

DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL HOTEL
OASYS BLUE UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA
PARA EL PERIODO 2017-2021

KAROL VIVIANA MONTOYA CORREA
LAURA DANIELA TAMAYO BURITICÁ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE ZARZAL
2018

DETERMINACIÓN DE LA VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL HOTEL
OASYS BLUE UBICADO EN EL MUNICIPIO DE ROLDANILLO, VALLE DEL CAUCA
PARA EL PERIODO 2017-2021

KAROL VIVIANA MONTOYA CORREA
LAURA DANIELA TAMAYO BURITICÁ

Trabajo de grado en la Modalidad de Práctica Empresarial
Requisito para optar al título de CONTADOR PÚBLICO.

Director de trabajo de grado:
JUAN CARLOS MONCADA RENDÓN
Magister en Gestión Estratégica

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE ZARZAL
2018

Dedicatoria

A Dios por haberme permitido llegar hasta este momento tan significativo de mi formación profesional y por haberme dado la oportunidad de compartirlo con mis padres.

A mis Padres por ser los pilares más importantes en mi vida, a quienes les debo lo que soy; porque en su lucha por pulir un ser humano integral, me han brindado su apoyo y amor incondicional para alcanzar mis metas. Me siento orgullosa de tener la oportunidad de poder compartir este logro con ustedes, porque es por ustedes y para ustedes mis viejos.

A mi hermana por estar completamente en mi vida y por no desampararme cuando más lo necesito, es una bendición tenerla a mi lado y poder disfrutar este triunfo tan anhelado.

Y a todas las personas que hicieron parte de este proceso de formación, por impulsarme siempre a ser mejor y a asumir retos de superación.

Laura Daniela Tamayo Buritica.

Dedicatoria

A Dios

Por brindarme sabiduría, salud, paciencia y fortaleza que me permitieron llegar hasta este punto, por estar conmigo en cada paso que doy y haber puesto en mi camino las personas que han sido mi soporte y compañía durante mi formación académica.

A mi Madre Claudia

Por ser mi apoyo en todo momento, por sus consejos, por ser mi motivación para realizarme como profesional y sobre todo por brindarme su amor incondicional. Gracias a su esfuerzo puede culminar mi carrera, todo esto se lo debo a ella.

A mis Abuelos Ramón y Celmira

Por el cariño que diariamente me brindan, por creer en mi, y por apoyarme siempre. Los quiero mucho.

A mi Familia

Por poner su granito de arena que me permitió culminar esta etapa en mi vida, por el apoyo incondicional y por su cariño.

Karol Viviana Montoya Correa.

Agradecimientos

Primero que todo agradecemos a Dios por permitirnos realizar este proyecto, por habernos guiado a lo largo de nuestra carrera, por ser nuestra fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarnos una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A la Universidad del Valle y a los docentes por todo el apoyo brindado a lo largo de nuestra carrera, por su tiempo y por todos los conocimientos que nos transmitieron.

A la empresa Hotel Oasys Blue por darnos la oportunidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante nuestra formación académica como profesionales.

Al Mg Juan Carlos Moncada Rendón por su asesoría y por compartir sus conocimientos en el desarrollo de este trabajo en especial con el modelo financiero que se aplicó en el trabajo y nos permitió obtener la información necesaria para su desarrollo.

Y por último a todas las personas que nos brindaron su apoyo, amistad, enseñanzas y conocimientos durante el proceso de formación como Contadores Públicos.

Tabla de contenido

1.	Antecedentes.....	14
2.	Planteamiento del problema	21
2.1.	Formulación	23
2.2.	Sistematización	23
3.	Objetivos.....	24
3.1.	Objetivo general.....	24
3.2.	Objetivos específicos	24
4.	Justificación	25
5.	Marco referencial.....	27
5.1.	Marco teórico	27
5.2.	Marco conceptual.....	35
5.3.	Marco legal	37
5.4.	Marco contextual	39
5.4.1	Reseña histórica.....	39
5.4.2	Servicios.	41
5.4.3	Estructura de la compañía.....	43
5.4.4	Organigrama.....	44
6.	Diseño metodológico.....	45
6.1.	Tipo de estudio.....	45
6.2.	Método de estudio.....	45
6.3.	Fuentes de información.....	46
6.3.1.	Fuentes primarias.....	47
6.3.2.	Fuentes secundarias.	47
6.4.	Instrumentos de recolección de información	48
6.4.1.	Entrevistas	48
6.4.2.	Análisis documental	48
6.5.	Procesamiento de información.....	49
6.6.	Fases de investigación.....	49
7.	Desarrollo del primer objetivo: análisis del sector hotelero	51
7.1.	Caracterización del turismo y el sector hotelero	51
7.1.1.	Turismo internacional.....	51
7.1.2.	Turismo en Colombia	52
7.1.3.	Sector hotelero en el Valle del Cauca.....	55
7.1.4.	Sector hotelero en La Unión y Roldanillo.	56
7.1.5.	Hotel Oasys Blue	58
7.2.	Caracterización de las cinco fuerzas de Porter	58
7.2.1.	Competidores directos e indirectos.....	59
7.2.2.	Clientes	61
7.2.3.	Proveedores	62

7.2.4.	Sustitutos	63
7.3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	65
7.3.1.	Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	65
7.3.2.	Poder negociador de los clientes	68
7.3.3.	Poder negociador de los proveedores	71
7.3.4.	Propensión a sustituir.....	73
7.3.5.	Posibilidad ingreso nuevos competidores.....	75
7.4.	Matriz Análisis de los factores externos (EFE)	78
8.	Desarrollo del segundo objetivo: variables internas del hotel Oasys Blue.....	80
8.1.	Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)	80
8.1.	Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).....	83
9.	Desarrollo del tercer objetivo: diagnóstico financiero del Hotel Oasys Blue	84
9.1.	Análisis vertical	84
9.2.	Análisis horizontal	90
9.3.	Indicadores financieros	95
9.3.1.	Indicadores de liquidez	96
9.3.2.	Indicadores de actividad	100
9.3.3.	Indicadores de rentabilidad.....	103
9.3.4.	Macroinductor de valor.	106
9.4.	Indicadores operativos del sector hotelero.....	108
9.4.1.	Tarifa promedio o ADR (Average Daily Rate)	109
9.4.2.	Coeficiente de ocupación.....	110
9.4.3.	Ingreso por habitación disponible (Revpar)	111
10.	Desarrollo del cuarto objetivo: proyección financiera del hotel Oasys Blue para el período 2017 – 2021.....	113
10.1.	Estado de situación financiera proyectado 2017-2021.....	120
10.1.1.	Análisis vertical estado de situación financiera proyectado 2017-2021	124
10.1.2.	Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021	125
10.2.	Estado de resultados proyectado 2017-2021	126
10.2.1.	Análisis vertical estado de resultados 2017-2021	130
10.2.2.	Análisis horizontal estado de resultados 2017-2021.....	130
10.3.	Indicadores financieros	131
10.3.1.	Indicadores de liquidez	131
10.3.2.	Indicadores de actividad	134
10.3.3.	Indicadores de rendimiento.....	137
10.3.4.	Indicadores de apalancamiento	140
10.3.5.	Otros indicadores	143
10.4.	Determinación de la viabilidad económica y financiera	146
10.4.2.	Escenario normal	148
10.4.3.	Escenario pesimista.....	153
10.4.4.	Escenario optimista	157

10.4.5.	Ponderación de escenarios	162
11.	Conclusiones.....	166
12.	Recomendaciones	168
13.	Bibliografía.....	170

Lista de tablas

Tabla 1. Datos generales del Hotel Oasys Blue	41
Tabla 2. Ocupación por Departamento Año 2016.	55
Tabla 3. Competidores Directos e Indirectos Hotel Oasys Blue.	60
Tabla 4. Clientes hotel Oasys Blue.....	61
Tabla 5. Proveedores del sector Hotelero.	63
Tabla 6. Empresas sustituidoras.	64
Tabla 7. Intensidad de la Rivalidad entre los competidores Actuales.	68
Tabla 8. Poder Negociador de los Clientes.....	70
Tabla 9. Poder Negociador de los Proveedores.....	72
Tabla 10. Propensión a Sustituir.....	74
Tabla 11. Matriz de Ingreso de Competidores Potenciales.	77
Tabla 12. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.	79
Tabla 13. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.....	81
Tabla 14. Política de Recaudo de Cartera.....	114
Tabla 15. Política de Proveedores.	115
Tabla 16. Política de Impuestos.....	116
Tabla 17. Política de Prestaciones Sociales.....	117
Tabla 18. Políticas Macroeconómicas Proyectadas Bancolombia.	118
Tabla 19. Políticas Macroeconómicas Históricas y Proyectadas.	119
Tabla 20. Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021.	121
Tabla 21. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021.	122
Tabla 22. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021.....	123
Tabla 23. Estado de Resultados Proyectado 2017-2021.....	127
Tabla 24. Análisis Vertical Estado de Resultados Proyectado 2017-2021.....	128
Tabla 25. Análisis Horizontal Estado de Resultados Proyectado 2017-2021.	129
Tabla 26. Indicadores de Liquidez 2017-2021.	132
Tabla 27. Indicadores de actividad Hotel Oasys Blue 2017-2021	134
Tabla 28. Indicadores de Rendimiento	137
Tabla 29. Indicadores de Apalancamiento.	140
Tabla 30. Otros Indicadores.	143
Tabla 31. Cálculo de Costo Promedio Nueva Obligación Financiera año 2016.	147
Tabla 32. Costo de Capital Promedio Ponderado del estudio.	148
Tabla 33. Flujo de Caja libre Escenario Normal.	149
Tabla 34. Valor Presente Neto, TIR, TIR Modificada, TIR deflactada- Escenario Normal. ..	150
Tabla 35. Periodo de Recuperación de la Inversión Escenario Normal.	152
Tabla 36. Optimizadores de Sensibilidad Escenario Pesimista.	153
Tabla 37. Flujo de caja libre Escenario Pesimista.	154

Tabla 38. Período de Recuperación de la Inversión Escenario Pesimista.	157
Tabla 39. Optimizadores de sensibilidad Escenario Optimista.	158
Tabla 40. Flujo de caja libre Escenario Optimista.....	159
Tabla 41. Valor Presente Neto, TIR y TIR Modificada Escenario Optimista.....	160
Tabla 42. Periodo de Recuperación de la Inversión Escenario Optimista.	162
Tabla 43. Ponderación de Escenarios Valor Presente Neto.	163
Tabla 44. Ponderación de Escenarios Valor Presente Neto.	163
Tabla 45. Ponderación de Escenarios Tasa Interna de retorno.....	164
Tabla 46. Ponderación Deflactada Luego de Inflación.	164
Tabla 47. Ponderación de Escenarios Periodo de Recuperación de la Inversión.	165

Lista de figuras

Figura 1. Esquema de las cinco fuerzas de Porter	28
Figura 2. Exterior Hotel Oasys Blue.	39
Figura 3. Habitación Acomodación Triple Hotel Oasys Blue.....	42
Figura 4. Restaurante La Morada del Viento-Hotel Oasys Blue.....	42
Figura 5. Salón Manantial-Hotel Oasys Blue.....	43
Figura 6. Organigrama Hotel Oasys Blue.	44
Figura 7. Llegadas de Turistas Internacionales por Continente años 2010-2015.....	52
Figura 8. Llegada de Turistas Internacionales a América del Sur años 2010-2015.	53
Figura 9. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica Cuarto Trimestre 2016.....	54
Figura 10. Variación acumulada doce meses de los ingresos reales de los hoteles Total Nacional 2014-2016.	54
Figura 11. Indicadores Hoteleros La Unión- Roldanillo 2016.	57
Figura 12. Promedio Ocupación Hotel Oasys Blue 2015-2016.	58
Figura 13. Matriz DOFA Hotel Oasys Blue.	83
Figura 14. Análisis Vertical Estado de Resultados 2015 -2016 Hotel Oasys Blue.	85
Figura 15. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera 2015-2016 Hotel Oasys Blue. ...	87
Figura 16. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2015-2016 Hotel Oasys Blue.....	90
Figura 17. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	93
Figura 18. Indicadores Financieros 2015-2016 Hotel Oasys Blue.....	96
Figura 19. Capital de Trabajo 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	97
Figura 20. Razón Corriente 2015-2016 Hotel Oasys Blue.....	98
Figura 21. Prueba Ácida 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	99
Figura 22. Rotación de Cartera 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	100
Figura 23. Período de Cobro 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	101
Figura 24. Rotación de Inventarios 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	102
Figura 25. Margen Neto 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	103
Figura 26. Rentabilidad del Patrimonio 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	104
Figura 27. Rentabilidad del Activo 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	105
Figura 28. Valor Económico Agregado EVA Hotel Oasys Blue 2015-2016.....	107
Figura 29. Indicadores Hoteleros 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	109
Figura 30. Indicadores Operativos 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	109
Figura 31. Tarifa Promedio o ADR 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	110
Figura 32. Coeficiente de Ocupación 2015-2016 Hotel Oasys Blue.....	111
Figura 33. RevPar 2015-2016 Hotel Oasys Blue.	112

Introducción

Colombia año tras año se ha convertido en uno de los principales destinos turísticos del mundo, atrayendo viajeros tanto nacionales como extranjeros que desean disfrutar de servicios turísticos de naturaleza, cultura, aventura y náutico; situando al país en un lugar privilegiado en la ruta turística a nivel internacional. Según lo publicado por el Departamento Administrativo Nacional de Encuestas (DANE), la rama de actividad de Comercio, reparación, restaurantes y hoteles se ubicó en el sexto puesto en el Producto Interno Bruto (PIB) para el segundo trimestre del 2016 con una variación porcentual del 1,4 con respecto al mismo período del año anterior. Esto refleja un panorama positivo para el sector hotelero, ya que, en el 2016 de acuerdo a lo publicado por la Muestra Mensual de Hoteles (MMH) se superaron todos los porcentajes que se han dado desde hace 10 años, al alcanzar un 56,2% en la ocupación hotelera.

Este crecimiento obedece a que el país día tras día se consolida como uno de los destinos turísticos más atractivos por su diversidad de climas y paisajes exóticos; es el caso del Municipio de Roldanillo Valle del Cauca, conocido por su gran trayectoria cultural y artística donde su máximo representante es el maestro Omar Rayo fundador del Museo Rayo. Asimismo, es considerado potencia mundial en deportes de aventura como vuelo en Ala Delta y Parapente, donde cada año se realizan campeonatos nacionales e internacionales de estas disciplinas, atrayendo cientos de visitantes que en su mayoría son extranjeros.

De acuerdo a lo anterior, el Hotel Oasys Blue ubicado en este municipio juega un papel importante, puesto que, alberga un gran número de estos visitantes durante la temporada y genera una gran oportunidad para el desarrollo turístico. Dado que la situación del sector ha tenido un comportamiento positivo, se hacen necesario potencializar estos negocios en la región, por medio del desarrollo de trabajos de este tipo. Para la realización del proyecto en cuestión, se utilizarán

diferentes herramientas metodológicas que permitirán el análisis de las entrevistas y la información contable, a través de fuentes como colaboradores y documentos; también se busca efectuar un preciso diagnóstico tanto externo como interno del Hotel, bajo un análisis estratégico de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, hasta llegar al diagnóstico económico y financiero de la compañía que permitan conocer su situación actual y definir un rumbo.

Con el diseño de esta propuesta se busca vislumbrar la viabilidad económica y financiera del Hotel Oasys Blue para el período 2017-2021, con el fin de determinar si la compañía (en su relación costo-beneficio) cumplirá con las expectativas del inversionista, siendo rentable y sostenible a través del tiempo.

1. Antecedentes

Con el fin de analizar la viabilidad económica y financiera del Hotel Oasys Blue se deben tomar como base investigaciones similares o relacionadas con el tema que sean pertinentes y contribuyan al alcance del logro propuesto. En este orden de ideas los antecedentes considerados para esta investigación se presentan de la siguiente manera:

- ***Evaluación Económica y Financiera de la empresa COFRUFLOREZ S.A.S***¹

En primer lugar se tiene que en abril de 2016 fue presentado ante la facultad de ciencias económicas, administrativas y contables, el trabajo de grado *Evaluación Económica y Financiera de la Empresa Cofruflomez S.A.S* por Viviana Andrea Cruz como requisito para optar por el título de especialista en Gerencia Financiera.

Este trabajo afirma que en la compañía Cofruflomez S.A.S, algunos procesos se llevan a cabo de forma empírica y experimental, una de ellas es el área financiera; pese a que la información se registra de manera ordenada y conforme a los requerimientos de ley, no se aplican y aprovechan estos datos para el análisis e interpretación como herramienta de apoyo en el proceso de toma de decisiones y para el desarrollo y aplicabilidad de indicadores financieros.

Para el desarrollo de este proyecto resulta indispensable conocer y caracterizar el entorno donde se desenvuelve la empresa, por tanto se debe realizar un diagnóstico interno y externo, y en este sentido poder proyectar la compañía en un periodo de 5 años, así como evaluar los resultados obtenidos, a partir de la información recolectada y de las proyecciones.

¹ Cruz, V. A., (2016). *Evaluación económica y financiera de la empresa Cofruflomez S.A.S* (Tesis de posgrado). Universidad la Gran Colombia, Armenia, Colombia.

La aplicación de las herramientas pretende tomar la información actual de la compañía y a través de una metodología práctica elaborar los indicadores financieros con su correspondiente interpretación, de tal modo que proporcione a la empresa la descripción de la situación actual de la compañía y también entregar un panorama que permita vislumbrar el comportamiento de la misma en un futuro de corto plazo, desde la visión administrativa y financiera, igualmente, facilitar el proceso de toma de decisiones de los dirigentes, encaminado a la aplicación de estrategias que impulsen a la compañía a sobresalir y dar satisfacción a las expectativas de los socios a través de una distribución eficiente de los recursos con los que cuenta la empresa para generar rentabilidad.

El diagnóstico de la situación financiera de la empresa; muestra que según la proyección, los indicadores financieros arrojan resultados satisfactorios para cada uno de los años de estudio con relación a los datos financieros del año base. Ésta creció del año 2016 al 2020 en sus indicadores de rentabilidad principalmente en su margen operacional, margen neto, rendimiento sobre el patrimonio al igual que el rendimiento sobre los activos. Lo anterior refleja que Cofruflores SAS es una organización que se mantendrá operativamente y que mejorará sustancialmente sus indicadores mediante las políticas internas que se determinaron para esos periodos, haciéndola atractiva para sus inversionistas.

- ***Determinación de la Viabilidad Económica y Financiera del Almacén MEMBER***

JEAN²

En segundo lugar, se tiene que en febrero de 2014 fue presentado ante el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle, el trabajo de grado *Determinación de la Viabilidad Económica y Financiera del Almacén MEMBER JEANS al cabo de cinco años* por Dora Helena Mayor y Aura María Carrillo Ruiz como requisito para optar por el título de Contador Público.

Este trabajo plantea como en los últimos años se viene reflejando en el municipio de Roldanillo que un porcentaje representativo de la población se dirige a otras poblaciones o ciudades más cercanas a realizar sus compras, lo cual afecta directamente el comercio en nuestro municipio y por ende la disminución de ventas en el almacén MEMBER JEANS. Acorde a una filosofía funcional, enmarcada en estándares de calidad y competitividad, se ha planteado la necesidad de establecer un plan financiero que le permita liderar en el mercado comercial de ropa, calzado y accesorios y mantener la fidelidad de sus clientes y el posicionamiento de la organización como mecanismo irremplazable a través del cual se consolide su prestigio. El objetivo de esta investigación fue determinar la viabilidad económica y financiera del almacén MEMBER JEANS al cabo de cinco años.

Para iniciar el plan financiero fue necesario conocer sus clientes y realizar un análisis de mercado en cuanto a la competencia, para lo cual se elaboró una matriz DOFA y se estructuró el organigrama del almacén, se estudió los productos de mayor rotación, tomando como base los productos del año inmediatamente interior de enero a diciembre, luego se proyectó los salarios,

² Mayor, D. H. & Carrillo, A. M. (2014). *Determinación de la Viabilidad Económica y Financiera del Almacén MEMBER JEANS al cabo de cinco años* (Trabajo de pregrado). Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo Valle, Roldanillo Valle del Cauca, Colombia.

teniendo en cuenta un incremento del 5% para cada año, sus prestaciones sociales y demás conceptos laborales de acuerdo al organigrama de la empresa. Igualmente se proyectó las ventas para 20 productos con incrementos del 10%, y por rotación de inventario un 30% en sus productos para cada año, se continuó con las proyecciones del Estado de Situación Financiera los Estados de Resultado, los Flujos de Caja y el análisis financiero de la TIR y el VPN, indicadores de Rendimiento, Liquidez, Actividad, Endeudamiento o Apalancamiento a cinco años y por último el sistema Dupont; donde sus resultados fueron analizados e interpretados. El almacén MEMBER JEANS es viable por cuanto su VPN es mayor que cero y su TIR es superior al interés mínimo atractivo esperado por sus propietarios; de la misma manera al aplicar un importante grupo de indicadores financieros muestran resultados favorables que permiten visualizar un futuro prometedor para la compañía.

- ***Determinación de la Factibilidad para la Creación de una Empresa Dedicada al Servicio de Hotelería en Santa Rosa del Aguaray.***³

En tercer lugar, se tiene que en octubre de 2013 fue presentado ante la Facultad de Ciencias Empresariales, el trabajo de grado *Determinación de la factibilidad para la creación de una empresa dedicada al servicio de hotelería en Santa Rosa del Aguaray* por Ruth Marisel Martínez Zena como requisito para optar por el Título de Ingeniero Comercial.

Es justo destacar que en Santa Rosa del Aguaray existen varios edificios que ofrecen servicios de hotelería, sin embargo, no se puede abarcar la demanda actual. Al ser evidente la necesidad de servicios de hotelería en la zona céntrica de la ciudad, se propone realizar un proyecto de inversión para satisfacer la demanda existente de alojamiento.

³ Ver en línea en: <http://utic.edu.py/investigacion/attachments/article/74/tesis%20completa.pdf>

Para el desarrollo del trabajo de investigación se optó por el modelo metodológico científico que corresponde a un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, de diseño no experimental y disponiendo como población a los proveedores, vendedores independientes, profesionales independientes, turistas nacionales y extranjeros, de los cuales se estableció una muestra y a la que se aplicó un cuestionario en donde el relevamiento de datos desemboca en que el mercado elegido es potencial. Se plantea una empresa unipersonal con una planificación bien definida y un organigrama que demuestra claramente la constitución estructural de la misma. Las inversión y los gastos en que incurrirá la empresa han sido elaborados teniendo en cuenta a los usuarios de modo a otorgar servicios de hotelería y servicios adicionales como restaurante, piscina y quincho, lavado y planchado para satisfacer las exigencias de alojamiento. Brindados por profesionales calificados para cada ámbito. A través de todos los estudios mencionados se demostró la factibilidad de la empresa como también la calidad y responsabilidad de los servicios a otorgar.

Los resultados obtenidos a través de los parámetros demuestran que las actividades financieras y económicas son rentables teniendo en cuenta el valor actual neto positivo que arroja el proyecto en G. 1.176.034.481, a la tasa de corte de 10%. La tasa interna de retorno es de 43%, la relación beneficio costo es de G. 2,22. El capital invertido será recuperado al 1 año y 1 mes. Habiendo llegado al logro de los objetivos específicos se puede decir que a través de los mismos se puede alcanzar el objetivo general del proyecto, determinar la factibilidad de la creación de una empresa dedicada al servicio de hotelería en Santa Rosa del Aguaray, habiendo considerado todos los estudios referentes para la elaboración del presente proyecto.

- ***Diseño de un Plan de Mejoramiento Administrativo y Financiero para el HOTEL JUAN MARÍA LTDA*** ⁴

En cuarto lugar durante la labor de investigación y consulta se encontró el trabajo de grado *Diseño de un Plan de Mejoramiento Administrativo y Financiero para el HOTEL JUAN MARÍA LTDA* presentado en el año 2014 por Yuli Vanessa Elejalde Londoño y Juan David Gómez Quintero ante la Facultad de Ciencias de la Administración en la Universidad del Valle, como requisito para optar por el título de Contador Público.

Primero que todo este trabajo inicia con un estudio del entorno que incide directamente en la actividad comercial del hotel, para este caso preciso se tiene en cuenta las variables del medio a nivel nacional, departamental y municipal que se reflejen directa o indirectamente en los servicios que presta el Hotel Juan María.

Para complementar esta investigación, después de haber tomado en cuenta el sector externo de la compañía se toma también la parte interna, de este modo se analizan variables que influyen más directamente en la calidad del servicio y en las áreas que componen la empresa como tal, para lograrlo se hace un desmembramiento de los departamentos internos analizándolos individualmente para luego estudiarlos en conjunto. Se incluye también la observación de la información financiera a la cual se le aplican metodologías por medio de las cuales se obtiene resultados precisos de la situación económica del hotel. Por último se generan propuestas y estrategias de acción para lograr este mejoramiento administrativo y financiero para el hotel Juan María Ltda.

⁴ Elejalde, Y. V, & Gómez, J. D. (2014). *Diseño de un Plan de Mejoramiento Administrativo y Financiero para el Hotel JUAN MARIA LTDA* (Trabajo de pregrado). Universidad del Valle, Tuluá Valle del Cauca, Colombia.

La empresa debe reestructurar las políticas de recaudo de cartera, con el fin de bajar el índice de recuperación de cartera el cual según el análisis financiero está por encima de los 40 días promedio para los tres periodos. La empresa además debe aprovechar la ubicación geográfica que en la cual opera, debido al alto nivel de empresas industriales y comerciales ya que gran parte de los clientes que utilizan sus servicios lo hacen por motivos de negocios.

2. Planteamiento del problema

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), en las Américas el año 2016 empezó con un auge de turistas internacionales aumentando un 5% entre los meses de enero y abril del mismo año, según el Barómetro OMT del turismo Mundial. Los resultados fueron positivos en casi todos los destinos, ya que, en su mayoría registraron tasas de crecimiento de dos dígitos, superior a lo esperado.⁵

Por otra parte, La Asociación Hotelera y Turística de Colombia (COTELCO), la ocupación hotelera en Colombia creció 1,2% en Junio del año 2016 con una ocupación del 55,03% comparado con el año 2015 (53,83%); por otro lado, en el departamento del Valle del Cauca el acumulado Enero-Junio 2015 tuvo un % de ocupación del 45,80 mientras que para el año 2016 fue del 47,41%, obteniendo una variación positiva del 1,6%.⁶ Según el periódico El País “El parapentismo es una de las actividades que más turismo atrae al norte del Valle. Esta actividad registró un crecimiento del 38% en el 2015, cuatro puntos porcentuales más que en 2014.”⁷ Lo que ubica al Municipio de Roldanillo como uno de los principales destinos turísticos para practicar este deporte en el Valle del Cauca.

El Hotel Oasys Blue ubicado en el municipio de Roldanillo Valle del Cauca, se abrió al público el 02 de enero del año 2014 constituyéndose así en el primer hotel moderno construido en el municipio y punto de referencia para el desarrollo turístico del sector, ofreciendo los servicios

⁵ Ver en línea en: <http://media.unwto.org/es/press-release/2016-07-19/el-turismo-internacional-continua-creciendo-por-encima-de-la-media-en-los-c>

⁶ Datos soportados en la publicación “Informe Mensual Indicadores Hoteleros N° 176 del 18 de Julio de 2016” de COTELCO. (ver en línea en: https://docs.cotelco.co/04cd39a9aa3ee381639adfa29acf16b767880dda/?_dwn=ok).

⁷ Datos soportados en la publicación del periódico EL PAÍS del 09 de Febrero de 2016 “Turismo jalonó la ocupación hotelera en Cali y el Valle del Cauca”. (ver en línea en: <http://www.elpais.com.co/valle/turismo-jalono-la-ocupacion-hotelera-en-cali-y-el-del-cauca.html>)

de alojamiento, restaurante y bar. En su primer año de funcionamiento la contabilidad era llevada manualmente, sin embargo, para el 2015 ya se contaba con un sistema que le permite la automatización de los asientos contables, indicando para este año unos ingresos totales de aproximadamente 366 millones, los cuales tuvieron un incremento del 28% para el año 2016.⁸ Esta variación se refleja en el aumento de la demanda del servicio de alojamiento, siendo éste el más representativo entre los ingresos generados.

Si bien, el Hotel cuenta con un área de contabilidad encargado de alimentar el sistema contable y de preparar estados financieros (Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado) en cada cierre de período, ésta no va más allá de la causación y los registros que la contabilidad ofrece; puesto que desde el surgimiento del Hotel sólo se ha hecho análisis sobre períodos pasados, con el único objetivo de conocer si hubo pérdida o utilidad, pero no se realiza un análisis al futuro, ni presupuestos que permitan planear escenarios para proyectar financieramente la organización y aprovechar las ventajas que el sector hotelero ofrece, resultado de su fuerte crecimiento en el país y de la ubicación geográfica con la que goza el Hotel Oasys Blue en uno de los principales municipios turísticos en el Norte del Valle del Cauca. Por este motivo, se hace necesario efectuar una evaluación prospectiva del Hotel Oasys Blue para determinar la viabilidad, el retorno interno de la misma y la relación costo-beneficio para el inversionista.

⁸ Datos suministrados por el Hotel Oasys Blue.

2.1. Formulación

De acuerdo a la situación expuesta, surge entonces la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuál será la viabilidad económica y financiera del Hotel Oasys Blue, en el período 2017-2021, ubicado en el municipio de Roldanillo, Valle del Cauca?

2.2. Sistematización

- ¿Cuáles son las condiciones y características del sector hotelero en el Norte del Valle del Cauca?
- ¿Por qué es importante conocer las fortalezas y debilidades del Hotel Oasys Blue?
- ¿Cuál es la situación financiera del Hotel Oasys Blue?
- ¿Cuál será el comportamiento económico y financiero del Hotel Oasys Blue para el período 2017- 2021?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Determinar la viabilidad económica y financiera del Hotel Oasys Blue, en el período 2017-2021, ubicado en el municipio de Roldanillo, Valle del Cauca.

3.2. Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis del sector hotelero en el Norte del Valle del Cauca.
- Establecer las variables internas del Hotel Oasys Blue.
- Realizar un diagnóstico financiero del Hotel Oasys Blue.
- Elaborar la proyección y evaluación del comportamiento económico y financiero del Hotel Oasys Blue para el periodo 2017- 2021.

4. Justificación

Como afirma Kant (1924) “Aunque la teoría puede ser todo lo completa que se quiera, se exige también entre la teoría y la práctica un miembro intermediario que haga el enlace y el pasaje de la una a la otra” (p.3). De allí nace la importancia de desarrollar el análisis de la viabilidad económica y financiera del Hotel Oasys Blue, ya que, es la forma en la cual se pone en práctica los conocimientos adquiridos en el proceso de fundamentación, dando como resultado un reto de aplicar lo instruido, asumir la investigación continua y analizar con propiedad la realidad económica y financiera de la empresa.

La importancia de esta investigación para la profesión radica en que el Contador Público en el ejercicio de sus facultades de dar fe pública con la aplicación de comportamientos éticos, es el encargado de suministrar información financiera, útil, oportuna y confiable, que permite determinar la situación de la compañía.

Además, en cumplimiento con la misión de La Universidad Del Valle, se desarrolla esta investigación de manera que demuestre que el profesional egresado es competente y está en la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante su educación. En cuanto a la misión del programa se va a demostrar que la formación profesional del Contador Público, al asumir un compromiso de suministro de información contable, financiera y social es útil para la toma de decisiones en una organización.

De acuerdo a lo anterior, el desarrollo de este trabajo es vital para la creación de estrategias que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado. Como consecuencia se busca que el Hotel Oasys Blue continúe apoyando el bienestar social y el desarrollo de la economía del municipio, por medio de la generación de empleo, la protección al medio ambiente, la

prevención de la Explotación Sexual Comercial de Niños, Niñas y Adolescentes (ESCNNA) y la inclusión de las poblaciones vulnerables.

Otra de las intenciones del trabajo, consiste en servir de apoyo a futuros profesionales o empresas que deseen analizar las variables que intervienen para determinar la viabilidad de una organización, igualmente pretende brindarle al profesional los conocimientos necesarios para el desarrollo de este tipo de trabajos en el ejercicio de su profesión.

5. Marco referencial

5.1. Marco teórico

La contabilidad se origina en el momento en que se hace necesario satisfacer los requerimientos de información, tal como lo hace en el presente y lo hará en el futuro. Sin embargo, las necesidades humanas están en constante evolución, es decir, las necesidades de ayer no son las mismas de hoy, por esta razón la contabilidad se ha ido adecuando a la economía del momento, al tratar de ir a la par de las necesidades humanas. El autor que estableció por primera vez el concepto de partida doble fue Luca Paccioli, por este motivo es considerado el padre de la contaduría. (Romero López, 2010). Con el paso de los años, esta disciplina ha tenido una evolución acelerada a causa del desarrollo del comercio, descubriendo métodos que tienen aplicación hasta el día de hoy.

White, Pyle, & Larson (1981) afirma. “La contabilidad constituye una actividad cuya función es proporcionar información cuantitativa a cerca de las entidades económicas, la información, primordialmente es de naturaleza financiera y tiene como fin ser útil para la toma de decisiones de carácter económico.” (p.4).

De acuerdo a lo anterior, la contabilidad se encarga de cuantificar, medir y analizar la realidad económica de una empresa con el objetivo de tener control y facilitar la dirección de la organización, siendo los registros la base para obtener información oportuna y eficaz, con el fin de que las personas interesadas puedan evaluar la situación de la empresa y tomar decisiones.

Un aspecto importante en este trabajo lo constituye el análisis externo como lo sugiere Michael Porter por medio del establecimiento de cinco fuerzas competitivas para el análisis sectorial:

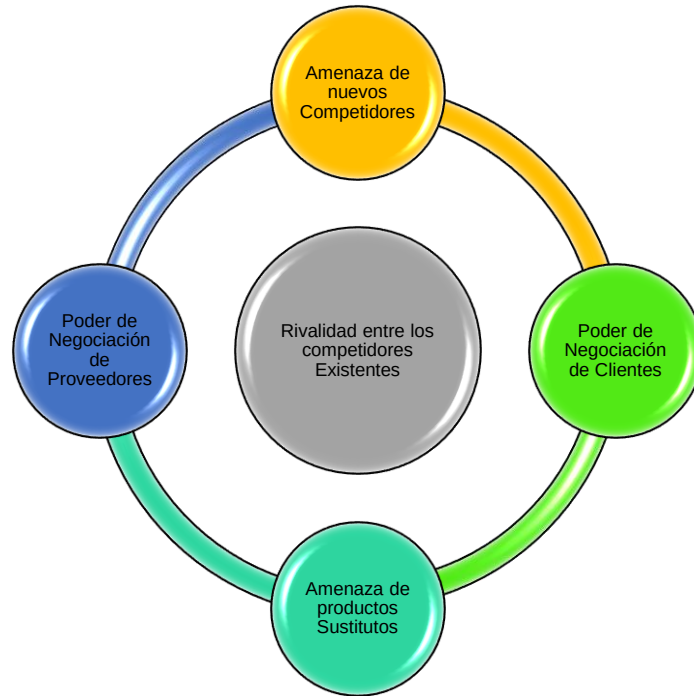


Figura 1. Esquema de las cinco fuerzas de Porter

F1: La rivalidad entre los competidores existentes: Esta se presenta porque uno o más de los competidores ven la oportunidad o sienten la necesidad de mejorar su posición usando estrategias, es por ello, que mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable.

F2: La amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que poseen similares características en función de un mismo grupo de consumidores, los cuales constituyen una amenaza para el mercado.

F3: La amenaza de nuevos ingresos en el sector: El alcance de esta amenaza depende de las barreras de ingreso de nuevos competidores y de la reacción de los existentes, es decir, cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

F4: El poder negociador de los clientes: Cuando el número de clientes es reducido para la demanda de un bien o servicio en particular, estos buscan ponerse de acuerdo para establecer los precios en el mercado, generando un impacto negativo al darle mayor poder de negociación a los clientes.

F5: El poder negociador de los proveedores: De igual manera, un sector puede verse amenazado por la influencia de un proveedor poderoso que tenga la facultad de aumentar precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Porter (1997) afirma. “La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.” (p.177).

Un aspecto importante en este trabajo lo constituye el análisis de las variables externas que afectan la empresa. Para el desarrollo de este análisis se tendrá en cuenta lo establecido por David (2003) quien afirma:

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Como ilustra la tabla 3-9, la matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.
2. Asigne a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).

El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas.

Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0.

El valor ponderado total promedio es de 2.5. (p.110)

Por otro lado, David (2003) también establece un análisis de las variables internas, afirmando:

Un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las

debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible.

Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. De manera similar a la matriz EFE y a la matriz de perfil competitivo descritas en el capítulo 3, una matriz EFI se elabora en cinco pasos:

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna.

Utilice un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.

El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0. (p.150)

Las finanzas, la producción, las operaciones, el mercadeo y la administración, así como los sistemas de información de la gerencia representan las operaciones principales de la mayoría de las empresas. La realización de un análisis interno en una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas empresas prefieren aún ser evaluadas únicamente con base en su rendimiento financiero; sin embargo, un número cada vez mayor de empresas exitosas utilizan la evaluación interna para lograr ventajas competitivas.

Una vez conocidos las variables internas y externas que afectan a la compañía se hace uso de una de las herramientas que ayuda a las áreas estratégicas de las empresas a buscar los mejores caminos en cuanto a estrategia competitiva, es la elaborada por los autores Kenneth Andrews y Roland Christensen, quienes crearon en los años 70 una nueva herramienta de análisis para la gestión de empresas: el SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), cuya traducción al español es la conocida matriz DOFA o FODA (Cuyas letras representan Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Una de las teorías más importantes de la contabilidad es el Paradigma de Utilidad, la cual, se ajusta a las necesidades del proyecto de investigación, puesto que, plantea que los estados financieros deben estar orientados a satisfacer las necesidades de los diferentes usuarios. Una definición más exacta es la establecida por Tua (1990):

Es la sustitución de la búsqueda de una verdad única por una verdad orientada al usuario, que pretende y persigue proporcionar la mayor utilidad posible en la toma de decisiones, con lo que los criterios tradicionales de verificabilidad y objetividad, sin dejar de ser importantes, dejan paso al de relevancia en el primer puesto de la escala de prioridades. (p.21)

Por otra parte, García (2009) nos dice:

Por diagnóstico financiero o análisis financiero puede entenderse el estudio que se hace de la información que proporciona la contabilidad y de toda la demás información disponible, para tratar de determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ésta.

Aunque la información contenida en los estados financieros es la que en primera instancia ayuda a conocer algo sobre la empresa, no quiere decir que sea concluyente en un estudio de la situación financiera de ésta. (p.2)

Además, para este diagnóstico se tendrán en cuenta los conceptos establecidos por el autor Héctor Ortiz Anaya en su libro *Análisis Financiero Aplicado y Normas Internacionales de Información Financiera*.

De acuerdo con García (2009): “El objetivo principal de la proyección de estados financieros es la medición del efecto que sobre la situación financiera de la empresa puedan tener diferentes alternativas de decisión que en un momento determinado tenga la gerencia”. (p.30).

Para la evaluación y proyección de la compañía, se tendrá como base el “Diseño Integrado de Proyección y Análisis Financiero” del profesor Magister Juan Carlos Moncada Rendón, de la

Universidad del Valle; este diseño permitirá conocer los diversos escenarios desde la perspectiva financiera del Hotel Oasys Blue en la proyección del año 2017 al 2021.

Ahora bien, entendiendo todo esto, es momento de abordar y profundizar en el tema principal de la investigación. Es importante mencionar que un estudio de viabilidad se convierte en un factor indispensable para cualquier tipo de empresa, puesto que, permite determinar si la organización será lo suficientemente rentable y si cumplirá con las expectativas de los inversionistas a futuro. Esta herramienta conceptual posee amplias bases, estructuradas desde distintos autores; a continuación entonces se comenzará a desglosar el concepto para tener mayor entendimiento del tema.

El término viabilidad procede del verbo en francés "*viable*": esta palabra se forma a partir de dos vocablos latinos "*vita*", vida, y el sufijo "*bilis*": posibilidad. La viabilidad es el concepto utilizado especialmente en la evaluación de proyectos y consiste en la probabilidad de llevar a cabo aquello que se planea o pretende, es decir, que cuando un proyecto es viable podrá ser concretado de modo satisfactorio.

Según (Eumed, 2017), La Viabilidad Financiera es:

La capacidad de una Organización de obtener fondos necesarios para satisfacer sus requisitos funcionales a corto, mediano y largo plazo. Para tener un buen desempeño, no basta con los criterios anteriores, y la Organización debe prestar atención también a su capacidad de generar recursos que necesita; tener capacidad de pago de sus cuentas operativas, pero también un excedente de ingresos con respecto a los gastos, es la primera dimensión de este criterio. Es decir, la Organización debe tener capacidad para crear, proporcionar y entregar productos, servicios o programas útiles.

En resumen el estudio de viabilidad financiera debe mostrar que con las diferentes fuentes de financiamiento a las que puede acceder el proyecto, es posible financiar todas las etapas del

mismo. Estas fuentes pueden ser propias (capital aportado por el inversionista) o financiadas (bancos, cooperativas de ahorro y crédito, etc.).

5.2. Marco conceptual

El marco conceptual caracteriza todos los elementos que intervienen en el proceso de la investigación, por tanto se hace necesario precisar los siguientes términos específicos, que sirven de fundamento para el desarrollo del proyecto.

Según (Ortiz, 2015) define que:

Análisis Vertical es una de las técnicas más sencillas dentro del análisis financiero, y consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Se trata de una análisis estático, pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. (p.149)

Para el desarrollo de este trabajo se tuvo en cuenta la definición citada por el autor Héctor Ortiz Anaya, puesto que, abarca todos los aspectos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Según (Ortiz, 2015) define que:

El análisis Horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, y por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico, porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro. (p.159)

La definición establecida por el autor Héctor Ortiz Anaya fue tomada en cuenta para el desarrollo del presente trabajo, ya que, explica de forma propicia el procedimiento que se debe realizar para la elaboración de un análisis vertical.

Baca (2001) afirma: “Viabilidad es la posibilidad que tiene un proyecto para ser ejecutado y operado de tal manera que cumpla con su objetivo” (p.105).

Para efectos del presente proyecto se tendrá en cuenta la definición establecida por el autor Gabriel Baca, puesto que, ésta refleja de forma más precisa el objetivo principal que se desarrollara durante el proyecto.

Sánchez (2002) afirma:

Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori. (p.98)

La definición más acertada para efectos del proyecto es la establecida por el autor Juan Pedro Sánchez, debido a que se hace necesario tomar como referencia dicha explicación para cumplir con uno de los objetivos propuestos.

Ortiz (2015) afirma:

El EVA es un indicador que calcula la capacidad que tiene una empresa para crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como la estructura de

capital y el entorno dentro del cual de mueve. En otras palabras, el EVA es una medida de desempeño que pretende identificar cual es el nivel de riqueza que le queda a una empresa después de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como de accionistas. (p.280)

La definición del autor Héctor Ortiz Anaya fue la escogida para el cumplimiento de uno de los objetivos planteados en este trabajo, ya que, representa lo que se pretende realizar a los largo de este proyecto.

5.3. Marco legal

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En este marco legal se encuentran algunas provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre que una empresa del sector hotelero debe conocer para su correcto y debido funcionamiento.

- **La Constitución Política de Colombia** adoptó el principio del Desarrollo Humano Sostenible para conciliar las necesidades de mejorar la calidad de vida de la población y el crecimiento económico. Así mismo, le asigna al Estado, al igual que a todas las personas, la obligación de proteger y conservar los recursos naturales de la Nación.
- **La Ley 300 de 1996:** En el artículo 61 estableció el Registro Nacional de Turismo: Los Prestadores deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo (RNT) Trámite obligatorio para el funcionamiento de los establecimientos turísticos.
- **La Ley 788 del 2002 y el Decreto 2755 del 2003:** incluyen entre las rentas exentas, las provenientes de: Servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que se construyan dentro

de los quince (15) años contados a partir del 1 de enero de 2003 y por un término de treinta (30) años.

- **Ley 1101 de 2006:** Son prestadores de servicios turísticos: Los hoteles.
- **Norma Técnica Sectorial en Turismo Sostenible (NTS TS 002) año 2006:** establece los requisitos de sostenibilidad para los establecimientos de alojamiento y hospedaje para poder renovar el RNT para el año 2017.
- **Ley 1336 de 2009:** Por medio de la cual se lucha en contra de la explotación, la pornografía y el turismo sexual con niños, niñas y adolescentes.
- **Decreto Ley 019 del 10 de enero de 2012, artículos 164 y 166:** La inscripción en el RNT se delega en las Cámaras de Comercio.
- **Ley 1558 de 2012:** en el artículo 3 considera aportantes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo: los hoteles.
- **Ley 1819 de 2016:** En el artículo 100 Parágrafo 5 establece las rentas que estarán gravadas a la tarifa del 9%: Servicios prestados en nuevos hoteles que se construyan en municipios de hasta doscientos mil habitantes, tal y como lo certifique la autoridad competente a 31 de diciembre de 2016, dentro de los diez (10) años siguientes a partir de la entrada en vigencia de esta Ley, por un término de 20 años. Y en el artículo 168 manifiesta la Tarifa General del Impuesto sobre las ventas. La tarifa general del impuesto sobre las ventas es del diecinueve por ciento (19%) salvo las excepciones contempladas en este título.

5.4. Marco contextual

En esta fase del trabajo se describirá el Hotel iniciando con la reseña histórica, seguido de los servicios que oferta y por último la presentación de la estructura del Hotel Oasys Blue.

5.4.1 Reseña histórica.



Figura 2. Exterior Hotel Oasys Blue.

En los primeros meses del año 2012, gracias a la gestión y visión del Químico Puro Sr. Álvaro Arnulfo Moreno Flórez, quien adelanto los estudios iniciales de suelos en la zona para la construcción de una Bodega de su empresa SYS Technologies Ltda., la cual luego se cambió a un conjunto de cuatro apartamentos, terminando en el primer proyecto hotelero de lujo de Roldanillo - Valle.

La adquisición de los terrenos se hizo bajo compra a los señores:

- Hermecia Contreras de Núñez; escritura pública No 485

- Adelia Choachi Rodríguez; escritura pública No 1143
- Gabriel Gómez; escritura pública No 26

Dándose así el inicio de la construcción el 31 de octubre de 2012.

Fue proyectado para cinco pisos, distribuidos así:

Piso 1; cuatro locales comerciales, una habitación para personas en situación de discapacidad, Recepción-lobby, oficinas administrativas, salón para reuniones empresariales e ingreso al restaurante.

- Piso 2; 10 habitaciones, 5 de ellas con balcón.
- Piso 3; 9 habitaciones, 5 de ellas con balcón, y 1 suite; Todas las habitaciones están dotadas de aire acondicionado, señal de televisión, wifi, agua fría y caliente.
- Piso 4; Restaurante–Bar LA MORADA DEL VIENTO, lugar propicio para reuniones sociales.
- Piso 5; Terraza, con amplia vista.

Su diseño fue concebido en una reunión con el sr Álvaro Moreno y una pareja de esposos amigos de Roldanillo, la construcción la llevo a cabo el Sr. Alex Gutiérrez con su grupo de trabajo y la parte eléctrica interna a manos del Sr. Harold Madrid.

Se abrió al público el 02 de Enero de 2014 dentro de la programación del Pre Mundial, y el Nacional de Parapentismo a la par de la realización de las fiestas de mi Pueblo en Roldanillo Valle.

En calidad de responsabilidad social el señor Álvaro Moreno Flórez, entrega a la comunidad el parque ubicado en la Calle 14 entre carreras 6 y 6ª, en acuerdo firmado con el Municipio de Roldanillo.

Se denomina Hotel Oasys Blue, ya que alberga en su interior paraísos naturales de hospitalidad, un lugar que sirve de descanso a los viajeros después de una larga travesía.

Actualmente se está implementando la Norma Técnica Sectorial Colombiana de Turismo Sostenible (NTS TS-002).

Tabla 1. *Datos generales del Hotel Oasys Blue*

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA	
RAZÓN SOCIAL	Álvaro Arnulfo Moreno Flórez
NOMBRE COMERCIAL	Hotel Oasys Blue
NIT	79506344-9
DIRECCIÓN	Carrera 6A N 14- 38 B/ Los Pinos
DOMICILIO	Roldanillo Valle
TELEFONO	2595076- 3102478537
PAGINA WEB	www.hoteloasysblue.com
EMAIL	reservas@hoteloasysblue.com

5.4.2 Servicios.

Alojamiento: El Hotel Oasys Blue, cuenta actualmente con 20 habitaciones con capacidad para 45 personas alojadas en acomodación múltiple, cada habitación cuenta con los servicios de aire acondicionado, baño con agua Fría/Caliente, señal de televisión, Wi-Fi.

Además el Hotel ofrece los siguientes servicios adicionales: lavandería, servicio a la habitación, decoración de habitaciones, minibar, ayudas audiovisuales, entre otros.



Figura 3. Habitación Acomodación Triple Hotel Oasys Blue.

Restaurante la Morada del Viento: Restaurante Morada del Viento dispone para ustedes comida Nacional e Internacional, típica y tipo menú, terraza para eventos sociales y empresariales; ambiente tranquilo y acogedor, custodiado por el verde de las montañas. El Mirador ofrece la vista más hermosa de Roldanillo. Equipado con capacidad de atención total a 70 personas.



Figura 4. Restaurante La Morada del Viento-Hotel Oasys Blue.

Eventos Sociales y empresariales: El Hotel Oasys Blue, dispone de un salón de eventos “Manantial” con una capacidad para 40 personas en acomodación tipo auditorio y una terraza con capacidad para 150 personas para ser atendidos en cualquier tipo de evento social y/o empresarial.

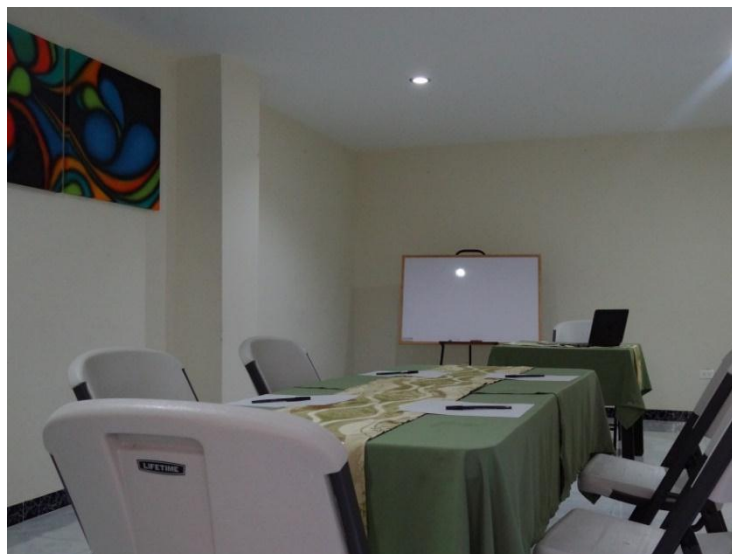


Figura 5. Salón Manantial-Hotel Oasys Blue.

El Talento Humano del Hotel Oasys Blue está capacitado en cada área del servicio, lo que garantiza la calidad de la experiencia de quienes nos eligen para su vivencia, pasada o para la realización de sus eventos sociales y empresariales. Nuestra diferencial de servicio garantiza atención, calidez, innovación e interactividad.

5.4.3 Estructura de la compañía.

Cinco personas con contrato:

1 Administrador

2 Recepcionistas

1 Auditor Nocturno y de Servicio

1 Auxiliar de Habitaciones

1 Persona de Servicios Temporales

5.4.4 Organigrama

En la figura N° 1 se observa el organigrama del cual se compone la estructura Jerárquica del Hotel Oasys Blue, la cual, a pesar de ser básica está diseñada con el personal necesario para atender la operación, puesto que, es un hotel que no cuenta con grandes instalaciones.

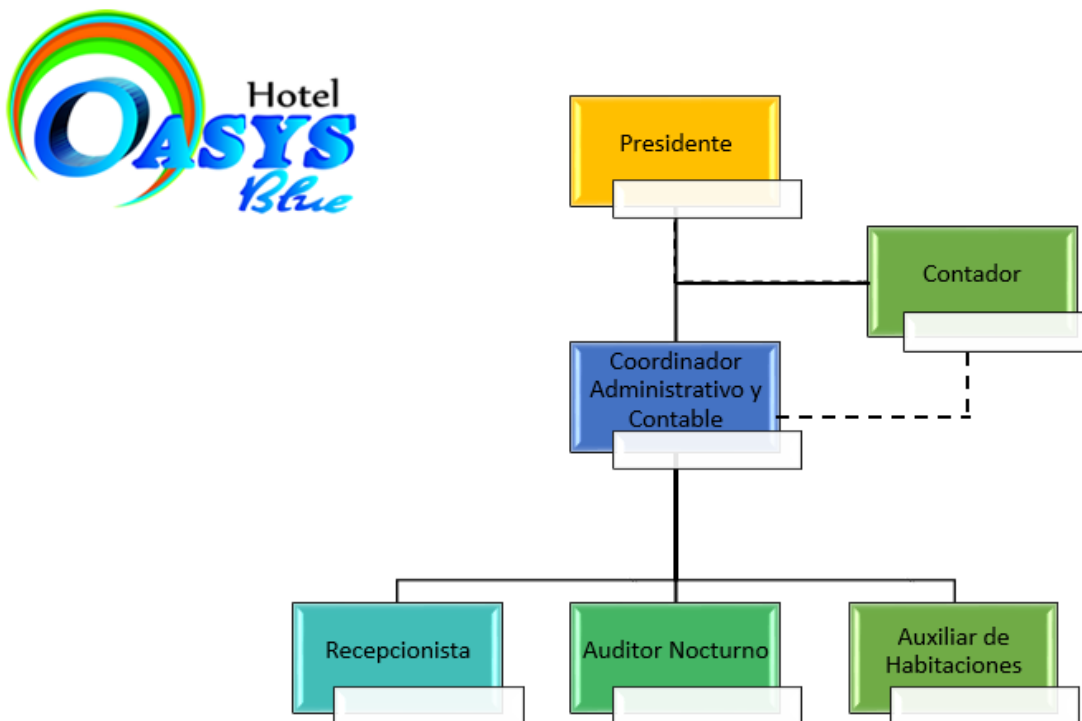


Figura 6. Organigrama Hotel Oasys Blue.

6. Diseño metodológico

Para llevar a cabo este proyecto de grado es necesario tener en cuenta el tipo y método de estudio, fuentes de información, instrumentos de recolección, procesamiento de información y las fases de investigación.

6.1. Tipo de estudio

Sampieri, Fernandez, & Baptista (2006) plantea que: “Los estudios descriptivos miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar” (p.102). De acuerdo con lo anterior la presente investigación es de tipo descriptivo, ya que, se orienta a describir y estudiar los resultados de caracterizar las variables internas (Fortalezas y Debilidades) y las externas (Oportunidades y Amenazas), elaborar un análisis financiero basándose en datos históricos para posteriormente proyectarlos y determinar la viabilidad económica y financiera del Hotel Oasys Blue.

6.2. Método de estudio

Rene Descartes en el “Discurso del Método” presenta las técnicas adecuadas para saber cuál es la procedencia de la razón. La segunda regla del método es el análisis; definiéndolo como la descomposición de lo complejo en lo simple, por lo tanto, se parte de tener una proposición verdadera y de allí comprender su estructura, como lo establece la relación causa-efecto. (Descartes, 2017).

Para el desarrollo de este trabajo se utilizará el método de análisis deductivo. Se inicia con información de carácter general cualitativa y cuantitativa, es decir, se tomarán tanto informes del turismo a nivel mundial como los estados financieros del Hotel Oasys Blue de los años 2015-2016. También será de gran importancia el conocimiento que posee la administradora sobre la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades de la misma. Posteriormente se proyectará y analizará la información obtenida de los estados financieros para dar respuesta al problema establecido en este trabajo.

El método deductivo permite dar conclusiones verdaderas dado que parte de una premisa verídica. Los estados financieros son fiel reflejo de la situación económica y financiera de una empresa y dan a conocer los cambios de un período a otro. Este método lleva a un sistema de conocimientos más amplio y su valor radica en que ayuda a comprobar cómo funcionan las teorías en la práctica. De este modo, el análisis financiero que se le hará al Hotel Oasys Blue permitirá presentar en forma procesada la información de los estados financieros para una correcta toma de decisiones.

6.3. Fuentes de información

Para todo trabajo, y en especial en este proyecto de investigación, se tendrá en cuenta dos tipos de fuentes:

6.3.1. Fuentes primarias.

Las fuentes primarias del proyecto de investigación son las que contienen información de primera mano, es decir, son las que se toman de forma directa sobre el objeto de investigación. Para el proyecto de la Determinación de la Viabilidad Económica y Financiera aplicada al Hotel Oasys Blue la fuente primaria es la Administradora, quien tiene un amplio conocimiento del negocio.

6.3.2. Fuentes secundarias.

Es importante resaltar las fuentes de segundo nivel o secundarias que se tendrán en el desarrollo de este trabajo. Principalmente se utilizarán todo tipo de textos académicos basados en determinación de viabilidad económica y financiera que aporten al proceso investigativo como libros, páginas web, revistas, trabajos de grado, enciclopedias y la asesoría profesional ofrecida por los diferentes profesores se convertirán en los insumos secundarios del proyecto.

Otra de las fuentes secundarias consiste en el material documental que la empresa genera normalmente, para este caso, los estados financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados) históricos del Hotel Oasys Blue para el período 2015 – 2016, que servirán de interés para la investigación. Esta información es relevante para posteriormente ser analizada y tener conocimiento de la situación interna de la empresa.

6.4. Instrumentos de recolección de información

Una vez se identifica el tipo y método de estudio y las fuentes (primarias y secundarias), se realiza el proceso de recolección de datos e informaciones pertinentes, las cuales deben registrarse y almacenarse para luego ser analizados e interpretados oportunamente. Los instrumentos de recolección de información en este proyecto son los siguientes:

6.4.1. Entrevistas

Por medio de este instrumento se establecerá un diálogo, de manera que permita entrar en contacto directo con la Administradora a través de una serie de preguntas formuladas, dejando la posibilidad de ampliar la información por medio de comentarios adicionales (Entrevista Semiestructurada), lo que permitirá conocer todo lo concerniente al funcionamiento de la entidad y así mismo suministrar la información necesaria para el diagnóstico interno de la compañía.

6.4.2. Análisis documental

Esta técnica permite analizar los diferentes documentos que se van a consultar, para este caso, la examinación de los estados financieros del Hotel Oasys Blue en los períodos anteriores de la realización de este proyecto (año 2015-2016) los cuales son fuente de recolección de datos de gran importancia. Así mismo, los informes, investigaciones, noticias y estudios necesarios para cumplir con los objetivos de esta investigación.

6.5. Procesamiento de información

Por medio de la guía de entrevista se orientará el desarrollo de este instrumento, facilitando la búsqueda y obtención de información. Para el desarrollo de este proyecto se formularán preguntas con anterioridad a la fecha de la entrevista permitiendo optimizar el tiempo de ejecución y la obtención de información pertinente para proceder con el análisis .

Asimismo, es necesario utilizar una ficha de trabajo por medio de la herramienta Excel que permita resumir la información contable de forma horizontal y vertical obtenida de los estados financieros, de tal manera que se pueda extraer información financiera relevante.

6.6. Fases de investigación

- 1.** Fortalecimiento del marco teórico: consultas bibliográficas y digitales para indagar, consultar, recopilar, agrupar y organizar adecuadamente la información que se utilizará para fundamentar la investigación.
- 2.** Caracterizar el sector hotelero: con la aplicación de las Cinco Fuerzas de Porter que ayudarán a establecer estrategias que le permitan al inversionista tomar decisiones que mejoren su posicionamiento en el mercado, al igual que la identificación de variables externas con la elaboración de la matriz EFE.
- 3.** Identificación de variables internas: se identificarán las Fortalezas y Debilidades del Hotel Oasys Blue, aplicando la matriz EFI. Una vez identificadas las variables externas e internas se procederá a la elaboración de la Matriz DOFA para el establecimiento de estrategias.

4. Diagnóstico Financiero: se solicitan los estados financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados) del Hotel Oasys Blue de los años 2015 y 2016, para dar aplicación a los indicadores financieros y poder conocer la situación actual de la empresa.
5. Proyección Financiera: mediante la utilización del modelo “Diseño Integrado de Proyección y Análisis Financiero” se elaborarán las proyecciones financieras para el período 2017- 2021.
Con la información obtenida durante el desarrollo de la investigación se procederá a analizarla, lo que, le facilitara al inversionista el proceso de toma de decisiones.
6. Conclusiones: una vez culminada la investigación se elaborarán las conclusiones en donde se establecerá el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la investigación.

7. Desarrollo del primer objetivo: análisis del sector hotelero

El crecimiento turístico ha tenido gran importancia en los últimos años, debido a la consolidación e incremento en el número de turistas internacionales. Este ha contribuido al bienestar social a través de la generación de empleo, el fomento de la educación, el desarrollo sostenible y la riqueza cultural; por esta razón, el turismo es un sector de gran importancia dentro de la economía, puesto que se reconoce como uno de los principales generadores de progreso. Dentro de este análisis se va a estudiar el comportamiento de este sector a nivel internacional, nacional, departamental y local. Posteriormente se complementó este análisis con un estudio del sector a nivel del Norte del Valle del Cauca, basado en la herramienta estratégica conocida como Fuerzas competitivas de Michael Porter, igualmente se analizaran variables externas mediante la elaboración de la matriz EFE.

7.1. Caracterización del turismo y el sector hotelero

7.1.1. Turismo internacional.

En 2015, el número de llegadas de turistas internacionales (visitantes que pernoctan) aumentó un 4,6% hasta alcanzar un total de 1.186 millones en todo el mundo, lo que constituye un crecimiento de 52 millones con respecto al año previo. Fue así el sexto año consecutivo en que el turismo internacional crecía por encima de la media desde la crisis económica mundial de 2009. (Ver figura 7).

Los ingresos por turismo internacional aumentaron un 4,4% en términos reales (teniendo en cuenta las fluctuaciones de los tipos de cambio y la inflación), con una cifra estimada de ingresos de 1.260.000 millones de dólares de los EE.UU. (1.136.000 millones de euros).⁹

Destinations	Llegadas de turistas internacionales por región de origen (millones)										Cuota de mercado (%)	Variación (%)		Crec. medio anual (%)
	1990	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015*		14/13	15*/14	
Mundo	435	527	674	809	950	994	1.040	1.088	1.134	1.186	100	4,2	4,6	3,9
Origen:														
Europa	250,7	304,0	390,3	452,3	497,0	518,8	537,7	560,7	571,7	594,1	50,1	2,0	3,9	2,8
Asia y el Pacífico	58,7	86,3	114,1	152,8	205,9	220,6	236,5	253,7	271,6	289,5	24,4	7,1	6,6	6,6
Américas	99,3	108,1	130,6	136,5	156,0	163,5	170,8	175,9	188,8	199,4	16,8	7,4	5,6	3,9
Oriente Medio	8,2	8,5	12,8	21,4	33,3	31,7	33,3	35,1	36,8	36,3	3,1	4,9	-1,6	5,4
África	9,8	11,5	14,9	19,3	28,3	30,0	31,0	32,0	34,4	35,4	3,0	7,3	2,9	6,2
Origen no especificado ¹	7,9	8,6	11,1	26,7	29,8	29,5	31,2	31,0	30,8	31,5	2,7			
Misma región	349,1	423,1	532,9	632,3	728,9	767,0	802,1	838,7	872,0	912,7	76,9	4,0	4,7	3,7
Otras regiones	77,6	95,3	129,8	149,9	191,5	197,6	207,2	218,7	231,3	242,0	20,4	5,8	4,6	4,9

Figura 7. Llegadas de Turistas Internacionales por Continente años 2010-2015.

Como se muestra en la figura 8, el número de turistas internacionales del mundo pasó de 435 millones para el año 1990 a 1.186 millones en el 2015, representando un aumento del 270% aproximadamente. Además el continente Europeo registró el mayor número de llegadas de turistas internacionales para este año con una participación de 50,1%, seguido de Asia y El Pacífico con 24,4% y ubicando a las Américas en el tercer puesto con un 16.8%, representado en 199,4 millones de turistas.

7.1.2. Turismo en Colombia

Año tras año el turismo se ha ido fortaleciendo en el país, convirtiéndose en uno de los principales sectores que aportan positivamente al PIB nacional. Colombia es uno de los países

⁹ Panorama OMT del turismo internacional, Edición 2016.

más ricos en biodiversidad, ya que, se caracteriza por tener diferentes especies animales y vegetales que hacen de éste un atractivo turístico para los viajeros de todo el mundo.

Otro de los factores que incide de forma positiva en el desarrollo del turismo es el proceso de paz, el cual se espera que traiga consigo beneficios para el turismo; adicionalmente, el sector ha tenido un gran avance en cuanto a la mejora en la capacidad y la infraestructura hotelera fortaleciendo los destinos nacionales y atrayendo todo tipo de turistas.

De acuerdo a las llegadas e ingresos por turismo internacional América del Sur participa en un 16% y 8% respectivamente, con relación al Continente Americano. Por su parte Colombia representa un 1,5% en cuanto a las llegadas de turistas ubicándose en el quinto puesto y en un segundo lugar (al igual que Argentina) con respecto a los ingresos con un 1,4%. (Ver figura 8).

Destinos	Serie	Llegadas de turistas internacionales								Ingresos por turismo internacional					
		(1000)				Variación (%)			Cuota (%)	(millones \$EEUU)				Cuota (%)	
		2010	2013	2014	2015*	13/12	14/13	15*/14	2015*	2010	2013	2014	2015*	2015*	
Américas		150.195	167.560	181.851	192.564	3,0	8,5	5,9	100	215.186	269.044	288.008	303.650	100	
América del Sur		23.229	27.158	29.073	30.773	1,4	7,1	5,8	16,0	20.599	24.707	25.706	25.555	8,4	
Argentina	TF	5.325	5.246	5.931	5.736	-6,1	13,1	-3,3	3,0	4.942	4.313	4.624	4.400	1,4	
Bolivia	TF	679	798	871	..	0,0	9,1	..	..	379	574	652	711	0,2	
Brasil	TF	5.161	5.813	6.430	6.306	2,4	10,6	-1,9	3,3	5.261	6.474	6.843	5.844	1,9	
Chile	TF	2.801	3.576	3.674	4.478	0,6	2,7	21,9	2,3	1.645	2.181	2.259	2.408	0,8	
Colombia	TF	2.385	2.288	2.565	2.978	5,2	12,1	16,1	1,5	2.797	3.611	3.825	4.245	1,4	
Ecuador	VF	1.047	1.364	1.557	1.542	7,2	14,1	-0,9	0,8	781	1.246	1.482	1.551	0,5	
Guyana	TF	152	200	206	207	13,2	2,9	0,5	0,1	80	77	79	65	0,0	
Guyana Francesa	TF	189	180	185	199	-3,7	2,8	7,6	0,1	..	..	..	..	..	
Paraguay	TF	465	610	649	1.215	5,3	6,4	87,2	0,6	217	273	284	484	0,2	
Perú	TF	2.299	3.164	3.215	3.456	11,2	1,6	7,5	1,8	2.008	3.009	3.077	3.320	1,1	
Suriname	TF	205	249	252	228	3,8	1,0	-9,5	0,1	61	84	95	88	0,0	
Uruguay	TF	2.349	2.684	2.682	2.773	-0,4	-0,1	3,4	1,4	1.509	1.921	1.757	1.777	0,6	
Venezuela	TF	526	986	857	..	-0,2	-13,1	..	..	831	858	643	575	0,2	

Figura 8. Llegada de Turistas Internacionales a América del Sur años 2010-2015.

El sector hotelero, es uno de los sectores de la economía que depende del funcionamiento y crecimiento del turismo.

Una forma de ver el comportamiento de la economía colombiana es mediante el PIB que de acuerdo al DANE y tal como se muestra en el cuadro 2 tuvo una variación en el año 2016 de 2,0% respecto del año anterior. Las actividades de Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles

tuvieron una variación positiva del 1,8% en comparación con el año 2015 explicados por el incremento en los servicios de reparación de automotores; hoteles, restaurantes, bares y similares; y comercio. Estos resultados demuestran el desarrollo de dichas actividades y la participación positiva que tuvo dentro del PIB durante el año. (Ver Figura 9).

Para conocer detalladamente cómo se ha comportado el país frente a temas de turismo, es importante exponer la evolución de los hoteles a nivel nacional, que de acuerdo al DANE (2017), muestra un comportamiento positivo en el año 2016 al aumentar los ingresos reales de los hoteles en 4,5% con relación al año anterior (Ver Figura 10).

Ramas de actividad	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	2,6	0,5
Explotación de minas y canteras	-8,2	-2,6	-6,5
Industria manufacturera	1,0	0,4	3,0
Suministro de electricidad, gas y agua	-0,5	0,9	0,1
Construcción	3,5	-0,4	4,1
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,6	1,1	1,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	0,4	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,0	1,8	5,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	0,9	0,4	2,2
Subtotal valor agregado	1,5	0,8	1,9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	2,8	2,5	2,2
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	1,0	2,0

Figura 9. Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica Cuarto Trimestre 2016.

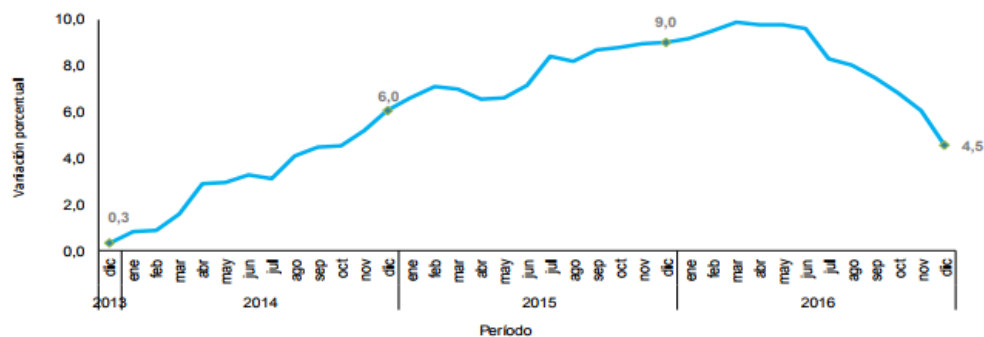


Figura 10. Variación acumulada doce meses de los ingresos reales de los hoteles Total Nacional 2014-2016.

7.1.3. Sector hotelero en el Valle del Cauca

Es importante mencionar que el porcentaje de ocupación a nivel nacional para el año 2016 fue de 55,46%, así mismo la Tarifa Promedio por Habitación fue de \$230.347. Como podemos observar en el cuadro 3 el Valle del Cauca se encuentra ubicado en el séptimo puesto dentro del Ranking de Competitividad Hotelera siendo uno de los principales destinos turísticos de Colombia. La tarifa promedio para el Valle del Cauca se encuentra por debajo del promedio Nacional, sin embargo el porcentaje de ocupación sólo es menor en un 1,32% con relación a dicho promedio.

Tabla 2. Ocupación por Departamento Año 2016.

RANKING COMPETITIVIDAD HOTELERA 2016				
Posición	Departamento	Tarifa promedio	% de ocupación	Revpar
1	Cartagena	\$ 386.714	61,67%	\$ 238.500
2	San Andrés	\$ 183.973	81,26%	\$ 149.498
3	Bogotá	\$ 257.578	56,01%	\$ 144.272
4	Antioquia	\$ 193.149	70,15%	\$ 135.496
5	Magdalena	\$ 223.492	49,36%	\$ 110.307
6	Quindío	\$ 223.551	45,59%	\$ 101.911
7	Valle del Cauca	\$ 183.640	54,14%	\$ 99.428
8	Risaralda	\$ 200.730	47,79%	\$ 95.935
9	Nariño	\$ 161.704	57,38%	\$ 92.786
10	Atlántico	\$ 167.682	54,99%	\$ 92.215
11	Boyacá	\$ 223.510	38,70%	\$ 86.488
12	Meta	\$ 172.881	46,97%	\$ 81.195
13	Santander	\$ 161.542	48,94%	\$ 79.061
14	Huila	\$ 152.571	50,99%	\$ 77.796
15	Caldas	\$ 139.724	54,80%	\$ 76.565
16	Tolima	\$ 132.213	45,56%	\$ 60.233
17	Norte de Santander	\$ 144.016	38,23%	\$ 55.052
18	Barrancabermeja	\$ 139.128	30,14%	\$ 41.935
	Colombia	\$ 230.347	55,46%	\$ 127.750

El Valle del Cauca mejoró en 0,67% en ocupación con respecto al año 2016, pero en términos de tarifa promedio mejoró el 6,40%. Esto se traduce en una mejora del aprovechamiento de la capacidad instalada en 7,74 puntos porcentuales. El segmento de Mercado se encuentra dividido

en dos grandes grupos, el primero son los negocios y eventos que registró un porcentaje de 59 y las vacaciones y otros con un 41%.¹⁰

7.1.4. Sector hotelero en La Unión y Roldanillo.

Los Hoteles ubicados en los municipios de La Unión y Roldanillo, cuentan con más de 16 establecimientos formales de alojamiento, una capacidad de 283 habitaciones y 529 camas. Los hoteles de estos municipios, le aportaron \$4.888.977.311 de pesos a la hotelería regional y generaron 114 empleos directos.

La temporada vacacional es muy fuerte en La Unión por los atractivos derivados del producto turístico de la uva. En Roldanillo la empresa privada y los vientos para la práctica del parapente son los principales dinamizadores de la hotelería.¹¹

¹⁰ Resumen Estadístico: Indicadores Hoteleros Valle del Cauca 2016. COTELVALLE

¹¹ Resumen Estadístico: Indicadores Hoteleros Valle del Cauca 2016. COTELVALLE.

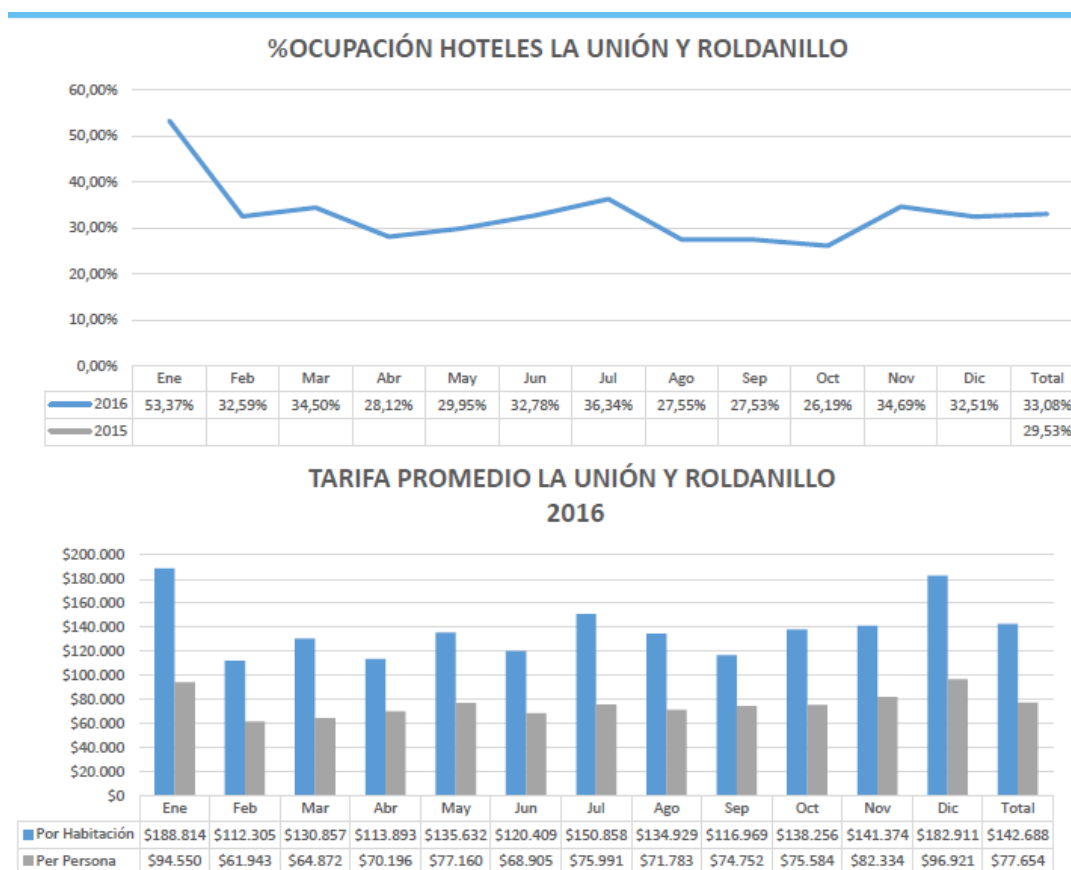


Figura 11. Indicadores Hoteleros La Unión- Roldanillo 2016.

El porcentaje de ocupación más alto se registró en el mes de Enero (53,37%), siendo el mes más representativo para el año 2016, puesto que superó en gran proporción el porcentaje de ocupación promedio (33,08%). Igualmente, la tarifa más alta se registró en este mes (\$188.814) seguido del mes de Diciembre (\$182.911) y julio (\$150.858). En su mayoría los visitantes que llegaron al municipio de Roldanillo fueron huéspedes nacionales con un 94% y un 6% de huéspedes internacionales, registrándose la llegada de 477 extranjeros al municipio.

7.1.5. Hotel Oasys Blue

La situación financiera para el Hotel Oasys Blue entre los años 2015-2016 no fue la mejor comparada con el promedio de ocupación departamental, como lo muestra la tabla 5 el acumulado enero-junio (Hotel Oasys Blue) fue de un 40% y 37%, mientras que en el departamento fue de 45,80% y 47,41% para los años 2015 y 2016 respectivamente¹².

MES	2015			2016		
	No. HAB VENDIDAS	% OCUPACION	TARIFA PROMEDIO	No. HAB VENDIDAS	% OCUPACION	TARIFA PROMEDIO
ENERO	331	53%	83.394	428	69%	83.897
FEBRERO	366	65%	84.900	280	39%	84.066
MARZO	244	39%	62.761	179	29%	72.061
ABRIL	173	29%	79.557	122	28%	64.182
MAYO	139	22%	54.546	194	29%	78.594
JUNIO	166	28%	56.128	156	26%	71.406
JULIO	167	28%	62.910	223	36%	76.772
AGOSTO	176	28%	67.859	132	20%	95.748
SEPTIEMBRE	209	35%	52.425	153	24%	93.612
OCTUBRE	185	30%	65.776	192	31%	99.162
NOVIEMBRE	133	22%	72.919	219	38%	93.715
DICIEMBRE	125	20%	90.170	223	38%	67.204
TOTAL	2.414	33%	69.445	2.501	34%	81.702

Figura 12. Promedio Ocupación Hotel Oasys Blue 2015-2016.

7.2. Caracterización de las cinco fuerzas de Porter

Para continuar con el análisis externo, se procede a realizar el análisis de la organización. Como ya se ha mencionado anteriormente, para este análisis se tuvieron en cuenta 5 variables cualitativas que son fundamentales para toda empresa: la rivalidad, los productos sustitutos, los potenciales ingresos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los

¹² Datos soportados en la publicación “Informe Mensual Indicadores Hoteleros N° 176 del 18 de Julio de 2016” de COTELCO. (ver en línea en: https://docs.cotelco.co/04cd39a9aa3ee381639adfa29acf16b767880dda/?_dwn=ok).

proveedores, todas correspondientes a las fuerzas competitivas que Michael Porter sugiere para el análisis sectorial. Pero antes de este análisis es necesaria una etapa inicial de insumos donde se caractericen estas fuerzas.

Se describieron 4 de las 5 fuerzas posibles para aterrizar un poco más el análisis sectorial. La identificación de los principales competidores directos e indirectos, sustitutos, proveedores y clientes/consumidores finales se evidencian a continuación.

7.2.1. Competidores directos e indirectos

Para desarrollar un análisis adecuado, es preciso analizar la fuerza que ejercen los competidores dentro del sector. Para esto se discriminan los competidores locales y algunos regionales de acuerdo a la información obtenida por parte de COTELVALLE, con los cuales se hará posteriormente el análisis de la rivalidad:

Tabla 3. *Competidores Directos e Indirectos Hotel Oasys Blue.*

	EMPRESA	CIUDAD	PORTAFOLIO
LOCAL	HOTEL IYOMA	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje.
	BALCONES DEL PARQUE	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje.
	HOTEL EL PARAISO PERRO VIEJO	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje.
	HOTEL VALLE JUNIOR	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje.
	CLOUDBASE COLOMBIA	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje.
	HOSPEDAJE CASTILLO REAL	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje.
	LA POSADA	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
REGIONAL	HOTEL TIU MARA	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL CASA ARAGON	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL VILLA DEL SOL	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL EL PORTAL DEL VALLE	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL DON GREGORIO	CARTAGO	Hospedaje, Restaurante, Piscina Exterior y Baño Turco
	CLUB ARTISTICO MUSICAL HOTEL CAMPESTRE	LA UNION	Establecimiento de alojamiento y hospedaje. Restaurante, Zona húmeda, Discoteca, Bar
	LOS VIÑEDOS DE GETSEMANI SA	LA UNIÓN	Hospedaje, Bar, Restaurante, Zona Húmeda, Spa, Salón de Juegos, Discoteca, Parque Infantil, Kiosko Mirador, Salón Hospedaje, Salón, Reuniones
	HOTEL LA VID	LA UNIÓN	Empresariales, Restaurante, Zona social con juegos de mesa
	HOTEL EL MESON	LA UNION	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL EL PASO LA VICTORIA VALLE	LA VICTORIA	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL DEL TURISMO	VERSALLES	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	LOS EBANOS HOTEL	ZARZAL	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL LOS HELECHOS CECILIA	ZARZAL	Establecimiento de alojamiento y hospedaje
	HOTEL LAS HOJAS	EL DOVIO	Hospedaje, Restaurante, Bar, Salón de Reuniones

7.2.2. Clientes

Los clientes con los que cuenta el sector hotelero están caracterizados de acuerdo al motivo de visita, en cuatro grandes grupos: corporativos (clientes 1) son personas que visitan el hotel con el objetivo de llevar a cabo trabajos y reuniones cara a cara con socios comerciales de la región, así mismo los Turistas Extranjeros que visitan el hotel en temporada de campeonatos nacionales e internacionales de vuelo en parapente (clientes 2) y por último las familias (clientes 3) que visitan el municipio en temporada de vacaciones y por último los grupos (clientes 4) quienes pernoctan en el municipio por temas de eventos deportivos, culturales, entre otros. Esta es una muestra aleatoria de los clientes del Hotel, destacados principalmente por ser los más frecuentes.

Tabla 4. *Clientes hotel Oasys Blue.*

	CLIENTE	CIUDAD
CORPORATIVOS	Agroinsumos	ZARAGOZA
	Construcciones Conciviles	CALI
	Construcciones Gavargo	BOGOTA
	Sys Technologies	BOGOTA
	Corpoica	BOGOTA
	Intep	ROLDANILLO
	Fundacion Universidad Del Valle	ZARZAL
	Marketing Personal	MEDELLIN
	La Francol	PEREIRA
	Solufin	CALI
	Club Deportivo Aguilas Del Sur	MEDELLIN
	Titan Sport	BOGOTA
	Energia Y Potencia	CALI
TURISTAS EXTRANJEROS	Miguel Simonet	USA
	Foram Pandya	INDIA
	James Oroc Johnston	USA
	Tonya Mistretta	USA
	Anastasia Engelson	RUSIA
	Michael Przbyl	POLONIA
	Christopher Howell	USA
	Christian Gremier	CANADA
	Christopher Harris	USA
	Daniel Johnston	USA
	Andrew Berkley	CANADA

FAMILIAS	Familia Lemos	BOGOTA
	Carlos Arturo Lopez	USA
	Astrid Julieta Mendoza Vallejo Y Esposo	BOGOTA
	Manuel Cardoso Perez Y Esposa	BOGOTA
	Rosmery Ruiz Ruiz, Esposo E Hijo	CALI
	Erica Jhoana Sabogal Y Esposo	ROLDANILLO
	Jaime Andres Ardila Y Esposa	PEREIRA
	Hebert Walter Alfonso Y Familia	MEDELLIN
	Maria Cristina Porras	VAUPES
	Fabio Norberto Cardoso Y Familia	BOGOTA

7.2.3. Proveedores

Se pueden considerar como proveedores a quienes suministran todos los elementos necesarios para la prestación del servicio, es de aclarar que estos proveedores son los más destacados, sin embargo, acceder a los productos es muy fácil por ser altamente sustituibles. Los proveedores principales del Hotel Oasys Blue son los siguientes:

Tabla 5. *Proveedores del sector Hotelero.*

PROVEEDOR	CIUDAD	PORTAFOLIO	BENEFICIO
ASEO LUZ	ARMENIA	Suministros de Aseo	Descuento por pronto pago y Crédito a 15 días
PROVEER INSTITUCIONAL SAS	PEREIRA	Detergente en polvo, café, Azúcar en Sobres, Aromáticas, Lavaplatos.	Precios económicos por hacer pedidos en masa
MAZIVO	ROLDANILLO	Suministros de Aseo	Acumulación de puntos para descuentos
SURTIPLAZA DEL VALLE	ROLDANILLO	Suministros de Aseo	Descuento del 5%
TRES NEVADOS SAS	ARMENIA	Helados	Obsequios por compras de productos en promoción
CASA GRAJALES SA	LA UNIÓN	Vinos	Crédito a 15 días
COCACOLA	ROLDANILLO	Bebidas Gaseosas y Jugos	Precios económicos por ser un distribuidor autorizado
RESERVA TERMAL SAN VICENTE	SANTA ROSA DE CABAL	Agua en Botella	Descuento por compra en masa
BAVARIA SA	ARMENIA	Cervezas	Precios económicos por compra directa
DISLICORES	ROLDANILLO	Bebidas Alcohólicas	Precios económicos por compra directa
TOCAZ	BOGOTÁ	Toallas de mano y cuerpo	Descuento por compra en masa
ALMACENES SÍ	CALI	Lencería	Descuento por compra en masa

7.2.4. Sustitutos

En cuanto a la propensión a sustituir, es necesario resaltar algunos de los sustitutos básicos de los servicios prestados por el hotel, aunque satisfacen la misma necesidad no cuentan con el calificativo de “hotel”, son lugares que no se encuentran en el mismo nivel en cuanto a infraestructura y no ofrecen la misma calidad de los hoteles. Estos lugares son reconocidos por la asociación hotelera y turística como alojamientos, lo que aumenta la propensión a sustituir. Para efectos del trabajo se han escogido establecimientos de la base de datos suministrada por Cotelvalle de forma aleatoria.

Tabla 6. *Empresas sustituidoras.*

SUSTITUTOS	CIUDAD	PORTAFOLIO	SUBCATEGORIA
HOSPEDAJE FAMILIAR Y TIENDA EL CORRAL	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Alojamiento Rural
HOSTAL CAMPESTRE LA CURVA	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Apartahotel
ECO-AVENTURA VILLA DANIELA	BOLIVAR	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Alojamiento Rural
LOS LAGOS DEL OTUM	BOLIVAR	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Alojamiento Rural
HOSTERIA MURGAL MG	BOLIVAR	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Hostal
APARTAHOTEL LA UNION	LA UNION VALLE	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Aparta Hotel
HOTEL LAS AMERICAS CASTRILLON	ZARZAL	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Aparta Hotel
APARTA HOTEL SAN LUCAR	ZARZAL	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Aparta Hotel
HOTEL NIKO	ZARZAL	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Vivienda Turística
HOSTAL CAMPESTRE LA CURVA	ROLDANILLO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Aparta Hotel
HOSTAL LA VID	LA UNIÓN	Hospedaje, Salón, Reuniones Empresariales, Restaurante, Zona social con juegos de mesa	Hostal
COMPLEJO TURISTICO VILLA JULIANA	LA UNIÓN	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Alojamiento Rural
CHALET REAL HOSTAL	LA UNIÓN	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Alojamiento Rural
PETIT HOTEL BELLA MONTAÑA	LA UNIÓN	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Vivienda Turística
HOSPEDAJE Y BILLARES EL ROMBOI	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Hostal
HOTEL LAS PIRAMIDES ZARAGOZA	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Apartahotel
CENTRO RECREACIONAL Y VACACIONAL VILLASOL	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Alojamiento Rural
FINCA CAMPESTRE VILLA SANTANA	CARTAGO	Establecimiento de alojamiento y hospedaje	Alojamiento Rural

7.3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Caracterizadas las fuerzas se procedió a analizar cada una de ellas desde diferentes variables que permitieran concluir el impacto que cada una de ellas tiene en el sector y, finalmente, la presión que de manera conjunta ejercen las fuerzas competitivas de Porter.

7.3.1. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

Caracterizados los competidores locales y regionales se procede a describir la fuerza de la rivalidad desde las variables fundamentales en el sector:

- **Crecimiento del sector**

A través de la variación del PIB para el año 2016 se pudo identificar que el sector dentro del cual se ubican los hoteles obtuvo un crecimiento del 2,0% respecto al año anterior (Ver figura 10). Estos resultados son producto de un esfuerzo que ha hecho el gobierno por promover el turismo a nivel internacional. Algo que fomenta el crecimiento de este sector, además de lo mencionado anteriormente es que el país cuenta con una diversidad de paisajes naturales y climas, razón por la cual se convierte en un lugar ideal para el ecoturismo, el turismo de aventura, náutico, cultural, entre otros, lo cual hace que esta variable tenga una puntuación alta.

- **Número de competidores**

En el norte del departamento vallecaucano son varias las empresas que se dedican a prestar el servicio de alojamiento. Según los datos suministrados por COTELVALLE, esta zona cuenta con

53 establecimientos constituidos formalmente que prestan este servicio, sin embargo, las diferencias se hacen notorias en el momento de obtener una mejor posición en el mercado, ofreciendo un servicio diferenciado para atraer tanto visitantes nacionales como extranjeros. En el municipio de Roldanillo existen ocho empresas que se dedican a esta actividad, por su parte Cartago cuenta con 28 establecimientos, seguido por Zarzal con 8 y por último La Unión con 6. Esto permite inferir que es un sector fragmentado con muchos competidores y que fomenta una Alta rivalidad.

- **Diferenciación**

Las empresas que compiten en el sector hotelero manejan portafolios de servicios similares. Sin embargo, a nivel local se marca una diferencia, ya que, no existe un hotel que ofrezca el mismo confort, tranquilidad, zona de parqueo, servicio de restaurante e incluso instalaciones modernas que le dan un toque diferenciador al servicio prestado en el Hotel Oasys Blue. Esta variable es muy importante debido al cambio constante y a la situación económica, por esta razón hay que darle un poco más al cliente para terminar fidelizándolo, puesto que, los rivales locales pueden competir con precios pero no con calidad. En comparación con los competidores a nivel regional, el servicio prestado por el Hotel Oasys Blue no es tan diferenciado, pero dichos competidores están en la capacidad de ofrecer otro tipo de atractivos. Se puede concluir que esta variable contribuye a que la rivalidad regional sea Alta por la constante búsqueda de diferenciarse e innovar para el cliente.

- **Capacidad Instalada**

Para un sector como este, la capacidad instalada es una variable importante a la hora de incrementar la oferta y extenderse a nuevos mercados. La capacidad instalada con la que cuenta el hotel Oasys Blue se encuentra dentro del promedio de número de habitaciones en comparación con los competidores locales y regionales de acuerdo a la información suministrada por COTELVALLE. Un factor a tener en cuenta es que el hotel no supera el 40% de ocupación promedio mensual en temporada baja (Marzo – Diciembre) (Ver figura 13). De forma general, el hotel Oasys Blue no hace uso de más del 60% de su capacidad instalada en gran parte del año, por lo tanto, el impacto de esta variable en la rivalidad es Medio.

- **Barreras de salida**

Las inversiones que empresas de esta índole necesitan son representativas, ya que el capital de trabajo y los costos en los que hay que incurrir son considerables al inicio de las actividades, al igual que la innovación en el servicio que día a día exige el sector. La fuerza que ejerce esta variable es Alta, dado que no es tan fácil salir de un mercado tan grande y competitivo, por lo tanto, se puede mencionar que las barreras son de tipo económico debido a los costes legales y laborales (indemnizaciones), y el valor de la inversión inicial para la construcción de la edificación al igual que la adquisición de los activos de operación. Evidentemente el que las barreras sean altas contribuye a que las empresas no puedan salir fácilmente de un mercado tan competitivo, puesto que la salida definitiva es más compleja que la decisión de vender, por este motivo no se ve a diario la salida de hoteles del mercado.

Tabla 7. *Intensidad de la Rivalidad entre los competidores Actuales.*

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Crecimiento del sector	20%	2	0,4
Número de competidores	20%	1	0,2
Diferenciación	15%	2	0,3
Capacidad instalada	15%	3	0,45
Barreras de salida	30%	1	0,3
TOTAL	100%	9,0	1,7

5. Muy Bajo 4. Bajo 3. Medio 2. Alto 1. Muy alto

De 3 hacia arriba: Rivalidad baja y de 3 hacia abajo: Rivalidad alta

De acuerdo al análisis desde las diferentes variables, la fuerza de la rivalidad en el sector hotelero es alta al obtener una ponderación del 1,7. Variables como el alto número de competidores, el crecimiento del sector, el grado de diferenciación, las barreras de salida considerables y la capacidad instalada en un nivel medio hacen que la rivalidad sea una fuerza notoria.

7.3.2. Poder negociador de los clientes

Este poder muestra que tan persuasivos pueden ser los clientes a que las empresas bajen sus precios, siendo estos consumidores finales o grandes empresas, dependiendo el nivel de persuasión la fuerza puede ser o no una amenaza. Las variables a analizar son las siguientes:

- **Concentración en ventas**

Los clientes se encuentran concentrados, ya que, hay muchas personas que demandan el servicio de alojamiento por motivo de ocio, trabajo, entre otros. Por este motivo no ejercen una fuerza considerable para establecer las condiciones de negociación.

- **Amenaza de integración hacia atrás**

En cuanto a la posibilidad que tienen los consumidores de integrarse hacia atrás y volverse su mismo proveedor son muy bajos, ya que, no cuentan con intereses estratégicos para realizar dicha integración y resulta bastante complejo.

- **Información que posee el cliente**

En la sociedad informacional del hoy, es muy poco probable no tener acceso a la información suficiente para cualquier conocimiento que deseemos adquirir. El cliente, al obtener información en cuanto al servicio de alojamiento, precios del mercado, y todo lo demás que concierne a la empresa, le proporciona una mayor ventaja negociadora. A su vez, la información que tienen sobre su proveedor es significativa y buscan que la comodidad y los recursos para facilitar su trabajo se encuentren en un solo lugar. En definitiva, cuando el cliente cuenta con información, ejerce una fuerza alta al estar en una posición mejor que le asegura que obtendrá precios favorables.

- **Importancia del servicio para el cliente**

El servicio que ofrece el Hotel Oasys Blue es muy importante para los corporativos quienes buscan un lugar en el cual puedan descansar después de una larga jornada de trabajo. Por otro

lado, los turistas extranjeros también reconocen la importancia del servicio ofrecido, al visitar el hotel durante los campeonatos de parapente que se realiza año tras año en la región y en donde se hace evidente el gusto de estos por el servicio. Finalmente en cuanto a las familias cabe mencionar que durante las vacaciones se convierte en el lugar elegido por muchos que buscan calidad en el servicio y un ambiente cordial y amable. Se puede concluir que el servicio que ofrece el hotel es importante para los clientes, por esta razón el impacto que genera esta variable es alto al no contar con poder de negociación.

Tabla 8. *Poder Negociador de los Clientes.*

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Concentración en ventas	40%	4	1,6
Amenaza de integración hacia atrás	10%	1	0,1
Información que posee el cliente	20%	4	0,8
Importancia del servicio para el cliente	30%	4	1,2
TOTAL	100%	13,0	3,7

1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Medio 4. Alto 5. Muy alto

De 3 hacia arriba: el poder negociador de los clientes bajo y de 3 hacia abajo: el poder negociador de los clientes alto.

El poder de negociación de los clientes frente a la empresa es bajo con una ponderación de 3,7; debido a que las ventas están concentradas, el servicio representa gran importancia para el cliente y no existe hasta el momento posibilidad de que se integren hacia atrás, por lo que no tienen el poder de negociación suficiente para establecer las condiciones durante la prestación del servicio.

7.3.3. Poder negociador de los proveedores

Las principales variables involucradas para el análisis de esta fuerza son las siguientes:

- **Concentración de los proveedores**

Los proveedores se encuentran generalmente concentrados, ya que, las empresas que ofrecen los productos demandados por el Hotel se encuentran cerca y por lo tanto están disponibles, lo que termina favoreciendo a las empresas del sector a quienes surten. En conclusión el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que, no ejercen una influencia considerable.

- **Importancia de la empresa para el proveedor**

En el caso del sector hotelero, los proveedores juegan un papel importante en este tipo de actividad económica. Las compras en masa que realiza el hotel representan un porcentaje considerable de las ventas de los proveedores.

- **Costo de cambio de proveedor**

Al haber varias opciones de proveedor, de manera genérica se puede decir que el cambio de un proveedor a otro no afecta el costo. Si se es más específico sí se podría afectar factores como la calidad, pero en últimas este es compensado por el precio que se puede pagar de menos al cambiar de un proveedor a otro. Para el sector hotelero existe un poder de negociación es bajo, dado que son muchos los que ofrecen los insumos, donde si uno de los proveedores incumple a la hora de entrega, el hotel puede recurrir a la opción de cambiar de proveedor. Por este motivo se

puede decir que el poder de negociador de los proveedores a partir de esta variable es Bajo, al ser fácilmente sustituible.

- **Cooperación con proveedores**

Los proveedores tratan de dar las mayores garantías a la empresa y a su vez lo apalanca con las políticas de cartera y descuentos que les concede para mantener las relaciones comerciales con el hotel. Sin embargo, de acuerdo a la evaluación de las variables anteriores, se puede evidenciar que, los productos son altamente sustituibles y que al existir una serie de descuentos por medio de las alianzas con los supermercados, hace que haya un alto nivel de cooperación con los diferentes proveedores.

Tabla 9. *Poder Negociador de los Proveedores.*

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Concentración de los proveedores	25%	4	1,0
Importancia de la empresa para el proveedor	20%	4	0,8
Costo de cambio de proveedor	25%	2	0,5
Cooperación con proveedores	30%	4	1,2
TOTAL	100%	14,0	3,5

1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Medio 4. Alto 5. Muy alto

De 3 para arriba: el poder de los proveedores es bajo y de 3 para abajo: el poder de los proveedores es alto.

El poder de negociación con los proveedores es bajo al obtener una ponderación del 3,5 ya que estos se encuentran concentrados, la empresa es muy importante, el costo de cambio y la cooperación hacen que no se presenten como una amenaza real.

7.3.4. Propensión a sustituir

Aunque los hostales, apartamentos, residencias, moteles y hoteles se encuentran en una misma clasificación. Para el análisis de esta fuerza en el sector se busca ser muy preciso con cuatro variables claves:

- **Relación entre precio/calidad del servicio sustitutivo**

El precio ofertado por el Hotel Oasys Blue respecto al precio derivado de los establecimientos que satisfacen la necesidad del huésped en alojamiento (los hostales, aparta hoteles, alojamiento rural, y vivienda turística), puede variar a gran escala por el tipo de habitación, los servicios ofertados y el tamaño e instalaciones de los productos sustitutivos. En cuanto a la calidad del servicio y la comodidad del hotel cabe destacar que posee una gran ventaja por ofrecer un servicio más completo y con atributos que agregan valor en comparación con los sustitutos. Esta variable ejerce una fuerza media al satisfacer cierta necesidad del cliente pero bajo condiciones que son inferiores a las del hotel, por lo tanto, el impacto radica en los precios y calidad ofrecida por estos establecimientos.

- **Costes de cambio**

Los costes de cambio son relativamente bajos, puesto que, existe una cantidad considerable de hostales, aparta hoteles, alojamiento rural, y vivienda turística disponibles para los clientes. Por lo tanto esta fuerza tiene un impacto bajo y afecta negativamente los intereses del hotel.

- **Disponibilidad del sustituto**

Los servicios de alojamiento están a disposición en casi cualquier sitio, ya que, al momento de buscar economía se tiene la alternativa de elegir lugares que ofrecen servicios sustitutivos (hostales, aparta hoteles, alojamiento rural, y vivienda turística). En esta variable dependiendo de las necesidades del cliente, este puede demandar en gran medida el servicio sustitutivo. Esta variable representa un impacto muy alto de acuerdo al tipo de cliente.

- **Limitación del rendimiento del sector por amenaza de sustitutos**

El sector se ve altamente limitado por la amenaza de los servicios sustitutivos, ya que, en muchas ocasiones para hacer frente a una competencia de precios ponen en riesgo la calidad del servicio ofrecido.

Tabla 10. *Propensión a Sustituir.*

PROPENSIÓN A SUSTITUIR			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Relación entre precio/calidad del servicio sustitutivo	20%	3	0,6
Costes de cambio	30%	4	1,2
Disponibilidad del sustituto	20%	1	0,2
Limitación del rendimiento del sector por amenaza de sustitutos	30%	1	0,3
TOTAL	100%	9,0	2,3

5. Muy Bajo 4. Bajo 3. Medio 2. Alto 1. Muy alto

De 3 hacia arriba: son bajos los productos sustitutos y de 3 hacia abajo: son altos los productos sustitutos.

Los servicios sustitutivos mencionados cuentan con una importante fuerza en el sector con una ponderación de 2,3. Esta fuerza considerándose en un nivel alto se logra definir por las siguientes

razones: en primer lugar, por la cantidad que integran estos establecimientos, seguido de los costes de cambio que son relativamente bajos, la relación entre precio y calidad que son notorios y por último la alta propensión del cliente hacia el servicio sustitutivo.

7.3.5. Posibilidad ingreso nuevos competidores

Para constituir una empresa de esta índole hay que analizar ciertas variables que permitirán concluir si el impacto de la fuerza es alto o bajo. Se ha dado un peso relativo a cada una de las variables que componen la fuerza de acuerdo a su importancia en el sector, identificándose el siguiente orden: requisitos de capital, saber hacer (know how), requisitos legales, efecto experiencia/aprendizaje y reacción de competidores actuales. A continuación se caracterizan algunas variables:

- **Efecto experiencia/aprendizaje**

El tiempo en el sector y el reconocimiento en el mismo es un factor importante para lograr reducir costos. Desde la experiencia del inversionista es necesario conocer el funcionamiento y darse a conocer como empresa dedicada a la prestación del servicio de alojamiento, para que las relaciones con los proveedores se puedan dar de mejor forma en cuanto a cartera y alianzas. Otro factor importante que solamente lo da la experiencia es el pronóstico de demanda de los clientes, en donde se aprende a tener control de cada situación que se presenta ante una alta o baja ocupación, como por ejemplo conocer las cantidades necesarias, las formas de pago adecuadas para evitar iliquidez, contratación de mano de obra adecuada, entre otros. Por esta razón, la fuerza es baja para la empresa, ya que, en el momento de su constitución el inversionista no contaba con

la experiencia necesaria en este tipo de negocio, sin embargo, a través del tiempo la ha ido adquiriendo.

- **Requisitos de capital**

Cabe mencionar que el sector hotelero exige una alta inversión inicial, dependiendo de la amplitud que se le quiera dar al negocio. Si se pretende iniciar fuertemente la inversión en activos especializados, infraestructura propia, contratación de personal idóneo y otros conceptos se calcularía alrededor de una inversión inicial de \$1.000.000.000, lo que limitaría la incursión en el sector de nuevos competidores. Se puede decir que los requisitos de capital ejercen una fuerza Alta debido a que la construcción de este tipo de edificaciones requiere una alta inversión de capital. Para el Hotel Oasys Blue, esta variable tiene un peso importante, porque el inversionista tuvo que invertir un capital cercano a los mil millones.

- **Reacción de competidores actuales**

Al analizar el sector se evidenció que cada vez que un nuevo competidor se avecina, se inicia un proceso de reducción del precio de los servicios para tratar de sacarlo del mercado. Sin embargo, esto no sucede con frecuencia, puesto que las condiciones que impone el sector para la salida de este tipo de empresas no son fáciles. La fuerza que ejercen los competidores actuales ante el ingreso de nuevos competidores es Alta, puesto que, pueden competir con precios y de esta manera obligan al nuevo competidor a que reduzca tarifas.

- **Requisitos legales**

De acuerdo a la normatividad vigente las empresas del sector hotelero deben implementar la NTS-002 con el fin de expedición por primera vez o renovación del RNT para cumplir con los

requisitos legales, lo cual demanda tiempo y costos adicionales para cumplir con una serie de requerimientos establecidos en la norma.

- **Saber hacer (Know How)**

En esta variable se hace alusión a la capacidad que la empresa debe de tener para poder funcionar adecuadamente en el sector, permitiendo conocer el funcionamiento de los procesos claves y la mano de obra calificada para la prestación del servicio a través de la experiencia. En conclusión el saber hacer ejerce una fuerza Alta, puesto que, es de vital importancia tener un amplio conocimiento sobre todo lo relacionado con la prestación del servicio, para que este sea de la mejor calidad y satisfaga las necesidades de los clientes.

Tabla 11. *Matriz de Ingreso de Competidores Potenciales.*

MATRIZ DE INGRESO DE COMPETIDORES POTENCIALES			
VARIABLE	PESO RELATIVO	VALOR	PONDERACIÓN
Efecto experiencia/aprendizaje	15%	2	0,3
Requisitos de capital	30%	5	1,5
Reacción de competidores actuales	10%	1	0,1
Requisitos Legales	20%	5	1,0
Saber hacer (Know How)	25%	4	1,0
TOTAL	100%	17,0	3,9

1. Muy Bajo 2. Bajo 3. Medio 4. Alto 5. Muy alto

De 3 hacia abajo, los ingresos potenciales son altos y de 3 hacia arriba, los ingresos potenciales son bajos

La posibilidad de ingresos potenciales es baja con una ponderación del 3,9; dado que se observa desde el análisis de estas variables como el Know How, los requisitos legales como la norma de sostenibilidad, los exigentes requisitos de capital, y la curva de aprendizaje en el sector

limitan el ingreso de nuevos competidores bajo características similares a las del Hotel Oasys Blue.

7.4. Matriz Análisis de los factores externos (EFE)

Para la elaboración de la EFE para la empresa Hotel Oasys Blue se tuvo en cuenta los siguientes aspectos: Los valores para la calificación son: 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); y para cada variable la calificación es de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor:

4 Respuesta Excelente

3 Respuesta por Arriba del Promedio

2 Respuesta de Nivel Promedio

1 Respuesta Deficiente

Tabla 12. *Matriz de Evaluación de los Factores Externos.*

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1 Competencia Mundial de Parapentismo	0,06	3	0,18
2 Avances Tecnológicos	0,07	1	0,07
3 Diversidad de Canales Promocionales Online	0,05	2	0,1
4 Plan de Desarrollo Y Turismo	0,07	2	0,14
5 Variedad de Atractivos Turísticos	0,07	1	0,07
6 Proceso de Paz	0,06	2	0,12
7 Aumento de Llegada de Turistas Extranjeros	0,07	3	0,21
8 Valorización del Dolar	0,05	2	0,1
9 Oferta de Mano de Obra Calificada	0,06	2	0,12
AMENAZAS			
10 Crecimiento del Sector	0,05	2	0,1
11 Alto Numero de Competidores	0,04	2	0,08
12 Poca Explotación de los atractivos Turísticos del Municipio	0,04	2	0,08
13 Mejoras de los productos Sustitutos	0,04	2	0,08
14 Parahoteleria	0,04	2	0,08
15 Estacionalidad de la Demanda	0,07	1	0,07
16 Competencia Desleal	0,03	2	0,06
17 Reforma Tributaria	0,04	1	0,04
18 Aumento de la Inversion Extranjera	0,05	2	0,1
19 Problemas de Seguridad	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		1,88

La matriz EFE para el Hotel Oasys Blue arrojó un valor ponderado de 1.88, lo cual, indica que la empresa no responde de manera eficiente a las oportunidades y amenazas presentes en el sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa no aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes ni tampoco reducen los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. El resultado obtenido se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

8. Desarrollo del segundo objetivo: variables internas del hotel Oasys Blue

Al conocer el impacto del entorno externo de la compañía se procede a realizar un análisis a los factores internos. Para llevar a cabo el análisis de las variables internas del Hotel Oasys Blue, es necesario realizar un análisis de las fortalezas y debilidades a través de la matriz de evaluación del factor interno (EFI) para posteriormente analizar tanto las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas mediante la elaboración de la matriz DOFA, con el objetivo de establecer estrategias que mejoren la competitividad de la empresa.

8.1. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

Para la elaboración de la EFI para la empresa Hotel Oasys Blue se tuvo en cuenta los siguientes aspectos: Los valores para la calificación son: 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); y para cada variable la calificación corresponde así:

1 Debilidad Mayor

2 Debilidad Menor

3 Fortaleza Menor

4 Fortaleza Mayor

Tabla 13. *Matriz de Evaluación de los Factores Internos.*

FACTORES INTERNOS CLAVE		VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Calidad del Servicio	0,08	4	0,32
2	Instalaciones Nuevas	0,05	4	0,2
3	Activos de Operación: Habitaciones Confortables	0,06	4	0,24
4	Clima Organizacional	0,05	3	0,15
5	Servicios Adicionales y Complementarios	0,04	3	0,12
6	Publicidad	0,05	4	0,2
7	Compromiso de los empleados con la empresa	0,03	4	0,12
8	Poca Rotación del Personal	0,04	3	0,12
9	Zona de Parqueo	0,03	4	0,12
10	Diferenciación en el Mercado Local	0,04	4	0,16
11	Rotación de Cartera	0,05	3	0,15
DEBILIDADES				
12	Diseño de la Planta Física: Ausencia de Ascensor y Tanque de Reserva de Agua	0,09	1	0,09
13	No existe un Plan Estratégico	0,05	2	0,1
14	Ausencia de Software Hotelero	0,06	2	0,12
15	Ausencia de Planes de Mercadeo	0,03	2	0,06
16	Precios Altos	0,07	1	0,07
17	Los Procesos son Informales o Empíricos, No están Estandarizados	0,03	2	0,06
18	Ausencia de marketing digital	0,04	2	0,08
19	Dominio de Otros Idiomas	0,05	2	0,1
20	Limitación en el Nicho de Mercado	0,06	1	0,06
TOTAL		1		2,64

Una vez realizada la ponderación de las fortalezas y debilidades del hotel Oasys Blue se puede observar un resultado de 2,64, lo cual significa que la compañía posee una posición interna sólida al tener sus fortalezas por encima del promedio.

Las principales fortalezas de la empresa son la calidad del servicio, sus instalaciones, los activos de operación, el clima organizacional, la publicidad y la rotación de cartera.

Por el contrario sus mayores debilidades son el diseño de la planta física al no contar con un ascensor ni un tanque de almacenamiento de agua, la ausencia de un software hotelero, los precios altos en la prestación del servicio y la limitación en el nicho de mercado.

8.1. Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Calidad del Servicio	D1	Limitación en el nicho de mercado
		F2	Zona de Parqueo	D2	Diseño de la planta física (Ausencia de acensor y tanque de reserva de agua)
		F3	Publicidad (Participación en eventos, vallas publicitarias)	D3	Ausencia de un software hotelero
		F4	Poca rotación del Personal	D4	Precios altos
		F5	Clima Organizacional	D5	No existe plan estratégico
		F6	Instalaciones Nuevas	D6	Procesos empíricos, no están estandarizados
		F7	Activos de Operación - Habitaciones confortables	D7	Dominio de otros idiomas
		F8	Compromiso de los empleados con la empresa	D8	Ausencia de planes de mercadeo
		F9	Servicios adicionales y complementarios	D9	Ausencia de marketing digital
		F10	Diferenciación en el mercado local		
		F11	Rotación de Cartera		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Competencia Mundial de Parapentismo	1	Contratación de mano de obra calificada (F1, F4, F5, F8, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O7)	1	Promover los contenidos de la página web (D1, D5, D7, D8, D9, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)
O2	Plan de desarrollo y turismo			2	Reinvertir las utilidades en la mejora de las instalaciones (D1, D2, O1, O2, O3, O4, O5, O8)
O3	Valorización del dólar	2	Capacitación del personal en dominio de inglés y en otras áreas (F1, F3, F8, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8)	3	Elaboración de plan estratégico (D1, D4, D5, D6, D8, D9, O6, O7, O8, O9)
O4	Aumento de llegada de turistas extranjeros	3	Creación de alianzas estratégicas con empresas (F1, F3, F7, F8, F9, F10, O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9)	4	Adquisición de software hotelero (D3, D6, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8)
O5	Proceso de Paz				
O6	Diversidad de canales promocionales on-line				
O7	Oferta de mano de obra calificada				
O8	Avances Tecnológicos				
O9	Variedad de atractivos turísticos				
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Competencia desleal	1	Fidelización de clientes con un buen servicio y seguimiento posventa (F1, F2, F5, F6, F7, F8, F9, F10, A1, A3, A4, A5, A6, A9)	1	Elaboración de costeo para rediseñar la política de precios (D4, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A9)
A2	Reforma tributaria			2	Diseño de plan de mercadeo (D1, D4, D5, D8, D9, A1, A3)
A3	Crecimiento del sector	2	Creación de promociones y tarifas especiales (F1, F3, F6, F7, F8, F9, F10, F11, A1, A3, A4, A5, A6, A9)		
A4	Mejora de los productos sustitutos				
A5	Número de competidores actuales				
A6	Parahotelaria				
A7	Poco explotación de los atractivos turísticos del municipio				
A8	Problemas de seguridad				
A9	Estacionalidad de la demanda				
A10	Altas barreras de salida				

Figura 13. Matriz DOFA Hotel Oasys Blue.

9. Desarrollo del tercer objetivo: diagnóstico financiero del Hotel Oasys Blue

El diagnóstico financiero proporcionará una visión sobre la posición financiera y el desempeño de la empresa. A través de la aplicación de razones financieras, macroinductores de valor como el EVA y otras técnicas de análisis (Vertical y Horizontal) a los Estados Financieros históricos se podrá evaluar detalladamente el comportamiento y las variaciones producidas en los periodos determinados.

Según Héctor Ortiz Anaya “El diagnóstico financiero consiste en tomar las cifras de los estados financieros de una empresa, al igual que la información básica de tipo cualitativo, y, con base en la misma, obtener información y conclusiones importantes sobre la situación financiera del negocio, sus fortalezas sus debilidades y las acciones que es necesaria emprender para mejorar dicha situación”. (Rivera Godoy, 2004).

De acuerdo a lo anterior, es importante mencionar que de nada sirve contar con información financiera si no es interpretada o comprendida. De allí surge la necesidad del análisis financiero.

9.1. Análisis vertical

A continuación se presentan el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados del Hotel Oasys Blue a 31 de diciembre de los años 2015 y 2016 para proporcionar el análisis vertical de los mismos. Se indicará la participación de los costos y gastos frente al total de Ingresos, al igual que, la participación de los pasivos y Patrimonio con respecto al total de Activos.

 HOTEL OASYS BLUE ESTADO DE RESULTADOS Expresado en Millones de Pesos Colombianos					
	2015	%	2016	%	
VENTAS	\$ 366.554.469	100,00%	\$ 420.537.420	100,00%	
OPERACIONALES	\$ 366.554.469	100,00%	\$ 420.537.420	100,00%	
COSTO	\$ 271.505.178	74,07%	\$ 281.182.531	66,86%	
COSTO DE VENTAS	\$ 125.580.026	46,25%	\$ 123.014.201	43,75%	
COSTO DE PRODUCCION	\$ 139.046.521	51,21%	\$ 146.260.313	52,02%	
COSTOS INDIRECTOS DE OPN	\$ 6.878.631	2,53%	\$ 11.908.017	4,23%	
UTILIDAD BRUTA	\$ 95.049.291	25,93%	\$ 139.354.889	33,14%	
GASTOS	\$ 120.882.992	32,98%	\$ 165.409.881	39,33%	
DE ADMINISTRACION	\$ 38.214.093	31,61%	\$ 71.679.631	43,33%	
DE VENTAS	\$ 82.668.899	68,39%	\$ 93.730.250	56,67%	
PERDIDA OPERACIONAL	-\$ 25.833.701	-7,05%	-\$ 26.054.992	-6,20%	
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 234.611	0,06%	\$ 1.877.726	0,45%	
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 6.662.395	1,82%	\$ 8.599.837	2,04%	
PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 32.261.485	-8,80%	-\$ 32.777.103	-7,79%	

Figura 14. Análisis Vertical Estado de Resultados 2015 -2016 Hotel Oasys Blue.

Para el análisis vertical del Estado de Resultados del Hotel Oasys Blue se tuvieron en cuenta los parámetros establecidos por USALI (Sistema Uniforme de Cuentas para Hoteles). Los parámetros establecidos para obtener de 20% a 25% de Utilidad Neta son:

- Costos y gastos departamentales/Ventas totales: 30% a 35%
- Gastos habitaciones/Ventas habitaciones: 7% al 9%
- Gastos alimentos y bebidas/Ventas alimentos y bebidas: 17% al 20%
- Utilidad departamental 65%

Al observar el Estado de resultados para el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2.015, se pudo determinar que el rubro con mayor participación con relación a los ingresos es el costo con el 74,07%, seguido de los gastos con un 32,98%, la utilidad bruta con el 25,93% y por último los gastos no operacionales con un 1,82%. Así mismo se puede destacar

la pérdida del ejercicio con una participación del 8,80% del total de las ventas de la organización durante ese periodo.

Para el año 2016 se pudo determinar que el rubro con mayor participación con relación a los ingresos es el costo con el 66,86%, seguido de los gastos con un 39,33%, la utilidad bruta con el 33,14% y por último los gastos no operacionales con un 2,04%. En este periodo se muestra nuevamente una pérdida del ejercicio con un 7,79% del total de las Ventas del Hotel.

De acuerdo con los parámetros para el sector hotelero, no se logra identificar el desarrollo operacional de cada departamento, es decir no se puede reconocer los costos y gastos de las áreas que componen el hotel (habitaciones y alimentos y bebidas). Sin embargo al comparar los resultados obtenidos por la empresa con los parámetros, se determina que la empresa no cumple con dichos estándares al arrojar una pérdida. El porcentaje de utilidad bruta/ventas del hotel, está muy alejado de la establecida por USALI. Esto significa que la empresa está incurriendo en costos notablemente gastos para la prestación del servicio, ocasionados por una mala clasificación de éstos.

El porcentaje de utilidad de operación en este caso perdida, refleja que en el año 2015 y 2016, la empresa no demostró tener habilidad para producir utilidades con el desarrollo normal del objeto social. Así mismo, se identifica que los gastos no operacionales se encuentran mal clasificados, ya que, constituyen un gasto de venta por concepto de gastos financieros generados por la recepción de pagos con tarjeta.

De lo anterior se puede concluir que los resultados obtenidos por el hotel durante el año 2015 y 2016 no son satisfactorios y tampoco están dentro de los parámetros establecidos por el sector hotelero.



HOTEL OASYS BLUE
BALANCE GENERAL
Expresado en Millones de Pesos Colombianos

	2015	%	2016	%
ACTIVO	\$ 837.708.489	100,00%	\$ 833.040.204	100,00%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 39.017.739	4,66%	\$ 64.094.782	7,69%
11 EFECTIVO	\$ 7.430.856	19,04%	\$ 19.604.217	30,59%
1105 CAJA GENERAL	\$ 910.996	12,26%	\$ 1.617.530	8,25%
1110 BANCOS	\$ 6.519.860	87,74%	\$ 17.986.687	91,75%
13 DEUDORES	\$ 27.608.278	70,76%	\$ 39.153.645	61,09%
1305 CLIENTES	\$ 11.492.189	41,63%	\$ 19.333.440	49,38%
1310 CUENTAS CTES COMERCIALES	\$ -	0,00%	\$ 250.000	0,64%
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 10.211.960	36,99%	\$ 8.144.544	20,80%
1355 ANTICIPO DE IMPTOS Y CONTNES	\$ 5.436.129	19,69%	\$ 6.380.606	16,30%
1380 CUENTAS POR COBRAR	\$ 468.000	1,70%	\$ 5.045.055	12,89%
14 INVENTARIOS	\$ 3.978.605	10,20%	\$ 5.336.920	8,33%
1405 MATERIAS PRIMAS	\$ 3.727.103	93,68%	\$ 2.337.981	43,81%
1435 MERCANCIAS NO FAB POR LA EMP	\$ 153.452	3,86%	\$ 2.164.472	40,56%
1455 SUMINISTROS DE ASEO	\$ -	0,00%	\$ 736.417	13,80%
1460 ENVASES Y EMPAQUES	\$ 98.050	2,46%	\$ 98.050	1,84%
15 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 798.690.750	95,34%	\$ 768.945.422	92,31%
1504 TERRENOS	\$ 70.587.000	8,84%	\$ 70.587.000	9,18%
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$ 799.413.000	100,09%	\$ 800.541.900	104,11%
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 990.000	0,12%	\$ 990.000	0,13%
1524 EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.354.000	0,17%	\$ 1.354.000	0,18%
1536 EQUIPO DE HOTELES Y RTES	\$ 8.446.062	1,06%	\$ 18.771.925	2,44%
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 82.099.312	-10,28%	-\$ 123.299.403	-16,03%
PASIVO	\$ 67.441.535	8,05%	\$ 31.792.148	3,82%
PASIVO CORRIENTE	\$ 67.441.535	100,00%	\$ 31.792.148	100,00%
22 PROVEEDORES	\$ 1.152.131	1,71%	\$ 5.860.709	18,43%
2205 NACIONALES	\$ 1.152.131	100,00%	\$ 5.860.709	100,00%
23 CUENTAS POR PAGAR	\$ 16.184.643	24,00%	\$ 1.889.920	5,94%
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 9.500.707	58,70%	\$ 1.889.920	100,00%
2365 RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 4.920.762	30,40%	\$ -	0,00%
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS	\$ 1.763.174	10,89%	\$ -	0,00%
24 IMPTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 37.472.428	55,56%	\$ 18.922.170	59,52%
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	\$ 22.640.537	60,42%	\$ 10.447.294	55,21%
2495 OTROS	\$ 14.831.891	39,58%	\$ 8.474.876	44,79%
28 OTROS PASIVOS	\$ 12.632.333	18,73%	\$ 5.119.349	16,10%
2810 DEPOSITOS RECIBIDOS	\$ 12.553.333	99,37%	\$ 5.119.349	100,00%
2815 ING RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$ 79.000	0,63%	\$ -	0,00%
PATRIMONIO	\$ 770.266.954	91,95%	\$ 801.248.056	96,18%
3115 CAPITAL SOCIAL	\$ 843.578.096	109,52%	\$ 907.336.301	113,24%
3610 PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 32.261.486	-4,19%	-\$ 32.777.103	-4,09%
3710 PERDIDAS ACUMULADAS	-\$ 41.049.656	-5,33%	-\$ 73.311.142	-9,15%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 837.708.489	100,00%	\$ 833.040.204	100,00%

Figura 15. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Se puede observar en la figura anterior que en el año 2015 los activos están compuestos por: activo corriente en 4,66% y activo fijo en 95,34%, y en el año 2016 los activos están compuestos por: activo corriente en 7,69% y activo fijo en 92,31%, por lo tanto, se logra identificar que hay

una alta concentración en activos fijos, lo cual es normal en una empresa de servicios, en especial si se trata de un hotel, en el que las instalaciones implican una gran inversión en activos de operación para brindar confort en el servicio de alojamiento.

De igual manera, se detecta que para el año 2015 y 2016 dentro de los activos corrientes la cuenta más representativa es la de deudores con una participación del 70,76% y 61,09% respectivamente, la cual está compuesta principalmente por las cuentas por cobrar a clientes poniendo en un alto nivel de riesgo la cartera, al conceder tantos créditos sin ser recaudados en el mismo periodo, los cuales para el año 2015 tuvieron una participación de 41,63% y en el año 2016 una participación de 49,38%; en segundo lugar por los anticipos y avances con 36,99% y 20,80% respectivamente. Se logra evidenciar que el efectivo se encuentra en el segundo lugar de participación dentro de los activos corrientes con un 19,04% en el año 2015 y 30,59 en el 2016 en la cual se destaca la cuenta de Bancos. Por último se identifica los inventarios constituidos por las materias primas del restaurante y por los minibares dispuestos en el Lobby y en algunas habitaciones con nevera del Hotel, los cuales tienen una participación de 10,20% para el año 2015 y 8,33% para el año 2016 dentro de los activos corrientes, y demuestran que la empresa no depende esencialmente de este tipo de inventarios para desarrollar su actividad principal, sin embargo, hace parte de los servicios complementarios al de alojamiento.

La participación de los pasivos y el patrimonio frente al total de activos es de 8,05% y 91,95% respectivamente. La participación de los pasivos es relativamente baja comparada con el patrimonio. La distribución de éstos refleja la política de financiación que la empresa tiene en cada uno de los momentos. Se identifica la inexistencia de deuda a largo plazo al no evidenciarse el pasivo no corriente, también se identifica el predominio del patrimonio con una participación del 91,95% y 96,18% para el año 2015 y 2016 respectivamente. En el año 2015 se nota que la

participación de los pasivos corrientes es relativamente alta (8,05%) comparada con la participación de los activos corrientes (4,66%), lo que quiere decir que la empresa posee en el corto plazo un menor valor que las exigibilidades que tiene en el mismo periodo, lo que no sucede en el año 2016, ya que, nos encontramos con un comportamiento contrario al 2015. La anterior estructura no es la adecuada para este tipo de empresa, puesto que teniendo un alto nivel de inversiones su financiación también debería estar integrada por pasivos a largo plazo.

Por su parte en el patrimonio la partida más importante es el capital social con \$843.578.096 y un 109,52%, sin embargo las demás cuentas que componen el patrimonio están constituidas por pérdidas acumuladas con \$41.049.656 y un 5,33% y la pérdida del ejercicio con 32.261.486 y 4,19% constituidas principalmente por aquellas partidas que no constituyen verdadera salida de efectivo en el periodo (en este caso las depreciaciones).

En el año 2016 se tiene la cuenta del patrimonio donde el capital social sigue siendo la partida más importante con \$907.336.301 y un 113,24% frente al total del patrimonio, sin embargo las demás cuentas que lo componen están constituidas por pérdidas acumuladas con \$73.311.142 y un 9,15% y la pérdida del ejercicio con \$32.777.103 y con un 4,09%.

Se puede concluir que la financiación de esta empresa en su totalidad ha sido con recursos propios del inversionista y es quien en el momento de obtener los resultados del ejercicio se verá beneficiado o afectado en un 100%. Esto trae como consecuencia que haya una financiación de los activos con uno de los recursos más costosos (patrimonio), ya que, por lo general el inversionista espera una retribución mayor a la que reciba cualquier acreedor.

9.2. Análisis horizontal

Continuando con el diagnóstico financiero de la empresa para conocer cómo se encuentra, aplicamos el análisis horizontal a los Estados financieros del Hotel Oasys Blue, durante los periodos 2.015 y 2.016 para observar cuáles fueron las partidas que mayores variaciones absolutas y relativas obtenidas en esos periodos.

 HOTEL OASYS BLUE ESTADO DE RESULTADOS Expresado en Millones de Pesos Colombianos				
	2015	2016	Variación Relativa	Variación Absoluta
VENTAS	\$ 366.554.469	\$ 420.537.420	\$ 53.982.951	14,73%
OPERACIONALES	\$ 366.554.469	\$ 420.537.420	\$ 53.982.951	14,73%
COSTO	\$ 271.505.178	\$ 281.182.531	\$ 9.677.353	3,56%
COSTO DE VENTAS	\$ 125.580.026	\$ 123.014.201	-\$ 2.565.825	-2,04%
COSTO DE PRODUCCION	\$ 139.046.521	\$ 146.260.313	\$ 7.213.792	5,19%
COSTOS INDIRECTOS DE OPN	\$ 6.878.631	\$ 11.908.017	\$ 5.029.386	73,12%
UTILIDAD BRUTA	\$ 95.283.902	\$ 141.232.615	\$ 45.948.713	48,22%
GASTOS	\$ 120.882.992	\$ 165.409.881	\$ 44.526.889	36,83%
DE ADMINISTRACION	\$ 38.214.093	\$ 71.679.631	\$ 33.465.538	87,57%
DE VENTAS	\$ 82.668.899	\$ 93.730.250	\$ 11.061.351	13,38%
PERDIDA OPERACIONAL	-\$ 25.599.090	-\$ 24.177.266	\$ 1.421.824	-5,55%
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 234.611	\$ 1.877.726	\$ 1.643.115	700,36%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 6.662.395	\$ 8.599.837	\$ 1.937.442	29,08%
PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 32.261.485	-\$ 32.777.103	-\$ 515.618	1,60%

Figura 16. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Las ventas tuvieron un incremento positivo de \$53.982.951, ya que, para el año 2015 obtuvo un valor de \$366.554.469 y para el año 2016 de \$420.537.420, obteniendo una variación del 14,73%. Dicho incremento obedece a cambios en el nivel de tarifas y al comportamiento de las

líneas de servicios donde se analiza que el servicio de alojamiento tuvo un incremento muy representativo comparado con el servicio de alimentos y bebidas.

Los costos son directamente proporcionales a los ingresos por esta razón se evidenció un incremento de \$9.677.353 al pasar de \$271.505.178 a \$281.182.531 y con una variación del 3,56%. Dentro de éstos, los costos indirectos de operación tuvieron una mayor variación con un valor de \$6.878.631 para el año 2015 y para el año 2016 \$11.908.017 obteniendo un incremento de \$5.029.386 y una variación relativa del 73,12% como resultado del aumento en la contratación de personal, seguido de los costos de producción con un incremento de 5,19% al pasar de \$139.046.521 a \$146.260.313 y por último los costos de venta con una disminución de 2,04% al pasar \$125.580.026 a \$123.014.201.

Se evidencia que aunque existe una relación directa, los costos no incrementaron en la misma proporción de las ventas, confirmando nuevamente los errores en su clasificación durante el año 2015 y 2016.

Los gastos tuvieron un incremento de \$44.526.889 con una variación relativa del 36,83% al pasar de \$120.882.992 a \$165.409.881 para los años 2015 y 2016 respectivamente. Dentro de los gastos, la variación más representativa es la de los administrativos, el cual paso de \$38.214.093 en el año 2015 a \$71.679.631 en el año 2016, con una diferencia de \$33.465.538 y una variación relativa del 87,57% debido a un aumento en la contratación de personal, seguido de los gastos no operacionales con un valor de \$6.662.395 en el año 2015 y para el año 2016 de \$8.599.837 obteniendo un incremento de \$1.937.442 y una variación relativa del 29,08%, debido a que se realizaron en una mayor proporción pagos con tarjetas y por último los gastos de venta que aumentaron \$11.061.351 con una variación relativa del 13,38%, ya que, para el año 2015 obtuvo

un valor de \$82.668.899 y para el año 2016 de \$93.730.250, como consecuencia de la inversión realizada en publicidad.

La variación de los gastos de ventas obtuvieron un incremento similar al de las ventas, sin embargo este fue menor, viéndose beneficiado el margen de utilidad operacional. Por el contrario los gastos de administración no tienen una relación directa con las ventas y del cual se analiza un incremento excesivo como consecuencia de un aumento en la contratación de mano de obra innecesaria para la operación del hotel.



HOTEL OASYS BLUE
BALANCE GENERAL
Expresado en Millones de Pesos Colombianos

	2015	2016	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO	\$ 837.708.489	\$ 833.040.204	-\$ 4.668.285	-0,56%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 39.017.739	\$ 64.094.782	\$25.077.043	64,27%
11 EFECTIVO	\$ 7.430.856	\$ 19.604.217	\$12.173.361	163,82%
1105 CAJA GENERAL	\$ 910.996	\$ 1.617.530	\$ 706.534	77,56%
1110 BANCOS	\$ 6.519.860	\$ 17.986.687	\$11.466.827	175,88%
13 DEUDORES	\$ 27.608.278	\$ 39.153.645	\$11.545.367	41,82%
1305 CLIENTES	\$ 11.492.189	\$ 19.333.440	\$ 7.841.251	68,23%
1310 CUENTAS CTES COMERCIALES	\$ -	\$ 250.000	\$ 250.000	
1330 ANTICIPOS Y AVANCES	\$ 10.211.960	\$ 8.144.544	-\$ 2.067.416	-20,25%
1355 ANTICIPO DE IMPTOS Y CONTNES	\$ 5.436.129	\$ 6.380.606	\$ 944.477	17,37%
1380 DEUDORES VARIOS	\$ 468.000	\$ 5.045.055	\$ 4.577.055	978,00%
14 INVENTARIOS	\$ 3.978.605	\$ 5.336.920	\$ 1.358.315	34,14%
1405 MATERIAS PRIMAS	\$ 3.727.103	\$ 2.337.981	-\$ 1.389.122	-37,27%
1435 MERCANCIAS NO FAB POR LA EMP	\$ 153.452	\$ 2.164.472	\$ 2.011.020	1310,52%
1455 SUMINISTROS DE ASEO	\$ -	\$ 736.417	\$ 736.417	
1460 ENVASES Y EMPAQUES	\$ 98.050	\$ 98.050	\$ -	0,00%
15 PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 798.690.750	\$ 768.945.422	-\$29.745.328	-3,72%
1504 TERRENOS	\$ 70.587.000	\$ 70.587.000	\$ -	0,00%
1516 CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	\$799.413.000	\$800.541.900	\$ 1.128.900	0,14%
1520 MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 990.000	\$ 990.000	\$ -	0,00%
1524 EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.354.000	\$ 1.354.000	\$ -	0,00%
1536 EQUIPO DE HOTELES Y RTES	\$ 8.446.062	\$ 18.771.925	\$10.325.863	122,26%
1592 DEPRECIACION ACUMULADA	-\$ 82.099.312	-\$123.299.403	-\$41.200.091	50,18%
PASIVO	\$ 67.441.535	\$ 31.792.148	-\$35.649.387	-52,86%
PASIVO CORRIENTE	\$ 67.441.535	\$ 31.792.148	-\$35.649.387	-52,86%
22 PROVEEDORES	\$ 1.152.131	\$ 5.860.709	\$ 4.708.578	408,68%
2205 NACIONALES	\$ 1.152.131	\$ 5.860.709	\$ 4.708.578	408,68%
23 CUENTAS POR PAGAR	\$ 16.184.643	\$ 1.889.920	-\$14.294.723	-88,32%
2335 COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 9.500.707	\$ 1.889.920	-\$ 7.610.787	-80,11%
2365 RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 4.920.762	\$ -	-\$ 4.920.762	-100,00%
2367 IMPUESTO A LAS VENTAS	\$ 1.763.174	\$ -	-\$ 1.763.174	-100,00%
24 IMPTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 37.472.428	\$ 18.922.170	-\$18.550.258	-49,50%
2408 IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	\$ 22.640.537	\$ 10.447.294	-\$12.193.243	-53,86%
2495 OTROS	\$ 14.831.891	\$ 8.474.876	-\$ 6.357.015	-42,86%
28 OTROS PASIVOS	\$ 12.632.333	\$ 5.119.349	-\$ 7.512.984	-59,47%
2810 DEPOSITOS RECIBIDOS	\$ 12.553.333	\$ 5.119.349	-\$ 7.433.984	-59,22%
2815 ING RECIBIDOS PARA TERCEROS	\$ 79.000	\$ -	-\$ 79.000	-100,00%
PATRIMONIO	\$ 770.266.954	\$ 801.248.056	\$30.981.102	4,02%
3115 CAPITAL SOCIAL	\$843.578.096	\$907.336.301	\$63.758.205	7,56%
3610 PERDIDA DEL EJERCICIO	-\$ 32.261.486	-\$ 32.777.103	-\$ 515.617	1,60%
3710 PERDIDAS ACUMULADAS	-\$ 41.049.656	-\$ 73.311.142	-\$32.261.486	78,59%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 837.708.489	\$ 833.040.204	-\$ 4.668.285	-0,56%

Figura 17. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Los activos corrientes cuentan con un valor de \$39.017.739 en el año 2015 y en el año 2016 de \$64.094.782, dándonos una diferencia de \$25.077.043, este aumento se dio por la variación del efectivo, al incrementar 163,82% de un año al otro.

Dentro del rubro de activos corrientes la variación más significativa es la de deudores la cual se originó por un aumento en las ventas y por la deficiencia de las cobranzas teniendo una recaudación menos efectiva. Seguido de los inventarios con una variación del 34,14%, esto se debió a un alza de los productos de la canasta familiar, además estos cambios tan significativos obedecen a que en el año 2016 se realizó una reclasificación de los inventarios, puesto que los productos que se comercializan eran contabilizados en la cuenta de materias primas.

En cuanto a los activos no corrientes, generaron un valor de \$798.690.750 en el año 2015 y en el año 2016 de \$768.945.422 obteniendo una diferencia de \$29.745.328, ésta disminución se debe a el peso que genera la depreciación acumulada. Para los activos no corrientes la variación más representativa se originó en la cuenta de equipo de hoteles y restaurantes que generó un valor de \$8.446.062 en el año 2015 y en el año 2016 de \$18.771.925 obteniendo una diferencia de \$10.325.863 y una variación relativa del 122,26%, este aumento se debe a la adquisición de equipos para mejorar la prestación del servicio de alojamiento y restaurante. Sin embargo no se puede determinar si esta adquisición de activos fijos fue justificada para el nivel de operación, puesto que no se puede identificar con claridad la distribución de los costos y gastos que corresponden a cada departamento.

Los pasivos corrientes cuentan con un valor de \$67.441.535 en el año 2015 y en el año 2016 de \$31.792.148 dándonos una diferencia de \$35.649.387, dándonos una disminución porcentual de 52,86%, se debe a la disminución de cuentas por pagar. Dentro del rubro de los pasivos corrientes la variación más representativa es la cuenta proveedores nacionales con un valor de

\$1.152.131 en el año 2015 y en el año 2016 de \$5.860.709 dándonos una diferencia de \$4.708.578 y una variación relativa del 408,68%, esta variación se debe a la adquisición de suministros para hacer frente a la demanda esperada para el mes de enero; seguido de los costos y gastos por pagar para con un valor de \$9.500.707 en el 2015 y en el 2016 de \$1.889.920 dándonos una diferencia de \$7.610.787 con una variación negativa del 80,11%, dicha variación se dio por la política establecida por la administración al tratar de cancelar la mayoría de las obligaciones.

9.3. Indicadores financieros

Los indicadores financieros de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad presentados debajo de los años 2015 y 2016 permiten hacer un análisis del comportamiento de las partidas y de los resultados obtenidos.

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto, medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. El Hotel Oasys Blue está financiado en un 100% con recursos propios del inversionista, por lo tanto, no cuenta con ningún tipo de deuda financiera. Partiendo de esta premisa, no se dará aplicación a los indicadores de endeudamiento.

A continuación se presentan los indicadores aplicados para el desarrollo de este trabajo:

			HOTEL OASYS BLUE	
			INDICADORES FINANCIEROS	
			2015	2016
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Capital de Trabajo	-\$	28.423.796	\$	32.302.634
Razón Corriente		0,58		2,02
Prueba Ácida		0,52		1,85
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
Rotación de Cartera (N° Veces)		30,65		17,25
Período de Cobro (Días)		11,75		20,87
Rotación de Inventarios (Días)		11,41		15,62
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Margen Operacional		-7,05%		-6,20%
Margen Neto		-8,80%		-7,79%
Rendimiento del Patrimonio		-4,19%		-4,09%
Rendimiento del Activo		-3,85%		-3,93%
MACROINDUCTORES DE VALOR				
EVA		(87.220.446)		(90.154.836)

Figura 18. Indicadores Financieros 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

9.3.1. Indicadores de liquidez

Como lo establece Ortiz (2015):

Estos Indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes, en menos de un año. (p. 176).

- **Capital de trabajo**

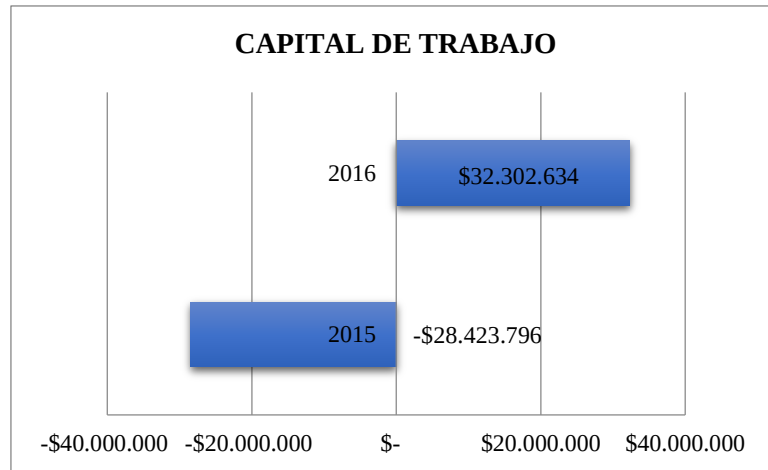


Figura 19. Capital de Trabajo 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Considerando que la aplicación de este indicador nos muestra la capacidad que posee el Hotel Oasys Blue para realizar sus operaciones luego de la cancelación correspondiente de sus deudas más inmediatas, se tiene que para el año 2015 posee un valor de -\$28.423.796 pero para el año 2016 posee \$32.302.634 tal como se muestra en la figura 19, observándose que está mejorando la disponibilidad de capital de trabajo (año 2016) quedando un excedente de activos corrientes para atender las necesidades de la operación normal de la empresa. En el año 2015 la empresa posee un capital de trabajo negativo, lo cual, indica que no hubo liquidez sin embargo para el año 2016 se observa que el hotel financio aproximadamente la mitad de sus activos corrientes con activos corrientes y el resto con patrimonio, reflejando un respiro en el manejo de su liquidez.

- **Razón corriente**

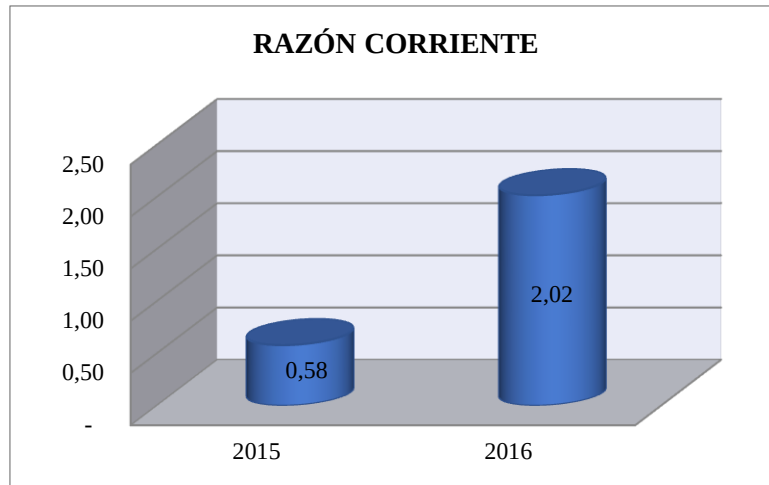


Figura 20. Razón Corriente 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

En la figura 20 se muestra el comportamiento de la razón corriente de los años 2015 y 2016 en el cual se observa que el Hotel Oasys Blue tiene capacidad para responder a sus obligaciones más inmediatas, de igual forma se logra evidenciar el incremento de un año a otro, al pasar de 0,58 a 2,02. Por medio del cálculo de este indicador, se confirma su ligero crecimiento y excedente de liquidez al ser mayor a 1, y muestra que el Hotel por cada peso que debe en el corto plazo posee 2,02 pesos para cubrir lo que adeuda. El Hotel posee una gran ventaja al no depender de un alto nivel de inventarios, lo cual indica que se puede recuperar gran parte vendiéndolos. Sin embargo, hay que considerar el alto nivel de cartera y con ello determinar en cuanto tiempo se recuperará el 100% de ella. Con el cálculo y análisis de los indicadores de actividad podremos conocer más a fondo la causa de este resultado. Aunque el año 2015 para el Hotel resultó con dificultades, se puede identificar que para el año 2016 la situación mejoró, en donde los pasivos corrientes se redujeron en un 52,86% y los activos corrientes incrementaron en un 64,27% teniendo una mayor participación el efectivo.

- **Prueba ácida**

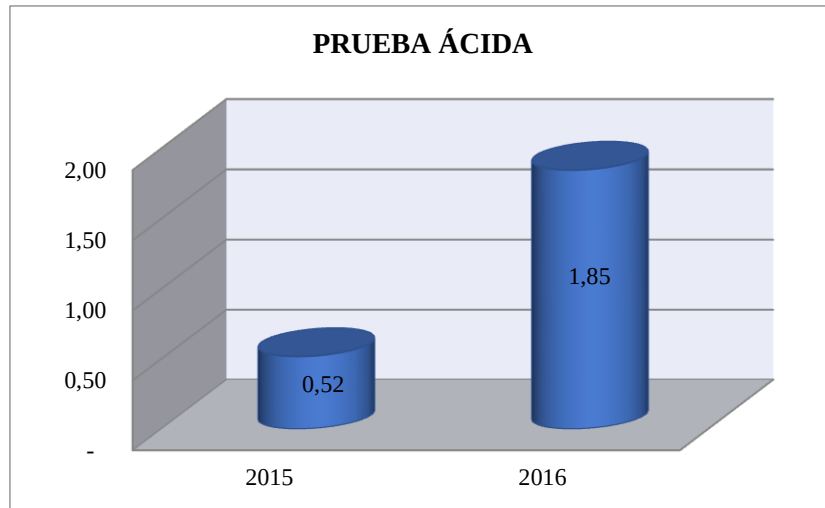


Figura 21. Prueba Ácida 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Tal como se muestra en el cálculo de esta razón financiera, el Hotel no depende primordialmente de sus inventarios para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, es decir, determina que el Hotel tiene la capacidad de cancelar sus pasivos corrientes, sin necesidad de acudir a la liquidación de los inventarios. El tipo de empresas como el Hotel es muy similar en este sentido a las empresas industriales, ya que, la más alta inversión es en activos fijos y es esta la razón por la cual los inventarios no son tan representativos, ni en el activo corriente, ni mucho menos en el total de activos. De acuerdo a esto, el hecho de descontar los inventarios para efectos de calcular prueba ácida no es tan drástico en esta empresa.

El Hotel registra una prueba ácida de 0,52 y 1,85 para el año 2015 y 2016 respectivamente (ver gráfico 11), lo que a su vez nos permite deducir que por cada peso que se salda en el pasivo corriente, se cuenta con \$0,52 y \$1,85 para su cancelación, por tanto, en el último año se reflejó una menor dependencia de los inventarios para hacer frente a sus obligaciones. De acuerdo a esto, los activos corrientes más importantes son las cuentas por cobrar.

De acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores de liquidez, se puede concluir que en términos generales, el Hotel evidencia un comportamiento positivo y por ende una buena capacidad de generar efectivo para atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas.

9.3.2. Indicadores de actividad

De acuerdo a Ortiz (2015):

Estos indicadores llamados también indicadores de rotación, tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ella, aquí se pretende dar un sentido dinámico al análisis de la aplicación de los recursos mediante la comparación entre cuentas de balance (estáticas) y cuentas de resultado (dinámicas). (p. 183).

- **Rotación de cartera**

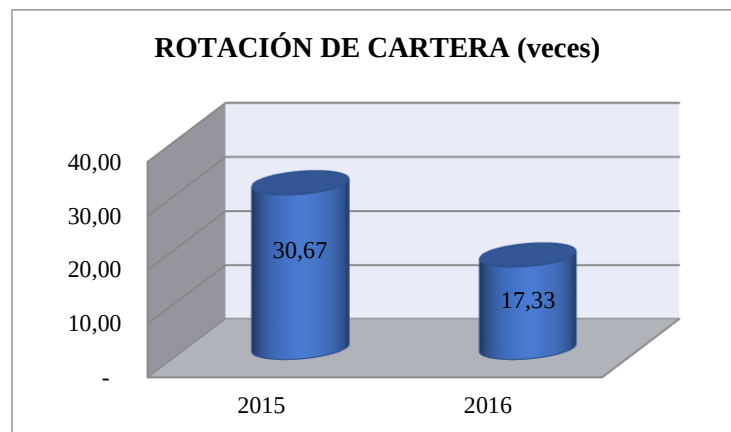


Figura 22. Rotación de Cartera 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

El cálculo de esta razón muestra la disminución de un año al otro pasando de 30,67 a 17,33 en los años 2015 y 2016 respectivamente (figura 22). Se evidencia que es una cartera que rota rápidamente, ya que, las cuentas por cobrar del Hotel generaron un valor de \$11.960.189 en el año 2015 convirtiéndose 30,67 veces en efectivo y la cantidad de \$24.378.495 en el año 2016 convirtiéndose 17,33 veces en efectivo, sin embargo, en el último año este resultado no es tan positivo, puesto que, disminuyó notoriamente las veces en que las cuentas por cobrar se transformaron en efectivo.

Se evidencia una desmejora en el recaudo de la cartera, a lo cual hay que prestar más atención, ya que, como se indicó en el cálculo de la prueba acida, esta empresa de servicios depende en primera instancia de la rotación de la cartera en su corto plazo.

- **Período de cobro**

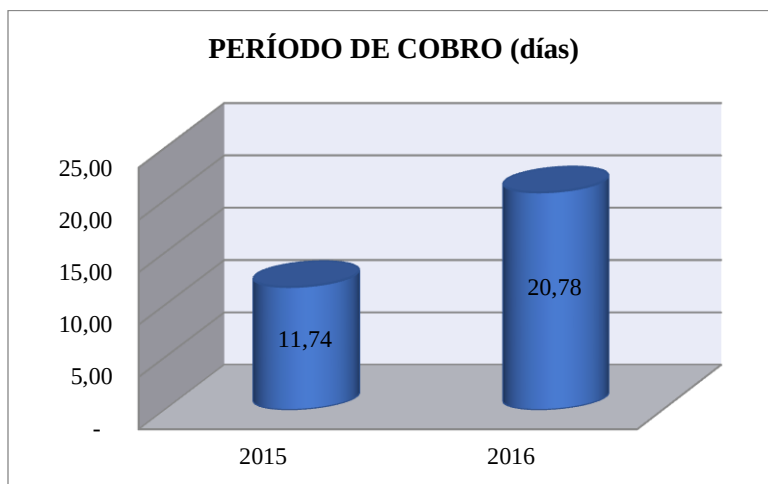


Figura 23. Período de Cobro 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Por medio de este cálculo, se puede deducir que en promedio el Hotel tardó 11,74 días en el año 2015 y 20,78 días en el año 2016 en recuperar su cartera. El Hotel no tiene establecidas

formalmente las políticas de ventas a crédito, esto puede ser una consecuencia de la variación de este indicador del 2015 al 2016. Este aumento muestra que se ha ido deteriorando los estándares de recuperación de cuentas por cobrar y que en el primer año la conversión de la cartera a efectivo fue más ágil en comparación con el segundo año. El resultado de este indicador permite determinar que manejan un buen sistema de cobranza, aunque para el segundo año se evidencia una disminución en su eficiencia, lo cual puede entorpecer el pago oportuno de obligaciones corrientes.

- **Rotación de inventarios**

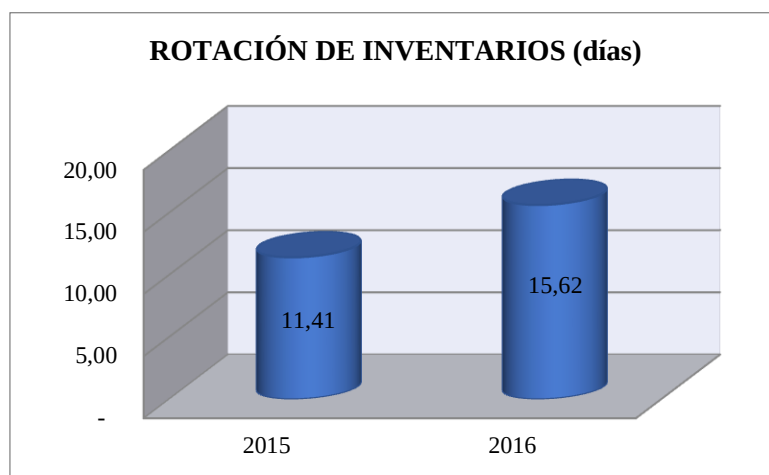


Figura 24. Rotación de Inventarios 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Es el número de días en un año, que la empresa logra vender el nivel de su inventario. La rotación de los inventarios en el Hotel para los años 2015 y 2016 fue de 11,41 días y 15,62 días respectivamente. Es muy razonable que la rotación de los inventarios no sea tan constante, ya que, los productos comprados para la venta no salen con tanta frecuencia. No obstante, dentro de estos inventarios encontramos materias primas para la prestación del servicio de restaurante y se

evidencia que su rotación no es constante, su variación de un año a otro obedece a la estacionalidad en las ventas.

Los indicadores de actividad establecen el grado de eficiencia con el cual la administración de la empresa, maneja y recupera los recursos, también se puede mencionar que son un complemento de los indicadores de liquidez, por tanto, se concluye que se hace necesario establecer un control al recaudo de cartera y estrategias para dinamizar los inventarios.

9.3.3. Indicadores de rentabilidad

Ortiz (2015) afirma que: “Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades.” (p. 201).

- **Margen neto (de Utilidad)**

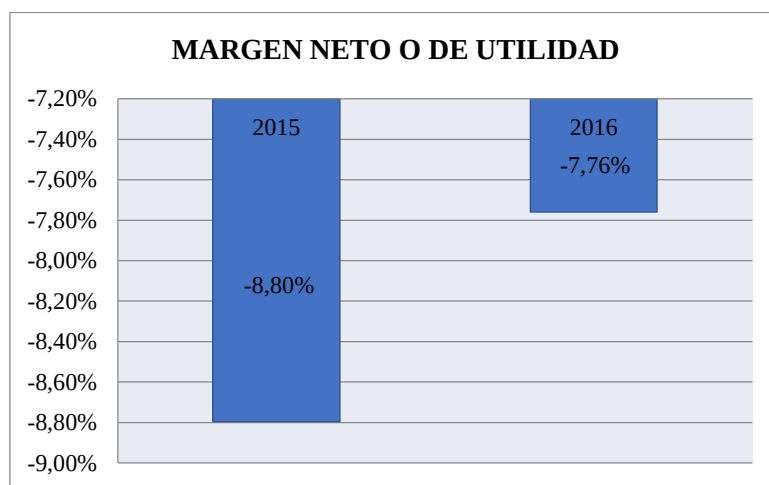


Figura 25. Margen Neto 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

En la figura 25 se analiza lo siguiente: El Hotel Oasys Blue para el año 2015 generó una pérdida neta de 8,80%, y para el año 2016 generó una de 7,76% con relación a las ventas, es decir, por cada peso vendido en el 2015 el Hotel generó una pérdida de \$8,80 y que por cada peso vendido en el año 2016 generó una pérdida de \$7,76 evidenciando un comportamiento positivo porque su pérdida disminuyó de un año a otro. Al comparar el Margen Neto con el Margen Operacional se evidencia que tiene una diferencia esto obedece a que los ingresos no operacionales se ven absorbidos por los gastos financieros por pagos con tarjeta, aumentando la pérdida del ejercicio.

- **Rendimiento del Patrimonio (ROE)**

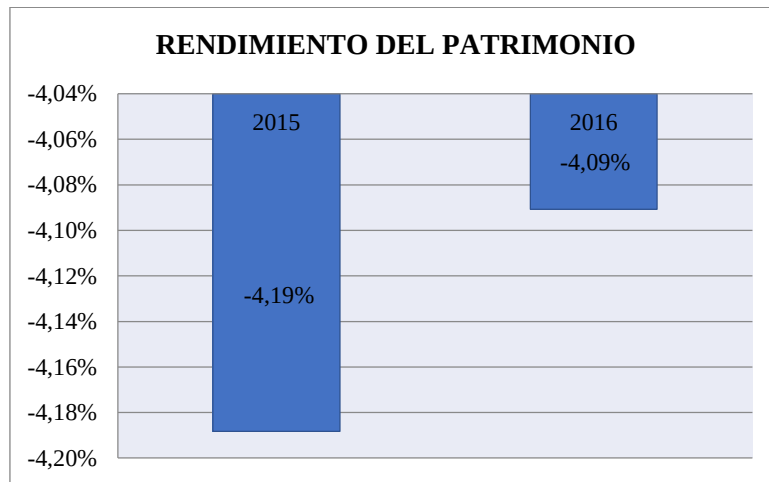


Figura 26. Rentabilidad del Patrimonio 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Las utilidades netas correspondieron al 4,19% sobre el patrimonio en el año 2015 y el 4,09% en el año 2016 (ver figura 26), esto quiere decir que el inversionista no obtuvo rendimiento sobre su inversión al obtener una pérdida de 4,19% y 4,09% respectivamente en los dos años analizados, debido a que la pérdida de ejercicio paso de \$32.261.485 en el año 2015 a

\$32.777.103 en el año 2016, lo cual nos muestra una gestión deficiente en los resultados de la empresa.

- **Rendimiento del Activo (ROA)**

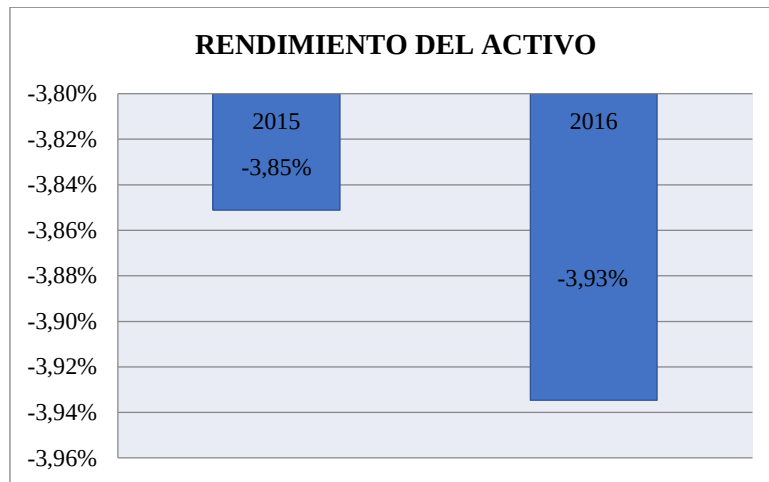


Figura 27. Rentabilidad del Activo 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

La aplicación del indicador de rentabilidad sobre el activo en el Hotel Oasys Blue arrojó que la utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 3,85% en el año 2015 y el 3,93% en el año 2016, lo que es igual, que por cada peso invertido, el activo total generó \$3,85 y \$3,93 de pérdida respectivamente; esta razón nos muestra la incapacidad que tiene el activo para producir utilidades, con independencia de la forma como fue financiado (para este caso con patrimonio). Esto muestra que durante el año 2016 se presentó una gestión deficiente pues la pérdida aumentó en un 0,08% al pasar de \$32.261.485 a \$32.777.103.

Los indicadores de rentabilidad son las razones financieras que nos permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las

utilidades generadas. Al aplicar estas razones a los estados financieros del Hotel Oasys Blue se evidencia una pérdida en ambos periodos pero con una disminución mínima de un año a otro, motivo por el cual el inversionista no lo ve como un negocio atractivo hasta el momento. Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades, pero en este caso no generó utilidades.

9.3.4. Macroinductor de valor.

García (2009) establece que el flujo de caja libre y la rentabilidad del activo son los dos grandes inductores de valor en la empresa cuya permanente mejora propicia el aumento del valor de la empresa. Por esta razón, para el desarrollo de este objetivo, se dará aplicación al EVA como macroinductor, con el fin de analizar los resultados expuestos a partir de la información histórica del Hotel. Además, este indicador sirve para determinar si el valor de la empresa o del patrimonio de los accionistas se está incrementando, puesto que la empresa vale por su capacidad de generar rentabilidad.

- **Valor Económico Agregado (EVA)**

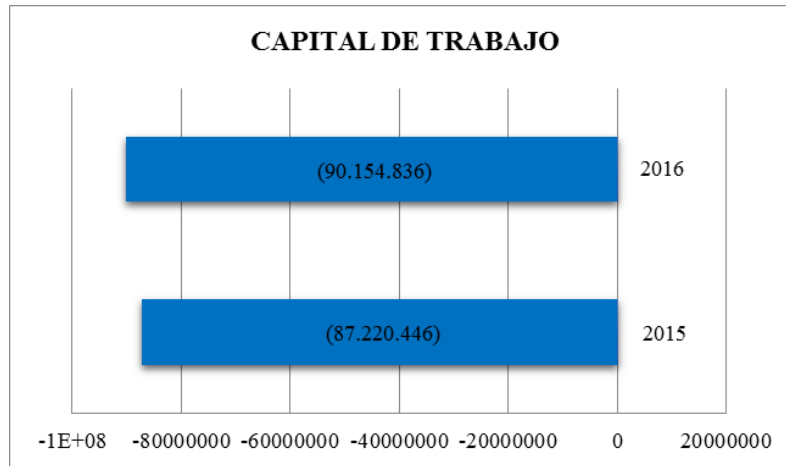


Figura 28. Valor Económico Agregado EVA Hotel Oasys Blue 2015-2016.

Los resultados anteriores significan que el Hotel Oasys Blue en los periodos considerados ha destruido valor, es decir que con la utilidad operativa después de impuestos no ha podido retribuir el costo exigido por el inversionista. Para el año 2015 el EVA fue (-87.220.446) y para el año 2016 (-90.154.836), observándose que en estos periodos su comportamiento fue desfavorable para la empresa.

Para mejorar los resultados del EVA se hace necesario darle un manejo adecuado a cada uno de los componentes que inciden directamente en su resultado. Se podría entonces obtener una mejora en el EVA utilizando algunas de las siguientes estrategias:

- Incrementar la utilidad operativa después de impuestos: mediante el incremento en las ventas, ya que, la ocupación solo supera el 50% en los meses de enero y febrero mientras que para los meses restantes sucede todo lo contrario. Como consecuencia de esto el nivel de ingresos por la venta de habitaciones es considerablemente bajo

comparado con la disponibilidad que tiene la empresa, por lo que se hace necesario un incremento en las ventas con el fin de aprovechar al máximo los recursos.

- Disminución costo promedio de capital: lo cual se puede lograr disminuyendo la participación del patrimonio que es el recurso más costoso dentro de la financiación y aumentando la participación del pasivo, adquiriendo una obligación financiera que me permita financiar el activo.
- Disminución de los recursos necesarios para la operación: mediante una mejor negociación de tasas y plazos con los proveedores, agilizando el cobro de la cartera y dando de baja activos fijos que no se estén utilizando.

9.4. Indicadores operativos del sector hotelero

Es de gran importancia dar seguimiento al comportamiento de una empresa hotelera, por ende se hace necesario identificar y aplicar los indicadores operativos que permitirán evaluar el progreso de la empresa. Se establecen 3 tipos de indicadores más utilizados en la industria hotelera: Tarifa Promedio, Coeficiente de Ocupación e Ingreso por Habitación Disponible. Para el cálculo de estos indicadores se aplican a los datos suministrados por el Hotel.

	INDICADORES HOTELEROS											
	2015						2016					
	MES	INGRESOS	No. Hab Vend	% OCUPACION	TARIFA PROMEDIO	NAL	EXTR AN	INGRESOS	No. Hab Vend	% OCUPACION	TARIFA PROMEDIO	NAL
ENERO	27.603.451	331	53%	83.394	204	298	35.908.049	428	69%	83.897	324	355
FEBRERO	31.073.275	366	65%	84.900	240	310	23.538.367	280	39%	84.066	265	62
MARZO	15.313.791	244	39%	62.761	328	4	12.898.924	179	29%	72.061	202	24
ABRIL	13.763.425	173	29%	79.557	248	1	7.830.254	122	28%	64.182	156	17
MAYO	7.581.893	139	22%	54.546	160	0	15.247.147	194	29%	78.594	241	5
JUNIO	9.317.238	166	28%	56.128	225	0	11.139.342	156	26%	71.406	212	6
JULIO	10.506.026	167	28%	62.910	196	7	17.120.172	223	36%	76.772	343	42
AGOSTO	11.943.097	176	28%	67.859	217	12	12.638.723	132	20%	95.748	165	8
SEPTIEMBRE	10.956.893	209	35%	52.425	238	10	14.322.616	153	24%	93.612	150	3
OCTUBRE	12.168.481	185	30%	65.776	236	5	19.039.141	192	31%	99.162	373	7
NOVIEMBRE	9.698.267	133	22%	72.919	160	2	20.523.494	219	38%	93.715	268	14
DICIEMBRE	11.271.258	125	20%	90.170	161	36	14.986.493	223	38%	67.204	232	61
TOTAL	171.197.095	2.414	33%	69.445	2613	685	205.192.722	2.501	34%	81.702	2.931	604

Figura 29. Indicadores Hoteleros 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

INDICADOR/AÑO	2015	2016
ADR	70.918	82.044
COEFICIENTE DE OCUPACIÓN	34,81%	36,06%
REVPAR	24.686	29.588

Figura 30. Indicadores Operativos 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

9.4.1. Tarifa promedio o ADR (Average Daily Rate)

Este indicador mide la capacidad del hotel para ganar dinero en función de las habitaciones vendidas. El ADR es una medida de las tarifas que actualmente pagan los clientes, en contraste con las tarifas de habitaciones fijadas para ellos. El ADR se obtiene de dividir el total de ingresos por la venta de habitaciones para un período de tiempo determinado (día, mes, año) entre el número de habitaciones vendidas en ese período de tiempo.

Este indicador nos permite conocer la tarifa media disponible que resulta de todas las tarifas establecidas por el Hotel Oasys Blue en los años 2015 y 2016, en los que se evidencia que en el primer año se obtuvo una tarifa promedio de \$70.918 y para el segundo año \$82.044.

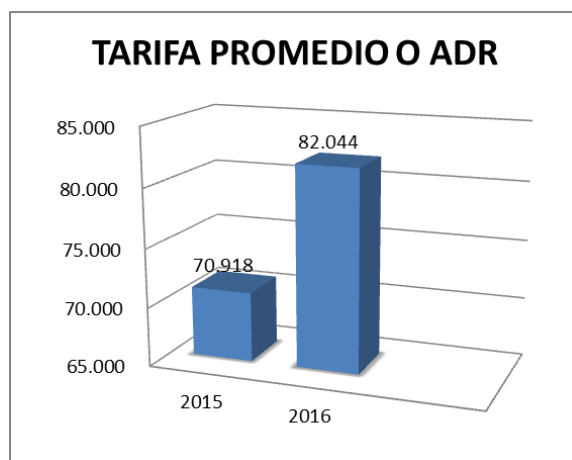


Figura 31. Tarifa Promedio o ADR 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

9.4.2. Coeficiente de ocupación

Es la proporción que expresa el número de habitaciones vendidas en relación con las habitaciones disponibles para la venta. En la industria hotelera es la estadística de operación más popular.

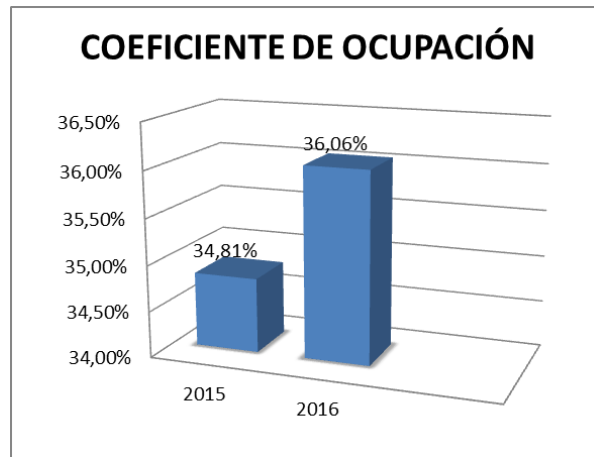


Figura 32. Coeficiente de Ocupación 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

En la tabla 14 se puede apreciar el comportamiento del porcentaje de ocupación en los años 2015 y 2016 en el Hotel Oasys Blue. Por medio de este resultado se puede apreciar que el comportamiento de un año a otro es positivo incrementando en 1,25 puntos porcentuales al pasar de 34,81% a 36,06%.

9.4.3. Ingreso por habitación disponible (Revpar)

Son los ingresos obtenidos en función de las habitaciones disponibles, no de las vendidas. Para comprender el RevPar, primero se debe comprender el porcentaje de ocupación y la tarifa promedio diaria (ADR), las cuales, generalmente, se mueven en direcciones opuestas. En algunas ocasiones, un incremento en la ocupación se obtiene a costa del ADR. El RevPar es el producto de la multiplicación de ambos, e indica en qué medida es capaz el hotel de generar un buen porcentaje de ocupación y una buena ADR.

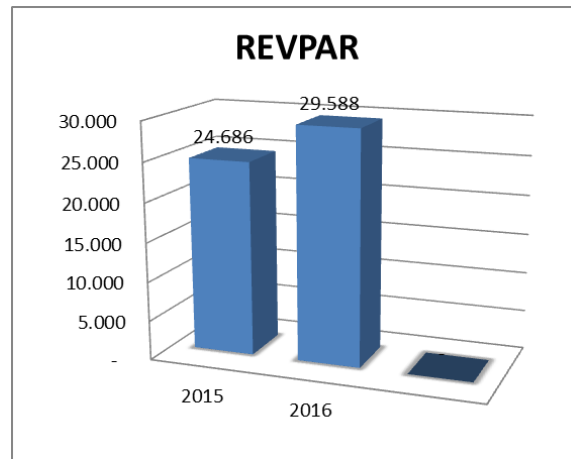


Figura 33. RevPar 2015-2016 Hotel Oasys Blue.

Este indicador nos permite definir los ingresos medios por habitación disponible del Hotel Oasys Blue en los años 2015 y 2016. El RevPar es el más importante para el inversionista y la administración, ya que, ayuda a determinar y evaluar la efectividad de una estrategia comercial y/o de precios. De esta manera se concluye que, por cada habitación disponible se obtuvo \$24.686 de ingreso en el año 2015 y \$29.588 en el año 2016 (Ver tabla 15).

10. Desarrollo del cuarto objetivo: proyección financiera del hotel Oasys Blue para el período 2017 – 2021

Para conocer cómo será el futuro de la organización financieramente hablando, es indispensable proyectar los Estados financieros de la empresa durante los próximos 5 años y observar el comportamiento de las partidas, a través de los indicadores financieros tradicionales que dan la pauta acerca del comportamiento futuro de la organización.

Para la elaboración de la proyección es importante mencionar que hasta el año 2016 el hotel ofreció el servicio de restaurante, con el fin de centrar sus esfuerzos en su actividad principal (alojamiento) para el año 2017. Por tal motivo la información base que compone el estado de resultados (ingresos, costos y gastos) sufrirá una variación significativa con respecto a los años base (2015 -2016) tenidos en cuenta para el diagnóstico financiero.

Las siguientes son las Políticas del Hotel Oasys Blue que se establecerán para mejorar los procesos, las cuales servirán como fuentes para construir la proyección financiera, utilizando El Diseño Integrado de Proyección y Análisis Financiero del profesor Mg Juan Carlos Moncada:

- Política de Recaudo de Cartera

Tabla 14. Política de Recaudo de Cartera.

VENTAS DE CONTADO Y RECAUDO DE CARTERA							
MES	VENTAS	CONTADO CREDITO	2017	2018	2019	2020	2021
2.016	19.333.440						
	SALDO DE CLIENTES	19.333.440	19.333.440				
2.017	317.506.102	301.630.797					
	Saldo cartera	15.875.305	15.370.775	504.530			
2.018	352.890.623	335.246.092					
	Saldo cartera	17.644.531		17.083.773	560.758		
2.019	391.539.686	371.962.701					
	Saldo cartera	19.576.984			18.954.812	622.173	
2.020	428.249.370	406.836.902					
	Saldo cartera	21.412.469				20.731.963	680.506
2.021	461.273.101	438.209.446					
	Saldo cartera	23.063.655					22.330.673
VENTAS DE CONTADO			301.630.797	335.246.092	371.962.701	406.836.902	438.209.446
RECAUDO EN EL AÑO			34.704.215	17.588.304	19.515.569	21.354.135	23.011.179
RECAUDO CARTERA			336.335.011	352.834.396	391.478.271	428.191.037	461.220.625

POLITICA DE RECAUDOS					
POLITICAS DE VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
CONTADO	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%
CREDITO	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
V/r Vta a Crédito	15.875.305	17.644.531	19.576.984	21.412.469	23.063.655
TOTALES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

POLITICA DE RECAUDOS					
DIAS DE RECUADO	2017	2018	2019	2020	2021
8	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%	70,00%
15	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
30	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TOTALES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Comprobación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

POLITICA DE RECAUDOS					
POLITICAS DE VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
8	11.112.714	12.351.172	13.703.889	14.988.728	16.144.559
15	3.175.061	3.528.906	3.915.397	4.282.494	4.612.731
30	1.587.531	1.764.453	1.957.698	2.141.247	2.306.366
TOTALES	15.875.305	17.644.531	19.576.984	21.412.469	23.063.655

POLITICA DE RECAUDOS					
POLITICAS DE VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
8	88.901.708	98.809.375	109.631.112	119.909.824	129.156.468
15	47.625.915	52.933.594	58.730.953	64.237.406	69.190.965
30	47.625.915	52.933.594	58.730.953	64.237.406	69.190.965
TOTALES	184.153.539	204.676.562	227.093.018	248.384.635	267.538.398
DIAS PROM ROTACION	12	12	12	12	12
VECES DE ROTACION	31,47	31,47	31,47	31,47	31,47

- Política de Proveedores

Tabla 15. Política de Proveedores.

COMPRAS DE CONTADO Y PAGOS A CREDITO							
MES	COMPRAS	CONTADO CREDITO	2017	2018	2019	2020	2021
2.016	5.860.709						
	SALDO PROVEEDORES	5.860.709	5.860.709				
2.017	33.986.299	28.888.354					
	Saldo Proveedores	5.097.945	4.926.151	171.794			
2.018	43.991.806	37.393.035					
	Saldo Proveedores	6.598.771		6.376.401	222.370		
2.019	48.809.849	41.488.371					
	Saldo Proveedores	7.321.477			7.074.754	246.724	
2.020	53.386.126	45.378.207					
	Saldo Proveedores	8.007.919				7.738.063	269.856
2.021	57.502.907	48.877.471					
	Saldo Proveedores	8.625.436					8.334.771
COMPRAS DE CONTADO			28.888.354	37.393.035	41.488.371	45.378.207	48.877.471
PAGOS EN EL AÑO			10.786.860	6.548.195	7.297.123	7.984.787	8.604.627
TOTAL PAGOS POR AÑO			39.675.214	43.941.230	48.785.494	53.362.994	57.482.098

POLITICA DE PAGO A PROVEEDORES					
POLITICA DE PAGOS	2017	2018	2019	2020	2021
CONTADO	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%
CREDITO	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
V/r Vta a Crédito	5.097.945	6.598.771	7.321.477	8.007.919	8.625.436
TOTALES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

POLITICA DE PAGO A PROVEEDORES					
DIAS PARA EL PAGO	2017	2018	2019	2020	2021
8	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%	60,00%
15	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%	30,00%
30	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
TOTALES	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Comprobación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

POLITICA DE PAGO A PROVEEDORES					
DIAS PARA EL PAGO	2017	2018	2019	2020	2021
8	3.058.767	3.959.263	4.392.886	4.804.751	5.175.262
15	1.529.383	1.979.631	2.196.443	2.402.376	2.587.631
30	509.794	659.877	732.148	800.792	862.544
TOTALES	5.097.945	6.598.771	7.321.477	8.007.919	8.625.436

POLITICA DE PAGO A PROVEEDORES					
DIAS PARA EL PAGO	2017	2018	2019	2020	2021
8	24.470.135	31.674.100	35.143.091	38.438.011	41.402.093
15	22.940.752	29.694.469	32.946.648	36.035.635	38.814.462
30	15.293.835	19.796.313	21.964.432	24.023.757	25.876.308
TOTALES	62.704.721	81.164.882	90.054.171	98.497.402	106.092.864
DIAS PROM ROTACION	12	12	12	12	12
VECES DE ROTACION	29,67	29,67	29,67	29,67	29,67

- **Política de Impuestos**

Tabla 16. *Política de Impuestos.*

DATOS AÑO BASE					
2.016	0%				
Impuesto Renta	0%				
AÑOS	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
Impuesto Renta	9%	9%	9%	9%	9%
TOTAL	9%	9%	9%	9%	9%

En cuanto a las políticas de impuestos tenemos que el Hotel hasta el año 2016 se encontraba exento del pago del impuesto de renta por ser un establecimiento construido dentro del periodo establecido en la ley 788 de 2002, sin embargo con la nueva reforma tributaria (Ley 1819 de 2016), el servicio prestado en hoteles nuevos estará gravado con una tarifa del 9% a partir del año gravable 2017.

- **Política de Prestaciones Sociales**

Tabla 17. Política de Prestaciones Sociales.

PRESTACIONES Y DEMAS CONCEPTOS LABORALES					
	2017	2018	2019	2020	2021
PRESTACIONES Y DEMAS CONCEPTOS	%	%	%	%	%
CESANTIAS	8,330%	8,330%	8,330%	8,330%	8,330%
PRIMA SERVICIOS	8,330%	8,330%	8,330%	8,330%	8,330%
PRIMA SERVICIOS EXTRALEGAL	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
VACACIONES	4,170%	4,170%	4,170%	4,170%	4,170%
INTERESES / CESANTIAS	1,000%	1,000%	1,000%	1,000%	1,000%
SENA	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
I.C.B.F	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
CAJAS COMPENSACION	4,000%	4,000%	4,000%	4,000%	4,000%
PENSION	12,000%	12,000%	12,000%	12,000%	12,000%
SALUD	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%	0,000%
RIESGOS PROFESIONALES	1,044%	1,044%	1,044%	1,044%	1,044%
GRAN TOTAL CONCEPTOS====>	38,874%	38,874%	38,874%	38,874%	38,874%
A CARGO DEL EMPLEADO	%	%	%	%	%
PENSION	4,000%	4,000%	4,000%	4,000%	4,000%
SALUD	4,000%	4,000%	4,000%	4,000%	4,000%
GRAN TOTAL CONCEPTOS====>	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%	8,000%

INCREMENTO SALARIAL E INFLACION PARA COMPRAS Y GASTOS					
INCREMENTO SALARIAL	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
ADMINISTRATIVOS	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
PROYECCION INFLACION	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
COMPRAS MATERIA	8,2%	7,1%	8,0%	7,4%	6,8%
PRIMA, SERVICIOS					
PUBLICOS, ETC					

- **Políticas Macroeconómicas Projectadas Bancolombia**

La variable Inflación se proyectó de acuerdo al estudio macroeconómico realizado por Bancolombia en el año 2017¹³. Los datos históricos se obtuvieron de los informes que emite el

¹³ Recuperado de: <http://investigaciones.bancolombia.com/inveconomicas/home/homeinfo.aspx> (Citado el 27 de Octubre de 2.017)

DANE. La proyección del PIB sectorial se realizó en base a la aplicación de la función Tendencia en Excel.

Tabla 18. *Políticas Macroeconómicas Proyectadas Bancolombia.*

PROYECCIONES ECONÓMICAS DE MEDIANO PLAZO



Análisis Bancolombia
viernes, 27 de octubre de 2017

Última actualización: Octubre 2017

Año	2013	2014	2015	2016	2017py	2018py	2019py	2020py	2021py	2022py
Crecimiento del PIB (var. % anual)	4.87%	4.41%	3.05%	1.96%	1.6%	2.5%	3.2%	3.6%	3.4%	3.4%
Balance del Gobierno Nacional (% PIB)	-2.30%	-2.40%	-3.30%	-4.0%	-3.6%	-3.3%	-2.6%	-2.1%	-1.8%	-1.8%
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-3.30%	-5.20%	-6.40%	-4.4%	-3.9%	-3.7%	-3.8%	-3.9%	-3.6%	-3.5%
Tasa de desempleo urbano (% PEA, promedio año)	10.6%	9.9%	9.8%	9.9%	10.8%	10.9%	10.7%	10.6%	10.6%	10.5%
Inflación al consumidor (var. % anual, fin de año)	1.94%	3.66%	6.77%	5.75%	4.00%	3.50%	3.90%	3.65%	3.35%	3.00%
Tasa de referencia BanRep (% anual, fin de año)	3.25%	4.50%	5.75%	7.50%	5.00%	4.25%	5.25%	5.00%	4.50%	4.00%
DTF 90 Días (% anual, fin de año)	4.06%	4.34%	5.25%	6.81%	5.60%	4.90%	5.65%	5.95%	5.40%	4.85%
IBR Overnight (% E.A, fin de año)	3.22%	4.52%	5.79%	7.51%	4.90%	4.20%	5.10%	4.90%	4.40%	4.00%
Tasa de cambio USDCOP (promedio de año)	1869	2000	2741	3052	2940	3004	2990	3063	3118	3163
Tasa de cambio USDCOP (promedio 4T)	1913	2173	3058	3016	2950	2995	3000	3080	3130	3170
Devaluación nominal (% promedio año)	3.9%	7.0%	37.0%	11.3%	-3.7%	2.2%	-0.5%	2.4%	4.3%	3.3%
Precio promedio del WTI	97.9	93.0	48.7	43.5	49.2	48.8	51.5	53.7	55.7	56.6

Tabla 19. Políticas Macroeconómicas Históricas y Proyectadas.

DATOS HISTORICOS NACIONALES		
PERIODOS	PIB Sectorial	INFLACIÓN
2012	4,1%	2,44%
2013	4,3%	1,94%
2014	4,6%	3,66%
2015	4,1%	6,77%
2016	1,8%	5,75%
DATOS PROYECTADOS NACIONALES		
PERIODOS	PIB Sectorial	INFLACIÓN
2017	2,3%	4,00%
2018	1,9%	3,50%
2019	1,4%	3,90%
2020	0,9%	3,65%
2021	0,4%	3,35%
VARIABLES MACROECONOMICAS		
<i>promedio</i>		3,68%

- **Política de Precios**

En el sector hotelero los precios varían de acuerdo al costo de operación, por esta razón, la variación de los precios de las habitaciones se establecen con el objetivo de obtener un margen promedio del 15% para cubrir los costos de operación.

- **Política de Rentabilidad**

El inversionista señaló que su deseo para los próximos años es obtener una Tasa Mínima de Retorno Requerida TMRR, después de impuestos del 8% efectiva anual.

10.1. Estado de situación financiera proyectado 2017-2021

Los estados de situación financiera proyectados desde el año 2017 hasta el año 2021 permitieron vislumbrar la situación financiera de hotel, de acuerdo a las políticas de proyección establecidas por la organización y las demás políticas que son impuestas por el Estado Colombiano, mediante las leyes laborales e impositivas en la actividad de servicios de hotelería en el territorio nacional. Igualmente se realiza el análisis vertical y el análisis horizontal que refleja la conformación de estos balances y sus principales variaciones respectivamente.

Tabla 20. Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021.

COMPAÑIA:		HOTEL OASYS BLUE						
NT:		79.506.344-9						
		BALANCE GENERAL A :	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
		AÑO BASE	12	24	36	48	60	
		ACTIVOS	833.040.204	843.082.951	887.744.158	887.973.931	917.588.725	963.020.065
GRUPOS		CORRIENTES	64.094.782	115.258.201	169.040.080	234.390.524	313.125.991	399.678.003
1105	DISPONIBLE	CAJA Y BANCOS+REMESAS EN TRANSITO-CTA	19.604.217	107.421.226	162.472.134	226.944.746	304.481.309	392.430.971
1305	DEUDORES	CLIENTES	19.333.440	504.530	560.758	622.173	680.506	732.982
1310	DEUDORES	CUENTAS CTES COMERCIALES	250.000	0	0	0	0	0
1330	DEUDORES	ANTICIPOS Y AVANCES	8.144.544	0	0	0	0	0
1355	DEUDORES	ANTIMPTOS Y CONTRIBOSDO A FAVOR- ANT	6.380.606	6.380.606	4.949.273	5.649.825	6.680.345	5.131.218
1355	DEUDORES	RETENCIONES EN LA FUENTE A FAVOR	0	951.838	1.057.916	1.173.781	1.283.831	1.382.832
1380	DEUDORES	DEUDORES VARIOS	5.045.055	0	0	0	0	0
1435	INVENTARIOS	MCIASNO FABRICADASX LA CIA	5.336.920	0	0	0	0	0
GRUPOS		FIJOS	768.945.422	727.824.750	718.704.078	653.583.406	604.462.734	563.342.063
1504	PROP PLANTA Y EQ	TERRENOS	70.587.000	70.587.000	70.587.000	70.587.000	70.587.000	70.587.000
1516	PROP PLANTA Y EQ	CONSTRUCCY EDIFICACIONES	800.541.900	800.541.900	840.541.900	840.541.900	840.541.900	840.541.900
1520	PROP PLANTA Y EQ	MAQUINARIA Y EQUIPO	990.000	990.000	990.000	990.000	990.000	990.000
1524	PROP PLANTA Y EQ	EQUIPO DE OFICINA	1.354.000	1.354.000	1.354.000	1.354.000	1.354.000	1.354.000
1562	PROP PLANTA Y EQ	OTROS --ENVASESY EMPAQUES	18.771.925	18.771.925	18.771.925	18.771.925	18.771.925	18.771.925
1592	PROP PLANTA Y EQ	DEPRECIACION ACUMULADA	-123.299.403	-164.420.075	-213.540.747	-278.661.419	-327.782.091	-368.902.762
GRUPOS		PASIVOS	31.792.148	17.738.380	58.786.246	57.567.489	58.537.936	57.694.850
GRUPOS		CORRIENTES	31.792.148	17.738.380	29.402.190	35.726.391	45.267.390	54.162.445
2105	OBLIG FCIERAS	BANCOS NACIONALES	0	0	6.638.569	7.542.957	8.570.553	9.738.140
2205	PROVEEDORES	NACIONALES	5.860.709	171.794	222.370	246.724	269.856	290.665
2365	CUENTASX PAGAR	RETENCIONES EN LA FUENTE	0	1.912	2.475	2.746	3.003	3.235
2370	CUENTASX PAGAR	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA-Salud+	0	742.848	1.800.087	2.910.188	4.075.793	5.299.680
2404	IMPTOS GRAV TASAS	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	0	2.383.172	357.364	143.261	2.832.958	4.576.592
2408	IMPTOS GRAV TASAS	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR	10.447.294	7.378.029	8.151.521	9.044.287	9.892.254	10.655.079
2495	IMPTOS GRAV TASAS	OTROS - CREE POR PAGAR + SOBRE TASA	8.474.876	0	0	0	0	0
2510	OBLIG LABORALES	CESANTIAS CONSOLIDADAS	0	4.356.668	6.200.517	6.510.543	6.836.070	7.177.873
2515	OBLIG LABORALES	INTERESES SOBRE CE SANTIAS	0	523.009	744.360	781.578	820.657	861.689
2525	OBLIG LABORALES	VACACIONES CONSOLIDADAS	0	2.180.949	5.284.929	8.544.108	11.966.247	15.559.492
2810	OTROS PASIVOS	DEPOSITOSRE CIBIDOS	5.119.349	0	0	0	0	0
GRUPOS		NO CORRIENTES	0	0	29.384.056	21.841.099	13.270.546	3.532.406
2105	OBLIG FCIERAS	BANCOS NACIONALES	0	0	29.384.056	21.841.099	13.270.546	3.532.406
GRUPOS		PATRIMONIO	801.248.056	825.344.570	828.957.913	830.406.441	859.050.790	905.325.215
3105	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	907.336.301	907.336.301	907.336.301	907.336.301	907.336.301	907.336.301
3605	RESULTADOSEJERCICIO	UTILIDAD DEL EJERCICIO Y/O PERDIDA	-32.777.103	24.096.514	3.613.342	1.448.529	28.644.348	46.274.426
3705	RESULTADOSEJERC AN	UTILIDADES O EXCEDENTE SACUMULADAS	-73.311.142	-106.088.245	-81.991.731	-78.378.388	-76.929.860	-48.285.511
		TOTAL PASIVO+ PATRIMONIO	833.040.204	843.082.951	887.744.158	887.973.931	917.588.725	963.020.065

Tabla 21. Análisis Vertical Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021.

COMP AÑIA- NTI:		HOTEL OASYS BLUE 79.506.344,9													
		BALANCE GENERAL A:		2.016	%	2.017	%	2.018	%	2.019	%	2.020	%	2.021	%
		AÑO BASE		12		24		36		48		60			
		ACTIVOS		833.040.204	100.00%	843.082.951	100.00%	887.744.158	100.00%	887.973.931	100.00%	917.588.725	100.00%	963.020.065	100.00%
GRUPOS		CORRIENTES		64.094.782	7.69%	115.258.201	13.67%	169.040.080	19.04%	234.390.524	26.40%	313.125.991	34.12%	399.678.003	41.50%
1105	DISPONIBLE	CAJA Y BANCOS+REMESAS EN TRANSITO-CTA		19.604.217	2,35%	107.421.226	12,74%	162.472.134	18,30%	226.944.746	25,56%	304.481.309	33,18%	392.430.971	40,75%
1305	DEUDORES	CLIENTES		19.333.440	2,32%	504.530	0,06%	560.758	0,06%	622.173	0,07%	680.506	0,07%	732.982	0,08%
1310	DEUDORES	CUENTAS CTES COMERCIALES		250.000	0,03%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1330	DEUDORES	ANTICIPOS Y AVANCES		8.144.544	0,98%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1355	DEUDORES	ANT IMP TOS Y CONTRIB O SDO A FAVOR- ANT		6.380.606	0,77%	6.380.606	0,76%	4.949.273	0,56%	5.648.825	0,64%	6.680.345	0,73%	5.131.218	0,53%
1355	DEUDORES	RETENCIONES EN LA FUENTE A FAVOR		0	0,00%	951.838	0,11%	1.057.916	0,12%	1.173.781	0,13%	1.283.831	0,14%	1.382.832	0,14%
1380	DEUDORES	DEUDORES VARIOS		5.045.055	0,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
1435	INVENTARIOS	MCIAS NO FABRICADAS X LA CTA		5.336.920	0,64%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
GRUPOS		HIJOS		768.945.422	92,31%	727.824.750	86,33%	718.704.078	80,96%	653.583.406	73,60%	604.462.734	65,88%	563.342.063	58,50%
1504	PROP PLANTA Y EQ	TERRENOS		70.587.000	8,47%	70.587.000	8,37%	70.587.000	7,95%	70.587.000	7,95%	70.587.000	7,69%	70.587.000	7,33%
1516	PROP PLANTA Y EQ	CONSTRUCC Y EDIFICACIONES		800.541.900	96,10%	800.541.900	94,95%	840.541.900	94,68%	840.541.900	94,66%	840.541.900	91,60%	840.541.900	87,28%
1520	PROP PLANTA Y EQ	MAQUINARIA Y EQUIPO		990.000	0,12%	990.000	0,12%	990.000	0,11%	990.000	0,11%	990.000	0,11%	990.000	0,10%
1524	PROP PLANTA Y EQ	EQUIPO DE OFICINA		1.354.000	0,16%	1.354.000	0,16%	1.354.000	0,15%	1.354.000	0,15%	1.354.000	0,15%	1.354.000	0,14%
1562	PROP PLANTA Y EQ	OTROS —ENVASES Y EMPAQUES		18.771.925	2,25%	18.771.925	2,23%	18.771.925	2,11%	18.771.925	2,11%	18.771.925	2,05%	18.771.925	1,95%
1592	PROP PLANTA Y EQ	DEPRECIACION ACUMULADA		-123.299.493	0,00%	-164.420.075	0,00%	-213.540.747	0,00%	-278.661.419	0,00%	-327.782.091	0,00%	-368.902.782	0,00%
GRUPOS		PASIVOS		31.792.148	3,82%	17.738.380	2,10%	58.786.246	6,62%	57.567.489	6,48%	58.537.936	6,38%	57.694.850	5,99%
GRUPOS		CORRIENTES		31.792.148	3,82%	17.738.380	2,10%	29.402.190	3,31%	35.726.391	4,02%	45.267.390	4,93%	54.162.445	5,62%
2105	OBLIGFCIERAS	BANCOS NACIONALES		0	0,00%	0	0,00%	6.638.569	0,75%	7.542.957	0,85%	8.570.553	0,93%	9.738.140	1,01%
2205	PROVEEDORES	NACIONALES		5.860.709	0,70%	171.794	0,02%	222.370	0,03%	246.724	0,03%	269.856	0,03%	290.665	0,03%
2365	CUENTAS X PAGAR	RETENCIONES EN LA FUENTE		0	0,00%	1.912	0,00%	2.475	0,00%	2.746	0,00%	3.003	0,00%	3.235	0,00%
2370	CUENTAS X PAGAR	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA-Salud+		0	0,00%	742.848	0,09%	1.800.087	0,20%	2.910.188	0,33%	4.075.793	0,44%	5.299.680	0,55%
2404	IMPTOS GRAV TASAS	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		0	0,00%	2.383.172	0,28%	357.364	0,04%	143.261	0,02%	2.832.958	0,31%	4.576.592	0,48%
2408	IMPTOS GRAV TASAS	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR		10.447.294	1,25%	73.78.029	0,88%	8.151.521	0,92%	9.044.287	1,02%	9.892.254	1,08%	10.665.079	1,11%
2495	IMPTOS GRAV TASAS	OTROS - CREE POR PAGAR+ SOBRETASA		8.474.876	1,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
2510	OBLIG-LABORALES	CESANTIAS CONSOLIDADAS		0	0,00%	4.356.668	0,52%	6.200.517	0,70%	6.510.543	0,73%	6.836.070	0,75%	7.177.873	0,75%
2515	OBLIG-LABORALES	INTERESES SOBRE CESANTIAS		0	0,00%	523.009	0,06%	744.360	0,08%	781.578	0,09%	820.657	0,09%	861.689	0,09%
2525	OBLIG-LABORALES	VACACIONES CONSOLIDADAS		0	0,00%	2.180.949	0,26%	5.284.929	0,60%	8.544.108	0,96%	11.966.247	1,30%	15.559.492	1,62%
2810	OTROS PASIVOS	DEPOSITOS RECIBIDOS		5.119.349	0,61%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
GRUPOS		NO CORRIENTES		0	0,00%	0	0,00%	29.384.056	3,31%	21.841.099	2,46%	13.270.546	1,45%	3.532.406	0,37%
2105	OBLIGFCIERAS	BANCOS NACIONALES		0	0,00%	0	0,00%	29.384.056	3,31%	21.841.099	2,46%	13.270.546	1,45%	3.532.406	0,37%
GRUPOS		PATRIMONIO		801.248.056	96,18%	825.344.570	97,90%	828.957.913	93,38%	830.406.441	93,52%	859.050.790	93,62%	905.325.215	94,01%
3105	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		907.336.301	108,92%	907.336.301	107,62%	907.336.301	102,21%	907.336.301	102,18%	907.336.301	98,88%	907.336.301	94,22%
3605	RESULTADOS EJERCICIO	UTILIDAD DEL EJERCICIO V/O PERDIDA		-32.777.103	0,00%	24.096.514	2,86%	3.613.342	0,41%	1.448.529	0,16%	28.644.348	3,12%	46.274.426	4,81%
3705	RESULTADOS EJERC ANI	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS		-73.311.142	0,00%	-106.088.245	0,00%	-81.991.731	0,00%	-78.378.388	0,00%	-75.929.890	0,00%	-48.285.511	0,00%
		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		833.040.204	100.00%	843.082.951	100.00%	887.744.158	100.00%	887.973.931	100.00%	917.588.725	100.00%	963.020.065	100.00%

Tabla 22. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021.

COMPAÑÍA:		HOTEL OASYS BLUE																	
NIT:		79.506.344-9																	
		BALANCE GENERAL A :		2.016	2.017	Variación Absoluta	Variación Relativa	2.018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2.019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2.020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2.021	Variación Absoluta	Variación Relativa
		AÑO BASE		12	24						36			48			60		
GRUPOS		ACTIVOS		833.040.204	853.202.300	20.162.096	2,42%	902.863.507	49.661.208	5,82%	908.093.280	5.229.772	0,58%	942.708.074	34.614.795	3,81%	993.139.414	50.431.340	5,35%
		CORRIENTES		64.094.782	125.377.550	61.282.768	95,61%	184.159.429	58.781.879	46,88%	254.509.873	70.350.444	38,20%	338.245.340	83.735.466	32,90%	429.797.352	91.552.012	27,07%
1105	DISPONIBLE	CAJA Y BANCOS-REMESAS EN TRANSITO-C		19.604.217	104.100.976	84.496.759	431,01%	164.151.884	60.050.908	57,69%	233.624.496	69.472.612	42,32%	316.161.059	82.536.563	35,33%	409.110.721	92.949.662	29,40%
1305	DEUDORES	CLIENTES		19.333.440	504.530	18.828.910	-97,39%	560.758	56.227	11,14%	622.173	61.415	10,95%	680.506	58.333	9,38%	732.982	52.476	7,71%
1310	DEUDORES	CUENTAS CTES COMERCIALES		250.000	250.000	-	0,00%	250.000	-	0,00%	250.000	-	0,00%	250.000	-	0,00%	250.000	-	0,00%
1330	DEUDORES	ANTICIPOS Y AVANCES		8.144.544	8.144.544	-	0,00%	8.144.544	-	0,00%	8.144.544	-	0,00%	8.144.544	-	0,00%	8.144.544	-	0,00%
1355	DEUDORES	ANT IMPTOS Y CONTRIB O SDO A FAVOR- A		6.380.606	6.380.606	-	0,00%	4.949.273	1.431.333	-22,43%	5.649.825	700.553	14,15%	6.680.345	1.030.520	18,24%	5.131.218	1.549.126	-23,19%
1355	DEUDORES	RETENCIONES EN LA FUENTE A FAVOR		0	951.838	951.838	0,00%	1.057.916	106.078	11,14%	1.173.781	115.864	10,95%	1.283.831	110.050	9,38%	1.382.832	99.000	7,71%
1380	DEUDORES	DEUDORES VARIOS		5.045.055	5.045.055	-	0,00%	5.045.055	-	0,00%	5.045.055	-	0,00%	5.045.055	-	0,00%	5.045.055	-	0,00%
1435	INVENTARIOS	MCÍAS NO FABRICADAS X LA CIA		5.336.920	0	-5.336.920	-100,00%	0	-	0,00%	0	-	0,00%	0	-	0,00%	0	-	0,00%
GRUPOS		FIJOS		768.945.422	727.824.750	-41.120.672	-5,35%	718.704.078	-9.120.672	-1,25%	653.383.406	-65.120.672	-9,96%	604.462.734	-49.120.672	-7,52%	563.342.063	-41.120.672	-6,80%
1504	PROP PLANTA Y EQ	TERRENOS		70.587.000	70.587.000	-	0,00%	70.587.000	-	0,00%	70.587.000	-	0,00%	70.587.000	-	0,00%	70.587.000	-	0,00%
1516	PROP PLANTA Y EQ	CONSTRUCC Y EDIFICACIONES		800.541.900	800.541.900	-	0,00%	840.541.900	40.000.000	5,00%	840.541.900	-	0,00%	840.541.900	-	0,00%	840.541.900	-	0,00%
1520	PROP PLANTA Y EQ	MAQUINARIA Y EQUIPO		990.000	990.000	-	0,00%	990.000	-	0,00%	990.000	-	0,00%	990.000	-	0,00%	990.000	-	0,00%
1524	PROP PLANTA Y EQ	EQUIPO DE OFICINA		1.354.000	1.354.000	-	0,00%	1.354.000	-	0,00%	1.354.000	-	0,00%	1.354.000	-	0,00%	1.354.000	-	0,00%
1562	PROP PLANTA Y EQ	OTROS ---ENVASES Y EMPAQUES		18.771.925	18.771.925	-	0,00%	18.771.925	-	0,00%	18.771.925	-	0,00%	18.771.925	-	0,00%	18.771.925	-	0,00%
1592	PROP PLANTA Y EQ	DEPRECIACION ACUMULADA		-123.299.403	-164.420.075	-41.120.672	-33,35%	-213.540.747	-49.120.672	-29,88%	-278.661.419	-65.120.672	-30,50%	-327.782.091	-49.120.672	-17,63%	-368.902.762	-41.120.672	-12,55%
GRUPOS		PASIVOS		31.792.148	27.857.728	-3.934.419	-12,38%	73.905.595	-46.047.865	-165,30%	77.686.838	3.781.244	5,12%	83.657.285	-5.970.446	-7,69%	87.814.199	-4.156.914	-4,97%
		CORRIENTES		31.792.148	27.857.728	-3.934.419	-12,38%	44.521.339	16.663.809	59,82%	55.845.740	11.324.201	25,44%	70.386.739	14.540.999	26,04%	84.281.794	13.895.055	19,74%
2105	OBLIG FCIERAS	BANCOS NACIONALES		0	0	-	0,00%	6.638.569	6.638.569	0,00%	7.542.957	904.388	13,62%	8.570.553	1.027.596	13,62%	9.738.140	1.167.587	13,62%
2205	PROVEEDORES	NACIONALES		5.860.709	171.794	-5.688.915	-97,07%	222.370	50.576	29,44%	246.724	24.354	10,95%	269.856	23.132	9,38%	290.665	20.809	7,71%
2365	CUENTAS X PAGAR	RETENCIONES EN LA FUENTE		0	1.912	1.912	0,00%	2.475	563	29,44%	2.746	271	10,95%	3.003	257	9,38%	3.235	232	7,71%
2370	CUENTAS X PAGAR	RETENCIONES Y APORTES DE NOMINA-Salud		0	742.848	742.848	0,00%	1.800.087	1.057.239	142,32%	2.910.181	1.110.101	61,67%	4.075.793	1.165.606	40,05%	5.299.680	1.223.886	30,03%
2404	IMPTOS GRAV TASAS	DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS		0	2.383.172	2.383.172	0,00%	357.364	2.025.808	-85,00%	143.261	214.102	-59,91%	2.832.958	2.689.696	1877,48%	4.576.592	1.743.634	61,55%
2408	IMPTOS GRAV TASAS	IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS POR PAGAR		10.447.294	7.378.029	-3.069.265	-29,38%	8.151.521	773.492	10,48%	9.044.287	892.766	10,95%	9.892.254	847.967	9,38%	10.655.079	762.825	7,71%
2495	IMPTOS GRAV TASAS	OTROS - CREE POR PAGAR + SOBRETASA		8.474.876	0	-8.474.876	-100,00%	0	-	0,00%	0	-	0,00%	0	-	0,00%	0	-	0,00%
2510	OBLIG LABORALES	CESANTIAS CONSOLIDADAS		0	4.356.668	4.356.668	0,00%	6.200.517	1.843.849	42,32%	6.510.543	310.026	5,00%	6.836.070	325.527	5,00%	7.177.873	341.803	5,00%
2515	OBLIG LABORALES	INTERESES SOBRE CESANTIAS		0	523.009	523.009	0,00%	744.360	221.350	42,32%	781.578	37.218	5,00%	820.657	39.079	5,00%	861.689	41.033	5,00%
2525	OBLIG LABORALES	VACACIONES CONSOLIDADAS		0	2.180.949	2.180.949	0,00%	5.284.929	3.103.980	142,32%	8.544.108	3.259.179	61,67%	11.966.247	3.422.138	40,05%	15.559.492	3.593.245	30,03%
2810	OTROS PASIVOS	DEPOSITOS RECIBIDOS		5.119.349	10.119.349	5.000.000	97,67%	15.119.349	5.000.000	49,41%	20.119.349	5.000.000	33,07%	25.119.349	5.000.000	24,85%	30.119.349	5.000.000	19,90%
GRUPOS		NO CORRIENTES		0	0	-	0,00%	29.384.056	29.384.056	0,00%	21.841.099	-7.542.957	-25,67%	13.270.546	-8.570.553	-39,24%	3.532.406	-9.738.140	-73,38%
2105	OBLIG FCIERAS	BANCOS NACIONALES		0	0	-	0,00%	29.384.056	29.384.056	0,00%	21.841.099	-7.542.957	-25,67%	13.270.546	-8.570.553	-39,24%	3.532.406	-9.738.140	-73,38%
GRUPOS		PATRIMONIO		801.248.056	825.344.578	24.096.514	3,01%	828.957.913	3.613.342	0,44%	830.406.441	1.448.529	0,17%	859.050.790	28.644.348	3,45%	905.325.215	46.274.426	5,39%
3105	CAPITAL SOCIAL	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO		907.336.301	907.336.301	-	0,00%	907.336.301	-	0,00%	907.336.301	-	0,00%	907.336.301	-	0,00%	907.336.301	-	0,00%
3605	RESULTADOS EJERCICIO	UTILIDAD DEL EJERCICIO Y/O PERDIDA		-32.777.103	24.096.514	56.873.617	-173,52%	3.613.342	-20.483.172	-85,00%	1.448.529	-2.164.814	-59,91%	28.644.348	27.195.819	1877,48%	46.274.426	17.630.078	61,55%
3705	RESULTADOS EJERC ANT	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS		-73.311.142	-106.088.245	-32.777.103	44,71%	-81.991.731	24.096.514	-22,71%	-78.378.388	3.613.342	-4,41%	-76.929.860	1.448.529	-1,85%	-48.285.511	28.644.348	-37,23%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO				833.040.204	853.202.300	20.162.096	2,42%	902.863.507	49.661.208	5,82%	908.093.280	5.229.772	0,58%	942.708.074	34.614.795	3,81%	993.139.414	50.431.340	5,35%

10.1.1. Análisis vertical estado de situación financiera proyectado 2017-2021

- **Activos**

El Activo Total presentó un incremento en todos los años de análisis, esto debido al comportamiento de los activos corrientes, el cual aumenta año tras año por el cambio en las políticas de cartera, evidenciándose que la cuenta con mayor participación es la del disponible. Aunque los activos fijos tienen mayor participación dentro del total de activos se observa que han disminuido como consecuencia de la depreciación acumulada. También se identifica que la cuenta de construcciones y edificaciones sigue siendo la más representativa dentro de los activos fijos.

- **Pasivos**

El Pasivo corriente cuenta con una mayor participación dentro del total de pasivos, este ha sido promovido por la generación del impuesto sobre las ventas ya que el IVA generado resulta siendo mayor que el descontable. De igual manera las cesantías y las demás cargas prestacionales empiezan a tener una participación importante dentro de los activos corrientes al existir una contratación directa de los colaboradores, ya que en los años anteriores dicha contratación se realizaba por medio de un outsourcing. En el año 2018 las obligaciones financieras empiezan a participar significativamente por la financiación de activos fijos.

- **Patrimonio**

En el Patrimonio, el capital invertido sigue teniendo la mayor participación dentro de éste, igualmente se evidencia un cambio positivo por la implementación de las políticas establecidas, al mostrar una utilidad en los diferentes periodos.

10.1.2. Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera Proyectado 2017-2021

- **Activos**

En este análisis nos encontramos que las variaciones más representativas se encuentran en el año base comparado con el año 2017. En donde se origina un cambio brusco por las nuevas políticas de cartera, donde se le exige a la administración un mínimo periodo de cobranza además se evidencia una legalización de todos los anticipos lo que favorece la disponibilidad del efectivo

Siguiendo con los activos fijos solo se marca una variación importante para el año 2018 en la cuenta de construcciones y edificaciones, por la inversión realizada en la construcción de tanques de reserva de agua y en la cuenta de depreciación acumulada por el alto nivel de activos que posee la empresa.

- **Pasivos**

En análisis de los pasivos nos encontramos que las variaciones más representativas se encuentran igualmente en el año base comparado con el año 2017, como consecuencia de las nuevas políticas establecidas con proveedores. El pago de obligaciones en el año 2016 como impuestos y cuentas por pagar, al igual que las variaciones crecientes en las obligaciones

laborales. También se observa una variación importante tanto en los pasivos corrientes como en los no corrientes por la adquisición de la obligación financiera en el año 2018.

- **Patrimonio**

Se identifica un comportamiento positivo de las cuentas que conforman el patrimonio al mejorar los resultados en cada periodo como consecuencia de la eliminación del servicio de restaurante.

10.2. Estado de resultados proyectado 2017-2021

Los Estados de Resultados proyectados desde el año 2.017 hasta el 2.021 permiten observar la relación entre ingresos, costos y gastos de la empresa de acuerdo a las políticas de proyección establecidas por la organización y demás consideraciones necesarias para el desarrollo de las actividades operacionales, comerciales y financieras, las cuales son influenciadas por factores de tipo impositivo atendiendo a las necesidades del Estado para suplir el gasto público. De igual forma se realiza el análisis vertical y el análisis que permite evaluar los diferentes rubros integrantes del estado de resultados, ver su participación y su variación absoluta de un periodo con relación a otro.

Tabla 23. Estado de Resultados Proyectado 2017-2021.

EMPRESA: NIT:	HOTEL OASYS BLUE 79.506.344-9				
VENTAS ESPERADAS	2.017	2.018	2.019	2.020	2.021
	271.953.834	302.261.776	335.365.898	366.808.883	395.094.733
VENTAS NACIONALES	271.953.834	302.261.776	335.365.898	366.808.883	395.094.733
COSTOS DE VENTA	37.758.860	41.966.903	46.563.175	50.928.811	54.856.100
VENTAS NACIONALES	37.758.860	41.966.903	46.563.175	50.928.811	54.856.100
UTILIDAD BRUTA	234.194.974	260.294.873	288.802.722	315.880.072	340.238.633
GASTOS DE ADMINISTRACION	161.990.401	196.169.444	205.451.362	215.029.069	224.814.118
GASTOS DE VENTAS	45.724.887	56.877.299	77.515.939	66.034.454	62.261.849
TOTAL ADMON Y VENTAS	207.715.288	253.046.742	282.967.301	281.063.523	287.075.967
Utilidad Operacional- UAII	26.479.686	7.248.131	5.835.422	34.816.549	53.162.665
INTERESES	-	3.277.425	4.243.632	3.339.243	2.311.648
Utilidad Despúes de Intereses	26.479.686	3.970.706	1.591.790	31.477.306	50.851.017
RENTA	2.383.172	357.364	143.261	2.832.958	4.576.592
TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y CREE	2.383.172	357.364	143.261	2.832.958	4.576.592
Utilidad Neta	24.096.514	3.613.342	1.448.529	28.644.348	46.274.426

Tabla 24. Análisis Vertical Estado de Resultados Proyectado 2017-2021.

EMPRESA: NIT:	HOTEL OASYS BLUE 79.506.344-9									
	2.017	%	2.018	%	2.019	%	2.020	%	2.021	%
VENTAS ESPERADAS	271.953.834	100,00%	302.261.776	100,00%	335.365.898	100,00%	366.808.883	100,00%	395.094.733	100,00%
VENTAS NACIONALES	271.953.834	100,00%	302.261.776	100,00%	335.365.898	100,00%	366.808.883	100,00%	395.094.733	100,00%
COSTOS DE VENTA	37.758.860	13,88%	41.966.903	13,88%	46.563.175	13,88%	50.928.811	13,88%	54.856.100	13,88%
VENTAS NACIONALES	37.758.860	13,88%	41.966.903	13,88%	46.563.175	13,88%	50.928.811	13,88%	54.856.100	13,88%
UTILIDAD BRUTA	234.194.974	86,12%	260.294.873	86,12%	288.802.722	86,12%	315.880.072	86,12%	340.238.633	86,12%
GASTOS DE ADMINISTRACION	161.990.401	59,57%	196.169.444	64,90%	205.451.362	61,26%	215.029.069	58,62%	224.814.118	56,90%
GASTOS DE VENTAS	45.724.887	16,81%	56.877.299	18,82%	77.515.939	23,11%	66.034.454	18,00%	62.261.849	15,76%
TOTAL ADMON Y VENTAS	207.715.288	76,38%	253.046.742	83,72%	282.967.301	84,38%	281.063.523	76,62%	287.075.967	72,66%
Utilidad Operacional- UAII	26.479.686	9,74%	7.248.131	2,40%	5.835.422	1,74%	34.816.549	9,49%	53.162.665	13,46%
INTERESES	-	0,00%	3.277.425	1,08%	4.243.632	1,27%	3.339.243	0,91%	2.311.648	0,59%
Utilidad Despúes de Intereses	26.479.686	9,74%	3.970.706	1,31%	1.591.790	0,47%	31.477.306	8,58%	50.851.017	12,87%
RENTA	2.383.172	0,88%	357.364	0,12%	143.261	0,04%	2.832.958	0,77%	4.576.592	1,16%
TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y CREE	2.383.172	0,88%	357.364	0,12%	143.261	0,04%	2.832.958	0,77%	4.576.592	1,16%
Utilidad Neta	24.096.514	8,86%	3.613.342	1,20%	1.448.529	0,43%	28.644.348	7,81%	46.274.426	11,71%

Tabla 25. Análisis Horizontal Estado de Resultados Proyectado 2017-2021.

EMPRESA:	HOTEL OASYS BLUE												
NIT:	79.506.344-9												
	ANALISIS HORIZONTAL				ANALISIS HORIZONTAL			ANALISIS HORIZONTAL			ANALISIS HORIZONTAL		
VENTAS ESPERADAS	2.017	2.018	Variación Absoluta	Variación Relativa	2.019	Variación Absoluta	Variación Relativa	2.020	Variación Absoluta	Variación Relativa	2.021	Variación Absoluta	Variación Relativa
	271.953.834	302.261.776	30.307.942	11,14%	335.365.898	33.104.122	10,95%	366.808.883	31.442.985	9,38%	395.094.733	28.285.850	7,71%
VENTAS NACIONALES	271.953.834	302.261.776	30.307.942	11,14%	335.365.898	33.104.122	10,95%	366.808.883	31.442.985	9,38%	395.094.733	28.285.850	7,71%
COSTOS DE VENTA	37.758.860	41.966.903	4.208.043	11,14%	46.563.175	4.596.272	10,95%	50.928.811	4.365.635	9,38%	54.856.100	3.927.290	7,71%
VENTAS NACIONALES	37.758.860	41.966.903	4.208.043	11,14%	46.563.175	4.596.272	10,95%	50.928.811	4.365.635	9,38%	54.856.100	3.927.290	7,71%
UTILIDAD BRUTA	234.194.974	260.294.873	26.099.899	11,14%	288.802.722	28.507.849	10,95%	315.880.072	27.077.349	9,38%	340.238.633	24.358.561	7,71%
GASTOS DE ADMINISTRACION	161.990.401	196.169.444	34.179.043	21,10%	205.451.362	9.281.918	4,73%	215.029.069	9.577.707	4,66%	224.814.118	9.785.049	4,55%
GASTOS DE VENTAS	45.724.887	56.877.299	11.152.412	24,39%	77.515.939	20.638.640	36,29%	66.034.454	- 11.481.485	-14,81%	62.261.849	- 3.772.605	-5,71%
TOTAL ADMON Y VENTAS	207.715.288	253.046.742	45.331.454	21,82%	282.967.301	29.920.558	11,82%	281.063.523	- 1.903.778	-0,67%	287.075.967	6.012.445	2,14%
Utilidad Operacional- UAII	26.479.686	7.248.131	- 19.231.555	-72,63%	5.835.422	- 1.412.709	-19,49%	34.816.549	28.981.127	496,64%	53.162.665	18.346.116	52,69%
INTERESES	-	3.277.425	3.277.425	0,00%	4.243.632	966.207	29,48%	3.339.243	- 904.388	-21,31%	2.311.648	- 1.027.596	-30,77%
Utilidad Después de Intereses	26.479.686	3.970.706	- 22.508.980	-85,00%	1.591.790	- 2.378.916	-59,91%	31.477.306	29.885.516	1877,48%	50.851.017	19.373.712	61,55%
RENTA	2.383.172	357.364	- 2.025.808	-85,00%	143.261	- 214.102	-59,91%	2.832.958	2.689.696	1877,48%	4.576.592	1.743.634	61,55%
TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y CREE	2.383.172	357.364	- 2.025.808	-85,00%	143.261	- 214.102	-59,91%	2.832.958	2.689.696	1877,48%	4.576.592	1.743.634	61,55%
Utilidad Neta	24.096.514	3.613.342	- 20.483.172	-85,00%	1.448.529	- 2.164.814	-59,91%	28.644.348	27.195.819	1877,48%	46.274.426	17.630.078	61,55%

10.2.1. Análisis vertical estado de resultados 2017-2021

Los Costos Totales en los cinco años mantienen un margen del 13,88% para obtener una utilidad bruta de 86,12%. Estos costos no son tan representativos comparados con los gastos de administración y de ventas, ya que, dentro de los primeros se encuentra el costo de cada habitación que está compuesto por los amenities y el desayuno como cortesía incluida en la tarifa, mientras que en los gastos de administración se encuentran la carga salarial y prestacional de los colaboradores del hotel, el prorratio de los servicios públicos y los demás gastos de funcionamiento. En los gastos de ventas encontramos las comisiones por venta, las retenciones por el pago con tarjeta, la parte variable de los servicios públicos, entre otros. Teniendo una participación promedio del 78,75% de gastos administrativos para alcanzar una utilidad operacional.

10.2.2. Análisis horizontal estado de resultados 2017-2021

Al realizar el análisis horizontal se obtuvieron fluctuaciones entre el 7,71% y el 11,14% durante el periodo proyectado y con variaciones absolutas que estuvieron en el rango entre \$28.000.000 y \$33.000.000.

Las ventas se proyectaron teniendo en cuenta la capacidad de ocupación actual (año base) que la empresa ya tiene establecida y se multiplicó por el gradiente de crecimiento para cada periodo considerando la inflación y el PIB sectorial. Con respecto a los costos la variación es proporcional a los ingresos al igual que la utilidad bruta. Por otro lado los gastos de

administración y de ventas tienen unas variaciones de acuerdo al gradiente de crecimiento, considerando el PIB y la inflación para cada año.

A partir del año 2018 se evidencia un rubro por concepto de interés financieros, producto del apalancamiento financiero obtenido en el mismo año, el cual disminuye de un año a otro.

También se evidencia el impacto del impuesto de renta en la utilidad neta, al igual que los intereses de la obligación financiera, sin embargo, conserva un comportamiento positivo a través de los años.

10.3. Indicadores financieros

A continuación se muestran los resultados obtenidos de aplicar al estado de situación financiera y el estado de resultados proyectados para los años 2017-2021 del Hotel Oasys Blue y se procede a realizar el respectivo análisis de cada uno de ellos para interpretar su tendencia y variación.

10.3.1. Indicadores de liquidez

Tabla 26. Indicadores de Liquidez 2017-2021.

HOTEL OASYS BLUE					
	AÑOS				
	2017	2018	2019	2020	2021
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 97.519.820,27	\$ 139.637.890,22	\$ 198.664.133,60	\$ 267.858.600,84	\$ 345.515.558,18
RAZON CORRIENTE = Activo Corriente / Pasivo Corriente	Sumatoria de la ratio cte Ant / No observaciones \$ 6,50 33,10 6,62	\$ 5,75	\$ 6,56	\$ 6,92	\$ 7,38
PRUEBA ACIDA = (Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	6,50	5,75	6,56	6,92	7,38

- **Capital de trabajo**

Considerando que la aplicación de este indicador muestra la capacidad que posee el Hotel Oasys Blue para realizar sus operaciones luego de la cancelación correspondiente de sus deudas más inmediatas, se tiene que para los años 2017-2021 tiene una tendencia de crecimiento tal como se muestra en la tabla 26, ya que, se observa la mejora de la disponibilidad del capital de trabajo.

El hotel presenta un factor de liquidez bueno en los años analizados, ya que contaría con los recursos para cubrir necesidades de insumos, mano de obra, reposición de activos, entre otros. Dicho crecimiento se podría alcanzar con la implementación de políticas, las cuales fueron establecidas al inicio de la proyección para mejorar tanto la rotación de cartera como el pago con los proveedores y las cuentas por pagar. Este resultado refleja un respiro en el manejo de la liquidez del Hotel para hacer frente a sus obligaciones inmediatas.

- **Razón corriente**

En la tabla 26 también se muestra el comportamiento de la razón corriente de los años 2017-2021 en el cual se observa que el Hotel Oasys Blue tiene capacidad para responder a sus obligaciones más inmediatas para ese periodo, de igual forma se logra evidenciar el incremento de un año a otro, puesto que la participación de los activos corrientes frente a los pasivos corrientes es superior. Por medio del cálculo de este indicador, se confirma su ligero crecimiento y excedente de liquidez al ser mayor a 1. El Hotel posee una gran ventaja al no depender de un alto nivel de inventarios, sin embargo, se crea una dependencia de otros activos corrientes, en este caso al evidenciarse un cumplimiento de las políticas de recaudo de cartera se obtendrá al final de cada periodo real un comportamiento igual o mejor al indicado en esta proyección.

- **Prueba ácida**

Tal como se muestra en el cálculo de esta razón financiera, el Hotel no depende primordialmente de sus inventarios para hacer frente a sus obligaciones inmediatas, es decir, que la empresa en cada año dispone de los recursos para cubrir los pasivos a corto plazo sin necesidad de recurrir a un financiamiento adicional o transformar sus inventarios.

10.3.2. Indicadores de actividad

Tabla 27. Indicadores de actividad Hotel Oasys Blue 2017-2021

HOTEL OASYS BLUE												
			AÑOS									
INDICADORES DE ACTIVIDAD			2017		2018		2019		2020	2021		
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS												
Rotación de Activos Fijos	-	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$	271.933.834,99	0,30 Vces	302.261.775,97	0,32 Vces	335.365.897,83	0,36 Vces	366.808.882,62	0,39 Vces		
Promedio del período			892.244.825,00		932.244.825,00		932.244.825,00		932.244.825,00			
			0,36	Vces								
ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES												
Rotación de Activos Operacionales	-	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}}$	271.933.834,99	0,37 Vces	302.261.775,97	0,42 Vces	335.365.897,83	0,51 Vces	366.808.882,62	0,60 Vces		
Promedio del período			735.661.724,78		725.272.024,82		661.029.135,01		613.107.416,33			
			0,52	Vces								
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES												
Rotación de Activos Totales	-	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$	271.933.834,99	0,27 Vces	302.261.775,97	0,27 Vces	335.365.897,83	0,29 Vces	366.808.882,62	0,29 Vces		
Promedio del período			1.007.508.025,72		1.101.284.905,16		1.166.635.340,47		1.245.370.815,83			
			0,28	Vces								
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR												
Rotación de Cuentas por Cobrar	-	$\frac{\text{Ventas a Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$	Saldo Clientes Año	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
			19.333.440,00		504.530,24	560.737,70	622.172,65	680.505,85				
			13.597.691,72		15.113.088,80	28,37 Vces	16.768.294,89	28,35 Vces	18.340.444,13	28,16 Vces	19.754.736,64	27,05 Vces
			9.918.985,12		532.643,97		591.465,18		651.339,25		706.743,88	
Promedio del período			22,94	Vces								
PERIODO PROMEDIO DE COBRO												
Período Promedio de Cobro	-	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} \times 360}{\text{Ventas a Crédito}}$	3.570.834.643,87	262,61 Días	191.751.830,41	12,69 Días	212.927.463,77	12,70 Días	234.482.130,04	12,78 Días		
Promedio del período			13.597.691,72		15.113.088,80		16.768.294,89		18.340.444,13			
			62,79	Días								
ROTACION DE PROVEEDORES												
Rotación de Proveedores	-	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$	Saldo Ate	5.960.709,00	37.758.860,38	12,82 Vces	41.966.902,92	212,94 Vces	46.563.173,36	198,52 Vces		
Promedio del período					3.016.251,38		197.081,63		234.546,65			
			163,38	Vces					50.028.810,69	197,18 Vces		
									258.289,33			
										54.856.100,30	195,73 Vces	
										280.260,64		
PERIODO PROMEDIO DE PAGO												
Período Promedio de Pago	-	$\frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} \times 360}{\text{Costo de Ventas}}$	1.085.850.406,34	28,76 Días	70.940.393,52	1,69 Días	84.436.793,09	1,81 Días	92.084.337,23	1,83 Días		
Promedio del período			37.758.860,38		41.966.902,92		46.563.173,36		50.028.810,69			
			7,19	Días								
										54.856.100,30	1,84 Días	

- **Rotación de activos fijos**

Se recupera en promedio 0,36 veces la inversión en los activos fijos adquiridos por la empresa durante los cinco años analizados, se puede observar que a partir del año 2017 el indicador fue aumentando, ya que, los mismos permanecen casi constantes con excepción de la construcción, al contemplarse la inversión en los tanques de reserva de agua y que el flujo de ingresos aumenta año tras año.

- **Rotación de activos operacionales**

La Empresa demanda en promedio 0,52 veces sus activos operacionales para generar recursos para la organización, durante el análisis de los 5 años este indicador presenta tendencia de incremento, debido a que con un nivel de activos operaciones relativamente constantes logra generar un importante flujo de ingresos para la compañía.

- **Rotación de activos totales**

En Promedio 0,28 veces los activos brutos del hotel se utilizan para generar ingresos. Durante el análisis realizado por los 5 años se puede observar que el indicador va aumentando en una mínima proporción, debido a que el incremento en las ventas es mayor que el incremento en los activos totales brutos.

- **Rotación de cuentas por cobrar y periodo promedio de cobro**

La empresa en promedio rota en el año 22.84 veces su cartera, permitiendo que sus ventas a crédito se conviertan en efectivo cada 12 días. De acuerdo a la policía de venta es el 95% de contado y 5% a crédito por medio de este análisis se puede observar que la empresa no concede

un alto número de créditos. Por otro lado, el año 2017 se vería impactado porque su cartera rotaría cada 262,61 días como consecuencia del alto número de créditos concedidos en el 2016.

- **Rotación de proveedores y periodo de pago**

El periodo de pago a proveedores se realiza en promedio cada 1,79 días rotando 201,09 veces en año, este resultado obedece a que las compras de contado representan un 85% del total de las compras, por lo que este indicador arroja un resultado desfavorable para la empresa. Dicha política relativamente desfasada se puede llevar a cabo gracias a los altos índices de liquidez con los que cuenta la compañía, aunque esto signifique financiar a los clientes en promedio 11 días no dejando ningún margen de seguridad entre el recaudo y el pago.

10.3.3. Indicadores de rendimiento

Tabla 28. Indicadores de Rendimiento

HOTEL OASYS BLUE																	
			2017			2018			2019			2020			2021		
INDICADORES DE RENDIMIENTO																	
MARGEN BRUTO																	
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta	234.194.974,11	0,86	86,12%	260.294.873,04	0,86	86,12%	288.802.722,47	0,86	86,12%	315.880.071,93	0,86	86,12%	340.238.632,55	0,86	86,12%	
	Ventas Netas	271.933.834,39			302.261.775,97			335.365.897,83			366.808.882,62			395.094.732,85			
MARGEN OPERACIONAL																	
Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional	26.479.686,14	0,10	9,74%	7.248.130,79	0,02	2,40%	5.835.421,73	0,02	1,74%	34.816.549,08	0,09	9,49%	53.162.665,08	0,13	13,46%	
	Ventas Netas	271.933.834,39			302.261.775,97			335.365.897,83			366.808.882,62			395.094.732,85			
MARGEN NETO																	
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta	24.096.514,39	0,09	8,86%	3.613.342,28	0,01	1,20%	1.448.528,74	0,00	0,43%	28.644.348,16	0,08	7,81%	46.274.425,66	0,12	11,71%	
	Ventas Netas	271.933.834,39			302.261.775,97			335.365.897,83			366.808.882,62			395.094.732,85			
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO																	
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta	24.096.514,39	0,03	2,92%	3.613.342,28	0,00	0,44%	1.448.528,74	0,00	0,17%	28.644.348,16	0,03	3,33%	46.274.425,66	0,05	5,11%	
	Patrimonio	825.344.570,39			828.957.912,67			830.406.441,41			839.050.789,37			905.325.215,23			
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL																	
Rendimiento del Activo Total	Utilidad Neta	24.096.514,39	0,02	2,39%	3.613.342,28	0,00	0,33%	1.448.528,74	0,00	0,12%	28.644.348,16	0,02	2,30%	46.274.425,66	0,03	3,47%	
	Activo Total Bruto	1.007.503.025,72			1.101.284.905,16			1.166.635.349,47			1.245.370.815,85			1.331.922.827,90			

- **Margen Bruto**

Durante el análisis de los 5 años realizado para el hotel el margen bruto permaneció constante en un 86,2%, los ingresos como los costos históricamente incrementan en el mismo porcentaje de margen de rentabilidad, permitiéndole a la organización su permanencia en el mercado y establecer la disponibilidad de los recursos para cubrir los gastos.

- **Margen Operacional**

El margen operacional de la empresa es positivo durante los 5 años del análisis realizado. El año 2017 fue del (9.74%), 2018 (2.40%), 2019 (1,74%), 2020 (9.49%) y para el año 2021 (13,46%), la causa de su variación es la implicación que tiene el gradiente en los gastos de administración y ventas.

- **Margen Neto**

Este indicador durante los 5 años del análisis tendrá un comportamiento muy variable al verse influenciado por los intereses de la deuda y el impuesto de renta. Para cada uno de los años del análisis los resultados obtenidos fueron: 2017 (8,86%), 2018 (1,20%), 2019 (0,43%), 2020 (7,81%) y para el año 2021 (11,71%). Teniendo una variación de un punto porcentual con respecto al margen operacional, es decir, que los intereses y el impuesto de renta disminuyen la utilidad neta en esta medida.

- **Rendimiento del Patrimonio**

Este indicador nos permite establecer la relación existente entre la utilidad neta de cada ejercicio y el patrimonio existente en cada año de análisis. Se observa que para el año 2017 la rentabilidad fue del (2,92%), 2018 (0,44%), 2019 (0,17%), 2020 (3,33%) y para el 2021 (5,11%). Las variaciones de este indicador son inferiores en los cuatro primeros años de la proyección y solo para el año 2021 se lograría cumplir con la expectativa de renta del inversionista, quien desea obtener un interés nominal del 8%, tal como se aprecia en el cálculo del costo promedio ponderado. Lo anterior permite concluir que la organización sería rentable y cumpliría con las expectativas del inversionista al cabo de cuatro años.

- **Rendimiento del Activo Total**

Este indicador nos permite establecer la relación existente entre la utilidad neta de cada ejercicio y el activo total bruto en cada año de análisis. Se observa que para el año 2017 la rentabilidad fue del (2,39%), 2017, 2018 (0,33%), 2019 (0,12%), 2020 (2,30%) y 2021 (3,47). Lo anterior permite concluir que la organización es rentable en una pequeña proporción en relación con el total de sus activos brutos.

10.3.4. Indicadores de apalancamiento

Tabla 29. Indicadores de Apalancamiento.

HOTEL OASYS BLUE																					
		2017				2018				2019				2020				2021			
INDICADORES DE APALANCAMIENTO																					
ENDEUDAMIENTO TOTAL	-	Total Pasivo	17.738.380,45	0,02	2,10%	38.736.245,73	0,07	6,62%	57.567.489,41	0,06	6,48%	58.537.935,76	0,06	6,38%	57.694.550,25	0,06	5,99%				
		Total Activo	843.082.950,84			887.744.133,39			887.973.930,82			917.588.725,32			963.020.065,48						
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO		Pasivo Corriente	17.738.380,45	1,00	100,00%	29.402.189,94	0,50	50,02%	35.726.390,87	0,62	62,06%	45.267.390,01	0,77	77,33%	54.162.444,71	0,94	93,88%				
		Pasivo Total	17.738.380,45			38.736.245,73			57.567.489,41			58.537.935,76			57.694.550,25						
CUBRIMIENTO DE INTERESES	-	UAI	26.479.686,14	0,00	0,00%	7.248.190,79	2,21	221,15%	5.835.421,79	1,38	137,51%	34.816.549,08	10,43	1042,65%	53.162.665,08	23,00	2299,77%				
		CARGO POR INTERESES	0,00			3.277.424,99			4.243.631,90			3.339.343,41			2.311.647,86						
AUTONOMIA	-	Pasivo Total	17.738.380,45	0,02	Veces	38.736.245,73	0,07	Veces	57.567.489,41	0,07	Veces	58.537.935,76	0,07	Veces	57.694.550,25	0,06	Veces				
		Patrimonio	825.344.570,39			829.957.912,67			830.406.441,41			859.050.789,57			905.325.215,23						

- **Endeudamiento Total**

El endeudamiento total de la empresa que es la participación que tiene el pasivo con relación al total del activo empieza en 2,10% en el 2017 y va disminuyendo hasta situarse en 5,99% en el año 2021, sin embargo en el año 2018 tuvo una participación de 6,62%. Esto es lógico debido a que la deuda financiera se va cancelando cada año y no se adquieren nuevos créditos.

Esto muestra que la empresa opera inicialmente con aportes del inversionista pero que a partir del año 2018 empieza a financiarse en una pequeña proporción con entidades financieras.

- **Concentración de endeudamiento a corto plazo**

Este indicador muestra cuanto del pasivo total le corresponde al pasivo exigible antes de un año. En este caso se puede observar que el pasivo está compuesto en su totalidad por pasivo corriente, mientras que para el año 2018 fue del (50,02%) y va aumentando hasta llegar al último año en 93,88%. Esto quiere decir que año tras año la porción no corriente de las obligaciones se va trasladando al pasivo exigible en términos inferiores a un año.

- **Cubrimiento de intereses**

Este indicador nos muestra como la UAII (utilidad antes de impuestos e intereses que es equivalente a la utilidad operacional) es capaz de soportar en un 221,15% el cargo por intereses sobre obligaciones durante el año 2018, para el 2019 (137,51%), 2020 (1.042,65%) y del 2.299,77% para el año 2021. Esto se puede explicar sencillamente por la disminución del saldo a capital de la deuda que se va dando cada año; por esto, se van cancelando cada vez menos intereses, además del incremento de la utilidad operacional año tras año.

- **Autonomía**

Este indicador nos revela que la empresa si adquiere una financiación en el 2018 a través de las entidades bancarias disminuirá su nivel de autonomía. El nivel de endeudamiento tiende a disminuir de un año a otro, lo que ocasionaría una variación en el patrimonio, como consecuencia de un incremento en las utilidades.

10.3.5. Otros indicadores

Tabla 30. Otros Indicadores.

HOTEL OASYS BLUE							
OTROS INDICADORES							
(Millones de \$ Colombianos)							
CONCEPTOS			AÑOS				
			2017	2018	2019	2020	2021
CAPITAL DE TRABAJO							
KT	=	C x C + Inventarios	\$ 504.530,24	\$ 560.737,70	\$ 622.172,65	\$ 680.505,85	\$ 732.981,91
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO							
		Año 0					
		\$ 20.394.926,00					
KTNO	=	KT - C x F Proveedores de bienes y servicios	\$ 332.736,49	\$ 338.388,16	\$ 375.448,90	\$ 410.649,95	\$ 442.336,53
Variación del KTNO			-\$ 19.862.189,51	\$ 5.651,68	\$ 37.060,73	\$ 35.201,06	\$ 31.666,58
VOLUMEN DE ACTIVOS - A.N.O.(activos Netos Operacionales)							
Volúmenes de Activos	=	Activos Fijos + KTNO	\$ 728.157,437	\$ 719.042.466,40	\$ 653.958.855,25	\$ 604.873.384,42	\$ 568.784.379,12
RENTABILIDAD DEL ACTIVO NETO							
RAN	=	U.O.D.L. / ACTIVOS NETOS OPERACIONALES	3,31%	0,92%	0,83%	5,24%	8,58%
PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO							
PKT	=	KTNO / VENTAS	0,12%	0,11%	0,11%	0,11%	0,11%

- **Capital de trabajo**

Este indicador está dado por la cantidad de dinero invertido en cuentas por cobrar e inventarios, para lo cual se aprecia que la cantidad que la empresa necesita para operar sin contratiempos aumenta cada año desde los \$504.530 en el año 2017 hasta los \$732.981 en el 2021. A pesar de que la empresa aumentará sus ventas, no sucede lo mismo con las cuentas por cobrar como consecuencia de la nueva política de recaudo. Otra variable que influye de forma considerable en la aplicación de este indicador se debe a que el nivel de inventarios que posee la empresa no es tan representativo comparado con otros activos.

- **Capital de trabajo neto operativo**

Este indicador está dado por la cantidad de dinero invertido en cuentas por cobrar e inventarios menos lo adeudado a proveedores de bienes y servicios, lo cual hace más exigente dicho análisis, a pesar de que los resultados obtenidos fueron positivos, ya que para el año 2017 el monto del mismo asciende a \$332.736 y pasa a \$443.316 en el año 2021, no son lo suficientemente representativos, puesto que, las cuentas por cobrar y los inventarios muestran una disminución a causa del establecimiento de políticas, como ya se había mencionado anteriormente.

- **Volumen de activos netos operacionales**

Estos activos netos de operación son los que realmente generan utilidades y caja, y nacen a partir del Capital de trabajo neto operativo, adicionado por los activos no corrientes que tienen relación de causalidad con la actividad económica de la organización. Se observa un comportamiento decreciente para los años de la proyección, influenciado principalmente por el

nivel de activos fijos, los cuales tiende a la disminución año tras año como consecuencia de la depreciación acumulada.

- **Rentabilidad del activo neto RAN**

Es la rentabilidad generada por los activos utilizados en la operación. Este indicador es muy importante porque permite mediante la comparación con el costo de capital, establecer si los activos con los cuales opera la empresa están generando lo suficiente como para cubrir el costo de la financiación interna y externa de la compañía. Se puede apreciar que durante los años 2017-2020 la RAN es inferior al costo promedio de 8%, sin embargo para el último año (2021) es superior al costo promedio.

- **Productividad del capital de trabajo**

Refleja la inversión que tiene la empresa en Capital de trabajo neto operativo por cada peso de venta. “Lo ideal es mantener el número lo más pequeño posible”. En el caso de la empresa se constata que este indicador disminuye en el segundo año y se mantiene constante año tras año con un 0,11%. Lo anterior significa que la empresa requerirá para el 2017 hacer una inversión en capital de trabajo de 0,12 centavos por cada peso de ingreso generado y que en el ciclo 2018-2021 sólo requerirá para generar cada peso de ventas una inversión de 0,11 centavos, lo cual es positivo para la compañía.

10.4. Determinación de la viabilidad económica y financiera

A continuación se realizará una evaluación financiera al Hotel Oasys Blue con la información proyectada para construir un escenario normal que permitió observar lo que pasaría si la empresa mantuviera el curso normal de sus actividades y se cumpliera lo presupuestado en sus políticas internas y según las proyecciones de la economía que emiten los expertos de las entidades como por ejemplo el DANE y las entidades financieras como Bancolombia S.A. Para cumplir el último objetivo del estudio, se diseñaron dos escenarios: uno optimista y uno pesimista, los cuales permitieron confirmar las alternativas de rentabilidad en términos de flujos de dinero para cada uno de ellos. Al final, se hace una ponderación de los tres escenarios (Normal, Pesimista y Optimista) que permite establecer un acercamiento a lo que puede ser lo que ocurra en los 5 años del estudio.

10.4.1. Costo de Capital Promedio Ponderado después de Impuestos

El costo de capital promedio ponderado es una tasa de descuento que permitirá conocer el costo del dinero en el tiempo por su uso en las actividades que desarrolla la organización, es decir, es lo que le cuesta en promedio a la empresa cada peso que utiliza en su estructura financiera. La empresa se encuentra financiada en su totalidad con los aportes que realizó el inversionista.

Tabla 31. Cálculo de Costo Promedio Nueva Obligación Financiera año 2016.

B	LA EMPRESA NO COTIZA EN BOLSA DE VALORES Y EL INVERSOR ESTABLECE LA RENTABILIDAD SOBRE SU PATRIMONIO EN FORMA VOLUNTARIA.	2.016
	RENTABILIDAD ESPERADA POR EL INVERSIONISTA	8,00%

PARA COSTO DE PATRIMONIO SELECCIONE LA OPCION A UTILIZAR==>	B	LA EMPRESA NO COTIZA EN BOLSA DE VALORES Y EL INVERSOR ESTABLECE LA RENTABILIDAD SOBRE SU PATRIMONIO EN FORMA VOLUNTARIA.
	Costo de Capital	8,00%

2016						
FUENTES DE RECURSOS		VALOR FUENTE	% PARTICIPACION	COSTO BRUTO	COSTO NETO	PONDERACION
OBLIGACIONES FINANCIERAS SECTOR FINANCIERO - CORTO Y LARGO PLAZO AÑO BASE	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
OBLIGACIONES FINANCIERAS CON TERCEROS- CORTO Y LARGO PLAZO AÑO BASE	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	OBLIGACION FINANCIERA	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CESANTIAS POR PAGAR	CESANTIAS POR PAGAR	-	0,00%	12,00%	12,00%	0,00%
TOTAL FUENTES EXTERNAS		-	0,00%			0,00%
RECURSOS PROPIOS	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	907.336.301,00	113,24%	8,00%	8,00%	0,00%
	ACC. CUOTAS, PARTES DE INT SOC PROPIAS REAQ	-	0,00%			0,00%
	APORTES SOCIALES	-	0,00%			0,00%
	CAPITAL DE PERSONAS NATURALES	-	0,00%			0,00%
	RESERVAS OBLIGATORIAS	-	0,00%			0,00%
	RESERVAS OCASIONALES	-	0,00%			0,00%
	REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	-	0,00%			0,00%
	UTILIDAD DEL EJERCICIO Y/O PERDIDA	- 32.777.103,00	-4,00%			-0,33%
	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADAS	- 73.311.142,00	-9,15%			-0,73%
	DE INVERSIONES	-	0,00%			0,00%
	DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	-	0,00%			0,00%
	DE OTROS ACTIVOS	-	0,00%			0,00%
	TOTAL FUENTES INTERNAS		801.248.056,00			100,00%
GRAN TOTAL FUENTES INTERNAS Y EXTERNAS						100,00%
						\$ 801.248.056,00

Tabla 32. Costo de Capital Promedio Ponderado del estudio.

 VOLVER A MENÚ			AÑO	2016
Costo de Capital Promedio Ponderado				
	Valor del año Base	Ponderación	Cto despues de imppto	Ponderaciones
Recurso propio	801.248.056	100,00%	8,00%	8,00%
Deuda	-	0,00%	0,00%	0,00%
	801.248.056	100,00%	CK	8,00%

10.4.2. Escenario normal

Este escenario concreta la proyección normal de las políticas internas de la compañía que se establecieron en el punto anterior, y permiten hallar el flujo de caja libre tomando la utilidad neta del estado de resultados proyectado y sumando las partidas contables que no representan salidas reales de dinero para hallar el flujo de caja bruto. A este, se le disminuyen los valores correspondientes a las 4 destinaciones que tiene este flujo de caja bruto a saber: reposición del capital de trabajo, reposición de activos fijos, servicio a la deuda y el reparto de dividendos.

Tabla 33. Flujo de Caja libre Escenario Normal.

ESCENARIO NORMAL → ESTADO DE FLUJO DE CAJA (FCL)								
	DATOS HISTORICOS		HORIZONTE DEL PROYECTO					
			2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas				271.953.834	302.261.776	335.365.898	366.808.883	395.094.733
Costo de ventas				37.758.860	41.966.903	46.563.175	50.928.811	54.856.100
Utilidad Bruta				234.194.974	260.294.873	288.802.722	315.880.072	340.238.633
Gastos de Administración				161.990.401	196.169.444	205.451.362	215.029.069	224.814.118
Gastos de Ventas				45.724.887	56.877.299	77.515.939	66.034.454	62.261.849
Utilidad operativa UAI				26.479.686	7.248.131	5.835.422	34.816.549	53.162.665
Menos Intereses				-	3.277.425	4.243.632	3.339.243	2.311.648
Utilidad después de Intereses				26.479.686	3.970.706	1.591.790	31.477.306	50.851.017
Impuestos				2.383.172	357.364	143.261	2.832.958	4.576.592
UODI ó Utilidad Neta				24.096.514	3.613.342	1.448.529	28.644.348	46.274.426
Más Depreciación y Amortización Gasto				41.071.172	49.071.172	65.071.172	49.071.172	41.071.172
Más Intereses				-	3.277.425	4.243.632	3.339.243	2.311.648
Flujo de caja Bruto				65.167.686	55.961.939	70.763.333	81.054.763	89.657.245
Menos Incrementos en NOF (KTNOPERATIVO)				310.942	339.629	322.587	290.197	274.873
Menos Inversion en Activos fijos				(801.248.056)	-	40.000.000	-	-
Flujo de caja Libre				801.248.056	64.856.744	15.622.310	70.440.745	89.382.372
Menos Servicio de la deuda				-	3.977.375	6.638.569	7.542.957	8.570.553
Menos Dividendos pagados				-	-	-	-	-
Flujo de Caja Libre				801.248.056	64.856.744	11.644.934	63.802.177	80.811.819

En el Flujo de caja anterior, se observa la inversión que tiene la empresa en el año 2016 de \$801.248.056, correspondientes a los recursos propios que demandan el costo de capital, en este caso; el patrimonio. El flujo de caja Libre es positivo al final de cada uno de los años del estudio mostrando la solvencia de la organización.

- **Valor presente neto, tasa interna de retorno, tasa interna de retorno modificada y tasa interna de retorno deflactada**

Tabla 34. Valor Presente Neto, TIR, TIR Modificada, TIR deflactada- Escenario Normal.

VIABILIDAD FINANCIERA- ESCENARIO NORMAL	
VALOR PRESENTE NETO:	571.744.401
VPNEGRESOS	801.248.056
VPINGRESOS	229.503.655
TIR:	-24,30%
TIR MODIFICADA:(Contiene Comentario)	-15,89%
VF DE FCL:	337.216.164
VF FCL 1	88.236.884
VF FCL 2	14.669.263
VF FCL 3	74.418.859
VF FCL 4	79.079.338
VF FCL 5	80.811.819
TIR DEFLACTADA= (1+TIR)/(1+INF)-1	
TIR DEFLACTADA	-26,99%
TIR DEFLACTADA= (1+TIR)/(1+INF)-1	
INFLACION ANUAL	3,68%

El VPN se obtuvo al tomar los Flujos de caja libre de cada año y traerlos a valor presente, para luego restarle la inversión inicial. En este caso, el VPN de los flujos de caja libre es de \$229.503.655 y la inversión inicial continua siendo la misma porque ya está en el periodo cero \$801.248.056; al restar ambos valores se obtiene un VPN negativo en \$571.744.401; este resultado quiere decir que el proyecto rinde a una tasa inferior al costo de capital por lo tanto

destruye valor. Es un resultado que no es aceptable para la empresa debido a que el VPN es menor a cero.

La TIR da como resultado un -24,30% que se calculó igualando en el tiempo los ingresos y los egresos dentro del periodo de estudio. Se consideran los flujos de caja desde el año base para obtener “la tasa interna de retorno que muestra la rentabilidad que ganan los fondos que permanecen invertidos en un proyecto”¹⁴ o empresa en marcha. Al ser la TIR menor al costo de capital del 8%, se puede decir que no es un resultado aceptable para la empresa.

El % de TIR Modificada resulta de dividir la sumatoria de los flujos de caja libre llevados a valor futuro entre el valor de la inversión inicial y éste resultado elevarlo a la (1/5), donde 5 es el total de periodos de estudio es decir de 2017 a 2021, lo cual arroja un resultado de TIR modificada de -15,89% . Este resultado continua siendo menor al costo de capital por tanto no es aceptable para la empresa continuar con estas políticas.

La TIR deflactada corresponde a la tasa interna de retorno real por cuanto se le ha descontado el efecto de la inflación promedio. La forma de cálculo es $= ((1+TIR)/(1+INF)) - 1$; para el caso de estudio se consideró la inflación promedio del 3.68% arrojando una tasa TIR deflactada del -26,99% , valor porcentual inferior al costo promedio ponderado del 8% por lo tanto se considera un resultado negativo para la empresa.

- **Periodo de recuperación de la inversión**

Permite conocer el tiempo en el cual se recuperará la inversión inicial. Para este análisis la inversión inicial es de \$801.248.056 y el tiempo en el cual se recupera la inversión de más de 5

¹⁴ García Serna, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y aplicaciones. Cuarta Edición. Bogotá. Prensa Moderna Impresores. 2009. P. 354.

años. Esto se obtiene calculando el VP de los flujos de caja libre y acumulándolos para observar cual es el acumulado que más se aproxima a alcanzar la inversión. Si se aprecia el siguiente cuadro se puede constatar que en el año 5 hay un acumulado de \$229.503.655 que es el acumulado menor que está más próximo a la inversión inicial. Viendo esto, se debe observar que hace falta por recuperar \$626.743.567, y el flujo del año 5 de \$54.999.166 no supera lo que hace falta recuperar. Se procede entonces a dividir lo que falta por recuperar con el flujo del año 5 en este caso para conocer cuánto hace falta del flujo del año 5 para recuperar la inversión. El cociente de la división es 11,40, esto quiere decir que la inversión se recuperará en un periodo superior a once años, sin embargo, la tabla 36 muestra que el periodo de recuperación en un escenario normal es de cinco años por la limitación de la proyección.

Tabla 35. Periodo de Recuperación de la Inversión Escenario Normal.

PERIODO DE RECUPERACION- ESCENARIO NORMAL		5,00	AÑOS
COSTO DEL CAPITAL		8,00%	
VPN EGRESOS		801.248.056	ACUMULADO
	VPN INGRESOS 1	60.052.541	60.052.541
	VPN INGRESOS 2	9.983.654	70.036.195
	VPN INGRESOS 3	50.648.225	120.684.420
	VPN INGRESOS 4	53.820.069	174.504.489
	VPN INGRESOS 5	54.999.166	229.503.655
PERIODO DE RECUPERACION EN AÑOS, MESES, DIAS			
Inversión Inicial		801.248.056	
Último Flujo pendiente para recuperar la Inversión		54.999.166	
Inversion por Recuperar		626.743.567	
Periodos de recuperación de la Inversión en AÑOS		5,00	
Periodos de recuperación de la Inversión en MESES		60,00	
Periodos de recuperación de la Inversión en DIAS		1800,00	

10.4.3. Escenario pesimista

Con el escenario pesimista se pretende observar qué sucede si la realidad, la economía, particularidades del sector o problemas internos de la empresa afectaran negativamente el ejercicio económico de la organización. Para este caso se optó por disminuir los ingresos en un 5%, lo cual podría sucederle a la compañía, teniendo en cuenta que el servicio de alojamiento, está influenciado por los problemas de seguridad del país y por el alto número de competidores que a su vez alteran el comportamiento de la oferta y de la demanda, pues al haber una sobreoferta del servicio los precios tienden a disminuir. Por otra parte los costos aumentaron en un 5% por el incremento en los precios.

Tabla 36. Optimizadores de Sensibilidad Escenario Pesimista.

DATOS PARA EL "ESCENARIO PESIMISTA"					
Participación de costos	15,35%	15,35%	15,35%	15,35%	15,35%
Gastos Administrativos	62,70%	68,32%	64,49%	61,71%	59,90%
Gastos de Ventas	17,70%	19,81%	24,33%	18,95%	16,59%
Tasa de Impuestos	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Optimizador Ingresos	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%	95,00%
Optimizador de Costos	105,00%	105,00%	105,00%	105,00%	105,00%
Optimizador de Gastos de Administracion	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Optimizador de Gastos de Ventas	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Tabla 37. Flujo de caja libre Escenario Pesimista.

ESCENARIO PESIMISTA =====>ESTADO DE FLUJO DE CAJA (FCL)								
	DATOS HISTORICOS		HORIZONTE DEL PROYECTO					
			2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas				258.356.143	287.148.687	318.597.603	348.468.438	375.339.996
Costo de ventas				39.646.803	44.065.248	48.891.334	53.475.251	57.598.905
Utilidad Bruta				218.709.339	243.083.439	269.706.269	294.993.187	317.741.091
Gastos de Administración				161.990.401	196.169.444	205.451.362	215.029.069	224.814.118
Gastos de Ventas				45.724.887	56.877.299	77.515.939	66.034.454	62.261.849
Utilidad operativa UAII				10.994.051	(9.963.303)	(13.261.032)	13.929.664	30.665.123
Menos Intereses				-	3.277.425	4.243.632	3.339.243	2.311.648
Utilidad después de Intereses				10.994.051	(13.240.728)	(17.504.664)	10.590.421	28.353.476
Impuestos	HISTORICOS			989.465	(1.191.666)	(1.575.420)	953.138	2.551.813
UODI ó Utilidad Neta			10.004.587	(12.049.063)	(15.929.244)	9.637.283	25.801.663	
Más Depreciación y Amortización Gasto			41.071.172	49.071.172	65.071.172	49.071.172	41.071.172	
Más Intereses			-	3.277.425	4.243.632	3.339.243	2.311.648	
Flujo de caja Bruto			51.075.759	40.299.534	53.385.560	62.047.698	69.184.483	
Menos Incrementos en NOF (KTNOPERATIVO)			300.083	327.768	311.321	280.062	265.274	
Menos Inversion en Activos fijos			(801.248.056)	-	40.000.000	-	-	
Flujo de caja Libre			801.248.056	50.775.676	28.234	53.074.238	61.767.636	68.919.209
Menos Servicio de la deuda			-	3.977.375	6.638.569	7.542.957	8.570.553	
Menos Dividendos pagados			-	-	-	-	-	
Flujo de Caja Libre		801.248.056	50.775.676	4.005.610	46.435.670	54.224.679	60.348.656	

En el flujo de caja anterior, se observa la inversión que tiene la empresa en el año 2016 de \$801.248.056, correspondientes a los recursos propios que demandan costo de capital, en este caso; el Patrimonio.

El flujo de caja libre en términos generales es positivo aunque para 2017, 2019, 2020 y 2021, no muestran la solvencia que tenía la organización en el escenario normal y en el año 2018 se observa un resultado negativo y estaría muy limitada en el uso de los recursos.

- **Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Tasa Interna de Retorno Modificada y Tasa Interna de Retorno Deflactada**

Tabla 37. Valor Presente Neto, TIR, TIR Modificada, TIR deflactada- Escenario Pesimista

VIABILIDAD FINANCIERA-ESCENARIO PESIMISTA	
VALOR PRESENTE NETO:	639.876.535
VPN EGRESOS	801.248.056
VPN INGRESOS	161.371.521
TIR:	-30,36%
TIR MODIFICADA:	-21,61%
VF DE FCL:	237.107.706
VF FCL 1	69.079.746
VF FCL 2	5.045.914
VF FCL 3	54.162.565
VF FCL 4	58.562.653
VF FCL 5	60.348.656
<i>TIR DEFLACTADA= (1+TIR)/(1+INF)-1</i>	
TIR DEFLACTADA	-32,83%
INFLACION ANUAL	3,68%

El VPN se obtuvo al tomar los flujos de caja libre de cada año y traerlos a valor presente, para luego restarle la inversión inicial. En este caso, el VPN de los flujos de caja libre es de \$161.371.521 y la inversión inicial continua siendo la misma porque ya está en el periodo cero \$801.248.056; al restar ambos valores se obtiene un VPN negativo en \$639.876.535; este resultado quiere decir que el proyecto rinde a una tasa inferior al costo de capital por lo tanto destruye valor. Es un resultado que no es aceptable para la empresa debido a que el VPN es menor a cero.

La TIR da como resultado un -30,36% que se calculó igualando en el tiempo los ingresos y los egresos dentro del periodo de estudio. Se consideran los flujos de caja desde el año base para obtener “la tasa interna de retorno que muestra la rentabilidad que ganan los fondos que permanecen invertidos en un proyecto”¹⁵ o empresa en marcha. Al ser la TIR menor al costo de capital del 8%, se puede decir que no es un resultado aceptable para la empresa.

El % de TIR Modificada resulta de dividir la sumatoria de los flujos de caja libre llevados a valor futuro entre el valor de la inversión inicial y éste resultado elevarlo a la (1/5), donde 5 es el total de periodos de estudio es decir de 2017 a 2021, lo cual arroja un resultado de TIR modificada de -21,61% . Este resultado continua siendo menor al costo de capital por tanto no es aceptable para la empresa continuar con estas políticas.

La TIR deflactada corresponde a la tasa interna de retorno real por cuanto se le ha descontado el efecto de la inflación promedio. La forma de cálculo es $= ((1+TIR)/(1+INF)) - 1$; para el caso de estudio se consideró la inflación promedio del 3.68% arrojando una tasa TIR deflactada del -32,83% , valor porcentual inferior al costo promedio ponderado del 8% por lo tanto se considera un resultado negativo para la empresa.

- **Periodo de recuperación de la inversión**

Permite conocer el tiempo en el cual se recuperará la inversión inicial. Para este análisis la inversión inicial es de \$801.248.056 y el tiempo en el cual se recupera la inversión de más de 5 años. Esto se obtiene calculando el VP de los flujos de caja libre y acumulándolos para observar cual es el acumulado que más se aproxima a alcanzar la inversión. Si se aprecia el siguiente

¹⁵ Ídem.

cuadro se puede constatar que en el año 5 hay un acumulado de \$161.371.521 que es el acumulado menor que está más próximo a la inversión inicial. Viendo esto, se debe observar que hace falta por recuperar \$680.948.817, y el flujo del año 5 de \$41.072.281 no supera lo que hace falta recuperar. Se procede entonces a dividir lo que falta por recuperar con el flujo del año 5 en este caso para conocer cuánto hace falta del flujo del año 5 para recuperar la inversión. El cociente de la división es 16,58, esto quiere decir que la inversión se recuperará en un periodo superior a dieciséis años, sin embargo, la tabla 39 muestra que el periodo de recuperación en un escenario pesimista es de cinco años por la limitación de la proyección.

Tabla 38. Período de Recuperación de la Inversión Escenario Pesimista.

PERIODO DE RECUPERACION- ESCENARIO PESIMISTA		5,00	AÑOS
COSTO DEL CAPITAL		8,00%	
VPN EGRESOS		801.248.056	ACUMULADO
	VPN INGRESOS 1	47.014.514	47.014.514
	VPN INGRESOS 2	3.434.165	43.580.350
	VPN INGRESOS 3	36.862.132	80.442.482
	VPN INGRESOS 4	39.856.758	120.299.239
	VPN INGRESOS 5	41.072.281	161.371.521
PERIODO DE RECUPERACION EN AÑOS, MESES, DIAS			
Inversión Inicial		801.248.056	
Último Flujo pendiente para recuperar la Inversión		41.072.281	
Inversion por Recuperar		680.948.817	
Periodos de recuperación de la Inversión en AÑOS		5,00	
Periodos de recuperación de la Inversión en MESES		60,00	
Periodos de recuperación de la Inversión en DIAS		1800,00	

10.4.4. Escenario optimista

Ahora con el escenario optimista se pretende observar qué sucede si la realidad, la economía, particularidades del sector o situaciones internas de la empresa afectaran positivamente el

ejercicio económico de la organización. Para este caso se optó por aumentar los ingresos en un 10%, con el objetivo de llegar a otros nichos de mercado, disminuyendo los gastos administrativos en un 10% sin tener que incurrir en una contratación adicional y disminución de los gastos de ventas en un 15% disminuyendo la publicidad.

Tabla 39. Optimizadores de sensibilidad Escenario Optimista.

DATOS PARA EL "ESCENARIO OPTIMISTA"					
Participación de costos	12,62%	12,62%	12,62%	12,62%	12,62%
Gastos Administrativos	50,11%	54,34%	51,24%	48,98%	47,50%
Gastos de Ventas	12,99%	14,90%	18,84%	14,21%	12,18%
Tasa de Impuestos	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%	9,00%
Optimizador Ingresos	110,00%	110,00%	110,00%	110,00%	110,00%
Optimizador de Costos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Optimizador de Gastos de Administracion	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%	90,00%
Optimizador de Gastos de Ventas	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%	85,00%

Tabla 40. Flujo de caja libre Escenario Optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA =====>ESTADO DE FLUJO DE CAJA (FCL)								
	DATOS HISTORICOS		HORIZONTE DEL PROYECTO					
			2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos por Ventas				299.149.218	332.487.954	368.902.488	403.489.771	434.604.206
Costo de ventas				37.758.860	41.966.903	46.563.175	50.928.811	54.856.100
Utilidad Bruta				261.390.358	290.521.051	322.339.312	352.560.960	379.748.106
Gastos de Administración				149.898.478	180.659.616	189.013.343	197.633.279	206.439.823
Gastos de Ventas				38.866.154	49.545.704	69.488.548	57.329.286	52.922.572
Utilidad operativa UAI				72.625.726	60.315.730	63.837.421	97.598.395	120.385.710
Menos Intereses				-	3.277.425	4.243.632	3.339.243	2.311.648
Utilidad despúes de Intereses				72.625.726	57.038.305	59.593.789	94.259.152	118.074.063
Impuestos	HISTORICOS			6.536.315	5.133.447	5.363.441	8.483.324	10.626.666
UODI ó Utilidad Neta			66.089.410	51.904.858	54.230.348	85.775.828	107.447.397	
Más Depreciación y Amortización Gasto			41.071.172	49.071.172	65.071.172	49.071.172	41.071.172	
Más Intereses			-	3.277.425	4.243.632	3.339.243	2.311.648	
Flujo de caja Bruto			107.160.582	104.253.455	123.545.152	138.186.243	150.830.217	
Menos Incrementos en NOF (KTNOPERATIVO)			337.349	368.472	349.982	314.841	298.216	
Menos Inversion en Activos fijos			(801.248.056)	-	40.000.000	-	-	-
Flujo de caja Libre			801.248.056	106.823.234	63.884.983	123.195.170	137.871.402	150.532.000
Menos Servicio de la deuda			-	3.977.375	6.638.569	7.542.957	8.570.553	
Menos Dividendos pagados			-	-	-	-	-	
Flujo de Caja Libre		801.248.056	106.823.234	59.907.607	116.556.601	130.328.445	141.961.447	

En el flujo de caja anterior, se observa la inversión que tiene la empresa en el año 2016 de \$801.248.056, correspondientes a los recursos propios que demandan costo de capital, en este caso; el patrimonio.

El flujo de caja libre en términos generales es positivo y muestra una mejor solvencia que la tenía la organización en el escenario normal, y no estaría limitada en el uso de los recursos.

- **Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno, Tasa Interna de Retorno Modificada y Tasa Interna de Retorno Deflactada**

Tabla 41. Valor Presente Neto, TIR y TIR Modificada Escenario Optimista.

VIABILIDAD FINANCIERA- ESCENARIO PESIMISTA	
VALOR PRESENTE NETO:	366.038.276
VPN EGRESOS	801.248.056
VPN INGRESOS	435.209.780
TIR:	-10,31%
TIR MODIFICADA:	-4,41%
VF DE FCL:	639.465.949
VF FCL 1	145.331.830
VF FCL 2	75.466.332
VF FCL 3	135.951.619
VF FCL 4	140.754.720
VF FCL 5	141.961.447
TIR DEFLACTADA= (1+TIR)/(1+INF)-1	
TIR DEFLACTADA	-13,50%
TIR DEFLACTADA= (1+TIR)/(1+INF)-1	
INFLACION ANUAL	3,68%

El VPN se obtuvo al tomar los Flujos de caja libre de cada año y traerlos a valor presente, para luego restarle la inversión inicial. En este caso, el VPN de los flujos de caja libre es de \$435.209.780 y la inversión inicial continua siendo la misma porque ya está en el periodo cero \$801.248.056; al restar ambos valores se obtiene un VPN negativo en \$366.038.276; este resultado quiere decir que el proyecto rinde a una tasa inferior al costo de capital por lo tanto destruye valor. Es un resultado que no es aceptable para la empresa debido a que el VPN es menor a cero.

La TIR da como resultado un -10,31% que se calculó igualando en el tiempo los ingresos y los egresos dentro del periodo de estudio. Se consideran los flujos de caja desde el año base para

obtener “la tasa interna de retorno que muestra la rentabilidad que ganan los fondos que permanecen invertidos en un proyecto”¹⁶ o empresa en marcha. Al ser la TIR menor al costo de capital del 8%, se puede decir que no es un resultado aceptable para la empresa.

El % de TIR Modificada resulta de dividir la sumatoria de los flujos de caja libre llevados a valor futuro entre el valor de la inversión inicial y éste resultado elevarlo a la $(1/5)$, donde 5 es el total de periodos de estudio es decir de 2017 a 2021, lo cual arroja un resultado de TIR modificada de -4,41% . Este resultado continua siendo menor al costo de capital por tanto no es aceptable para la empresa continuar con estas políticas.

La TIR deflactada corresponde a la tasa interna de retorno real por cuanto se le ha descontado el efecto de la inflación promedio. La forma de cálculo es $= ((1+TIR)/(1+INF)) - 1$; para el caso de estudio se consideró la inflación promedio del 3.68% arrojando una tasa TIR deflactada del -13,50% , valor porcentual inferior al costo promedio ponderado del 8% por lo tanto se considera un resultado negativo para la empresa.

- **Periodo de recuperación de la inversión**

Permite conocer el tiempo en el cual se recuperará la inversión inicial. Para este análisis la inversión inicial es de \$801.248.056 y el tiempo en el cual se recupera la inversión de más de 5 años. Esto se obtiene calculando el VP de los flujos de caja libre y acumulándolos para observar cual es el acumulado que más se aproxima a alcanzar la inversión. Si se aprecia el siguiente cuadro se puede constatar que en el año 5 hay un acumulado de \$435.209.780 que es el acumulado menor que está más próximo a la inversión inicial. Viendo esto, se debe observar que

¹⁶ Ídem.

hace falta por recuperar \$462.654.852, y el flujo del año 5 de \$96.616.576 no supera lo que hace falta recuperar. Se procede entonces a dividir lo que falta por recuperar con el flujo del año 5 en este caso para conocer cuánto hace falta del flujo del año 5 para recuperar la inversión. El cociente de la división es 4,79, esto quiere decir que la inversión se recuperará en un periodo superior cuatro años, sin embargo, la tabla 43 muestra que el periodo de recuperación en un escenario optimista es de cinco años por la limitación de la proyección.

Tabla 42. Periodo de Recuperación de la Inversión Escenario Optimista.

PERIODO DE RECUPERACION- ESCENARIO OPTIMISTA		5,00	AÑOS
COSTO DEL CAPITAL		8,00%	
VPN EGRESOS		801.248.056	ACUMULADO
	VPN INGRESOS 1	98.910.401	98.910.401
	VPN INGRESOS 2	51.361.117	150.271.519
	VPN INGRESOS 3	92.526.388	242.797.907
	VPN INGRESOS 4	95.795.298	338.593.204
	VPN INGRESOS 5	96.616.576	435.209.780
PERIODO DE RECUPERACION EN AÑOS, MESES, DIAS			
Inversión Inicial		801.248.056	
Último Flujo pendiente para recuperar la Inversión		96.616.576	
Inversion por Recuperar		462.654.852	
Periodos de recuperación de la Inversión en AÑOS		5,00	
Periodos de recuperación de la Inversión en MESES		60,00	
Periodos de recuperación de la Inversión en DIAS		1800,00	

10.4.5. Ponderación de escenarios

La ponderación de los escenarios consta de un peso relativo que es asignado según lo que se cree que pueda ocurrir con cada escenario, es decir; que se le asigna un porcentaje de

ocurrencia a cada escenario para observar un resultado global de análisis sobre la situación que puede llegar a vivir la empresa durante los próximos cinco años.

Tabla 43. Ponderación de Escenarios Valor Presente Neto.

Ponderación VPN			
ESCENARIO	PESO RELATIVO	Valor VPN	PONDERACION
NORMAL	50%	\$ 571.744.401,06	\$ 285.872.200,53
PESIMISTA	25%	\$ 639.876.535,31	\$ 159.969.133,83
OPTIMISTA	25%	\$ 366.038.276,13	\$ 91.509.569,03
TOTAL	100%	VPN PONDERADO	\$ 537.350.903,39

En la ponderación del VPN se observa que a pesar de que el escenario optimista sólo aporta a la ponderación general \$91.509.569 La ponderación global del VPN termina siendo \$537.350.903, que al ser menor que cero no asegura una aceptación por parte de la organización.

Tabla 44. Ponderación de Escenarios Valor Presente Neto.

Ponderación TIR			
ESCENARIO	PESO RELATIVO	Valor TIR	PONDERACION
NORMAL	50%	-24,30%	-12,15%
PESIMISTA	25%	-30,36%	-7,59%
OPTIMISTA	25%	-10,31%	-2,58%
TOTAL	100%	TIR PONDERADO	-22,32%

Al comparar la tasa Interna de retorno ponderada del -22,32% con el costo de capital 8%, se evidencia que la TIR es menor a esta, lo cual permite establecer que no hay un rendimiento promedio del proyecto, siendo desfavorable para la organización.

Tabla 45. Ponderación de Escenarios Tasa Interna de retorno.

Ponderación TIRM- Modificada			
ESCENARIO	PESO RELATIVO	Valor TIR	PONDERACION
NORMAL	50%	-15,89%	-7,95%
PESIMISTA	25%	-21,61%	-5,40%
OPTIMISTA	25%	-4,41%	-1,10%
TOTAL	100%	TIRM PONDERADO	-14,45%

La TIR modificada de -14,45% reitera lo sucedido con la TIR al ser menor que el costo de capital del 8%. Por consiguiente al no haber un rendimiento promedio para el proyecto corregido no es favorable para este caso.

Tabla 46. Ponderación Deflactada Luego de Inflación.

Ponderación DEFLACTADA Luego de Inflación			
ESCENARIO	PESO RELATIVO	Valor TIR Deflactada	PONDERACION
NORMAL	50%	-26,99%	-13,49%
PESIMISTA	25%	-32,83%	-8,21%
OPTIMISTA	25%	-13,50%	-3,37%
TOTAL	100%	TIR Deflactada PONDERADO	-25,08%

La TIR Deflactada del -25,08% reitera lo sucedido con la TIR y con la TIR Modificada al ser menor que el costo de capital del 8%, Por consiguiente al no haber un rendimiento promedio para el proyecto corregido no es favorable para este caso.

Tabla 47. Ponderación de Escenarios Periodo de Recuperación de la Inversión.

Ponderación PRI AÑOS, MESES, DIAS			
ESCENARIO	PESO RELATIVO	Valor PRI	PONDERACION
NORMAL	50%	5,00	2,50
PESIMISTA	25%	5,00	1,25
OPTIMISTA	25%	5,00	1,25
TOTAL	100%	PRI PONDERADO AÑOS	5,00
		PRI PONDERADO MESES	60,00
		PRI PONDERADO DIAS	1.800,00

La empresa tiene la posibilidad de poder recuperar su inversión del 2015 en más de 5 años; es decir que para todos escenarios no es factible que se recupere la inversión en menos de los cinco años sobre los cuales está sustentado el estudio.

11. Conclusiones

- El hotel Oasys Blue a pesar de ser una empresa relativamente nueva se ha posicionado como uno de los principales servidores turísticos en el municipio de Roldanillo, sin embargo, a nivel del norte del Valle del Cauca no cuenta con este mismo posicionamiento debido a una alta rivalidad existente entre los competidores.
- Por medio del diagnóstico financiero se identificó que el hotel Oasys Blue no ha arrojado resultados satisfactorios para el inversionista, puesto que ha destruido valor a la inversión realizada. Esto se debe en gran medida a los errores encontrados en los registros contables, por ejemplo, las depreciaciones se aplican de forma errada, disminuyendo de forma exagerada las utilidades.
- Mediante la proyección financiera se pudo conocer el comportamiento de la empresa con las políticas que se fijaron para los años 2017 – 2021 en donde se debe considerar un incremento en el mercado objetivo y en el número de nuevos clientes. Sin embargo, las proyecciones realizadas a los estados financieros vislumbraron un panorama desfavorable y poco atractivo para el inversionista, ya que, no se logró identificar que pudiera recuperar su inversión dentro de los cinco años siguientes ni siquiera en un escenario optimista.

- Este resultado poco atractivo para el inversionista al considerar una financiación tan significativa, es la consecuencia de la ausencia de un estudio inicial del proyecto y el seguimiento de la viabilidad del mismo, que garantice su ciclo de vida e identifique el mercado potencial.

12. Recomendaciones

- Establecer un plan de mercadeo que le permita a la empresa un mayor reconocimiento a nivel nacional e internacional, puesto que no se le ha dado la importancia necesaria que posee al marketing. Por otro lado los recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa deben ser explotados, por ejemplo la página de internet debe ser utilizada como medio de promoción de los servicios ofrecidos. Además se recomienda la creación de promociones y tarifas especiales con el objetivo de hacer frente al crecimiento constante y la rivalidad existente en el sector.
- Fortalecer el esquema de información contable por medio de la adquisición de un software hotelero acorde a las necesidades de la empresa, que permita ser más eficiente en la prestación del servicio y que además los registros contables puedan ser llevados de forma ordenada y asimismo acordes a la realidad, ya que son la base para una adecuada toma de decisiones.
- Realizar una inversión para la construcción de un ascensor y de un tanque de reserva de agua, ya que, la ausencia de estos dos dificulta en gran medida los procesos internos de la organización y limita el segmento de mercado al cual se puede acceder. Para la realización de dicha inversión se aconseja adquirir una obligación financiera, además con el objetivo de disminuir la participación patrimonial.

- Aunque el proyecto no sea viable porque no hay un retorno positivo de la inversión, ni con la consideración en un escenario optimista dentro de los cinco próximos años (2017-2021), se identifica un proceso positivo durante este tiempo, por lo tanto, se recomienda seguir trabajando en la prestación de un servicio de calidad y tener una visualización objetiva hacia la mejora de las condiciones del mercado y del turismo, ya que, esto contribuiría a la reducción de tiempo para lograr el retorno de la inversión.

13. Bibliografía

Baca Urbina, G. (2001). *Evaluación de proyectos 4 ed.* México: McGRAW- HILL.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* México: Pearson.

Descartes, R. (2017). *El Discuerso del Método.* Obtenido de DIAN. (21 de 08 de 2009). Obtenido de
http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/Pacto_madera/Pacto_Intersectorial_Madera_Legal.pdf

García, O. L. (18 de Agosto de 2009). *Administración Financiera: Fundamentos y Aplicaciones 4 Ed.* Obtenido de
<http://www.oscarleongarcia.com/site/documentos/complem02ed4revisiodelosEEFF.pdf>

Kant, I. (1924). *Teoria y Praxis.* Obtenido de <http://www.edu.mec.gub.uy>

Ledhesma, M. (2016). *Períodismo Turístico: Muchos Principios y Algunos Finales.* Buenos Aires.

Leon Gracia, O. (2009). *Administracion Financiera Fundamentos y Aplicaciones.* Bogotá: Prensa Moderna Impresores.

Organizacion Mundial del Turismo. (8 de Junio de 2017). *Organizacion Mundial del Turismo.* Obtenido de Organizacion Mundial del Turismo: <http://www2.unwto.org/es>

Ortiz Anaya, H. (2015). *Analisis Financiero Aplicado y Normas Internacionales de Informacion Financiera- NIIF.* Bogota.

Porter, M. (1979). *Analisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.* Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>

Porter, M. (1997). *Estrategía Competitiva*. México: Continental S.A.

Rivera Godoy, J. A. (2004). *Introducción a la administracion financiera. Fundamentos y Aplicaciones para crear Valor*. Cali: Universidad del Valle.

Romero López, Á. J. (22 de 02 de 2010). *Principios de Contabilidad*. México: McGRAW-HILL.
Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Contador_p%C3%BAblico

Sampieri Hernandez, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación 4 Ed*. México: McGraw Hill.

Toro Velásquez, G., Lastra, A., Pico, L., & Vaca, M. (18 de Julio de 2016). *Asociación Hotelera y Turística de Colombia*. Obtenido de Informe mensual de indicadores financieros No. 176: <https://docs.cotelco.co>

Tua Pereda, J. (1990). Algunas implicaciones del Paradigma de Utilidad en la disciplina contable. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 16-48. Obtenido de <https://sites.google.com>

White, Pyle, & Larson. (1981). *Principios Fundamentales de Contabilidad*. México: Compañía Editorial Continental S.A.