

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LIQUIDEZ EN PYMES DEL SECTOR
HOTELERO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CALI**

JENNIFER MONCAYO SALGADO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI – 2014**

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE LIQUIDEZ EN PYMES DEL SECTOR
HOTELERO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CALI**

JENNIFER MONCAYO SALGADO

Trabajo de grado para optar por el título de:
Contadora Pública

Director:
EDUARDO RUIZ ANZOLA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI – 2014**

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	7
1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1 FORMULACIÓN PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	19
1.2 SISTEMATIZACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. OBJETIVOS	22
3.1 OBJETIVO GENERAL	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
4. DISEÑO METODOLÓGICO	23
4.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO	23
4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	23
4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	24
4.3.1 Fuentes de información	24
4.3.2 Técnicas de recolección de la información	25
4.4 TÉCNICAS PARA PROCESAR LA INFORMACIÓN	26
4.5 TÉCNICAS PARA ELABORAR EL MODELO PROPUESTO	26
5. MARCOS DE REFERENCIA	28
5.2 ANTECEDENTES	28
5.3 MARCO TEÓRICO	29
5.3.1 Liquidez	35
5.3.2 Medidas utilizadas para la administración del riesgo de liquidez	36
5.3.3 Necesidades operativas de fondos	39
5.4 MARCO CONTEXTUAL	43
5.4.1 Sector hotelero	43
5.5 MARCO CONCEPTUAL	47
6. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN CALI	50
7. ANÁLISIS FINANCIERO DEL SECTOR HOTELERO	58
7.1 HOTELES PARA ANÁLISIS	59
7.1.1 Balance General	60
7.1.2 Estado de Resultados	63
7.1.3 Análisis vertical	65
7.1.4 Análisis vertical Estado de Resultados	68
7.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ	70
8. PROPUESTA PARA LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN CALI	75
8.1 PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ	75

8.1.1	Fondo de maniobra	75
8.1.2	La necesidad de fondo de maniobra (NOF)	75
8.1.3	Método del cálculo de maniobra.	79
8.2	PROPUESTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	80
8.2.1	Estrategia general	82
8.2.2	Gestión Contable y Financiera	90
8.2.3	Política de Ventas.....	93
9.	CONCLUSIONES	98
10.	RECOMENDACIONES	100
11.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
12.	ANEXOS	108

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Distribución por empresas según su tipo.....	10
Tabla 2. Participación sobre la generación de empleo en Pymes	14
Tabla 3. Distribución por tamaños de empresas con problemas de liquidez, 2007	15
Tabla 4. Promedio de indicador de razón corriente. 2002- 2011.....	44
Tabla 5. Promedio indicador prueba ácida empresas. 2002-2011	45
Tabla 6. Oferta hotelera en Cali. Año 2007 a 2011.....	46
Tabla 7. Constitución de sociedades. Hoteles y Restaurantes.....	54
Tabla 8. Reformas de sociedades. Hoteles y Restaurantes.....	55
Tabla 9. Disoluciones de sociedades. Hoteles y Restaurantes.	56
Tabla 10. Inversiones netas de sociedades. Hoteles y Restaurantes.	56
Tabla 11. Generación de empleo. Sector- hoteles y restaurantes. Años 2003 a 2012 Cali. Área metropolitana. Población ocupada, según ramas de actividad económica.....	57
Tabla 12. Distribución de hoteles en la categoría Mipymes registradas a 2013.....	58
Tabla 13. Relaciones de hoteles por activos y número de empleados.....	59
Tabla 14. Balance General de 7 hoteles en comparación. 2013.	61
Tabla 15. Estado de resultado de los 7 hoteles en comparación. 2013.	64
Tabla 16. Balance general – Análisis vertical	67
Tabla 17. Estados de resultados para análisis. 2013.	69
Tabla 18. Indicadores de liquidez 7 hoteles en comparación.....	70
Tabla 19. Ejemplo Fondo de maniobra	79
Tabla 20. Cálculo del fondo de maniobra.....	80
Tabla 21. Acciones por estrategia	85
Tabla 22. Periodicidad para el análisis de informes	96

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Sector servicios: principal problema por tamaño de empresa en el segundo semestre del 2013 (%).	17
Gráfica 2. Sector servicios Cali: principal problema (%)	18
Gráfica 3. Diagrama de razones de liquidez	33
Gráfica 4. Ciclo de efectivo para empresas comerciales o servicios.	40
Gráfica 5. Ejemplo ciclo de efectivo	42
Gráfica 6. PIB servicios de hotelería y restaurantes. Años 2000 a 2013.	51
Gráfica 7. Crecimiento de la inversión en el sector hotelero colombiano.....	52
Gráfica 8. Circulación de los activos	76
Gráfica 9. Estructura financiera bajo el concepto NOF	78
Gráfica 10. Síntesis de la propuesta.	84
Gráfica 11. Elementos de la propuesta	87

INTRODUCCIÓN

Los recursos financieros son escasos en todas las organizaciones, el capital además de ser limitado tiene un costo, por lo tanto es preocupación fundamental de la administración hacer un uso eficiente de esta clase de recursos. Tener la capacidad de efectivo para responder a las obligaciones inmediatas es una premisa gerencial, sin embargo el contexto de las operaciones hace que sea difícil cumplirla, sobre todo en sectores donde existen ciclos; aumento en mayor o menor medida de la demanda de bienes y servicios.

En este trabajo se analiza el tema de la liquidez para el sector hotelero, haciendo énfasis en el segmento de las Pymes, se planteó como objetivo identificar un modelo de gestión financiera efectivo que se pueda implementar en las pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero de Cali para lograr un apropiado nivel de liquidez en el corto y largo plazo. Para lograr este objetivo se procedió a analizar un grupo de 7 Pymes según la información financiera que reposa en la Cámara de Comercio de Cali.

En la primera parte de los resultados de este trabajo se describe la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en Cali del sector servicios hoteleros, respecto a los problemas financieros relativos a la liquidez. Para este caso se hizo un análisis de los estados financieros y se procedió al cálculo de las razones financieras asociadas a la liquidez.

En la segunda parte se determinó qué efectos tiene la liquidez en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero de Cali en el corto y largo plazo. Para este caso se realizó una entrevista a 10 gerentes de hoteles que pertenecen al sector de las Pymes, se indagó sobre los problemas financieros y las prácticas frecuentes para afrontar.

Finalmente en la tercera parte se identificó mecanismos de la gestión financiera dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en el sector hotelero de Cali, para lograr un apropiado nivel de liquidez en el corto y largo plazo. Esto se hizo gracias a recomendaciones de tipo financiero y administrativo.

Los hallazgos de este trabajo al igual que las recomendaciones se orientan a la una gestión integral de los recursos financieros, considerando que las Pymes deben rentabilidad en el corto plazo y además deben desarrollar ventajas competitivas que les permitan crecer y expandir sus operaciones en el largo plazo.

1. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones buscan administrar de forma eficiente sus recursos físicos y financieros, de tal manera que le permitan cumplir con sus obligaciones en el corto y largo plazo. En el caso de las empresas, estas buscan que los activos de la empresa generen utilidad para los accionistas, siendo prioritario este interés económico.

La actividad comercial e industrial de las empresas implica ciertos riesgos, aumento o descenso de ventas; en efectivo o a crédito, todo lo anterior tiene un impacto en la disponibilidad de dinero para responder a las obligaciones contraídas con proveedores, bancos, empleados y otros terceros. Desde el punto de vista contable, los activos corrientes son importantes porque demuestran la capacidad de liquidez, generan un mayor poder de negociación, y además generan confianza con los acreedores. La liquidez se refiere a la rapidez y eficiencia (en el sentido de costos de transacción bajos) con que un activo se puede intercambiar por efectivo. Las razones de liquidez proporcionan una medida de liquidez de una compañía, esto es, su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras a tiempo. Cuatro razones de liquidez ampliamente utilizadas son: la circulante, la rápida, la de capital de trabajo y efectivo (Van Horne & Wachowicz, 2002).

En Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) son un conjunto de unidades económicas que enfrentan con frecuencia esta clase de problemas, como se ve en la tabla 1, el número de mipymes es representativo, así que cualquier problema que pueda afectar a estas organizaciones implicará riesgos para el sistema productivo nacional.

Tabla 1. Distribución por empresas según su tipo.

Tamaño de Empresa	No. de Establecimientos	Participación Total empresas (Nal)
Microempresas	1'336.051	92.60%
Pequeñas	46.200	3.20%
Medianas	7.477	0.50%
Subtotal Mipymes	1'389.698	96.40%

Fuente. Resultados Censo 2005. DANE

Dependiendo de la actividad económica de las empresas, se estructurarán los activos, de tal manera que un porcentaje se ubique en el activo corriente, con lo cual deberá responder a las obligaciones asumidas con los acreedores. En la vida real, las empresas deben tener recursos concentrados en las cuentas como caja, bancos, inventarios y cuentas por cobrar a clientes vigentes, porque estas son cuentas más líquidas y con ellas se espera obtener “efectivo” para cancelar obligaciones financieras en el corto plazo. Según la encuesta Nacional Pymes en el año 2013 el 7% de los empresarios consultados ubicados en el sector industrial manifestaron que la iliquidez es un problema recurrente (ANIF, 2014). El problema de los empresarios es que no disponen de efectivo para cumplir con las obligaciones vigentes e inmediatas, lo que conlleva a un incumplimiento en el pago de la deuda, o a la adquisición de un crédito para adquirir efectivo, esto último implica un mayor gasto financiero y por ende una afectación a la utilidad del ejercicio en el periodo. Por su parte, el 7% de las pequeñas y el 7% de las medianas empresas consideran al capital de trabajo insuficiente como su mayor problema. El capital de trabajo (en términos administrativos) se refiere a la diferencia entre el activo y pasivo circulante, y sirve para medir desde un enfoque práctico el problema de liquidez (Van Horne & Wachowicz, 2002). Lo que manifiestan los empresarios es que los activos corrientes son inferiores o no superan significativamente a los pasivos corrientes.

Dentro del conjunto de Pymes los sectores que más sufren por el problema de liquidez es el sector industrial y servicios. La iliquidez en el sector de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia se presenta como un problema financiero recurrente. Según ANIF (2014), en Cali en el 2013 el 5% de las Pymes del sector industrial se quejaron de este problema y lo percibieron como el tercero en la lista de los que afectan su normal operación. Por su parte, en el sector servicios para el segundo semestre de 2013 un 0% de las Pymes consultadas consideran a la iliquidez como un tema relevante, que contrasta con los resultados del segundo semestre del año 2012 en donde el 8% de las Pymes lo calificaban como uno de los mayores problemas que afectaban su normal operación. El sector comercial de acuerdo a la encuesta de Pymes no considera a la iliquidez como un problema representativo, lo cual guarda relación con la naturaleza de sus operaciones en donde circula el efectivo de forma más dinámica.

Una deficiente gestión de los activos, puede llevar al endeudamiento excesivo de la empresa, teniendo que recurrir a crédito para financiar sus operaciones. Por otro lado, la falta de liquidez no les permite a las Pymes tener poder de negociación desaprovechando oportunidades de mercado.

En el largo plazo la iliquidez compromete el funcionamiento de la empresa y sobre todo la rentabilidad de la misma.

Las variables que inciden directamente en el riesgo de liquidez son:

- Activos corrientes
- Pasivos corrientes

Cada una de estas variables (*activos corrientes y pasivos corrientes*) tienen una directa relación con la otra, son proporcionales, el “tamaño” de una afecta a la otra.

Es decir; si los activos corrientes son altos y los pasivos son bajos, entonces se tiene una “buena” liquidez, si pasa lo contrario se tendrá iliquidez.

Para la medición de la liquidez se usan unos indicadores conocidos como razones, estas miden la capacidad de una compañía para cumplir a tiempo con sus obligaciones a corto plazo (Emery R., Finnerty & Stowe, 2000). Entre las razones de liquidez figuran:

Razón circulante, razón de liquidez que mide el número de veces que el activo circulante de una compañía cubre su pasivo circulante.

Razón de rapidez (Prueba ácida), esta mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante, a corto plazo, empleando su activo circulante, sin incluir sus inventarios que son menos líquidos.

El capital de trabajo, está constituido por los activos circulantes de una empresa, es decir el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar e inventarios.

El capital de trabajo neto es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes.

Los efectos del riesgo de liquidez son dos en particular, por un lado esta, el exceso de liquidez y por el otro la iliquidez.

Exceso de liquidez: Ocurre cuando la empresa dispone de altos recursos concentrados en los activos corrientes, lo que hace que la empresa los tenga subutilizados, perdiendo la oportunidad de generar riqueza.

Ilíquidez: Ocurre cuando la empresa no tiene dinero para responder a sus obligaciones en el corto plazo, así que debe recurrir a préstamos o a la venta de los activos a menores precios para poder responder a sus obligaciones.

Los problemas en la liquidez afectan el normal desempeño de las operaciones de la empresa, porque se carece de recursos propios para la financiación de las operaciones. La ilíquidez conlleva al endeudamiento de la empresa, porque se incurre en préstamos; adquisición de deuda para inyectarle efectivo a la empresa, lo que se traduce en mayores gastos financieros y por ende en una afectación de las utilidades del ejercicio. Desde el punto de vista comercial, la ilíquidez tiene implicaciones en las relaciones comerciales, porque termina en aumentar la morosidad en el pago de las deudas adquiridas, lo que se traduce en mayores costos por morosidad, y/o procesos de cobro jurídico.

En el sector de las pequeñas y medianas empresas en Colombia; en especial en el sector hotelero, se presenta el riesgo de ilíquidez, en donde las organizaciones no disponen de recursos líquidos para responder a las obligaciones contraídas con los acreedores en el corto plazo. Las Pymes cuando enfrentan el riesgo de ilíquidez deben recurrir al endeudamiento para obtener efectivo y así cancelar las deudas más inmediatas. De igual manera puede recurrir a la venta de activos fijos para obtener dinero. Las acciones de endeudamiento o enajenación de activos fijos solo son medidas de “choque” y solucionan el problema de forma parcial (López, al. At. 2008).

Los problemas de liquidez, como se mencionó anteriormente generan problemas en las operaciones internas de las empresas, que se reflejan en la producción, en la generación de empleo, (temporal y total), y la compra de activos. En la tabla 2 se presenta el impacto de la ilíquidez en distintas variables que son relevantes para la economía nacional. “Los establecimientos con restricciones de liquidez aportan menos que proporcionalmente en producto, empleo y activo fijo. Lo que es

más impactante de estos números, sin embargo es que la brecha tiende a abrirse significativamente en el tiempo en términos de inversión -cambio en el activo fijo- y producto, (y también, aunque menos, en empleo)” (Meléndez, 2011). En la tabla 2 se ilustra esta situación, al comparar una empresa con restricciones en la liquidez se encuentra que invierten una menor proporción de recursos para la compra de activos fijos, los cuales a su vez tienen incidencia en la producción en el largo plazo.

Tabla 2. Participación sobre la generación de empleo en Pymes

	Año	1997	1999	2001	2003	2005	2007
Producción	Sin restricción de liquidez	41.5%	42.9%	45.7%	47.8%	49.2%	51.2%
	Con restricción de liquidez	25.9%	25.0%	23.3%	22.1%	19.7%	18.4%
	Total (USD miles)	26,965	24,676	29,900	34,131	41,081	49,843
Empleo total	Sin restricción de liquidez	34.0%	33.4%	34.9%	35.6%	35.5%	35.7%
	Con restricción de liquidez	29.9%	29.4%	28.3%	27.4%	25.9%	26.0%
	Total	401,589	342,115	340,516	358,971	405,172	442,865
Empleo temporal	Sin restricción de liquidez	31.1%	33.2%	37.2%	37.1%	36.7%	36.5%
	Con restricción de liquidez	31.4%	29.5%	28.2%	28.1%	26.8%	26.9%
	Total	64,588	61,214	105,910	128,656	172,939	195,779
Activo fijo	Sin restricción de liquidez	39.4%	39.9%	46.6%	48.3%	47.9%	45.2%
	Con restricción de liquidez	24.8%	22.1%	19.7%	18.2%	17.6%	17.9%
	Total (USD miles)	7,542,307	9,086,357	10,162,875	10,849,683	12,213,737	15,408,535

Fuente: EAM (DANE) y cálculos propios. Valores en pesos de 2009 convertidos a miles de dólares a la tasa de cambio de diciembre de 2009.

Como se aprecia el tema liquidez no es solo es preocupación del empresario, sino que afecta todo el panorama económico, teniendo en cuenta que las Pymes representan un gran porcentaje dentro del sistema productivo colombiano. En la tabla 3 se ilustra el impacto que generan las empresas con y sin problemas de liquidez. Esta tabla muestra la distribución porcentual de las empresas (pequeña, mediana y grande) con y sin restricciones de liquidez para el año 2007. Así mismo, se demuestra que las empresas sin problemas de liquidez tienen un mayor aporte

en la producción nacional, por lo tanto esta variable se convierte en un aspecto importante para el desempeño competitivo de las organizaciones, lo que aumenta la probabilidad de permanencia y crecimiento. Según la tabla 3, las pequeñas empresas son más sensibles a tener riesgos de liquidez, aportan menos a la producción y lo que es también importante aportan menos al empleo.

Tabla 3. Distribución por tamaños de empresas con problemas de liquidez, 2007

	Variable	Pequeñas	Medianas	Grandes
Sin restricción de liquidez	Número de establecimientos	55.8%	31.7%	12.6%
	Producción total	4.1%	13.9%	82.0%
	Empleo total	12.4%	28.5%	59.1%
	Activo fijo total	3.7%	14.8%	81.5%
Con restricción de liquidez	Número de establecimientos	63.3%	28.4%	8.3%
	Producción total	14.0%	32.0%	54.0%
	Empleo total	18.9%	35.1%	46.0%
	Activo fijo total	9.6%	28.2%	62.2%

Fuente: EAM (DANE) y cálculos propios.

Fuente. MELENDEZ Marcela. El acceso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Colombia: Retos de política pública. CAF - Ave. Luis Roche, Torre CAF, Altamira. Caracas, Venezuela 01060. Enero 2011. P.14

Como menciona Meléndez (2011)

“Las mayores diferencias se encuentran en la categoría de establecimientos grandes: los establecimientos grandes que no enfrentan restricciones de liquidez son en promedio casi tres veces más grandes en producción y dos veces más grandes en capital, que los que tienen restricciones de liquidez, y tienen en promedio una relación capital/trabajo y una productividad laboral mucho más alta. Es este grupo de establecimientos -los grandes sin

restricción de liquidez- de los que dependen los resultados agregados de la industria (Meléndez. 2011, p14)”.

Respecto a las causas que pueden conllevar a la iliquidez son variadas, la falta de formación académica en temas financieros causa de cierta manera que los gerentes desconozcan el alcance que tiene el riesgo de liquidez, lo cual hace que la gestión no responda a las necesidades de la empresa y día a día se evidencie un problema para responder a la deuda adquirida.

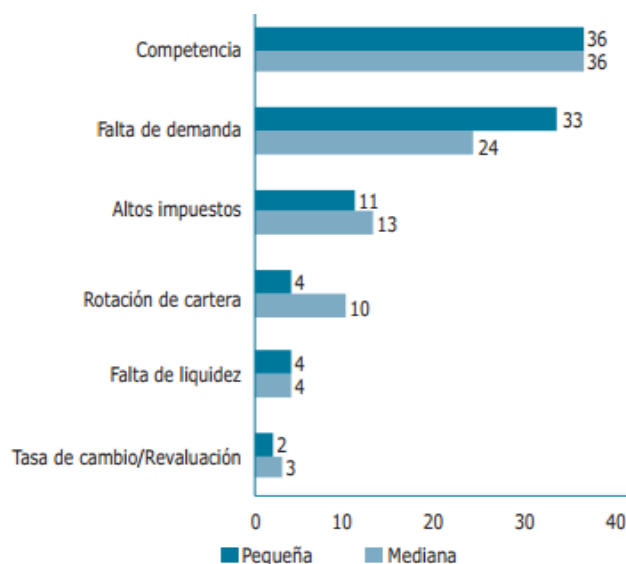
Si las Pymes, como las del sector hotelero, que pertenece al sector servicios, conocen e implementan un modelo determinado para la gestión del riesgo de iliquidez entonces se podrá mejorar sus operaciones comerciales, dinamizar el flujo de efectivo acorde a la naturaleza de las organizaciones. En el largo plazo una correcta gestión de la liquidez permitirá a los propietarios de las Pymes obtener un mayor rendimiento por su inversión, por otro lado, a las Pymes les permitirá tener un menor gasto financiero y obtener mayores descuentos económicos.

Para efectos de este trabajo se tomará un solo sector de la economía, en este caso el sector servicios, en éste se identificaron varios problemas significativos que afectan de manera directa su desarrollo, para el segundo semestre del 2013 el principal problema fue la competencia, citada por el 36% de los empresarios consultados por ANIF (2014). En el quinto lugar se encontró la falta de liquidez, citada por el 4% de las medianas y las pequeñas empresas.

En la gráfica 1 se aprecian los principales problemas del sector servicios, donde está incluido el sector de hotelería, estos problemas afectan las operaciones de las pequeñas y medianas empresas. Como se aprecia son variados, sin embargo los principales son competencia, la falta de demanda y liquidez, siendo las dos primeras aspectos difíciles de controlar por tratarse de algo externo, en el caso de

la liquidez se pueden introducir cambios en el modelo de gestión, con el fin de reducir el impacto sobre la empresa.

Gráfica 1. Sector servicios: principal problema por tamaño de empresa en el segundo semestre del 2013 (%).

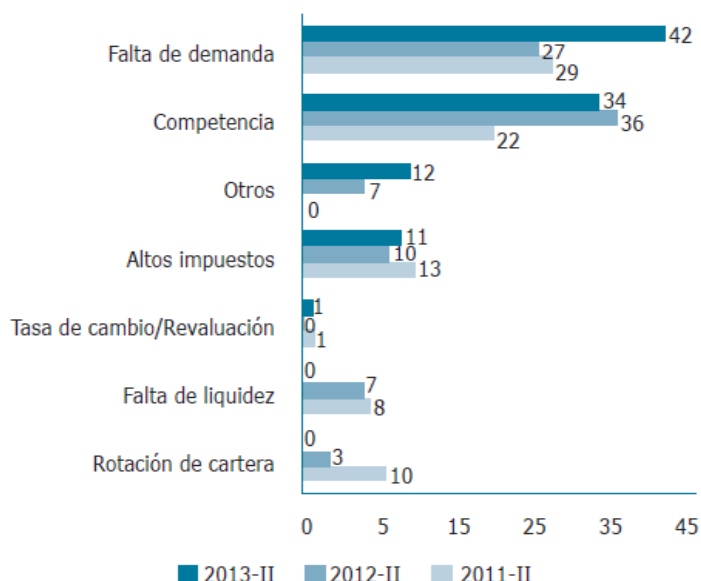


Fuente. ASOCIACION NACIONAL INSTITUCIONES FINANCIERAS. ANIF. CEM. Centro de Estudios Económicos. La Gran Encuesta PYME. Resultados primer semestre 2014. P.17.

Estos problemas son reiterativos para el sector servicios incluido el sector hotelero, de acuerdo con las instituciones gremiales en los últimos años existe evidencia que tanto la competencia y la liquidez han mantenido un comportamiento constante configurándose como los dos retos más graves del sector. Como se aprecia en la gráfica 2 durante los años 2011, 2012 y 2013, estos problemas han sido reiterativos, de igual manera también son recurrentes otra clase de situaciones que tienen una menor relevancia. El principal problema que señalaron las Pymes prestadoras de servicios de Cali para el desarrollo de su actividad en el segundo semestre de 2013 fue la falta de demanda (42%), lo cual va en línea con la percepción en la caída de las ventas. En segundo lugar se ubicó la competencia con 34% de los encuestados, cayendo 2 puntos porcentuales frente al dato del segundo semestre de 2012. Adicionalmente se muestra en la

siguiente gráfica que para este segmento los altos impuestos dificultaron su desempeño económico en el 11% de los casos.

Gráfica 2. Sector servicios Cali: principal problema (%)



Fuente. ASOCIACION NACIONAL INSTITUCIONES FINANCIERAS. ANIF. CEM. Centro de Estudios Económicos. La Gran Encuesta PYME. Resultados primer semestre 2014. P.90.

Dentro del sector servicios se identificó al sector hotelero como uno de los que más cambios han tenido, y donde las Pymes eventualmente padecen problemas de liquidez. En los últimos años este sector se ha transformado por la llegada de grandes cadenas hoteleras y la expansión del turismo, esto ha llevado a que los pequeños hoteles vean reducidos sus ingresos y por ende a tener una menor liquidez.

El problema de liquidez en el sector hotelero en particular en las Pymes ha sido visto con preocupación por el Gobierno Nacional, debido a que este es clave para el desarrollo del turismo, a través de entidades como Bancóldex, se ha logrado inyectar capital a estas Pymes.

“Más de 150 mil millones de pesos en créditos dispuso Bancóldex para la modernización y productividad de las Mi Pymes y grandes empresas del sector hotelero y agencias de viajes. Estos recursos financiarán las inversiones requeridas por los micros, pequeñas, medianas y grandes empresas para el aumento de la capacidad de producción, actualización del aparato productivo, adopción de nuevas tecnologías e innovación, consumo eficiente de energía y protección del medio ambiente. También, para infraestructura que incorpore criterios de sostenibilidad y el aumento del valor agregado en la prestación de los servicios del sector. Esta nueva línea de crédito del Banco cuenta con plazo máximo de doce años, incluido hasta tres de período de gracia a capital (INCP, 2012).”

1.1 FORMULACIÓN PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo debe ser el modelo de gestión financiera más efectivo a introducir en las pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero de Cali para lograr un apropiado nivel de liquidez en el corto y largo plazo?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en Cali del sector servicios hoteleros, respecto a los problemas financieros relativos a la liquidez?
- ¿Qué efectos tienen la liquidez en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero de Cali en el corto y largo plazo?
- ¿Qué mecanismos se pueden implementar dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector servicios y en particular en el sector hotelero en Cali, para evitar incurrir en iliquidez?

2. JUSTIFICACIÓN

En Colombia las pequeñas y medianas empresas (Pymes) generan una gran parte de los puestos de trabajo, favoreciendo con ello a cientos de familias colombianas, especialmente en los sectores de menores ingresos económicos. El sector hotelero ha crecido de manera significativa en los últimos años, teniendo en cuenta el aumento en las tasas de crecimiento del turismo nacional e internacional. Lo que a su vez ha traído la inversión de las grandes cadenas hoteleras que han dado apertura a hoteles de gran capacidad y categoría, que han logrado penetrar en el mercado y tener una amplia participación.

Las condiciones del mercado han afectado la situación de los pequeños y medianos hoteles (Pymes), una mayor competencia les ha representado unas menores ventas y por ende unos menores ingresos económicos. Teniendo en cuenta que esta clase de hoteles son importantes para la economía local y que son generadores de empleo, se plantea la necesidad de analizar su modelo de gestión financiera para hacer frente a este panorama y en especial para hacer frente a los riesgos como el de iliquidez.

Los hallazgos encontrados en este trabajo permitirán a los pequeños y medianos hoteles mejorar su modelo de gestión financiera, para administrar de forma más eficiente el recurso efectivo, mejorando la liquidez, reduciendo costos financieros por financiación y aumentando su poder de negociación frente a proveedores. Un mejor modelo de gestión financiera permitirá a esta clase de Pymes mayor eficiencia, competitividad y una mejor posición en el mercado, conservando así a sus empleados.

Con este trabajo se espera dar herramientas a las Pymes hoteleras (gerentes y propietarios) para que puedan desarrollar una gestión financiera adecuada y con

ello puedan evitar caer en riesgo de iliquidez que es común en esta clase de organizaciones que disponen de unas cantidades “limitadas” (pocas) de efectivo.

Desde el punto de vista profesional el desarrollo de esta investigación es una valiosa oportunidad para aplicar los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera profesional en Contaduría Pública, sobre todo lo aprendido en torno a la gestión financiera, la cual está presente en todas las organizaciones de la sociedad. Analizar la situación de las Pymes del sector hotelero permitirá comprender un fenómeno financiero como es la liquidez y como los gerentes responden a estos desafíos desde un contexto empresarial local, en este caso Cali. La oportunidad representada en este trabajo de analizar un concepto teórico y ponerlo en perspectiva en un contexto real es valioso en la medida que permite comprender cuales son las estrategias que se usan para evitar los riesgos inherentes a la actividad económica, como investigadora esta oportunidad permite analizar como el riesgo de liquidez se presenta en el sector hotelero de Cali, y como los gerentes han emprendido acciones para evitar que la iliquidez afecte sus operaciones comerciales y financieras. Lo aprendido será valioso porque se podrá aplicar en este sector y en otros similares, o en otras regiones del país en que ocurren situaciones similares.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar un modelo de gestión financiera efectivo que se pueda implementar en las pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero de Cali para lograr un apropiado nivel de liquidez en el corto y largo plazo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la situación actual de las pequeñas y medianas empresas en Cali del sector servicios hoteleros, respecto a los problemas financieros relativos a la liquidez.
- Determinar qué efectos tiene la liquidez en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en el sector hotelero de Cali en el corto y largo plazo.
- Identificar los mecanismos de la gestión financiera dentro de las pequeñas y medianas empresas (Pyme) en el sector hotelero de Cali, para lograr un apropiado nivel de liquidez en el corto y largo plazo.

4. DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 ESTUDIO DESCRIPTIVO

Este trabajo corresponde a un estudio descriptivo y propositivo. Los estudios descriptivos se caracterizan porque buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, miden, evalúan, o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga (Hernández, R; Fernández C, 2006). Por su parte, se usa el estudio propositivo porque al final se procede a proponer un modelo de gestión que permite gestionar de manera más efectiva la liquidez, dicho modelo se adapta a las condiciones y características de las Pymes hoteleras que se han descrito.

En este caso se describirá la situación de las Pymes del sector hotelero de la ciudad de Cali y en especial los problemas que enfrentan en torno a la gestión financiera y en particular a los problemas de liquidez. De manera independiente se describirán las distintas variables que puedan incidir en la liquidez de las Pymes hoteleras a fin de comprender posibles relaciones de causa y efecto.

4.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Método Inductivo. En términos generales consiste en ir de premisas particulares a conclusiones generales, en este sentido en el trabajo se analizará situaciones particulares, tales como el comportamiento del riesgo de iliquidez en pequeñas y

medianas empresas del sector hotelero en Cali para luego emitir conclusiones que se puedan generalizar si es el caso.

Otro de los motivos por el cual se usa el método inductivo es porque en este se separan los actos más elementales para examinarlos en forma individual, se observan en relación con fenómenos similares, se formulan hipótesis y a través de la experimentación se contrastan (Rodríguez, 2005). Como resultado, se organizará la información para dar respuesta a los objetivos planteados.

4.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

4.3.1 Fuentes de información

A lo largo de este trabajo de investigación se consultaran dos clases de fuentes de información: primarias y secundarias; investigaciones previas que hayan estudiado el tema, de igual manera se consultaran textos académicos que exploren el tema del riesgo de liquidez.

Fuentes Primarias. A lo largo del trabajo se consultaran a gerentes y propietarios de pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en la ciudad de Cali, para conocer sus percepciones del problema de iliquidez y los casos que han ocurrido en sus organizaciones.

También se consultarán a los gremios que agrupan a los hoteles en Cali, tal como COTELCO VALLE (COTELVALLE). Se revisarán los informes gremiales y estadísticas de crecimientos del sector.

Fuentes Secundarias. Para este trabajo se consultaran trabajos de grado universitarios, informes gerenciales y guías para elaborar manuales de gestión de la situación.

Entre las fuentes (sitios donde se buscaran los documentos) se encuentran:

- Bases de datos académicas en línea: En estas se consultarán artículos científicos sobre el tema de iliquidez, gestión financiera, y situación de las Pymes en Colombia.
- Tesis de la Universidad del Valle: Se consultarán tesis de grado que aborden el tema de la iliquidez en empresas colombianas y en particular en Pymes.
- Periódicos nacionales: El Tiempo, Portafolio, La República, etc. Estas se usaran para conocer los problemas sectoriales que tienen las Pymes respecto a sus operaciones comerciales, industriales y financieras.
- Revistas especializadas: Pensamiento y Gestión, Dinero, etc. Estas se usaran para conocer las tendencias respecto a la gestión financiera, en especial casos exitosos, productos bancarios ofertados para minimizar el riesgo de iliquidez.

4.3.2 Técnicas de recolección de la información

Dentro de las técnicas de recolección se usaran dos: entrevistas y recopilación documental, cada una está orientada a una fuente de información.

Entrevista: Esta consiste en un dialogo entre dos o más personas en donde se formulan preguntas y respuestas sobre un tema en particular. Para este caso se entrevistarán a propietarios y gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en Cali para conocer los problemas que han tenido en la gestión financiera, y particularmente en el manejo de la liquidez.

Para fines prácticos la entrevista será semi estructurada, se elaboraran unas preguntas que servirán de base, y sobre esas se abordará el tema, que se irá desarrollando conforme a la situación vivida por cada uno de los entrevistados.

Se proyecta consultar una muestra representativa de gerentes y/o propietarios de pequeños y medianas empresas de Cali.

Recopilación documental: Consiste en el estudio de documentos escritos sobre un objeto determinado, la información también puede recopilarse en hojas sueltas, libretas o cuadernos; hay incluso quien la graba en casetes. En este tipo de técnica lo importante es que se extraigan los datos e ideas necesarias para la elaboración del marco teórico o trabajo. En algunos casos únicamente se extrae una idea, comentario o cifra, en cambio en otros se extraen varias ideas, se resume la referencia (Hernández & Fernández, 1997).

4.4 TÉCNICAS PARA PROCESAR LA INFORMACIÓN

Para la recolección de los datos se procedió a solicitar a la Cámara de Comercio de Cali, una base de datos de los hoteles registrados en la ciudad de Cali. En el informe emitido por esta entidad se encontró las direcciones y datos de contactos de los distintos hoteles según su clasificación, micro, pequeña y mediana. Se procedió a seleccionar a las Pymes y a contactarlos mediante una carta escrita para luego realizar una entrevista a los diferentes administradores.

La entrevista se aplicó a diferentes administradores y/o gerentes de hoteles en la categoría Pymes, para indagar los problemas más comunes relacionados con la liquidez.

4.5 TÉCNICAS PARA ELABORAR EL MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto nace de la observación y descripción del sector hotelero, las principales recomendaciones se orientan a medidas administrativas para la gestión de las relaciones comerciales y gremiales.

Respecto al contenido específico del modelo se procedió a formular los siguientes pasos:

- 1- Diseño de políticas de pago, compras, cartera e inversiones. Estas deberán tener incidencia con la administración que se haga del activo circulante y de esta manera tener un control más eficiente del ciclo de efectivo.
- 2- Formulación de los lineamientos de un sistema de información contable que permitan el análisis de la información financiera, de manera oportuna y precisa, para la toma de decisiones.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 HIPÓTESIS

En el sector hotelero de Cali y en especial las Pymes se presentan problemas de liquidez que afectan su desempeño económico en el mercado.

5.2 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de éste trabajo de grado se exploraron algunas investigaciones previas de las cuales se revisó aspectos teóricos y metodológicos que pudieran ser adaptados a los objetivos planteados respecto al análisis de la liquidez en las Pymes del sector hotelero en Cali.

Se revisaron trabajos de grado y se tuvieron en cuenta los cuatro más relevantes. A continuación se relacionan:

El del autor Pérez Flores S. (2009) titulada, análisis e interpretación de estados financieros en una empresa de servicios de investigación de mercado. Éste trabajo de grado se consideró por los temas desarrollados en el marco teórico y la manera como se aplicaron en una empresa del sector real.

Otro de los estudios consultado fue el del autora Contreras Castro B (2008), Análisis e interpretación de estados financieros por medio de razones financieras. De éste trabajo se consideró el desarrollo del marco teórico y el modelo usado para el análisis financiero que en este caso se concentró en el uso de razones financieras.

También se consultaron el trabajo de Solanilla & Puerto (2012); Análisis financiero de la empresa Novartis de Colombia y el Sector farmacéutico en Colombia y el estudio de Cuadros M. & Aparicio R. (2009), llamado análisis y diagnóstico financiero del subsector del transporte terrestre de carga en el Valle del Cauca en el Periodo comprendido entre 1995 y 2007, en los cuales se realizó un análisis financiero a un

sector específico de la economía, lo cual representa un mayor alcance. De estos trabajos se consideró la metodología que usaron, y los modelos de análisis financiero que desarrollaron tanto a nivel teórico como a nivel práctico.

5.3 MARCO TEÓRICO

Las organizaciones tanto económicas como sociales necesitan distintos recursos para alcanzar sus objetivos particulares. El contexto de cada organización le planteará desafíos en cuanto a la disponibilidad de recursos, costos y demás limitaciones. Amat (2010), considera que los problemas asociados a la liquidez son una causa de tipo administrativo que conlleva a una organización a la desaparición. Dentro de las causas que llevan a la iliquidez figuran exceso de deudas, costos excesivos, ingresos insuficientes, pérdidas, entre otros.

En las condiciones actuales, el dinero como recurso, resulta escaso y costoso, siendo prioritario para todos los directores una administración rigurosa donde se use el dinero en función del objeto social, y preservando los intereses en el corto y largo plazo. De acuerdo a Nava (2009), las organizaciones son vulnerables a sufrir algún desequilibrio financiero imprevisto, caracterizado por insolvencia y poca liquidez, como producto de políticas financieras poco efectivas o por deficiencias en el desempeño estratégico, administrativo, productivo o financiero.

Los modelos administrativos se enfocaban en varios aspectos de la organización, dejando relegada la gestión financiera, con el paso de los años el manejo del dinero ha ido ganando importancia, en parte por la apertura de mercados, la consolidación del sistema financiero y los mercados de valores.

Los cambios en los modelos administrativos han llevado a que se consolide la gestión financiera, y sobre este se desarrollen aportes teóricos, y modelos de análisis. La gerencia financiera estaba enfocada al registro de las transacciones, a la

producción de información financiera y a procurar medios para el pago de deudas. Según Cuadros y otros (2009), cuando se evidenció iliquidez, su función se amplió a la obtención de recursos a corto, mediano y largo plazo. De esta manera la gestión financiera estaba muy vinculada al tema contable y no a la gestión de los recursos financieros como una estrategia plenamente definida.

El desarrollo de la gestión financiera en las organizaciones y en especial en las empresas del sector privado ha llevado a que se vinculen nuevos temas u objetivos.

- Determinar la totalidad de los fondos requeridos por la firma.
- Asignar estos recursos de manera adecuada.
- Obtener la combinación adecuada de recursos financieros.

La función financiera se clasifica en cuatro grandes tipos de actividades:

- De inversión.
- De administración o gerencia financiera.
- De financiación.
- De pago de dividendos.

Dentro de la gestión financiera, los estados financieros constituyen el mayor insumo para realizar análisis e interpretaciones. Para el análisis de la liquidez el balance general se convierte en una herramienta ideal para la comprensión del comportamiento de los activos, de igual manera el análisis se apoya en el estado de resultados. Más allá de un requisito legal, los estados financieros reflejan la situación actual y particular de la empresa en términos económicos, las cifras contenidas en las diferentes cuentas son la base para la toma de decisiones, tanto de los usuarios que se ubican dentro de la empresa, como por los usuarios que están fuera de la misma, como inversionistas, público en general y entidades del estado.

Los estados financieros se dividen en estados de propósito general y de propósito especial, los primeros se clasifican en básicos y consolidados, ambos se dividen en los siguientes (Estupiñan & Estupiñan, 2006):

- Balance general
- Estado de resultados
- Estados de cambios en el patrimonio
- Estado de cambios en la situación financiera
- Estado de flujo de efectivo

Los distintos estados financieros aportan información valiosa para el análisis gerencial, cada uno refleja los cambios económicos que se presentan en la empresa producto de su actividad productiva y/o comercial. Los estados financieros reflejan el crecimiento o decrecimiento de la organización en los distintos periodos de tiempo, un análisis financiero permitirá comprender la dinámica de dichos cambios, explicando las razones, causas y posibles tendencias a futuro.

De acuerdo a Carrillo (2002), a partir de los estados financieros es posible evaluar el comportamiento de la empresa en distintos aspectos: liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad, para cada uno de estos se proponen una serie de indicadores, tal como se describe a continuación:

- Razones de liquidez: Buscan medir la capacidad de la empresa para cumplir con las obligaciones exigibles en el corto plazo, así como la calidad de los activos y pasivos de corto plazo.
- Razones de actividad: Permiten indicar la eficiencia interna de la empresa en la utilización de sus activos.

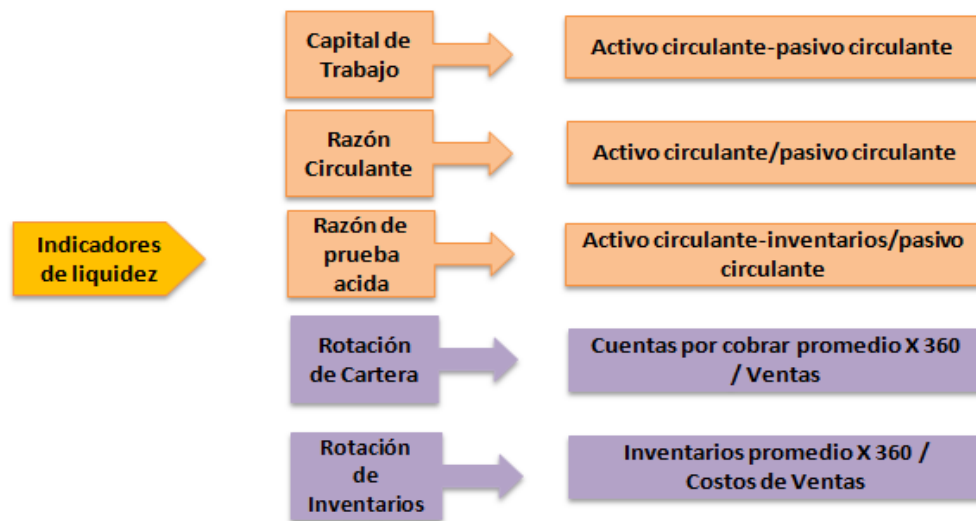
- Razones de endeudamiento: Indican la magnitud de las obligaciones de la empresa, comparando el pasivo con las cuentas que los soportan.
- Razones de rentabilidad: Permiten evaluar la efectividad y la eficiencia de la empresa a partir de los rendimientos financieros generados.

Según Nava (2009), para el análisis de la liquidez se usa el balance general, con el cual es posible identificar las distintas razones financieras, como el capital de trabajo, la razón circulante y la razón de prueba ácida, que reflejan la capacidad de pago de la deuda circulante a corto plazo, entre las más relevantes. Así mismo se puede calcular a partir del balance general otros indicadores como los de endeudamiento, que complementa el análisis de liquidez. Para el autor Gitman (2003), la liquidez se determina por la capacidad que posee una empresa para pagar sus obligaciones financieras en el corto plazo conforme van venciendo.

Así mismo, considera que la liquidez está en directa relación con la solvencia financiera general de la empresa, lo que se traduce en la facilidad que tiene para pagar sus deudas (Gitman, 2003).

En la gráfica 3 se presentan las razones de liquidez y las fórmulas mediante las cuales se calculan. Como se aprecia las cuentas que se usan provienen del balance general, un informe que da cuenta de la situación financiera de la empresa en un momento dado.

Gráfica 3. Diagrama de razones de liquidez



Fuente. GITMAN, Lawrence Principios de Administración Financiera. (10ª ed.). México. Prentice Hall. 2003. P. 631

Los estados financieros son de gran importancia, más allá de ser un requisito legal y producto de la actividad contable. Estos deberán usarse para el análisis, diagnóstico, evaluación, cálculo de indicadores de gestión y la interpretación de la situación financiera. Se debe comprender que todas las actividades de una empresa terminan reflejándose en términos financieros, ya sean ingresos o egresos, esto afecta de manera directa y significativa el valor de la compañía.

Para entender como participan las diferentes cuentas en la estructura de los informes financieros y como estas evolucionan a través de los años, se propone el análisis financiero. Hernández (2005), define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos.

Según Osorio (2005), el análisis financiero no se limita a los estados financieros de un solo periodo de tiempo, sino que deben vincular una serie histórica para

determinar el crecimiento de las distintas cuentas a lo largo del tiempo, estos también servirán como base sobre la cual se elaboran presupuestos, proyecciones de ingresos, costos, gastos, utilidades, deudas, y demás. Así como para tomar decisiones sobre administración de los activos y recursos existentes, de inversión, financiamiento, utilidades y dividendos.

El análisis financiero, permite en el caso de la liquidez determinar cómo ha sido el comportamiento de las cuentas que indiquen en la misma liquidez, tales como las cuentas del activo y pasivo corriente, estas tienen una participación en la estructura financiera de la compañía (Pérez, 2009).

El análisis de la liquidez es foco central del estudio financiero en una empresa, los resultados obtenidos permiten evidenciar que “tan bien” se están administrando los recursos, en especial los activos y pasivos corrientes. Más allá del efecto contable, la liquidez tiene un gran impacto en el poder de negociación de la compañía frente a proveedores, clientes y otros acreedores.

El análisis financiero es indispensable para conocer “la salud” de una organización, mediante éste es posible conocer la situación económica de una empresa en un momento determinado, además permite establecer posibles causas de éxito o fracaso. Según Galles (2005), para realizar un análisis financiero adecuado es necesario contar con una adecuada contabilidad financiera, “esta aporta información financiera puntual y fiable...la cual brinda la información económica necesaria para que los responsables de la empresa, basándose en dicha información, adopten las decisiones que crean convenientes y así mejoren la buena marcha”.

De acuerdo a Perdomo (2003), desde lo práctico el análisis financiero se entiende como el uso de técnicas y/o métodos en que se sigue un orden para separar y conocer los elementos descriptivos y numéricos que integran el contenido de los estados financieros.

Según Galles (2005), los métodos más usados para el análisis financiero son el vertical y horizontal, su análisis se puede hacer enfocándose al comportamiento de la liquidez. En el caso del análisis vertical se determinará la distribución de las cuentas para sopesar en términos porcentuales cuales tienen mayor peso, con esto identificar donde (en que cuentas) hay mayor concentración de activos, pasivos y patrimonio. Para el caso del análisis horizontal, se usa para comparar los cambios en las cuentas que tienen incidencia en la liquidez a través de los años, tales como: activo circulante, pasivo circulante e inventarios.

5.3.1 Liquidez

Según la Superintendencia Financiera de Colombia (2013), se entiende por riesgo de liquidez la contingencia de no poder cumplir plenamente, de manera oportuna y eficiente con los flujos de caja esperados e inesperados, vigentes y futuros, sin afectar el curso de las operaciones diarias o la condición financiera de la entidad o empresa. Por lo tanto, se hace relevante determinar el comportamiento de la liquidez, en este sentido es necesario establecer unidades de medida y es aquí cuando aparecen los indicadores de liquidez.

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone para cancelar las deudas. Expresan no solamente el manejo de las finanzas totales de la empresa, sino la habilidad gerencial para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso, los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente. Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero

suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo (Aching Guzmán, s.f.).

5.3.2 Medidas utilizadas para la administración del riesgo de liquidez

De acuerdo con lo plasmado por Basel Committee on Banking Supervision (2006), los planteamientos básicos se pueden clasificar en tres tipos: El enfoque de activos líquidos, el enfoque del flujo de caja, y una mezcla de los dos anteriores.

- Bajo el enfoque de activos líquidos, la empresa mantiene instrumentos líquidos en el balance que pueden ser utilizados cuando sean necesarios. Como una variante de este enfoque, la empresa puede mantener un grupo de activos libres de gravámenes (por lo general valores del gobierno) que se pueden utilizar para obtener financiamiento asegurado a través de acuerdos de recompra y otros mecanismos.
- Bajo el enfoque de flujo de caja, la empresa busca hacer coincidir las salidas de efectivo contra las entradas contractuales del mismo mediante una variedad de divisiones por vida residual a corto plazo.
- El enfoque mixto combina elementos de los enfoques de flujo de caja y de activos líquidos. La empresa busca hacer coincidir las salidas de efectivo en cada segmento de tiempo con una combinación de los flujos de efectivo contractuales, más las entradas que se pueden generar a través de la venta de activos, con pacto de recompra o préstamo garantizado.

Este trabajo se enfoca en la liquidez de un sector real de la economía: hotelero. La gestión de liquidez es la que haga del efectivo para garantizar que los hoteles puedan responder a las obligaciones contraídas con terceros, se entiende que la

gestión de liquidez es consciente y por medio de ella se logra el control del crecimiento de la cuentas del activo corriente: crecimiento de inventarios, cartera, cobranzas, ventas y periodos de cobro y pago.

Dentro de la gestión de liquidez, existen indicadores que permiten medirlas, estas son las razones de liquidez que determinan la capacidad que tiene una empresa para satisfacer sus obligaciones de corto plazo, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas.

Sirven para establecer la capacidad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes (Estupiñan & Estupiñan, 2006). Dentro de las razones de liquidez se destacan la de liquidez corriente y prueba ácida (Gitman, 2007).

Liquidez corriente: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. Se expresa así:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

Razón rápida (Prueba ácida): Esta razón es similar a la de liquidez, solo que no incluye la cuenta de los inventarios, que es una cuenta menos liquida, se expresa así:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

La liquidez es un tema crítico en las empresas, porque demuestra la capacidad de pago frente a sus obligaciones con sus distintos acreedores. Sin embargo, es posible que la liquidez se vea afectada por distintas acciones de la gerencia. El riesgo de

liquidez hace parte de un componente importante de la empresa; la gestión financiera, aunque dicho riesgo también se ve afectado por lo que ocurre en la gestión comercial y operativa.

Gracias a la información financiera y contable es posible determinar los problemas de liquidez, entre otros. Aunque en la vida diaria los problemas de liquidez se perciben cuando la empresa no dispone de efectivo para responder a las deudas contraídas con los acreedores.

La liquidez es el grado en que una empresa puede hacer frente a sus obligaciones corrientes, es la medida de su liquidez a corto plazo. La liquidez implica, por tanto, la capacidad puntual de convertir los activos en líquidos o de obtener disponible para hacer frente a los vencimientos a corto plazo. Según Gitman (2003), el riesgo de liquidez es una eventual escasez de fondos por parte de una entidad, para cumplir sus obligaciones con sus acreedores y nivel de exposición a una imprevista reducción de la capacidad de cobertura de las obligaciones contraídas según los plazos convenidos.

Ratios de liquidez de las cuentas por cobrar. Las cuentas por cobrar son activos líquidos sólo en la medida en que puedan cobrarse en un tiempo prudente

$$[5] \text{ PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA} = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR} \times \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}} = \text{días}$$

Rotación de los Inventarios. Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima, tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio, existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías (Aching Guzmán, s.f.).

Período de la inmovilización de inventarios o rotación anual. El número de días que permanecen inmovilizados o el número de veces que rotan los inventarios en el año. Para convertir el número de días en número de veces que la inversión mantenida en productos terminados va al mercado, dividimos por 360 días que tiene un año.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}} = \text{días}$$

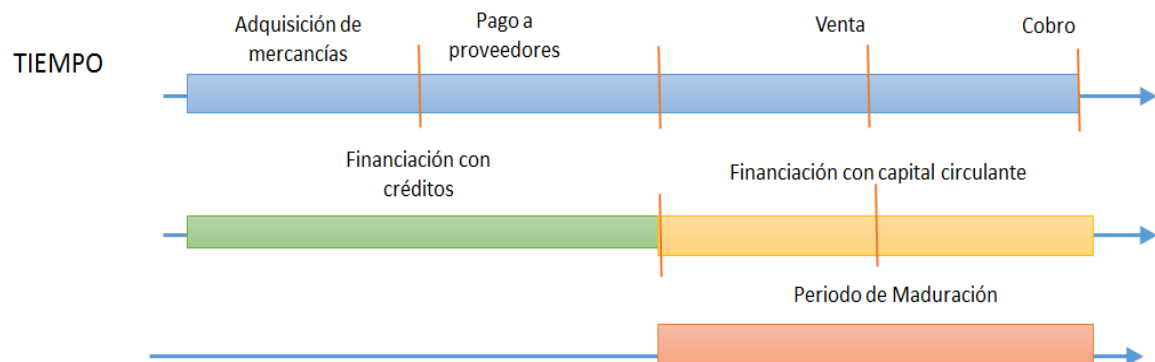
A mayor rotación mayor movilidad del capital invertido en inventarios y más rápida recuperación de la utilidad que tiene cada unidad de producto terminado. Para calcular la rotación del inventario de materia prima, producto terminado y en proceso se procede de igual forma.

5.3.3 Necesidades operativas de fondos

Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) son las inversiones netas necesarias en las operaciones corrientes que realiza la empresa, una vez deducida la financiación espontánea generada por las propias operaciones. Las NOF constituyen, por lo tanto, un concepto de activo. Es decir, son una inversión. Para calcularlas es necesario conocer el periodo medio de maduración de la empresa: se trata del tiempo que transcurre entre el pago a los proveedores por la compra de existencias (materias primas, productos, etc.) y el cobro de las ventas a los clientes (Calleja J, 2008).

En otras palabras: es el número de días que tienen que transcurrir para recuperar una unidad monetaria invertida en el ciclo operativo de la empresa (compra-fabricación-venta-cobro). Esta segunda definición permite ver más claramente la relación entre las NOF y el periodo de maduración. Tal como se ilustra en la siguiente gráfica, dependiendo de la actividad que realice la empresa, su ciclo de explotación variará, por lo que también lo hará su periodo de maduración. En la Gráfica No. 4 se ilustra el flujo de efectivo para una empresa comercial, que resulta similar a una de servicios.

Gráfica 4. Ciclo de efectivo para empresas comerciales o servicios.



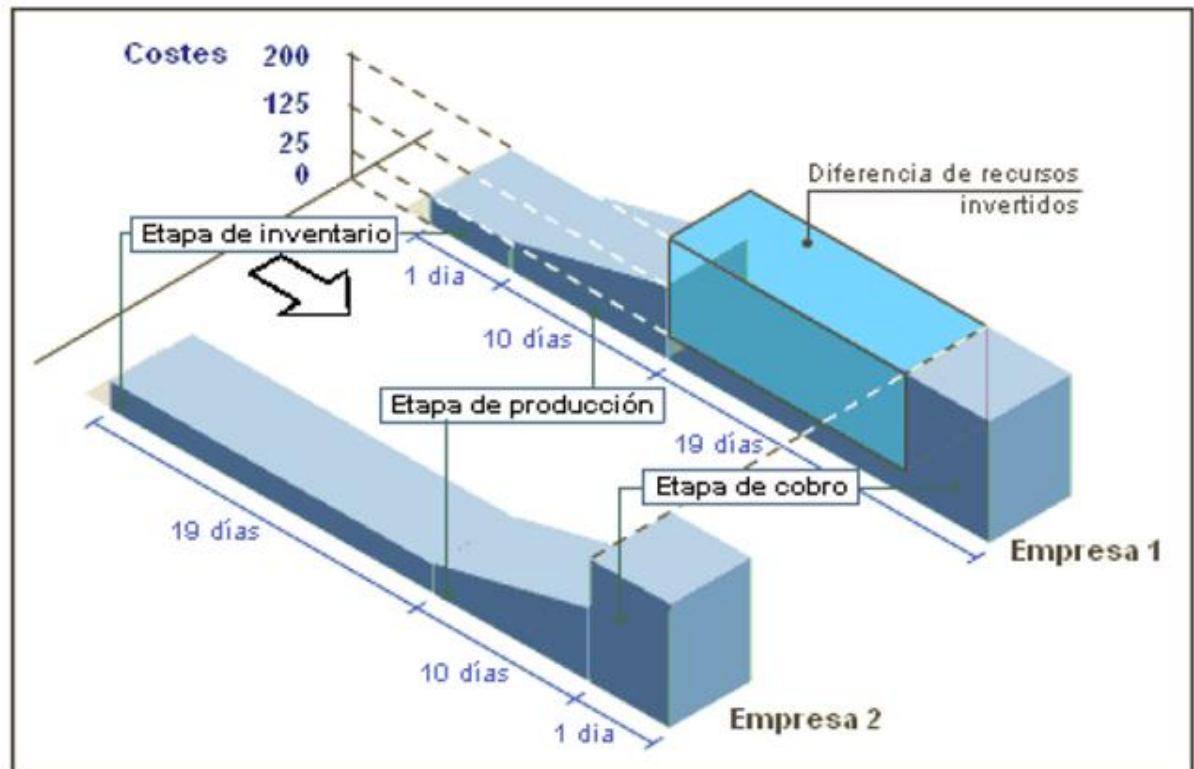
Fuente. Elaboración propia. Adaptado de LUIS CALLEJA José. El fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos. 2008.

Como se aprecia en la gráfica, el proceso se inicia con la adquisición de mercaderías o materias primas (según el tipo de empresa) y finaliza con el cobro de las ventas. Este proceso supone la aplicación de recursos financieros, es decir, inversiones, que son necesarias para poder llevar a cabo la actividad operativa de la empresa, mientras que el aplazamiento del pago a los proveedores implica la disminución de dichas necesidades de inversión (Calleja J, 2008).

El autor Calleja, propone un ejemplo para ilustrar esta situación, parte de considerar la situación de dos empresas, y las tres etapas de sus ciclos medios de maduración (la etapa de inventario, la de producción y la de cobro), con la peculiaridad de que el periodo medio de maduración es el mismo para ambas empresas: 30 días. Los siguientes casos han sido adaptados al contexto Colombiano:

- En la empresa 1, las materias primas con un coste unitario de 25 pesos permanecen un día en el almacén. Después pasan a la etapa de producción, donde incorporan unos costos de 100 pesos a lo largo de los 10 días de producción. Por último, se realiza la venta y cobro al precio de 200 pesos por unidad, que incluye el beneficio de 75 pesos. El citado cobro se lleva a cabo después de 19 días.
- En la empresa 2, las materias primas con un coste unitario de 25 pesos permanecen 19 días en almacén. La etapa de producción tarda 10 días e incorpora unos costos de 100 pesos. El cobro de la venta de los productos a 200 pesos la unidad (que incluye el beneficio de 75 pesos) se hace un día después.

Gráfica 5. Ejemplo ciclo de efectivo



Fuente. Adaptado de LUIS CALLEJA José. El fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos. 2008.

Como se aprecia la empresa número 2, tiene una menor inversión en cuanto al ciclo del efectivo, es decir, no tiene represado tanto efectivo durante el periodo de tiempo. En el caso de la empresa 1, existe una mayor acumulación de efectivo en las existencias durante el periodo utilizado.

El mismo ejemplo descrito anteriormente se presentan en diferentes empresas, este ciclo de conversión en efectivo, es un procedimiento que permite obtener una cifra meta de los tres periodos, por un lado permite determinar el tiempo en que transcurre hasta el retorno del efectivo, por otro permite determinar la inversión de efectivo en cada uno de ellos.

5.4 MARCO CONTEXTUAL

5.4.1 Sector hotelero

Al sector hotelero lo aquejan varios problemas los cuales repercuten sobre la ocupación hotelera (un indicador de las ventas), esto a su vez se traduce en mayores o menores ingresos. En Colombia la ocupación hotelera varía por temporadas y/o según eventos organizados por ciudad para acoger turistas.

La liquidez se refiere a la rapidez y eficiencia (en el sentido de costos de transacción bajos) con que un activo se puede intercambiar por efectivo. Las razones de liquidez se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuentan para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de la solvencia de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad. En teoría cuanto mayor sea la razón del circulante, mayor será la capacidad de las empresas de pagar sus deudas; sin embargo, esta razón se debe considerar como una medida cruda porque no considera la liquidez de cada uno de los elementos que conforman el activo circulante (Van Horne, & Wachowicz, 2002).

En la tabla 4 se presenta el indicador de razón corriente calculado para el sector hotelero en Colombia, desde el año 2002 a 2011, como se ve en la columna media (promedio) el indicador demuestra que las empresas del sector van ganando liquidez. Sin embargo, al analizar el cuartil inferior es posible que existan hoteles con baja liquidez, y estos generalmente son Pymes.

Tabla 4. Promedio de indicador de razón corriente. 2002- 2011.

Razón Corriente				
Periodo	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana (Promedio)	Cuartil Superior
Promedio	3695	0.59	1.09	1.75
2011	423	0.72	1.23	1.94
2010	444	0.63	1.18	1.88
2009	477	0.70	1.18	1.95
2008	461	0.63	1.09	1.73
2007	445	0.68	1.15	1.81
2006	493	0.61	1.07	1.76
2005	418	0.56	1.05	1.68
2004	195	0.52	1.04	1.55
2003	170	0.40	1.03	1.67
2002	169	0.47	0.90	1.55

Fuente. EXPERIA- BYINGYYON. [En línea] Disponible en: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=sector&codigo=H> [Consultado el 15 de enero de 2013]

La razón de rapidez (prueba ácida) es un indicador que mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante a corto plazo, empleando su activo circulante, sin incluir sus inventarios que son menos líquidos (Douglas, Finnerty y Stowe, 2000). Respecto a la prueba ácida el comportamiento ha sido dinámico entre los años 2002 a 2011, estando por debajo de 1, a excepción del año 2011 donde se ubicó en 1.01. De igual manera que en el caso de la razón corriente los cuartiles inferiores demuestran que existen hoteles con iliquidez siendo las Pymes los más propensos a esta situación.

Tabla 5. Promedio indicador prueba ácida empresas. 2002-2011

Prueba Ácida				
Periodo	No. de Estados Financieros	Cuartil Inferior	Mediana	Cuartil Superior
Promedio	3413	0.41	0.88	1.46
2011	424	0.50	1.01	1.68
2010	431	0.47	0.94	1.57
2009	458	0.44	0.97	1.56
2008	439	0.43	0.89	1.39
2007	415	0.49	0.98	1.50
2006	450	0.36	0.86	1.43
2005	374	0.39	0.79	1.42
2004	151	0.38	0.86	1.29
2003	133	0.33	0.79	1.47
2002	138	0.34	0.74	1.27

Fuente. EXPERIA- BYINGYYON. [En línea] Disponible en: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=sector&codigo=H> [Consultado el 15 de enero de 2013]

Para este trabajo se hace un análisis del comportamiento de la liquidez en el sector servicios y en particular en las Pymes del sector hotelero en la ciudad de Cali. En esta ciudad se ha visto un crecimiento para esta clase de establecimientos tal como se observa en la siguiente tabla, donde se aprecia la evolución en el número de establecimientos por años, desde el 2007 hasta el 2011.

Tabla 6. Oferta hotelera en Cali. Año 2007 a 2011.

Capacidad hotelera												
	2007			2008			2009- 2010			2011		
	Cant.	Habitación	Camas	Cant.	Habitación	Camas	Cant.	Habitación	Camas	Cant.	Habitación	Camas
<u>TOTAL</u>	<u>84</u>	<u>3553</u>	<u>5491</u>	<u>86</u>	<u>3074</u>	<u>5651</u>	<u>101</u>	<u>3898</u>	<u>6290</u>	<u>106</u>	<u>4177</u>	<u>6632</u>
Hotel	63	3214	4965	64	3349	5103	77	3458	5574	80	3723	5888
Lujo	7	790	929	7	879	1012	7	836	1129	8	1062	1381
Primera	17	790	1144	18	795	1199	23	974	1541	24	997	1572
Económica	39	1675	2892	39	1675	2892	47	1648	2904	48	1664	2935
Apartahotel	7	178	235	8	194	257	11	285	421	11	285	421
Primera	2	35	55	3	51	77	2	113	139	3	113	139
Económica	5	143	180	5	143	180	8	172	282	8	172	282
Hostal	15	175	316	14	161	291	13	155	295	15	169	323
Primera	2	21	33	2	21	22	0					
Económica	12	140	258	12	140	258	13	155	295	15	169	323

Fuente. Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2008, 2009, 2010 y 2011.

Continuación Tabla 6. Oferta hotelera en Cali. Año 2012 a 2013.

Capacidad hotelera						
	2012			2013		
	Cant.	Habitación	Camas	Cant.	Habitación	Camas
<u>TOTAL</u>	<u>106</u>	<u>4.196</u>	<u>6.688</u>	<u>116</u>	<u>4.445</u>	<u>7.389</u>
Hotel	80	3.742	5.953	90	3.985	6.654
Lujo	8	1.077	1.381	9	1.097	1.689
Primera	24	92	1.572	27	1.086	1,701
Económica	48	1.668	3.000	54	1.802	3.264
Apartahotel	11	285	418	11	291	418
Primera	3	113	139	3	119	139
Económica	8	172	279	8	172	279
Hostal	15	169	317	15	169	317
Primera	-	.	-	-	-	-
Económica	15	169	317	15	169	317

Fuente. Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2012, 2013.

5.5 MARCO CONCEPTUAL

Sistemas de información. Un sistema de información es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos, organizado para brindar, a quienes operan y a quienes adoptan decisiones en una organización, la información que requieren para desarrollar sus respectivas funciones. En los sistemas de información más modernos y con más amplio uso de dispositivos de computación, se realizan muchas operaciones y se cumplen muchas funciones en que la tecnología informática no interviene o lo hace sólo en una limitada función de apoyo (Aaroka, 2002).

Contabilidad. Enrique Fowler Newton, define la contabilidad, parte integrante del sistema de información de un ente, es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio de dicho ente, los bienes de propiedad de terceros en poder del mismo y ciertas contingencias. Dicha información debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los administradores del ente y de los terceros que interactúan o pueden llegar a interactuar con él, así como para permitir una eficaz vigilancia sobre los recursos y obligaciones del ente. (Fowler, 1995)

Análisis Financiero. Hernández (2005), define el análisis financiero como una técnica de evaluación del comportamiento operativo de una empresa, que facilita el diagnóstico de la situación actual y la predicción de cualquier acontecimiento futuro; a su vez está orientado hacia la consecución de objetivos preestablecidos. Decisiones sobre administración de los activos y recursos existentes, de inversión, financiamiento, utilidades y dividendos (Osorio, 2005).

Estados financieros: Son informes que utilizan las empresas y organizaciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resulta útil para la administración, socios propietarios, inversionistas e instituciones de control. Dentro de los Estados Financieros se destacan: (Mejía, 2012)

Balance general: Es un resumen contable que refleja el estado de los recursos que dispone la empresa, sus obligaciones con los socios y acreedores a una determinada fecha. El balance se compone de tres grupos de cuentas: (Contreras, 2008)

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio

Estado de resultados: Es un resumen contable en donde se detallan los ingresos económicos de un determinado periodo de tiempo, y se descuentan los respectivos egresos (costos y gastos). Al final se obtiene un resultado que puede ser o utilidad o pérdida. El estado de resultado se divide en cuatro grupos de cuentas, estas son: (Contreras, 2008)

- Ingresos
- Costo de los bienes vendidos
- Gastos de operación
- Reglones no operacionales

Costo: Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio.

Costos de Producción: Son los costos en que se incurre en el proceso de transformación (fabricación) de un producto, esos son; mano de obra, materias primas y costos generales de fabricación o costos indirectos. La forma como se registren estos costos depende del modelo productivo y las políticas contables de cada empresa. (Fernández, 2004)

Presupuesto: Previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año; Documento o informe que a pedido de un cliente se elabora, detallando anticipando el costo al que se compromete a proporcionar un servicio o bien. (Polimeni & Fabozzi, 2004)

Utilidad: Son la medida de un excedente entre los ingresos y los costos expresados en alguna unidad monetaria

6. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR HOTELERO EN CALI

A lo largo de este trabajo se analiza el tema de la liquidez en las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en la ciudad de Cali. En la primera parte de este capítulo se hace una reseña de este sector, evidenciando como ha sido el comportamiento de la oferta, lo cual incide en el panorama competitivo que deben enfrentar las empresas que serán objeto de un estudio más detallado.

El sector hotelero ha tenido un comportamiento dinámico en los últimos años, especialmente desde el año 2002, donde se generan incentivos tributarios para promover la inversión, mediante la Ley 788 del 2002 (reforma tributaria). Así mismo, las políticas de turismo emprendidas para el mismo periodo tienen un significativo impacto en la demanda y oferta de servicios de hotelería.

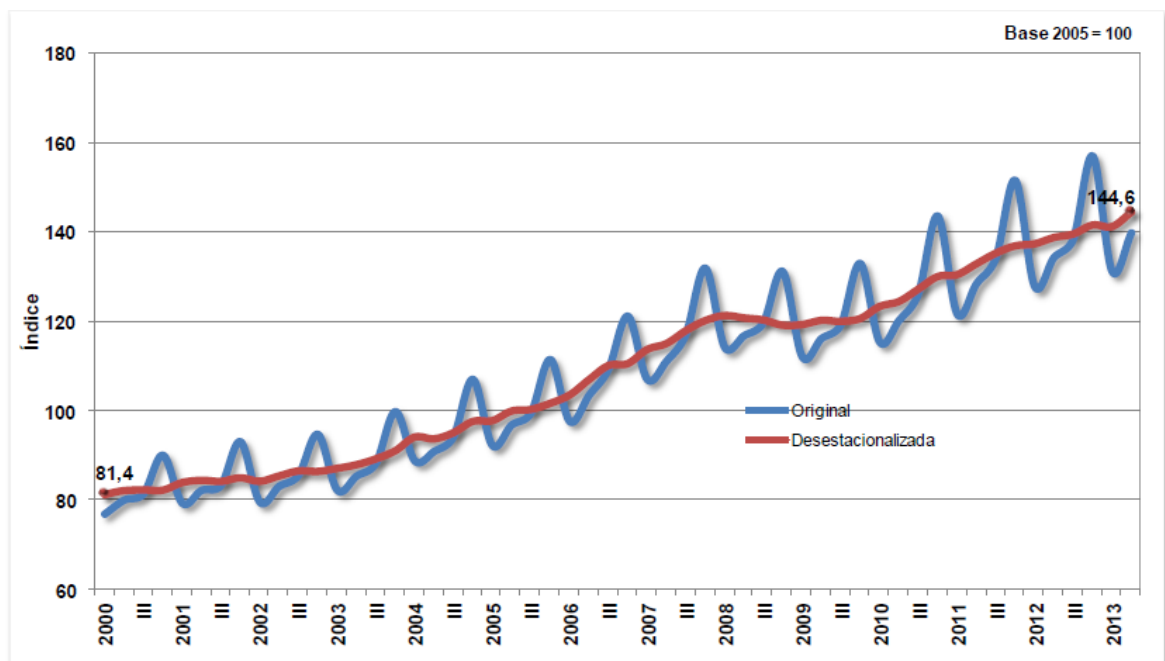
El crecimiento de la oferta hotelera del país ha traído consigo la llegada de firmas extranjeras en Colombia, principalmente en ciudades capitales, como el caso de Cali, donde han llegado cadenas hoteleras reconocidas adquiriendo o construyendo nuevos hoteles. Lo anterior ha tenido un fuerte impacto en la oferta, para las Pymes en este sector esto significa unos nuevos parámetros de competencia.

“Entre el año 2001 y 2009 el producto interno bruto del sector de hoteles y restaurantes ha presentado un comportamiento ascendente que tuvo su nivel máximo en 2007 con una tasa de crecimiento real de 11,8%. No obstante, durante 2008 y 2009 se registraron descensos de 2,3% y 0,4%, respectivamente. La participación de este sector en el PIB nacional fue de 1,4% en 2009 (Fedesarrollo, 2010).

En la gráfica 6 se aprecia el crecimiento del PIB del sector hotelero. Como se logra apreciar a lo largo de los años 2001 a 2009, ha aumentado considerablemente, siendo el aumento del turismo un factor clave, tanto el turismo extranjero, como

interno. En el año 2007 se logra un crecimiento mayor en concordancia con el crecimiento del PIB de Colombia que para este periodo fue aproximado al 7%. En el segundo trimestre de 2013, el sector de actividades de comercio, reparaciones, restaurantes y hoteles presentó un aumento en 4,1%, explicado por el crecimiento en la producción de los servicios de comercio en 3,9%, de los servicios de reparación en 3,2% y de los servicios de hotelería y restaurantes en 4,6%; todos comparados con el mismo período del año 2012.

Gráfica 6. PIB servicios de hotelería y restaurantes. Años 2000 a 2013.

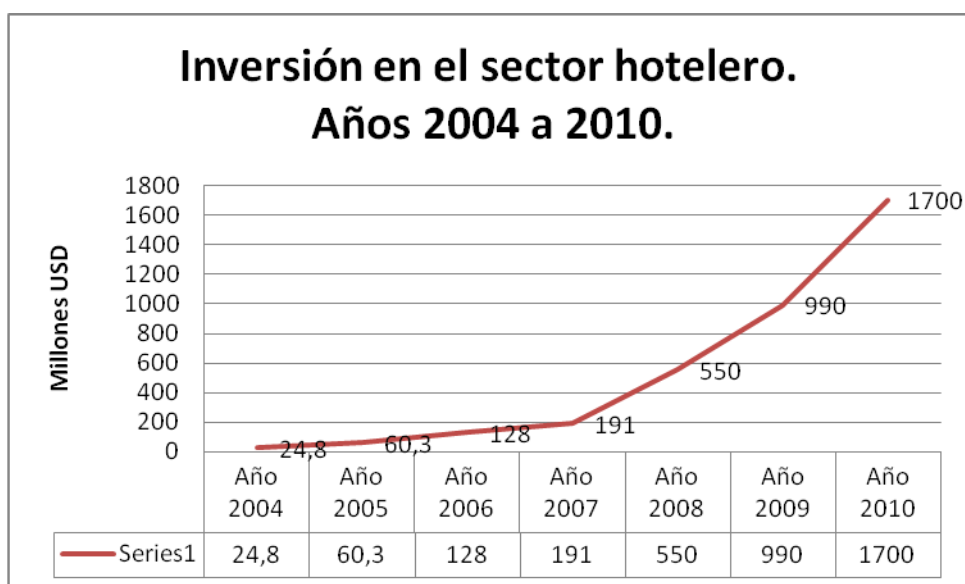


Fuente. DANE. Cuentas Nacionales Trimestrales - Producto Interno Bruto. Segundo trimestre - Septiembre de 2013

El crecimiento del PIB del sector hotelero es evidencia de una gran demanda del servicio de hospedaje, relacionado con la llegada de turistas nacionales y extranjeros. La rentabilidad de este sector, más los incentivos tributarios generados trajo consigo el aumento de la inversión, representada en la construcción, reformatión y adquisición de hoteles.

Como se puede observar en la gráfica 7, la inversión en el sector hotelero en Colombia creció de manera significativa, pasó de 24,8 millones de dólares invertidos en el año 2004 a 1.700 millones de dólares en el 2010; esta inversión comprende la construcción de nuevas edificaciones y remodelaciones a las ya existentes. Una situación compleja, que cambio el panorama para todos los competidores, especialmente, para las Pymes que debían competir contra grandes cadenas, que disponen de mayor capacidad instalada, mayor número de habitaciones, servicios y precios.

Gráfica 7. Crecimiento de la inversión en el sector hotelero colombiano.



Fuente. PROEXPORT COLOMBIA. [En línea] Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/images/stories/Presentacion%20Infraestructura%20Hotelera%20-%20Julio%202011.pdf> [Consultado 15 de octubre de 2013]

El crecimiento de la inversión y oferta hotelera en Colombia ha tenido varias explicaciones, sin embargo todas resultan parciales. Es evidente que la economía colombiana ha tenido un crecimiento significativo en la década 2000 a 2010, y esto generó un mayor turismo, así mismo, la economía ha demostrado ser solida

convirtiéndola en epicentro de llegada de inversionistas. Por otro lado, el gobierno nacional ha fomentado incentivos para generar un mayor crecimiento de ciertos sectores, considerados “claves”. Entre los estímulos generados figuran los tributarios.

“Uno de los elementos clave en este boom de la construcción hotelera es el alivio tributario creado en el gobierno del expresidente Álvaro Uribe. Se trata de la Ley 788 de 2002, que permite que las nuevas inversiones que se hagan en este campo hasta el año 2017 gocen de una exención del 30 por ciento del impuesto de renta, un beneficio que ha resultado muy atractivo y que el actual gobierno piensa mantener para dinamizar el turismo” (Diario El Pueblo, 2013).

La Ley 788 de 2002 generó beneficios tributarios, esto atrajo especialmente a las grandes marcas hoteleras, lo que produjo una expansión en las principales ciudades. Esta situación no ha sido bien vista por todos los actores del mercado, porque una mayor oferta hotelera trajo consigo una mayor competencia, implicando una reducción en la capacidad de ocupación y posteriormente una reducción en los precios o tarifas. El Valle de Cauca, al igual que otras zonas del país, ha experimentado este fenómeno, tal como se aprecia a continuación:

“La ocupación hotelera en el departamento (Valle del Cauca) pasó de un 45.73 % en 2005 a un 41.09 % en 2012. Eso redundó drásticamente en las tarifas que pasaron igualmente de un promedio de \$115.000 pesos a \$101.000 pesos en el mismo período. El mismo efecto lo sufrió Santiago de Cali, que pasó de un promedio de \$123.000 pesos por habitación en 2005 a \$115.000 pesos en 2012” (Diario El pueblo, 2013).

En la ciudad de Cali, el sector hotelero ha tenido una expansión significativa, así lo dejan ver las cifras como: constitución, reformas y disolución de sociedades. A

continuación se hace una descripción cronológica que permite evidenciar el comportamiento de las sociedades que se encuentran en el sector de hoteles y restaurantes.¹

En la tabla 7, se presenta la constitución de sociedades dentro del sector hoteles y restaurantes entre los años 2003 a 2010, como se observa hubo un aumento significativo, en el primer semestre de 2003 en Cali y zonas aledañas se constituyeron 15 sociedades con un capital de 317 (millones), para el año 2010 se constituyeron 96 sociedades con un capital de 3.995 (millones). El crecimiento ha sido significativo, lo cual se traduce en un aumento en la cantidad de hoteles y en el número de habitaciones.

Tabla 7. Constitución de sociedades. Hoteles y Restaurantes.

AÑO	NUMERO SOCIEDADES	CAPITAL SUSCRITO
2003	15 *	317.000*
2004	58	1.052.693
2005	66	1.201.561
2006	64	2.219.900
2007	78	5.080.900
2008	82	4.286.200
2009	88	2.781.000
2010	96	3.995.000

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Nota: incluye información de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali, ubicadas en los municipios de Cali, Yumbo, La Cumbre, Jamundí, Vejes y Dagua.

* Primer semestre

Fuente. DANE. Informes Coyuntura económica Valle del Cauca. 2003 a 2010.

¹ Las cifras presentadas corresponden al sector hoteles y restaurantes. Los documentos consultados agrupan la actividad de los restaurantes y hoteles, conforme a los datos emitidos por el DANE.

Por otro lado, el número de reformas también tuvo un aumento, tal como se aprecia en la tabla 8, aunque en menor proporción que la constitución de sociedades. Aunque el número de sociedades reformadas no ha sido tan representativo en cuanto a la cantidad, si lo es el capital suscrito.

Tabla 8. Reformas de sociedades. Hoteles y Restaurantes.

AÑO	NÚMERO DE SOCIEDADES	CAPITAL SUSCRITO
2004	9	653.314
2005	10	403.622
2006	18	4.239.259
2007	15	3.077.126
2008	9	2.032.595
2009	17	2.525.000
2010	16	2.534.000

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Nota: incluye información de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali, ubicadas en los municipios de Cali, Yumbo, La Cumbre, Jamundí, Vijes y Dagua.

Fuente. DANE. Coyuntura económica Valle del Cauca. 2010. P. 31

El comportamiento del mercado también ha traído el cierre o terminación de sociedades, en la tabla 9 se aprecia el comportamiento que ha tenido la disolución de sociedades. Desde el año 2003 a 2010 se evidencia un aumento en la cantidad de sociedades liquidadas, aunque estos valores están por debajo de las constituciones y reformas (tablas 7 y 8) para cada uno de los respectivos años.

Tabla 9. Disoluciones de sociedades. Hoteles y Restaurantes.

AÑO	NÚMERO DE SOCIEDADES	CAPITAL SUSCRITO
2003	4	240.000
2004	--	--
2005	6	59.357
2008	22	2.167.000
2009	20	1.110.000
2010	54	3.386.000

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Nota: incluye información de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali, ubicadas en los municipios de Cali, Yumbo, La Cumbre, Jamundí, Vijes y Dagua.

Fuente. DANE. Coyuntura económica Valle del Cauca. 2010. P. 31

En la tabla 10 se aprecia la inversión neta, para las sociedades del sector hoteles y restaurantes, como se aprecia entre los años 2003 y 2010 el crecimiento de la inversión ha sido significativo, alcanzando sus topes máximos entre los años 2008 y 2009.

Tabla 10. Inversiones netas de sociedades. Hoteles y Restaurantes.

AÑO	Capital Suscrito
2003	2.090
2004	1.706
2005	1.545.
2008	4.152
2009	4.196
2010	3.143

Fuente: Cámara de Comercio de Cali.

Nota: incluye información de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali, ubicadas en los municipios de Cali, Yumbo, La Cumbre, Jamundí, Vijes y Dagua.

Fuente. DANE. Coyuntura económica Valle del Cauca. 2010. P. 31

El crecimiento del sector hotelero y de restaurantes ha generado un impacto positivo para el turismo, ha cambiado el panorama competitivo de la ciudad y ha impulsado a otros sectores, como el recreativo, transporte, entre otros. Uno de los impactos más relevantes ha sido en la generación de empleo, en la tabla 11 se aprecia cómo ha sido, entre los años 2003 y 2012 el incremento ha sido del 6%, aunque en años como el 2010 y 2012 se alcanzaron los topes máximos.

Tabla 11. Generación de empleo. Sector- hoteles y restaurantes. Años 2003 a 2012
Cali. Área metropolitana. Población ocupada, según ramas de actividad económica.

En miles										
Actividad	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Comercio, restaurantes y hoteles	321	321	335	326	301	311	342	350	332	348

Fuente: Dane. Informe Coyuntura Económica Valle del Cauca. 2012. P. 32

7. ANÁLISIS FINANCIERO DEL SECTOR HOTELERO

Para analizar el sector hotelero en la ciudad de Cali, se solicitó en el mes de diciembre de 2013, la relación de los establecimientos que están registrados en la ciudad que prestan el servicio de alojamiento y servicios de comida. Según el reporte de la Cámara de Comercio, en la ciudad para el año 2013 existen 87 empresas en la categoría Mipymes, tal como se relaciona en la tabla 12.

Tabla 12. Distribución de hoteles en la categoría Mipymes registradas a 2013.

Tipo de empresas	Cantidad	Participación porcentual
Pequeña	28	32%
Mediana	15	17%
Micro	44	51%
TOTAL	87	100%

Fuente. Cámara de Comercio de Cali. 2013.

Si bien es cierto que cada una de estas empresas presta servicio de hospedaje y servicio de comida, cada uno se diferencia por la calidad de servicios, instalaciones, categoría, etc., y cada uno de estos aspectos incide radicalmente en la situación financiera de la empresa.

Según la relación de la Cámara de Comercio se encontró hoteles con unos activos corrientes que van desde los \$500.000 a \$6.174.286.000. Esta situación cambia el panorama competitivo para cada uno de los hoteles. Dependiendo la capacidad del activo corriente tendrán mayor o menor poder de negociación, de igual manera tendrán distintas manifestaciones de la liquidez.

De igual manera se encontraron hoteles que disponen de una planta de personal que va desde un (1) trabajador hasta ciento trece (113), si bien es cierto que este criterio permite la clasificación en la categoría Mipymes según la ley colombiana.

7.1 HOTELES PARA ANÁLISIS

Para comprender con mayor precisión el fenómeno de la liquidez en el sector de hoteles, especialmente de las empresas en la categoría Mipymes, se realizó la comparación de 7 hoteles que disponen diferentes características, tanto en el tamaño de los activos, así como en la cantidad de empleados que disponen.

En la tabla 13 se presenta una síntesis de los hoteles que se comparan para analizar el tema de la liquidez, en la tabla en mención se relacionan los hoteles y el número de empleados.

Tabla 13. Relaciones de hoteles por activos y número de empleados

HOTELES	ACTIVOS	EMPLEADOS
SUITES HOUSE LTDA	\$ 891.756.094	12
COMPAÑIA AUSTRAL DE INVERSIONES S.A.S.	\$ 981.026.038	9
INVEREXITO S.A.	\$5.496.323.000	29
INVERSIONES CASTELLANA REAL S.A.	\$ 518.337.555	1
HOTEL ROYAL PLAZA CALI LIMITADA	\$ 317.857.365	15
MULTI SERVICE PLUS S.A.S	\$ 62.834.585	2
VERSALLES	\$ 153.119.000	8

Fuente. Elaboración propia, según datos de Cámara de Comercio de Cali. 2013.

Una vez seleccionados estos 7 hoteles se proceden a listar los estados financieros, para este caso se usó el Balance General y Estado de Resultados, que fueron suministrados por la Cámara de Comercio de Cali, mediante una carta escrita avalada por la Universidad del Valle.

7.1.1 Balance General

En la tabla 14 se relacionan el balance general de los siete (7) hoteles que se van a comparar. Por su parte, en la tabla 15 se muestra el porcentaje de participación de cada uno de los rubros dentro del total. Como se aprecia, los hoteles se diferencian por la cantidad de activos, pasivos y patrimonio, aspectos claves que inciden en la liquidez. Al revisar el valor de los activos corrientes en los 7 hoteles mencionados se ven diferencias marcadas, sin embargo en la mayoría de casos esta clase de activos equivale entre 9% y 45% del activo total.

Tabla 14. Balance General de 7 hoteles en comparación. 2013.

DESCRIPCIÓN	SUITES HOUSE LTDA	COMPAÑIA AUSTRAL DE INVERSIONES S.A.S.	INVEREXITO S.A.	INVERSIONES CASTELLANA REAL S.A.	HOTEL ROYAL PLAZA CALI LTDA.	MULTI SERVICE PLUS S.A.S	VERSALLES
ACTIVO_CORRIENTE/ No incluye Inventarios	\$ 142.974.061	\$ 108.993.775	\$ 508.859.000	\$ 184.026.331	\$ 61.617.711	\$ 20.569.125	\$ 39.112.000
ACTIVOS_FIJOS_NETOS	\$ 740.822.775	\$ 608.867.042	\$ 1.853.364.000	\$ 284.152.565	\$ 130.679.472	\$ 38.390.000	\$ -
OTROS_ACTIVOS	\$ 4.524.000	\$ 252.981.026	\$ 33.255.000	\$ 1.800.577	\$ 120.228.593	\$ -	\$ 109.177.000
VALORIZACIONES	\$ -	\$ -	\$ 3.095.984.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO	\$ 3.435.258	\$ 10.184.195	\$ 4.861.000	\$ 48.358.082	\$ 5.331.589	\$ 3.875.460	\$ 4.830.000
TOT_ACTIVOS	\$ 891.756.094	\$ 981.026.038	\$ 5.496.323.000	\$ 518.337.555	\$ 317.857.365	\$ 62.834.585	\$ 153.119.000
PASIVO_CORRIENTE	\$ 143.135.821	\$ 45.430.464	\$ 938.329.000	\$ 270.271.970	\$ 145.856.693	\$ 23.727.326	\$ 120.332.000
PASIVO_LARGO_PLAZO	\$ 159.025.370	\$ 7.320.909	\$ 1.176.728.000	\$ -	\$ 78.386.167	\$ -	\$ -
TOT_PASIVO	\$ 302.161.191	\$ 52.751.373	\$ 2.115.057.000	\$ 270.271.970	\$ 224.242.860	\$ 23.727.326	\$ 120.332.000
PATRIMONIO	\$ 589.594.903	\$ 928.274.665	\$ 3.381.266.000	\$ 248.065.585	\$ 93.614.505	\$ 39.107.259	\$ 32.787.000
TOT_PASIVO_PATRIMONIO	\$ 891.756.094	\$ 981.026.038	\$ 5.496.323.000	\$ 518.337.555	\$ 317.857.365	\$ 62.834.585	\$ 153.119.000

Fuente. Elaboración propia, según datos de Cámara de Comercio de Cali. 2013.

Se evidencia que los hoteles concentran la mayor parte de los activos en la categoría de fijos, en el caso del hotel Suites House Ltda., se evidencia que la concentración llega al 83%, siendo un porcentaje elevado, en comparación con Compañía Austral, Multiservice Plus e Inversiones Castellana, donde estuvo en 62%, 61% y 55%, respectivamente. En gran parte, esta configuración de los activos se explica por la naturaleza del sistema productivo de los hoteles, donde es gracias a los activos fijos que se logra la prestación del servicio, es decir, son los equipos, instalaciones y edificaciones los que más se usan para dar cumplimientos a los servicios de hospedaje y las actividades anexo a esto como baños, zonas sociales, etc.

Igualmente se debe disponer de materias primas e insumos, que se reflejan en la cuenta del inventario, sin embargo solo en dos casos se evidenció este comportamiento donde el inventario fue mayor o igual al 6% como es el caso de Inversiones Castellana Real (9%) y Multiservice Plus (6%). Por su parte, el hotel Versailles tuvo una participación del inventario frente al activo total del 3%, en el resto de los casos la concentración estuvo igual o por debajo del 2%.

Según lo evidenciado, dicha concentración de bajos inventarios se debe a tercerización de servicios como restaurantes, donde eventualmente se concentran mayor cantidad de materias primas e inventarios. Igualmente, en los hoteles para la reposición de inventarios, o bienes perecederos se recurre al modelo de gestión justo a tiempo. Esto evita que la empresa concentre gran parte del activo en los inventarios.

Por el lado del pasivo y el patrimonio se encontraron algunas diferencias significativas, en cuanto a la distribución de las cuentas. En el caso de la Compañía Austral el patrimonio representa el 95%, es decir que en gran parte el financiamiento del hotel proviene de los socios, en el extremo contrario se encuentra el Hotel Versailles, donde el patrimonio solo representa el 21%.

Respecto a la distribución del pasivo corriente, se evidencian diferentes niveles, por ejemplo en el Hotel Versailles representan un 79%, mientras que en la Compañía Austral tan solo representa el 5%.

También se observó que en el caso de Inverexito S.A, Inversiones Castellana Real, Hotel Royal Plaza, Multiservice Plus y Versailles, el pasivo corriente supera al activo corriente, lo cual afecta negativamente la liquidez.

7.1.2 Estado de Resultados

En la tabla 15 se presenta el estado de resultados para cada uno de los hoteles en comparación, como se aprecia los ingresos por hotel varían en proporción a su tamaño (o valor de los activos). De igual manera llama la atención que para el año 2012, algunos de estos hoteles presentaron pérdidas, tal como señala en la tabla en mención. Como se puede apreciar los hoteles con mayor valor en sus activos para el año 2012 presentaron pérdidas económicas, distinto a lo ocurrido con los hoteles con menores activos, donde hubo utilidad en ejercicio, aunque notoriamente baja.

Igualmente hay que mencionar que el sector hotelero para el año 2013 tuvo una afectación en sus operaciones, como señala ANIF (2013), según la Muestra Mensual de Hoteles, los ingresos reales cayeron un -3.1% anual en junio de 2013. Aunque se evidenció una fuerte caída con respecto al dato de un año atrás (+8.5%), la contratación de personal sólo se desaceleró de 3.2% a 1.1%. Respecto a la ocupación hotelera en lo corrido del año a junio de 2013 (50.7%) se mantuvo cerca del promedio de 2006-2012 (51.9%), a pesar de la alta informalidad que aqueja al sector y la continua ampliación de la oferta. Esta situación del sector de igual manera el desempeño de la industria hotelera en la ciudad de Cali, donde existen las mismas quejas sobre la informalidad de hoteles y la competencia desleal. Finalmente los problemas del sector, se reflejan en las finanzas de los hoteles, como los analizados, así se demuestra el estado de resultados.

Tabla 15. Estado de resultado de los 7 hoteles en comparación. 2013.

CUENTAS	SUITES HOUSE LTDA	COMPAÑIA AUSTRAL DE INVERSIONES S.A.S.	INVEREXITO S.A.	INVERSIONES CASTELLANA REAL S.A.	HOTEL ROYAL PLAZA CALI LIMITADA	MULTI SERVICE PLUS S.A.S	VERSALLES
VENTAS_INGRESOS	\$ 591.225.026	\$ 333.534.000	\$ 978.254.000	\$ 120.356.531	\$ 597.333.188	\$ 57.018.000	\$ 97.853.000
UTILIDAD_BRUTA	\$ 526.608.513	\$ 311.214.785	\$ 792.013.000	\$ 120.356.531	\$ 313.475.738	\$ 25.233.575	\$ 88.683.000
UTILIDAD_PERDIDA	-\$ 73.146.456	\$ 180.399.086	-\$ 119.758.000	\$ 4.357.962	-\$ 63.998.533	\$ 8.535.259	\$ 7.787.000
INGRESOS_OPERACIONALES	\$ 591.225.026	\$ 333.534.000	\$ 978.254.000	\$ 120.356.531	\$ 597.333.188	\$ 57.018.000	\$ 97.853.000
INGRESOS_NO_OPERACIONALES	\$ 52.489.657	\$ -	\$ 854.000	\$ -	\$ 64.877.774	\$ 938.620	\$ 39.000
COSTO_VENTA	\$ 64.616.513	\$ 22.319.215	\$ 186.241.000	\$ -	\$ 283.857.450	\$ 31.784.425	\$ 9.170.000
GTOS_OPERACIONALES	\$ 528.836.329	\$ 118.876.074	\$ 845.907.000	\$ 80.415.856	\$ 409.351.462	\$ 16.511.630	\$ 74.916.000
GTOS_NO_OPERACIONALES	\$ 47.879.825	\$ 5.055.690	\$ 9.342.000	\$ 1.645.040	\$ 31.998.583	\$ 1.125.306	\$ 6.019.000
DEPRECIAC_AMORTIZAC	\$ 75.528.472	\$ 6.883.935	\$ 57.376.000	\$ 33.937.673	\$ 1.002.000	\$ -	\$ -

Fuente. Elaboración propia, según datos de Cámara de Comercio de Cali. 2013.

Tres de los siete hoteles analizados presentaron pérdidas, que se evidencia en los reglones de la utilidad operacional y utilidad o pérdida del ejercicio. A pesar de tener unos ingresos considerables, los gastos operacionales fueron elevados, afectando con ello el resultado final. En el caso de los hoteles la gran parte de los costos se asumen como costos fijos, independientes de la cantidad de servicios prestados (alquiler de habitaciones), esto afecta considerablemente el desempeño.

Los costos de sostenimiento de los hoteles, tales como aseo, decoración, mantenimientos, servicios públicos y mano de obra, se asumen como costos fijos. En los hoteles de mayor tamaño el valor de la nómina es fijo, puesto que los empleados son contratados por nómina y esto eleva los costos laborales. Esta situación es evidente en el caso de Inverexitto S.A que dispone de 29 empleados y de Hotel Royal Plaza que dispone de 15.

Los elevados costos fijos, vuelven compleja la gestión de liquidez, porque es difícil reducir estos egresos sin afectar la productividad y eficiencia del servicio, por lo tanto, la medida que se debe emprender es aumentar los ingresos, lo que se vuelve complejo en un sector en “crisis”.

7.1.3 Análisis vertical

Para comprender la participación de las cuentas en el balance general se realizó el análisis vertical, tal como se aprecia en la tabla 16. Según se evidencia el activo corriente participa entre el 9% y el 45% en el total de los activos. Siendo el Hotel Inversiones Castellana Real quien tiene mayores activos corrientes (45% - \$232.384.413) el hotel que menos activos corrientes dispone es Inverexitto S.A., que solo concentra el 9% del activo total. Al revisar el comportamiento del pasivo corriente se observa un comportamiento proporcional, en el caso de Inversiones Castellana el pasivo corriente equivale al 52% (valor superior al activo cte.) En el caso de Inverexitto el pasivo corriente asciende al 17%.

En el caso del hotel Compañía Austral de Inversiones S.A.S., demostró tener un pasivo bajo, equivalente al 5%, el financiamiento de esta empresa se hace a través del patrimonio, que asciende al 95%. Situación diferente a la evidenciada en el hotel Royal Plaza Cali Ltda., que concentra en el pasivo un 71%, lo que hace que la empresa tenga mayores obligaciones con terceros. Respecto al pasivo corriente, se observa que el hotel Versalles es el que tiene mayores obligaciones en el corto plazo, equivalente al 79%, (\$120.332.000), el resto de recursos para cubrir el valor de los activos se financia a través de los aportes sociales.

Tabla 16. Balance general – Análisis vertical

	SUITES HOUSE LTDA		COMPañIA AUSTRAL DE INVERSIONES S.A.S.		INVEREXITO S.A.		INVERSIONES CASTELLANA REAL S.A.		HOTEL ROYAL PLAZA CALI LIMITADA		MULTI SERVICE PLUS S.A.S		VERSALLES	
ACTIVO													\$	
CORRIENTE	\$ 146.409.319	16%	\$ 119.177.970	12%	\$ 513.720.000	9%	\$ 232.384.413	45%	\$ 66.949.300	21%	\$ 24.444.585	39%	43.942.000	29%
ACTIVOS FIJOS NETOS	\$ 740.822.775	83%	\$ 608.867.042	62%	\$ 1.853.364.000	34%	\$ 284.152.565	55%	\$ 130.679.472	41%	\$ 38.390.000	61%	\$ -	0%
OTROS ACTIVOS	\$ 4.524.000	1%	\$ 252.981.026	26%	\$ 33.255.000	1%	\$ 1.800.577	0%	\$ 120.228.593	38%	\$ -	0%	109.177.000	71%
VALORIZACIONES	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 3.095.984.000	56%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
INVENTARIO	\$ 3.435.258	0%	\$ 10.184.195	1%	\$ 4.861.000	0%	\$ 48.358.082	9%	\$ 5.331.589	2%	\$ 3.875.460	6%	\$ 4.830.000	3%
TOT_ACTIVOS	\$ 891.756.094	100%	\$ 981.026.038	100%	\$ 5.496.323.000	100%	\$ 518.337.555	100%	\$ 317.857.365	100%	\$ 62.834.585	100%	153.119.000	100%
PASIVO													\$	
CORRIENTE	\$ 143.135.821	16%	\$ 45.430.464	5%	\$ 938.329.000	17%	\$ 270.271.970	52%	\$ 145.856.693	46%	\$ 23.727.326	38%	120.332.000	79%
PASIVO LARGO PLAZO	\$ 159.025.370	18%	\$ 7.320.909	1%	\$ 1.176.728.000	21%	\$ -	0%	\$ 78.386.167	25%	\$ -	0%	\$ -	0%
TOT_PASIVO	\$ 302.161.191	34%	\$ 52.751.373	5%	\$ 2.115.057.000	38%	\$ 270.271.970	52%	\$ 224.242.860	71%	\$ 23.727.326	38%	120.332.000	79%
PATRIMONIO	\$ 589.594.903	66%	\$ 928.274.665	95%	\$ 3.381.266.000	62%	\$ 248.065.585	48%	\$ 93.614.505	29%	\$ 39.107.259	62%	32.787.000	21%
TOT PASIVO PATRIMONIO	\$ 891.756.094	100%	\$ 981.026.038	100%	\$ 5.496.323.000	100%	\$ 518.337.555	100%	\$ 317.857.365	100%	\$ 62.834.585	100%	153.119.000	100%

Fuente. Elaboración propia, según datos de Cámara de Comercio de Cali. 2013.

Al revisar el análisis vertical para los 7 hoteles se evidencia, que el activo corriente tiene una baja participación en el activo, a excepción del hotel Castellana Real, donde alcanza una participación del 45% y el Multiservice Plus donde llega a 39%. En los casos de Compañía Austral de Inversiones e Inverexit, la concentración del activo corriente solo es de 12% y 9% respectivamente.

Se encuentra que son los activos fijos lo que tienen una mayor participación en el total de los activos.

7.1.4 Análisis vertical Estado de Resultados

En la tabla 17 se presenta el análisis financiero vertical del estado de resultados para el caso de los 7 hoteles mencionados, como se aprecia los hoteles Suite House Ltda., Inverexit S.A., y el Hotel Royal Plaza presentaron pérdidas, lo cual se refleja en las cuentas de utilidad operacional y utilidad neta. En el caso particular de estos hoteles se encontró que los gastos operacionales y costos de venta son superiores a los ingresos. El resto de hoteles obtuvieron una utilidad que oscilo entre el 4% y el 54%, el hotel que obtuvo la mayor utilidad fue Compañía Austral de Inversiones (54%), la cual tiene unos activos totales por \$981.026.038, de este un 12% corresponde al activo corriente. El Hotel Inversiones Castellana Real, aunque tiene un activo corriente equivalente al 45% no obtuvo una utilidad significativa (4%) para el periodo en análisis.

En los estados de resultados de los hoteles objeto de análisis se encontró que el costo de ventas oscila entre el 7% al 56%, hoteles como Compañía Austral tiene unos costos de ventas bajos (7%) mientras que Multiservice los tiene por 56%.

Al revisar los gastos operacionales se encontró que allí si se concentran gran parte de los egresos, oscilando entre 29% al 89%. Lo que se evidencia es que algunos hoteles cargan los egresos a la cuenta del gasto de ventas o costos operacionales según su política contable.

Tabla 17. Estados de resultados para análisis. 2013.

DESCRIPCIÓN	SUITES HOUSE LTDA	% PART /VTA	COMPañIA AUSTRAL DE INVERSIONES S.A.S.	% PART/ VTA	INVEREXITO S.A.	% PART/ VTA	INVERSIONES CASTELLANA REAL S.A.	% PART/ VTA	HOTEL ROYAL PLAZA CALI LIMITADA	% PART /VTA	MULTI SERVICE PLUS S.A.S	% PART/ VTA	VERSALLES	% PART/ VTA
VENTAS_INGRESOS	591.225.026	100%	333.534.000	100%	978.254.000	100%	120.356.531	100%	597.333.188	100%	57.018.000	100%	97.853.000	100%
(-) DEVOLUCIONES Y DCTOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
= INGRESOS OPERACIONALES	591.225.026	100%	333.534.000	100%	978.254.000	100%	120.356.531	100%	597.333.188	100%	57.018.000	100%	97.853.000	100%
(-) COSTO DE VENTAS	64.616.513	11%	22.319.215	7%	186.241.000	19%	0	0%	283.857.450	48%	31.784.425	56%	9.170.000	9%
= UTILIDAD BRUTA	526.608.513	89%	311.214.785	93%	792.013.000	81%	120.356.531	100%	313.475.738	52%	25.233.575	44%	88.683.000	91%
(-) GASTOS OPERACIONALES	528.836.329	89%	118.876.074	36%	845.907.000	86%	80.415.856	67%	409.351.462	69%	16.511.630	29%	74.916.000	77%
= UTILIDAD OPERACIONAL	-2.227.816	0%	192.338.711	58%	-53.894.000	-6%	39.940.675	33%	-95.875.724	-16%	8.721.945	15%	13.767.000	14%
(+) INGRESOS NO OPERACIONES	52.489.657	9%	0	0%	854.000	0%	0	0%	64.877.774	11%	938.620	2%	39.000	0%
(-) GASTOS NO OPERACIONES	47.879.825	8%	5.055.690	2%	9.342.000	1%	1.645.040	1%	31.998.583	5%	1.125.306	2%	6.019.000	6%
(-) DEPRECIACIÓN_AM ORTIZACION	75.528.472	13%	6.883.935	2%	57.376.000	6%	33.937.673	28%	1.002.000	0%	0	0%	0	0%
= UTILIDAD NETA	-73.146.456	-12%	180.399.086	54%	-119.758.000	-12%	4.357.962	4%	-63.998.533	-11%	8.535.259	15%	7.787.000	8%

Fuente. Elaboración propia, según datos de Cámara de Comercio de Cali. 2013.

7.2 INDICADORES DE LIQUIDEZ

Con base en los estados financieros se procedió a calcular los principales indicadores de liquidez, como se aprecia en la tabla 18. Se observa que el hotel con menor liquidez es el Hotel Versailles, con 0,37 pesos, sin embargo el hotel tuvo un buen desempeño en el año 2012. Por otro lado, el Hotel Suites House Ltda., tuvo una liquidez de 1,02 sin embargo presentó pérdidas en el ejercicio. Solo la compañía Austral de Inversiones presentó una liquidez significativa de 2,62.

Respecto a la prueba ácida no existió mayor diferencia, puesto que los inventarios tienen poca participación en el total de los activos. Al tratarse de empresas de servicios, los inventarios son bajos y corresponden solo a insumos.

Tabla 18. Indicadores de liquidez 7 hoteles en comparación.

Indicador	SUITES HOUSE LTDA	COMPAÑIA AUSTRAL DE INVERSIONES S.A.S.	INVEREXITO S.A.	INVERSIONES CASTELLANA REAL S.A.	HOTEL ROYAL PLAZA CALI LIMITADA	MULTI SERVICE PLUS S.A.S	VERSALLES
Razón Corriente	1,02	2,62	0,55	0,86	0,46	1,03	0,37
Prueba ácida	1,00	2,40	0,54	0,68	0,42	0,87	0,33
Capital de trabajo	\$3.273.498	\$73.747.506	-\$424.609.000	-\$37.887.557	-\$78.907.393	\$717.259	-\$76.390.000
Rotación de inventarios	19	2	38	0	53	8	2
Rotación de inventarios (Días)	19	164	9	0	7	44	190

Fuente. Cálculos propios, según datos de Cámara de Comercio de Cali. 2013.

En el caso del hotel Inversión Castellana Real S.A., el indicador de rotación de inventarios, no se evidencia resultados, porque en el estado de resultados no se relaciona los costos de ventas, necesarios para el cálculo de estos indicadores.²

² En el informe y base datos emitida por la Cámara de Comercio de Cali, no se discriminaron datos sobre la cuenta de costos de ventas.

Durante la fase de levantamiento de los datos se procedió a consultar a los administradores y gerentes de los hoteles en la categoría de Pymes sobre los problemas que afectan la liquidez. Se entrevistaron a 10 administradores de hoteles, diferentes a los que se relacionaron anteriormente, ubicados en la zona céntrica de la ciudad, usando para ello el formato del anexo A.

A continuación se presentan las opiniones sobre los problemas que afectan las finanzas de los hoteles especialmente en el tema de la liquidez.

Al consultar: ¿En el hotel que problemas financieros identifica? Se encontró que los 10 administradores han identificado como uno de los problemas más recurrentes la iliquidez, la cual asocian a los bajos ingresos y altos costos fijos, así se pueden apreciar en las siguientes citas:

“El problema más común es no tener para cubrir los gastos y obligaciones de cada mes; nos vemos ilíquidos, y esto nos lleva a demorarnos unos días en cubrir ciertos pagos”

“Es difícil tener suficiente efectivo para cubrir los costos mensuales, por ello se van acumulando cuentas, y cobran intereses, es necesario darle prioridad a ciertos pagos y re-negociar otras obligaciones”

“En esta clase de negocios el gran problema son los costos fijos, que son elevados; nómina, servicios, mantenimientos, etc., cada mes hay que desembolsar una cantidad considerable, y las ventas no siempre son buenas”

Los administradores consultados consideraron haber tenido iliquidez en los últimos 12 meses, sin embargo aclaran que existen temporadas como diciembre donde los ingresos fueron altos debido a una mayor demanda de servicios de hospedaje que

coincide con el periodo de vacaciones y con esto se procedió a reservar parte de ese ingreso para cubrir gastos y costos de los meses siguientes.

“En temporadas bajas, es común la iliquidez, porque las ventas son bajas, pero en diciembre por ejemplo las ventas son altas, el hotel tiene una alta tasa de ocupación, de esas ventas se destina una parte para financiarse en enero y febrero”

Considerando que la iliquidez eventualmente conlleva a la demora o al no pago de las obligaciones, se procedió a consultar a los administradores de hoteles: ¿Qué clase de morosidad ha tenido? A continuación se relacionan las respuestas según orden de mención:

- Nómina
- Servicios públicos
- Bancos
- Seguridad social
- Impuestos
- Proveedores

Durante las entrevistas se evidenció que los proveedores al no vender gran cantidad de insumos, su factura a crédito es baja. Según uno de los entrevistados, *“A los proveedores se les paga rápido, son facturas pequeñas, se les da prioridad y en lo posible se paga en efectivo”*. El caso de la nómina, causa morosidad, aunque no por muchos días, según lo expresado por los administradores; *“A veces existe una demora de uno o dos días, para el pago de la nómina, porque es un desembolso cuantioso, y debe cancelarse a la totalidad de los empleados”*

La mayor morosidad se da en obligaciones con bancos, impuestos y servicios públicos. En donde es posible la demora en el pago aunque esto acarree el cobro de intereses. Según manifestó un administrador: *“con el pago a bancos, es posible demorarse unos días, aunque ellos cobran intereses por morosidad”*

Respecto a los días de morosidad en el pago de las obligaciones, las opiniones estuvieron divididas, algunos administradores, insistieron en darle prioridad a obligaciones con empleados, otros a los impuestos; esto en parte por los posibles riesgos legales y económicos de una sanción.

Al consultar sobre los mecanismos de financiación, los 10 administradores consultados manifestaron tener cuatro categorías:

- Financiación con banca comercial
- Sobre giro en cuentas corrientes
- Préstamos de socios
- Crédito a proveedores.

Ninguno de los administradores, manifestó recurrir a la venta de activos para lograr efectivo en el corto plazo.

En cuanto a la política de pagos, se evidenció una falencia gerencial, ninguno de los administradores manifestó la existencia de una política clara y definida. Reconocen que hay prioridad para cancelar ciertas obligaciones, como nómina, impuestos, seguridad social, servicios públicos, sin embargo no son conscientes de que exista un documento formal, con lineamientos para realizar cada pago de acuerdo a la naturaleza de la obligación.

Solo cuatro de los administradores consultados acepto que en su organización existe algún tipo de planeación financiera, los seis restantes admiten que existe una programación de pagos, pero esta varía en función de los ingresos, por lo tanto no es algo plenamente definido. Se destacan las siguientes opiniones:

“En la empresa existe un presupuesto general, pero es necesario ajustarlo acorde a los ingresos para poder cubrir los pagos a terceros”

“Se elabora un presupuesto para controlar los gastos y costos, y se evalúa periódicamente para saber si existieron variaciones”

Respecto a los proveedores, los administradores admiten que hay de varios tipos, algunos venden insumos otros prestan servicios de mantenimiento, reparaciones, aseo, etc. Admiten que dan crédito, sin embargo insisten que en muchos casos las facturas por servicio o producto son de un bajo monto económico, por lo cual se procede al pago inmediato.

Finalmente se consultó a los administradores: ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? Los diez administradores admiten que la empresa posee una contabilidad, sin embargo en varias opiniones se evidencian ciertas diferencias en este sentido:

“Si claro, hay contabilidad para liquidar impuestos, nómina, y para realizar los estados financieros”

“Existe un contador encargado del tema, es quien revisa que todo este legal y él hace las liquidaciones respectivas”

“Se tiene un sistema contable, donde se registra todo los movimientos que se hacen, así el contador se encarga del tema de impuestos, retenciones y pagos”

Se evidencia que los administradores solo ven la contabilidad como un mero tema de liquidación de pagos e impuestos, sin considerar esta información como la base para la toma de decisiones.

8. PROPUESTA PARA LAS PYMES DEL SECTOR HOTELERO EN CALI

8.1 PROPUESTA PARA LA GESTIÓN DE LA LIQUIDEZ

Para la gestión de la liquidez se recomienda a las Pymes el uso de un modelo como el fondo de maniobra, que permite tener un mejor uso de los activos corrientes de tal manera que este cubra las obligaciones a corto plazo (pasivo corriente).

8.1.1 Fondo de maniobra

Para la gestión de la liquidez y, en sí, para tener mayor liquidez, se recomienda a las Pymes del sector hotelero, usar modelos como el fondo de maniobra el cual permite hacer una mejor administración de los recursos corrientes, de tal manera que los activos corrientes estén por encima de los pasivos corrientes según las necesidades de la empresa.

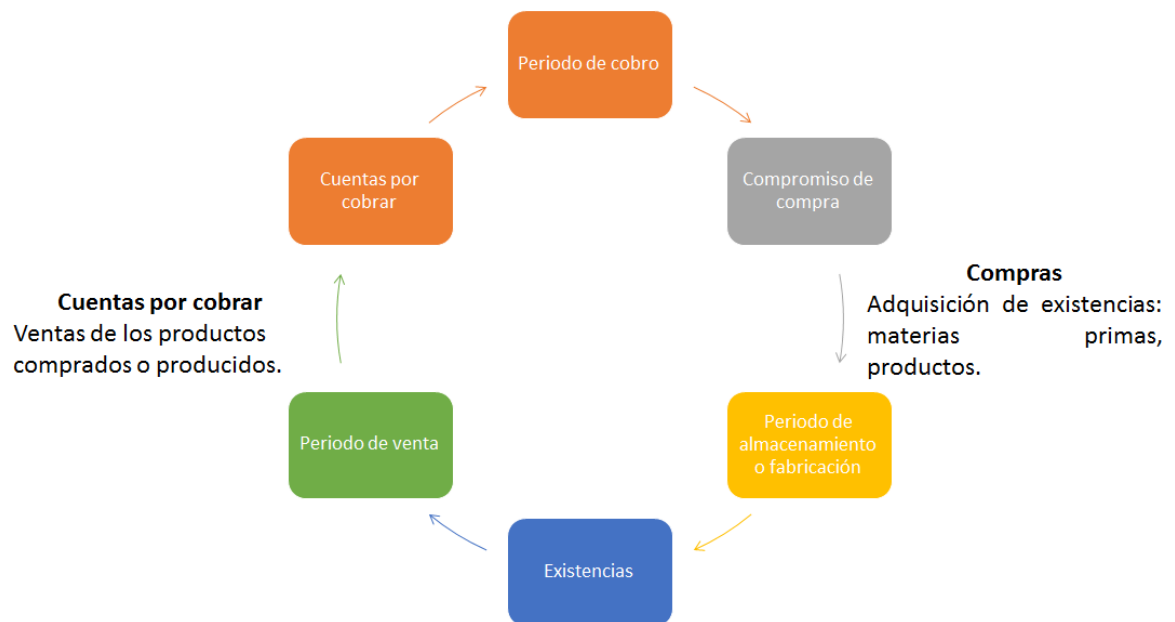
8.1.2 La necesidad de fondo de maniobra (NOF)

Las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) son las inversiones netas necesarias en las operaciones corrientes que realiza la empresa, una vez deducida la financiación espontánea generada por las propias operaciones (Calleja, 2008).

Son los recursos que se necesitan para financiar las obligaciones de corto plazo. Es la diferencia entre el saldo que tiene que mantener en efectivo y equivalente de efectivo, clientes y existencias, menos la financiación que aportan los proveedores y otros pasivos espontáneos. Cuando a las NOF se le suman los activos fijos se llega a los activos netos que son iguales a la financiación neta necesaria en la empresa (Ricra, 2013).

Como se observa en el gráfico No. 8, los activos circulantes desempeñan un papel fundamental en la generación de los beneficios. Son elementos como caja, compras, existencias y cuentas a cobrar, que se convierten en liquidez mediante la venta y el cobro, para iniciar un nuevo ciclo con la compra de existencias. Este ciclo tendrá una rotación (velocidad) diferente en cada empresa conforme a la naturaleza de sus operaciones, en el sector hotelero existen ciertos aspectos a considerar como por ejemplo, las ventas son en efectivo, los costos o gastos como servicios públicos son a 30 días, mientras que algunas compras de suministros e insumos son pasivos pactados a 30 días calendario. Lo ideal es que las cuentas a cobrar se recauden en el menor tiempo posible, mientras que las cuentas por pagar (compras) se pacten a un mayor plazo, esto daría a la empresa mayor capacidad de maniobra respecto al manejo del efectivo

Gráfica 8. Circulación de los activos



Fuente. Elaboración propia. Según RICRA MILLA Mariela Melissa. Necesidades operativas de fondos (NOF) y el fondo de maniobra. Revista actualidad empresarial. N° 280 Primera Quincena - Junio 2013.

La empresa deberá gestionar el ciclo propuesto en la gráfica anterior, para hacer que el dinero fluya a un ritmo donde no se evidencie iliquidez, es decir que deberá

vender rápidamente las mercancías que compra. En el caso de las Pymes del sector hotelero se deben gestionar ingresos (ventas) que superen a los egresos de ese mismo periodo, para ello se deben presupuestar las ventas.

Considerando el ciclo de los activos y las necesidades de efectivo que tendrá eventualmente una empresa para no incurrir en iliquidez, se propone hacer uso del modelo fondo de maniobra, que tiene en cuenta este ciclo.

Es necesario que la empresa, en este caso las Pymes del sector hotelero cuenten con recursos para financiar sus operaciones, durante la compra de suministros, la etapa de producción y la venta. En estos casos la empresa puede recurrir a la financiación con recursos propios o recurrir a financiación de proveedores o bancos.

La fuente ideal para la empresa sería la financiación a través de los aportes sociales, representados en el capital social. Si los capitales permanentes son capaces de financiar todo el activo fijo, se habrá conseguido el equilibrio, pero ¿qué ocurre si los capitales permanentes no son exactamente iguales al activo fijo? Esta diferencia se denomina “fondo de maniobra” y se define como (Ricra, 2013):

Fondo de maniobra = Capitales permanentes – Activo no corriente.

El fondo de maniobra puede ser positivo o negativo, según el resultado esto tendrá unas implicaciones para la empresa, tal como se describe a continuación:

- **FM < 0.** Situación apurada de liquidez, la empresa no cubre con su activo circulante las deudas que vencen en el próximo año. Existe un desequilibrio financiero que se debe de corregir.

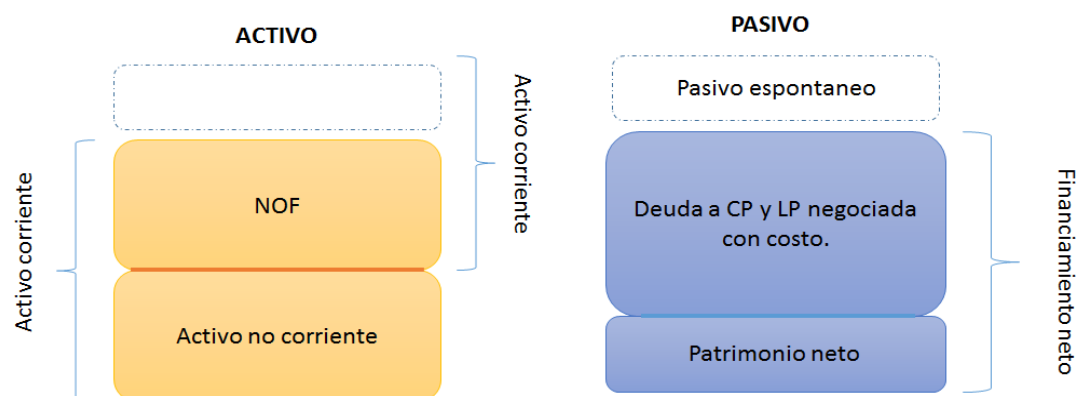
- **FM = 0.** Liquidez muy ajustada. El simple retraso en el cobro de un cliente o la ralentización de las ventas puede hacer que la empresa no pueda atender sus pagos.
- **FM > 0.** Situación adecuada. El FM debe de ser positivo y en una cuantía suficiente para que la empresa disponga de un margen de seguridad.

Un FM positivo significa que una vez financiado adecuadamente el activo no corriente queda un excedente para el fondo de maniobra.

Como afirma el autor Calleja (2008), no basta únicamente con que el fondo de maniobra sea positivo, sino que hay que analizar la composición del activo circulante, se puede dar el caso de que una empresa tenga un FM muy elevado por tener el almacén lleno de productos que no puede vender.

En la siguiente gráfica se aprecia la estructura financiera de la empresa, en el lado de los activos se aprecia las NOF que al sumarse los activos fijos dan como el total los activos. Bajo el concepto de fondo de maniobra, lo ideal es que los activos corrientes estén por encima de los pasivos corrientes.

Gráfica 9. Estructura financiera bajo el concepto NOF



Fuente. Elaboración propia. Según RICRA MILLA Mariela Melissa. (2013)

Para lograr la administración eficiente de los recursos lo primero que se debe lograr es determinar las necesidades de fondos operativas (NOF). Posteriormente se procede a definir estrategias que permitan la gestión sobre los pasivos y activos corrientes.

8.1.3 Método del cálculo de maniobra.

Para calcular el fondo de maniobra es necesario conocer de primera mano los activos y pasivos corrientes, tal como se propone en el siguiente ejemplo (Eliseu Santandreu, 2000):

Tabla 19. Ejemplo Fondo de maniobra

ACTIVO		PASIVO	
Activo corriente	500	Pasivo corriente	300
Activo fijo	300	Pasivo a largo plazo	500
Total activo	800	Total pasivo	800

Fuente. Cálculos propios, según datos de Cámara de Comercio de Cali. 2013.

De acuerdo a los anteriores datos el fondo de maniobra asciende a 200 (act. Corriente – pas. Corriente) (500-300). Ahora bien, considerando la variable ventas, es posible determinar qué porcentaje de las ventas cubren el fondo de maniobra, así:

Si las ventas ascienden a 4000, entonces se usa la siguiente fórmula, para determinar el porcentaje del fondo de maniobra sobre las ventas:

Fondo de maniobra / ventas X 100 =

Remplazando:

$$200 / 4000 \times 100 = 5\%.$$

Es decir que en la empresa el fondo de maniobra representa un 5% de la cifra de ventas.

8.1.4 Cálculo el fondo de maniobra para los hoteles objetos de análisis.

En la siguiente tabla se aprecia los resultados obtenidos al calcular el fondo de maniobra, como sea aprecia par algunos hoteles el resultados fue negativo, esto se explica porque el pasivo a corto plazo es superior a la ventas.

Tabla 20. Cálculo del fondo de maniobra.

	SUITES HOUSE LTDA	COMPAÑIA AUSTRAL DE INVERSIONES S.A.S.	INVEREXITO S.A.	INVERSIONES CASTELLANA REAL S.A.	HOTEL ROYAL PLAZA CALI LIMITADA	MULTI SERVICE PLUS S.A.S	VERSALLES
Fondo de maniobra	\$ 3.273.498	\$ 73.747.506	\$ (424.609.000)	\$ (37.887.557)	\$ (78.907.393)	\$ 717.259	\$ (76.390.000)
Fondo de maniobra %	55%	2211%	-4340%	-3148%	-1321%	126%	-7807%

Considerando el resultado obtenido en la tabla anterior, lo que deben hacer los hoteles es aumentar los ingresos por ventas, y renegociar la deuda a corto plazo, para que la empresa mejore la liquidez, a la vez que tenga capacidad de maniobra para plantear nuevas estrategias comerciales.

8.2 PROPUESTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Cada sector de la economía plantea unos desafíos en cuanto al desempeño comercial y financiero, la actividad económica de una empresa condiciona la manera como la gerencia debe administrar los activos. La actividad comercial requiere unas políticas de ventas y de compras que garanticen la liquidez suficiente para no perder poder de negociación, igual situación ocurre con el sector servicios, aunque en el caso hotelero, objeto de análisis de este trabajo, existen unos aspectos que deben considerarse para alcanzar un mejor desempeño financiero.

En Colombia el panorama para el sector del turismo es favorable, lo que representa mayor llegada de turistas internacionales, y mayor movilidad del turista nacional, esto se traduce en mayores tasas de ocupación hotelera. El país reconoce su política sectorial de turismo desde el año 2005 con el objetivo de fortalecer la competitividad de sus productos turísticos, ajustándose a las exigencias de los nuevos “consumidores o usuarios” mundiales. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2011), las estrategias emprendidas hacen referencia a:

- Fortalecimiento institucional necesario para el desarrollo de la actividad.
- Mejoramiento de las condiciones de seguridad de los viajeros.
- Establecimiento de una campaña agresiva y sostenida de promoción y mercadeo.
- Preparación de la oferta turística.
- Formación del recurso humano y sensibilización turística.
- Consolidación de un sistema de información turística que permita formular políticas de gobierno y el uso de las tecnologías de la información y comunicación.

Los hoteles sacan beneficio directo de un crecimiento del sector hotelero, sin embargo para ello es necesario ajustarse a dichas estrategias, en el caso de Cali, como ejemplo, los principales beneficiados son las cadenas hoteleras y hoteles reconocidos que tienen mayor promoción de sus productos, disponen de alianzas con agencias de viajes y tienen mayor captación de turistas nacionales y extranjeros. En este sentido los pequeños y medianos hoteles no han podido establecer unas estrategias más efectivas que les conlleve a mayores ingresos.

La propuesta del modelo de gestión administrativa enfocada en el área financiera se basa en una estrategia general, unos objetivos y las acciones necesarias para que estos se cumplan.

8.2.1 Estrategia general

Gestionar los recursos de la organización evitando incurrir en riesgos de iliquidez, para ello se realizará una planificación contemplando las variables de entorno, y las capacidades de la empresa para administrar los activos y pasivos que tienen incidencia directa en la liquidez.

Objetivo general

Aumentar la capacidad de liquidez de las Pymes del sector hotelero de Cali, logrando que las empresas tengan capacidad financiera para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Objetivos específicos

- Lograr que el indicador de liquidez (Razón corriente) esté por encima de 1, es decir que la empresa disponga de más de un peso para cubrir cada peso adeudado.
- Lograr que la empresa tenga un capital de trabajo positivo, donde el activo corriente este por encima del pasivo corriente.

Igualmente la propuesta de gestión se centra en lograr algunos aspectos propios de las finanzas internas de cada hotel, tales como:

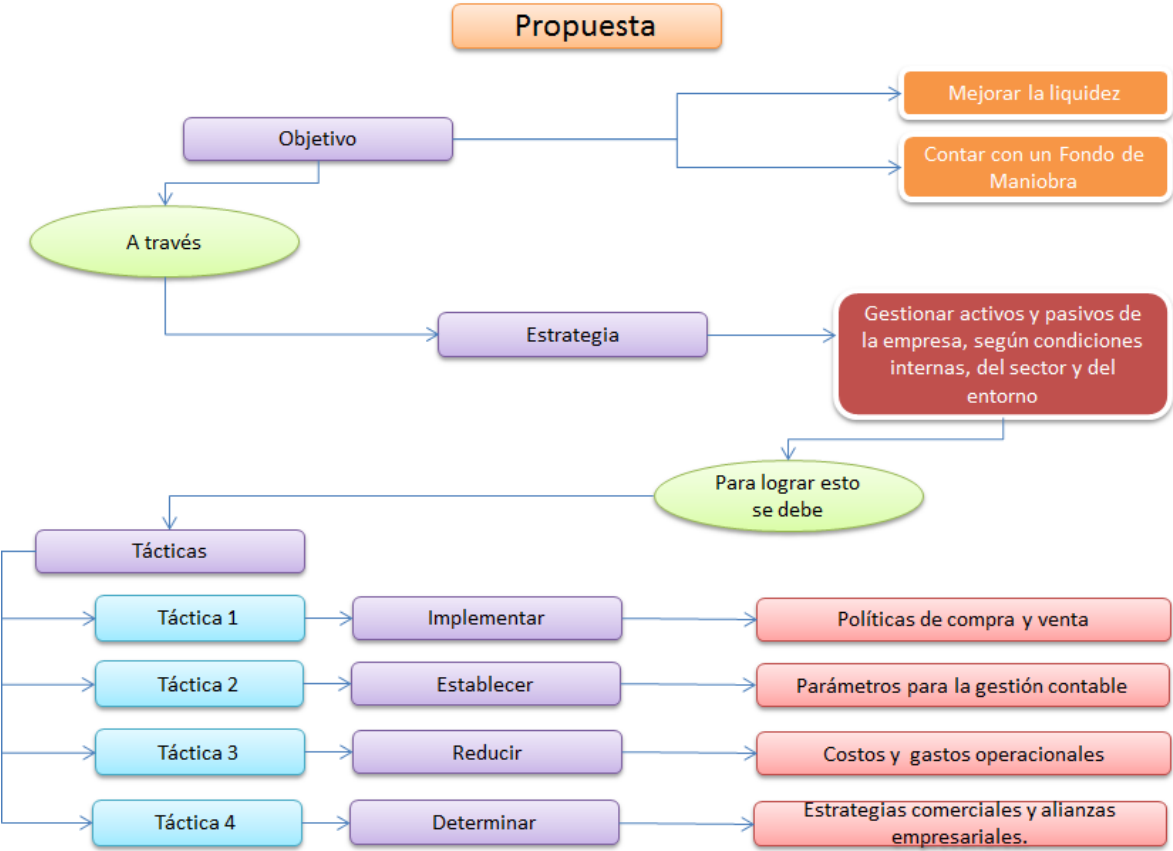
- Reducción de los costos y gastos fijos
- Aumento de los ingresos
- Planificación de las obligaciones adquiridas.

Tácticas. Para dar cumplimiento a la estrategia general propuesta y a los objetivos, se proponen una serie de tácticas que a la vez se conforman de acciones más específicas. A continuación se hace una descripción de estas:

- **Táctica 1.** Implementar políticas de compra y venta para tener un parámetro guía en la gestión de cartera y en el proceso de cancelación de las cuentas a los acreedores.
- **Táctica 2.** Establecer unos parámetros para que la gestión contable de la empresa acorde al proceso de análisis de liquidez y que permita la orientación de decisiones correctivas.
- **Táctica 3.** Reducir los costos de venta y gastos operacionales, particularmente los fijos, esto a través de acciones como la tercerización.
- **Táctica 4.** Establecer estrategias comerciales y alianzas institucionales para lograr incrementar los ingresos por venta de los hoteles.

En la gráfica 10 se aprecia la síntesis de la propuesta, en ella se hace mención de los objetivos, la estrategia y la caracterización general de las cuatro tácticas a emprender.

Gráfica 10. Síntesis de la propuesta.



Fuente. Elaboración propia. 2014.

Para dar cumplimiento a la estrategia propuesta, y así mismo a los objetivos generales se establecieron cuatro tácticas, las cuales se conforman por una serie de acciones que son descritas en la siguiente tabla.

Tabla 21. Acciones por estrategia

TÁCTICA	ACCIÓN	RESPONSABLE
Táctica 1. Implementar políticas de compra y venta para tener un parámetro guía en la gestión de cartera y en el proceso de cancelación de las cuentas a los acreedores.	Formular una política de compra donde al proveedor se le paga a 45 días, y si se paga en menor tiempo se obtiene descuento.	Gerencia general de hotel
	Formular una política de ventas donde el cliente paga de inmediato, si es cliente institucional a 30 días.	
Táctica 2. Establecer unos parámetros para que la gestión contable de la empresa aporte al proceso de análisis de liquidez y permita la orientación de decisiones correctivas.	Definir unos parámetros mínimos para los indicadores de liquidez, si están por debajo de estos, es señal de alarma.	Gerencia comercial Dirección área contable (Contador Público)
	Auditar las cuentas del activo y pasivo corriente.	
	Evaluar la gestión comercial, sobre todo en la parte de generación de ingresos.	
	Evaluar la gestión de cartera de la empresa.	
Táctica 3. Reducir los costos de venta y gastos operacionales, particularmente los fijos, esto a través de acciones como la tercerización.	Diseñar e implementar un presupuesto para el pago de las obligaciones adquiridas.	Gerencia general de hotel
	Evaluar procesos sensibles a tercerización, y definir la conveniencia en función de costos menores.	
Táctica 4. Establecer estrategias comerciales y alianzas institucionales para lograr incrementar los ingresos por venta de los hoteles.	Evaluar los costos fijos, a fin de identificar áreas donde sea posible la reducción, ya sea por el ajuste en procesos internos.	Gerencia general de hotel
	Definir un plan estratégico de mercadeo y ventas, para aumentar el ingreso periódicos de los hoteles.	
	Establecer alianzas con instituciones gremiales del sector, para implementar mejoras e integrarse a las actividades conjuntas.	Gerencia general de hotel

Fuente. Elaboración propia.

Ahora bien, para el desarrollo de la propuesta es necesario considerar que existan unos elementos internos y externos, lo que se configura en variables independientes y dependiente. Sobre una habrá un control posible, mientras que sobre las otras es posible una planeación evitando el riesgo y las amenazas.

Las variables externas, independientes son:

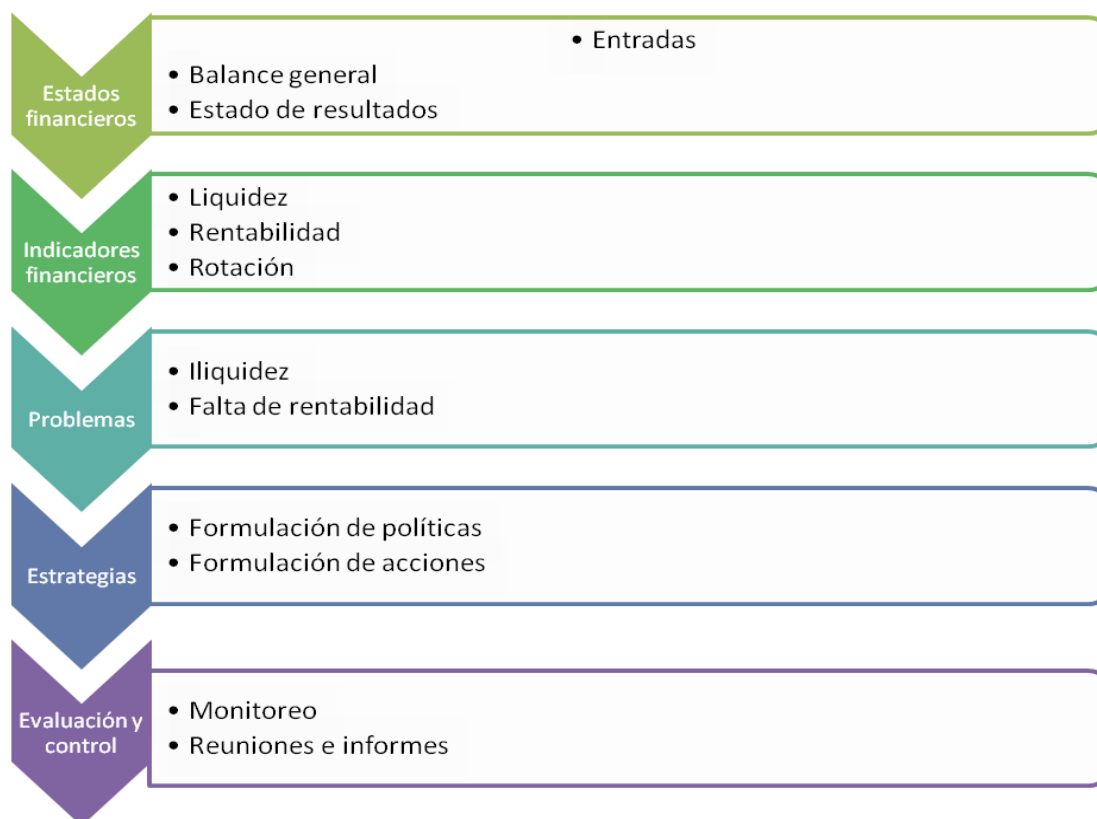
- La tasa de ocupación hotelera, que depende a su vez de la demanda de servicios de hospedaje, atada al flujo de turistas nacionales o extranjeros.
- Los impuestos, que son definidos por el Estado y su no pago acarrea sanciones económicas.

Dentro de las variables dependientes, que hacen parte de la situación interna de los hoteles se encuentran:

- Costos y gastos asociados a la prestación de los servicios, que pueden ser fijos o variables.
- Procesos de gestión, donde se incluye las áreas financieras y contables.
- Políticas internas, como compras, ventas, etc., que sirven para orientar la toma de decisiones.

Para el caso de esta propuesta se consideran las variables internas y sobre estas se realizan una serie de recomendaciones orientadas a mejorar la gestión de liquidez. En la gráfica 11 se presentan los elementos sobre los cuales se basa la gestión de liquidez exactamente, visto desde lo contable, especialmente, donde se calcula la liquidez, se analiza y posteriormente se brinda asesoría a la gerencia general o el responsable en su defecto.

Gráfica 11. Elementos de la propuesta



Fuente. Elaboración propia. 2014.

La propuesta contiene dos aspectos fundamentales, por un lado reducir los costos y por otro maximizar los ingresos. Quizá la reducción de costos es lo más viable en el corto plazo, y para ello se disponen de herramientas como la contratación por prestación de servicios, la tercerización, entre otras. Las acciones para aumentar los ingresos son complejas y en parte dependen de la situación del mercado, especialmente la demanda.

Entre los aspectos generales que se recomiendan a los hoteles figuran actividades como:

- **Reducción de costos fijos.** Los hoteles tienen unos costos fijos propios de su operación, tales como arrendamientos, servicios públicos, nómina, entre

otros. Esto se puede apreciar en el Estado de Resultados (tabla 17) en los renglones de costos de venta, o gastos operacionales. En el caso de empresas como Inverexitto S.A., que tiene 29 empleados se le recomienda buscar mecanismos para reducir los costos laborales.

A nivel general, lo que se sugiere a estas empresas es reducir costos por ejemplo los laborales, en el caso de medianos y pequeños hoteles, el personal de aseo y servicio generan salarios que afectan la liquidez, lo que se recomienda es que este personal se contrate por prestación de servicios según la demanda que exista en el momento.

Subcontratación (o tercerización de servicios). En el caso de los gastos operacionales se recomienda un estricto seguimiento, considerando que para hoteles como Suites House Ltda., representa un 89% del ingreso, al igual que para Inverexitto S.A, con un 86%. Para reducir estos gastos se recomienda la subcontratación de servicios como casino, restaurante, bar, lavandería. Lo anterior trae consigo grandes beneficios para los hoteles, no solo económicos, sino estratégicos, porque de esta manera se podrá concentrar en las actividades más prioritarias como es la gestión comercial.

La subcontratación de servicios como restaurante, lavandería, bar, entre otros, incide en una reducción significativa de los costos fijos, causados por servicios públicos, nómina. Esto se logra porque la empresa no deberá disponer de activos fijos para el desarrollo de estas actividades, y con ello también se reducen costos de mantenimientos y reparaciones. Por otro lado, la tercerización está sujeta a la demanda, es decir fluctúa según la tasa de ocupación del hotel, reduciendo con ello el peso que ejercen los costos fijos.

Según la experiencia del trabajo de campo se encontró que las áreas de restaurante, poco aportan a los ingresos generales de los hoteles, pero si significan un desgaste del personal, la subutilización de un espacio físico y el gasto de servicios como gas, agua potable y energía, que en el contexto de Cali, son onerosos.

Aumento de ingresos. Al revisar el estado de resultados se encontró que los costos y gastos operacionales son elevados, y considerando que por su naturaleza ciertos costos son fijos y no es posible su reducción se le recomienda a la gerencia de los hoteles incrementar sus ingresos. En este sentido se recomienda emprender dos tipos de acciones:

Para aumentar los ingresos de los pequeños y medianos hoteles se consideran dos acciones generales, sobre las cuales es necesario ejecutar tareas específicas de manera constante y continua.

- **Implementación de estrategias comerciales.** Los pequeños y medianos hoteles tienen una gran falencia y es la falta de planes estratégicos y de mercadeo. Esto ha significado que no existan presupuestos de ventas y por ende se reaccione conforme a la demanda del mercado. La recomendación para los hoteles es desarrollar planes estratégicos que se centren en actividades de marketing, que a su vez generen mayores ventas.

Las estrategias comerciales deben ser congruentes con la situación de la ciudad, las fechas especiales, eventos empresariales y culturales. Además centrarse en nichos específicos de clientes que buscan hoteles con buena ubicación, a precios económicos.

- **Alianzas institucionales.** En Colombia existe una política de turismo, la cual ha permitido impulsar al sector incluido el sector hotelero. Por lo tanto, los

pequeños y medianos hoteles deben buscar el apoyo de instituciones como las secretarías de cultura y turismo que promueven distintas actividades para viajeros nacionales e internacionales.

De igual manera, instituciones privadas como COTELVALLE o COTELCO generan beneficios para sus afiliados, aspecto ventajoso si se quiere tener acceso a cifras y demás datos que permitan la planificación.

También debe contemplarse la posibilidad de lograr alianzas con empresas del sector transporte y agencias de viajes, que tienen relación directa con viajeros que necesitan hospedaje y estadía mientras visitan ciudades como Cali.

Tanto las estrategias institucionales como las alianzas institucionales, tienen como objetivo aumentar la ocupación hotelera y con ello los ingresos por ventas. Un aumento en el ingreso de los hoteles permitirá cubrir los costos fijos y variables, además de generar utilidad en el ejercicio. En el análisis de los 7 hoteles se encontró que Suites House Ltda., Inverexitto S.A y Royal Plaza Ltda., presentaron pérdidas para el año 2012, en este sentido es necesario que logren el aumento significativo de las ventas.

Entidades como Cotelvalle, brindan asesoría a sus asociados, además de incluirlos en varias actividades de promoción, lo que facilita los procesos de venta.

8.2.2 Gestión Contable y Financiera

Ahora bien, en la gestión contable y financiera de los hoteles es necesario introducir unos cambios significativos que busquen mejorar la administración del efectivo, y en sí de los activos líquidos.

Una de las recomendaciones que se formula a las Pymes del sector hotelero es mejorar la contabilidad, haciendo de esta una herramienta clave para la toma de decisiones.

El Servicio Nacional de Aprendizaje SENA (2012), ha establecido una guía para facilitar la gestión financiera en Pymes, donde se hace énfasis en los principales procesos que aportan al desempeño financiero de las empresas, destacando aspectos como: la contabilidad. La importancia de esta en la gestión de la liquidez en una empresa, es que con la información contable se procede a la toma de decisiones de carácter comercial y gerencial. El registrar y analizar la información de cuentas tan importantes como el inventario, cuentas por cobrar, caja, y bancos, permitirá saber con qué recursos cuenta la empresa para cubrir sus obligaciones inmediatas. El cálculo oportuno de los indicadores de liquidez servirá como “señal de alarma” para emprender medidas correctivas, y poder evitar llegar a la iliquidez; cesación de pagos, etc.

Igualmente, la contabilidad permite la organización de los costos y gastos que afectan el desempeño económico de la empresa, si existe un control oportuno se logra planificar los pagos de la empresa, para no incurrir en egresos no justificados o pago de intereses por morosidad en obligaciones.

En este sentido lo que se propone es que la contabilidad de la empresa vaya más allá de la simple elaboración de estados financieros, logrando establecer análisis financieros periódicos a partir de la información contable y que esta sirva para la toma de decisiones. Como lo plantea la guía del SENA (2012), la contabilidad no puede ser a la ligera, y es que en este contexto “la tarea del contador o director financiero, en ese modelo, se ve reducida al mínimo. Generalmente, se limita a trabajar en el balance oficial, realizar las liquidaciones de impuestos correspondientes, liquidar las remuneraciones mensuales y cumplir con disposiciones legales”.

El ejercicio contable debe precisar aspectos como la información de costos, ingresos y demás obligaciones como las tributarias. Sobre la base de esta información es que la gerencia debe planificar, elaborar presupuesto y específicamente deben establecer que prioridades debe cubrir con el efectivo disponible en caja y en bancos.

Desde el punto de vista administrativo lo que se debe buscar es que el contador público que labora al servicio de los hoteles, además de realizar sus funciones, se convierta en un asesor o consultor financiero. La gerencia en tal sentido, debe buscar el acompañamiento profesional del contador, si es necesario deberá entonces modificarse las competencias o funciones que tenga el cargo de contador, en el caso eventual que la Pyme hotelera cuente con esta clase de documentos internos.

Según la guía del SENA para Pymes (2012), un aspecto que se propone para la contabilidad es definir competencias para el contador público, y para el personal del área, si existen auxiliares, asistentes u otro tipo de colaboradores. De igual manera propone modificar la estructura del proceso y/o área contable. En tal sentido recomienda, *“diseñe la estructura que le permita generar valor y obtener reportes con una visión de crecimiento y realice mediciones del mismo desempeño. Sobre esta base mantenga presente los siguientes pasos para organizar su contabilidad”*:

- 1. Organice un presupuesto de gastos esenciales para operar de manera eficiente la compañía.*
- 2. Planifique organizadamente sus impuestos y organice un plan de compromisos.*

3. *Defina su presupuesto de ventas que le permiten cubrir sus gastos y obviamente generar el margen bruto y la utilidad final esperada.*
4. *Genere diariamente sus comprobantes de egresos y de ingresos y revise mediante un tablero de control que se está cumpliendo con el presupuesto, o en dado caso reajuste el presupuesto de gastos y ventas con base en lo ejecutado, teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos*
5. *Mantenga organizada su facturación mensual, es el motor del negocio.*
6. *Alimente continuamente el balance general y el estado de resultados para obtener los reportes reales de desempeño financiero.*

Considerando el contexto de las Pymes del sector hotelero que se analizaron a lo largo de este trabajo, se recomienda la implementación de un sistema de información contable, o al menos la sistematización de la contabilidad usando hojas de cálculo. De esta manera, es posible gestionar de la información de manera más rápida para así tomar decisiones.

Ahora bien, para la gestión de las cuentas del activo y pasivo corriente se necesitan política claras, en tal sentido; política de ventas y política de compras:

8.2.3 Política de Ventas

Está se orienta en satisfacer al cliente, sin colocar en riesgos los recursos de la empresa y sin afectarla liquidez de la misma. Por lo tanto, esta política rige sobre las condiciones de venta, tales como plazos, condiciones de pago, descuentos, devoluciones y garantías.

En este sentido, los hoteles deben establecer su política de venta a contado y para el caso de clientes corporativos el pago se debe pactar a un plazo no mayor a 30 días. Igualmente, se recomienda con los clientes corporativos el pago de un anticipo, equivalente al 20% del contrato.

La empresa en caso de que el cliente entre en morosidad, superior a los 30 días comenzara a cobrar intereses por mora y gastos de cobranza. En caso de superar los 60 días de mora, la empresa trasladará la obligación a un consultorio de abogados para el respectivo cobro jurídico.

8.2.4 Política de Compras

Esta tiene como objetivo construir una base sólida de proveedores y asociados que facilite la adquisición de bienes y servicios en las mejores condiciones posibles. En este sentido, para el caso de la liquidez la política de compra debe lograr periodos de pago (plazos de pago) superiores a 45 días y en caso de que el pago se haga en un plazo menor se le conceda un descuento comercial.

Lo que se busca con esta política de compras y ventas, es mejorar el ciclo de efectivo. Este se entiende como el periodo en el que se utiliza el efectivo para comprar bienes y servicios, que a su vez se venden a los clientes que pagan sus compras en efectivo.

Se parte del principio que la información contable es la base para la toma de decisiones, por lo tanto, el contador debe analizar las cuentas de los informes financieros que tienen directa relación con la liquidez, para establecer riesgos eventuales y así tomar acciones correctivas. Para facilitar la labor del contador, la empresa debe definir unos mínimos en cuanto a liquidez, es decir poner un estándar mínimo por indicador. Ejemplo

INDICADORES	MINIMO
Indicador de liquidez	1,5
Prueba ácida	1,00
Capital de trabajo	< 0 igual a 6.000.000
Rotación de inventarios	5
Rotación de inventarios (liquidez)	6

En un caso eventual en que la empresa, llegue a estos mínimos la gerencia deberá tomar medidas correctivas, a fin de evitar los riesgos propios de la liquidez.

Tanto la gerencia como el Contador Público de los hoteles, deben establecer una metodología o sistema de control para hacer seguimiento de la liquidez de la empresa a lo largo de un periodo. Para lograr esto, se formulan un procedimiento para la revisión de la liquidez, la cual se realiza mensualmente a conveniencia de la gerencia.

Con la generación mensual de los estados financieros, y su respectivo análisis es posibles evidenciar el comportamiento de las distintas cuentas del activo y pasivo corriente. Desde la contabilidad se deben realizar las recomendaciones sobre la liquidez obtenida, y los riesgos potenciales y desde la gerencia se proponen acciones correctivas.

Para que la gestión sobre la liquidez sea efectiva se requiere de una serie de actividades a realizarse de manera regular. En la tabla 22 se presentan las actividades que se recomiendan según la periodicidad.

Tabla 22.Periodicidad para el análisis de informes

INFORMES GENERALES	Diario	Semana	Mes	Ocasional
Auditoría a cuentas por cobrar			X	
Análisis de inventarios (rotación de inventarios)			X	
Auditoría a cuentas por pagar			X	
Evaluación de los gastos financieros			X	
Evaluación de caja y bancos		X		
Análisis de los costos: variables y fijos			X	
Análisis composición del activo fijo				X

Fuente. Elaboración propia. 2014

8.2.5 Flujos de Caja

Es claro que los flujos de caja son clave para lograr una adecuada gestión de liquidez, sin embargo, a veces la gestión de los flujos de caja no siempre es controlada, porque la empresa puede estar teniendo ventas, sin embargo no en todos los casos estas son en efectivo, las ventas a crédito pueden significar un problema, si en caja no se encuentra efectivo. En este sentido es necesario tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Revisar los activos e identificar que tan productivos son, identificando aquellos que afectan los flujos de caja, porque causan costos o gastos. En el caso de los 7 hoteles analizados se encontró que estos disponen de una concentración amplia en los activos fijos, que oscila entre 41% a 85%, es de suponerse que la administración de estos activos implica unos costos por mantenimiento y reparaciones.
- Tener claras las obligaciones, tanto en plazo, como en el mecanismo que se usara para su pago. Además debe considerarse los descuentos por pronto pago y las sanciones que se recibe por morosidad.

- Revisar los costos de producción, la Pyme debe tener un programa de costeo eficiente.
- Los costos de ventas deben ser consecuentes con el precio propuesto y la rentabilidad que genera.
- *“Controle y defina su Margen Bruto, pues este es el corazón que mueve la caja. Si el margen se mantiene constante o al alza, probablemente está ajustando correctamente los precios, de modo que reflejen los cambios en lo que paga por lo que vende o produce. De lo contrario, póngase en alerta y actúe.”* (Sena, 2012)
- La capacidad de endeudamiento debe ser coherente con su capacidad de pago y sus necesidades de inversión en activos.
- Revisar cuánto está costando su cartera y como está la rotación de la misma. En este sentido hay que reducir el periodo de recaudo de cartera, si es necesario se debe renegociar con los clientes.
- Determinar el estado del inventario y el tiempo que tarda en vender o reciclar, puede indicarle si el negocio está creciendo, o al contrario. El costo de inventario sin rotar puede ser utilizado en otras inversiones más productivas.

Los flujos de caja deben estar pensados en el ciclo de efectivo de la empresa, en relación al tiempo que la empresa tiene para pagar sus deudas y el tiempo que la empresa tiene para recaudar la cartera.

9. CONCLUSIONES

El análisis financiero y en particular sobre la liquidez de los 7 hoteles evaluados demuestra que 4 tienen problemas de liquidez, los cuales presentaron pérdidas para el año 2012, lo que se refleja en los indicadores de liquidez. Esto se concluye al revisar el indicador de razón corriente que demostró que solo tres están por encima de 1, (1,02 / 2,62 / 1, 03). El restante de hoteles demostraron tener una liquidez baja, con resultados de: 0,55, 0,86, 0,46 y 0,37.

La situación de las pequeñas y medianas empresas del sector hotelero en Cali, es complejo, por un lado han llegado al mercado local una serie de cadenas hoteleras que han cambiado el panorama competitivo, lo que ha incidido en alteraciones de precios. Igualmente, el mercado ha demostrado un crecimiento, la demanda de servicios de alojamiento ha aumentado, sin embargo esto no ha significado un cambio notorio en la tasa de ocupación porque al mismo tiempo ha aumentado la oferta. Esto último para las Pymes representa riesgo porque no pueden competir con las grandes cadenas o con hoteles de mayor capacidad, lo que significa que sus ventas tienen a reducirse y con ello aumentar el riesgo de iliquidez. Las bajas ventas conducen a que la empresa vea comprometido el ingreso y con ello la capacidad para responder a las obligaciones más urgentes.

Respecto al capital de trabajo se encontró que cuatro de los hoteles analizados tienen mayores pasivos corrientes que activos. Respecto a la prueba ácida no se encontró gran diferencia en comparación a la razón corriente, esto se explica porque la cuenta de inventarios tiene poca participación en el total de los activos.

El principal problema que encuentran los hoteles es la falta de ingresos periódicos que conllevan a que no puedan cubrir los costos y gastos fijos, que en el modelo de negocio de los hoteles es alto. Para el año 2012 se encontró que 3 de los 7 hoteles analizados presentaron pérdidas económicas, lo cual genera un panorama negativo

en términos de liquidez. Para superar la pérdida han recurrido a medidas como la financiación con bancos, la reducción de costos fijos y el aumento de los aportes sociales.

En el contexto de los pequeños y medianos hoteles que funcionan en Cali y que fueron objeto de estudio, se encontró que deben implementar un modelo de gestión financiera que se base principalmente en el control de costos y en el aumento de los ingresos. Para reducir costos se recomendó aspectos como el control o reducción de costos fijos por nómina y servicios públicos, además tercerizar servicios complementarios como restaurante, casino, lavandería, bar, entre otros. Para aumentar los ingresos se recomendó realizar una planeación estratégica enfocada en el área de mercadeo y ventas (comercial), la cual debe aprovechar la expansión del sector turismo y los distintos eventos que se realizan en la ciudad. Así mismo, se recomendó realizar alianzas con instituciones gremiales, y entidades públicas relacionadas con la promoción del turismo que favorece de manera directa al sector hotelero, porque a mayor número de viajeros crece la tasa de ocupación hotelera.

Para las Pymes del sector hotelero se concluye que deben mejorar la gestión financiera, la cual debe fundamentarse en una contabilidad detallada, oportuna y veraz. En este sentido se desarrolló una propuesta orientada a mejorar la gestión de los activos corrientes para tener una mayor liquidez, la propuesta se basó en una estrategia general centrada en el diseño de una política de compras y ventas. Así mismo, se enfatizó en una serie de recomendaciones en el proceso contable de esta clase de organizaciones, partiendo del principio que la información contable debe ser la base para la toma de decisiones, tanto en el corto como largo plazo.

10. RECOMENDACIONES

Los resultados obtenidos en éste trabajo de grado permitió evidenciar una serie de falencias en el sector hotelero, particularmente para los pequeños y medianos hoteles, con base en los datos observados se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- **Formalizar los procesos internos de los hoteles.** En las Pymes visitadas se encontró una gran informalidad en los procesos operativos internos, y administrativos en general, lo cual no permite tener un control sobre los costos y gastos.
- **Establecer planes de desarrollo.** Se recomienda formular planes estratégicos, de mercadeo, presupuestos que permitan a la gerencia tener un rumbo fijo hacia el cual dirigir las actividades de promoción y venta.
- **Implementar un sistema de información contable.** Aunque los hoteles tienen actividades de contabilidad, estas se enfocan en la liquidación de impuestos y elaboración de estados financieros. Lo que se debe hacer es lograr una contabilidad que aborde en profundidad temas como costos, gastos y presupuestos, así mismo la gerencia debe usar dicha información para la toma de decisiones.
- **Establecer alianzas y encadenamiento productivos.** Al igual que sucede en otros sectores económicos, en el sector hotelero es necesario recurrir al encadenamiento, buscando alianzas con agencias de viajes, transportadoras y demás entidades relacionadas con el turismo para garantizar una mayor tasa de ocupación.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aching Guzman C. (s.f.) Ratios financieros y matemáticas de la mercadotecnia. Serie Pymes. Editorial Prociencia y Cultura S.A.

Amat O. (2010) Estrategias empresariales para generar valor en tiempo de crisis. Revista de Economía. Numero 3. Abril 2010.

Asociación Nacional Instituciones Financieras. ANIF. CEM. (2012) Centro de Estudios Económicos. La Gran Encuesta PYME. Resultados primer semestre.

Asociación Nacional Instituciones Financieras. ANIF. CEM. (2014) Centro de Estudios Económicos. La Gran Encuesta PYME. Resultados primer semestre.

Asociación Nacional Instituciones Financieras. ANIF. CEM. (2013) Centro de Estudios Económicos. Comentario Económico del Día. Dinámica y comportamiento del Sector Servicios en 2013. Publicado 9 de septiembre de 2013.

Basel Committe On Banking Supervision. (2006). The management of liquidity risk in financial groups. May 2006. Page 4th.

Cámara de Comercio de Cali. (2013) Base de Datos con el registro de las empresas registradas en la Ciudad de Cali bajo la categoría de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en la categoría de hoteles.

Carrillo de Rojas G. (2002) Análisis y administración financiera. Corcas Editores.

Contreras Castro B. L. (2008) Análisis e interpretación de estados financieros por medio de razones financieras. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración. Xalapa- Enríquez, Veracruz.

Cuadros Marmolejo A. H., Aparicio Rojas V. (2009). Análisis y diagnóstico financiero del subsector del transporte terrestre de carga en el Valle del Cauca en el Periodo comprendido entre 1995 y 2007. Universidad Autónoma De Occidente. Facultad De Ciencias Económicas Y Administrativas. Programa Contaduría Pública. Santiago De Cali. 2009

Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía de Cali. Cali en Cifras. 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013.

Departamento Nacional de Estadística (DANE). Censo Nacional 2005.

Departamento Nacional de Estadística (DANE). (2013) Cuentas Nacionales Trimestrales - Producto Interno Bruto. Segundo trimestre - Septiembre de 2013.

Departamento Nacional de Estadística (DANE). Informes Coyuntura económica Valle del Cauca. 2003 a 2010.

Departamento Nacional de Estadística (DANE) .Informes Coyuntura económica Valle del Cauca. 2010.

Departamento Nacional de Estadística (DANE) .Informes Coyuntura económica Valle del Cauca. 2012.

Diario El Pueblo. El auge de la construcción de grandes proyectos hoteleros en Cali. Publicado 6 de abril de 2013. [En línea] Disponible en: <http://elpueblo.com.co/la-oferta-hotelera-de-cali-visperas-eventos-internacionales/> [Consultado 15 de junio de 2013]

Douglas R. Emery, John D. Finnerty John D. Stowe. (2000) Fundamentos de administración financiera.

Eliseu Santandreu. Manual de finanzas. Ediciones Gestión (2000). Primera Edición. Barcelona.

Estupiñan Gaitán Rodrigo. ESTUPIÑAN GAITÁN Orlando. (2006) Análisis financiero y de gestión. Ecoe Ediciones. Segunda Edición.

Experia- Byinggyon. (2013) [En línea] Recuperado de: <http://www.byington.net/estandares/index.php?accion=tablas&tipo=sector&codigo=H> [Consultado el 15 de enero de 2013]

Fedesarrollo. (2010) Centro de investigación económica y social. Estudio Prospectivo para la industria de la hotelería. Bogotá.

Fernández, Andrés. (2004) Diccionario de Términos Económicos, Agroeconómicos y Contables. Santiago de Cuba, 2004

Fowler Newton, E. (1995) . Contabilidad Superior. Tomo I. Ediciones La Ley 2005. 5ta. Edición. 1995

James C. Van Horne, John M. Wachowicz. (2002) Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación. México. ISBN 970 -26 -0238 -6

Galles Joan. (2005) Fundamentos de análisis financiero: cómo interpretar y analizar los estados financieros. Primera Edición. Ediciones Granica. Norma. Barcelona.

Gitman, Lawrence J. (2003) Principios de administración financiera. Pearson Educación. México

Gitman, Lawrence J. (2007) Principios de Administración Financiera. (10ª ed.). México. Prentice Hall.

Hernández Sampieri Roberto. Fernández Collado Carlos. (1997) Metodología de la investigación. Editorial MCGRAW Hill. Colombia. ISSB: 968-422-931-3

Hernández, José Luis (2005). Análisis Financiero. Perú. [En línea] Disponible en: www.gestiopolis.com/canales5/fin/anfinancier.htm. [Consultado 15 de Abril 2013]

Hernández, R.; Fernández C. Y Baptista, Pilar. (2006) Metodología de la investigación. 4 Edición. Mc Graw Hill. México.

Instituto Nacional de Contadores Públicos. INCP. (2012) Sector de hotelería y turismo recibe inyección de capital por parte de Bancóldex. Autor: Bancóldex • Fecha de publicación: 26.06.12 • Hora: 08:21 [En línea] Disponible en: <http://www.incp.org.co/document/sector-de-hoteleria-y-turismo-recibe-inyeccion-de-capital-por-parte-de-bancoldex/> (Consultado el 15 de enero de 2013).

James C. Van Horne, John M. Wachowicz. (2002) Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación. México. ISBN 970 -26 -0238 -6

López Gutiérrez C., Torre Olmo, B. Sanfilippo Azofra S. (2008) Una aproximación teórica a la solución de los problemas de insolvencia empresarial. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 14. Núm. 2. Mayo-Agosto 2008. P 169-184.

Calleja L. J. (2008) El fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos. IE Business School. Versión original de 7 de marzo de 2003. Última revisión, 28 de

septiembre de 2008. Editado por el Departamento de Publicaciones del IE Business School. María de Molina 13, 28006 – Madrid, España.

Meléndez Marcela. (2011) El acceso al financiamiento de la pequeña y mediana empresa en Colombia: retos de política pública. CAF - Ave. Luis Roche, Torre CAF, Altamira. Caracas, Venezuela 01060. Enero 2011. P.10

Mejía. T., Avalos Re. (2012) Diseño de sistemas de contabilidad para empresas de negocios y Multiservicios de R.L de C.V y Sociedad Cooperativa Ganadera de la Zona Norde de RL. De C.V. . Universidad del Salvador. Salvador. Marzo. 2012.

Nava Rosillón Marbelis Alejandra. (2009) Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista Venezolana de Gerencia (RVG). Año 14. Nº 48, 2009, 606 – 628. Universidad del Zulia (LUZ) ISSN 1315-9984

Osorio Valencia. J Edgar. (2005) Gestión financiera empresarial. Contexto y casos colombianos. Editorial Javeriana. Bogotá. P. 49.

Perdomo Moreno. Abraham. (2003) Análisis e interpretación de estados financieros. Editorial Pema. Séptima edición. México.

Pérez Flores Sandra Lissette. (2009) Análisis e interpretación de estados financieros en una empresa de servicios de investigación de mercado. Universidad De San Carlos De Guatemala. Facultad De Ciencias Económicas. Guatemala, Noviembre de 2009.

Polimeni, Ralph; Fabozzi, Frank Y Adelberg, Arthur. (2004) Contabilidad de costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales. Segunda edición. Editorial McGraw-Hill. P.50

Proexport Colombia. (2013) [En línea] Recuperado de: <http://www.inviertaencolombia.com.co/images/stories/Presentacion%20Infraestructura%20Hotelera%20-%20Julio%202011.pdf> [Consultado 15 de octubre de 2013]

Ricra Milla Mariela Melissa. (2013) Necesidades operativas de fondos (NOF) y el fondo de maniobra. Revista actualidad empresarial. N° 280 Primera Quincena - Junio 2013

Rodríguez Moguel, Ernesto A. (2005) Metodología de la Investigación.1 Edición. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. México. 2005. P.29 [En línea] Recuperado de [:http://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA29&dq=metodo+inductivo&hl=es&sa=X&ei=y1RgUe--EpLw8ATv7IEI&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=metodo%20inductivo&f=false](http://books.google.com.co/books?id=r4yrEW9Jhe0C&pg=PA29&dq=metodo+inductivo&hl=es&sa=X&ei=y1RgUe--EpLw8ATv7IEI&ved=0CDIQ6AEwAQ#v=onepage&q=metodo%20inductivo&f=false) [Consultado el 06 de abril de 2013]

República de Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2011) Plan sectorial de turismo. 2011 – 2014. “Turismo: factor de prosperidad para Colombia”. Bogotá D.C. Junio de 2011.

República de Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2002). La Ley 788 de 2002. Por la cual se expiden normas en materia tributaria y penal del orden nacional y territorial; y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 45.046 de 27 de diciembre de 2002

SENA. (2012) Servicio Nacional de Aprendizaje. Crecimiento para el éxito empresarial. Cuadernillo 2 de 6. Bogotá. 2012

Solanilla Juan José. Puerto Daniella. (2012) Análisis financiero de la empresa Novartis de Colombia y el Sector farmacéutico en Colombia. Administración De

Empresas. Facultad De Administración. Universidad Del Rosario. Bogotá D.C. Julio de 2012

Superintendencia Financiera de Colombia. Circular Externa No. 032 de 2013. Noviembre de 2013.

Van Horne James C., Wachowicz John M. (2002) Fundamentos de administración financiera. Pearson Educación. México 2002. ISBN 970 -26 -0238 -6

12. ANEXOS

Datos de identificación de la Pyme:

Razón social:	
Nit:	
Capital suscrito:	
Número de empleados:	
Representante legal:	
Años de funcionamiento (fecha de apertura)	

Datos de la capacidad instalada

Número de habitaciones	
Tarifas	
Servicios ofrecidos	
Categorías:	
Otros:	

Información financiera (últimos 3 periodos) (años)

¿Suministra? :	Año 1	Año 2	Año 3	Observación
Balance general				
Estado de resultados				
Otro				

Formato de entrevista:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? :

2. ¿Ha tenido problemas de liquidez en los últimos 12 meses? Sí ___ No ___

3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido?

¿Con que proveedores?

¿Cuántos días aproximados de morosidad?

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?:

5. ¿Cuál es la política de

pagos?: _____

6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si ___ ¿Cuáles?:

___ NO ___

7. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa? _____

8. ¿Los proveedores dan crédito? Si ___ ¿Con que

condiciones? _____

___ No ___

9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)?

Si ___ ¿Cuál? _

___ No ___

Entrevistas diligenciadas

Entrevista 1:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? :

El problema más común es no tener para cubrir los gastos y obligaciones de cada mes; nos vemos ilíquidos, y esto nos lleva a demorarnos unos días en cubrir ciertos pagos

Nos demoramos en el pago de facturas a proveedores y bancos.

2. ¿Ha tenido problemas de liquides en los últimos 12 meses? Sí_X: Hay meses de muy bajas ventas.

3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido?: Normalmente con proveedores unos 20 a 30 días.

4. ¿Con que proveedores?: Proveedores de insumos, cosas de aseo, principalmente, y a veces los empleados

¿Cuantos días aproximados de morosidad?, las demoras son entre 20 y 30 días.

5. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: Normalmente se recurre a créditos con proveedores, otras sobre giro, préstamos a socios, y tarjetas de crédito, estas últimas para compras pequeñas.

6. ¿Cuál es la política de pagos?: La verdad se cancela conforme, hay disponible, y según la fecha de las facturas.

7. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles?: Se presupuestan gastos y compras, según el comportamiento del año anterior.

8. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa? 8 Más o menos.

9. ¿Los proveedores dan crédito? SI: ¿Con que condiciones? Pago a 30 días.

¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI:
¿Cuál? Eso lo maneja el contador, el usa Excel y un programa gratuito.

Entrevista II:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? :

Es difícil tener suficiente efectivo para cubrir los costos mensuales, por ello se van acumulando cuentas, y cobran intereses, es necesario darle prioridad a ciertos pagos y re-negociar otras obligaciones”

2. ¿Ha tenido problemas de liquides en los últimos 12 meses? Sí: Entre Marzo y Junio, luego en septiembre y octubre.

3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Demora en pagar recibos de servicios públicos, pago a bancos, empleados, casi en todo.

¿Con que proveedores? Con los proveedores de crédito la demora es a 15 días, más o menos.

¿Cuantos días aproximados de morosidad? Quince días, más o menos.

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: Compras a crédito, y crédito en el banco, eso de libre consumo.

5. ¿Cuál es la política de pagos?: No, la verdad no se tiene.
6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si, se usan los del año pasado como referencia.
7. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa? Fijos, fijos unos 10.
8. ¿Los proveedores dan crédito? SI, pero solo unos 4 ¿Con que condiciones? Pago a 30 días.
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI X ¿Cuál? CG- Uno para Pymes.

Entrevista III:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? :

En esta clase de negocios el gran problema son los costos fijos, que son elevados; nómina, servicios, mantenimientos, etc., cada mes hay que desembolsar una cantidad considerable, y las ventas no siempre son buenas

2. ¿Ha tenido problemas de liquides en los últimos 12 meses? Sí, lo normal.
3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Demoras de 15 a 30 días para cubrir facturas.

¿Con que proveedores? Regularmente con proveedores de insumos de aseo, y servicios públicos.

¿Cuantos días aproximados de morosidad? De Quince a treinta días.

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: Crédito con el banco, como se tiene chequera se recurre a sobre giro.
5. ¿Cuál es la política de pagos?: Pago según lo pactado, en lo posible se paga en efectivo.
6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si ____ ¿Cuáles?: NO X, realmente no se manejan como herramienta administrativa
7. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa? 12, 4 de ellos son fijos.
8. ¿Los proveedores dan crédito? SI X, solo 4 ¿Con que condiciones? Pago a 30 días.
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI X ¿Cuál? Eso lo maneja el contador, yo solo reviso estados financieros.

Entrevista IV:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? :

En temporadas bajas, es común la iliquidez, porque las ventas son bajas, pero en diciembre por ejemplo las ventas son altas, el hotel tiene una alta tasa de ocupación, de esas ventas se destina una parte para financiarse en enero y febrero

2. ¿Ha tenido problemas de liquidez en los últimos 12 meses? Sí X No
3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Normal, demora de 30 días para pagar, acumulación de recibos de servicios públicos.

¿Con que proveedores?, con los de los productos de aseo; jabones, ambientadores, etc.

¿Cuántos días aproximados de morosidad? Lo máximo 40 días, a los proveedores se les paga rápido, son facturas pequeñas, se les da prioridad y en lo posible se paga en efectivo.

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: Crédito con el banco y cheques pos fechados, a veces tarjeta de crédito.
5. ¿Cuál es la política de pagos? Formalmente no hay, pero se paga en efectivo y crédito a 30 días.
6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles?: Se elabora un presupuesto para controlar los gastos y costos, y se evalúa periódicamente para saber si existieron variaciones
7. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa? Este año como 4, así fijos.
8. ¿Los proveedores dan crédito? SI, ¿Con que condiciones? Máximo dan crédito a 30 días.
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI X ¿Cuál? *Se tiene un sistema contable, donde se registra todo los movimientos que se hacen, así el contador se encarga del tema de impuestos, retenciones y pagos*

Entrevista V:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? :

En temporadas bajas, es común la iliquidez, porque las ventas son bajas, pero en diciembre por ejemplo las ventas son altas, el hotel tiene una alta tasa de ocupación, de esas ventas se destina una parte para financiarse en enero y febrero”

2. ¿Ha tenido problemas de liquidez en los últimos 12 meses? Sí X
3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Falta dinero para pagar, claro con los proveedores, se pasan los días de pago.
4. ¿Con que proveedores? Con los cuatro que dan crédito: Aseo, comida, reparaciones, empleados.

¿Cuántos días aproximados de morosidad? Máximo, 40 días. A los proveedores se les paga rápido, son facturas pequeñas, *se les da prioridad* y en lo posible se paga en efectivo”.

5. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: crédito directo.

6. ¿Cuál es la política de pagos? En Efectivo, y crédito a 30 días.

¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles?: “Se elabora un presupuesto para controlar los gastos y costos, y se evalúa periódicamente para saber si existieron variaciones”

7. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa? 4
8. ¿Los proveedores dan crédito? Si X ¿Con que condiciones? A 30 días.

9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI X ¿Cuál? _ Si claro, hay contabilidad para liquidar impuestos, nómina, y para realizar los estados financieros

Entrevista VI:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? Si Claro, falta de efectivo para cubrir facturas es lo más común, a veces no se tiene la plata en el momento, las ventas son bajas y esto no ayuda.

2. ¿Ha tenido problemas de liquides en los últimos 12 meses? Sí X, unas cinco o seis veces.

3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Se excede el tiempo para pagar facturas.

¿Con que proveedores? Servicios; empleados, y proveedores de mercancía.

¿Cuantos días aproximados de morosidad? Empleados 15 días, proveedores unos 30 días. Con el pago a bancos, es posible demorarse unos días, aunque ellos cobran intereses por morosidad”

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: sobre giro en el banco, y crédito banco.

5. ¿Cuál es la política de pagos?: Efectivo y crédito a 30, 45 y 60 días.

6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles?: En la empresa existe un presupuesto general, pero es necesario ajustarlo acorde a los ingresos para poder cubrir los pagos a terceros
7. ¿Cuántos proveedores tiene la empresa? 14.
8. ¿Los proveedores dan crédito? SI ¿Con que condiciones? Efectivo y crédito a 30, 45 y 60 días.
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? Existe un contador encargado del tema, es quien revisa que todo este legal y el hace las liquidaciones respectivas. SI X ¿Cuál?

Entrevista VII:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? Falta dinero para inversiones, sobre endeudamiento, y morosidad en el pago de obligaciones.
2. ¿Ha tenido problemas de liquides en los últimos 12 meses? Sí X, en temporada baja.
3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Demora en el tiempo para cancelar facturas, 30 a 60 días.

¿Con que proveedores? Con los de servicios, outsourcing.

¿Cuantos días aproximados de morosidad? Entre 30 a 60 días.

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: Crédito en el banco, chequera (posfechados)

5. ¿Cuál es la política de pagos?: pago entre 30 a 60 días.
6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles?
Ventas e inversiones (compras)
7. ¿Cuántos proveedores tienen la empresa? 6
8. ¿Los proveedores dan crédito? SI ¿Con que condiciones? 30 a 60 días.
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)?
SI X ¿Cuál? CG UNO

Entrevista VIII:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? Si, lo normal hay meses que los ingresos no alcanzan para cubrir los costos y demás gastos, y esos no dan espera.
 2. ¿Ha tenido problemas de liquides en los últimos 12 meses? Sí X, en temporada baja es mayor la falta de dinero para cubrir las cosas más urgentes.
 3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Falta de recursos para compras de insumos.
- ¿Con que proveedores? Con mercancías para cafetería, y para cosas de aseo.

¿Cuántos días aproximados de morosidad? ... hasta el momento lo máximo ha sido 30 días, pero fue algo muy específico y particular, normalmente se paga en la fecha indicada o antes para obtener descuentos.

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: Crédito en el banco, chequera (posfechados), tarjeta de crédito, y crédito directo con proveedor.
5. ¿Cuál es la política de pagos?: Aquí se paga en efectivo, a 15, 20 y 60 días, pero eso depende del proveedor.
6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles? Normales, se planifica según los estados financieros del año anterior, como para organizar las cuentas por pagar.
7. ¿Cuántos proveedores tienen la empresa? al momento a crédito solo 3, de contado si tenemos unos 15.
8. ¿Los proveedores dan crédito? SI ¿Con que condiciones? A 15, 30 y 45 días, pero depende cuanto se compre.
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI X ¿Cuál? SIIGO.

Entrevista IX:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? Normalmente no, pero hay veces que se acumulan facturas y casi no hay ventas.
2. ¿Ha tenido problemas de liquidez en los últimos 12 meses? Sí X, en el mes de marzo fue duro, normalmente, hay meses con ingresos bajos.

3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Demoras para el pago, lo máximo ha sido 10 días porque son facturas pequeñas.

¿Con que proveedores? Insumos de aseo, alimentos para cafetería, y mano de obra.

¿Cuántos días aproximados de morosidad? Normalmente se paga en la fecha pactada, sin solo unos 10 días.

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: Crédito en el banco, crédito con los proveedores.
5. ¿Cuál es la política de pagos?: Preferiblemente se paga en efectivo para evitar intereses, pero se maneja créditos a 15 y 30 días.
6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles? Se manejan más que todo presupuestos de costos, para saber que pagar, en especial los de impuestos, para ir reuniendo dinero y pagarlos a tiempo.
7. ¿Cuántos proveedores tienen la empresa? manejamos varios, pero de crédito de manejan 4, hace más de 5 años.
8. ¿Los proveedores dan crédito? SI ¿Con que condiciones? 30 días, y a veces a 15.
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI X ¿Cuál? No tengo el nombre presente, de eso se encarga el auxiliar administrativo y el contador.

Entrevista X:

1. ¿En el hotel que problemas financieros identifica? Si, la empresa tiene deudas y es difícil responder por ellas, tanto las de corto como las de largo plazo.
2. ¿Ha tenido problemas de liquides en los últimos 12 meses? Sí , tenemos un crédito difícil de pagar y se acumulan intereses.
3. ¿Qué clase de morosidad ha tenido? Llevamos a trazados en cuotas y eso genera intereses.

¿Con que proveedores? La deuda es con el banco.

¿Cuántos días aproximados de morosidad? Nos hemos atrasado hasta con dos cuotas (60 días)

4. ¿Qué mecanismos de financiación tiene su empresa?: En estos momentos con prestamos antes los socios, y venta de algunos activos.
5. ¿Cuál es la política de pagos?: pago en efectivo, cuando es posible, pero se negocia según las condiciones del momento.
6. ¿La empresa tiene planes (presupuestos) financieros? Si X ¿Cuáles? Se hace una proyección de ventas según temporadas y de pagos, estos e hace en los últimos meses.
7. ¿Cuántos proveedores tienen la empresa? 6, pero todos son en efectivo.

8. ¿Los proveedores dan crédito? NO ¿Con que condiciones? Solo venta en efectivo
9. ¿La empresa dispone de un sistema de información financiera (o contable)? SI X ¿Cuál? Se maneja un formato en Excel para el cuadre diario y la realización de los estados financieros.