

**Línea estratégica 2:** Fortalecimiento del mercadeo y la promoción turística: que incluye proyectos de mercadeo, promoción turística a nivel nacional e internacional.

Con base en lo anteriormente expuesto, para que en Colombia se pueda mejorar en su competitividad en el sector turístico, se requiere de organismos que ofrezcan un apalancamiento financiero, tanto para inversiones y capital de trabajo y ayuden este tipo de proyectos, entre ellos se encuentra FOMIPYME, La Financiera de Desarrollo Territorial S.A – FINDETER, la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias - ACOPI y el Fondo Nacional de Garantías, FONADE, Bancóldex y el sector bancario tradicional; a nivel internacional se encuentra FUNDES. Estos organismos ofrecen diferentes líneas de crédito para inversiones, capital de trabajo dirigido al sector turístico y hotelero con plazos y tasas de interés que pueden ser utilizados por el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia para contribuir con su crecimiento y competitividad.

La investigación estará centrada en la problemática que enfrenta las empresas hoteleras de El Rodadero de Santa Marta y que afecta su desarrollo, crecimiento y competitividad con el objeto de definir las estrategias también de carácter financiero que impulse su crecimiento.

### 1.3.5.6 Análisis de la relación costo volumen y utilidad aplicado al sector hotelero.

La relación costo volumen utilidad es utilizada ampliamente para elaborar análisis del efecto de la estructura de costo, precios y volúmenes de venta en la utilidad. Se plantea esta relación tanto para diagnosticar el efecto actual de los componentes descritos en la utilidad y evaluarla al comparar su potencial como para realizar pronósticos del efecto en la utilidad por cambios en los componentes, metodología conocida como planificación de la utilidad que es fundamental para elaborar presupuestos (Scheel, 2010).

De esta relación se deriva la teoría de punto de equilibrio que es el nivel de venta en que la utilidad es cero, pero a la vez determina el potencial de utilidad generada al presentarse el máximo nivel de actividad. Un diagnóstico basado en esta relación implica conocer la proporción de la utilidad actual con respecto a la utilidad potencial y a la vez evaluar el margen de seguridad que indica que tan cerca o distante se encuentra la utilidad actual del punto de equilibrio. Según Scheel (2010), *“el margen de contribución representa lo que se libera de la venta una vez deducidos los costos variables para el cubrimiento de los costos fijos”*

Se puede realizar un análisis costo volumen utilidad, (Sapag & Sapag, 2008) también conocido como análisis del punto de equilibrio, muestra las relaciones básicas entre costos e ingresos para diferentes niveles de producción y ventas, asumiendo valores constantes de ingresos y costos dentro de rangos razonables de operación. El resultado de la combinación de estas variables se expresa por:

$$R = pq - vq - F$$

Donde R es la utilidad, p es el precio, q las cantidades producidas y vendidas, v costo variable unitario o CVME y F los costos fijos totales”.

Con el fin de definir la cantidad de equilibrio (la que hace a la utilidad o resultado igual a cero) se despeja la Q queda la siguiente expresión algebraica:

$$Q = \frac{F}{P - V}$$

La relación entre los costos fijos y variables se denomina apalancamiento operacional (AO) o elasticidad de las ganancias y mide el cambio porcentual de las utilidades totales frente a un aumento en la producción y las ventas (Sapag & Sapag, 2008), el cálculo de este punto de equilibrio es muy importante en el sector hotelero en especial en temporada baja, ya que le va a determinar un número mínimo de huéspedes para que el negocio no genere pérdidas. Por eso, es importante conocer la definición de los costos fijos, costos variables y semivARIABLES.

Los costos fijos son los que permanecen fijos o constantes o que no responden a cambios en los volúmenes de ventas, los costos variables son los que varían en proporción directa a cambios en volúmenes o nivel de actividad, es decir, existe correlación o grado de asociación con las ventas y los costos semivARIABLES son aquellos que en su comportamiento contienen ambos componentes, una porción de costos fijos y a la vez presenta variabilidad de acuerdo con las ventas (Scheel, 2010).

### **1.3.6 Estrategias Financieras**

Las empresas enfrentan tres importantes interrogantes en su administración al evaluar sus proyectos de inversión y comerciales: ¿Cuál es la situación actual de su empresa? ¿Hacia dónde necesita dirigirse? ¿Cómo debe llegar? Para obtener la respuesta a la pregunta esencial “¿Cuál es la situación actual de la empresa?” los directivos de la compañía deben evaluar: condiciones y presiones competitivas de la industria en particular, el desempeño actual, la posición de mercado actual, los aspectos fuertes y capacidades propias y las debilidades competitivas. La

pregunta “¿Hacia dónde necesita dirigirse ahora?, obliga a que los directivos tomen decisiones sobre el rumbo de la compañía: nuevos clientes que deben atender o satisfacer, las posiciones de mercado que deben atacarse, los cambios comerciales que se requiere llevar a cabo.

La pregunta “¿Cómo debe llegar? Desafía a los directivos a que planeen y ejecuten una estrategia capaz de llevar a la empresa en la dirección deseada, aumentar la capacidad comercial y la competitividad y mejorar en su desempeño financiero y comercial (Thompson et al, 2009). La estrategia consiste según Thompson (2009:4) *“en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional”*.

Por otra parte, esta definición nos indica que las estrategias financieras juegan un papel importante para que las empresas puedan hacer crecer sus negocios y competir con éxito y alcanzar los niveles deseados de desempeño, ya que si no administra adecuadamente los recursos económicos de la compañía difícilmente se puede llegar a ser competitivos y exitosos en los negocios. Por eso es oportuna la definición de estrategias financieras que nos presenta Álvarez (2011:260) *“pueden considerarse un mecanismo que crea valor y que busca conciliar los objetivos al clasificar e integrar las decisiones financieras y operativas, económicas y de capital y estratégicas”*. Álvarez (2011:261), también muestra que para las finanzas, el objetivo de las estrategias es *“crear valor mediante un proceso de decisiones que defina los objetivos, señale la dirección, sea flexible y consulte la realidad entre las diferentes áreas de la empresa y el entorno en que operan”*

Adicionalmente, los objetivos de las estrategias financieras se pueden dividir en cuantitativos y cualitativos y parte de la filosofía de la empresa, su alcance y su proyección futura:

Los objetivos cuantitativos se orientan a buscar la rentabilidad sobre la inversión, sobre el patrimonio, sobre el capital invertido, sobre los activos, sobre los activos fijos netos para un periodo; aumentar y estabilizar las utilidades por acción; mantener la tasa de crecimiento en ventas; disminuir los costos de producción anuales, minimizar el costo de capital, reducir el riesgo operativo y financiero y aumentar el valor económico agregado (EVA) (Álvarez, 2011).

Los objetivos cualitativos se orientan a iniciar, mantener o mejorar los programas de capacitación, investigación, calidad en el producto y el servicio.

Finalmente, Álvarez (2011:261), indica que *“a partir del conocimiento del desempeño de la compañía, la empresa crea estrategias, estima su futuro en la industria y sus competidores e implementa políticas que le permitan fortalecerse y posicionarse competitivamente en el mercado”*. Un análisis del desempeño de la hotelería en El Rodadero de Santa Marta, nos permitirá conocer las dificultades que enfrentan y poder definir estrategias que le ayuden a su crecimiento y competitividad.

### **1.3.7 Definición Operacional**

Operacionalmente la variable se define como el plan formulado por las organizaciones de hotelería de El Rodadero de Santa Marta, Colombia para lograr altos niveles de desempeño financiero para mejorar sus niveles de crecimiento y competitividad, el cual integra las principales metas a lograr y políticas a desarrollar por las organizaciones indicadas, estableciendo las secuencias de las acciones a realizar. La misma será medida a través de las dimensiones e indicadores presentados en el siguiente cuadro de operacionalización de variable.



|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
| <p>Clasificar, en orden de importancia, las dificultades financieras que enfrentan el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia que impiden su crecimiento y competitividad.</p>   | <p><b>NIVEL DE IMPORTANCIA DE LAS PROBLEMATICAS</b></p> | <p><b>DECISIONES DE INVERSION, DECISIONES DE FINANCIACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES Y EVALUACIÓN DE COMPETITIVIDAD Y EL CRECIMIENTO</b></p>   | <p>Las problemáticas financieras determinadas en el objetivo anterior, se clasificaran por los efectos que genera en mayor grado en la competitividad y el crecimiento del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.</p> <p>Para llegar a los análisis y a las conclusiones pertinentes se revisa las teorías según los autores descritos en el objetivo anterior.</p> |
| <p>Establecer el impacto de la problemática financiera en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.</p>  | <p><b>IMPACTO DE LAS PROBLEMATICAS FINANCIERAS</b></p>  | <p><b>IMPACTO FINANCIERO</b></p> <p><b>IMPACTO EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD</b></p>  | <p>Se hará la revisión bibliográfica de García O.L. (2009), Scheel M. A. (2010) y Thompson et al. (2009), para apoyar los impactos que las problemáticas financieras determinadas generan en las finanzas de la empresa y su efecto en el crecimiento y competitividad del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.</p>   |
| <p>Proponer estrategias financieras que contribuyan a la solución de la problemática del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, para incrementar la oferta, contribuir a su crecimiento y competitividad como destino turístico.</p> | <p><b>ESTRATEGIAS FINANCIERAS</b></p>                   | <p><b>ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN</b></p> <p><b>ESTRATEGIAS DE FINANCIACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES</b></p> <p><b>ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO FINANCIERO Y OPERACIONAL</b></p> | <p>Los aportes de la investigación, las cuales se apoyaran en las teorías de García O. L. (2009) y Álvarez, P. I. (2011) y sustentar como las estrategias financieras propuestas pueden impulsar la competitividad del sector y el crecimiento.</p>   |

**FUENTE: LOS AUTORES (2013)**

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO INVESTIGATIVO**

### **2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación propuesta es aplicada porque de acuerdo con Tamayo y Tamayo (2000), confronta la teoría existente con la realidad; y para seleccionar el tipo de investigación se consideró el criterio planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), donde explica que la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, situaciones o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

La presente investigación se considera aplicada de tipo descriptivo, ya que se analizó las problemáticas financieras que afronta en la actualidad el Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, los cuales está limitando el crecimiento y la competitividad. En este sentido, la investigación fue dirigida a identificar las problemáticas financieras y se proponen estrategias financieras adecuadas que contribuyan a mejorar el crecimiento y competitividad del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.

### **2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Hernández et al, (2010:120) *“el diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”*. Tomando en cuenta los tipos de investigación planteadas por Hernández et al, (2010:149), se establece que esta Investigación es no experimental, ya que se realizará *“sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”*, es decir, el análisis parte de los fenómenos observados sin ninguna manipulación de variables.

Esta investigación se enmarcó como no experimental y como transeccional

descriptiva, porque según Hernández et al, (2010:151) *“recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar la fotografía de algo que sucede”*. Esta investigación estudió los fenómenos en su ambiente natural. Según Sierra (1999), dependiendo del marco en el que tienen lugar, es de campo cuando el estudio se realiza o cuando se observan el grupo o fenómeno en el entorno en el que se presentan.

De acuerdo a los criterios antes explicados, esta investigación fue no experimental, transeccional, descriptiva de campo.

### **2.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS**

Para la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, con preguntas de múltiples alternativas de repuestas, las cuales son: Siempre, Casi Siempre, A veces, Casi Nunca y Nunca (ver cuadro 2). Se aplicó el criterio de Hernández et al, 2010 que indica que el cuestionario tal vez sea el instrumento más utilizado para recolectar los datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.

Por su parte, Fink (2008) define a las encuestas como métodos de recolección de información que se usan para describir, comparar o explicar conocimientos, sentimientos, valores, preferencias y conductas y nos permiten obtener información para dar respuesta a los objetivos de una investigación. Así mismo, Hernández et al, 2010, sostiene que la encuesta ha sido visualizada como una técnica cuantitativa para recabar, mediante preguntas, datos de un grupo seleccionado de personas.

Por otra parte la presente investigación es de naturaleza descriptiva, por cuanto se pretende caracterizar a la población en función de las variables seleccionadas (Hernández et al, 2010), para el tratamiento de la información se utilizaran datos cuantitativos, ejecutando el conteo natural de respuesta o frecuencia absoluta y cálculo de frecuencia relativa, mostrándose a través de tablas ordenadas por

indicador y dimensión. Los resultados se analizaron contrastándolos con las teorías correspondientes.

**Cuadro No. 2 Alternativa de respuesta**

| <b>ALTERNATIVAS DE RESPUESTA</b>      | <b>CALIFICACIÓN</b> |
|---------------------------------------|---------------------|
| Totalmente de acuerdo (TA)            | 5                   |
| De acuerdo (DA)                       | 4                   |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo (NAND) | 3                   |
| En desacuerdo (ED)                    | 2                   |
| Totalmente en desacuerdo (TD)         | 1                   |

**Fuente:** Autores (2013)

## **2.4 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente estudio, el universo o población fue constituido por las empresas hoteleras localizada en El Rodadero de Santa Marta, Colombia de las cuales se han delimitado a las empresas afiliadas a COTELCO (Organización de Hoteleros de Colombia, Capítulo Santa Marta), ya que es el único listado oficial que se encontró de los hoteles de El Rodadero de Santa Marta y en ellos se realizaron mediciones y observaciones de interés de la investigación.

Por otra parte, respecto a las unidades informantes, Parra (2000), sostiene que las unidades de observación son aquellas por medio de la cual se obtiene la información. Para la presente investigación, la población corresponde a las

empresas hoteleras suministradas por COTELCO el cual correspondió a 15 hoteles.

Hernández et al, (2010) define la muestra como un subgrupo de la población obtenida con el propósito de investigar propiedades y características que posee la población. Con los resultados de dicha muestra se pretende inferir sobre el total de la población.

La población corresponde a 15 hoteles que suministró COTELCO y a un censo de 8 microempresas ubicadas en el Rodadero de Santa Marta y para estratificarlos se utilizó el número de empleados para determinar si corresponde a empresas pequeñas o medianas tal como lo establece la ley 905 de 2004 que modificó la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Esta ley establece que las empresas se clasifican:

1. **Microempresa:** Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores.
2. **Pequeñas:** Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
3. **Medianas:** Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.

Utilizando el muestreo aleatorio estratificado de acuerdo a lo mencionado por Anderson (2008) en que los elementos de la población primero se dividen en grupos, a los que se les llama estratos, de manera que cada elemento pertenece a un grupo o estrato. La base que se seleccionó para la formación de los estratos es el número de empleados que nos indicó si la empresa pertenece al estrato 1 de las empresas medianas, al estrato 2 de las empresas pequeñas o al estrato 3 de las microempresas hoteleras. Esta estratificación se hizo para escoger los estratos que más represente la población y que además tengan características homogéneas, lo que garantizará resultados precisos al definir la muestra (Ver anexo 1: Determinación de la muestra de Hoteles del Rodadero de Santa Marta).

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| Población                          | 23  |
| ESTRATO 1: Hoteles Medianos        | 3   |
| ESTRATO 2: Hoteles Pequeños        | 12  |
| ESTRATO 3: Microempresas Hoteleras | 8   |
|                                    |     |
| % De los hoteles medianos          | 13% |
| % De los Hoteles pequeños          | 52% |
| % De los Microempresas hoteleras   | 35% |

Teniendo en cuenta que el 65% de los hoteles de El Rodadero de Santa Marta, pertenecen a los estratos 1, y 2 de las empresas mediana y pequeñas, y que está compuesto por un total de 15 hoteles, los cuales son empresas organizadas que pueden aportar información relevante del sector, por lo tanto se seleccionó los estratos 1 y 2 como muestra apropiada para la investigación. La muestra seleccionada corresponde a los 15 hoteles, lo que permitió llegar a conclusiones precisas con respecto a las problemáticas financieras que enfrenta el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta en el caso de las empresas medianas y pequeña, teniendo en cuenta que las empresas medianas no superan significativamente el número de empleados de las pequeñas, por consiguiente se consideró como una muestra del total de la población.

## **2.5 TÉCNICA DE ANÁLISIS DE LOS DATOS**

Luego de culminar con la aplicación del cuestionario como instrumento de recolección de datos a la muestra seleccionada de los 15 hoteles que pertenecen al estrato de medianos y pequeños hoteles, se procedió a depurar los mismos como fase inicial para el análisis de los datos estadísticamente. Durante el tratamiento estadístico los resultados se estudiaron en relación de las variables

que dan respuesta a los objetivos generales y específicos que orientan esta investigación.

Para Méndez (1995) la tabulación implica el ordenamiento de la información que al ser procesada y cuantificada y agrupada por variables permite la presentación en tablas y gráficas, que a su vez se utilizó en la interpretación y en el análisis.

En este sentido, se decidió utilizar la estadística descriptiva, puesto que la finalidad de los mismos es describir el comportamiento de dichas variables mediante la distribución de frecuencias absolutas y porcentajes, los cuales fueron realizados en dimensiones e indicadores.

Adicionalmente, se obtuvo los Estados Financieros de algunos de los hoteles seleccionados, se clasificó la información en un formato uniforme y se aplicaron las razones financieras de endeudamiento, rentabilidad, actividad etc. con los que se calcularon promedios simples (Sumatoria de los indicadores por cada compañía por año dividida en el número de hoteles que proporcionaron los Estados Financieros), con los que se preparó un diagnóstico que nos ayudó a precisar las problemáticas financieras que se determinaron con la información obtenida en las encuestas.

## **2.6 PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Para ejecutar esta investigación se amerita cumplir con una serie de formalidades, tales como:

- (a) Se seleccionó un tema de investigación que fue aprobado por la Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- (b) Se definió el sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia donde se aplicó la investigación, dentro del cual se seleccionó el estrato de las empresas hoteleras medianas y pequeñas.

(d) Se elaboraron las bases teóricas sobre las cuales se fundamenta la investigación.

(f) Se realizó la construcción del cuestionario como instrumento de recolección de datos para las variables.

(g) Se seleccionó con un panel de expertos la validez del contenido del instrumento.

(h) Se aplicó el instrumento a la muestra seleccionada en la investigación.

(i) Se analizaron estadísticamente los resultados mediante la estadística descriptiva y se analizaron los Estados Financieros de dichas empresas por medio de indicadores financieros promedios del sector.

(j) Se interpretaron los resultados obtenidos.

(k) Se establecieron las conclusiones.

(l) Se plantearon las recomendaciones y estrategias financieras al sector.

## **2.7 ACTIVIDADES A REALIZAR**

### **2.7.1 Diseño de los instrumentos de recolección, aplicación, tabulación y análisis de la información.**

Se realizó la construcción del cuestionario como instrumento de recolección de datos para las variables definidas en el cuadro de la operacionalización de variables de la investigación. El cuestionario se aplicó a la muestra seleccionada y se enviaron por correo electrónico, los investigadores realizaron el seguimiento de las encuestas personalmente y se hizo al menos una visita a cada hotel. Se tabularon los resultados y se analizaron los datos utilizando la estadística descriptiva mediante tablas y gráficas.

### **2.7.2 Identificación de la problemática del sector hotelero en El Rodadero de Santa Marta, Colombia.**

De acuerdo con la información recolectada y el análisis de la misma mediante la estadística descriptiva, se identificaron las problemáticas financieras que enfrenta el sector y que limitan la competitividad y el crecimiento y se sustentaron los análisis con las teorías definidas en el cuadro de operacionalización de variables.

### **2.7.3 Clasificación, en orden de importancia, de las dificultades financieras del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.**

De acuerdo con las problemáticas financieras determinadas en el análisis de la información recolectada y analizada, se procedió a clasificarlas según el efecto que dichos problemas generan o impactan en los factores competitivos y en el crecimiento del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, de esta manera se seleccionó los más importantes para tomarlos en cuenta para la siguiente actividad.

### **2.7.4 Establecer el impacto de la problemática financiera en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.**

Según el resultado de las problemáticas más importantes definidas en la investigación, se revisó la bibliográfica de García O.L. (2009), Scheel M. A. (2010) y Thompson et al, (2009) para apoyar los impactos que las problemáticas determinadas generan en el crecimiento y competitividad del sector hotelero.

### **2.7.5 Propuesta de estrategias financieras para incrementar la oferta y contribuir al crecimiento y competitividad del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.**

A las problemáticas financieras más importantes determinadas en la investigación se proponen estrategias financieras que se pueden aplicar a los problemas que se identificaron y el beneficio para el crecimiento y competitividad del sector, las cuales se apoyaran en las teorías de García O.L. (2009) y Álvarez, P. I. (2011).

### **3. ANALISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA INVESTIGACION**

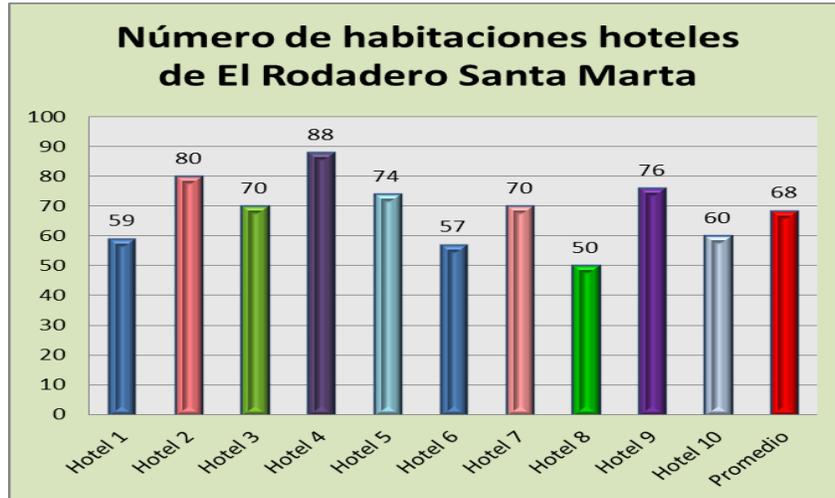
A continuación se muestra el análisis de los resultados de la presente investigación después de tabular la información de las respuestas de 10 encuesta de los hoteles de las 15 enviadas, dando un 67% de respuesta a la encuesta aplicada. Inicialmente se presenta la información específica de los hoteles del Sector de El Rodadero de Santa Marta, posteriormente se expone unas gráficas donde se refleja las respuesta a cada indicador, mostrando las frecuencias absolutas y relativas, al final se calcula el promedio de cada indicador, toda esta información es con el propósito de dar respuesta al objetivo general de la presente investigación, dirigida a “Caracterizar las problemáticas financieras que enfrenta el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, Colombia, que impiden su crecimiento y competitividad”.

Para ello se procedió a iniciar el desarrollo del presente capítulo considerando la variable, las dimensiones y sus indicadores, con el propósito de dar respuesta a los objetivos específicos.

#### **3.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESPECÍFICA DE LOS HOTELES.**

De conformidad con las respuestas de la encuesta aplicada al sector de El Rodadero de Santa Marta, se presentan las gráficas de la información sobre las número de habitaciones, porcentaje de ocupación, número de empleados, porcentaje de satisfacción de los huéspedes y el tipo de propiedad con el propósito de caracterizar la hotelería del sector de El Rodadero de Santa Marta, Colombia.

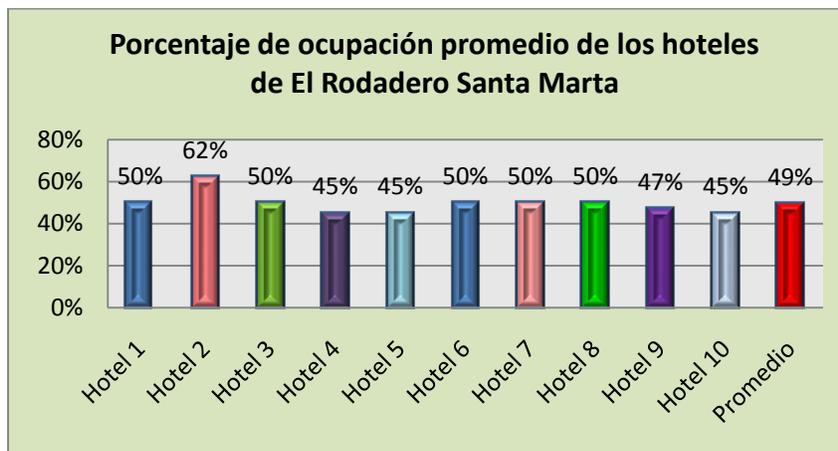
**Gráfica No.1**



**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.1 muestra el número de habitaciones de cada uno de los hoteles del sector del Rodadero de Santa Marta norte, donde se observa que el hotel 4 es el que presenta el mayor número de habitaciones con 88, mientras que el hotel 8 presenta el menor número de habitaciones con 50, el promedio de las habitaciones de los hoteles encuestados es de 68 habitaciones. El número de habitaciones es un aspecto importante, ya que nos permite determinar la capacidad del sector para atender a los huéspedes.

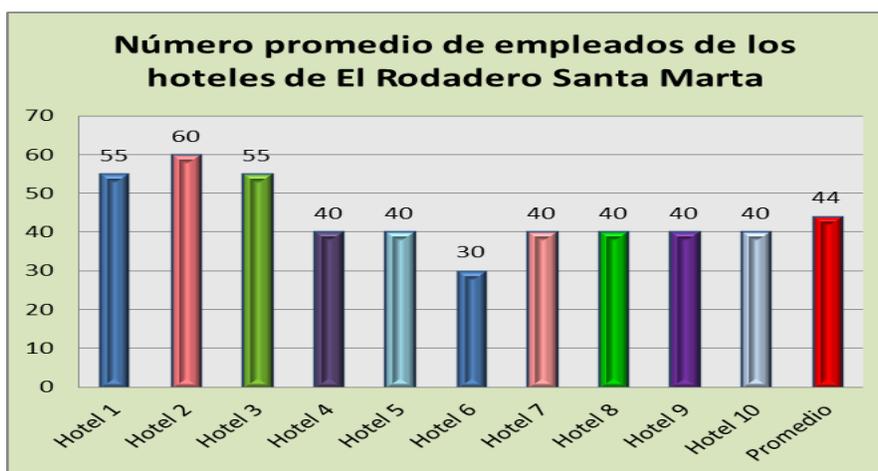
**Gráfica No.2**



**Fuente: Los autores (2013)**

En la gráfica No.2 se refleja el porcentaje de ocupación promedio anual de los hoteles del sector del Rodadero de Santa Marta para el año 2012, donde se observa que el hotel 2 es el que presenta el mayor porcentaje de ocupación promedio con un 62%, debido a que es el hotel que tiene el atractivo de estar al frente de la playa y captura con mayor facilidad el segmento de mercado de sol y playa, mientras que los hoteles 5 y 10 presentan los menores porcentajes de ocupación con un 45%, y en promedio la ocupación de los hoteles encuestados, fue del 49%. Estos hoteles muestran en promedio una baja ocupación de conformidad con las cifras publicadas del DANE que para el 2012 es de 54%<sup>8</sup>. Las razones de esta baja ocupación están orientadas por la informalidad del sector que acapara parte de la demanda, por problemas de calidad en el servicio y atención a los clientes.

**Gráfica No.3**



**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.3 expresa el promedio de empleados de los hoteles del sector del Rodadero Norte de Santa Marta, donde se observa que el hotel 2 es el que presenta el mayor número de empleados con 60, mientras que la mayoría de los hoteles tienen un número de 40 empleados, y el número de empleados promedio de los hoteles encuestados es de 44.

<sup>8</sup> ([http://www.DANE.gov.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=268&Itemid=55](http://www.DANE.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=268&Itemid=55))

**Gráfica No.4**



**Fuente: Los autores (2013)**

En la gráfica No.4 se observa el nivel de satisfacción de los huéspedes en los hoteles del sector del Rodadero de Santa Marta para el año 2012, donde se evidencia que los hoteles 2 y 3 son los que presenta el mayor porcentaje satisfacción con un 95%, mientras que existen 5 hoteles que se encuentran en un nivel del 90%, y en promedio el nivel de satisfacción de los huéspedes de los hoteles encuestados de El Rodadero Norte de Santa Marta fue del 92%. La estancia media de los huéspedes según los datos tabulados sólo es de 3 días y una tarifa media de \$194.300, estos datos son bajos lo que indica que pueden estar afectados por la satisfacción de los huéspedes.

**Gráfica No.5**



**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.5 representa el tipo de propiedad de los hoteles del sector del Rodadero de Santa Marta, donde se observa que 9 de los 10 hoteles encuestados son de propiedad familiar, solo el hotel 1 pertenece a un Grupo Hotelero.

De acuerdo con los datos generales analizados, se puede definir que el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta se caracteriza por ser empresas familiares, que tienen un nivel de habitaciones promedio de 68 habitaciones y un promedio de empleados de 44, las cuales, se clasifican como pequeñas empresas, que su ocupación hotelera está en un 49% por debajo del promedio nacional para el 2012 que según el DANE es de 54% y que las razones de esto se debe a un bajo nivel de satisfacción de los huéspedes que llega al 92% en promedio, lo que se refleja en una estancia media de 3 días y una tarifa media baja de \$194.300.

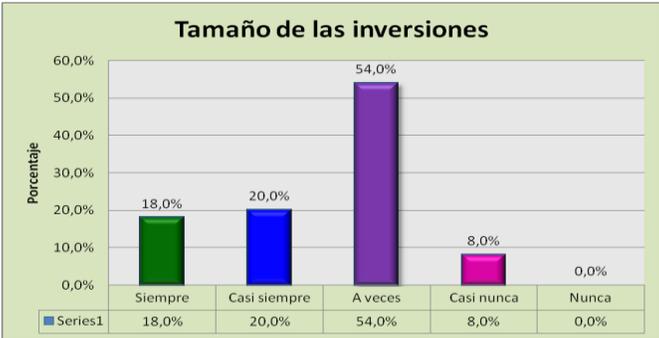
**3.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS DECISIONES FINANCIERAS DEL SECTOR EL RODADERO DE SANTA MARTA OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN**

En este análisis se presentará los resultados estadísticos de la investigación en gráficas de acuerdo con el cuestionario aplicado, ordenados según sus dimensiones e indicadores.

**3.2.1 Decisiones de Inversión**

**3.2.1.1 Tamaño de las inversiones**

**Gráfica No 6**

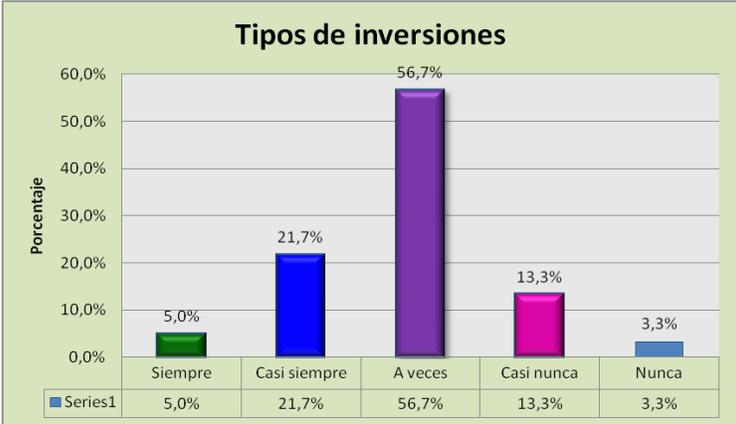


**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.6 muestra que, en cuanto al indicador tamaño de las inversiones, perteneciente a la dimensión decisiones de inversión, el 54% de los encuestados afirmo que a veces, 20% casi siempre, 18% siempre y el 8% casi nunca, lo que nos indica que las decisiones de inversión de los hoteles están basadas en el conocimiento y experiencia de los dueños y en su percepción de que el negocio hotelero es rentable, característica propia de los hoteles de propiedad familiar, a veces utilizan también los estudios de mercados, técnicos y financieros para soportar sus decisiones, sin embargo le conceden un bajo nivel de importancia en sus decisiones, el estudio que más importancia le conceden es el estudio de mercado (Ver anexo No 2).

**3.2.1.2 Tipos de inversión**

**Gráfica No.7**



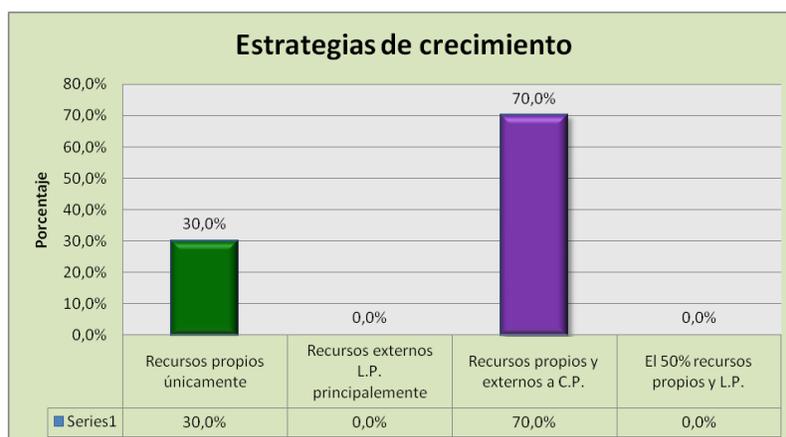
**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.7 muestra las tendencias observadas en las respuestas al indicador tipos de inversión, perteneciente a la dimensión decisiones de inversión, donde el 56.7% de los encuestados afirmo que a veces, 21.7% casi siempre, 13.3% casi nunca, el 5% siempre y el 3.3% nunca. Un nivel del 56.7% induce a definir que los hoteles del sector del Rodadero de Santa Marta, tienen un bajo nivel de utilización de indicadores financieros para controlar el incremento de las inversiones en capital de trabajo y tampoco se hace seguimiento para que el crecimiento de del

capital de trabajo sea menor o igual al crecimiento de ventas, también el 100% de los hoteles no generan suficiente nivel de recursos de sus operaciones para invertir en activos fijos, tecnología de información y equipos hoteleros, para mejorar en sus procesos y lograr mayor eficacia en sus servicios, y consideran que el costo de los terrenos de este sector en Santa Marta es casi siempre una variable relevante para invertir en nuevos proyectos de estructura hotelera o ampliaciones (Ver anexo No 3).

### 3.2.1.3 Estrategia de crecimiento

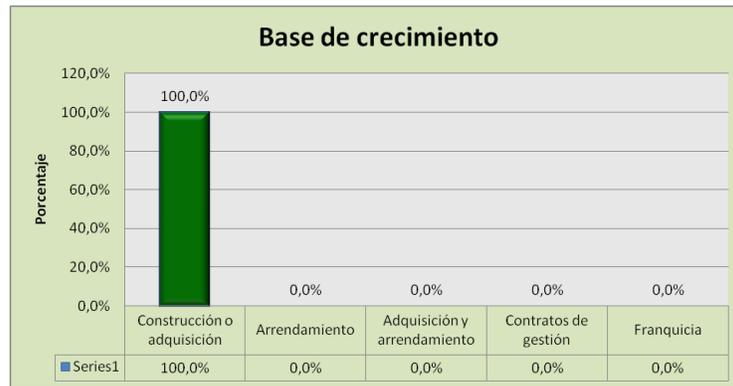
**Gráfica No 8**



**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.8 contiene las respuestas al indicador estrategia de crecimiento, perteneciente a la dimensión decisiones de inversión, a la pregunta estrategia de crecimiento, los resultados muestran que el 70% de los hoteles encuestados se financian con recursos propios y externos al corto plazo y el restante 30% lo realiza con recursos propios únicamente (Ver anexo No. 4). Por lo tanto, la estrategia de crecimiento del sector en un 70% es la utilización de recursos propios y externos a corto plazo, esta estrategia está afectando las inversiones para incrementar la oferta hotelera y su competitividad.

**Gráfica No. 9**

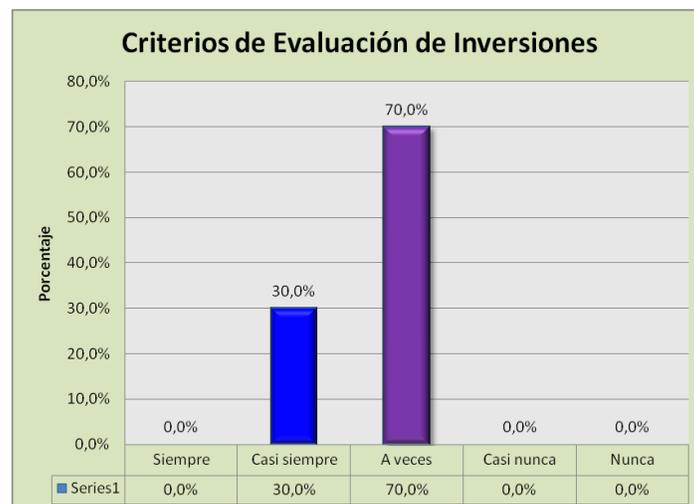


**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.9 ilustra las respuestas a la pregunta de la base de crecimiento y expansión de la empresa del indicador estrategia de crecimiento, perteneciente a la dimensión decisiones de inversión, el cual el 100% de los hoteles del sector del Rodadero de Santa Marta realizan los construcción directa o efectúan la adquisición, lo que permite concluir que no utilizan ningún otro tipo de estrategias para el crecimiento, tales como arrendamiento, contratos de gestión y franquicia que pueden ser importantes para el impulsar el crecimiento del sector con menor inversión de capital (Ver anexo 5)

### 3.2.1.4 Criterios de Evaluación de Inversión

**Gráfica No. 10**



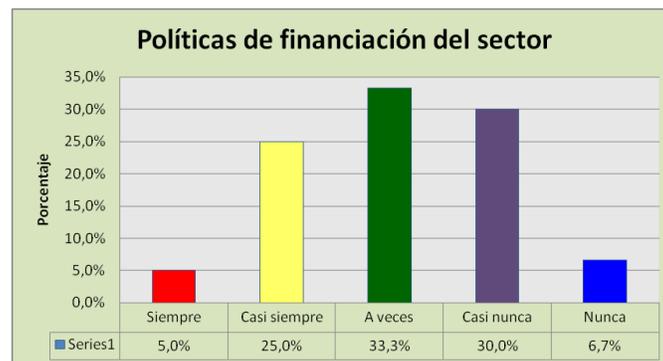
**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No. 10 resume las tendencias obtenidas respecto al indicador criterios de evaluación de las inversiones para medir la dimensión de decisiones de inversión, donde el 70% afirmaron que a veces y el 30% casi siempre. Un % del 70% como resultado en la opción a veces muestra que el sector se caracteriza por un bajo nivel de importancia a la evaluación de los proyectos de inversión y que las decisiones no se toman considerando las opiniones de los ejecutivos involucrados en los mismos (Ver anexo No. 6)

### 3.2.2 Decisiones de Financiación

#### 3.2.2.1 Políticas de Financiación del sector

**Gráfica No. 11**



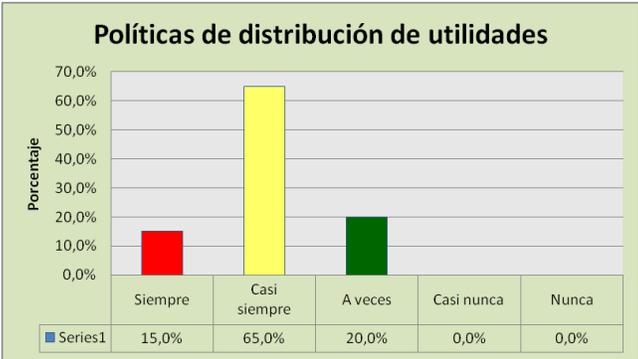
**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.11 resume las tendencias obtenidas respecto al indicador Políticas de Financiación del sector para medir la dimensión de financiación, el 33.3% afirmaron que a veces, el 25% casi siempre y el 30% casi nunca. Un 33.3% en la calificación a veces indica que el sector no le concede importancia a definir una política de financiación, porque su estrategia de crecimiento se basa en recursos propios, por esta razón no están muy interesados en evaluar las diferentes alternativas que ofrece el mercado financiero, de la misma manera, los hoteles no calculan el costo de capital de la financiación para evaluar la rentabilidad de

nuevos proyectos y los hoteles a veces no cumplen oportunamente con los pagos de los créditos, reflejando deficiencia en sus flujos de efectivo para atender los compromisos de deuda a corto plazo (Ver anexo No. 7).

**3.2.2.2 Políticas de Distribución de Utilidades**

**Gráfica No. 12**

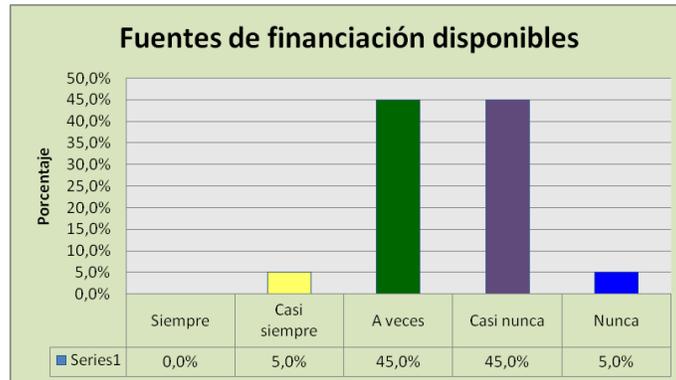


**Fuente: Los autores (2013)**

El promedio de las respuestas a las preguntas del indicador de las políticas de distribución de utilidades, de la dimensión de financiación, es presentado en la gráfica No.12, en la que se observa que, el 65% afirma que casi siempre, un 20% afirma a veces y un 15% afirma que siempre (Ver anexo 8). En ese orden de ideas, un 65% como resultado en casi siempre muestra que las empresas destinan recursos de las utilidades para la reinversión en los diferentes proyectos y cuando se pagan en un gran porcentaje utiliza el flujo de efectivo de sus operaciones, lo que indica que no utilizan créditos de corto plazo.

### 3.2.2.3 Fuentes de Financiación Disponibles

Gráfica No. 13

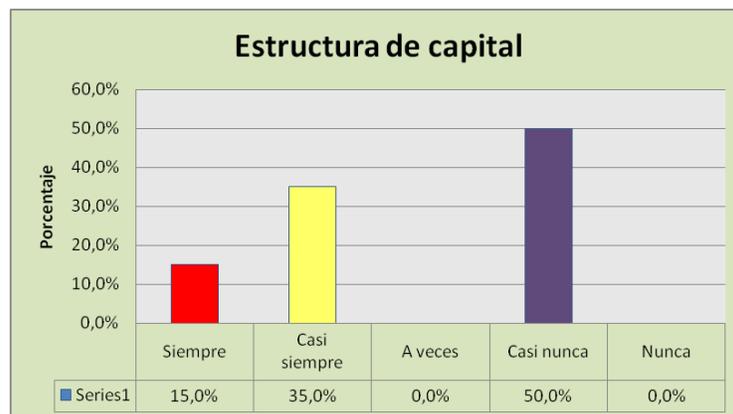


Fuente: Los autores (2013)

En la gráfica No. 13 se muestra que los encuestados en un 45% de las respuestas afirman que a veces evalúan las fuentes de financiación disponibles en el mercado y otro 45% afirma que casi nunca utilizan las fuentes de financiación que ofrece el gobierno por medio de las entidades de promoción turística. Los resultados muestran que el sector hotelero del Rodadero de Santa Marta no utiliza financiación a largo plazo y se observa un desinterés del sector en obtener financiación externa de largo plazo para financiación de proyectos tanto del sector privado como público (Ver anexo No.9).

### 3.2.2.4 Estructura de capital

Gráfica No.14



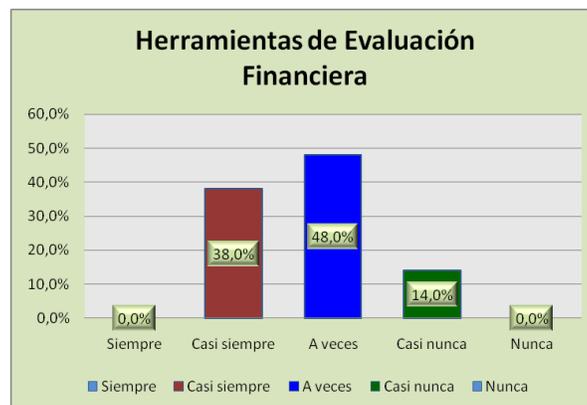
Fuente: Los autores (2013)

La gráfica No.14, representa el promedio de las respuestas a las preguntas del indicador estructura de capital de la dimensión de financiación, que en promedio el 50% afirma que casi nunca los hoteles del sector de El Rodadero de Santa Marta evalúan la estructura de capital y el 35% asegura que la política de financiación de la compañía es mantener mayor proporción de capital propio que de financiación externa y el 15% afirmó que siempre la política de financiación es tener mayor proporción en capital propio que financiación externa (Ver anexo 10).

### 3.2.3 Evaluación de Desempeño Financiero

#### 3.2.3.1 Herramientas de evaluación financiera

**Gráfica No. 15**



**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.15 ilustra las opiniones de los responsables de los hoteles del sector de El Rodadero de Santa Marta, de las herramientas financieras de la dimensión evaluación del desempeño financiero. En este sentido, en promedio el 48% de las respuestas se encuentran en la alternativa a veces, el 38% de casi siempre, mientras que el 14% afirmó que casi nunca (Ver anexo No.11)

Este análisis muestra que el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, se caracteriza en un 48% por tener un bajo análisis de desempeño financiero con la preparación periódica de los indicadores financieros, y el análisis del punto de equilibrio así como la revisión de los componentes de costos fijos y variables y esta información a veces influye en las decisiones de la empresa. Mientras que el 38% casi siempre evalúan el desempeño financieros por intermedio del análisis horizontal y vertical de los estados financieros de manera periódica.

### 3.2.4 Evaluación de competitividad y crecimiento

#### 3.2.4.1 Estrategia de competitividad

**Gráfica No.16**

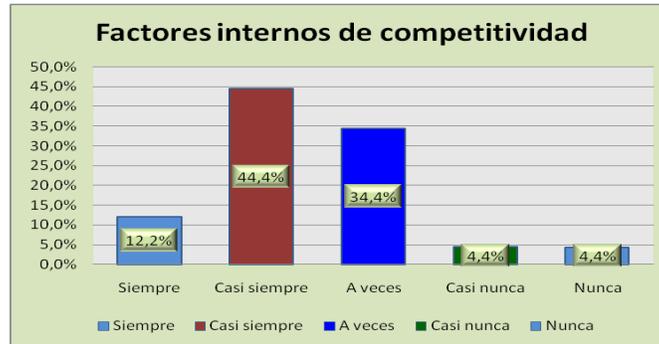


**Fuente: Los autores (2013)**

La gráfica No.16, ilustra la estrategia competitiva que han establecido los hoteles del sector El Rodadero de Santa Marta, donde el 40% de los productos turísticos son poco diferenciados de bajo precio, el 33.3% son enfocados a segmentos de mercados específicos, mientras el 26.7% se enfocan a productos diferenciados de alto precio.

### 3.2.4.2 Factores internos de competitividad

Gráfica No. 17



Fuente: Los autores (2013)

La gráfica No.17 presenta las respuestas promedio logradas de parte de los encuestados con la dimensión de evaluación de competitividad y crecimiento con el indicador de factores internos de competitividad de los hoteles del sector El Rodadero de Santa Marta. En la misma se muestra que los resultados son el 44% de los encuestados optó por la alternativa casi siempre, 34.4% a veces, 12.2% la opción siempre y el 4.4% casi nunca y nunca al responder sobre los factores de competitividad.

Se puede analizar que casi siempre la adquisición de tecnologías de la información ha permitido mejorar los procesos operativos y administrativos y las tarifas son competitivos con las ofrecidas en el sector. La mayoría destina recursos a la promoción y publicidad, no destinan recursos a capacitar el recurso humano y consideran importante la certificación de categorización, sin embargo, ninguno de los hoteles encuestados está certificado.

### 3.2.4.3 Factores externos de competitividad

Gráfica No.18



Fuente: Los autores (2013)

La gráfica No.18 representa la calificación del nivel de afectación de los factores externos negativos a la competitividad de los hoteles del sector de El Rodadero de Santa Marta, donde se puede identificar que los factores que más afectan la competitividad con una puntuación de 5 puntos son: el mercado de la hotelería informal, las pocas iniciativas gubernamentales para posicionar el destino turístico de El Rodadero de Santa Marta a nivel nacional e internacional y la deficiente agremiación del sector. Los aspectos que le siguen, con una puntuación de cuatro son: el alto costo de los servicios públicos, la reforma tributaria en los cambios del impuesto a las ventas y su afectación en las tarifas hoteleras, la poca oferta de personal bilingüe y el inexistente personal formado para la industria hotelera.

### 3.3 ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR DE EL RODADERO DE SANTA MARTA

Se ha preparado la tabla No.1 que contiene los indicadores financieros de 4 hoteles encuestados del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta para poder inferir sobre el comportamiento financiero del sector y determinar sus características más relevantes que permitirá determinar las problemáticas que enfrenta el sector en la actualidad.

**Tabla No. 1: Indicadores financieros promedio del sector de EL Rodadero**

| INDICADORES FINANCIEROS DEL SECTOR HOTELERO DE EL RODADERO DE SANTA MARTA<br>POR LOS AÑOS TERMINADOS DE 2010 Y 2011 |   |            |             |
|---|---|------------|-------------|
|   |   | 2010       | 2011        |
| RAZONES DE RENTABILIDAD   | FORMULA   | PROMEDIO   | PROMEDIO    |
| RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS (ROI)   | Utilidad operacional/Activo total   | 10.77%     | 7.53%       |
| RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS (ROA)  | Utilidad neta / (Total Activo - Valorizaciones)                               | 5.65%      | 2.23%       |
| RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)  | Utilidad neta / (Total Patrimonio - Valorizaciones)                           | 12.76%     | -1.33%      |
| PERIODO DE RECUPERACIÓN   | 1/Rentabilidad sobre el patrimonio  | 7.84       | (75.05)     |
| MARGEN DE UTILIDAD BRUTA  | Utilidad bruta/Ventas   | 71.61%     | 70.61%      |
| MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL  | Utilidad de operación/Ventas  | 13.70%     | 7.96%       |
| MARGEN DE UTILIDAD NETA   | Utilidad de neta/Ventas   | 7.02%      | 1.43%       |
| EBITAD  | Utilidad operacional + Depreciaciones y Amortizaciones                        | 754,523.85 | 757,107.17  |
| MARGEN EBITAD   | Ebitad / Ventas   | 21.75%     | 17.58%      |
| RAZONES DE ENDEUDAMIENTO  |   |            |             |
| RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO  | Pasivo total / Total Activo   | 24.19%     | 25.79%      |
| RAZÓN AUTONOMÍA DE LOS ACCIONISTAS  | Patrimonio / Total Activo   | 75.81%     | 74.21%      |
| CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO CP  | Activo corriente / Total Pasivo   | 100.00%    | 100.00%     |
| PALANCA FINANCIERA  | (Activo / Patrimonio) * (Utilidad neta / Utilidad operativa)                  | 1.08       | (0.19)      |
| COBERTURA DE INTERESES  | Utilidad neta / Gastos de intereses   | 1.13       | 0.39        |
| RAZONES DE LIQUIDEZ   |   |            |             |
| CAPITAL DE TRABAJO  | Activo corriente - Pasivo corriente   | 431,778.64 | (19,897.71) |
| RAZON CORRIENTE   | Activo corriente / Pasivo corriente   | 1.15       | 0.94        |
| PRUEBA ÁCIDA  | (Activo corriente - Inventarios) / Pasivo corriente                           | 1.10       | 0.89        |
| PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO  | Capital de trabajo operativo / Ventas   | 5%         | 15%         |
| RAZONES DE ACTIVIDAD  |   |            |             |
| DÍAS DE INVENTARIOS   | (Inventario * 360) / Costo de ventas  | 138        | 132         |
| ROTACIÓN DE INVENTARIOS   | Costos de ventas / Inventarios  | 5          | 5           |
| DÍAS DE CUENTAS POR COBRAR  | (Cuentas por cobrar * 360) / Ventas   | 167        | 154         |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR  | Ventas / Cuentas por cobrar   | 2.44       | 2.77        |
| DÍAS DE CUENTAS POR PAGAR   | (Cuentas por pagar * 360) / Costo de ventas                                   | 54         | 106         |
| ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR   | Costo de ventas / Cuentas por Pagar   | 28.46      | 3.55        |
| ROTACIÓN DEL ACTIVO FIJO  | Ventas / Propiedad, planta y equipos  | 1.78       | 1.54        |
| ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL   | Ventas / Total activos - Valorizaciones                                       | 0.77       | 0.79        |
| ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO   | Ventas / Capital de trabajo   | (7.0)      | 1.07        |
| CICLO DE EFECTIVO   | Días de inv. + Días de CXC - Días de CXP                                      | 250        | 180         |
| RAZONES DE FLUJO DE EFECTIVO  |   |            |             |
| RENTABILIDAD OPERATIVA  | Flujo operativo / (Total patrimonio - Valorizaciones)                         | 17.38%     | 13.91%      |
| RAZÓN FLUJO DE CAJA OPERATIVO   | Flujo operativo / Total pasivo corriente                                      | 0.12       | 0.17        |
| COBERTURA DE LOS INTERESES  | Flujo operativo / Gastos de intereses   | 1.15       | 1.78        |
| CALIDAD DE VENTAS   | (Ventas +/- Cambio de CXC) / Ventas   | 95.50%     | 106.42%     |
| CALIDAD DE UTILIDADES   | Utilidad neta / Flujo operativo   | 72.45%     | 893.46%     |
| ANÁLISIS DE COSTOS  |   |            |             |
| COSTOS DE VENTAS / VENTAS   | Costo de ventas / Ventas  | 28.39%     | 29.39%      |
| GASTOS DE VENTAS / VENTAS   | Gasto de ventas / Ventas  | 35.04%     | 37.06%      |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN / VENTAS   | Gasto de Administración / Ventas  | 22.87%     | 25.59%      |
| VENTAS  | Ventas totales del año  | 100%       | 100%        |
| MARGEN DE UTILIDAD OPERACIONAL  | Utilidad operacional / Ventas   | 13.70%     | 7.96%       |
| CRECIMIENTO DE CUENTAS DE RESULTADO   |   |            |             |
| % CRECIMIENTO EN VENTAS   | (Ventas 2011 - Ventas 2010) / Ventas 2010                                     |            | 1.28%       |
| % CRECIMIENTO EN COSTO DE VENTA   | (Costo de Ventas 2011 - Costo de Ventas 2010) / Costo de Ventas 2010          |            | -2.42%      |
| % CRECIMIENTO DE GASTOS DE ADMON  | (Gastos Admon 2011 - Gastos Admon 2010) / Gastos Admon 2010                   |            | -10.15%     |
| % CRECIMIENTO EN GASTOS DE VENTAS   | (Gastos ventas 2011 - Gastos ventas 2010) / Gastos ventas 2010                |            | 6.48%       |
| CRECIMIENTO DE CUENTAS DE ACTIVOS   |   |            |             |
| % CRECIMIENTO EN ACTIVOS CORRIENTES   | (Activos corrientes 2011 - Activos corrientes 2010) / Activos corrientes 2010 |            | 16.78%      |
| % CRECIMIENTO EN ACTIVOS FIJOS  | (Activos Fijos 2011 - Activos Fijos 2010) / Activos Fijos 2010                |            | -11.83%     |
| % CRECIMIENTO EN PASIVOS CORRIENTES   | (Pasivos corrientes 2011 - Pasivos corrientes 2010) / Pasivos corrientes 2010 |            | -3.56%      |
| % CRECIMIENTO EN PATRIMONIO   | (Patrimonio 2011 - Patrimonio 2010) / Patrimonio 2010                         |            | 3.77%       |

Fuente: Los autores (2013)

Los aspectos más importantes que se pueden resaltar de los indicadores financieros promedios del Sector de El Rodadero de Santa Marta son los siguientes:

**Rentabilidad:** Se muestra que la rentabilidad de los activos, las inversiones y del patrimonio de los accionistas ha decrecido, debido a un bajo margen de utilidad operacional que redujo de **13,70% a 7,96%** de 2010 a 2011 respectivamente y esto se debe a un bajo crecimiento en las ventas del sector de solo un **1,28%** de 2010 a 2011. Finalmente, esto afecto a las utilidades que también se disminuyeron de **7,02% a 1,43%** de 2010 a 2011 respectivamente.

**Endeudamiento:** La política de financiación del sector es principalmente con recursos propios y recursos externos de corto plazo. La proporción que se muestra para el 2011 es de 25,79% con pasivos de corto plazo y el 74,21% con recursos propios. La cobertura de intereses con las utilidades es baja debido a la disminución de las utilidades netas y al bajo crecimiento de las ventas.

**Actividad o eficiencia en el uso de los recursos:** Se muestra un deficiente manejo del inventario, de la cartera y un retraso en los pagos a las cuentas por pagar, lo que afecta el ciclo de efectivo, el cual es muy alto 250 días en 2010 y 180 en el 2011, lo que muestra problemas de liquidez en el sector. Adicionalmente, se muestra una baja productividad de los recursos invertidos en los activos en general, ya que un peso invertido en activo fijo sólo genera 0,77 y 0,79 centavos de ingresos en 2010 y 2011 respectivamente.

**Flujo de efectivo:** Se muestra que el indicador de rentabilidad operativa medida con el flujo generado por las operaciones y el patrimonio, también disminuyó de 17,98% a 13,91%, debido a que el flujo disminuyó por la acumulación de recursos en los inventarios y cuentas por cobrar.

**Análisis de costos:** Aunque la proporción de los costos de ventas, gasto de ventas y gastos de administración se ha mantenido estable, se muestra que el

más alto es el gastos de ventas con 35.04% y 37.06% con respecto a las ventas en 2010 y 2011 respectivamente. Adicionalmente, el crecimiento del gasto de ventas fue de 6,48% superior al crecimiento en las ventas que sólo alcanzó el 1.28%.

Por otra parte, el crecimiento de los activos corrientes es muy alto, lo que refleja una acumulación de recursos ociosos; mientras que la inversión en activo fijo no ha incrementado, el crecimiento de financiación a corto plazo ha disminuido, y no hay financiación a largo plazo y tampoco se evidencia incremento de inversión en capital por parte de los socios, debido a la falta de incentivos para la inversión, porque no se distribuyó utilidades de los dos años estudiados.

#### **4. PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS DEL SECTOR HOTELERO EN EL RODADERO DE SANTA MARTA, COLOMBIA.**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación y analizados en el punto anterior, se procederá a dar respuesta al primer objetivo específico que consiste en identificar las problemáticas financieras del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta. Los problemas se clasificarán de acuerdo a las decisiones que deben tomar las empresas: inversión, financiación, distribución de utilidades y operación y administración de los recursos de los hoteles.

##### **4.1 INVERSIONES**

- a) **Las decisiones de inversión son basadas en la experiencia y conocimiento del negocio que tienen los dueños:** Esta es una característica propia de las empresas familiares, las cuales según los datos de la investigación corresponden al 90% de los hoteles del sector El Rodadero de Santa Marta. Ellos no tiene en cuenta el criterio de sus ejecutivos y no se utilizan métodos de evaluaciones de inversiones, como los estudios de mercado, técnico y financiero.

Se considera como un problema la anterior premisa, ya que como lo menciona Sapag (2008) para poder definir la cuantía de las inversiones de un proyecto se debe analizar la información que suministran los estudios de mercado, técnico, financiero y organizacional, de esta manera los hoteles se apartan de la manera formal de determinar las cuantías de inversión y asegurar el éxito de sus inversiones.

- b) **Ineficiente administración de los recursos invertidos en capital de trabajo:** La investigación muestra que no se determinan los niveles apropiados que deben mantener en capital de trabajo, no se controla que el crecimiento del capital de trabajo sea igual o inferior al crecimiento en

ventas, esto se evidencia porque de 2010 a 2011 se incrementaron las ventas en 1.28% y los activos corrientes incrementaron en 16,78% y los pasivos solo disminuyeron en 3,56%.

**Gráfica No. 19**



**Fuente: Los autores (2013)**

**Gráfica No. 20**



**Fuente: Los autores (2013)**

Para soportar el anterior problema financiero, se muestra las gráficas No. 19 y No. 20 de la rotación de los inventarios en días, ya que para el 2010 fue de 138 días y para el 2011 se redujo a 132 días, estos evidencian una baja rotación de inventarios que corresponde a 3 meses para que los inventarios se conviertan en efectivo o cuentas por cobrar, y en la administración de las cuentas por cobrar la situación es más crítica, ya que para el año 2010 la rotación fue de 167 días y para el 2011 fue de 154 días, los cuentas por cobrar rotan menos de tres 3 veces al año, lo cual indica que los clientes se demora más de 4 meses para cancelar los servicios de hospedaje, restaurante, etc., afectando drásticamente el flujo de efectivo de las empresas hoteleras, lo cual genera incumplimiento con los pagos a los proveedores y entidades financieras que es la principal fuente de financiación de corto plazo de las compañías.

**c) Insuficiente generación de recursos de sus operaciones para invertir:**

Las inversiones en activos fijos, tecnología de información y equipos hoteleros de los hoteles de El Rodadero proviene de los recursos que generan sus operaciones, por lo que si no se generan suficientes recursos

no se puede invertir. Esto se evidencia, porque las inversiones realizadas en activos fijos por el sector es baja en los dos años estudiados. Se muestra que el flujo de efectivo generado por las operaciones es insuficiente para atender las inversiones, pago de las obligaciones financieras y el pago de las utilidades a los socios (García, 2009).

Por lo tanto, esta es una de las razones por las que el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, no ha invertido para la categorización de los hoteles, ya que ésta exige algunas inversiones, en aspecto que tiene que ver con la infraestructura y la calidad del servicio. Como consecuencia, los hoteles no están interesados en obtener la categorización y se evidencia porque de los 10 hoteles encuestados ninguno esta categorizado. Además, como se puede observar en la gráfica No 21, el margen de utilidad neta del sector de los hoteles de El Rodadero es bajo, generaron solo un 7,02% y 1,43% de las ventas como utilidad neta 2010 y 2011 respectivamente, esto muestra una reducción de 2010 a 2011 de 5,58% en el margen de utilidad neta. Todos estos aspectos muestran que el sector no genera los suficientes recursos para invertir.

**Gráfica No. 21**



**Fuente: Los autores (2013)**

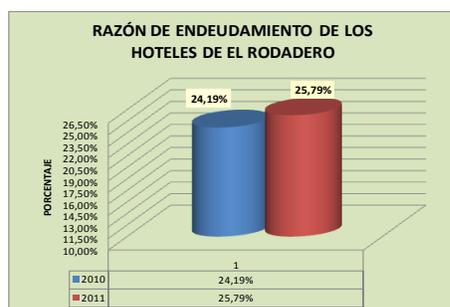
- d) **La base de la estrategia de crecimiento del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, sólo contempla la adquisición y construcción de nuevos hoteles:** La hotelería puede utilizar otras opciones para incrementar su inversión, la oferta hotelera y el crecimiento

del sector como el arriendo, contratos de gestión y franquicias que pueden llevar a cabo con menos inversión de recursos de capital (Scheel M. A. (2010). El costo de los terrenos para construir nuevas unidades hoteleras es una de las razones que impide un crecimiento más rápido y la aversión al riesgo de los propietarios para adquirir deuda a largo plazo. De acuerdo al análisis de los resultados arrojados por las encuestas reflejan que el 100% de los propietarios de los hoteles encuestados, no evalúan otras opciones de crecimiento, sólo la adquisición y construcción, se concluye que los propietarios tienen una gran aversión al riesgo, no quieren asumirlo para incrementar la oferta hotelera en el sector de El Rodadero en Santa Marta.

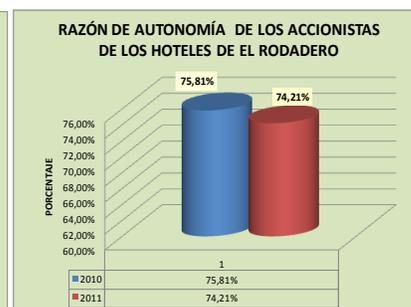
## 4.2 FINANCIACIÓN

- a) **La estrategia de crecimiento del sector solo contempla el uso de recursos propios y externos de corto plazo:** El 70% de los hoteles del sector de El Rodadero de Santa Marta, afirmaron que los proyectos son financiados con recursos propios y externos a corto plazo. Esta característica se confirmó con los índices de endeudamiento del sector los cuales, mostraron que los hoteles financian los activos de la compañía con un 24,19% y 25,79% con recursos externos de corto plazo en 2010 y 2011 respectivamente y un 75,81% y 74,21% con recursos propios provenientes de aportes de capital y la reinversión de utilidades en 2010 y 2011 respectivamente, los cuales se pueden evidenciar en las gráficas No. 22 y No. 23. Adicionalmente, las utilidades no son muy significativas en estos años debido a que los márgenes de utilidad neta y operacional son bajos, sin embargo tampoco en los años estudiados se encontraron incrementos importantes de aportes de capital de los socios. Esta política de financiación genera problemas de liquidez permanentes, porque las inversiones de capital se están financiando con recursos de corto plazo y afecta la distribución de utilidades a los socios.

Gráfica No. 22



Gráfica No. 23



Fuente: Los autores (2013)

Fuente: Los autores (2013)

- b) **No utilizan financiación de largo plazo ni pública ni privada para los proyectos de inversión:** Ninguno de los hoteles encuestados toma deuda financiera a largo plazo, ni pública ni privada para financiar sus inversiones de capital. Esta es la razón por la cual la mayoría de los hoteles tienen problemas de liquidez, esto se evidencia con la razón corriente que tiene el sector que muestra una relación que por cada peso de deuda el sector cuenta con 1,15 en 2010 y 0,94 en 2011 para atender las obligaciones de corto plazo, esto conlleva a incumplimiento en el pago de proveedores y pago de las utilidades a los socios.

En la presente investigación se evidencia que los hoteleros del sector no muestran mucho interés en evaluar diferentes alternativas de financiación que ofrece el mercado financiero y el gobierno para la financiación de los proyectos. Además, no se tiene establecida una política de estructura de capital ni se evalúa permanentemente y en consecuencia esto ha llevado a que los hoteleros pierdan incentivos fiscales de exención de rentas provenientes de nuevos hoteles, remodelaciones y ampliaciones por 30 años (art 4 y 6 del decreto 2755 de 2003). Es claro que este tipo de decisiones de financiación y la aversión al riesgo de los dueños de tomar

deuda de largo plazo afecta el crecimiento del Sector Hotelero de Santa Marta (García, 2009).

- c) No tienen una política de distribución de utilidades a los socios o accionistas:** En los dos años estudiados de los hoteles del sector se analiza que no hubo distribución de utilidades a los socios y las utilidades generadas se reinvirtieron en un 100%. Esto reduce los incentivos para invertir por parte de los socios y es un factor crítico de decisión en la pequeñas y medianas empresas (García 2009), ya que se evidencia que los aportes de los socios tampoco incrementó, aun a pesar que se requieren inversiones para cumplir con los estándares establecidos para conseguir la categorización por estrellas establecida Norma Técnica Sectorial NTSH 006 denominada "Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje - Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos" establecida según la resolución 657 de 2005.

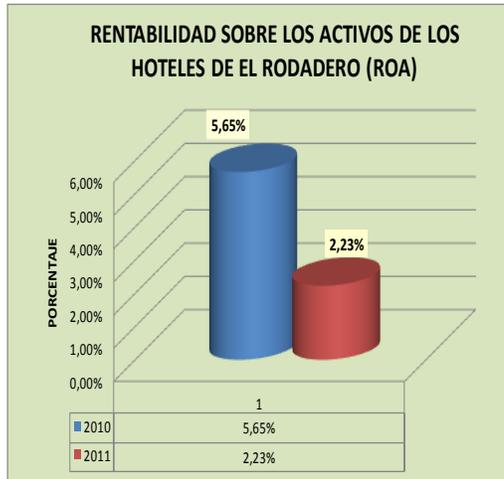
#### **4.3 OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS Y COMPETITIVIDAD**

- a) **La política para mejorar los resultados solo se orientan en la reducción de costos y gastos y no en el incremento de ingresos.** La evidencia muestra que los hoteles están reduciendo sus costos y gastos administrativos para mejorar la generación de utilidades es así como de 2010 a 2011 se redujo los costos en 2,42% y los gastos administrativos en 10,15%, pero los gastos de ventas han aumentado en 6,48% superior al incremento de ventas que solo fue del 1,28%.

Aunque se están realizando grandes esfuerzos por posicionar los hoteles incrementando la fuerza de ventas, existen elementos de infraestructura y calidad del servicio que no permite que se incrementen las ventas. Esto también genera una baja rentabilidad de los activos y del patrimonio de los

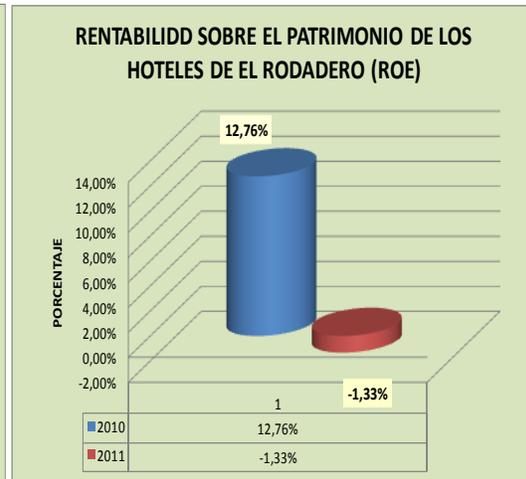
accionistas que afectan el incentivo para invertir en el sector y también una baja productividad o utilización de los recursos en activos fijos con relación a las ventas del sector tal como se evidencia en las gráficas No. 24, No. 25 y No. 26.

**Gráfica No. 24**



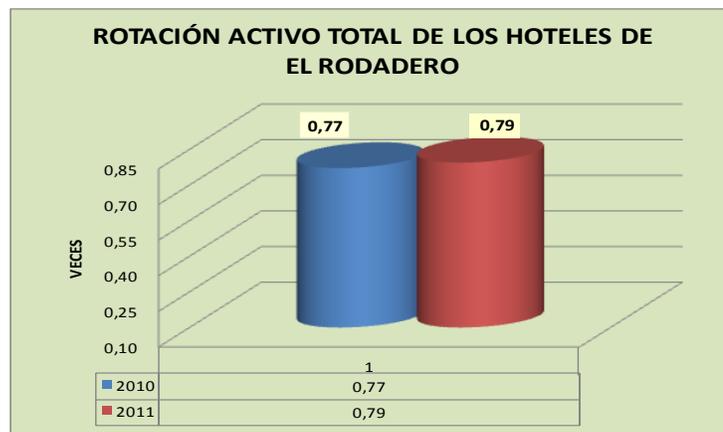
Fuente: Los autores (2013)

**Gráfica No. 25**



Fuente: Los autores (2013)

**Gráfica No. 26**



Fuente: Los autores (2013)

- b) **No se evalúa suficientemente el desempeño operativo y financiero de manera permanente y los análisis no influyen en las decisiones de la compañía.** Los resultados de las encuestas presentan que el 70% de los encuestados no muestran mucho interés en la preparación de análisis de indicadores financieros y punto de equilibrio, solo un 30% que corresponde a los hoteles medianos que conceden más importancia a estos análisis. En el control operativo mediante presupuestos, también se muestran que el 70% casi nunca lo utilizan en sus análisis. Lo que se concluye, que el sector se caracteriza por un bajo nivel de evaluación de desempeño, no se utilizan herramientas financieras como indicadores financieros, presupuesto, análisis de costo volumen utilidad para el control de las operaciones y los pocos análisis que realizan no influyen significativamente en las decisiones de la empresa.
- c) **Bajo Nivel de desempeño competitivo:** Las encuestas muestra que el sector hotelero tiene un nivel de satisfacción de los huéspedes en promedio del 92% (ver gráfica No. 4), el cual muestra que existen aspectos del servicio y de la infraestructura que afectan la satisfacción del cliente y por ende su fidelización al destino turístico de El Rodadero de Santa Marta. Asimismo, la ocupación hotelera promedio del sector se encuentra en el 49%, la cual es baja según las estadísticas nacionales del DANE que se encuentra en el 54%. Es claro además, que la inversión en tecnología e infraestructura hotelera, y demás equipos hoteleros también es baja porque en los dos años estudiados no fue incrementada. Adicionalmente, las empresas hoteleras no están capacitando al recurso humano para mejorar la calidad del servicio, debido a que no cuentan con suficientes recursos de sus operaciones para presupuestarlo. Los 10 hoteles encuestados no están categorizados y no cumplen con los estándares de calidad para ser competitivos en la actualidad y poder contrarrestar los efectos negativos externos de la hotelería informal.

Por otra parte, las estrategias competitivas del sector en su mayoría de destacan en un 40% por tener una estrategia de servicios poco diferenciados de bajo precio, un 26,7% de los hoteles están enfocados en una estrategia de servicios diferenciados de alto precio y un 33.33% se enfoca en servicios a segmentos de mercados específicos. Esto muestra que la mayoría de los hoteles no se enfocan en prestar servicios diferenciados, que no sea fácil de imitar por otros destinos turísticos que contribuya a posicionar el hotel en la mente de sus huéspedes.

## 5. DIFICULTADES FINANCIERAS CLASIFICADAS SEGÚN EL IMPACTO EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE EL RODADERO DE SANTA MARTA, COLOMBIA.

De acuerdo con los problemas financieros identificados del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, se procederá a dar respuesta al segundo objetivo específico que consiste en clasificar las problemáticas financieras del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, de acuerdo a su importancia en el impacto que estas generan en la competitividad y el crecimiento del sector. Para lograr este objetivo, se utilizó la información que ya se ha analizado de los resultados de las encuestas y las razones financieras promedio del sector, así como la selección de algunos factores esenciales que contribuyen a que el sector llegue a ser competitivo.

Los factores claves de éxito soportados en la teoría de Thompson et al, (2009) que se requieren para que el Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, pueda lograr crecimiento y ventajas competitivas como destino turísticos son los siguientes:

1. **Infraestructura:** Incremento en la oferta hotelera, edificación, jardines, espacios públicos, ascensores, recepción, corredores, pasillos, baños públicos, habitaciones, restaurantes, comedores y servicios en general.
2. **Productividad:** Ocupación hotelera, rotación de restaurantes.
3. **Calidad del servicio:** Valoración del servicio y fidelización de los clientes, satisfacción del cliente.
4. **Marketing:** Diversificación de la línea de productos y servicios, diferenciación, marca reconocida y de prestigio, garantías para los clientes, promociones y buena publicidad.

5. **Remuneración y Capacitación del personal:** Recurso humano competitivo, motivación y remuneración competitiva en el sector.
6. **Categorización hotelera:** Mejorar la imagen y el posicionamiento del sector como destino turístico.
7. **Capacidad en tecnologías de información:** Capacidad en comercio electrónico y demás tecnologías para agilizar procesos de reservas, facturación y atención de clientes.
8. **Rentabilidad empresarial:** Rentabilidad del activo, rentabilidad sobre las inversiones, rentabilidad del patrimonio y porcentaje de distribución de utilidades.

Los problemas financieros identificados en el punto anterior, son evaluados y calificados en cuanto a su impacto sobre los factores claves de éxito seleccionados para lograr crecimiento y competitividad, con la siguiente escala:

**Bajo impacto:** Cuando el problema financiero tiene un impacto bajo o poco importante, la calificación será de 1 – 3.

**Medio impacto:** Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado y puede ser desplazado por otro de mayor impacto, la calificación será de 4 – 7.

**Alto impacto:** Cuando el impacto es muy alto y requiere que este se solucione para mejorar el crecimiento y competitividad del sector, la calificación será de 8 – 10.

A continuación se presenta una matriz con los criterios que se utilizaron para asignar la calificación más objetiva a los diferentes problemas financieros:

**Tabla No. 2: Criterios de calificación de los problemas financieros**

| FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO            | CRITERIOS DE CALIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS FINANCIEROS   |   |   |
|--|--|---|---|
|  | BAJO IMPACTO   | MEDIO IMPACTO   | ALTO IMPACTO  |
| INFRAESTRUCTURA                          | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la infraestructura hotelera                                 | Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado sobre la infraestructura y puede ser desplazado por otro de mayor impacto.                          | Cuando el impacto del problema financiero es muy alto en la infraestructura y requiere que este se solucione para lograr una infraestructura competitiva.                             |
| PRODUCTIVIDAD                            | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la productividad hotelera.                                  | Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado sobre a productividad hotelera y puede ser desplazado por otro de mayor impacto.                    | Cuando el impacto del problema financiero es muy alto en la productividad y requiere que este se solucione para lograr una mejor uso de los recursos invertidos.                      |
| CALIDAD DEL SERVICIO                     | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la calidad de los servicios hoteleros                       | Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado sobre la calidad de los servicios hoteleros y puede ser desplazado por otro de mayor impacto.       | Cuando el impacto del problema financiero es muy alto en la Calidad del servicio y requiere que este se solucione para lograr una mayor satisfacción del cliente.                     |
| MARKETING                                | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la promoción y la publicidad del hotel.                     | Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado sobre la promoción y la publicidad y puede ser desplazado por otro de mayor impacto.                | Cuando el impacto del problema financiero es muy alto en la promoción y publicidad hotelera y requiere que este se solucione para lograr una mejor posición de marca.                 |
| REMUNERACION Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la capacitación y remuneración del personal de los hoteles. | Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado sobre la remuneración y capacitación del personal y puede ser desplazado por otro de mayor impacto. | Cuando el impacto del problema financiero es muy alto en la remuneración y capacitación del personal y requiere que este se solucione para lograr un personal motivado y competitivo. |
| CATEGORIZACIÓN HOTELERA                  | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la infraestructura hotelera                                 | Cuando el problema financiero no tiene un impacto significativo sobre la infraestructura y puede ser desplazado por otro de mayor impacto.                  | Cuando el impacto del problema financiero es de muy alto en la infraestructura y requiere que este se solucione para lograr una infraestructura competitiva.                          |
| CAPACIDAD TECNOLÓGICA                    | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la capacidad tecnológica de los hoteles.                    | Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado sobre la capacidad tecnológica y puede ser desplazado por otro de mayor impacto.                    | Cuando el impacto del problema financiero es muy alto en la capacidad tecnológica y requiere que este se solucione para lograr una mayor eficiencia en la atención de los clientes.   |
| RENTABILIDAD EMPRESARIAL                 | Cuando el problema financiero no tiene mayor incidencia en la rentabilidad empresarial.                                | Cuando el problema financiero tiene un impacto moderado sobre la rentabilidad empresarial y puede ser desplazado por otro de mayor impacto.                 | Cuando el impacto del problema financiero es muy alto en la rentabilidad empresarial y requiere que este se solucione para lograr mayor incentivos en la inversión hotelera.          |

**Fuente: Los autores 2013**

Se procedió a calificar cada uno de los problemas financieros, de acuerdo con la escala de impactos en los factores claves de éxito competitivo y se calculó el promedio simple sumando las calificaciones de cada uno de los problemas financieros entre el número total factores competitivos y los resultados son los siguientes:

**Tabla No. 3: Factores de éxito competitivo y de crecimiento en el sector hotelero**

| PROBLEMAS FINANCIERAS   | FACTORES DE ÉXITO COMPETITIVO Y DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR HOTELERO DE SANTA MARTA |               |                      |           |  |                         |                       |                          |                   |
|---|---|---------------|----------------------|-----------|--|-------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------|
|   | INFRAESTRUCTURA   | PRODUCTIVIDAD | CALIDAD DEL SERVICIO | MARKETING | REMUNERACION Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL | CATEGORIZACIÓN HOTELERA | CAPACIDAD TECNOLÓGICA | RENTABILIDAD EMPRESARIAL | PONDERACION TOTAL |
| Ineficiente Administración del Capital de Trabajo   | 8   | 7             | 7                    | 7         | 8  | 8                       | 8                     | 9                        | 8                 |
| Insuficiente generación de recursos de las operaciones  | 9   | 7             | 6                    | 7         | 8  | 8                       | 8                     | 9                        | 8                 |
| Estrategia Crecimiento Recursos Propios y externos de CP  | 9   | 3             | 6                    | 9         | 6  | 10                      | 9                     | 10                       | 8                 |
| Reducción de Costos y Gastos y no Incrementan Ingresos  | 5   | 7             | 10                   | 8         | 10                                       | 5                       | 7                     | 10                       | 8                 |
| No Utilizan Financiación a LP para los proyectos de inversión   | 10  | 6             | 6                    | 5         | 5  | 10                      | 8                     | 10                       | 8                 |
| Insuficiente evaluación de desempeño operativo y financiero y la información no influye en las decisiones | 3   | 9             | 8                    | 7         | 5  | 5                       | 5                     | 10                       | 7                 |
| Bajo nivel de desempeño competitivo   | 3   | 9             | 8                    | 7         | 5  | 5                       | 5                     | 10                       | 7                 |
| Ausencia de Política Distribución de Utilidades   | 9   | 6             | 8                    | 5         | 3  | 6                       | 8                     | 5                        | 6                 |
| Decisiones de Inversión basadas en el conocimiento y experiencia de los dueños.                           | 9   | 3             | 3                    | 3         | 3  | 5                       | 4                     | 9                        | 5                 |
| La base de crecimiento Adquisición y Construcción   | 6   | 3             | 3                    | 3         | 3  | 5                       | 3                     | 6                        | 4                 |

**Fuentes: Los autores (2013)**

De acuerdo con la calificación se ordenaron cada uno de los problemas financieros, y se determinó que los problemas más importantes que se requieren atender con mayor prioridad por el impacto que producen sobre los factores de éxito competitivo del sector El Rodadero de Santa Marta, son los que tienen un ponderado de 8 los cuales son: Ineficiente administración del capital de trabajo, Insuficiente generación de recursos de las operaciones, Estrategia de crecimiento de recursos propios y externos de corto plazo, La política para mejorar los resultados solo se orienta en la reducción de costos y gastos y sin incrementar ingresos y No utilizan financiación a largo plazo para los proyectos de inversión.

A continuación se presenta la gráfica No. 27 donde se ilustra la priorización de los problemas financieros a los cuales se analizará el impacto que tienen en el sector de El Rodadero de Santa Marta, en el siguiente objetivo específico.

Gráfica No. 27



Fuente: Los autores (2013)

## **6. IMPACTO DE LAS PROBLEMÁTICAS FINANCIERAS EN EL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DE EL SECTOR HOTELERO DE EL RODADERO DE SANTA MARTA.**

La mayoría de los hoteles del Sector de El Rodadero de Santa Marta, son esencialmente empresas familiares que necesitan desarrollar y mejorar su capacidad de gestión hotelera para hacer frente a la competencia de los hoteles de cadena, franquicias, a la hotelería informal y otros destinos turísticos. Sobre todo que, de acuerdo con los resultados de la investigación, estos hoteles tienen un pequeño porcentaje de los turistas extranjeros, ofrecen servicio de hospedaje estándar, no tienen la infraestructura adecuada para ofrecer un servicio de calidad, falta de capacitación del personal, no cumplen con los estándares de categorización por estrellas y no cuentan con suficientes herramientas de gestión de información para sus procesos de decisión.

Por esta razón, para poder ser competitivos y crecer en este sector se deben analizar los problemas financieros más importantes que afrontan, entender su impacto en las finanzas de las empresas y en los factores claves de éxito competitivo, con el objeto de definir estrategias que les permita mejorar en su gestión y competitividad. En la figura No. 2 muestra un diagrama, donde se esquematiza el efecto de las problemáticas financieras en los resultados financieros de los hoteles y que estos a su vez tienen un impacto en la competitividad y crecimiento del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta.

Con el propósito de dar respuesta al tercer objetivo específico de la investigación, inicialmente se describe como las problemáticas financieras más importantes, definidas en el capítulo anterior, afectan las finanzas de los hoteles para lograr el objetivo básico financiero que según García (2009), es la maximización de la riqueza de los dueños o accionistas y posteriormente mostraremos el impacto que estos problemas generan en el crecimiento y competitividad del sector hotelero.

## 6.1 IMPACTOS FINANCIEROS EN EL SECTOR HOTELERO

En este capítulo, se analiza cada uno de los problemas financieros mostrando el impacto en las finanzas de la empresa en diferentes aspectos tales como: la liquidez, la rentabilidad, el flujo de caja, eficiencia de los recursos, en la toma de decisiones de inversión, financiación y distribución de resultados y en el riesgo operativo y financiero.

### 6.1.1 Ineficiente administración del capital de trabajo

El capital de trabajo según García (2009), debe entenderse como la cantidad de recursos que la empresa mantiene para lograr un nivel determinado de ventas. Pero, una deficiente gestión de los recursos invertidos como una inversión ociosa asociada con altos niveles de inventarios y cuentas por cobrar genera que el efectivo de la compañía colapse cuando ya no se puedan financiar con proveedores o financiación bancaria de corto plazo. Esto muestra, que una deficiente administración de capital de trabajo genera un impacto directo en la liquidez de la empresa y el flujo de fondos de la operación. Los incrementos de capital de trabajo reducen la capacidad de flujo de efectivo y afectan el EBITDA que según García (2009:167) se define como *“la utilidad que finalmente se convierte en efectivo y queda disponible para atender las cinco compromisos que tiene toda empresa”*, los cuales corresponden a: Pago de impuestos, atención del servicio de la deuda, los incrementos requeridos de capital de trabajo, reposición de activos y distribución de utilidades.

Lo anterior se puede demostrar, con el análisis del capital de trabajo de los principales hoteles de El Rodadero de Santa Marta, donde sus cuentas por cobrar e inventarios incrementaron más que el crecimiento de sus ventas y adicionalmente necesitaron efectivo para liquidar parte de sus cuentas por pagar y proveedores afectando su liquidez. En resumen, las ventas aumentaron en 1.28% y los principales componentes del capital de trabajo acumuló recursos adicionales en un 29.74%, como se puede observar en la Tabla No. 4:

**Tabla No. 4: Proporción de crecimiento de las ventas vs el capital de trabajo**

|   | <b>2011</b>    | <b>2010</b>    | <b>Incremento</b> | <b>Crecimiento</b> |
|---|----------------|----------------|-------------------|--------------------|
| VENTAS                                    | 11.204.049,98  | 11.062.748,20  | 141.301,77        | 1,28%              |
| CUENTAS POR COBRAR (167 DÍAS)             | 3.951.650,60   | 3.589.011,50   | 362.639,10        | 10,10%             |
| INVENTARIOS (138 DÍAS)                    | 249.578,26     | 241.336,23     | 8.242,03          | 3,42%              |
| CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO              | 4.201.228,86   | 3.830.347,73   | 370.881,13        | 9,68%              |
| CUENTAS POR PAGAR Y PROVEEDORES (28 DÍAS) | (1.327.999,24) | (1.615.726,06) | 287.726,82        | -17,81%            |
| CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO         | 2.873.229,62   | 2.214.621,67   | 658.607,95        | 29,74%             |

**Fuente: Los autores (2013)**

El análisis de la proporción de crecimiento de las ventas y el capital de trabajo en el grupo de hoteles de El Rodadero encuestados, demuestra que estas compañías acumularon \$370 millones como capital de trabajo operativo que representan el 9.68% de crecimiento y utilizaron \$287 millones adicionales para pago de proveedores de bienes y servicios, reducción que representó el 17,81%, y en total el capital de trabajo neto operativo acumuló 658 millones que representa un 29.74% mientras que las ventas solo crecieron \$141 que representó el 1.28%.

La razón de este desequilibrio en la liquidez y en el flujo de efectivo de las empresas hoteleras es la deficiente administración de la cartera y los inventarios, porque mientras el periodo de cobro de la cartera es de 167 días y los días del inventario es de 138 días, las cuentas por pagar deben ser canceladas en un periodo de 54 días y esto afecta directamente el ciclo de caja operativo que para el año de de 2011 es de 250 días (García, 2009).

Adicionalmente, cuando a las empresas se les preguntó si controlaban los niveles de inversión del capital de trabajo, el 70% de ellas respondió que a veces y cuando se les preguntó sobre su generación de recursos operativos para invertir en tecnologías de información, equipos hoteleros etc., el 100% respondió que a veces (ver anexo No. 3). Esto demuestra lo que se comprobó con la información financiera, que el sector tiene una deficiente administración de capital de trabajo, que afecta su liquidez y esto limita para realizar inversiones.

Por lo anterior, los impactos financieros de una ineficiente administración de capital de trabajo están asociados con problemas de liquidez, EBITDA, flujo de efectivo, y un incremento ocioso de recursos en inventarios y cuentas por cobrar de las compañías que afecta la productividad del capital de trabajo y que le reducen la capacidad financiera para cumplir los compromisos de pago de servicio a la deuda, inversiones y distribuir utilidades.

### 6.1.2 Insuficiente generación de recursos de las operaciones

Los impactos que se generan por la insuficiente generación de recursos en las operaciones, se estudiarán a partir del Estado de Flujo de Efectivo consolidado de los hoteles, que se presenta en la tabla No. 5, para determinar su efecto en las decisiones de financiación, inversión y distribución de utilidades de las compañías.

**Tabla No. 5: Estado de Flujo de Efectivo Consolidado Compañías Hoteleras**

| <b>ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO</b>   |                    |
|--|--------------------|
| <b>RESULTADO DEL EJERCICIO 2011</b>  | 924,216            |
| Mas: Depreciación y amortizaciones   | 632,850            |
| Mas: Producto de la venta de propiedad planta y equipo                         | 3,016              |
| Más: Pago de intereses financieros   | 385,983            |
| Más: Pago de Impuestos   | 491,735            |
| <b>EBITDA (UTILIDAD ANTES DE INTERESES, IMPUESTOS, DEPRECIACIONES Y AMORT)</b> | <b>2,437,799</b>   |
| <b>Menos: Impuestos</b>  | <b>(491,735)</b>   |
| <b>GENERACIÓN INTERNA DE FONDOS</b>  | <b>1,946,064</b>   |
| Disminuciones (Aumento) de Deudores  | (362,611)          |
| Disminuciones (Aumento) de Inversiones   | (176,074)          |
| Disminuciones (Aumento) de Inventarios   | (8,242)            |
| Aumento (Disminución) de Proveedores   | (41,116)           |
| Aumento (Disminución) de Cuentas por Pagar                                     | (235,928)          |
| Aumento de Impuestos, Gravámenes y Tasas                                       | (12,812)           |
| Aumento (Disminución) de Otros pasivos   | 47,486             |
| Aumento (Disminución) de Obligaciones Laborales                                | (94,383)           |
| Aumento (Disminución) de pasivos Est. y Provisiones                            | (166,862)          |
| <b>VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO</b>                         | <b>(1,050,542)</b> |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>             | <b>895,522</b>     |
| Adquisición de Propiedad Planta y Equipo                                       | (152,250)          |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>                 | <b>(152,250)</b>   |
| Pagos Préstamos de Corto Plazo   | (101,263)          |
| Pago de intereses créditos de Corto Plazo                                      | (385,983)          |
| Distribución de utilidades a los socios  | -                  |
| <b>FLUJO DE EFECTIVO GENERADO POR ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>              | <b>(487,246)</b>   |
| <b>AUMENTO O (DISMINUCIÓN) EN EL EFECTIVO</b>                                  | <b>256,026</b>     |

Fuente: Los autores (2013)

De acuerdo con la Tabla No. 5, la generación de efectivo de las operaciones corresponde a \$895 Millones y esta está afectada en principio por un bajo margen de utilidad de las operaciones, el cual sólo corresponde al 7.96% en el año de 2011, y es más bajo aún el margen de la utilidad neta que sólo llegó a un \$1.43%. Sin embargo, la insuficiente generación de efectivo de las operaciones está más afectada por la deficiente administración del capital de trabajo, tal como se sustentó en el punto anterior, porque de la “Generación Interna de Fondos” se destinó para incremento de capital de trabajo \$1.050 millones, dando como resultado un flujo de efectivo de las operaciones por valor de \$895 Millones.

La capacidad de la compañía en la generación de flujo de efectivo por las operaciones, afectará las principales decisiones de inversión, financiación y distribución de utilidades, porque estas demandan efectivo de la caja de la empresa (García 2009). Con base en lo anterior se muestra un resumen de las decisiones que las compañías hoteleras han tomado a partir de la EBITDA, es decir, el flujo de caja que queda disponible para atender los cinco compromisos del flujo de caja de la compañía que son: Impuestos, servicio de la deuda, incrementos del capital de trabajo neto operativo, inversión en activos fijos y la distribución de utilidades.

**Tabla No. 6: Estructura de Efectivo de los Principales Hoteles de EL Rodadero**

| ESTRUCTURA DE EFECTIVO                              |                  | PARTICIPACIÓN |
|---|------------------|---------------|
| EBITDA  | 2,437,799        | 100%          |
| IMPUESTOS   | (491,735)        | -20%          |
| <b>GENERACIÓN INTERNA DE FONDOS DE LA OPERACIÓN</b> | <b>1,946,064</b> | <b>80%</b>    |
| VARIACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO     | (1,050,542)      | -43%          |
| INTERESES DEUDA FINANCIERA                          | (385,983)        | -16%          |
| CAPITAL DEUDA FINANCIERA                            | (101,263)        | -4%           |
| DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES                          | 0                |               |
| <b>FLUJO DISPONIBLE PARA INVERSIÓN</b>              | <b>408,276</b>   | <b>17%</b>    |
| INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS                          | (152,250)        | -6%           |
| <b>MOVIMIENTO DE FLUJO DE CAJA</b>                  | <b>256,026</b>   | <b>11%</b>    |

**Fuente: Los autores (2013)**

De conformidad con García (2009) sobre la estructura de caja, en la tabla No.6 se presenta un resumen de la Estructura de Efectivo de los principales hoteles de El

Rodadero de Santa Marta, donde se puede analizar las principales decisiones de la compañía a partir del flujo de efectivo. Las compañías hoteleras están distribuyendo el flujo EBITDA, en un 20% para impuestos, el 43% para incrementos de capital de trabajo para soportar el incremento en ventas, un 20% destinan al servicio de la deuda (Capital e intereses), no están pagando dividendos a los socios, están reinvertiendo todas las utilidades y la inversión de activos fijos representa sólo el 6%, quedando un 11% del flujo para atender otros compromisos.

La estructura de efectivo de la compañía permite concluir que una generación insuficiente de fondos de la operación, dada por un bajo margen de las utilidades y un bajo incremento en ventas y que además está afectada por la deficiente administración del capital de trabajo, especialmente en cuentas por cobrar e inventarios, impactan las políticas de financiación de la compañía a corto plazo para mejorar los problemas de flujo de efectivo operativo de la compañía generando un gasto adicional por intereses, y como consecuencia, afecta la capacidad de inversión de las compañías. Así mismo, afecta la política de distribución de utilidades y desestimula la inversión de capital por parte de los socios para futuros proyectos de inversión, para el crecimiento de las compañías y del sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta.

Con lo anteriormente expuesto, los impactos financieros de una ineficiente generación de recursos de las operaciones están asociados con problemas de Flujo de efectivo, liquidez, EBITDA, rentabilidad, que reducen la capacidad financiera de las compañías para cumplir con los compromisos de pago de servicio a la deuda, inversiones y distribuir utilidades.

### **6.1.3 Estrategia de crecimiento de recursos propios y externos de corto plazo.**

Los hoteleros, de acuerdo con los resultados de la investigación, afirmaron que tienen una estrategia de crecimiento con financiación de recursos propios que incluye aportes de capital y reinversión de utilidades y recursos externos de corto

plazo (ver gráfica No 8). El análisis de la información financiera de las compañías refleja esta misma estrategia, los activos de la compañías son financiados en un 74.21% con recursos propios y un 25.79% con recursos externos de corto plazo (ver tabla No 1). La estrategia competitiva seleccionada por las compañías del sector hotelero de El Rodadero, también refleja los problemas de financiación que enfrenta el sector para poder mejorar en su estructura y calidad del servicio, cuando afirmaron que la estrategia esta principalmente enfocada a productos turísticos poco diferenciados de bajo precio en un 40%, seguido por una estrategia de segmentos de mercado específicos en un 33.3% y productos diferenciados de alto precio solo un 26.7%.

Por lo anterior, el crecimiento de las compañías hoteleras está limitado, debido a que las operaciones de la compañía, como se demostró en el punto anterior, no están generando suficiente efectivo para enfrentar el crecimiento y realizar inversiones importantes en infraestructura y mejor la competitividad, más bien se evidencia que la deuda financiera de corto plazo está soportando las operaciones y el incremento del capital de trabajo, y además durante los años de 2010 y 2011, los socios no hicieron aportes de capital, como resultado de la política de reinversión de todas las utilidades sin distribuir parte de ellas a los socios y la financiación con recursos externos de corto plazo afecta el flujo por los altos intereses y afecta la liquidez de la empresa.

Las empresas hoteleras demuestran que la decisión de financiación está afectada por una clara aversión al riesgo, a quienes no les gusta tomar deuda financiera a largo plazo, y esta decisión genera restricciones de efectivo que impactan directamente el crecimiento del sector (García 2009).

Por lo anterior, los impactos financieros de una estrategia de crecimiento con recursos propios y externos de corto plazo están asociados con problemas de flujo de efectivo, liquidez, EBITDA, rentabilidad y que como consecuencia limitan la capacidad financiera de las compañías para cumplir con los compromisos de pago de servicio a la deuda, inversiones y distribuir utilidades.

**6.1.4 La política para mejorar los resultados de la compañía se orientan en la reducción de costos y gastos y no en incrementar los ingresos.**

Las empresas hoteleras de El Rodadero de Santa Marta, tienen como prioridad empresarial para mejorar resultados, la reducción de costos y gastos y esto es lo que se observa en la tabla No. 7, que muestra el crecimiento de los años de 2010 a 2011 en las cuentas costos de ventas que se redujo en un 2.42% y en la cuenta de gastos de administración que su reducción fue sustancial de 10.15%.

**Tabla No.7 Crecimiento de las ventas y gastos de 2010 - 2011**

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| % CRECIMIENTO EN VENTAS           | 1.28%   |
| % CRECIMIENTO EN COSTO DE VENTA   | -2.42%  |
| % CRECIMIENTO DE GASTOS DE ADMON  | -10.15% |
| % CRECIMIENTO EN GASTOS DE VENTAS | 6.48%   |

**Fuente: Los autores (2013)**

Esta política de reducción de costos mal enfocada puede conducir a decisiones que afectan el crecimiento y la permanencia futura de los hoteles en el mercado hotelero, debido a que las decisiones que normalmente se toman para reducir costos y gastos son: utilización de mano de obra barata y poco calificada, disminución de entrenamiento de los empleados, utilización de materias primas de dudosa calidad, disminución de costos de mantenimiento y control de calidad, reducción de personal y poca inversión de publicidad (García, 2009).

Por otra parte, el enfoque del empresario que aplica estas políticas de reducción de costos, se centran solo en lograr altas utilidades en el corto plazo, sin embargo, debido a la competencia y la calidad de otros destinos turísticos, a futuro estas compañías pueden perder los clientes, quienes tarde o temprano terminarán optando por mejores alternativas y esto se comprueba porque a pesar de que la compañía ha invertido más en gastos de ventas incrementándolos en un 6.48%, los ingresos solo crecieron el 1.28%. La razón de esto, es porque esta política de contratar mano de obra barata genera improductividad y deterioran la calidad, la falta de entrenamiento afectan la competitividad del recurso humano, las máquinas

se deterioran y se desgastan rápidamente y la reducción de empleados puede generar en que algunos empleados terminen yéndose a otras compañías donde no tengan tanta carga de trabajo (García, 2009).

Por lo tanto, el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, debe controlar sus costos y gastos, pero mirar otras alternativas como la generación de ingresos como prioridad para mejorar los resultados, porque es claro que la política de reducción de costos tiene un límite y abusar de esta política puede comprometer los resultados o utilidades de largo plazo, así como su permanencia y crecimiento.

Adicionalmente, los hoteleros de El Rodadero de Santa Marta, cuando se les preguntó si destinaban recursos para programas de capacitación del recurso humano un 60% afirmó que a veces y un 40% afirmó que nunca, sin embargo, cuando se preguntó que si la empresa destinaba recursos para cumplir con planes definidos de promociones y publicidad para el posicionamiento del hotel un 60% afirmó casi siempre y un 40% a veces y también manifestaron que era muy importante la infraestructura para incrementar los ingresos y la categorización para el posicionamiento, imagen y competitividad del sector (ver anexo 12). Sin embargo, los hoteles no están haciendo inversiones importantes en infraestructura y ninguno de los hoteles encuestados se ha categorizado. Estas son las razones, que muestran porque no se han incrementado los ingresos y optan, más bien, por una política de reducción de costos y gastos comprometiendo el crecimiento, la permanencia de las empresas y la competitividad del destino turístico.

Por lo anterior, los impactos financieros de una política para mejorar los resultados que se orienta en reducción de costos y gastos, y no en incrementar los ingresos, están asociados con problemas de Flujo de efectivo, liquidez, rentabilidad, e incrementa el riesgo operativo de las compañías debido a la reducción de ingresos y deterioro de la calidad del servicio, y esto reduce la capacidad financiera para cumplir con los compromisos de pago de servicio a la deuda, inversiones, estabilidad de los resultados y distribución de utilidades.

### **6.1.5 No utilizan financiación a largo plazo para los proyectos de inversión.**

Los proyectos de capital rentable que requieren las compañías hoteleras de El Rodadero de Santa Marta para su crecimiento y competitividad se deben financiar a largo plazo debido a que compromete capital importante y el beneficio se obtendrá en la misma forma a largo plazo, esto quiere decir, que se debe seguir el principio de conformidad financiera, que dice que las fuentes de fondos a largo plazo, como endeudamiento a largo plazo, debe financiar las aplicaciones a largo plazo como las inversiones de capital (García, 2009). Cuando las inversiones de capital se financian a corto plazo, como lo hacen los Hoteles de El Rodadero, afectan directamente la liquidez de la empresa, ya que deben pagar altos intereses y capital en plazos muy cortos.

Las inversiones de capital solo se deben hacer después de un análisis que determina que la rentabilidad de las nuevas inversiones será superior al costo de la deuda y para llegar a definir la rentabilidad de un proyecto se necesita realizar una evaluación financiera con criterios técnicos y financieros. Sin embargo, cuando en la encuesta se preguntó si utilizaban criterios financieros para evaluar los proyectos, los hoteles del Rodadero de Santa Marta, respondieron que a veces y cuando se preguntó, si estos análisis se discutían con los ejecutivos de la compañía involucrados en los proyectos, también respondieron que a veces, esto nos permite concluir que este sector no es muy disciplinado en evaluar los proyectos y poder definir la viabilidad y rentabilidad de los mismos, por lo que los empresarios no sienten seguridad para asumir el riesgo con una deuda financiera a largo plazo que no les permite garantizar incrementos de ingresos para cumplir con estos compromisos (ver anexo No.6).

Por otra parte, las empresas al asumir una deuda financiera a largo plazo para financiar proyectos, tendrán una erogación fija de capital, además de los intereses, que deben ser cubiertos con las utilidades de la operación, las cuales deben ser incrementadas con ocasión de las nuevas inversiones, pero estas son inciertas por

el comportamiento de las ventas. Se supone que a mayor utilización de palanca financiera, mayor es el riesgo financiero del negocio que se asume, ya que si se disminuyen las ventas y se incumple con el servicio de la deuda, genera graves problemas operativos y legales para las compañías (García, 2009).

Por esta razón, los hoteleros prefieren utilizar la financiación a corto plazo, generando más presión sobre el flujo de fondos de la operación, invertir solo lo esencial, no distribuir utilidades, y no asumir el riesgo financiero, pero afectando el incremento de la oferta hotelera, el crecimiento y la competitividad del sector.

Por lo anterior, los impactos financieros de no utilizar financiación a largo plazo para financiar las inversiones de capital, están asociados con problemas de Flujo de efectivo, liquidez, rentabilidad, crecimiento en ventas, y esto reduce la capacidad financiera de las empresas para cumplir con los compromisos de pago de servicio a la deuda, realizar inversiones de capital, acceder a fuentes de financiación o capitales a largo plazo y distribución de utilidades.

## **6.2 IMPACTO SOBRE LOS FACTORES COMPETITIVOS**

En el análisis de las problemáticas financieras se identificaron impactos sobre las finanzas del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, entre los que se pueden mencionar el flujo de efectivo, la liquidez, rentabilidad, estabilidad de las utilidades, crecimiento de las ventas que afecta las tres principales decisiones de las empresas que son: Inversiones de capital, financiación y distribución de utilidades y repercuten en un riesgo operativo, es decir la incapacidad de una empresa de generar los ingresos suficientes para cubrir sus costos y gastos de operación. Ahora, se analizará como estos impactos financieros tienen relación o afectan los factores competitivos esenciales de las empresas hoteleras de El Rodadero de Santa Marta.

### 6.2.1 Infraestructura

Colombia es la mejor opción para el desarrollo de proyectos hoteleros en Latinoamérica: el turismo extranjero crece más rápido que el promedio mundial, atractivos incentivos para la inversión, ubicación estratégica y privilegiada dentro del continente, ampliación de la conectividad internacional, incentivos tributarios de exención de impuesto a la renta sobre los proyectos y mercado que permite altas tasas de rentabilidad. Estos aspectos han atraído más de 2.500 empresas multinacionales instaladas en el país entre las que se encuentran: Marriot, Holiday Inn, Sofitel, Sheraton, Ibis, Radisson, Aloft, Whydham, Hilton, NH, Melia<sup>9</sup>. Además, Santa Marta, ha sido identificada como una ciudad para invertir en turismo vacacional.

Por lo anterior, los hoteles de El Rodadero necesitan incrementar su infraestructura, aumentar la oferta hotelera para poder atender a la demanda turística, tanto nacional como internacional o de lo contrario quedaran rezagados y las multinacionales verán en El Rodadero de Santa Marta una oportunidad para invertir en nuevos proyectos hoteleros.

La estrategia actual de crecimiento de recursos propios y externos de corto plazo están limitando el crecimiento del sector, además su negativa a asumir riesgo con proyectos rentables a través de deuda a largo plazo, están afectando el flujo de efectivo, las posibilidades de inversión y su rentabilidad futura, crecimiento y permanencia en el sector. Esto se muestra porque el crecimiento de las inversiones de 2010 a 2011 solo fue de \$152 millones que corresponde al 2.13% del valor de los activos fijos del año anterior.

Por otra parte, la base que ha escogido el sector hotelero de Santa Marta, es la construcción y adquisición, sin embargo, existen otras formas de crecer que no requieren mucha inversión de capital tales como: contratos de administración,

---

<sup>9</sup> PROEXPORT COLOMBIA, Perfil Sectorial Infraestructura en Hotelería y Turismo (<http://www.proexport.com.co>)

franquicias y contrato de arriendo que los hoteleros pueden utilizar para lograr incrementar la oferta hotelera (Scheel, 2010).

Por lo tanto, los problemas financieros que afronta el sector están afectando su capacidad financiera para emprender proyectos de inversión que contribuyan a incrementar la oferta y crecer.

### **6.2.2 Productividad**

La productividad hotelera tiene relación con el uso eficiente que hace el hotel de los recursos invertidos en la capacidad instalada que se puede medir en total de habitaciones y uso de las mesas de los restaurantes. En la investigación se pudo obtener evidencia de que la ocupación hotelera de El Rodadero de Santa Marta está en promedio en un 49% (ver gráfica No. 2), lo que indica que la productividad medida por el total de habitaciones disponibles vs las habitadas en el año es baja. Los aspectos que pueden estar afectando la productividad es la satisfacción del cliente, la cual está en promedio en un 92%, esto quiere decir que existen aspectos que están afectando la prestación del servicio y está afectando la demanda de los huéspedes.

En efecto, la política de reducción de costos y gastos que los hoteleros han priorizado en su gestión, ha dejado de lado que esta tiene un límite y afecta directamente la calidad del servicio y afecta como consecuencia la satisfacción del cliente y su deseo de volver o recomendarlo. Los aspectos tales como: reducción de personal, utilización de materias primas de poca calidad, disminución de costos de mantenimiento afectan directamente el servicio que reciben los huéspedes y la reacción es buscar otras alternativas. Esto está relacionado también con el crecimiento de ventas, el cual solo llegó a un 1,28% de 2010 a 2011, esto demuestra la disminución de los huéspedes y como esta política afecta la productividad del hotel.

La política de abusar de la reducción de costos y gastos y no centrarse en incrementar los ingresos con un servicio de calidad afecta directamente la

demanda del servicio, la facturación, el flujo de caja de la compañía, la rentabilidad e incrementa el riesgo operativo, generando disminución de su productividad o un uso ineficiente de los recursos invertidos por el hotel.

### **6.2.3 Calidad del servicio**

Los problemas de insuficiencia de flujo de efectivo, liquidez en las compañías hoteleras pueden afectar la calidad del servicio en la medida en que no se puede invertir para mejorar la satisfacción del cliente. Los clientes necesitan encontrar amplias líneas de productos y servicios en los establecimientos hoteleros, por eso los hoteleros deben hacer introducciones exitosas de nuevos productos para fortalecer la posición competitiva en el mercado, necesitan también ajustar nuevas formas de atención al cliente (Thompson et al, 2009). Para lograr este impacto en el servicio, se requiere personal calificado, diversificación de servicios, atención personalizada, además de tarifas atractivas y competitivas para estimular a los clientes a ampliar la estancia en el hotel y lograr que su experiencia sea inolvidable.

Los problemas financieros que afronta el sector, como la reducción de costos y gastos, la política de inversión con créditos externos de corto plazo, los problemas de generación de efectivo, con llevan a una clara limitación para que los hoteles mejoren la calidad del servicio que actualmente prestan a sus huéspedes, esto se evidencia porque la estrategia competitiva que actualmente desarrollan es la de productos poco diferenciados y de bajo precio, y además la satisfacción del cliente se encuentra en un 92% y la ocupación hotelera en solo un 49% promedio anual, lo cual, muestra que se está deteriorando la fidelización del cliente, que es un aspecto clave que pueden durar años en construir y que contribuyen al posicionamiento del sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, frente a otros destinos turísticos.

#### **6.2.4 Marketing**

Cuando las empresas implementan nuevas formas de comercialización de sus productos, por medio de la inversión de nuevas tecnologías de información, alianzas estratégicas, el uso del internet, despiertan el interés del comprador, amplían la demanda del sector hotelero, pero se requiere trabajar en diferenciación de productos y servicios (Thompson et al, 2009). El sector hotelero, mantiene una estrategia de productos poco diferenciados y a bajo precio, lo que implica que aunque inviertan en un plan de promociones y publicidad, la demanda no responde. Las razones de esto también están relacionadas con los problemas de infraestructura, variedad de los servicios y calidad que se han explicado anteriormente y que requieren atención por parte de los hoteleros.

Sin embargo, los problemas financieros actuales que afronta el sector afecta la liquidez, el flujo de efectivo y la rentabilidad y como consecuencia, ha limitado la capacidad para mejorar la calidad, trabajar en la diferenciación y la diversificación de sus servicios, y lograr el posicionamiento en el mercado turístico, por medio de una marca bien reconocida como sector turístico de calidad, donde los huéspedes quieran volver.

#### **6.2.5 Categorización hotelera**

La categorización hotelera es un factor esencial para el éxito competitivo del sector hotelero de Santa Marta, porque es el mecanismo que certifica la calidad de los servicios ofrecidos y que la infraestructura cumple con los estándares requeridos para la prestación del servicio en la clasificación que se otorgue, cuya escala va de 1 a 5. Los estándares están establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”. Esta norma muestra que las empresas certificadas deben utilizar en su publicidad el número de estrellas otorgadas, pero los establecimientos hoteleros no certificados deben abstenerse de utilizar la categorización por estrellas.

A pesar que la categorización es un factor tan esencial para la imagen y el posicionamiento del sector turístico de Santa Marta, se encontró que de los 10 hoteles encuestados ninguno está categorizado, la razón es que esta norma exige para la categorización evaluar aspectos de la calidad de la infraestructura y factores de calidad del servicio.

Los hoteleros tienen restricciones de flujo de caja, liquidez y también problemas de rentabilidad y su aversión al riesgo no les permite utilizar la financiación a largo plazo, de tal manera que los limita, para poder atender todos los aspectos de inversión y de mejoras requeridos por la norma para someterse a una evaluación y obtener la certificación por estrellas que requieren para utilizarla en su publicidad y que ayudaría a posicionar la imagen y la marca del destino turístico.

#### **6.2.6 Remuneración y capacitación**

Uno de los aspectos que ayuda a la competitividad empresarial es la gestión del recurso humano de la compañía. Esto debido a que la creciente competencia y la necesidad de hacer las cosas mejor que los demás, ha forzado a las empresas a fomentar el que su gente rinda más, participe y aporte ideas para mejorar más y más rápidamente que sus competidores. Desde este punto de vista, la gestión de las personas juega hoy un papel muy importante en los resultados económicos de la mayoría de las empresas (Ariño y Maella, 2004). Sin embargo, se observa que muchas compañías como el sector de El Rodadero de Santa Marta, no están gestionando a su recurso humano como el recurso más valioso. Esto se debe a la presión que tienen los hoteleros por generar utilidades en el corto plazo y a la política empresarial prioritaria de reducción de costos y gastos.

Las inversiones que realizan las empresas en el recurso humano tales como: los procesos de selección, planes de incentivos y planes de formación y entrenamiento, no pueden normalmente relacionarlas con el impacto que estas tienen con la productividad y la rentabilidad de la empresa y por eso se consideran las menos restables y es una desventaja, ya que en tiempos de recesión las inversiones en personal se acostumbra a reducir más que otro tipo de inversiones.

Por lo anterior, en el sector de El Rodadero de Santa Marta, se encontró un número promedio de 44 empleados por hotel, el cual es bajo, lo que indica que los hoteleros han estado reduciendo su planta de personal para operar y además, no están invirtiendo en capacitación para hacer que sus empelados sean más competitivos. Adicionalmente, los costos de ventas y gastos de administración se han reducido y los salarios es un rubro importante de los costos y gastos operacionales.

La política de reducción de costos y gastos, aunque conduzca a mejorar resultados en el corto plazo, aplicada en el sector por medio de la reducción de las capacitaciones al personal, la reducción de la planta de personal, la reducción de los salarios, al final en el largo plazo han deteriorado la productividad y motivación de los empleados, y como consecuencia afectan la calidad del servicio a los clientes. Estos aspectos financieros, limitan el crecimiento y la competitividad del sector, ya que el recurso humano sea productivo requiere de inversiones en salarios, entrenamiento y capacitaciones, definir incentivos por productividad y mantener una planta de personal de acuerdo con la capacidad hotelera, con el objeto de lograr un personal motivado y competitivo que ayude a mejorar la imagen del sector, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

### **6.2.7 Capacidad tecnológica**

Las capacidades de tecnológicas y el uso de la internet abrió paso en las operaciones comerciales cotidianas y ha cambiado el estilo de vida y la forma como las personas compras sus productos y servicios. *“El uso creciente del internet, y la mayor aceptación de compras por este medio, el surgimiento de servicios de internet de alta velocidad y tecnología, así como las interminables series de aplicaciones y capacidades han sido los principales impulsores del cambio en muchas industrias”* dentro de las cuales se encuentra la hotelería (Thompson et al, 2009:75).

El uso de tecnologías de información con la ayuda del internet permite que los hoteles colaboren más de cerca con los proveedores de bienes y servicios y

puedan racionalizar las cadenas de suministros y lograr optimizar sus procesos internos y ahorrar costos (Thompson et al, 2009).

Por otra parte, las tecnologías de información mediante el uso de internet le permite a las compañías contar con capacidades para llegar al mayor número de clientes, mejorar el servicio al cliente y esto también aumenta la rivalidad que enfrentan los hoteles. Adicionalmente, el internet les brinda a los compradores una capacidad sin precedentes para investigar las ofertas de productos de todos los hoteles de un destino turístico y de diferentes destinos y tomar la decisión de compra en el mercado al mejor precio ofrecido (Thompson et al, 2009).

Las tecnologías de información y el desarrollo del internet impulsarán cada vez más la industria hotelera y seguirá generando cambios competitivos, en los que implica que los hoteles inviertan más recursos en tecnología para seguir creciendo y permanecer en la industria y hacer del destino turístico de El Rodadero de Santa Marta un destino con capacidades tecnológicas y eficiencia para atender a los turistas nacionales e internacionales.

Por esta razón, se requiere que el Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, destine recursos de sus operaciones para hacer inversiones en tecnologías de información que le permitirán mejorar sus procesos, lograr mayor eficiencia y captar más clientes. Sin embargo, los actuales problemas financieros que afronta el sector reducen la liquidez, el flujo de efectivo limitan la capacidad financiera de las empresas hoteleras para poder invertir en tecnologías de información y aplicaciones en internet lo que afecta el crecimiento y competitividad del sector.

### **6.2.8 Rentabilidad empresarial**

La rentabilidad es la medida de la productividad de los fondos comprometidos en un negocio y desde el punto de vista del análisis de largo plazo de la empresa, donde lo importante es garantizar su permanencia y crecimiento y por ende, el aumento de su valor, es un factor competitivo muy importante a tener en cuenta (García, 2009).

La rentabilidad de las empresas está asociada con cuatro tasas de intereses que son: la tasa mínima de rentabilidad del accionista (TMRR), la rentabilidad del patrimonio, la rentabilidad de los activos y la tasa de interés de las deudas financieras, y que estas resumen la esencia de los negocios, es decir la forma ideal en que debe operar financieramente la empresa, la cual, es lograr que la tasa de rentabilidad del patrimonio sea mayor a la TMRR; que a su vez la tasa de rentabilidad del patrimonio, sea mayor que la tasa de rentabilidad de los activos; y que la tasa de rentabilidad de los activos, sea mayor que el costos de la deuda. Se debe por lo tanto mantener la siguiente igualdad:

$$TMRR < \frac{UAI}{PATRIMONIO} > \frac{UAI}{ACTIVOS} > I\%$$

Donde:

**TMRR:** Es la tasa mínima de rentabilidad requerida que es accionista espera recibir de sus inversiones, de acuerdo con el riesgo que asume.

**UAI:** Es la utilidad antes de impuestos que se relaciona con el patrimonio para determinar la rentabilidad del patrimonio.

**UAI:** Es la utilidad antes de impuestos e intereses financieros, es decir, la utilidad operativa que se relaciona con los activos para determinar la rentabilidad de los activos.

**I%:** Corresponde a la tasa de intereses que se paga por las deudas financieras.

Un análisis de la rentabilidad del Sector Hotelero de El Rodadero indicará si las empresas hoteleras generan rentabilidad, que al final es la base para generar flujo de efectivo y permanecer y crecer en el sector. Siguiendo la metodología planteada por García (2009:136), se calculará los indicadores de rentabilidad, según las instrucciones anteriores y el costo de capital de la deuda financiera que actualmente tiene el sector:

**Tabla No. 8: Indicadores de rentabilidad**

|                                  |        |
|----------------------------------|--------|
| INDICADORES DE RENTABILIDAD      | 2011   |
| RENTABILIDAD SOBRE LOS ACTIVOS   | 10,77% |
| RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO | 19,64% |

**Fuente: Los autores (2013)**

**Tabla No. 9: Cálculo del costo de la deuda de 2011**

|   |              |
|---|--------------|
| <b>COSTO DEUDA FINANCIERA</b>                             | <b>2011</b>  |
| Deuda Financiera a corto plazo                            | 1,563,680.97 |
| Intereses financieros asociados a la deuda de corto plazo | 356,292.00   |
| Tasa de la deuda financiera antes de impuestos            | 22.79%       |
| Tasa fiscal   | 33%          |
| Tasa de la deuda después de impuestos (22.79%*(1-0.33))   | 15.27%       |

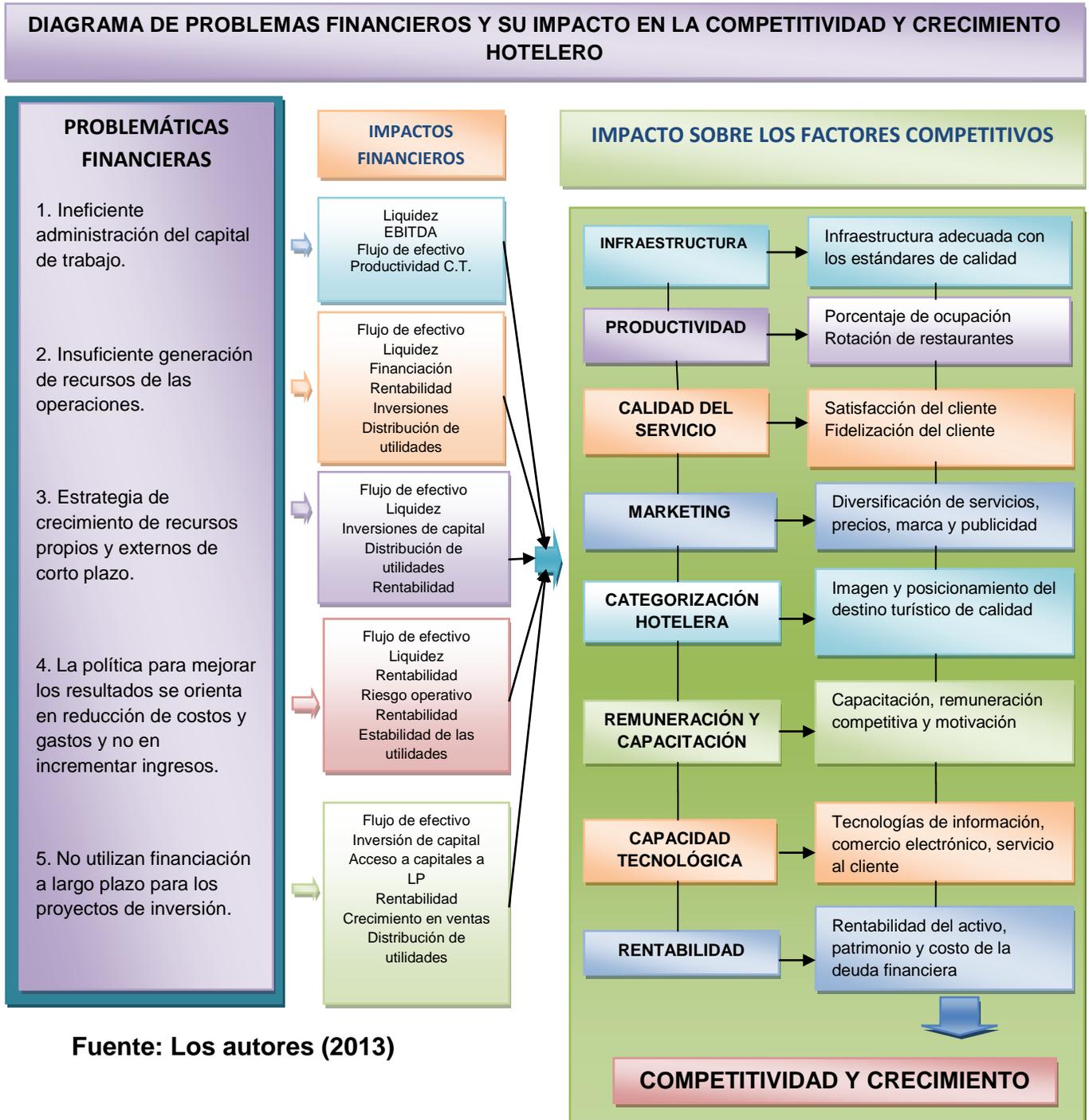
**Fuente: Los autores (2013)**

Los datos calculados de rentabilidad muestran que la tasa de rentabilidad del patrimonio es de 19,64%, la cual es mayor que la tasa del activo que es de 10,77%, sin embargo, la tasa de interés asociada con la deuda financiera de corto plazo es de 15,27% después de impuestos (los intereses son deducibles y generan ahorro en impuesto de renta), la cual es superior a la tasa de rentabilidad de los activos y afecta la rentabilidad del patrimonio. La estructura financiera actual está deteriorando la rentabilidad de los propietarios, que deben ganar una rentabilidad mayor que el costo de la deuda, ya que corren un mayor riesgo que los propietarios. Además, si los activos generan una rentabilidad inferior al costo de la deuda, como está ocurriendo en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, entonces los propietarios terminan trabajando para los acreedores financieros.

Para la investigación no se obtuvo información de cuál es la TMRR de los accionistas, pero en todo caso, debe ser superior a 15.27% que es la tasa de los acreedores y que un buen estimado como rentabilidad de los accionista debe estar cerca del 20%. Los datos de rentabilidad analizados muestran que para lograr crecimiento y permanencia en el sector, se requiere emprender proyectos de inversión que generen una rentabilidad superior al costo de las deudas, porque si no se cumple esta condición la rentabilidad del accionista y al mismo tiempo los flujos de efectivo de la compañía se deterioran, porque es la rentabilidad la que garantiza la liquidez futura de los negocios (García, 2009).

La figura No 2, muestra el resumen los principales problemas financieros del sector, los impactos financieros que generan y en el efecto en los factores competitivos, los cuales requieren de estrategias financieras para impulsar el crecimiento y la competitividad del destino turístico de El Rodadero de Santa Marta.

**FIGURA No. 2: DIAGRAMA DE PROBLEMAS FINANCIEROS Y SU IMPACTO EN LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO HOTELERO**



## **7. ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA INCREMENTAR LA OFERTA Y CONTRIBUIR AL CRECIMIENTO Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO DE EL RODADERO DE SANTA MARTA, COLOMBIA.**

Después del análisis de los impactos financieros y el efecto que tienen en los factores competitivos, los cuales limitan el crecimiento y la competitividad del sector, se dará respuesta al cuarto objetivo de la investigación que corresponde a presentar una propuesta de estrategias financieras a los principales problemas que afrontan el Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, con el propósito de contribuir a su crecimiento competitividad como destino turístico.

Las estrategias financieras se plantearon a los problemas más importantes que se identificaron en la investigación:

### **7.1 Estrategias para la administración del capital de trabajo**

Un aspecto estratégico en la administración del capital de trabajo, es que la inversión incremental de capital de trabajo debe ser financiado por el propio flujo de efectivo de la empresa, el cual corresponde al flujo de efectivo de las operaciones o la utilidad EBIDAT, que representa la utilidad que se convierte finalmente en efectivo para cumplir con los cinco compromisos que tiene las compañías hoteleras, dentro de las cuales se encuentra las inversiones incrementales requeridas de capital de trabajo (García, 2009).

Para incrementar el flujo de efectivo de las compañías hoteleras, Álvarez (2011:90) dice que se deben adoptar estrategias para *“optimizar la administración del capital de trabajo neto”* por lo que el sector de El Rodadero de Santa Marta debe definir mejores políticas de créditos a los clientes, de inventarios y pagos a proveedores.

La política de créditos de los clientes determina las cuentas por cobrar, por lo que se requiere que se mantengan en un plazo normal entre 30 y 60 días, la

naturaleza de la prestación del servicio de la hotelería y la necesidad de mantener stocks de reservas, determinan el nivel de inventario, el cual se puede optimizar por medio de programar compras semanales a los proveedores y mantener una alta rotación de los inventarios de 12 veces al año, es decir, 30 días de inventario para atender a los clientes. Finalmente, las cuentas por pagar es el recurso normal de financiación del capital de trabajo de los hoteles y las prácticas de pagos establecidas en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, es lo que determina el nivel normal de cuentas por pagar, el cual según los datos financieros de 2011, corresponde a 54 días. La adopción de estas políticas permitirá una mejor administración del capital de trabajo y reducir el ciclo de efectivo, el cual llegaría a 36 días para que el dinero retorne a las empresas, lo cual incrementará la liquidez y el flujo de efectivo de las compañías hoteleras.

En efecto, las cuentas por cobrar, se pueden reducir, mediante técnicas de gestión de créditos y con la definición de unas políticas más rígidas en el otorgamiento del mismo, incentivando el pago con el otorgamiento de descuentos por pronto pago en las facturas pendientes, definiendo un procedimiento de cobro adecuado, usar la venta de cartera, revisar semanalmente los créditos vencidos y por vencer, implementar incentivos al personal sobre la base de ventas cobradas, etc. (Álvarez, 2011).

Otra estrategia importante en la administración del capital de trabajo es impedir que las cuentas por cobrar, los inventarios y las cuentas por pagar a proveedores de bienes y servicios crezcan en mayor proporción que las ventas, lo cual genera la acumulación de fondos ociosos y afectan la generación de efectivo (García, 2009).

Fundamental, para administrar el capital de trabajo es evaluar mensualmente el crecimiento de las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar con respecto a las ventas, analizar los indicadores de rotación de estos tres principales componentes del capital de trabajo para poder examinar la productividad de la inversión, y determinar los días de cuentas por cobrar, inventarios y cuenta por pagar a proveedores para evaluar la eficiencia de la empresa en administrar el

capital de trabajo y hacer los ajustes y mejoras en las estrategias adoptadas para su administración.

## **7.2 Estrategias para la generación de recursos de las operaciones**

Las estrategias para mejorar la generación de recursos de las operaciones están orientadas a controlar las variables internas y externas de las compañías. Las internas tienen relación con las operaciones de la empresa tales como: Compras, producción, ventas, administración, capacitación, control de las operaciones entre otras, sobre las cuales los ejecutivos de los hoteles tienen control. Los administradores o gerentes deben lograr optimizar los recursos invertidos en las actividades operacionales, cuyo objetivo es buscar mejorar la eficiencia, eficacia y la productividad.

Las variables externas son aquellas sobre las cuales el ejecutivo no tiene control alguno, como la demanda del mercado, el incremento de la competencia, los movimientos económicos, la inseguridad, entre otros. La administración estratégicamente debe buscar mejorar el desempeño de la empresa y generación de efectivo, mediante un análisis competitivo y de estrategias. Este análisis competitivo consiste en identificar los elementos que le proporcionan ventajas competitivas y que califican la posición competitiva de la empresa en el mercado. Para el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, la búsqueda de las ventajas competitivas deben estar orientadas, a mejorar la infraestructura, mejorar la calidad del servicio, mejorar las capacidades tecnológicas y de marketing y la orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes (Álvarez, 2011).

La generación del efectivo aumenta en la medida en que los administradores y gerentes de las empresas hoteleras conozcan más acerca de la empresa y del entorno, cuando optimizan las variables internas y aprovechan oportunidades que les brinda las variables externas del entorno, y cuando entiendan las necesidades de los clientes y se esfuerza por satisfacerlas, generarán ventas y obtendrán flujos

de efectivo suficientes para atender las necesidades de inversión y cumplir con el servicio a la deuda y la distribución de utilidades a los socios (Álvarez, 2011).

Por otra parte, se debe optimizar la inversión de capital de trabajo para que no consuma más efectivo de lo que se requiere para soportar el incremento en las ventas y no se pierda el esfuerzo manteniendo fondos ociosos que se requieren para las inversiones, el servicio de la deuda y el pago de distribución de utilidades.

Una excelente estrategia para impulsar el flujo de efectivo de las operaciones es utilizar efectivamente los márgenes bruto (MB), operacional (MO) y neto (MN) para evaluar el desempeño operativo y financiero de la empresa (Álvarez, 2011). Adicionalmente, se debe analizar la contribución de cada servicio o producto de la empresa y desechar aquellos menos rentables que no se justifique el esfuerzo administrativo y de inversión, también es importante innovar con nuevos servicios que impulsen la demanda de los hoteles. Para lograrlo, se debe adicionar a los servicios características que subrayen la importancia de los clientes tales como calidad, un excelente servicio al cliente entre otros. Estas estrategias permitirán que las ventas se estabilicen y genere flujos de efectivo importantes para las compañías.

Por otra parte, las compañías deben buscar mantener que los precios de los productos, el volumen de ventas y el costo de los servicios y productos satisfagan la inversión. Por esto, es importante tener en cuenta que las utilidades, la rentabilidad, los flujos de efectivos dependen en gran parte de la optimización de las operaciones, el margen de las ventas y la rotación de los activos (Álvarez, 2011).

### **7.3 Estrategia para el crecimiento y competitividad**

Las estrategias para impulsar el crecimiento y la competitividad del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, son las siguientes:

1. El Rodadero de Santa Marta, debe definir la estrategia competitiva que utilizará para competir con éxito y asegurar ventajas competitivas, frente a

otros hoteles u otros destinos turísticos y marcar el rumbo que se quiere alcanzar tal como lo afirma Thompson et al, (2009:133) *“Una estrategia competitiva tiene [...] las especificaciones del plan de la directiva para competir con éxito y asegurar una ventaja competitiva”*. Adicionalmente, la estrategia competitiva es producto de una planeación estratégica de la compañía donde se definen la misión, visión, objetivos, metas y estrategias y por lo tanto, la compañía debe establecer cuál es su estrategia competitiva que le ayudará a conseguir los mejores resultados y el posicionamiento en el sector.

Las estrategias competitivas que han establecido los hoteles de El Rodadero de Santa Marta, son: Estrategias de productos y servicios poco diferenciados a bajos precios, Estrategia de productos y servicios diferenciados de alto precio y Estrategia enfocada a segmentos de mercados específicos y en su mayoría tienen una mezcla de dos estrategias competitivas. Sin embargo, cada una de las estrategias competitivas o de posicionamiento tiene algunos requisitos que se deben cumplir para lograr el éxito en su gestión.

Para mantener una estrategia competitiva de productos poco diferenciados a bajos precios debemos tener en cuenta los siguientes aspectos: Las empresas hoteleras deben establecer precios bajos a los productos o servicios cuando son similares a los del mercado, son muy competitivos y tienen un alto grado de consumo. En este caso, las compañías poseen o buscan una porción importante del mercado y penetración a costa de un margen operacional bajo. Para lograr esta estrategia, se debe utilizar economías de escala, mejorar la diversificación de los productos, optimizar procesos y ampliar canales de distribución (Álvarez, 2011).

Para mantener una estrategia competitiva de productos diferenciados de alto precios debemos tener en cuenta los siguientes aspectos: Si los

hoteles se enfocan hacia la diferenciación de sus productos o servicios, deben establecer precios altos, se necesita buscar los segmentos de mercado que estén dispuestos a pagarlos y canales de distribución de acuerdo con la exclusividad de los servicios. Adicionalmente, los precios altos o de prestigio se establecen cuando el producto tiene claras características diferenciables por el mercado, incorpora tecnología avanzada, soporta la imagen de un servicio o producto superior, hay poca competencia y tiene un grado bajo de consumo (Álvarez, 2011).

Para mantener una estrategia competitiva de productos enfocados a segmentos de mercado específicos se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: Una estrategia dirigida a segmentos específicos produce ventaja competitiva al lograr costos menores que los rivales y otros destinos turísticos, al atender a los clientes que constituye el segmento de mercado objetivo o al desarrollar una capacidad especializada para ofrecer a esos compradores un producto atractivamente diferenciado que satisfaga las necesidades mejor que las empresas rivales (Thompson et al, 2009).

Además, una estrategia dirigida es más atractiva cuando el mercado es bastante grande para ser rentable y ofrece buen potencial de crecimiento, cuando es costoso o difícil para los competidores en múltiples segmentos poner en marcha sus capacidades para satisfacer las necesidades especializadas del segmento objetivo y al mismo tiempo cubrir las expectativas de los clientes principales, y cuando hay pocos competidores que intentan especializarse en el mismo segmento de mercado (Thompson et al, 2009).

Elegir una estrategia competitiva o de posicionamiento es, tal vez, el compromiso estratégico más importante para el sector hotelero de El Rodadero, pues tiende a afectar el resto de las acciones estratégicas que se deciden y marca la pauta entera para conseguir ventajas competitivas.

2. Los proyectos para el crecimiento se deben financiar con recursos de capital propio como: aportes de capital, reinversión de utilidades y con recursos externos de largo plazo. La razón, se debe a que los beneficios de las inversiones en infraestructura, equipos y tecnologías de información se verán reflejados en los resultados de largo plazo. Adicionalmente, los proyectos de infraestructura que se emprendan deben ser rentables, es decir, que generen una rentabilidad superior a los costos de financiación de capital de la compañía. Para lograr esto, la decisión de invertir debe ser soportada con estudios de mercado, técnicos y financieros y que se evalúen con las técnicas financieras tales como: el VPN, la TIR Y Periodo de Recuperación entre otras.
  
3. La base de crecimiento, expansión e incremento de la oferta hotelera del sector, deben estar orientadas a la construcción y adquisición, pero también se debe utilizar otras alternativas de expansión más rápidas como los: Contratos de Gestión, Contratos de Arrendamiento y Contratos de Franquicias, que son proyectos que no requieren alta inversión en capital (Scheel, 2010). Para lo cual, presentamos la definición y las ventajas y desventajas de cada una de estas alternativas:

**Contratos de Gestión:** Es un acuerdo entre la compañía propietaria y una compañía de gestión de Hoteles. La compañía propietaria es la responsable de las decisiones sobre el capital, las inversiones, los gastos y las deudas, pero no toma decisiones de tipo operativo y una compañía de gestión de hoteles es la responsable de todas las decisiones operativas. La empresa de gestión recibe una contraprestación de acuerdo con la gestión del hotel y la propietaria recibe el beneficio después de todos los gastos. Algunas de las ventajas y desventajas de este tipo de negocios son los siguientes:

Ventajas:

Entidad gestora: Diversificación del negocio, estandariza procedimientos de gestión por su experiencia, menos riesgo para la entidad, mayor eficiencia en el uso de los equipos y reducción de costos de gestión.

Entidad propietaria: Inversión en hoteles sin experiencia, menos riesgo operativo, se beneficia de la marca reconocida de la cadena de gestión hotelera, inversión fácil de manejar.

Desventajas:

Entidad gestora: Enfrentamiento de conflictos con la entidad prestadora, pérdida del hotel a la terminación del contrato, dependencia financiera.

Entidad propietaria: Dependencia a la entidad gestora, no tiene control sobre la operación del hotel, riesgos económicos en caso de pérdidas.

**Contrato de arrendamiento:** Acuerdo entre la propiedad y una entidad gestora sobre el alquiler del negocio hotelero y no del establecimiento con todas sus instalaciones. La entidad arrendadora se responsabiliza de todas las funciones de gestión y financieras. Algunas de las ventajas y desventajas de este tipo de negocios son los siguientes:

Ventajas:

Entidad arrendadora: Control de la gestión, aumento de los ingresos netos una vez cubiertos los costos de la gestión.

Entidad arrendataria: Inversión sin experiencia, mínimo riesgo, rentabilidad fija.

Desventajas:

Entidad arrendadora: Pérdida del hotel a la terminación del contrato, mayor riesgo en caso de crisis.

Entidad arrendataria: No tiene control en la gestión, rentabilidad mínima al alquiler, riesgo de impago ante insolvencia.

**Contrato de Franquicia**: Acuerdo de cooperación entre la empresa gestora (franquiciadora) y la empresa propietaria (franquiciada). La franquiciadora cede a la franquiciada el derecho de usar la marca, nombre común, asistencia técnica y comercial, saber hacer y asesoramiento permanente a cambio de una contraprestación económica.

Ventajas:

Entidad franquiciadora: Crecimiento de la red de hoteles y su conocimiento con inversión mínima, aumenta ingresos por regalías.

Entidad franquiciada: Conocimiento de la marca, asistencia durante el desarrollo, formación, marketing, gastos reducidos por compras centralizadas.

Desventajas

Entidad franquiciadora: Rivalidad entre las partes, control de calidad de la entidad franquiciada, ingresos limitados a los ingresos por franquicia.

Entidad franquiciada: No desarrolla su propia identidad y dependencia de la entidad franquiciadora y mayor riesgo económico en caso de pérdidas tiene que asumir el costo adicional de la franquicia.

4. Los Hoteles deben emprender el proyecto de la certificación hotelera por estrellas, aplicando los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”. Esto permitirá que los hoteles del sector El Rodadero mejoren su competitividad, imagen y posicionamiento a nivel nacional e internacional, lo cual puede mejorar sus resultados financieros por el incremento potencial de nuevos clientes.

5. Incrementar la infraestructura hotelera o mejorar las existentes que cumpla con los estándares de la Norma Técnica Sectorial NTSH 006, con el objeto de incrementar los ingresos y posicionar los hoteles del sector. Por lo tanto, los hoteles deben identificar las infraestructuras y tecnologías de información que los hoteles deben tener y promoverlas como una ventaja competitiva. Asimismo, aprovechar las exenciones de impuestos de 30 años para los nuevos proyectos hoteleros o remodelaciones, lo que puede ser un alivio para los inversionistas para poder responder a las obligaciones financieras de largo plazo que se requieran.
  
6. Las estrategias de marketing y ventas deben estar orientadas en descubrir y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los hoteles. Para lo cual, se requiere continuar con la investigación de los mercados y verificar las estrategias de expansión y crecimientos utilizados para hacer los cambios que se requieran. Para lograr esto, se pueden utilizar para un crecimiento más rápido contratos de franquicias, gestión y arrendamiento. Es importante mantener un plan de marketing y entrenamiento en ventas (Carmona, 2012). El objetivo de las actividades del mercadeo en los hoteles debe estar enfocada a la satisfacción de los clientes y consumidores más allá de las expectativas.
  
7. Las estrategias de personal deben estar enfocadas en definir un programa de entrenamiento, de acuerdo con las necesidades que el personal debe desarrollar para mejorar la calidad del servicio de los hoteles. El programa de entrenamiento debe cubrir tanto a ejecutivos como a empleados y promover una política de remuneración basada en indicadores de desempeño (Carmona, 2012).
  
8. Las estrategias para desarrollar capacidades tecnológicas deben estar orientadas a lograr que el sistema de información de los hoteles se

convierta en una ventaja competitiva, se debe continuar implementando aplicaciones en internet, comercio electrónico, lograr mayor agilidad en los procesos de reservas, facturación, servicio al cliente y desarrollar bases de datos para el seguimiento de los huéspedes de los hoteles y utilizarlas para llevar a cabo estrategias de penetración y fidelización de clientes (Carmona, 2012).

#### **7.4 Estrategia para mejorar los resultados de las compañías hoteleras**

García (2009:4) afirma que las prioridades empresariales deben estar enfocadas estratégicamente en tres aspectos: “*Generar ingresos, lograr la eficiencia en el uso de los recursos y la reducción de costos*”. Por lo tanto, las estrategias de corto plazo de las empresas hoteleras, deben enfocarse en generar ventas en primer lugar y segundo la productividad o eficiencia en la utilización de sus recursos y por ultimo reducir los costos y gastos hasta un límite donde no afecte la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Al respecto, Vílchez (2006) destaca importantes estrategias para mejorar las utilidades y mantener la estabilidad de las mismas en las compañías. Las estrategias se dividen en dos: las que se orientan a incrementar ventas y las que reducen los costos y gastos.

##### **Las estrategias para incrementar las ventas son:**

- Aumentar las líneas de servicios hoteleros y productos de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado.
- Mejorar la calidad de los servicios y mejorar las tarifas hoteleras de los mismos, sujeto a la aceptación del mercado. Para lo cual, se requiere revisar el sistema de tarifas hoteleras, donde el margen se debe fijar con base en estudios especiales de costos y las tarifas de la competencia.
- Ampliar el mercado de los servicios y productos actuales y dirigirlos a nuevos segmentos de mercados que no se hayan trabajado.

- Desarrollar un modelo de gestión orientado hacia el cliente, es decir, desarrollar servicios y productos con valor agregado para el cliente. Para lo cual, se requiere identificar las necesidades de los mismos, mejorar los servicios actuales o ampliar la gama de servicios.
- Aumentar el volumen de las ventas de los servicios y productos que generen mayor rentabilidad con respecto al portafolio de productos, y discontinuar los servicios que no son rentables, con el propósito de aumentar el margen bruto promedio.
- Mejorar el servicio de atención del cliente, por medio de implementar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente, mejorar la comunicación y fidelización.

**Las estrategias para reducir costos y gastos son:**

- a) Desarrollar una gestión de costos orientados hacia la búsqueda permanente de factores de producción y/o servicios más económicos y reducir gastos operacionales orientados hacia la eficiencia y eficacia.
- b) Disminuir los costos fijos por unidad de servicio o producto como consecuencia del aumento de los ingresos por ventas.
- c) Obtener descuentos adicionales en la adquisición de bienes materiales y/o servicios, a través de negociación directa, compras corporativas, compras asociadas con organizaciones del sector, por volumen y continuidad.
- d) Identificar ahorros de costos por medio de sistemas de costos adecuados, rediseñar procesos para que cuesten menos, sin afectar la calidad del servicio.
- e) Convertir costos fijos en costos variables especialmente con la planta de personal, para que la empresa pueda manejar los recursos financieros con razonable flexibilidad.
- f) Tercerizar (outsourcing), es decir, subcontratar aquellos procesos en los que la empresa no sea competitiva, y no agreguen valor al cliente, según sea el caso.

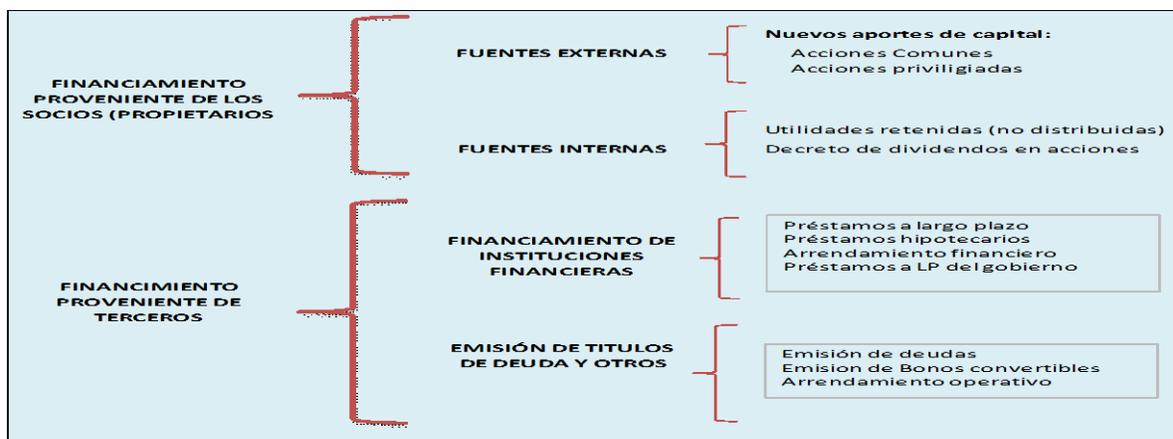
- g) Incrementar la productividad del personal por medio de capacitación, incentivos por producción, procesos de motivación en todas las tareas de prestación del servicio y atención de los clientes.
- h) Reducir el gasto anual de impuestos a la renta, mediante una adecuada planificación fiscal que permita identificar oportunidades que ofrece la legislación tributaria vigente (deducciones de renta, exenciones etc.)

### 7.5 Estrategia de financiación a largo plazo para los proyectos de inversión.

Las estrategias de financiamiento están relacionadas con la definición de objetivos y alternativas de acción asociadas con la obtención de recursos que cubran las necesidades de efectivo de la organización, es decir, que financien sus inversiones en el largo plazo. El objetivo perseguido por esta estrategia se deriva del objetivo general del planeación estratégica del negocio, pero con frecuencia estará ligado al logro de una **estructura de capital meta** o a la obtención de un **costo de capital óptimo**.

Cuando se hace mención de las fuentes de financiación a largo plazo se refiere a que aportan recursos a las empresas para que estos sean devueltos o pagados en un período de tiempo a largo plazo. El financiamiento a largo plazo proviene de diferentes tipos de fuentes, las más comunes para el sector son las siguientes:

**Tabla No. 10: Diferentes tipos de financiación a largo plazo**



Fuente: Los autores (2013)

La forma como están distribuidas las diferentes fuentes de financiamiento de la empresa se denomina **estructura de capital**. Dado que estas proporciones inciden significativamente sobre los flujos de efectivo generado por las operaciones de la empresa y sobre la rentabilidad de los socios o accionistas, la compañía debe determinar cuál es la estructura de capital apropiada, y revisar periódicamente los factores que la afectan para realizar los ajustes que sean necesarios.

Por esta razón, Álvarez (2011:317), afirma que “La estrategia de la administración del financiamiento consiste en seleccionar óptimamente los recursos financieros a fin de aprovechar las oportunidades de inversión, permanecer en el mercado y contribuir al crecimiento”. En esencia, los planes de financiamiento deben acompañarse de proyectos de inversión sólidos que den credibilidad a las instituciones crediticias y a los inversionistas privados.

Por otra parte, los factores que influyen en las decisiones estratégicas de la **estructura de capital** óptima en una compañía son: El riesgo del negocio, los costos de cada fuente de financiamiento, los beneficios fiscales que traería la contratación de deuda, la facilidad para obtener recursos (solidez) y la actitud de la gerencia ante el riesgo adicional que puede ser conservadora o agresiva (Ortiz, 2005).

**El riesgo del negocio:** Independientemente de cuál sea el origen de las fuentes de financiamiento, se relaciona con el grado de variabilidad que pueden experimentar los resultados del mismo al final de un período. Si un negocio posee resultados que varían poco, y tienden a mantenerse constantes en varios períodos, es más fácil tomar decisiones de estructura de capital, ya que la gerencia puede arriesgarse a contratar deuda con una mayor confianza de que podrá generar los flujos de efectivo necesarios para hacer frente a los pagos de intereses sin afectar la solvencia y liquidez de la empresa (Ortiz, 2005).

En el caso contrario, para negocios con altos niveles de variabilidad en los resultados, es más difícil prever si se podrían asumir pasivos financieros sin poner

en peligro la solvencia y liquidez de la empresa en el corto y largo plazo; negocios con altos niveles de riesgo generalmente son financiados con aportes de accionistas que asumen la posibilidad de perder su inversión a cambio de una expectativa de rendimiento muy superior al promedio del mercado. Entre ambos extremos existe una amplia gama de posibilidades en cuanto al nivel de riesgo que caracterice al negocio, y éste es un factor importante a considerar al momento de definir la estructura de capital deseada (Ortiz, 2005).

El endeudamiento le añade un riesgo adicional a la empresa: **el riesgo financiero**. Una mayor cantidad de deudas aumenta el grado de variabilidad del flujo de utilidades y de efectivo; al riesgo comercial del negocio, que recae sobre sus accionistas, se le suma el riesgo financiero. Pero, al mismo tiempo conduce a una tasa más alta de rendimiento esperado; el mayor riesgo disminuye el valor de la acción, pero el mayor rendimiento le agrega valor, por lo tanto la estructura de capital óptima será aquella que produce un equilibrio entre riesgo y rendimiento para que se maximice el valor de la empresa (Ortiz, 2005).

**Costos de cada fuente de financiamiento:** La deuda suele tener un costo menor a los aportes de los accionistas; pero no hay que olvidar que la incorporación de deuda, si bien puede arrojar mayores rendimientos, también le agrega mayor nivel de riesgo a las operaciones de la empresa. Además, los intereses que se generan con el pago de la deuda son deducibles de los impuestos, y por esto, el flujo de efectivo de la empresa se ve favorecido por el ahorro de impuestos (Ortiz, 2005).

**Flexibilidad por obtener deuda adicional:** Otro elemento importante al momento de establecer una estructura de capital es el hecho que a medida que la empresa adopta mayores niveles de endeudamiento pierde flexibilidad para conseguir montos adicionales de deuda. Una empresa altamente endeudada puede estar arrojando beneficios extraordinarios a sus accionistas (sujetos a un alto nivel de riesgo), pero en caso de necesitar endeudamiento adicional le puede resultar difícil conseguirlo, y de hacerlo, sería a un costo elevado que compense el riesgo a asumir por los nuevos acreedores (Ortiz, 2005). Por otra parte, la presencia de pasivos costosos es síntoma de problemas en la empresa, porque los acreedores

consideran que la empresa tiene un riesgo alto y exigen mayor rendimiento por el riesgo que asumen (García, 2009)

**Aversión al riesgo de los propietarios:** Finalmente, un factor determinante en la fijación de la estructura de capital, es la actitud de la gerencia ante situaciones de riesgo. Una gerencia conservadora optará por tener una mayor proporción de recursos patrimoniales en su estructura tal como ocurre en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, mientras que una gerencia que tome posiciones de riesgo en forma más agresiva podría estar recomendando una mayor proporción de deuda, para aprovechar al máximo el ahorro fiscal del pago de intereses (Ortiz, 2005).

Para poder utilizar el endeudamiento a largo plazo como una estrategia se deben tener en cuenta tres aspectos: Los beneficios fiscales que generan, el efecto en el apalancamiento financiero y rentabilidad y el costo de capital de la compañía.

**Beneficios de ahorros fiscales por utilización de deuda:** Las empresas pueden generar un ahorro fiscal cuando adquieren deuda, porque los intereses que se pagan son deducibles de impuestos. Por esta razón, el costo efectivo de las deudas para evaluarla dentro de la estructura de capital se debe hacer después de impuestos. Para el cálculo del costo efectivo de la deuda se aplica la siguiente fórmula:  $\text{Costo efectivo de la deuda} = \text{Costo de deuda} * (1 - \text{tasa de impuesto})$

El ahorro fiscal se puede determinar aplicando la tasa de impuesto a los intereses causados:  $\text{Ahorro fiscal} = \text{Interese de la duda} * \text{Tasa de impuesto}$ .

Sin embargo, la financiación como estrategia no busca solo conseguir menores costos financieros y ahorros fiscales, sino cumplir con los objetivos y estrategias de crecimiento, y para lograrlos, busca las fuentes de financiación de capital que demandan los proyectos de capital, al menor costo posible. Es importante tener claro, que el endeudamiento tiene ventajas tributarias, pero, no se puede desestimar el incremento en el riesgo financiero que esto implica para el sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta.

**Apalancamiento financiero y rentabilidad:** El apalancamiento financiero mide el grado en el que se utiliza la deuda dentro de la estructura de capital de la empresa. Recibe este nombre por el efecto que tiene la proporción de deuda sobre las utilidades finales de la empresa, ya que la deuda actúa como una palanca que eleva las utilidades más rápidamente. La utilidad neta representa la porción del rendimiento del negocio que le pertenece a los dueños. Si se evalúa el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), se observará que este rendimiento es mayor cuando se incorpora deuda en la estructura de capital. El cambio del ROE como consecuencia de modificaciones en la estructura de capital es lo que se conoce como apalancamiento financiero, lo cual mejora la rentabilidad de los dueños de la empresa.

**Costo de capital:** El costo de capital es el costo de oportunidad de los recursos de los inversionistas que financian una empresa, medido en un porcentaje, que se utiliza para el crecimiento e inversión. De otro lado, puede definirse como la rentabilidad que una empresa paga a sus inversionistas a fin de inducirlos a invertir en ella y es la rentabilidad que requieren por el préstamo de su capital y el riesgo que asumen.

Para poder determinar el costo financiero de los recursos financieros utilizados en las operaciones de la empresa, es necesario estimar el costo de oportunidad de cada una de las fuentes de financiamiento disponibles a largo plazo (incluye pasivos a largo plazo y patrimonio), equiparable con el nivel de riesgo asumido por cada tipo de inversionista. Una vez conocido este costo para cada alternativa de financiamiento, puede ponderarse para obtener el promedio de costos en el negocio.

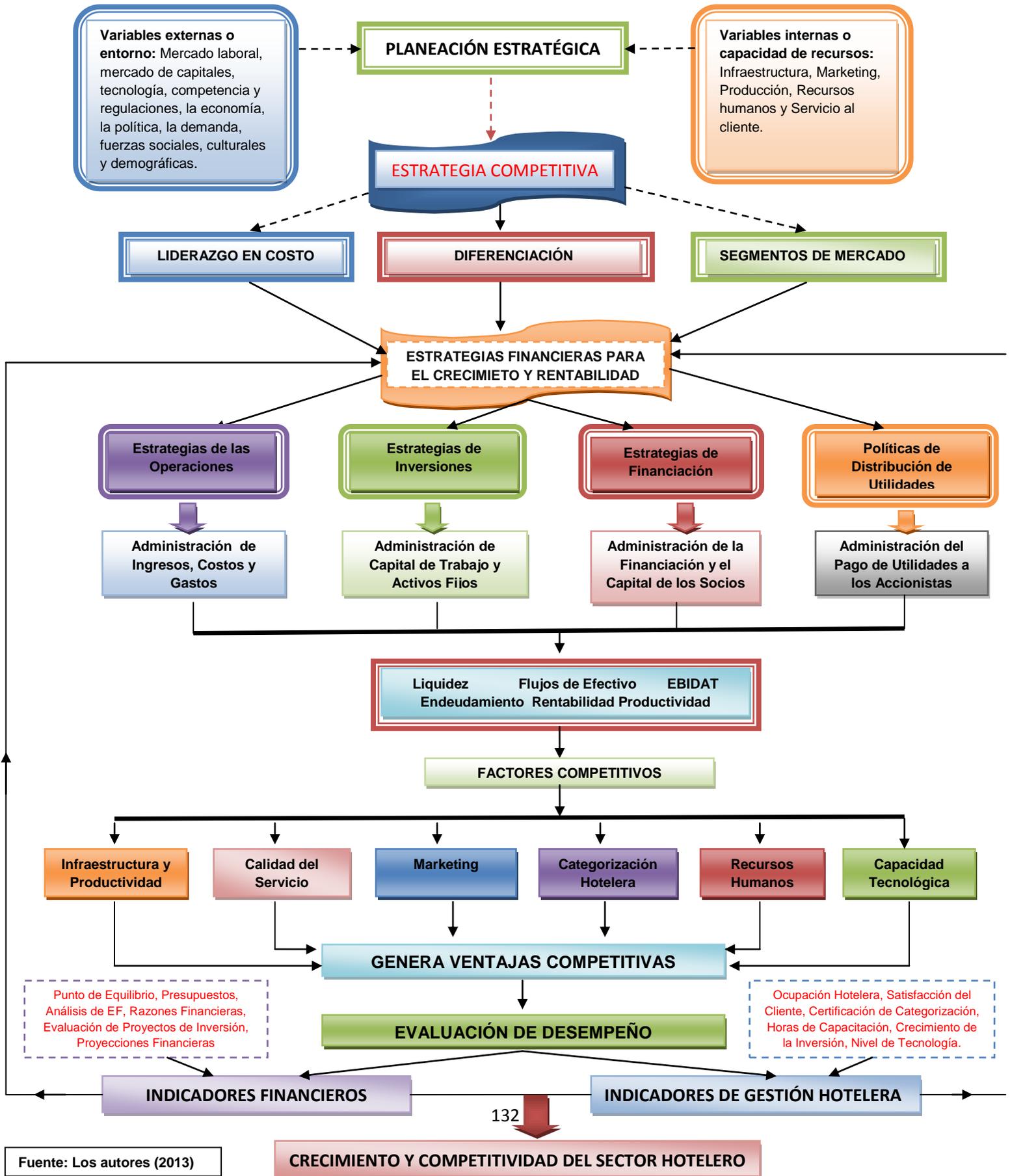
Estratégicamente, determinar el costo de capital de una empresa permite establecer una tasa de referencia, para que los ejecutivos puedan comparar y seleccionar las inversiones que le agreguen valor a la empresa. Si las inversiones generan una tasa de rentabilidad superior al costo de capital aumentarían el valor de los dueños, de lo contrario, ocasionarían la disminución del capital invertido (Álvarez, 2011).

Un aspecto estratégico en la decisión de endeudamiento es el principio de conformidad financiera, el cual muestra que es preferible adquirir bienes de capital con créditos de largo plazo o dinero de los socios y financiar las inversiones de capital de trabajo, con pasivos de corto plazo. Para las empresas es altamente riesgoso utilizar pasivos a corto plazo en la financiación de activos fijos o bienes de capital, cuya amortización y rendimientos se generan a largo plazo.

La política de reparto de utilidades, debe ser razonable, ya que si dicha política está por encima de las posibilidades de la empresa, la empresa se puede **descapitalizar o limitar su capacidad de crecimiento** (García O. L., 2009). Es importante, mencionar que las nuevas deudas que una compañía planea tomar son para **financiar proyectos rentables**, y por lo tanto, con el flujo de caja que proveen estos proyectos se cubren las deudas con sus respectivos intereses, esto se considera una “deuda buena”. Las “deudas malas” son las que se toman para cubrir déficits de Efectivo (García O. L., 2009).

Las estrategias deben ser definidas de acuerdo con la planeación estratégica desarrollada por cada empresa del sector, la cual, es la base para definir la estrategia competitiva que puede ser: liderazgo en costos, diferenciación y segmentos de mercado o dirigida. Esta estrategia guiará todas las demás actividades de la empresa y establecerá las estrategias financieras que permitan generar el crecimiento y la rentabilidad necesaria. El resultado de este proceso es impactar de manera positiva la liquidez, los flujos de efectivo, el EBIDAT, el endeudamiento, la rentabilidad y la productividad que impulsen los factores competitivos del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, en cuanto a la infraestructura, calidad del servicio, marketing, categorización hotelera, recursos humanos y capacidades tecnológicas que desarrollen ventajas competitivas difíciles de imitar por otros destinos turísticos, y al final, hacer evaluación de desempeño continuo del proceso, por medio de indicadores financieros y de gestión, para mejorar las estrategias y generar el crecimiento y competitividad del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta (Ver figura No 3).

**Figura: No. 3 Diagrama de Estrategias para el Crecimiento y Competitividad Hotelera**



## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 8.1 CONCLUSIONES

- La mayoría de los hoteles encuestados del Sector de El Rodadero de Santa Marta, son esencialmente empresas familiares que necesitan desarrollar y mejorar su capacidad de gestión hotelera para hacer frente a la competencia de los hoteles de cadena, franquicias, a la hotelería informal y otros destinos turísticos. Sobre todo que, de acuerdo con la información recolectada, estos hoteles tienen un pequeño porcentaje de los turistas extranjeros, ofrecen servicio de hospedaje estándar, no tienen la infraestructura adecuada para ofrecer un servicio de calidad, falta de capacitación del personal, no cumplen con los estándares de categorización por estrellas y no cuentan con suficientes herramientas de gestión de información para sus procesos de decisión.
- El sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta no utiliza financiación a largo plazo, demuestran gran desinterés en obtener financiación externa de largo plazo del sector privado o público para financiar los proyectos, lo cual limita el crecimiento y competitividad del sector.
- El 65% de los hoteles del El Rodadero de Santa Marta, destinan recursos de las utilidades para la reinversión en los diferentes proyectos, utilizando el flujo de efectivo de sus operaciones, lo que indica que no utilizan créditos de largo plazo, afectando la liquidez y la flexibilidad financiera.
- La estrategia de crecimiento más utilizada en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, se basa en recursos propios, por esta razón no están muy interesados en evaluar las diferentes alternativas que ofrece el mercado financiero.

- Los hoteles del sector del Rodadero de Santa Marta, realizan la construcción directa o efectúan la adquisición, por consiguiente no utilizan ningún otro tipo de estrategias para impulsar el crecimiento e incrementar la oferta hotelera tales como: Contratos de arrendamiento, contratos de gestión y contratos de franquicias.
- Los hoteles del Sector de El Rodadero de Santa Marta, no cuentan con indicadores financieros para controlar el incremento y realizar seguimiento a las inversiones en capital de trabajo para soportar el crecimiento en ventas y esto genera acumulación ociosa de recursos.
- La mayoría de los hoteles encuestados del Sector Hotelero de El Rodadero no generan suficiente nivel de recursos de sus operaciones para invertir en activos fijos, tecnología de información y equipos hoteleros, para mejorar en sus procesos y lograr mayor eficiencia y calidad en los servicios.
- La estructura de capital de los hoteles del sector de El Rodadero de Santa Marta es tener mayor proporción de capital propio que de financiación externa, como se muestra en los resultados para el año 2011 que fue del 25,79% con pasivos de corto plazo y el 74,21% con recursos propios.
- Los factores externos negativos que más afectan la competitividad de los hoteles del Sector de El Rodadero de Santa Marta son, el mercado de la hotelería informal, las pocas iniciativas gubernamentales para posicionar el destino turístico a nivel nacional e internacional y la deficiente agremiación del sector.
- La rentabilidad de los activos, las inversiones y el patrimonio de los accionistas ha decrecido en el sector hotelero de El Rodadero de Santa Marta, como se puede evidenciar en el margen de utilidad operacional el cual, se redujo de 13,70% a 7,96% de 2010 a 2011 respectivamente y las

utilidades netas disminuyeron de 7,02% a 1,43% de 2010 a 2011 respectivamente.

- Se muestra un deficiente manejo del inventario, de la cartera y un retraso en los pagos a las cuentas por pagar, lo que afecta el ciclo de efectivo, el cual es muy alto 250 días en 2010 y 180 en el 2011, lo que muestra problemas de liquidez en el Sector de El Rodadero de Santa Marta.
- El 90% de los hoteles del Sector de El Rodadero de Santa Marta, tienen características propias de empresas familiares, por consiguiente las decisiones de inversión son basadas en la experiencia y conocimiento del negocio que tienen los dueños, dejando de lado los procesos de evaluación técnica de inversiones de capital que incluye estudios de mercado, técnicos y financieros para soportar las decisiones.
- Las empresas hoteleras de El Rodadero de Santa Marta, tienen un enfoque de gestión para mejorar los resultados reduciendo costos y gastos, descuidando la generación de ingresos.
- La política de reducción de costos y gastos, tiene incidencia directa en la calidad del servicio y afecta la satisfacción del cliente, lo cual afecta la fidelización del cliente y la competitividad hotelera.
- El Sector Hotelero de Santa Marta, mantiene una estrategia de productos poco diferenciados y a bajo precio, e invierte en promociones y publicidad, pero la demanda no responde, debido a que se requiere mejorar aspectos como la infraestructura, el servicio al cliente, diversificar los servicios entre otros.
- Los resultados de la investigación muestran que los hoteles encuestados de El Rodadero de Santa Marta no cuentan con la categorización por estrellas, debido a que para lograrlo se requiere invertir en mejorar la calidad de la

infraestructuras, tecnología y factores de calidad del servicio, recursos humanos que exige la Norma Técnica Sectorial NTSB 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos”.

- Los hoteles del Sector de El Rodadero de Santa Marta, están aplicando políticas de reducción de la planta de personal, capacitaciones al personal, y salarios, lo cual se ve reflejado en el largo plazo por un deterioro en la productividad y motivación de los empleados, y como consecuencia afectan la calidad del servicio a los clientes.
- Las inversiones tecnologías de información y aplicaciones en internet, son escasas en las empresas hoteleras del sector de El Rodadero de Santa Marta, lo cual afecta el crecimiento y competitividad.
- La presente investigación contribuyó en la formación como futuros Magister ampliando los conocimientos financieros y los conceptos administrativos actuales y aplicarlos a un sector real y proponer soluciones que contribuyen a mejorar un sector generador de empleo para beneficio de la sociedad.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- Adoptar estrategias para optimizar la administración del capital de trabajo en el sector de El Rodadero de Santa Marta, definiendo mejores políticas de créditos a los clientes, de inventarios y pagos a proveedores.
- Definir una política de créditos para los clientes con un plazo entre 30 y 60 días, que es lo usual para la prestación del servicio de la hotelería, además adoptar unas políticas más rígidas en el otorgamiento de los créditos.

- Determinar un nivel óptimo de inventario, con compras semanales para mantener una alta rotación de los inventarios de 12 veces al año, para atender a los clientes.
- Adoptar una política de las cuentas por pagar, que permita reducir el ciclo de efectivo a 36 días.
- Optimizar la inversión de capital de trabajo, con el fin de ser eficientes en la inversión de efectivo que se requiere para soportar el incremento en las ventas y no mantener fondos ociosos que se requieren para las inversiones, el servicio de la deuda y el pago de distribución de utilidades.
- Precisar estrategias para mejorar la generación de recursos de las operaciones del hotel que permita controlar las variables internas, tales como compras, producción, ventas, administración, capacitación y control de las operaciones.
- Desarrollar un análisis competitivo con el propósito de identificar las ventajas competitivas de la empresa en el mercado y definir estrategias que se orienten a la mejora de la infraestructura, de la calidad del servicio, de las capacidades tecnológicas, del marketing y de la orientación a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- Establecer políticas de análisis mensuales de los diferentes márgenes de las utilidades bruta, operacional y neta, con el propósito de identificar los servicios o producto más rentables y evaluar desechar o no la prestación de aquellos menos rentables que no se justifique el esfuerzo administrativo y de inversión, también es importante innovar con nuevos servicios que impulsen la demanda de los hoteles.

- Definir precios de los productos o servicios competitivos, volúmenes de ventas y costos de éstos, que satisfagan la inversión.
- Establecer una estrategia competitiva que permita conseguir los mejores resultados y el posicionamiento en el Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, la cual, debe definirse en un proceso de planeación estratégica, donde las compañías establezcan la misión, visión, objetivos, metas y estrategias.
- Elegir una estrategia competitiva o de posicionamiento es, tal vez, el compromiso estratégico más importante para el Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, pues tiende a afectar el resto de las acciones estratégicas que se deciden y marca la pauta entera para conseguir ventajas competitivas.
- Establecer estrategias competitivas para los productos o servicios poco diferenciados a bajos precios, con la utilización de economías de escala, con la ampliación del portafolio de servicios o productos, optimización de procesos y ampliación de los canales de distribución.
- Evaluar una estrategia competitiva para los productos diferenciados de alto precios, la cual debe identificar segmentos de mercado que estén dispuestos a pagarlos y canales de distribución de acuerdo con la exclusividad de los servicios.
- Financiar los proyectos para el crecimiento de los hoteles con recursos de capital propio (aportes de capital y reinversión de utilidades) y recursos externos de largo plazo.
- Evaluar otras alternativas para el crecimiento, expansión e incremento de la oferta hotelera del sector, tales como los contratos de gestión, contratos de

arrendamiento y contratos de franquicias, que son proyectos que no requieren mucha inversión de capital.

- Los hoteles del Sector de El Rodadero deben emprender el proyecto para la certificación hotelera por estrellas, aplicando los requisitos establecidos en la Norma Técnica Sectorial NTSH 006 “Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje – Categorización por estrellas de hoteles, requisitos normativos” como estrategia para mejorar la imagen y posicionamiento del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta como destino turístico de calidad.
- Incrementar la infraestructura hotelera de El Rodadero de Santa Marta o mejorar las existentes que cumpla con los estándares de la Norma Técnica Sectorial NTSH 006.
- Definir estrategias de marketing y ventas encaminadas a descubrir y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los hoteles del Sector de El Rodadero, enfocadas a la satisfacción de los clientes y consumidores más allá de las expectativas.
- Establecer programas de entrenamiento a todo el personal, enfocado a mejorar la calidad del servicio de los hoteles y como estrategia de motivación para los empleados.
- Realizar inversiones en sistemas de información más robustos que permitan implementar aplicaciones en internet, comercio electrónico, lograr mayor agilidad en los procesos de reservas, facturación, servicio al cliente y desarrollar bases de datos para el seguimiento de los huéspedes de los hoteles y utilizarlas para llevar a cabo estrategias de penetración y fidelización de clientes.

- Diseñar estrategias que permitan incrementar las ventas tales como incrementar las líneas de servicios y productos hoteleros, mejorar la calidad de los servicios y tarifas, buscar nuevos mercados, desarrollar productos y servicios con valor agregado para el cliente, enfocar la estrategia de venta a los servicios y productos que generen mayor rentabilidad, implementar un sistema para evaluar la satisfacción del cliente, mejorar la comunicación y fidelización y desarrollar planes de mejoramiento.
- Implementar estrategias que permitan reducir costos y gastos tal como: obtener factores de producción más económicos, disminuir los costos fijos, negociar descuentos adicionales en la adquisición de bienes materiales y/o servicios, identificar ahorros de costos por medio de sistemas de costos adecuados, rediseñar procesos para disminuir costos, sin afectar la calidad del servicio, evaluar la conversión de costos fijos en costos variables especialmente con la planta de personal, tercerizar procesos en los que la empresa no sea competitiva y reducir el gasto anual de impuestos a la renta, mediante una adecuada planificación fiscal que permita identificar oportunidades que ofrece la legislación tributaria vigente (deducciones de renta, exenciones etc.).
- Los planes de financiamiento del Sector Hotelero de El Rodadero de Santa Marta, deben acompañarse de proyectos de inversión sólidos que den credibilidad a las instituciones crediticias y a los inversionistas privados.
- Un aspecto estratégico en la decisión de endeudamiento es el principio de conformidad financiera, el cual muestra que es preferible adquirir bienes de capital con créditos de largo plazo o dinero de los socios y financiar las inversiones de capital de trabajo, con pasivos de corto plazo. Para las empresas es altamente riesgoso utilizar pasivos a corto plazo en la financiación de activos fijos o bienes de capital, cuya amortización y rendimientos se generan a largo plazo.

- Estratégicamente, determinar el costo de capital de una empresa permite establecer una tasa de referencia, para que los ejecutivos puedan comparar y seleccionar las inversiones que le agreguen valor a la empresa. Si las inversiones generan una tasa de rentabilidad superior al costo de capital aumentaran el valor de los dueños, de lo contrario, ocasionaran la disminución del capital invertido (Álvarez, 2011).
- Los hoteles de El Rodadero de Santa Marta, deben implementar un proceso de planeación estratégica para el mejoramiento continuo, en el que se defina la estrategia competitiva y las estrategias financieras, las cuales deben ser enfocadas a las operaciones, las inversiones, la financiación y la distribución de utilidades, con el objeto de mejorar las finanzas de la compañía en aspectos de liquidez, flujos de efectivo, rentabilidad, endeudamiento, que proporcione una base sólida para mejorar los factores competitivos de éxito y generar ventajas competitivas que les permita permanecer y crecer en el sector como destino turístico. Adicionalmente, deben establecer un proceso de evaluación permanente mediante indicadores financieros y de gestión que contribuya y retroalimente el proceso de selección de estrategias y alcanzar el posicionamiento del sector.
- La presente investigación sirven de partida para otros estudios o investigaciones de tipo correlacional, ya que se fundamenta en determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores, ejemplo de ello es definir el impacto que tiene las variables independientes de inversiones o financiación, con la variable dependiente de ingresos o utilidades en el sector hotelero (Tamayo y Tamayo, 2000).

## 9. BIBLIOGRAFÍA

Álvarez Piedrahíta, I. (2011): *Finanzas Estratégicas y Creación de Valor*. 4ª Ed., Bogotá, Colombia: Financial Publishing.

Ana Regina Polo de Duran, 2009. Tesis de Maestría “Imagen de Colombia como Destino Turístico a Nivel Latinoamérica Capítulo Costa Caribe”. Universidad Internacional de Andalucía sede Iberoamericana Santa María de la Rábida. España.

Anderson, Sweeney, Williams, (2008): *Estadística para Administración y Economía*. 10ª edición. México: Cengage Learning.

Ariño, M., A.; Maella, P. (2004): *Medir el impacto económico de la gestión de personas*. Dirigir personas. No. 32. Aedipe. Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas. España: <http://www.aedipe.es/>

Biblioteca virtual del Banco de la república de Colombia. El concepto de competitividad. Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/246.htm>

Carmona, O. G.H. (2012), *Hospitality Competitiveness Measurement System*, Instituto Tecnológico de Monterrey, Mexico, by the Global Business and Technology Association.

Caro, Manuel Jesús, 2008. Tesis doctoral “*El uso de las Tecnologías de la información y Comunicación en el Sector Hotelero de la Península de Yucatán; Hacia un Modelo Explicativo*” Universidad Politécnica de Madrid. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales. Madrid, España.

Carrillo, D. R. (2001). *Fundamentos de Contabilidad para Profesionales No contadores*. Bogotá: Universidad de los Andes.

Charles W. L (1996). *Administración estratégica un enfoque integrado*. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill.

Estudio de la Hotelería Paralela: [http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO\\_DE\\_LA\\_HOTELERIA\\_PARALELA\\_\\_\\_PROPUESTA\\_DE\\_UN\\_MODELO\\_DE.pdf](http://santamarta-magdalena.gov.co/apc-aa-files/38326533343634336335636234323637/ESTUDIO_DE_LA_HOTELERIA_PARALELA___PROPUESTA_DE_UN_MODELO_DE.pdf). Pág. 65, 66, 182, 183, 186.

García, O. L. (2009). *Administración Financiera y Fundamentos y Aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.

Hernández, S., R.; Fernández, G., C.; Baptista L., Pilar. (2010). *Metodología de la Investigación*. México, D.F. McGraw-Hill. 5ª Edición.

Introducción al turismo (1998). Organización Mundial del Turismo. Copyright Organización mundial del turismo. Publicado por la Organización Mundial del Turismo.

López, Jorge. En Gaceta CUC- Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara, Campus Puerto Vallarta. México, febrero 2004.

Mestres Soler, J. R. (1999): *Técnicas de Gestión y Dirección Hotelera*. Ediciones Gestión 2000. 2ª ed., Barcelona, p.1.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, 2009, COMPETITIVIDAD: El desafío para alcanzar un turismo de clase mundial Documento de Política. Recuperado de <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id=67>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2010). PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2008 – 2010. “Colombia, Destino Turístico de Clase Mundial” <http://www.fondodepromocionturistica.com/docs/documentos/PLAN%20SECTORIAL%202008-2010.pdf>. Pág. 32.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2011). PLAN SECTORIAL DE TURISMO 2011- 2014, “Turismo: factor de prosperidad para Colombia” <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/descargar.php?id=40732>. Pág. 19, 20. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2011). Informe turismo diciembre de 2011. <https://www.mincomercio.gov.co/descargar.php?id=62703>. Pág. 3, 41.

Presidencia de la Republica de Colombia. Ley 1558 de 2012. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley155810072012.pdf>

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. Edición 37 (2008). Grupo editorial Patria.

Porter, M. Creación de la ventaja competitiva de Colombia – *Informe MONITOR* (1994).

Porter, M. Diamante de competitividad de un destino turístico. Recuperado de: <http://cloudtourism.pbworks.com/w/page/16041358/2,6,2,%20Indicadores%20de%20competitividad,%20calidad,%20sostenibilidad%20y%20seguridad>.

Ortiz, A. H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado*. Bogotá. (14<sup>a</sup>.ed.) Universidad Externado de Colombia.

Ortiz, A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico*” 2<sup>a</sup> Ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Sapag, C. N., & Sapag, C. R. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* (5a. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

Scheel, M., Adolfo. (2010). *Evaluación Operacional y Financiera aplicada a la Industria Hotelera*. 3ª ed. Universidad Externado de Colombia.

Secretaria del senado de la Republica de Colombia. Ley 300 de 1996. Recuperado de

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley\\_0300\\_1996.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley_0300_1996.html)

Steven E. Bolten., *Administración Financiera*, Grupo Noriega Editores. México, 1996.

Secretaria del senado de la Republica de Colombia. Ley 1110 de 2006. Recuperado de

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley\\_1110\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1110_2006.html)

Secretaria del senado de la Republica de Colombia. Ley 1450 de 2011. Recuperado de

[http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley\\_1450\\_2011.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2011/ley_1450_2011.html)

Thompson, A. A., Strickland III, A., & Gamble, J. E. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos* (15 ed.). México D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.

Vilchez, O. P. (2006). *Estrategias para el Mejoramiento del Valor Económico Agregado* Recuperado el 12 de marzo de 2013 de: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2006/primera/a09.pdf>.

Zarate José, 2008, Tesis de grado “Estrategia de Desempeño Empleadas para el Fortalecimiento del Recurso Humano Dedicada a la Actividad Turística Internacional en el Distrito de Santa Marta, Colombia” Universidad Rafael Bellosillo Chacín.

## 10. ANEXOS

### ANEXO 1: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE HOTELES DEL RODADERO DE SANTA MARTA

| ANEXO 1: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE HOTELES DEL RODADERO DE SANTA MARTA |                               |              |   |               |
|---|-------------------------------|--------------|---|---------------|
| Nro.  | HOTELES AFILIADOS             | HABITACIONES | EMPLEADOS   | CLASIFICACIÓN |
| 1   | HOTEL 1                       | 59           | 55  | MEDIANAS      |
| 2   | HOTEL 2                       | 50           | 40  | PEQUEÑAS      |
| 3   | HOTEL 3                       | 70           | 55  | MEDIANAS      |
| 4   | HOTEL 4                       | 50           | 40  | PEQUEÑAS      |
| 5   | HOTEL 5                       | 70           | 40  | PEQUEÑAS      |
| 6   | HOTEL 6                       | 74           | 35  | PEQUEÑAS      |
| 7   | HOTEL 7                       | 50           | 40  | PEQUEÑAS      |
| 8   | HOTEL 8                       | 76           | 40  | PEQUEÑAS      |
| 9   | HOTEL 9                       | 80           | 60  | MEDIANAS      |
| 10  | HOTEL 10                      | 57           | 30  | PEQUEÑAS      |
| 11  | HOTEL 11                      | 60           | 35  | PEQUEÑAS      |
| 12  | HOTEL 12                      | 55           | 35  | PEQUEÑAS      |
| 13  | HOTEL 13                      | 88           | 40  | PEQUEÑAS      |
| 14  | HOTEL 14                      | 50           | 30  | PEQUEÑAS      |
| 15  | HOTEL 15                      | 60           | 40  | PEQUEÑAS      |
| 8   | HOTELES DE MICROEMPRESAS      | 40           | 10  | MICROEMPRESAS |
|   | <b>POBLACIÓN</b>              | 23           | Total Hoteles en el Rodadero del Distrito de Santa Marta                            |               |
|   | <b>HOTELES MEDIANOS</b>       | 3            | Empresas con más de 51 empleados  |               |
|   | <b>HOTELES PEQUEÑOS</b>       | 12           | Empresa entre 11 y 50 empleados   |               |
|   | <b>HOTELES MICROEMPRESAS</b>  | 8            | Empresas con máximo 10 empleados  |               |
|   | <b>% DE LAS MEDIANAS</b>      | 13%          |   |               |
|   | <b>% DE LAS PEQUEÑAS</b>      | 52%          | Nota: Los nombres de los hoteles se reservan por confidencialidad de la información |               |
|   | <b>% DE LAS MICROEMPRESAS</b> | 35%          |   |               |

FUENTE: Los autores (2013)

### Anexo No. 2: Tamaño de las inversiones

| Items  | Siempre      |     | Casi Siempre |     | A veces    |     | Casi nunca  |     | Nunca       |    |
|--|--------------|-----|--------------|-----|------------|-----|-------------|-----|-------------|----|
|  | fa           | %   | fa           | %   | fa         | %   | fa          | %   | fa          | %  |
| 1. ¿La decisión de invertir en una estructura hotelera está basada solo en el conocimiento y la experiencia en el negocio del gerente y dueños?  | 3            | 30% | 3            | 30% | 4          | 40% | 0           | 0%  | 0           | 0% |
| 2. ¿La decisión de invertir en una nueva estructura hotelera está basada en la opinión de los dueños de que el negocio es rentable?  | 3            | 30% | 3            | 30% | 3          | 30% | 1           | 10% | 0           | 0% |
| 3. ¿La decisión de inversión en una nueva estructura hotelera o una ampliación está basada en un proyecto que incluye estudio de mercado (demanda potencial, precio, estrategia comercial, etc.)?  | 3            | 30% | 4            | 40% | 2          | 20% | 1           | 10% | 0           | 0% |
| 4. ¿La decisión de inversión en una nueva estructura hotelera o ampliación está basada en un proyecto que incluye un estudio técnico (localización, el estudio de inversiones en equipos, estudio de costos, disponibilidad de insumos, procesos de producción, tecnologías requeridas)? | 0            | 0%  | 0            | 0%  | 9          | 90% | 1           | 10% | 0           | 0% |
| 5. ¿La decisión de inversión en una nueva estructura hotelera o ampliación está basada en un proyecto que incluye un estudio financiero (flujos de cajas relevantes, tiempo de proyección, financiación, la rentabilidad del proyecto, etc.)?  | 0            | 0%  | 0            | 0%  | 9          | 90% | 1           | 10% | 0           | 0% |
| <b>Promedio %</b>  | <b>18,0%</b> |     | <b>20,0%</b> |     | <b>54%</b> |     | <b>8,0%</b> |     | <b>0,0%</b> |    |

Fuente: Los autores (2013)

### Anexo No. 3: Tipos de inversión

| N = 10<br>Ítems   | Siempre     |     | Casi Siempre |     | A veces      |      | Casi nunca   |     | Nunca       |     |
|---|-------------|-----|--------------|-----|--------------|------|--------------|-----|-------------|-----|
|   | fa          | %   | fa           | %   | fa           | %    | fa           | %   | fa          | %   |
| 6. ¿Para determinar el incremento del nivel del capital de trabajo se realiza un análisis de los niveles apropiados que deben mantener el negocio por medio de indicadores financieros? | 0           | 0%  | 3            | 30% | 7            | 70%  | 0            | 0%  | 0           | 0%  |
| 7. ¿La estacionalidad en las ventas en el sector hotelero de Santa Marta se maneja con buenas alternativas de financiación a corto plazo?   | 0           | 0%  | 0            | 0%  | 7            | 70%  | 3            | 30% | 0           | 0%  |
| 8. ¿La compañía realiza seguimiento para que el crecimiento del capital de trabajo sea igual o menor al incremento de las ventas?   | 0           | 0%  | 0            | 0%  | 3            | 30%  | 5            | 50% | 2           | 20% |
| 9. ¿La compañía planea otras alternativas para generar ingresos y efectivo adicionales en épocas bajas de estacionalidad en ventas?   | 0           | 0%  | 3            | 30% | 7            | 70%  | 0            | 0%  | 0           | 0%  |
| 10. ¿La compañía genera suficientes recursos financieros para invertir en activos fijos tales como: tecnologías de información, equipos hoteleros requeridos, entre otros?              | 0           | 0%  | 0            | 0%  | 10           | 100% | 0            | 0%  | 0           | 0%  |
| 11. ¿El costo de los terrenos es una variable relevante en la decisión de nuevos proyectos de estructura hotelera o ampliaciones?   | 3           | 30% | 7            | 70% | 0            | 0%   | 0            | 0%  | 0           | 0%  |
| <b>Promedio %</b>   | <b>5,0%</b> |     | <b>21,7%</b> |     | <b>56,7%</b> |      | <b>13,3%</b> |     | <b>3,3%</b> |     |

Fuente: Los autores (2013)

### Anexo No. 4: Estrategia de crecimiento

| N = 10<br>Ítems  | Recursos propios únicamente |     | Recursos externos L.P. principalmente |    | Recursos propios y externos C.P. |     | El 50% y recursos propios y L.P. |    |
|--|-----------------------------|-----|---------------------------------------|----|----------------------------------|-----|----------------------------------|----|
|  | fa                          | %   | fa                                    | %  | fa                               | %   | fa                               | %  |
| 12. ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de la empresa? | 3                           | 30% | 0                                     | 0% | 7                                | 70% | 0                                | 0% |
| <b>Promedio %</b>  | <b>30,0%</b>                |     | <b>0,0%</b>                           |    | <b>70,0%</b>                     |     | <b>0,0%</b>                      |    |

Fuente: Los Autores (2013)

### Anexo No. 5: Base de crecimiento y expansión

| N = 10  | Construcción o adquisición |      | Arrendamiento |    | Adquisición y arrendamiento |    | Contratos de gestión |    | Franquicia  |    |
|---|----------------------------|------|---------------|----|-----------------------------|----|----------------------|----|-------------|----|
|   | fa                         | %    | fa            | %  | fa                          | %  | fa                   | %  | fa          | %  |
| 13. ¿Cuál es la base del crecimiento y expansión de la empresa? | 10                         | 100% | 0             | 0% | 0                           | 0% | 0                    | 0% | 0           | 0% |
| <b>Promedio %</b>   | <b>100,0%</b>              |      | <b>0,0%</b>   |    | <b>0,0%</b>                 |    | <b>0,0%</b>          |    | <b>0,0%</b> |    |

Fuente: Los autores (2013)

## Anexo No. 6: Criterios de evaluación de inversiones

| N = 10  | Siempre     |    | Casi Siempre |     | A veces      |     | Casi nunca  |    | Nunca       |    |
|---|-------------|----|--------------|-----|--------------|-----|-------------|----|-------------|----|
|   | fa          | %  | fa           | %   | fa           | %   | fa          | %  | fa          | %  |
| 14. ¿La compañía utiliza criterios financieros para determinar la rentabilidad de las inversiones de capital (VPN, TIR, Período de recuperación, índice de rentabilidad)? | 0           | 0% | 3            | 30% | 7            | 70% | 0           | 0% | 0           | 0% |
| 15. ¿La decisión de inversión se toma en consenso con los ejecutivos (socios, gerentes, financieros y operativos) de la compañía involucrados en los proyectos?           | 0           | 0% | 3            | 30% | 7            | 70% | 0           | 0% | 0           | 0% |
| <b>Promedio %</b>   | <b>0,0%</b> |    | <b>30,0%</b> |     | <b>70,0%</b> |     | <b>0,0%</b> |    | <b>0,0%</b> |    |

Fuente: Los autores (2013)

## Anexo No. 7: Políticas de financiación del sector

| N = 10  | Siempre     |     | Casi Siempre |     | A veces      |     | Casi nunca   |      | Nunca       |     |
|---|-------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|------|-------------|-----|
|   | fa          | %   | fa           | %   | fa           | %   | fa           | %    | fa          | %   |
| 16. ¿Para las inversiones de capital en incremento de capacidad hotelera, o nuevos proyectos tienen definida una política de financiación (a largo plazo, capital propio, reinversión de utilidades)?   | 0           | 0%  | 0            | 0%  | 5            | 50% | 5            | 50%  | 0           | 0%  |
| 17. ¿Los incrementos de capital de trabajo de la compañía son financiados por el propio flujo de caja de la compañía?   | 0           | 0%  | 7            | 70% | 3            | 30% | 0            | 0%   | 0           | 0%  |
| 18. ¿La compañía calcula el costo de capital (tasa promedio de las fuentes de financiación) de la financiación utilizada para evaluar la rentabilidad de los nuevos proyectos de inversión?   | 0           | 0%  | 0            | 0%  | 0            | 0%  | 10           | 100% | 0           | 0%  |
| 19. ¿La financiación que ofrecen las entidades financieras u otras empresas de financiamiento para los proyectos de capital son evaluadas con diferentes alternativas en cuanto a tasa, plazo, reciprocidad, periodos de gracias que se ofrece en el mercado? | 0           | 0%  | 5            | 50% | 5            | 50% | 0            | 0%   | 0           | 0%  |
| 20. ¿La compañía ha cumplido oportunamente con los pagos de los créditos obtenidos para la financiación de los proyectos de inversión de capital en los últimos cinco años?   | 3           | 30% | 0            | 0%  | 7            | 70% | 0            | 0%   | 0           | 0%  |
| 21. ¿El acceso a los créditos para financiación de inversiones de capital es relativamente fácil en las entidades financieras establecidas para este fin?   | 0           | 0%  | 3            | 30% | 0            | 0%  | 3            | 30%  | 4           | 40% |
| <b>Promedio %</b>   | <b>5,0%</b> |     | <b>25,0%</b> |     | <b>33,3%</b> |     | <b>30,0%</b> |      | <b>6,7%</b> |     |

Fuente: Los autores (2013)

## Anexo No. 8: Políticas de distribución de utilidades

| N = 10<br>Ítems   | Siempre      |     | Casi Siempre |     | A veces      |     | Casi nunca  |    | Nunca       |    |
|---|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|-------------|----|-------------|----|
|   | fa           | %   | fa           | %   | fa           | %   | fa          | %  | fa          | %  |
| 22. ¿La distribución de utilidades tienen en cuenta dejar un margen para reinversión en los diferentes proyectos?                       | 3            | 30% | 7            | 70% | 0            | 0%  | 0           | 0% | 0           | 0% |
| 23. ¿La política de la compañía es pagar la distribución de utilidades aprobada por los socios con el flujo de caja de sus operaciones? | 0            | 0%  | 6            | 60% | 4            | 40% | 0           | 0% | 0           | 0% |
| <b>Promedio %</b>   | <b>15,0%</b> |     | <b>65,0%</b> |     | <b>20,0%</b> |     | <b>0,0%</b> |    | <b>0,0%</b> |    |

**Fuente: Los autores (2013)**

### **Anexo No. 9: Fuentes de financiación disponibles**

| N = 10<br>Ítems  | Siempre     |    | Casi Siempre |     | A veces      |     | Casi nunca   |     | Nunca       |     |
|--|-------------|----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|-------------|-----|
|  | fa          | %  | fa           | %   | fa           | %   | fa           | %   | fa          | %   |
| 24. ¿La decisión de financiación de los proyectos de capital evalúa las fuentes de financiación disponibles en el mercado? | 0           | 0% | 1            | 10% | 9            | 90% | 0            | 0%  | 0           | 0%  |
| 25. ¿La compañía utiliza fuentes de financiación que ofrece el gobierno por medio de las entidades de promoción turística? | 0           | 0% | 0            | 0%  | 0            | 0%  | 9            | 90% | 1           | 10% |
| <b>Promedio %</b>  | <b>0,0%</b> |    | <b>5,0%</b>  |     | <b>45,0%</b> |     | <b>45,0%</b> |     | <b>5,0%</b> |     |

**Fuente: Los autores (2013)**

### **Anexo No. 10: Estructura de capital**

| N = 10<br>Ítems   | Siempre      |     | Casi Siempre |     | A veces     |    | Casi nunca   |      | Nunca       |    |
|---|--------------|-----|--------------|-----|-------------|----|--------------|------|-------------|----|
|   | fa           | %   | fa           | %   | fa          | %  | fa           | %    | fa          | %  |
| 26. ¿La compañía evalúa permanentemente la política de la estructura de capital definida?                                   | 0            | 0%  | 0            | 0%  | 0           | 0% | 10           | 100% | 0           | 0% |
| 27. ¿La política de financiación de la compañía es mantener mayor proporción de capital propio que de financiación externa? | 3            | 30% | 7            | 70% | 0           | 0% | 0            | 0%   | 0           | 0% |
| <b>Promedio %</b>   | <b>15,0%</b> |     | <b>35,0%</b> |     | <b>0,0%</b> |    | <b>50,0%</b> |      | <b>0,0%</b> |    |

**Fuente: Los autores (2013)**

### **Anexo No. 11: Herramientas de evaluación financiera**

| N = 10<br>Ítems   | Siempre     |    | Casi Siempre |      | A veces      |      | Casi nunca   |     | Nunca       |    |
|---|-------------|----|--------------|------|--------------|------|--------------|-----|-------------|----|
|   | fa          | %  | fa           | %    | fa           | %    | fa           | %   | fa          | %  |
| 28. ¿La compañía evalúa el desempeño financiero por medio de la preparación periódica de indicadores financieros (liquidez, endeudamiento, rentabilidad actividad, etc.)?                                       | 0           | 0% | 3            | 30%  | 7            | 70%  | 0            | 0%  | 0           | 0% |
| 29. ¿La compañía calcula el punto de equilibrio y hace revisiones de los elementos más importantes que lo componen tales como costos fijos, costos variables y volumen de las ventas de manera periódica?       | 0           | 0% | 3            | 30%  | 7            | 70%  | 0            | 0%  | 0           | 0% |
| 30. ¿La compañía prepara los análisis vertical y horizontal de sus estados financieros de manera periódica para la evaluación financiera?   | 0           | 0% | 10           | 100% | 0            | 0%   | 0            | 0%  | 0           | 0% |
| 31. ¿La compañía prepara anualmente el presupuesto y analiza las variaciones de las cuentas más importantes de su operación de manera periódica?  | 0           | 0% | 3            | 30%  | 0            | 0%   | 7            | 70% | 0           | 0% |
| 32. ¿La evaluación financiera con la aplicación de las herramientas financieras (indicadores financieros, análisis vertical y horizontal, presupuesto, punto de equilibrio, análisis de costos) es base para la | 0           | 0% | 0            | 0%   | 10           | 100% | 0            | 0%  | 0           | 0% |
| <b>Promedio %</b>   | <b>0,0%</b> |    | <b>38,0%</b> |      | <b>48,0%</b> |      | <b>14,0%</b> |     | <b>0,0%</b> |    |

Fuente: Los autores (2013)

## Anexo No. 12: Factores internos de competitividad

| N = 10<br>Ítems  | Siempre      |     | Casi Siempre |      | A veces      |      | Casi nunca  |     | Nunca       |     |
|--|--------------|-----|--------------|------|--------------|------|-------------|-----|-------------|-----|
|  | fa           | %   | fa           | %    | fa           | %    | fa          | %   | fa          | %   |
| 34. ¿La ocupación hotelera se ha incrementado con ocasión de las inversiones en estructuras, ampliaciones hoteleras, equipos, tecnología etc.?   | 2            | 20% | 4            | 40%  | 4            | 40%  | 0           | 0%  | 0           | 0%  |
| 35. ¿La facturación de la compañía ha incrementado con ocasión de las inversiones en estructuras, ampliaciones hoteleras, equipos, tecnología etc.?  | 0            | 0%  | 6            | 60%  | 4            | 40%  | 0           | 0%  | 0           | 0%  |
| 36. ¿La adquisición de tecnologías de información le han permitido mejorar en diferentes procesos operativos y administrativos (la calidad del servicio, fidelización de clientes, eficiencia en la atención de los clientes, etc.)? | 0            | 0%  | 10           | 100% | 0            | 0%   | 0           | 0%  | 0           | 0%  |
| 37. ¿La compañía destina recursos financieros para cumplir con programas de capacitación del personal a todo nivel para mejorar la calidad del servicio?   | 0            | 0%  | 0            | 0%   | 6            | 60%  | 0           | 0%  | 4           | 40% |
| 38. ¿La compañía destina recursos para cumplir con el plan definido de promociones y publicidad para el posicionamiento del hotel?   | 0            | 0%  | 6            | 60%  | 4            | 40%  | 0           | 0%  | 0           | 0%  |
| 39. ¿La empresa mantiene un plan estratégico claramente definido con visión, misión, objetivos, metas, estrategias y acciones?   | 0            | 0%  | 0            | 0%   | 10           | 100% | 0           | 0%  | 0           | 0%  |
| 40. ¿Las tarifas definidas en el hotel son competitivos de acuerdo con las tarifas ofrecidas en el sector?   | 0            | 0%  | 10           | 100% | 0            | 0%   | 0           | 0%  | 0           | 0%  |
| 41. ¿La compañía tiene implementado un sistema para evaluar la satisfacción del cliente?   | 3            | 30% | 0            | 0%   | 3            | 30%  | 4           | 40% | 0           | 0%  |
| 42. ¿Considera importante tener o tramitar el certificado de categorización de los hoteles como elemento importante para mejorar la imagen y la competitividad del hotel?  | 6            | 60% | 4            | 40%  | 0            | 0%   | 0           | 0%  | 0           | 0%  |
| <b>Promedio %</b>  | <b>12,2%</b> |     | <b>44,4%</b> |      | <b>34,4%</b> |      | <b>4,4%</b> |     | <b>4,4%</b> |     |

Fuente: Los autores (2013)

#### **ANEXO No.13 CUESTIONARIO**

El presente cuestionario tiene como propósito recopilar la información necesaria que permita analizar las problemáticas financieras que impiden el crecimiento y competitividad del sector de El Rodadero de Santa Marta Colombia.

Este cuestionario es absolutamente anónimo, por lo tanto le pedimos que no se identifique y sea honesto en sus respuestas.

Gracias.

#### **INSTRUCCIONES.**

A continuación se presentan un conjunto de interrogantes relativas a las principales decisiones financieras de las empresas hoteleras de El Rodadero de Santa Marta, Colombia para identificar las problemáticas que enfrentan. Se proponen cinco (5) alternativas de respuestas en su mayoría. En la respuesta que Usted considere es la que mejor se ajusta al planteamiento, coloque una marca (X). Recuerde, sólo una marca por afirmación.

Dirigido a: Personal Ejecutivo, Gerencial, Financiero y Administrativo del Hotel.

## Información General del Hotel y datos operativos y financieros

Nombre del Hotel \_\_\_\_\_

Número de habitaciones \_\_\_\_\_

Porcentaje de ocupación promedio de los dos últimos años \_\_\_\_\_

Número de empleados promedio de los dos últimos años \_\_\_\_\_

Tarifa promedio de habitación \_\_\_\_\_

Estancia media de los turistas \_\_\_\_\_

Servicios que ofrece \_\_\_\_\_

Nivel de Satisfacción del huésped de los dos últimos años \_\_\_\_\_

Activos de los dos últimos años \_\_\_\_\_

Pasivos de los dos últimos años \_\_\_\_\_

Patrimonio de los dos últimos años \_\_\_\_\_

Utilidades netas de los dos últimos años \_\_\_\_\_

Propiedad \_\_\_\_\_

Categorizado: Si \_\_\_ No \_\_\_

### Dimensión: Decisiones de Inversión

#### Indicador: Tamaño de las inversiones

1. ¿La decisión de invertir en una estructura hotelera está basada solo en el conocimiento y la experiencia en el negocio del gerente y dueños?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

2. ¿La decisión de invertir en una nueva estructura hotelera está basada en la opinión de los dueños de que el negocio es rentable?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

3. ¿La decisión de inversión en una nueva estructura hotelera o una ampliación está basada en un proyecto que incluye estudio de mercado (demanda potencial, precio, estrategia comercial, etc.)?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

4. ¿La decisión de inversión en una nueva estructura hotelera o ampliación está basada en un proyecto que incluye un estudio técnico (localización, el estudio de inversiones en equipos, estudio de costos, disponibilidad de insumos, procesos de producción, tecnologías requeridas)?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

5. ¿La decisión de inversión en una nueva estructura hotelera o ampliación está basada en un proyecto que incluye un estudio financiero (flujos de cajas relevantes, tiempo de proyección, financiación, la rentabilidad del proyecto, etc.)?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_

E. Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Tipos de inversión**

6. ¿Para determinar el incremento del nivel del capital de trabajo se realiza un análisis de los niveles apropiados que deben mantener el negocio por medio de indicadores financieros?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

7. ¿La estacionalidad en las ventas en el sector hotelero de Santa Marta se maneja con buenas alternativas de financiación a corto plazo?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

8. ¿La compañía realiza seguimiento para que el crecimiento del capital de trabajo sea igual o menor al incremento de las ventas?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

9. ¿La compañía planea otras alternativas para generar ingresos y efectivo adicionales en épocas bajas de estacionalidad en ventas?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

10. ¿La compañía genera suficientes recursos financieros para invertir en activos fijos tales como: tecnologías de información, equipos hoteleros requeridos, entre otros?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

11. ¿El costo de los terrenos es una variable relevante en la decisión de nuevos proyectos de estructura hotelera o ampliaciones?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Estrategias de crecimiento**

12. ¿Cuál es la estrategia de crecimiento de la empresa?

- A. Recursos Propios únicamente \_\_\_\_\_
- B. Recursos externos L.P. principalmente \_\_\_\_\_
- C. Recursos Propios y Externos a C.P. \_\_\_\_\_
- D. El 50% de Recursos propios y a L.P. \_\_\_\_\_

13. ¿Cuál es la base del crecimiento y expansión de la empresa?

- A. Construcción o adquisición \_\_\_\_\_
- B. Arrendamiento \_\_\_\_\_
- C. Adquisición y arrendamiento \_\_\_\_\_
- D. Contratos de gestión \_\_\_\_\_
- E. Franquicia \_\_\_\_\_

**Indicador: Criterios de evaluación de inversiones**

14. ¿La compañía utiliza criterios financieros para determinar la rentabilidad de las inversiones de capital (VPN, TIR, Periodo de recuperación, índice de rentabilidad)?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

15. ¿La decisión de inversión se toma en consenso con los ejecutivos (socios, gerentes, financieros y operativos) de la compañía involucrados en los proyectos?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Dimensión: Decisiones de Financiación**

**Indicador: Políticas de Financiación del Sector**

16. ¿Para las inversiones de capital en incremento de capacidad hotelera, o nuevos proyectos tienen definida una política de financiación (a largo plazo, capital propio, reinversión de utilidades)?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

17. ¿Los incrementos de capital de trabajo de la compañía son financiados por el propio flujo de caja de la compañía?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

18. ¿La compañía calcula el costo de capital (tasa promedio de las fuentes de financiación) de la financiación utilizada para evaluar la rentabilidad de los nuevos proyectos de inversión?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

19. ¿La financiación que ofrecen las entidades financieras u otras empresas de financiamiento para los proyectos de capital son evaluadas con diferentes

alternativas en cuanto a tasa, plazo, reciprocidad, periodos de gracias que se ofrece en el mercado?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

20. ¿La compañía ha cumplido oportunamente con los pagos de los créditos obtenidos para la financiación de los proyectos de inversión de capital en los últimos cinco años?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

21. ¿El acceso a los créditos para financiación de inversiones de capital es relativamente fácil en las entidades financieras establecidas para este fin?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Políticas de Distribución de Utilidades**

22. ¿La distribución de utilidades tienen en cuenta dejar un margen para reinversión en los diferentes proyectos?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

23. ¿La política de la compañía es pagar la distribución de utilidades aprobada por los socios con el flujo de caja de sus operaciones?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Fuentes de Financiación Disponibles**

24. ¿La decisión de financiación de los proyectos de capital evalúa las fuentes de financiación disponibles en el mercado?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

25. ¿La compañía utiliza fuentes de financiación que ofrece el gobierno por medio de las entidades de promoción turística?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Estructura de capital**

26. ¿La compañía evalúa permanentemente la política de la estructura de capital definida?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

27. ¿La política de financiación de la compañía es mantener mayor proporción de capital propio que de financiación externa?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Dimensión: Evaluación de Desempeño Financiero**

**Indicador: Herramientas de Evaluación Financiera**

28. ¿La compañía evalúa el desempeño financiero por medio de la preparación periódica de indicadores financieros (liquidez, endeudamiento, rentabilidad actividad, etc.)?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

29. ¿La compañía calcula el punto de equilibrio y hace revisiones de los elementos más importantes que lo componen tales como costos fijos, costos variables y volumen de las ventas de manera periódica?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_

- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

30. ¿La compañía prepara los análisis vertical y horizontal de sus estados financieros de manera periódica para la evaluación financiera?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

31. ¿La compañía prepara anualmente el presupuesto y analiza las variaciones de las cuentas más importantes de su operación de manera periódica?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

32. ¿La evaluación financiera con la aplicación de las herramientas financieras (indicadores financieros, análisis vertical y horizontal, presupuesto, punto de equilibrio, análisis de costos) es base para la toma de decisiones en la compañía?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Dimensión: Evaluación de Competitividad y Crecimiento**

### Indicador: Estrategia de Competitividad

33. Marque la estrategia competitiva que ha establecido el hotel

- A. Productos poco diferenciados de alto precio \_\_\_\_\_
- B. Productos poco diferenciados de bajo precio \_\_\_\_\_
- C. Productos diferenciados de alto precio \_\_\_\_\_
- D. Productos diferenciados de bajo precio \_\_\_\_\_
- E. Productos enfocados a segmentos de mercado específicos \_\_\_\_\_
- F. No se puede definir una estrategia concreta \_\_\_\_\_

### Indicador: Factores Internos de Competitividad

34. ¿La ocupación hotelera se ha incrementado con ocasión de las inversiones en estructuras, ampliaciones hoteleras, equipos, tecnología etc.?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

35. ¿La facturación de la compañía ha incrementado con ocasión de las inversiones en estructuras, ampliaciones hoteleras, equipos, tecnología etc.?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

36. ¿La adquisición de tecnologías de información le han permitido mejorar en diferentes procesos operativos y administrativos (la calidad del servicio, fidelización de clientes, eficiencia en la atención de los clientes, etc.)?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

37. ¿La compañía destina recursos financieros para cumplir con programas de capacitación del personal a todo nivel para mejorar la calidad del servicio?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

38. ¿La compañía destina recursos para cumplir con el plan definido de promociones y publicidad para el posicionamiento del hotel?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

39. ¿La empresa mantiene un plan estratégico claramente definido con visión, misión, objetivos, metas, estrategias y acciones?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

40. ¿Las tarifas definidas en el hotel son competitivos de acuerdo con las tarifas ofrecidas en el sector?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

41. ¿La compañía tiene implementado un sistema para evaluar la satisfacción del cliente?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

42. ¿Considera importante tener o tramitar el certificado de categorización de los hoteles como elemento importante para mejorar la imagen y competitividad del hotel?

- A. Siempre \_\_\_\_\_
- B. Casi siempre \_\_\_\_\_
- C. A veces \_\_\_\_\_
- D. Casi nunca \_\_\_\_\_
- E. Nunca \_\_\_\_\_

**Indicador: Factores Externos de Competitividad**

43. Calificación del nivel de afectación que generan los siguientes factores externos negativos a la competitividad de la empresa y del sector de El Rodadero de Santa Marta, Colombia

1. Altos precios de los servicios públicos
2. Debilidades del recurso humano en atención al cliente
3. Poca oferta de personal bilingüe
4. Inexistente personal formado en turismo
5. Deficiente personal con formación en servicio de guía turísticos
6. Déficit en atención al flujo de clientes o demanda
7. Escaso conocimiento y exigencia de clientes
8. Deficiente personal formado en cocina

9. Demanda turística acaparada por el mercado la hotelería informal
10. Pocas iniciativas gubernamentales para el posicionamiento del destino turístico.
11. Deficiente agremiación en el sector para posicionar el destino turístico.
12. Reforma tributaria

Escala de 1 a 5, donde 1 es que afecta poco y 5 que afecta mucho.

Gracias por su colaboración