

**Análisis del monitoreo de instrumentos financieros, que contribuye al sostenimiento  
Económico y Financiero del sector hotelero**

**Helga Lucero Barrera Arciniegas**

**Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Ciencias Contables**

**Director**

**Alejandro Acevedo Amorocho**

**Doctor en Educación Secundaria y Continua**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables**

**Maestría en Ciencias Contables**

**2022**

**Dedicatoria**

A Dios por esta gran bendición recibida, al darme la oportunidad de poder realizar y cumplir este objetivo, a mi mamá quien es mi mayor inspiración y motor en todo mi proyecto de vida, mis abuelos (Q.E.P.D) por ser mis ángeles de la guarda, mi tío Luis Jesús por estar siempre ahí apoyando los procesos, mi familia por el apoyo moral y la energía positiva que siempre me han sabido transmitir, mis amigos por creer en mí.

### **Agradecimientos**

A mis profesores por el conocimiento transmitido, a la Universidad Santo Tomás por el apoyo económico que me ofrecieron a través del programa de perfeccionamiento Docente, al Dr. Alejandro Acevedo Amorocho por el direccionamiento de esta trabajo de grado de grado y los productos que de este se pudieron derivar, a los hoteles de la ciudad de Bucaramanga que me colaboraron la realización de las encuestas para poder desarrollar el presente proyecto.

**Contenido**

Introducción .....	18
1. Capítulo I: condición problemática.....	20
1.1 Planteamiento del problema .....	20
1.2 Formulación del problema .....	24
1.3 Sistematización del problema.....	24
1.4 Planteamiento y justificación del trabajo .....	25
1.5 Objetivos .....	27
1.5.1 Objetivo general .....	27
1.5.2 Objetivos específicos .....	27
2. Capítulo II: aspectos referenciales .....	29
2.1 Marco teórico .....	29
2.2 Marco conceptual .....	32
2.2.1 Alfabetismo financiero .....	32
2.2.2 Educación financiera .....	33
2.2.3 Cultura financiera .....	36
2.3 Marco legal.....	38
3. Capítulo III: marco metodológico.....	41
3.1 Operacionalización de variables.....	41
3.2 Tipificación de la investigación .....	42
3.3 Diseño de la investigación .....	42
3.4 Instrumento aplicado .....	43
3.5 Metodología .....	43

3.6 Población y muestra .....	44
3.6.1 Caracterización de la población y muestra .....	44
3.7 Análisis de datos .....	44
4. Capítulo IV: resultados .....	46
4.1 Características sociodemográficas .....	46
4.2 Educación y cultura financiera.....	49
4.3 Planificación estratégica.....	65
4.4 Análisis funcional de la Gerencia Financiera.....	72
4.5 Proceso de planificación y control financiero .....	76
4.6 Existencia de mecanismos de control estratégico y operativo .....	83
4.6.1 Parámetros para la toma de decisiones financieras en el largo plazo .....	88
4.6.2 Parámetros para la toma de decisiones financieras en el corto plazo .....	93
4.7 Gerencia del valor .....	97
4.8 Gestión del Talento Humano .....	105
4.9 Endomarketing .....	118
4.10 Business Intelligence.....	122
4.11 Análisis a los Estados Financieros de los Hoteles objeto de estudio en la Presente Investigación .....	127
4.11.1 Hotel Barí .....	129
4.11.2 Hotel BGA.....	134
4.11.3 Hotel Quintas de Cabecera .....	140
4.11.4 Hotel Castilla Real.....	146
4.11.5 Hotel Dann Carlton.....	151

4.11.6 Hotel Cacique Internacional .....	155
4.11.7 Hotel Sonesta .....	160
4.11.8 Hotel Buenavista .....	166
4.11.9 Hotel Punta Diamante.....	171
5. Discusión.....	177
Referencias.....	181
Apéndices	186

**Lista de tablas**

<b>Tabla 1.</b> <i>Dimensiones e indicadores del instrumento de recolección de información</i>	58
<b>Tabla 2.</b> <i>Nivel de conocimiento de conceptos financieros</i> .....	59
<b>Tabla 3.</b> <i>Conocimiento en las políticas económicas</i> .....	61
<b>Tabla 4.</b> <i>Conocimiento sobre instrumentos financieros complejos</i> .....	63
<b>Tabla 5.</b> <i>Conocimiento terminología financiera</i> .....	99

### Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> <i>Nivel de formación de los directivos</i> .....	46
<b>Figura 2.</b> <i>Área del conocimiento profesional</i> .....	47
<b>Figura 3.</b> <i>Rangos de edades de los empresarios encuestados</i> .....	47
<b>Figura 4.</b> <i>Estrato social al que pertenecen los Administradores encuestados</i> .....	48
<b>Figura 5.</b> <i>Género de los Administradores encuestados</i> .....	49
<b>Figura 6.</b> <i>Distribución del presupuesto empresarial</i> .....	49
<b>Figura 7.</b> <i>Cobertura de gastos de funcionamiento</i> .....	50
<b>Figura 8.</b> <i>Importancia de los conocimientos en finanzas</i> .....	51
<b>Figura 9.</b> <i>Manejo de las finanzas en la empresa</i> .....	51
<b>Figura 10.</b> <i>Grado de conocimiento de los colaboradores en herramientas financiera</i> .....	52
<b>Figura 11.</b> <i>Conocimiento de las finanzas en Directivos</i> .....	53
<b>Figura 12.</b> <i>Conocimiento del sistema financiero</i> .....	53
<b>Figura 13.</b> <i>Conocimiento de los productos financieros</i> .....	54
<b>Figura 14.</b> <i>Conocimiento de productos que ofrece el sector cooperativo</i> .....	55
<b>Figura 15.</b> <i>Conocimiento que poseen los dirigentes con respecto a los servicios de los fondos privados</i> .....	55
<b>Figura 16.</b> <i>Conocimiento que poseen los directivos del sector bancario de segundo piso</i> .....	56
<b>Figura 17.</b> <i>Conocimiento que poseen los directivos acerca de los bancos de inversión</i> .....	57
<b>Figura 18.</b> <i>Conocimiento que poseen los directivos acerca de los AFP</i> .....	57
<b>Figura 19.</b> <i>Conocimiento que poseen los directivos acerca de los fondos de inversión colectiva</i> .....	58
<b>Figura 20.</b> <i>Conocimiento sobre los lineamientos estratégicos de la organización</i> .....	65

<b>Figura 21.</b> <i>Conocimiento sobre los lineamientos estratégicos de la organización</i> .....	66
<b>Figura 22.</b> <i>Proyección de planes estratégicos que permitan orientar a la toma de decisiones en la gestión</i> .....	67
<b>Figura 23.</b> <i>Identificación de las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno</i> .....	67
<b>Figura 24.</b> <i>Determinar oportunamente las debilidades organizacionales</i> .....	68
<b>Figura 25.</b> <i>Inclusión de las fortalezas y debilidades en el plan estratégico</i> .....	68
<b>Figura 26.</b> <i>Factores externos para la realización de la planificación estratégica</i> .....	69
<b>Figura 27.</b> <i>Definición claramente de los objetivos a alcanzar en cada período en la elaboración de los planes empresariales</i> .....	70
<b>Figura 28.</b> <i>Objetivos empresariales</i> .....	70
<b>Figura 29.</b> <i>Evaluación de las diferentes alternativas estratégicas para la consecución del plan</i>	71
<b>Figura 30.</b> <i>Asignación de recursos tecnológicos, financieros, humanos, para el cumplimiento del plan</i> .....	71
<b>Figura 31.</b> <i>Participación en el diseño y ejecución del plan</i> .....	72
<b>Figura 32.</b> <i>Vinculación de capital humano especializado en el área financiera</i> .....	72
<b>Figura 33.</b> <i>Análisis de los elementos del estado de situación financiera</i> .....	73
<b>Figura 34.</b> <i>Relación entre los costos, gastos y ventas en los estados financieros</i> .....	73
<b>Figura 35.</b> <i>Realización en el plan estratégico, de los planes financieros</i> .....	74
<b>Figura 36.</b> <i>Comparativo entre el departamento financiero con las otras empresas similares</i> ....	75
<b>Figura 37.</b> <i>Evaluación del departamento financiero para la ejecución de acciones del plan estratégico</i> .....	75

<b>Figura 38.</b> <i>Reorganización del plan estratégico por parte del departamento financiero de acuerdo con la dinámica del mercado</i> .....	76
<b>Figura 39.</b> <i>Objetivos por alcanzar en las variables financieras de la empresa para períodos superiores a 1 año corriente</i> .....	76
<b>Figura 40.</b> <i>Proyección de estrategias financieras en el largo plazo que contribuyan a la toma de decisiones</i> .....	77
<b>Figura 41.</b> <i>Estrategia financiera, en cuanto a establecer políticas de largo plazo</i> .....	78
<b>Figura 42.</b> <i>Indicadores financieros, que permitan medir los resultados planteados en los objetivos</i> .....	78
<b>Figura 43.</b> <i>Preparación de la proyección financiera con provisión de contingencias</i> .....	79
<b>Figura 44.</b> <i>Tipo de material impreso que evidencien los elementos del plan diseñado</i> .....	79
<b>Figura 45.</b> <i>Metas propuestas a obtener de la gestión del capital de trabajo en el corto plazo</i> ...	80
<b>Figura 46.</b> <i>Políticas para la gestión del capital de trabajo</i> .....	81
<b>Figura 47.</b> <i>Revisión de los resultados financieros para determinar sus variaciones y hacer las respectivas correcciones</i> .....	81
<b>Figura 48.</b> <i>Responsables de la consecución de metas y ejecución de recursos</i> .....	82
<b>Figura 49.</b> <i>Desviaciones presentadas en el plan diseñado y ejecutado como referencia de planes futuros</i> .....	82
<b>Figura 50.</b> <i>Modelo matemático para establecer el costo de capital</i> .....	83
<b>Figura 51.</b> <i>Revisión de la generación de valor (EVA) de forma Periódica</i> .....	83
<b>Figura 52.</b> <i>Seguimiento a resultados que permita establecer la consecución de objetivos</i> .....	84
<b>Figura 53.</b> <i>Monitoreo de los resultados según el plan</i> .....	84
<b>Figura 54.</b> <i>Evaluación de logro de objetivos</i> .....	85

<b>Figura 55.</b> <i>Desviaciones en el plan estratégico</i> .....	86
<b>Figura 56</b> <i>Responsables de las fallas del plan financiero</i> .....	86
<b>Figura 57.</b> <i>Responsabilidad en el logro de las metas el plan</i> .....	87
<b>Figura 58.</b> <i>Planificación de las acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero</i>	87
<b>Figura 59.</b> <i>Ocurrencia de las desviaciones previstas en el plan financiero</i> .....	88
<b>Figura 60.</b> <i>Planificación de la realización de inversiones a largo plazo</i> .....	89
<b>Figura 61.</b> <i>Reemplazo de propiedad planta y equipo</i> .....	89
<b>Figura 62.</b> <i>Inversiones para la innovación de productos o procesos</i> .....	90
<b>Figura 63.</b> <i>Porcentaje de financiación interna y externa para adquisición de activos</i> .....	91
<b>Figura 64.</b> <i>Análisis del impacto del costo de los intereses en las finanzas de la empresa</i> .....	91
<b>Figura 65.</b> <i>Planificación anticipada de la rentabilidad a percibir el inversionista</i> .....	92
<b>Figura 66.</b> <i>Análisis de las fuentes de financiamiento de la empresa</i> .....	92
<b>Figura 67.</b> <i>Proyección de la financiación a largo plazo</i> .....	93
<b>Figura.68.</b> <i>Realización de presupuestos de efectivo, que permitan conocer con anticipación posibles excedentes o deficit</i> .....	94
<b>Figura 69.</b> <i>Planificación de uso de los excedentes de fondos y tesorería</i> .....	94
<b>Figura 70.</b> <i>Políticas de crédito para la otorgación de créditos</i> .....	95
<b>Figura 71.</b> <i>Planificación del stock de inventario según las necesidades de producción de la empresa</i> .....	95
<b>Figura 72.</b> <i>Planificación del uso de recursos para financiar la empresa en el corto plazo</i> .....	96
<b>Figura 73.</b> <i>Negocian los descuentos con anticipación a los Proveedores</i> .....	96
<b>Figura 74.</b> <i>Planificación del uso de fuentes externas para el financiamiento en el corto plazo</i> .	97
<b>Figura 75.</b> <i>Apalancamiento</i> .....	101

<b>Figura 76.</b> <i>Rentabilidad Económica (ROA)</i> .....	101
<b>Figura 77.</b> <i>Rentabilidad financiera (ROE)</i> .....	102
<b>Figura 78.</b> <i>Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA)</i> .....	102
<b>Figura 79.</b> <i>Ebitda</i> .....	103
<b>Figura 80.</b> <i>Roic</i> .....	104
<b>Figura 81.</b> <i>Wacc</i> .....	104
<b>Figura 82.</b> <i>Estudio de las tendencias del mercado laboral que requieren los hoteles</i> .....	105
<b>Figura 83.</b> <i>Diseño de planes o programas para motivar a los empleados</i> .....	106
<b>Figura 84.</b> <i>Planes de formación de los empleados</i> .....	106
<b>Figura 85.</b> <i>Plan de incentivos de la empresa para con el personal</i> .....	107
<b>Figura 86.</b> <i>Planes de ascenso</i> .....	107
<b>Figura 87.</b> <i>Evaluaciones de desempeño</i> .....	108
<b>Figura 88.</b> <i>Realización de actividades de formación continua</i> .....	108
<b>Figura 89.</b> <i>Renuncia de personal en los últimos 5 años</i> .....	109
<b>Figura 90.</b> <i>Plan de Inducción</i> .....	110
<b>Figura 91.</b> <i>Plan de capacitación</i> .....	110
<b>Figura 92.</b> <i>Cualificación de sus colaboradores en un segundo idioma</i> .....	111
<b>Figura 93.</b> <i>Diseño de estrategias para el aumento de niveles de lealtad y satisfacción de empleados</i> .....	111
<b>Figura 94.</b> <i>Tiempo empleado para efectos de cualificación profesional</i> .....	112
<b>Figura 95.</b> <i>Apoyo económico a colaboradores para efectos de cualificación</i> .....	113
<b>Figura 96.</b> <i>Realización de comités de convivencia laboral</i> .....	113
<b>Figura 97.</b> <i>Realización de los comités paritarios de salud ocupacional</i> .....	113

<b>Figura 98.</b> <i>Brigada de salud en el trabajo que ayuden a minimizar los accidentes laborales..</i>	114
<b>Figura 99.</b> <i>Brigadas de salud que contribuyan a la calidad de vida de sus colaboradores.....</i>	115
<b>Figura 100.</b> <i>Diseño de plan de contingencia en caso de sismo o terremoto.....</i>	115
<b>Figura 101.</b> <i>Identificación de los puestos y las necesidades de cada empleado para organizarlos en función de su antigüedad .....</i>	116
<b>Figura 102.</b> <i>Planes de retención de empleados .....</i>	116
<b>Figura 103.</b> <i>Rotación de empleados entre áreas.....</i>	116
<b>Figura 104.</b> <i>Medición del tiempo para el proceso de selección de empleados .....</i>	117
<b>Figura 105.</b> <i>Medición ausencias de empleado.....</i>	118
<b>Figura 106.</b> <i>Preocupación por mantener comprometidos, motivados e inmersos a sus colaboradores en un ambiente grato .....</i>	118
<b>Figura 107.</b> <i>Cuidado de la salud mental de los colaboradores .....</i>	119
<b>Figura 108.</b> <i>Posicionamiento de la marca al interior de la organización con sus empleados..</i>	119
<b>Figura 109.</b> <i>Necesidades, motivaciones, aspiraciones y expectativas de los empleados .....</i>	120
<b>Figura 110.</b> <i>Satisfacción de las necesidades de cada colaborador de la empresa, a través del plan de endomarketing.....</i>	120
<b>Figura 111.</b> <i>Generación de un sentimiento de identificación y compromiso en el trabajador..</i>	121
<b>Figura 112.</b> <i>Cultura corporativa acorde a la filosofía empresarial .....</i>	121
<b>Figura 113</b> <i>Actividades de ocio o de teambuilding que permitan la integración de los colaboradores de la organización .....</i>	122
<b>Figura 114.</b> <i>Validación de los datos del cliente.....</i>	123
<b>Figura 115.</b> <i>Supervisión de la implementación de datos en el almacén de datos.....</i>	123
<b>Figura 116.</b> <i>Desarrollo de políticas para la recopilación y análisis de datos .....</i>	124

<b>Figura 117.</b> <i>Creación de nuevos programas de obtención y procesamiento de datos .....</i>	124
<b>Figura 118.</b> <i>Cooperación para la implementación de actualizaciones de software y hardware .....</i>	125
<b>Figura 119.</b> <i>Identificación y resolución de problemas relacionados con el informe de BI.....</i>	125
<b>Figura 120.</b> <i>Realización de investigaciones de BI.....</i>	126
<b>Figura 121.</b> <i>Apoyo y orientación que se brinde a los analistas junior en la creación de informes .....</i>	126
<b>Figura 122.</b> <i>Actualización tendencias de la industria con respecto a las capacidades de BI..</i>	127
<b>Figura 123.</b> <i>Ejecución de proyectos de BI dentro del presupuesto y los plazos asignados.....</i>	127
<b>Figura 124.</b> <i>Análisis de los procesos de informes de BI existentes .....</i>	128
<b>Figura 125.</b> <i>Administración de actualizaciones, modificaciones, mantenimiento y resolución de problemas de sistemas de BI.....</i>	128

**Lista de apéndices**

**Apéndice A.** *Formato del instrumento aplicado: Característica de la dinámica administrativa y financiera de los hoteles de 4 y 5 estrellas de Bucaramanga.....*

Nota: ver Apéndice A en archivo externo.

### Resumen

El Desarrollo de la presente investigación trazo como norte el analizar cómo se contempla tanto los instrumentos como la información financiera para la toma de decisiones, en contraste con un componente imprescindible como es la cultura financiera. En un primer momento se desarrolló una investigación teórica, en la cual se pudo precisar los conocimientos básicos y los supuestos que dieron la estructura a la pregunta de investigación forjada, tales como los elementos de la educación financiera, la cultura y el alfabetismo financiero, labor que fue el sustento para el Desarrollo del análisis desarrollado de esta, en el contexto del tejido empresarial del sector hotelero para la ciudad de Bucaramanga. Para el Desarrollo del proceso, se realizaron unas encuestas convalidadas aplicadas a los directivos del sector objeto de estudio con el fin de poder identificar los rasgos y tendencias que presentan los individuos evaluados, con lo cual se logró identificar rasgos característicos en el desempeño de las empresas con referencia al grado de cultura financiera que poseen dichos individuos en la gestión de su organización y en las decisiones que toman estos mismos. Finalmente, se desarrolló un análisis pormenorizado de los estadios que evaluaba el instrumento, en la cual se alcanzó a contrastar las respuestas obtenidas con cada uno de los directivos con lo cual poder definir el grado de manejo de las finanzas, y como dicho entendimiento permitió que la gestión desarrollada en el periodo de pandemia les permitiera a las empresas mantenerse tras la adversidad provocada por dicho acontecimiento. Se logra precisar que el grado de cultura financiera en los individuos es muy bajo, y deja precisar que las empresas se mantienen por otros motivos periféricos como lo es el buen nombre, y el manejo de estrategias complementarias como lo fue el catering, y otras actividades que lograron que las empresas se sostuvieran en dicha coyuntura mundial.

*Palabras clave:* Drivers, cultura financiera, sostenimiento, sector hotelero

### **Abstract**

The development of this research outline as a guide to analyze how both financial instruments and information are contemplated for decision-making, in contrast to an essential component such as financial literacy. At first, a theoretical investigation was developed, in which it was possible to specify the basic knowledge and the assumptions that gave the structure to the forged research question, such as the elements of financial education, culture and financial literacy, work which was the support for the development of the analysis developed of this, in the context of the business fabric of the hotel sector for the city of Bucaramanga. For the development of the process, validated surveys applied to the managers of the sector under study were carried out in order to be able to identify the traits and trends presented by the individuals evaluated, with which it was possible to identify characteristic features in the performance of the companies. with reference to the degree of financial culture that these individuals have in the management of their organization and in the decisions they make. Finally, a detailed analysis of the stages evaluated by the instrument was developed, in which it was possible to compare the answers obtained with each of the managers, with which to define the degree of financial management, and how said understanding allowed the management developed in the pandemic period allowed companies to maintain themselves after the adversity caused by said event. It is possible to specify that the degree of financial culture in individuals is very low, and makes it clear that companies are maintained for other peripheral reasons such as a good name, and the management of complementary strategies such as catering, and other activities that managed to make companies sustain themselves in said global situation.

*Keywords:* Drivers, financial culture, support, hotel sector

### **Introducción**

El año 2020 marcó la historia del mundo, a partir del surgimiento de una pandemia causada por el nuevo coronavirus que recibió el nombre de COVID-19, la cual tuvo origen en Wuhan—China y que se expandió en cuestión días por todo el mundo, lo cual originó que muchos países del mundo tomaran medidas para prevenir la propagación del virus. Dichas medidas que estuvieron encaminadas al aislamiento domiciliario, cuarenta domiciliarias, distanciamiento social, entre otras, de la cual Colombia no fue ajena a esta situación, lo cual conllevó a que el Estado tomara medidas que afectarían las operaciones de los diferentes sectores económicos.

Es así como el sector servicios fue uno de los más afectados, pero particularmente el subsector hotelero una de las problemáticas que atravesó fue la disminución en la prestación de servicios conllevando a la suspensión de los establecimientos de comercio y por otro lado el cierre definitivo de algunos hoteles. Como medidas de alivio económico, el Gobierno Nacional decretó la suspensión del cobro del Iva para el servicio hotelero hasta el 31 de diciembre de 2022, alivio a las nóminas a través del PAEF, pero estas medidas no fueron suficientes, lo que conllevó a que buscaran la forma de crear mecanismos que le permitiesen seguir activos en el mercado.

Así mismo, para este sector se le viene otra problemática y es el posible desconocimiento sobre el portafolio de instrumentos financieros, las características y riesgos que tienen cada uno de ellos, dejando de lado la posibilidad que exista de usar dichos instrumentos en su recuperación económica. Motivo por el cual llevó a la realización de la presente investigación con el objetivo de dar a conocer y proponer el portafolio de instrumentos financieros, sus características y riesgos, que le permitan al sector hotelero comprender la existencia de cada uno de ellos y optar por aquel que le brinde mejores alternativas en materia de inversión y financiación, de tal manera que sean claves en la recuperación económica del mismo.

Por otra parte, busca no solo dar una opción al sector en mención, sino también servir de apoyo a sectores similares que quieran basar sus inversiones en instrumentos financieros. Es importante mencionar que al tenerse alternativas de inversión que contribuyan a la recuperación económica, no solo se beneficiará el sector hotelero, sino que le permita recuperar los empleos que se perdieron a raíz de la emergencia sanitaria, viéndose beneficiados también los colaboradores del sector. Finalmente, al recuperarse los empleos y por ende mejorar el ingreso per cápita de los colaboradores, aumenta el consumo e incrementa el producto interno bruto, dinamizando la economía.

Esta investigación se estructura de la siguiente manera: En primer lugar, se presenta la conceptualización teórica de los constructos estudiados, es decir, cultura financiera, alfabetismo y educación financieros. En segundo término, se describe el objeto de estudio, la problemática, el objetivo de investigación, el método, la población, diseño de la técnica y los instrumentos aplicados para el Desarrollo del proceso el cual consistió en la realización de unas encuestas convalidadas las cuales fueron aplicadas a los directivos del sector objeto de estudio que permitiera identificar tanto los rasgos como las tendencias que presentan los individuos evaluados logrando así identificar los rasgos característicos de estos en el desempeño de sus actividades en el sector hotelero con relación al grado de cultura financiero que estos tienen y las decisiones que tomen y finalmente se desarrolló un análisis pormenorizado de los ítems que evaluaba el instrumento de los cual se presentan los resultados obtenidos y se indican las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## 1. Capítulo I: condición problemática

### 1.4 1.1 Planteamiento del Problema

El año 2020 marcó la historia del mundo con el anuncio realizado según Organización Panamericana de la Salud (OPS, 2014) “por parte del director de la Organización Mundial de la Salud (OMS) Tedros Adhanom Ghebreyesus debido a la nueva enfermedad mundial causada por el nuevo coronavirus - COVID-19”. Esto causó que muchos Países tomaran medidas para prevenir la propagación del virus. Dichas medidas estuvieron encaminadas al aislamiento domiciliario, cuarenta domiciliarias, distanciamiento social, entre otras.

Colombia no fue ajena a esta situación y fue así como “declara el Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional” (Decreto 417, 2020, p.1), lo cual conlleva a que el Estado tomara medidas que afectarían las operaciones de los diferentes sectores económicos. Dichas medidas contemplarían “cierre de fronteras terrestres, marítimas y fluviales, hasta el 30 de mayo” (Decreto 412, 2020, p 1), “suspender el ingreso de extranjeros al territorio nacional vía aérea hasta el 30 de mayo con algunas excepciones” (Ministerio de Salud y protección social, 2020,p.1), “prohibición del arribo de todos los vuelos internacionales y el aislamiento obligatorio o cuarentena en todo el territorio nacional” (Camacho y Vanegas, 2020a).

Según Mejía (2020):

En un escenario en donde la operación de los diferentes sectores económicos se reduce un 37% y un 49% producto de las medidas de aislamiento preventivo, el costo económico asociado está en el rango de 48 a 65 billones de pesos (4,5% a 6,1% del PIB) por mes (p.4).

Lo cual genera un caos social y financiero en la sociedad. “Mas del 90% de los empresarios salieron afectados” (Empresarios, 2020, p.11), por este virus, pero particularmente el sector servicios fue uno de los que se vio más afectado, siendo este uno de los más importantes de la economía nacional.

De acuerdo con la encuesta realizada a 20.035 empresarios las cuales pertenecen a 410 actividades de las 495 actividades económicas, en 691 municipios del País, sobre el impacto del covid-19, a 17 de abril de 2020 el sector de los servicios representaba el 42%, el 36.7% el sector del comercio, el 12% el sector de la industria, el 4.3% el sector de la construcción, 3,3% el resto de los sectores, 1.5% el sector de la agricultura y el 0.2% el sector de la extracción. (Empresarios, 2020, pp 2 y 4).

Ocupando un renglón importante en la economía nacional y a su vez el que más contribuye tanto a la generación de aporte al producto interno bruto, así como al empleo

El cual se vio mayormente afectado por las decisiones de emergencia económica tomadas por el Gobierno Nacional en relación con el Covid 19, particularmente el subsector del turismo tanto internacional como interno en la actividad hotelera.

Trayendo como consecuencia en este subsector con respecto a la visita de turistas extranjeros a Colombia, “entre comienzos de enero y marzo de 2020 cayera un 14% con respecto al mismo período del año anterior; esto es de 830 mil a 713.mil”. (Camacho y Vanegas, 2020b). Esta caída ahonda la preocupación del subsector, ya que durante el primer trimestre de 2019 el número de turistas internacionales que entraron al País cayó un 10% con respecto al primer trimestre de 2018.

Según Camacho y Vanegas (2020) después del 15 de marzo y hasta el 30 de mayo se podría esperó una caída de hasta el 80% de turistas extranjeros, esto es pasar de recibir

821.000 a 170.000

Durante el primer trimestre del año 2019 el 12.4% de la población nacional viajó por turismo interno y cada persona gastó en promedio \$72.517= por día; en el segundo trimestre lo hizo el 10% y cada persona gastó \$79.352= por día en promedio (p. 1).

El País puede perder cerca del 2% del PIB en el 2020 con estas cifras podría esperarse pérdidas del 6.6 billones de pesos en el sector del turismo, por la significativa reducción de personas que viajan. Esta pérdida representaría el 0,5 por ciento del PIB del 2020.

En relación con la proyección de permanencia en el mercado por parte de los hoteles, durante el período de confinamiento podrían subsistir con recursos propios entre 1 y 2 meses, el 86%, entre 3 y 6 meses el 11%, entre 6 y 12 meses el 1% y más de 12 meses el 1% (Camacho y Vanegas, 2020e, p. 1).

En relación con los ingresos, es uno de los mayores aportantes de ingresos en este sector económico. Según Cotelco (2020a) “durante el período comprendido del 2016 al 2020, presentó el siguiente comportamiento ocupacional: 2016 el 55,46%, 2017 el 55,12%, 2018 el 55,46%, 2019 el 56,96% y 2020 el 21,18%”.

De acuerdo con Gustavo Adolfo Toro (presidente ejecutivo de Cotelco) “en el 2020 presento 35.8 puntos porcentuales menos que el consolidado en 2019, periodo en el cual este indicador se había ubicado en su máximo histórico de 56,96%. (Cotelco, 2020).

Pero debido al Covid 19, “los ingresos disminuyeron 11,4 por ciento, para una pérdida económica de 140.000 millones de pesos por cancelaciones de reservas de alojamiento y de eventos por parte de los clientes, conllevando a una disminución de sus ingresos” (Cotelco, 2020)

Con respecto al empleo, otra de las problemáticas ocasionadas por la falta de prestación del servicio, fue el desempleo, esto debido a que “aporta cerca del 8% del empleo a nivel nacional,

así que la caída en la venta de todas las empresas del turismo afectará seriamente el empleo directo, indirecto e inducido generado por el sector” (Camacho y Vanegas, 2020f, p. 1).

Viéndose reflejado en, aumento de la pobreza, desmejora en la calidad de vida de los empleados, así mismo en la desaceleración del crecimiento del producto interno bruto (PIB) entre otros.

Debido a esa crisis por la cual atravesaba ese sector, conllevó a que la agremiación que agrupa “Asociación Hotelera y Turística de Colombia” (COTELCO) interviniera por ellos ante el Estado, con el fin de buscar algunas medidas de alivio económico que les permitiera reactivar su economía. A nivel empresarial en general el Gobierno Nacional otorgó a través de decretos algunos beneficios tales como: “programa de apoyo al empleo formal (PAEF) • Programas de Apoyo para el Pago de la Prima de Servicios (PAP) • Programa de auxilio a los trabajadores en suspensión contractual • Programas y productos de financiamiento empresarial para acelerar la reactivación económica” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2021, p. 22).

Particularmente para el sector hotelero el Gobierno Nacional aprobó mediante Ley 2068 de 2020 numeral 4 y la Ley 2155 artículo 65 “suspensión de la aplicación del IVA en este servicio hasta diciembre de 2022”.

Pese a los alivios mencionados anteriormente, esto no fue lo suficiente para el gran hueco financiero que le produjo a este subsector de la economía, lo cual conllevó a que buscaran la forma de crear mecanismos que le permitiesen seguir activos en el mercado.

Mecanismos los cuales requería necesariamente del conocimiento por parte de la gerencia o de la administración que le permitieran la toma acertada de decisiones en materia de inversión y financiación, pero esta situación generó al interior de los hoteles una problemática debido al

posible desconocimiento por parte de sus dirigentes sobre el portafolio de instrumentos financieros, las características y riesgos de cada uno de ellos, dejando de lado la posibilidad que exista de usar dichos instrumentos en su recuperación económica.

### **1.5 1.2 Formulación del Problema**

De acuerdo con la problemática anteriormente mencionada, requieren la realización de un monitoreo de instrumentos financieros en las empresas del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga, que permita establecer el elemento clave en la recuperación económica, motivo por el cual conllevo a realizar la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el elemento clave en la recuperación económica del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga?

### **1.6 1.3 Sistematización del Problema**

A continuación, se presenta los cuestionamientos necesarios que permiten el acercamiento a la pregunta de investigación formulada en el ítem anterior:

¿Cuáles son los instrumentos financieros que están estructurados en el mercado en general en términos de la inversión, financiación y operación en el tejido empresarial que apoyen al proceso de toma de decisiones?

¿Cómo evidenciar las buenas prácticas en el uso de los instrumentos financieros en el sector hotelero?

¿Cuál sería la batería de drivers financieros ajustados a las dinámicas del sector con los cuales los dirigentes puedan testear las operaciones, mejorando la toma de decisiones en términos del financiamiento y la inversión?

#### **1.4 Planteamiento y Justificación del Trabajo**

El motivo que origino la idea investigación surge del interés por parte de la autora por el área financiera mediante el trabajo de grado titulada: “Análisis del Monitoreo de Instrumentos Financieros, que Contribuye al Sostenimiento Económico y Financiero del Sector Hotelero”. Este aporte se materializa con los productos propuestos en relación con base de datos de las empresas objeto de estudio, el análisis realizado tanto de la situación financiera de cada de las empresas de la actividad hotelera, así como de la cultura financiera que tienen los gerentes y administradores y el documento estructurado final de grado.

Este tipo de empresas hace parte del subsector económico de turismo el cual hace parte de la actividad económica de servicios, el cual representa un renglón muy importante de la economía nacional.

Entre las actividades económicos del sector turismo se tienen las siguientes: empresas de alojamiento; bares, restaurantes y servicios de comida a domicilio; transporte aéreo, terrestre y marítimo; renta de vehículos; agencias de viajes, operadores turísticos, y guías turísticos; operadores profesionales de congresos y ferias; servicios de entretenimiento cultural y deportivo (museos, zoológicos, jardines botánicos, parques de diversiones, casinos, zonas deportivas) (Camacho y Vanegas, 2020h, p 1).

Esta amplia gama de actividades que compone este subsector de la economía, representa

una ventaja importante en términos financieros, gracias a los ingresos que de allí se generan lo cual se ve reflejado en la generación de aporte al producto interno bruto, el cual fue importante hasta el año 2019 pero que debido al surgimiento del Covid en el 2020 decayó según Camacho y Vanegas (2020i) obteniendo “pérdida equivalente a 20,1 billones de pesos, que podría representar el 1,5 por ciento del PIB de Colombia del año 2020” (p.1).

Siendo las empresas de la actividad hotelera según Camacho y Vanegas (2020) “uno de los mayores aportantes de ingresos en este sector económico” (p.1).

Entendida esta actividad según la organización mundial del turismo OMT citado en Camacho y Vanegas (2020) “como la actividad de visitantes en lugares distintos de su residencia habitual, durante un período de tiempo menor a un año y por un propósito distinto al de ser empleado por una entidad residente en el lugar visitado” (p.1).

En las empresas de manera inmersa, por parte de la alta gerencia debería existir cultura financiera. De ahí que, si no existe conocimiento acerca de estos dos factores, es muy difícil que las empresas puedan funcionar. Es por esto por lo que se tiene la necesidad de realizar el monitoreo de instrumentos financieros en las empresas de la actividad hotelera.

Es importante que en todas las empresas exista conexión en la dinámica administrativa y financiera, que le permita cumplir con sus objetivos misionales y así mismo que tengan una capacidad de adaptación a los cambios que puedan surgir en el entorno, mediante el uso de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado. Motivo por el cual es de gran importancia que desde la gerencia o administración de la actividad hotelera se logre gestionar y administrar en forma adecuada los recursos financieros en relación con la cultura financiera.

De ahí que esta investigación permite definir el grado de manejo de las finanzas, y como dicho entendimiento permitió que la gestión desarrollada en el periodo de pandemia les permitiera

a las empresas mantenerse tras la adversidad provocada por dicho acontecimiento.

### **1.5 1.5 Objetivos**

Para el Desarrollo del presente trabajo de grado la autora del mismo propone desarrollar unos objetivos que permitan dar tanto la estructura necesaria como el análisis del mismo.

#### ***1.5.1 Objetivo General***

Analizar como mediante el monitoreo de instrumentos financieros se contribuye al sostenimiento económico y financiero del sector hotelero.

#### ***1.5.2 Objetivos Específicos***

- Determinar que instrumentos están estructurados en el mercado en general en términos de la inversión, financiación y operación en el tejido empresarial que apoyen el proceso de toma de decisiones.
- Evidenciar cuáles instrumentos financieros son utilizados por el sector hotelero, que entregue evidencias de las buenas prácticas, y la utilización de estos para la toma de decisiones.
- Definir el grado de manejo de las finanzas por parte de los gerentes y administradores de las empresas de la actividad hotelera, y como dicho entendimiento permitió que la gestión

desarrollada en el periodo de pandemia les permitiera a las empresas mantenerse tras la adversidad provocada por el Covid 19.

## 2. Capítulo II: Aspectos Referenciales

Con el objetivo de aportar elementos empíricos, la presente investigación requiere de una revisión sistemática pormenorizada de los aportes, herramientas, y supuestos que teóricos han aportado para robustecer el componente empírico, por lo cual está fundamentada en un marco teórico, marco conceptual y marco legal.

### 1.6

#### 1.7 2.1 Marco Teórico

Entre las teorías de las finanzas, se tienen las siguientes: Teoría de la utilidad esperada, Teoría del Riesgo.

La “Teoría de la Utilidad Esperada” se le atribuye según Bernoulli (1954) a Von Neumann y Morgenstern (vN-M) (p.28).

Según Pascale (2011) demuestran de la insuficiencia del valor monetario esperado (VME) como criterio para decisiones riesgosas y arribando a la teoría de la utilidad esperada (UE). En el VME, en situaciones de elección se supone que el objetivo es maximizar el rendimiento esperado en dinero (p.191).

Según Bernoulli (1954) “esta teoría tiene como sostén teórico para fundamentar un mecanismo racional de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, explicando la conducta de los agentes con el objetivo de llegar sistemáticamente al óptimo de la decisión” (p.28)

Según El Alabi & Gastón (2015) los autores proponen cuatro axiomas de comportamiento, ya que, si el orden de preferencias de los agentes se ajusta a dichos axiomas, entonces el resultado de dicha conducta conduce a una maximización de la

utilidad. Para la definición de los axiomas, se supone que el individuo tiene preferencias definidas sobre un conjunto potencial de loterías. Los axiomas que proponen son los siguientes:

a. *Completitud* \_ Dadas dos loterías posibles, el individuo tiene la posibilidad de definir si prefiere una u otra, o si es indiferente entre las dos.

b. *Transitividad*. Imagina tres loterías  $L_1$ ,  $L_2$  y  $L_3$ . Si el individuo prefiere  $L_1$  a  $L_2$  y  $L_2$  a  $L_3$ , entonces el individuo debe preferir  $L_1$  a  $L_3$ . Es decir,  $L_1 \succ L_2$  y  $L_2 \succ L_3$ , entonces  $L_1 \succ L_3$ .

c. *Continuidad*. El individuo debe ser capaz de asignar una probabilidad  $p$  de modo que le sea indiferente elegir una lotería intermedia simple  $L_2$  o una lotería compuesta  $pL_1 + (1 - p)L_3$ .

d. *Independencia*. La noción de este axioma hace referencia a que dadas dos loterías  $L_1$  y  $L_2$ , las preferencias entre ellas no se ven afectadas si se incluye una tercera lotería  $L_3$ . De aquí surgen los conceptos de valor esperado de la riqueza,  $E(x)$  y utilidad esperada,  $E[U(x)]$  siendo

$$E(x) = \sum_{i=1}^n p_i \times x_i$$

donde  $p_i$  representa la probabilidad de ocurrencia asociada al  $i$ -ésimo evento y  $x_i$  la riqueza correspondiente a dicho estado de la naturaleza.

$$E[U(x)] = \sum_{i=1}^n p_i \times u(x_i)$$

donde  $p_i$  representa la probabilidad de ocurrencias asociadas al *vigésimo* evento;  $x_i$  la riqueza correspondiente a dicho estado de la naturaleza y  $u(.)$  la función de utilidad para la riqueza (p.28).

La idea central de la teoría según Pascale (2011) “consiste en que es una apuesta realizada con iguales oportunidades no es necesariamente equitativa, salvo cuando implica para el jugador ventajas y desventajas iguales” (p.192).

Los axiomas, en los cuales se asienta esta teoría son el ordenamiento que involucra dos principios, el de asimetría (el sujeto prefiere una naranja a una ciruela) y transitividad (si el sujeto prefiere una naranja a una ciruela y una ciruela a una pera, preferirá una naranja a una pera); el axioma de la continuidad (de comodidad operativa matemática) y el de independencia. A partir de estos axiomas, la función de utilidad se basa en algunas propiedades como: debe ser el resultado A preferible al B, la utilidad de A es mayor que B (Pascale, 2011, p.192).

A continuación, se presenta la otra teoría que sustenta este proyecta de grado, que hace referencia a la teoría del riesgo.

### Teoría del Riesgo

La teoría del riesgo es referimos a Frank Knight (1921).

Quien efectuó los primeros aportes de significación en el área estableciendo la distinción entre riesgo e incertidumbre. Dice el autor “incertidumbre debe ser tomada en un sentido radicalmente distinto de la noción familiar de riesgo, de la cual nunca ha sido adecuadamente separada ... aparecerá que una incertidumbre mensurable, o riesgo propiamente dicho, es bien diferente de la no mensurable incertidumbre.” Así mismo,

hablando del cálculo de probabilidades vinculado al tema, señala que “refleja la tentativa de naturaleza creativa de la mente humana frente a lo desconocido” (Pascale, 2011, p.192).

## 1.8

### 1.9 2.2 Marco Conceptual

Las variables bajo las cuales se estudiarán el presente proyecto de investigación son las siguientes: alfabetismo financiero, educación y cultura financieras.

#### 2.2.1 *Alfabetismo financiero*

La falta de educación financiera según López (2019) “lleva a las familias a abusar del crédito y a endeudarse por encima de su capacidad de pago como una alternativa de oxigenación a sabiendas de lo que ello pueda acarrear en el presupuesto familiar” (p.39).

Según el diario Portafolio (s.f) en Colombia los niveles de analfabetismo financiero hoy llegan al 95 por ciento de acuerdo con Mónica Aparicio Smith directora de Fondo de Garantía Financiera (Fogafín).

Esto es ocasionado, por el desconocimiento que se tiene con respecto a los fundamentos en finanzas para poder entender el valor del dinero en el tiempo, valor presente, valor futuro, interés, tasas de interés, anualidades e instrumentos financieros.

Lo que hace que las personas no tomen decisiones adecuadas a la hora de gestionar sus finanzas. De ahí que las decisiones tengan un papel muy importante en la educación financiera, las cuales son influenciadas por las emociones, las creencias o por estados.

Según Vizuite (2020) “para las decisiones las emociones juegan un rol muy importante, Así, la emoción no es solo un límite a la razón, sino que la condiciona, la modela y le da sentido” (p. 12). De ahí que toda decisión que se tome siempre irá cargada de emociones. Según Jensen y Meckling (1994) “en la mayoría de los casos las personas son capaces de ocultar sus emociones, actuando de forma racional” (p.10).

### ***2.2.2 Educación Financiera***

Contar con un mínimo de conocimiento en el contexto financiero, trae como beneficio en cierta forma la estabilidad económica. Esto debido al gran portafolio de productos y servicios financieros que existen en el mercado.

Para obtener cultura financiera se debe empezar por educación financiera, que le permita adquirir las herramientas suficientes para la administración del dinero.

Constituyéndose en “una herramienta que brinda elementos de análisis para la comprensión de las políticas sociales y económicas que le permiten formar criterios en asuntos financieros, permitiendo según” (Rivas, 2017, p.11) que las personas tomen mejores decisiones a lo largo de su vida, reduciendo la probabilidad de crisis personales o familiares.

Así mismo la educación financiera según el Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera para América Latina y el Caribe, (2005) el proceso por el cual los consumidores/inversores financieros mejoran su conocimiento sobre los productos, conceptos y riesgos financieros y, a través de información, instrucción y/o consejo objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para adquirir una mayor concienciación de los riesgos y oportunidades financieras, para tomar decisiones informadas, para saber dónde

acudir para pedir ayuda y adoptar otras medidas efectivas para mejorar su bienestar financiero" (p.5).

De ahí que esta debe ser objetiva e imparcial, ya que es hay en donde se adquieren las bases y fundamentos para entender el valor del dinero en el tiempo, así como el impacto que se tiene frente a una transacción financiera el tema correspondiente al valor presente, valor futuro, tasas de interés, anualidades e instrumentos financieros básicos, así como otros temas relacionados con instrumentos financieros.

Lo anterior es con el fin de poder obtener expansión financiera y que esta se vea traducida en las decisiones que se tomen en materia de inversión y financiación.

Esto ha hecho que el tema la educación financiera, haya ido cobrando importancia y se ha convertido en un tema de gran preocupación tanto para el estado como para la sociedad, dado que es un tema que aplica en todo el transcurso de la vida, pero el problema que hay es que no existe el suficiente conocimiento de cómo hacerlo.

El Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera (2005), define la educación financiera como “una herramienta para promover el crecimiento, la confianza y la estabilidad económica, junto con la regulación de las instituciones financieras y la protección del consumidor (incluida la regulación de la información y la orientación)” (p. 5)

Dentro de las buenas prácticas para la educación financiera se tienen las siguientes “Acción pública para la educación financiera, el papel de las instituciones financieras en educación financiera, educación financiera para los ahorros de jubilación y programas de educación financiera (Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera, 2005, p. 6).

Es por esto que se hace importante obtener educación financiera a través de un programa de educación financiera, debido a que “las personas - familias no tienen información relevante

sobre cultura financiera, existiendo desconocimiento, acerca de invertir en los distintos rubros de inversiones, existiendo temor y desconfianza” (Cabanillas, 2021, p.106).

El objetivo de un programa de educación financiera es, formar personas con respecto al manejo del dinero, permitiendo desarrollar competencias necesarias para la planeación, administración y toma de decisiones en materia económica y financiera que en el mediano y largo plazo tiene efectos sobre el bienestar individual, social y el crecimiento económico un País.

Su enfoque debe estar orientado “para satisfacer las necesidades y el nivel de instrucción financiero de su audiencia, así como para reflejar la preferencia de dicho público objetivo sobre cómo recibir información financiera” (Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera, 2005d,p. 6)

Según Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera (2005e) “deben centrarse en cuestiones de alta prioridad que, dependiendo de las circunstancias nacionales, pueden incluir aspectos importantes de planificación financiera de la vida”. (p. 5)

De ahí que en su ejecución se deba enfocar a aspectos prioritarios con respecto a la planificación financiera que se tiene en la vida de todo individuo tales como el ahorro y la deuda, dependiendo de las circunstancias del entorno.

Los cuales requieren de la adquisición de unas competencias previas tales como economía que sirva como fundamento en el proceso de formación y las matemáticas que sirvan para adquirir los fundamentos matemáticos conceptuales tales como el valor del dinero en el tiempo, anualidades, valor presente, valor futuro, valor presente neto, intereses, tasas de interés en sus diferentes modalidades, período.

Tanto el marco regulatorio como administrativo “debe ser considerada como una herramienta para promover el crecimiento, la confianza y la estabilidad económica, junto con la

regulación de las instituciones financieras y la protección del consumidor” (Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera, 2005, p.5).

Según este mismo autor, debe ser visto “como un proceso continuo, permanente y para la vida, en particular teniendo en cuenta la creciente complejidad de los mercados, necesidades variadas en diferentes etapas de vida, e informaciones cada vez más complejas” (p. 6)

### ***2.2.3 Cultura Financiera***

La cultura financiera es un tema muy importante en las finanzas en la vida de cualquier persona natural o jurídica. Cuando se habla de cultura se hace referencia al conjunto de costumbres y hábitos que le he es formado a una persona natural en lo largo de su vida, el cual se ve reflejado posteriormente en su comportamiento o hábitos.

Según Real academia española (2021) es un conjunto de modos de vida, costumbres, conocimientos y grado de Desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, en donde a través del conocimiento se adquiere el conjunto de bases que se pueda tener sobre un tema el cual se va aplicando de acuerdo con los modos de vida.

Por otra parte, cuando se habla de finanzas se hace referencia al manejo o uso que se le dé al dinero, según el Real Academia Española “perteneiente o relativo a la Hacienda pública, a las cuestiones bancarias y bursátiles o a los grandes negocios mercantiles”

De acuerdo con Higuera (2009) hace referencia a ideas, percepciones, actitudes, costumbres y reglas que compartimos frente al mundo del dinero y las instituciones que en él

intervienen, en donde las reglas que se compartan frente a las reglas del dinero es saber cómo se administra el dinero lo cual puede llevar una persona a obtener el éxito. (p. 21).

La cultura financiera corresponda al conjunto de hábitos que se adquieren para el manejo de las finanzas y constituyen la base para la toma de decisiones en materia de inversión o financiación, de ahí que una buena o mala decisión financiera obedezca a comportamientos que ya tengan un antecedente.

La cultura financiera según Gallo (2022a) “implica una serie de conocimientos y actitudes que permite a las personas una gestión eficiente de sus finanzas personales, tomando adecuadas decisiones en referencia al manejo de los recursos tanto personales como familiares” (p.1)

Según Gallo (2022) existe en la cultura financiera dos principios básicos que son el valor del dinero en el tiempo y el costo de oportunidad de los recursos. Valor del dinero en el tiempo está referido a que una cantidad de dinero, hoy, tiene más valor que dentro de un determinado tiempo.

Mientras que el costo de oportunidad de los recursos guarda relación con que por el uso de todo aquello que tenga un valor económico (dinero en efectivo, bienes o servicios) debemos pagar unos intereses, si es que los cancelamos en fecha distinta a la que nos han sido prestados (P.1).

Es a través de la cultura financiera, lo que permite que una persona tome mejores decisiones financieras y realice una correcta planeación y distribución del dinero, conocer el valor del dinero, diferentes alternativas financieras que existen para poder hacer uso correcto del dinero y conocimiento acerca de unos conceptos fundamentales en las finanzas tales como: ingresos, costos, gastos, inversión, presupuesto e impuestos, portafolio de inversión, portafolio de financiación.

Lo cual trae muchas ventajas, entre ellas buenas prácticas frente a la captación y uso del dinero, generación de la cultura de ahorro, consumo responsable del dinero diferenciando entre un costo y gasto y permite conocer en qué momento se debe hacer un gasto que sea por necesidad o por ostentación.

Pero así mismo la falta de cultura financiera lo que genera la toma incorrectas decisiones en materia financiera ya sea de inversión o financiación, conllevando a las personas por una parte adquieran endeudamiento y por otra falta de ahorro, lo cual según Olmos (2007) “la insuficiencia de ahorro es un factor importante de freno al avance económico de largo plazo o una fuente de problemas coyunturales, especialmente para países que carecen de prestigio permanente en los mercados financieros internacionales” (p. 55).

### **1.10 2.3 Marco legal**

A continuación, se presenta el marco legal que rige en Colombia la cultura financiera:

*2.3.1 Constitución Política de Colombia:* “El pueblo de Colombia, en ejercicio de su poder soberano, representado por sus delegatarios a la Asamblea Nacional Constituyente, invocando la protección de Dios, y con el fin de fortalecer la unidad de la Nación y asegurar a sus integrantes la vida, la convivencia, el trabajo, la justicia, la igualdad, el conocimiento, la libertad y la paz, dentro de un marco jurídico, democrático y participativo que garantice un orden político, económico y social justo, y comprometido a impulsar la integración de la comunidad latinoamericana, decreta, sanciona y promulga la siguiente: Constitución Política de Colombia (Constitución Política de Colombia, 1991).

*Constitución Política de Colombia. artículo 2º. Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.*

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares.

2.3.2 Ley 115 de 1994, artículo 5. Fines de la educación: De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines: “[...] 3. La formación para facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación (Ley 115, 1994).

2.3.3 Ley 115 de 1994, artículo 5. Fines de la educación: De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, la educación se desarrollará atendiendo a los siguientes fines: “[...] 9. El Desarrollo de la capacidad crítica, reflexiva y analítica que fortalezca el avance científico y tecnológico nacional, orientado con prioridad al mejoramiento cultural y de la calidad de la vida de la población, a la participación en la búsqueda de alternativas de solución a los problemas y al progreso social y económico del país” (Ley 115, 1994).

2.3.4 Ley 115 de 1994, artículo 13. Objetivos comunes de todos los niveles. Es objetivo primordial de todos y cada uno de los niveles educativos el Desarrollo integral de los educandos mediante acciones estructuradas encaminadas a: “[...] c) Fomentar en la

institución educativa, prácticas democráticas para el aprendizaje de los principios y valores de la participación y organización ciudadana y estimular la autonomía y responsabilidad”. Por su parte, el artículo 31 establece como obligatoria la enseñanza de las ciencias económicas en la educación media académica.

2.3.5 *Ley 1450 de 2011*, “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014”. (Ley 1450, 2011). *artículo 145*. Programa de Educación en Economía y Finanzas. “El Ministerio de Educación Nacional incluirá en el diseño de programas para el Desarrollo de competencias básicas, la educación económica y financiera, de acuerdo con lo establecido por la Ley 115 de 1994” (Ley 1450, 2011).

2.3.6 *Decreto 457 de 2014*: “Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional para la Educación Económica y Financiera, se crea una Comisión Intersectorial y se dictan otras disposiciones.” (Decreto 457, 2014).

2.3.7 *Ley 49 de 2014*: “establece la Cátedra de Educación Financiera en la Educación Básica y Media en Colombia” (Ley 49, 2014).

*Ley 49 de 2014, artículo 3*. “Por medio de la presente ley faculta al Ministerio de Educación para que incluya en el diseño de programas de educación básica y media, los contenidos necesarios para el Desarrollo de competencias elementales, en economía y nociones básicas de educación financiera, según lo establecido en la Ley 115 de 1994”. (Ley 49, 2014).

### **3. Capítulo III Marco metodológico**

A continuación, se presenta el diseño metodológico utilizado en el presente trabajo de grado, el cual consta de: operacionalización de variables, tipificación de la investigación, diseño de la investigación, metodología, población y muestra y análisis de datos.

#### **1.11 3.1 Operacionalización de Variables**

Las variables que se trabajaron en la investigación fueron:

1. Características socioeconómicas de los dirigentes
2. Nivel de educación y cultura financieras
3. Planificación estratégica
4. Análisis funcional de la gerencia financiera
5. Proceso de planificación y control financiero
6. Existencia de mecanismos de control estratégico y operativo
7. Parámetros para la toma de decisiones financieras en el largo plazo
8. Parámetros para la toma de decisiones financieras en el corto plazo
9. Gerencia del valor
10. Gestión del talento humano
11. Endomarketing
12. Business intelligence (Inteligencia empresarial)

### **1.12 3.2 Tipificación de la Investigación**

Esta investigación es de enfoque cuantitativo y de tipo descriptiva, en la cual se analiza información cuantitativa que permita definir por una parte el grado de manejo de las finanzas por parte de los 9 directivos de las empresas de la actividad hotelera en los hoteles de 4 y 5 estrellas en Bucaramanga, y como dicho entendimiento permitió que la gestión desarrollada en el periodo de pandemia les permitiera a las empresas mantenerse tras la adversidad provocada por dicho acontecimiento y por otra parte que permita establecer la situación financiera a nivel de indicadores financieros de cada una de estas empresas.

### **1.13**

### **1.14 3.3 Diseño de la Investigación**

Para el Desarrollo de la presente investigación esta se encuentra enmarcada dentro de un estudio de corte cuantitativo, y diseño no experimental, por el contrario, se trata de un estudio de la cultura financiera de los directivos de las empresas de la actividad hotelera de cuatro y cinco estrellas de Bucaramanga. Así mismo, con respecto a la recolección de la información esta se realiza durante el período comprendido de abril a agosto de 2022.

Con relación a las fuentes de información a utilizar en esta investigación, son primarias y secundarias. Las primarias corresponden a la información obtenida directamente por cada uno de los hoteles en el instrumento aplicado y las secundarias se recurre a las bases de datos de la cámara de comercio denominada compite 360, para obtener información depositados por cada uno de los hoteles que respondieron el instrumento. La información que se obtuvo estuvo representada por estados financieros del último período contable e indicadores financieros.

Así mismo esta investigación es de tipo descriptivo-correlacional. Para el tratamiento y análisis de los datos fue usado la hoja de cálculo Excel y estadísticos descriptivos y correlacionales.

### **1.15**

### **1.16 3.4 Instrumento Aplicado**

Se diseñó una encuesta estructurada con el propósito de identificar las variables más representativas del tema objeto de estudio y al ser aplicada a la muestra seleccionada de forma aleatoria entrega unos resultados que se mostraran en el capítulo correspondiente a resultados.

### **1.17**

### **1.18 3.5 Metodología**

En un primer momento se desarrolló una investigación teórica, en la cual se pudo precisar los conocimientos básicos y los supuestos que dieron la estructura a la pregunta de investigación forjada, tales como los elementos de la educación financiera, la cultura y el alfabetismo financiero, labor que fue el sustento para el Desarrollo del análisis desarrollado de esta, en el contexto del tejido empresarial del sector hotelero para la ciudad de Bucaramanga.

Para el Desarrollo del proceso, se realizaron unas encuestas convalidadas aplicadas a los directivos del sector objeto de estudio e identificando los rasgos y tendencias que presentan los individuos evaluados, con lo cual se logró identificar rasgos característicos en el desempeño de las empresas con referencia al grado de cultura financiera que poseen dichos individuos en la gestión de su organización y en las decisiones que toman estos mismos.

Finalmente, se desarrolló un análisis pormenorizado de los estadios que evaluaba el instrumento, en la cual se alcanzó a contrastar las respuestas obtenidas con cada uno de los

directivos con lo cual poder definir el grado de manejo de las finanzas, y como dicho entendimiento permitió que la gestión desarrollada en el periodo de pandemia les permitiera a las empresas mantenerse tras la adversidad provocada por dicho acontecimiento.

## **1.19 3.6 Población y Muestra**

### ***3.6.1 Caracterización de la población y muestra***

La población estudiada son 9 hoteles de Bucaramanga categorizados dentro del Core escogido: Hoteles de 4 y 5 estrellas de la Ciudad de Bucaramanga.

La muestra obtenida fue de acuerdo con la voluntad y disponibilidad de cada uno de los directivos para el diligenciamiento del instrumento de recolección de la información.

## **1.20**

## **1.21 3.7 Análisis de Datos**

Una vez se efectuó el proceso de trabajo de campo, mediante la aplicación de un cuestionario a 9 directivos de empresas categorizadas dentro del Core escogido para la investigación, se procedió con la organización y tabulación de los datos, cuyos resultados y análisis se presentan en las siguientes secciones: Características socioeconómicas de los dirigentes, nivel de educación financiera y cultura financiera, planificación estratégica, análisis funcional de la gerencia financiera, proceso de planificación y control financiero, existencia de mecanismos de control estratégico y operativo, Parámetros para la toma de decisiones financieras en el largo plazo, Parámetros para la toma de decisiones financieras en el corto plazo, gerencia del valor, gestión del

talento humano, endomarketing y business intelligence. Iniciando con la presentación descriptiva de los resultados y terminado con el respectivo análisis de los resultados.

Para el análisis de resultados de la presente investigación con relación al instrumento de recolección de información aplicado el cual tiene una ponderación bajo la escala Likert (siempre: 5, frecuentemente:4, algunas veces:3, raramente:2, nunca:1), haciendo uso de la herramienta de Excel se construyó un score único, el cual estaba compuesto de variable, estimación y número de respuestas por cada uno de ellos. Una vez se obtuvo ese dato, se tomó el número de respuestas y se dividía entre el número total de respuestas con el fin de poder identificar el peso de la información por cada uno de ellos.

Con relación al análisis de los estados financieros de cada uno de los hoteles de la población, se realizó la búsqueda de los estados financieros a través de la página de compite 360 la cual recopila los estados financieros depositados por los comerciantes en la cámara de comercio de Bucaramanga. Una vez obtenida la información se descargó y se procedió a realizar el análisis cualitativo.

#### 4. Capítulo IV resultados

Para el Desarrollo de la caracterización de la dinámica administrativa y financiera de los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Bucaramanga se diseñó una encuesta estructurada con el propósito de identificar las variables más representativas del tema objeto de estudio y al ser aplicada a la muestra seleccionada de forma aleatoria entrega unos resultados que se mostraran en los siguientes acápite de este apartado.

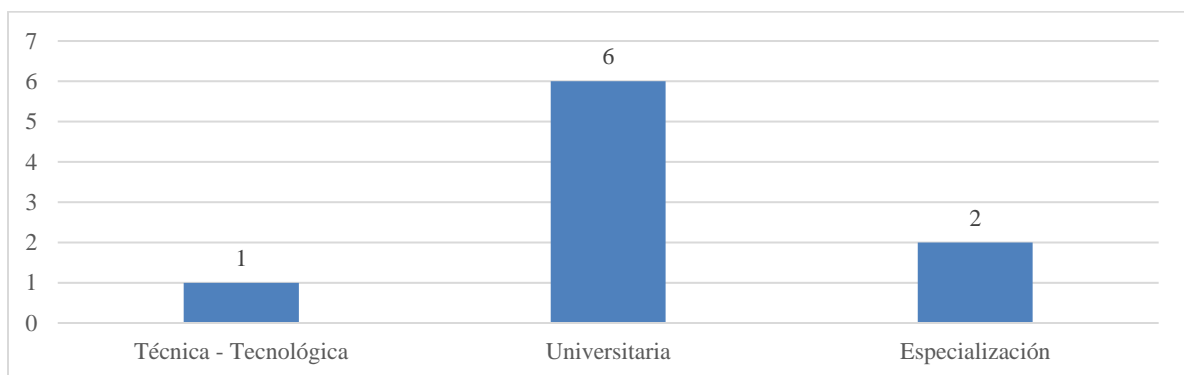
Así mismo el análisis realizado, se realiza de acuerdo con cada uno de los componentes aplicados en el instrumento.

#### 1.22

#### 1.23 4.1 Características Sociodemográficas

Dentro de las características estudiadas la primera de ellas fue identificar el nivel de estudio alcanzado por los administradores encuestados, la cual se concentra en los estudios medios y superiores (77,77%), el restante 22,22% alcanzaron un nivel de formación posgradual. (Ver Figura 1).

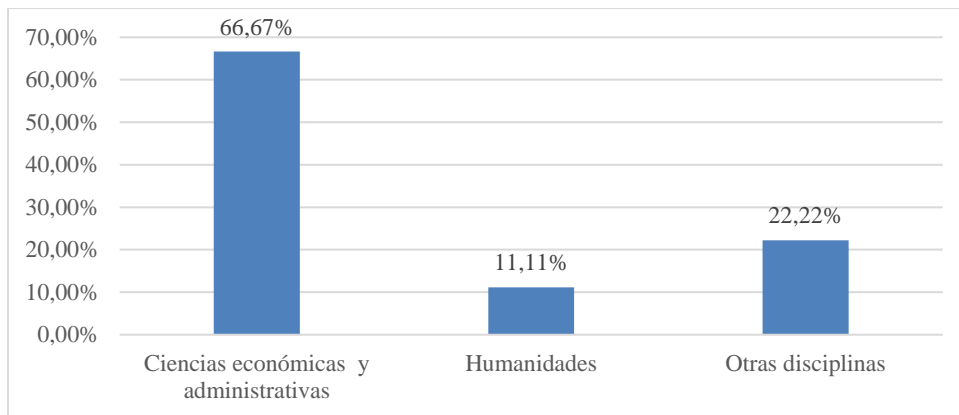
**Figura 1.** Nivel de formación de los directivos



En términos generales el nivel educativo medio alcanzado por los empresarios es bastante aceptable ya que la gran mayoría ha culminado los estudios técnicos o profesionales lo que les permite tener más herramientas no solo empíricas sino técnicas en el manejo y planificación financiera de sus empresas.

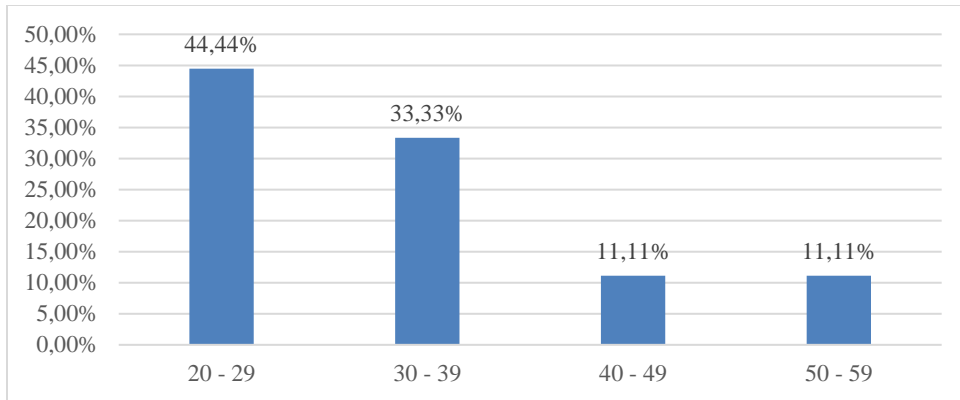
Ahora bien, con referencia a las áreas de conocimiento se encontró que dentro de los empresarios encuestados que han culminado el nivel profesional se identificó que la disciplina de mayor elección fueron las Ciencias Económicas con un 66.67%, seguido por otras disciplinas con un 22.22%, humanidades con un 11.11%. (Ver Figura 2).

**Figura 1.** Área del conocimiento profesional



Otra de las variables analizadas fue la edad, encontrando que la mayoría de los encuestados tienen una edad que oscila entre los 20 a 29 años, representando el 44.44% de la muestra, en segundo lugar, se encuentra el rango de edad comprendido entre los 30 a 39 años con un 33.33%, es decir, el 78% de los encuestados es menor de cuarenta años, mientras que el grupo restante (40 a 59 años) alcanza el 22.22%. (Ver Figura 3).

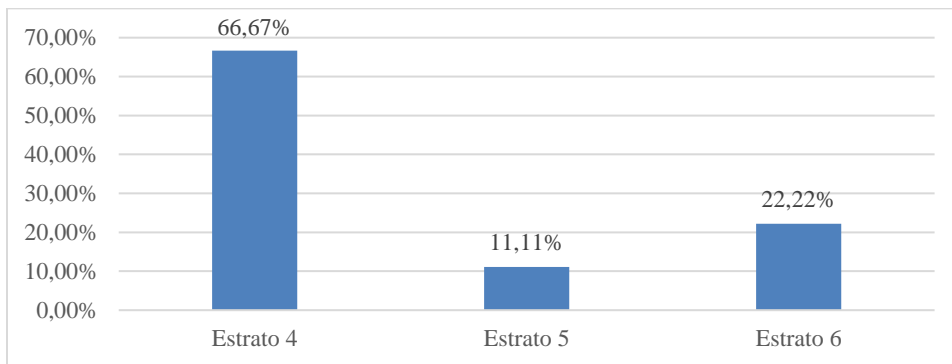
**Figura 2.** Rangos de edades de los empresarios encuestados



Se destaca que dentro del grupo de encuestados no existan personas mayores de 60 años ni menores de 20.

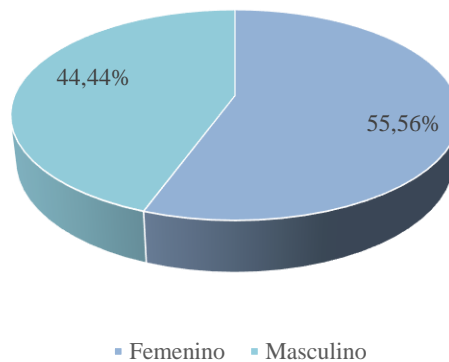
Por otra parte, la gran mayoría de los encuestados pertenecen al estrato IV al sumar el 66,67%, un 11,1% pertenece al estrato V, mientras el estrato Vi cuenta con un 22.22%, no hay registros de administradores en los estratos I, II y III. (Ver Figura 4).

**Figura 3.** Estrato social al que pertenecen los Administradores encuestados



La Figura 4 muestra que los empresarios encuestados son en esencia de clase media, destacándose el limitado alcance de los estratos V y VI dentro de la encuesta.

Por otra parte, al revisar el género que administra a los hoteles se pudo precisar que el 55.56% hace referencia a mujeres administradoras y el restante 44.44% a individuos de sexo masculino (ver figura 5).

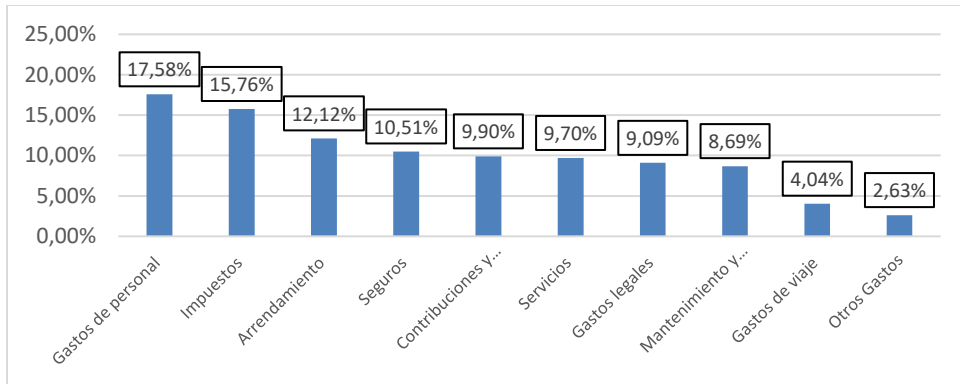
**Figura 4.** *Género de los Administradores encuestados*

#### 1.24 4.2 Educación y Cultura Financiera

Para el Desarrollo de este acápite se precisó el análisis desde ocho puntos de vista, con lo cual se pueda determinar el nivel que los administradores poseen en el estadio de la educación y cultura financiera, al igual del como manejan los recursos de la organización que gestionan en su ejercicio profesional.

Con respecto a la distribución del presupuesto que posee las empresas, los administradores indican que dichos capitales en su gran mayoría son destinados al manejo de personal con un 17.58%, seguido del pago de impuestos con un 15.76%, el pago de arriendos un 12.12% y el pago de los seguros con un 10.51% (ver figura 6).

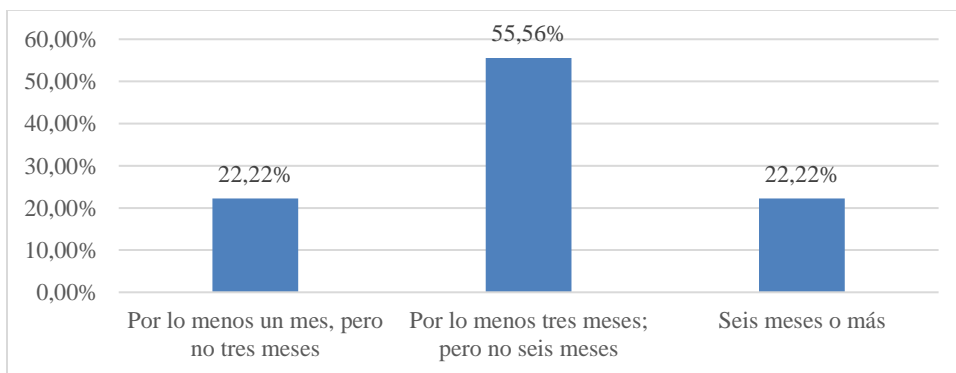
**Figura 5.** *Distribución del presupuesto empresarial*



La figura 7 permite ver que los rubros de gastos de viaje y otros gastos son los que menos se consideran a la hora de revisar la distribución del capital presupuestario pues solo el 6.67% de este se destina a cubrir dichos rubros.

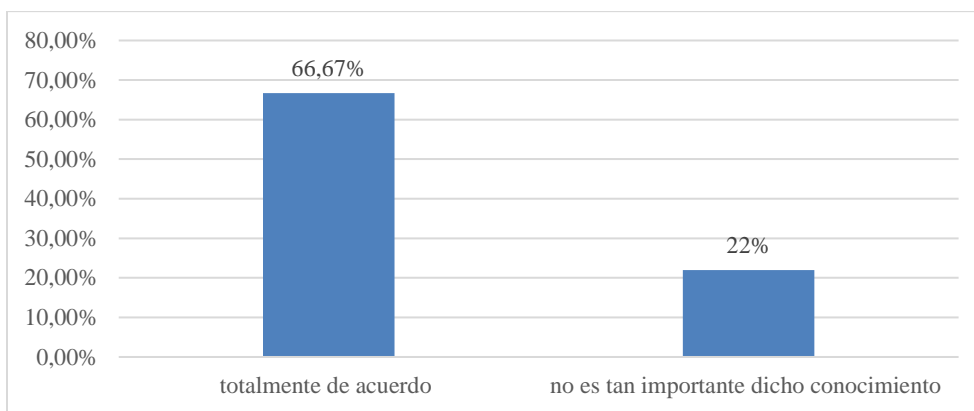
Otro de los aspectos revisados en materia de liquidez para la cobertura de los gastos de funcionamiento, los hallazgos son bastante particulares, pues los grandes hoteles solo son capaces de cubrir su operación sin dificultad entre 1 y máximo 3 meses con un 22.22% de las respuestas; por otra parte los demás hoteles de 5 y 4 estrellas pueden cubrir el ejercicio entre 3 y 6 meses, es decir el 55.56% de la muestra, y mayor a 6 meses hay evidencia que el 22.22% sería capaz de hacer esta operación, contando con un excelente fondo de liquidez para hacer dicha cobertura (ver figura 7).

**Figura 6.** Cobertura de gastos de funcionamiento



Ahora bien, con respecto a la importancia de los conocimientos en finanzas el 66.66% de los encuestados manifiestan estar totalmente de acuerdo que es requerido un buen manejo de las herramientas financieras, pero es muy peculiar que el 22% de la población haya indicado que no es tan importante dicho conocimiento y manejo (ver figura 8).

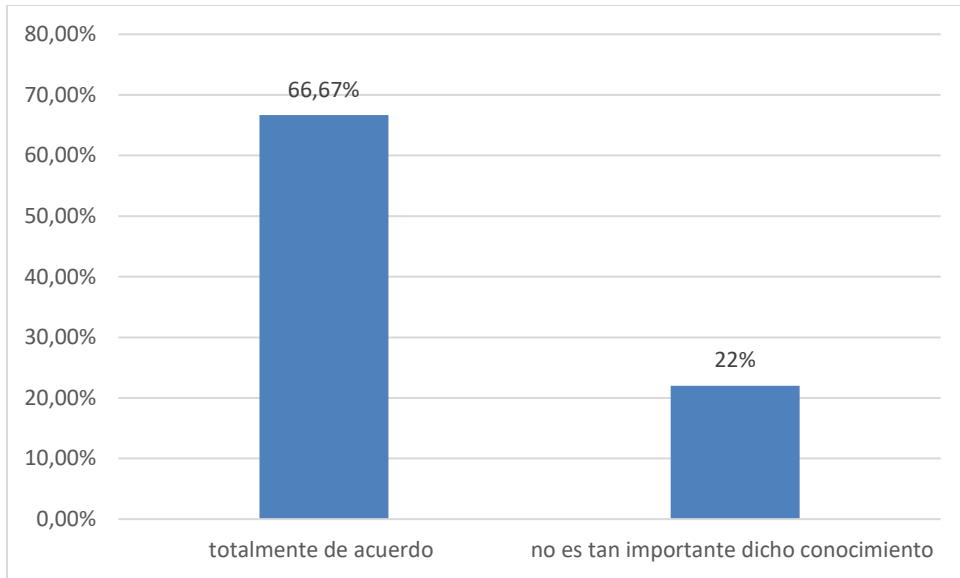
**Figura 7.** *Importancia de los conocimientos en finanza*



Fuente: Desarrollo de la autora del trabajo

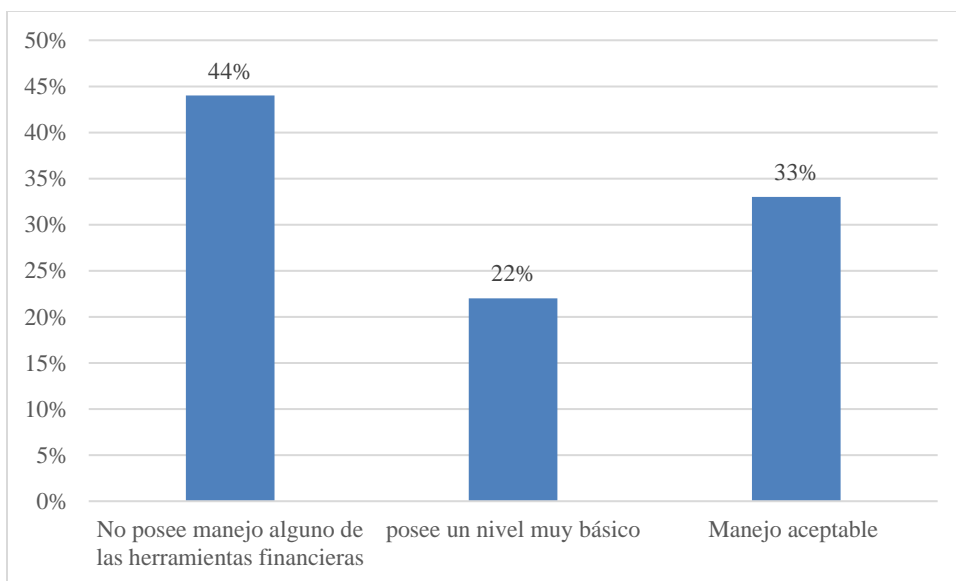
De igual manera el 66.66% de la muestra manifiesta estar de acuerdo que las finanzas son indispensables para el manejo específico de la empresa, y por otra parte el 30% al parecer esta confundido con dicho manejo pues su calificación eso deja ver en las respuestas otorgadas (ver figura 9).

**Figura 8.** *Manejo de las finanzas en la empresa*



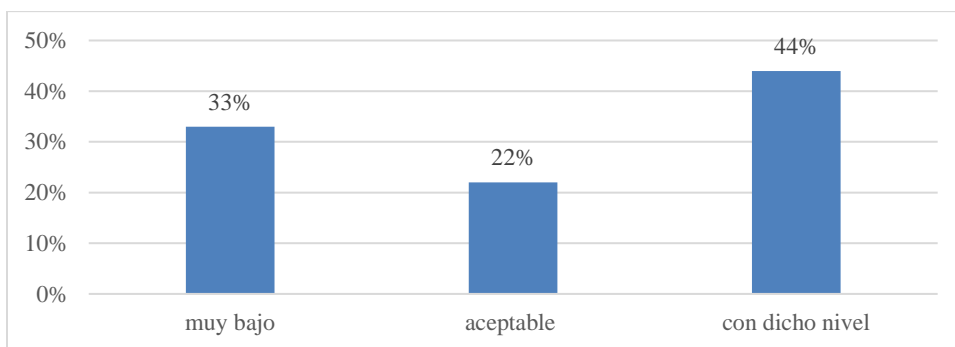
En referencia al grado de conocimiento de los colaboradores de la institución, la percepción de los administradores deja ver que el 44% de ellos no posee manejo alguno de las herramientas financieras, y un 22% posee un nivel muy básico en esta dinámica, y un 33% posee un manejo aceptable de las mismas (ver figura 10).

**Figura 9.** Grado de conocimiento de los colaboradores en herramientas financiera



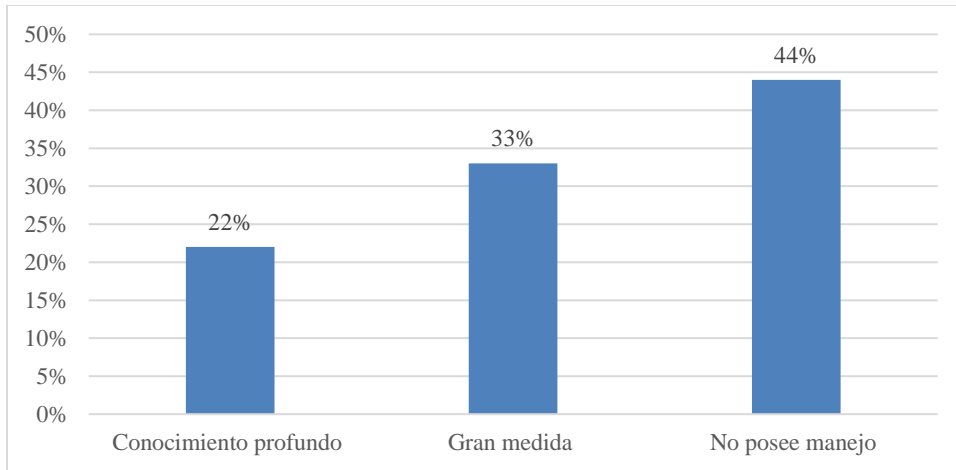
Una revisión sobre el conocimiento de las finanzas en directivos revela que el 33% de la muestra posee un conocimiento muy bajo, y de forma aceptable es un 22%, de igual forma en cierto nivel de manejo los datos indican que hay un 44% de los administradores con dicho nivel, pero ninguno de ellos maneja este tipo de herramientas con solvencia (ver figura 11).

**Figura 10.** *Conocimiento de las finanzas en Directivos*



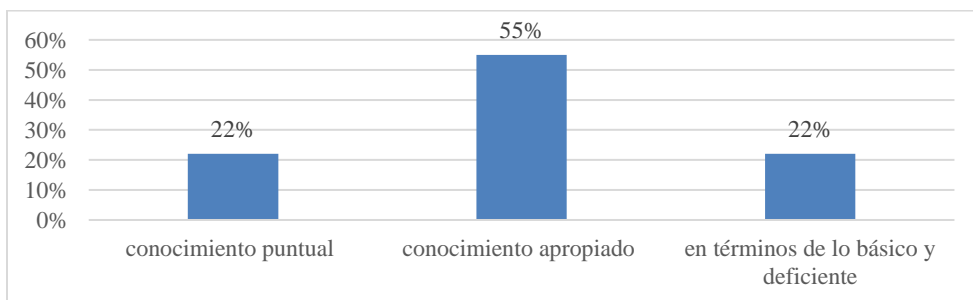
Con respecto al conocimiento del sistema financiero, se visualiza que el 22% de los administradores poseen un conocimiento profundo del sistema, mientras un 33% manifiesta conocerlo en gran medida, pero causa mucha curiosidad que el 44% de la muestra no posee un manejo y/o conocimiento apropiado del sistema financiero (ver figura 12).

**Figura 11.** *Conocimiento del sistema financiero*



En esta misma línea al preguntar sobre el conocimiento y de los productos financieros el 22% de los dirigentes manifiesta poseer un conocimiento puntual de dichas herramientas, mientras un 55% posee un conocimiento apropiado, finalmente el 22% el conocimiento está en términos de lo básico y deficiente, estado por lo cual se empieza a manifestar la problemática que se presenta en el sector objeto de estudio (ver figura 13).

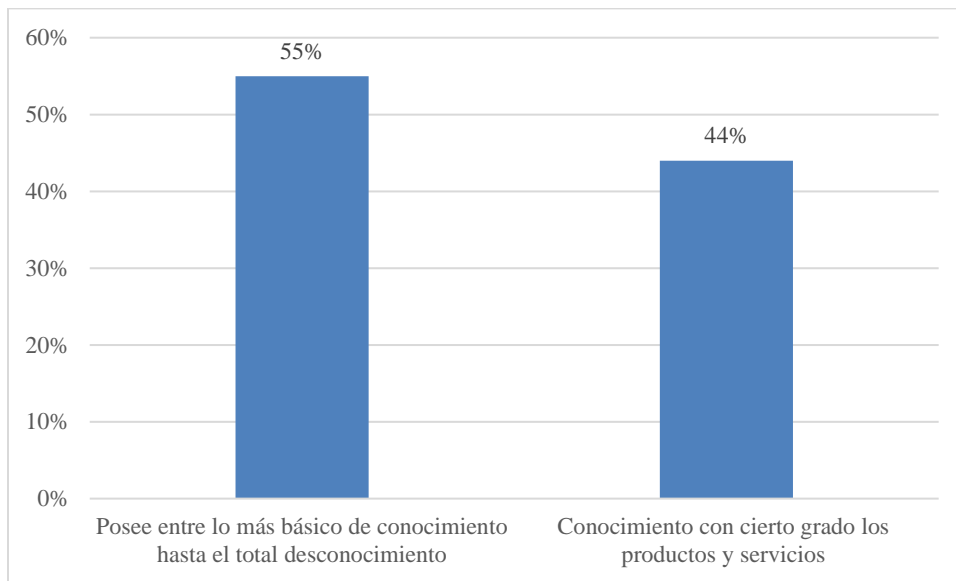
**Figura 12.** *Conocimiento de los productos financieros*



De igual manera al preguntar si se conoce los productos que ofrece el sector cooperativo ninguno de los encuestados manifiesta conocer con precisión dichos instrumentos, mientras un 44% indica poseer cierto conocimiento, mientras el 55% restante posee un conocimiento mínimo

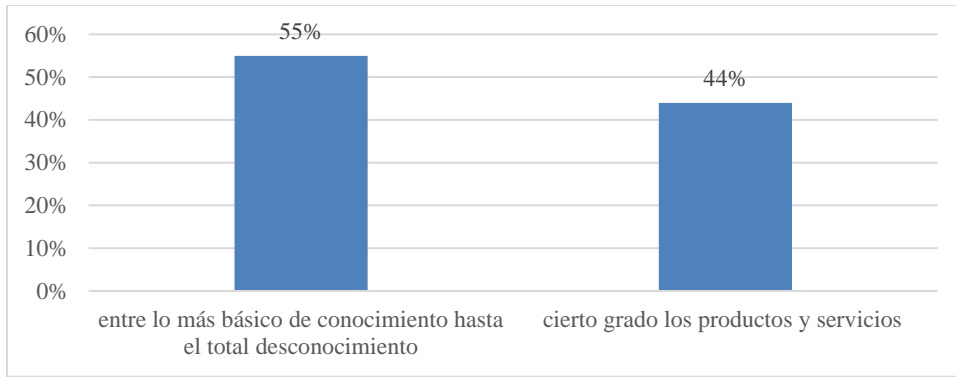
a nulo de las herramientas de este sector de la economía que también permite el apalancamiento (Ver figura 14).

**Figura 13.** *Conocimiento de productos que ofrece el sector cooperativo*



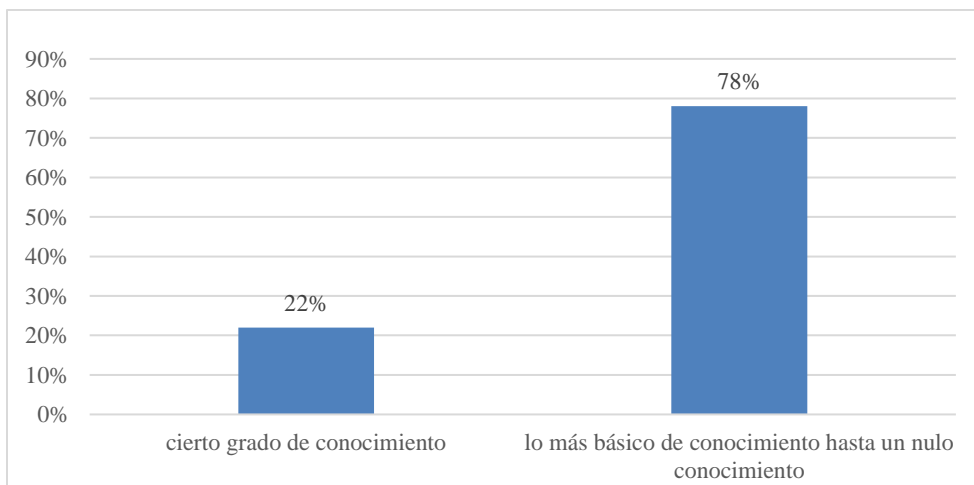
Al establecer el conocimiento que poseen los dirigentes con respecto a los servicios de los fondos privados hay un gran desconocimiento de este sector pues el 55.56% posee entre lo más básico de conocimiento hasta el total desconocimiento, tan solo un 44% indica conocer con cierto grado los productos y servicios que en el sector se manejan (ver figura 15).

**Figura 14.** *Conocimiento de productos que ofrece el sector cooperativo*

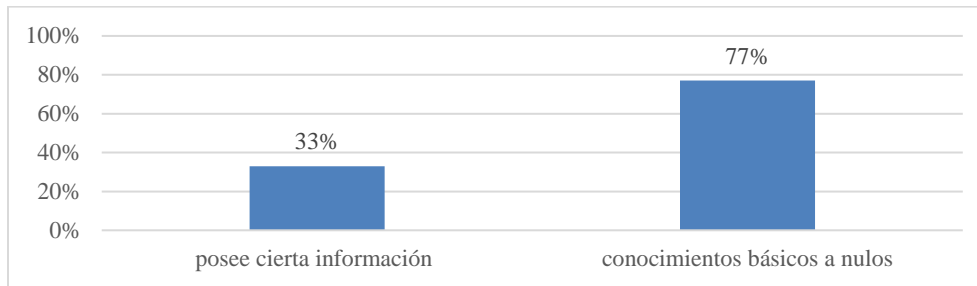


Por otra parte, el nivel de conocimiento del sector bancario de segundo piso sigue la misma tendencia, puesto que tan solo el 22% manifiesta tener cierto grado de conocimiento, es decir que alrededor del 78% de los directivos posee entre lo más básico de conocimiento hasta un nulo conocimiento de la dinámica de este sector (ver figura 16).

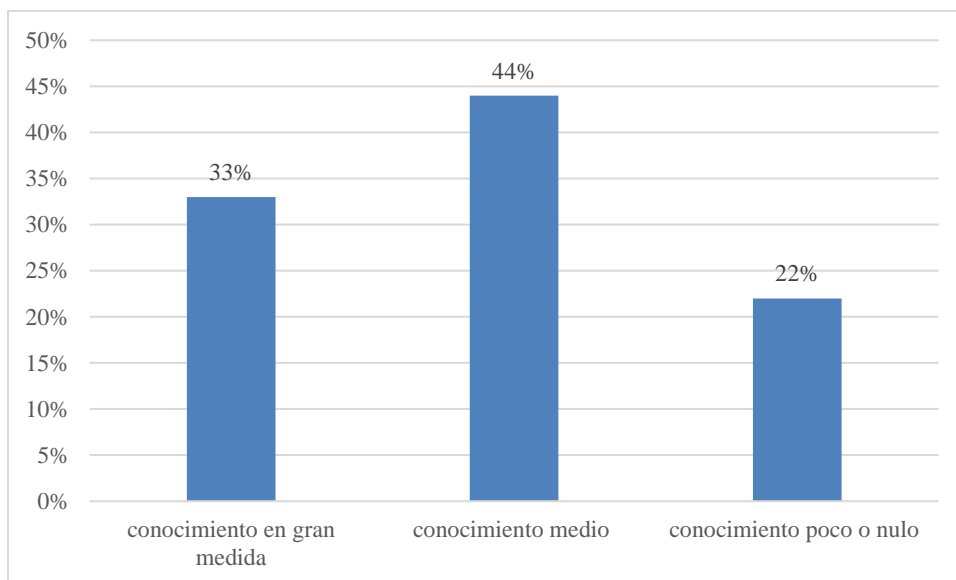
**Figura 15.** *Conocimiento que poseen los directivos del sector bancario de segundo piso*



Al igual que lo indicado anteriormente, los directivos indican que es poco el conocimiento y manejo de los bancos de inversión, tan solo el 33% indica poseer cierta información a este referente, el restante 77% sus conocimientos son básicos a nulos (ver figura 17).

**Figura 16.** *Conocimiento que poseen los directivos acerca de los bancos de inversión*

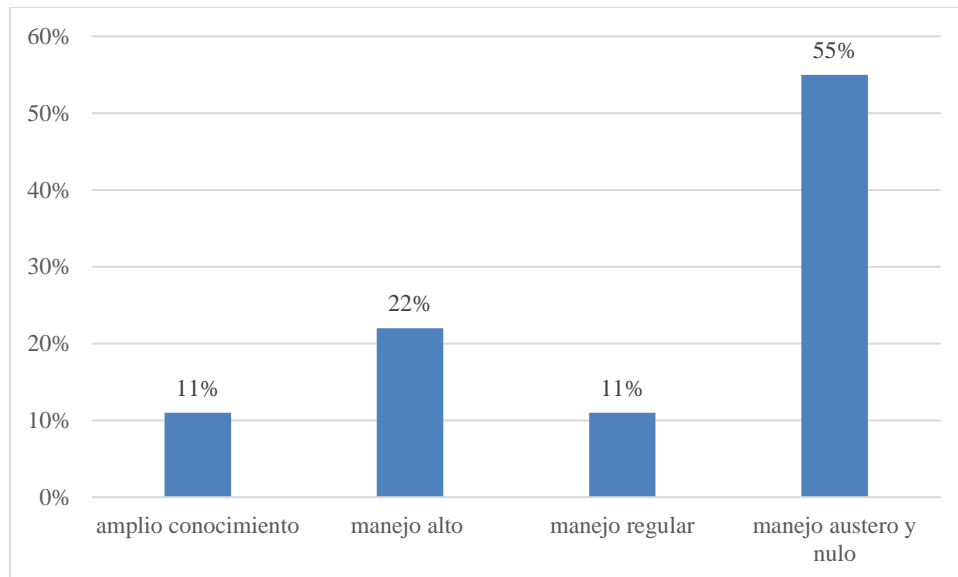
Ahora bien, con respecto al manejo de los AFP, hay una gran sorpresa, puesto que el 33% de la muestra manifiesta poseer conocimiento en gran medida, pero ninguno al 100%, el restante 77% posee entre un conocimiento medio (44%), y poco o nulo un 22%. (Ver figura 18).

**Figura 17.** *Conocimiento que poseen los directivos acerca de los AFP*

Finalmente el bloque dedicado al conocimiento de la dinámica del sector financiero lo complementa el conocimiento de los fondos de inversión colectivo, el cual mejora en cierta forma con respecto a los demás sectores del sistema financiero, pues los resultados informan que el 11%

de los administradores indican que poseen amplio conocimiento de la dinámica de estas instituciones, en cuanto a un manejo alto se encuentra el 22% de la muestra, un 11% posee un manejo regular, y el restante 55% un manejo austero y nulo. (Ver figura 19).

**Figura 18.** *Conocimiento de los directivos acerca de fondos de inversión colectiva*



El bloque de conocimiento sobre conceptos puntuales de las finanzas como lo es la inversión, el riesgo, la incertidumbre, crédito, remesa, seguro, cobertura, apalancamiento, flujo de caja, gerencia del valor y costo de capital (ver tabla 1), se logró evidenciar que los temas que mejor dominan es el flujo de caja e inversiones con un 77% de congruencia en los temas (ver tabla 2).

**Tabla 1.** Nivel de conocimiento de conceptos financieros

temas	Índice de inversión	Riesgo	Incertidumbre	Crédito	Comercio	Régulo	Libertad	Cobertura	Apalancamiento	Fuente de caja	Diferencia del Valor	Gasto de capital
<b>Muy Alto</b>	7%	1%	0,0%	4%	2,2%	,4%	3%	3,	4,44%	,7%	3%	,5%
<b>Alto</b>	2%	6%	4,4%	3%	3,3%	,3%	4%	4,	4,44%	,2%	3%	,0%
<b>Medio</b>	0,0%	2%	4,4%	2%	3,3%	,1%	1%	1,	1,11%	,0%	2%	,3%
<b>Bajo</b>	0,0%	0,0%	1,1%	0,0%	,0%	,1%	1%	1,	0,0%	,0%	0%	,1%
<b>Nulo</b>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,1%	,0%	0%	0,	0,0%	,0%	1%	,0%



De igual forma es evidente que los temas que más poseen problemas de comprensión son los de incertidumbre y riesgo, dos temas que son muy necesarios para mejorar las condiciones de las empresas en coyunturas extremas como lo fue el periodo de pandemia, los demás temas aunque no hay un manejo apropiado del mismo se mantienen con regularidad, pero que en definitiva se evidencia un conocimiento profundo de los conceptos gerenciales que la gerencia general y sobre todo la financiera debe de abordar y tomar decisiones con los hechos y manejos que se le dan a las variables que afectan las dinámicas de las empresas.

En la tabla 2 se puede apreciar el nivel de conocimiento sobre la dinámica del Banco Central y la gestión mediante política económica. (Ver tabla 2).

**Tabla 2.** *Conocimiento en las políticas económicas*

Ítems	Políticas			
	y actividades Banrepública	Política Monetaria	Política Fiscal	Política Cambiaria
<b>Muy Alto</b>	11,11%	0,00%	11,11%	11,11%
<b>Alto</b>	55,56%	55,56%	33,33%	22,22%
<b>Medio</b>	0,00%	0,00%	11,11%	11,11%
<b>Poco</b>	0,00%	11,11%	11,11%	44,44%

<b>Nulo</b>	33,33%	33,33%	33,33	11,11
			%	%
<b>Totale</b>	100,00%	100,00%	100,00	100,00
<b>s</b>			%	%

Revisando los resultados de la anterior tabla, se puede indicar que hay un grado de desconocimiento en el tema de la política Cambiaria, puesto que el 55% de las respuestas apuntan a que el tema es el más trivial y desconocido, tan solo un 11% de la muestra manifiesta en dicha política poseer un alto grado de conocimiento, y un 22% un conocimiento alto; por otra parte el tema de política fiscal y monetaria el 44% de los encuestados indica que el conocimiento sobre la dinámica de este tipo de instrumento macroeconómico esta entre poco y nulo, es muy paradójico que la muestra indique que posee un 11% de alto conocimiento en cuanto a la labor de la banca central y un 56% de un alto grado, y que aun así las demás política no sean tan conocidas.

Al indagar sobre la dinámica de los instrumentos financieros complejos, tales como Titularización, Factoring, Leasing, Cartas de crédito, Aceptaciones, Bancarias, Portafolios de Inversión, Derivados Financieros Estandarizados, Swaps, Forwards y Coberturas de riesgos, los datos aportados por los directivos se pueden apreciar en la Tabla 4.

**Tabla 3.** *Conocimiento sobre instrumentos financieros complejos*

Ítems	Titularización	Factorización	Leasing	Carta de Crédito	Aceptaciones Bancarias	Portafolios de Inversión			Derivados financieros Estandarizados	Coberturas de Riesgos	
						Swaps	Forward	Options			
<b>Muy Alto</b>	1,1%	0,00%	4,4%	4%	4	5,5%	4,4%	0,0%	0%	0,00%	4%
<b>Alto</b>	4,4%	5,5%	3,3%	3%	3	1,1%	1,1%	0,3%	3%	3,33%	3%
<b>Medio</b>	0,0%	2%	1,1%	0%	0	1,1%	3,3%	0,1%	1%	1,11%	0%
<b>Poco</b>	2,2%	2%	1,1%	2%	2	1,1%	0%	0,2%	2%	3,33%	0%

MONITOREO DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS

64

		0	0	0		1	3	2,		
<b>Nulo</b>	2,2%	%	%	%	1,1%	1,1%	,3%	3%	2,22%	2%
		1	1	1		1	1	1		
<b>Total</b>	100%	00%	100%	100%	100%	100%	00%	100%	00%	100%

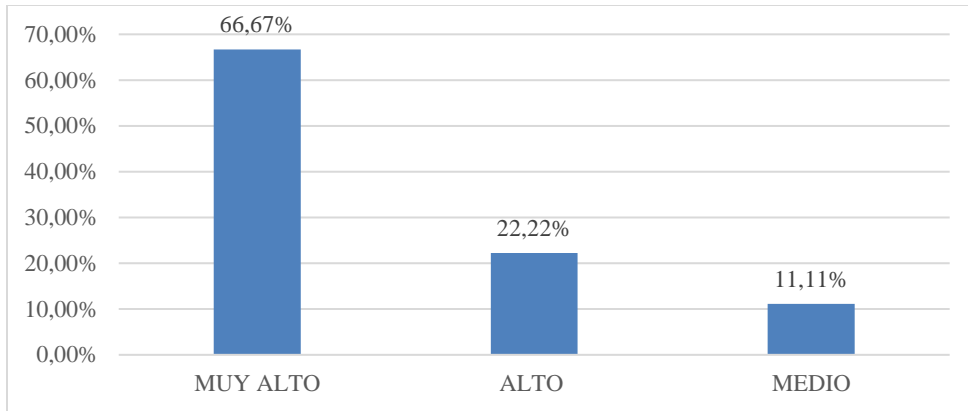
La tabla 4 permite apreciar que instrumentos como el Swaps, Forwards y derivados financieros estandarizados, no hay ninguno de los directivos que manejen o conozcan a profundidad el tema, los datos permiten también inferir que el 55% de dichos directores poseen un poco o nulo manejo de dichos instrumentos; de igual forma es muy disiente que el tema de factoring ningún director manifieste que lo conoce, siendo uno de los instrumentos que hoy por hoy le permite a las empresas tener liquidez mediante dio instrumento; en cuanto a los instrumentos que se posee un mayor conocimiento es la aceptaciones bancarias con un 55% seguido del Leasing, la carta de crédito los portafolios de inversión y las coberturas de riesgo, cada uno con un 44% de un manejo muy alto.

En este mismo entorno las cartas de crédito, el leasing y la estructuración de portafolios son los que más utilizan las organizaciones al interior de su dinámica operacional, siendo las cartas de crédito con un 23% de utilización por las empresas encuestadas.

### **1.25 4.3 Planificación Estratégica**

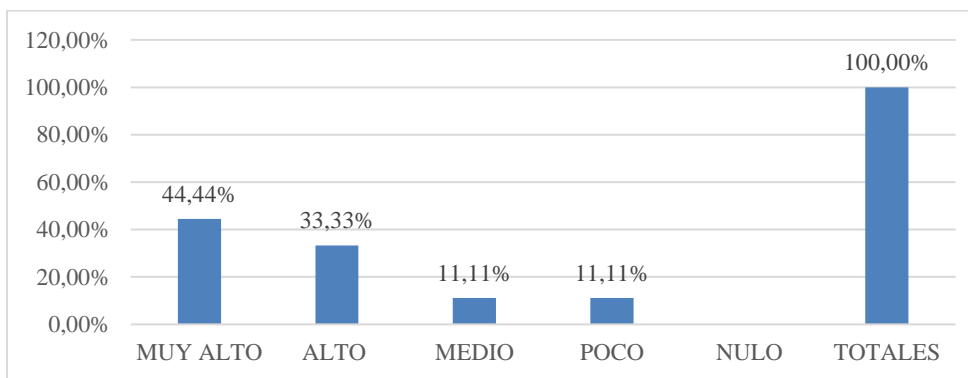
En relación con la planificación estratégica, la cual es un recurso clave en el crecimiento de una organización tanto en el mediano, como largo y corto plazo, se logra observar que, en cuanto al conocimiento en los lineamientos estratégicos de la gerencia de las empresas, el 66,67% manifiesta tener muy alto grado de conocimiento, mientras que el 22,22% posee un alto conocimiento y solo el 11,11% tiene un conocimiento medio (ver figura 20).

Figura 19. Conocimiento sobre los lineamientos estratégicos de la organización



En relación con el diseño de planificación estratégica, las empresas consideran: En cuanto a ser teniendo en cuenta los lineamientos como estratégicos, en el momento de diseñar su planificación estratégica, los directivos manifiestan en un 44,44% tener un muy alto grado de conocimiento, mientras que el 33,33% poseen un alto grado de conocimiento, el 11,11% medianamente lo conocen y el 11,11% poco lo conocen (ver figura 21).

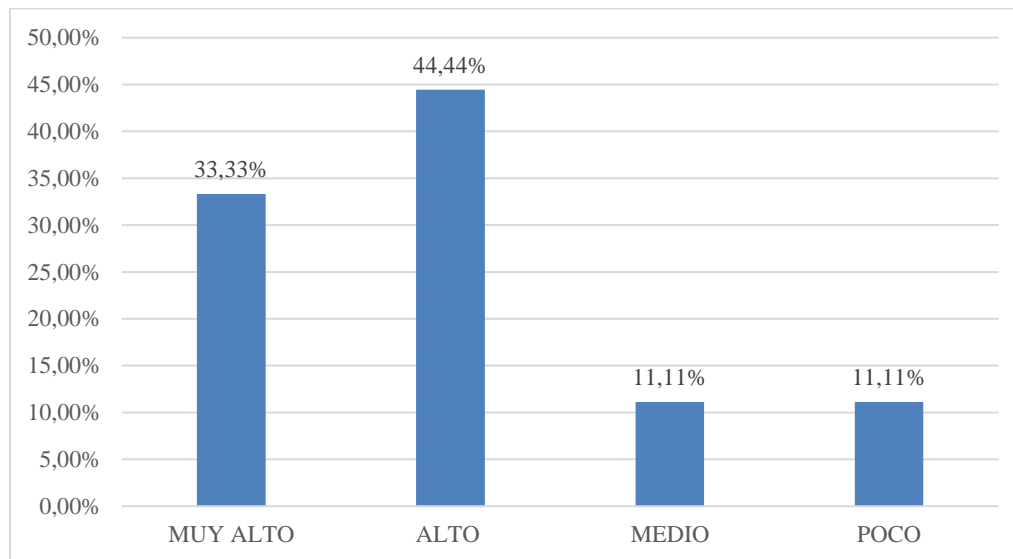
**Figura 20.** *Conocimiento sobre los lineamientos estratégicos de la organización*



En relación con la Proyección de planes estratégicos que permitan orientar a la toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa, manifiestan en un 44,44% tener un alto grado

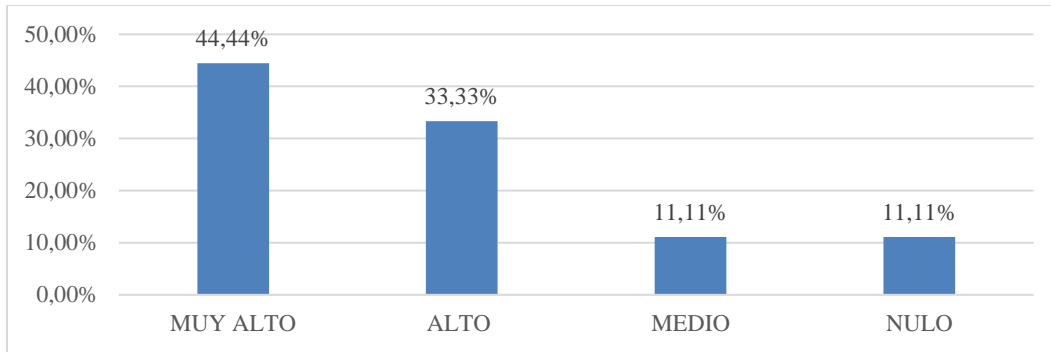
de conocimiento, mientras que el 33,33% poseen un alto grado de conocimiento, el 11,11% medianamente lo conocen y el 11,11% poco lo conocen (ver figura 22).

**Figura 21.** *Proyección de planes estratégicos que permitan orientar a la toma de decisiones en la gestión*



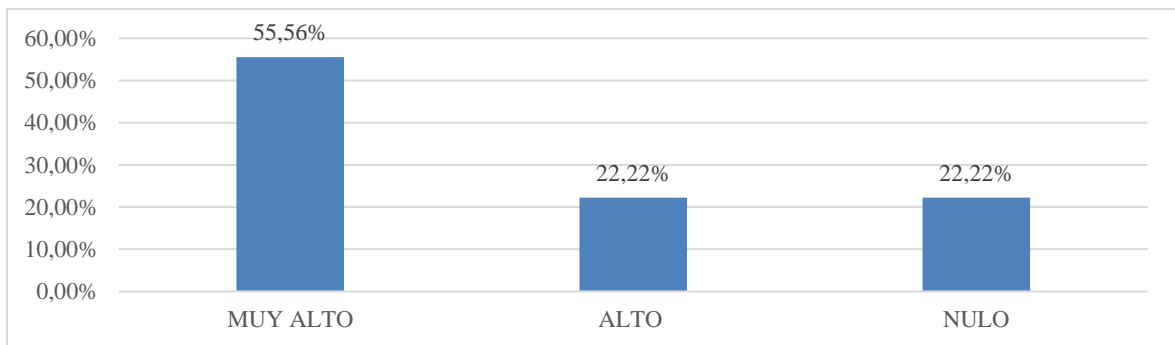
Así mismo, con respecto a la identificación de las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros, según los directivos manifiestan conocer el 44,44% en muy alto grado, mientras que el 33,33% posee alto grado de conocimiento, el 11,11% tiene término medio de conocimiento y un 11,11% tiene un conocimiento nulo. (Ver figura 23).

**Figura 22.** *Identificación de las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno*



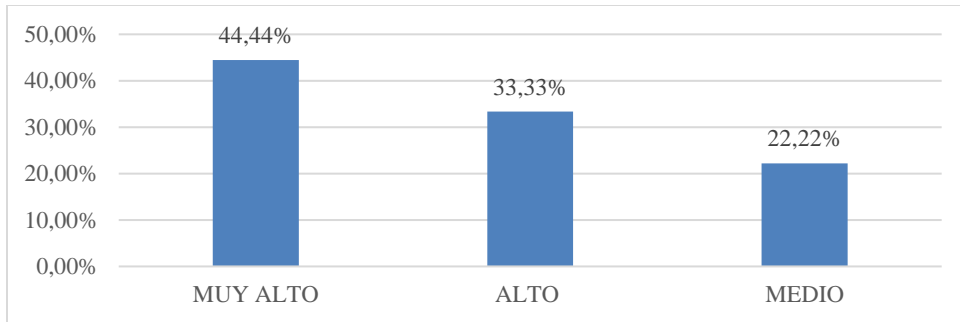
Ahora bien, con respecto a determinar oportunamente las debilidades organizacionales, los directivos manifiestan tener conocimiento en un 55,56% en alto grado, mientras que el 22,22% poseen un alto conocimiento, el 11,11% medianamente lo conocen y el 11,11% poco lo conocen. (Ver figura 24).

**Figura 23.** *Determinar oportunamente las debilidades organizacionales*



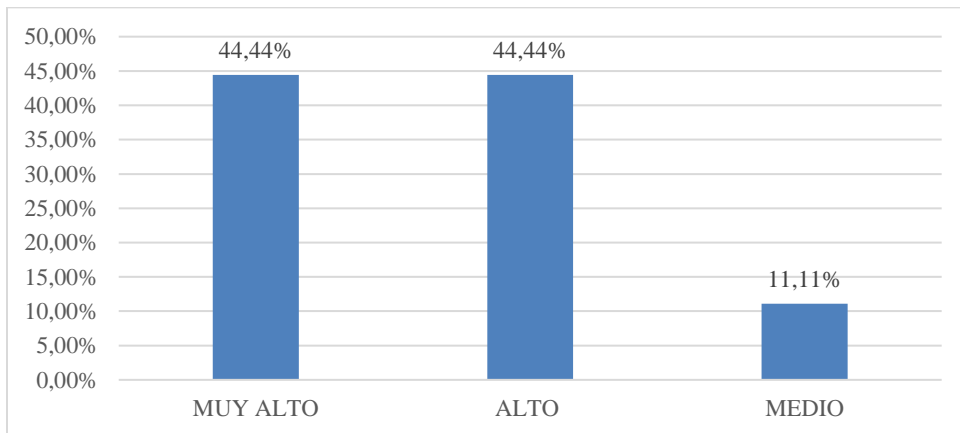
En relación con ser tenidas en cuenta las fortalezas y debilidades en el plan estratégico, los encuestados manifestaron conocer un 44,44% en muy alto grado, el 33,33% tener un alto grado de conocimiento y finalmente un 22,22%. (Ver figura 25).

**Figura 24.** *Inclusión de las fortalezas y debilidades en el plan estratégico*



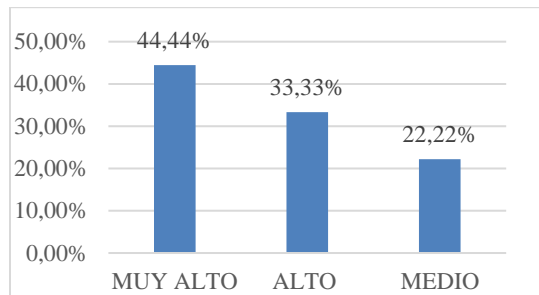
Así mismo, con respecto a considerar la empresa los factores externos para realización de la planificación, los directivos manifiestan conocer un 44,44% en muy alto grado, 44,44% en alto grado y un 11,11% en mediano grado (ver figura 26).

**Figura 25.** Factores externos para la realización de la planificación estratégica



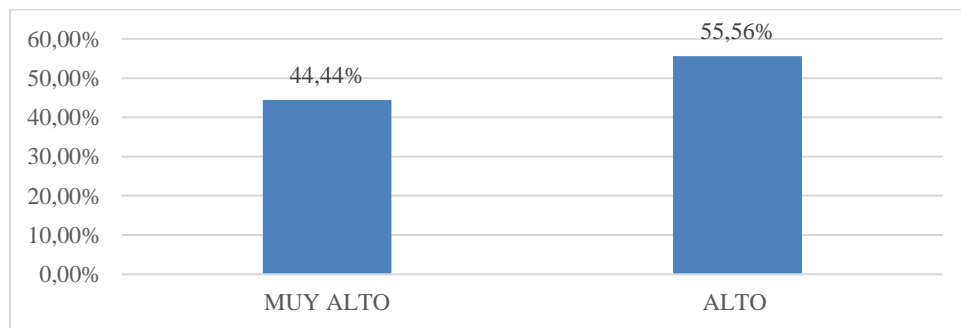
En lo concerniente a definir claramente los objetivos a alcanzar en cada período en la elaboración de los planes empresariales, los directivos manifiestan conocer el 44,44% en muy alto grado, el 33,33% en alto grado, el 22,22% en mediano grado. (Figura 27).

**Figura 26.** *Definición claramente de los objetivos a alcanzar en cada período en la elaboración de los planes empresariales*



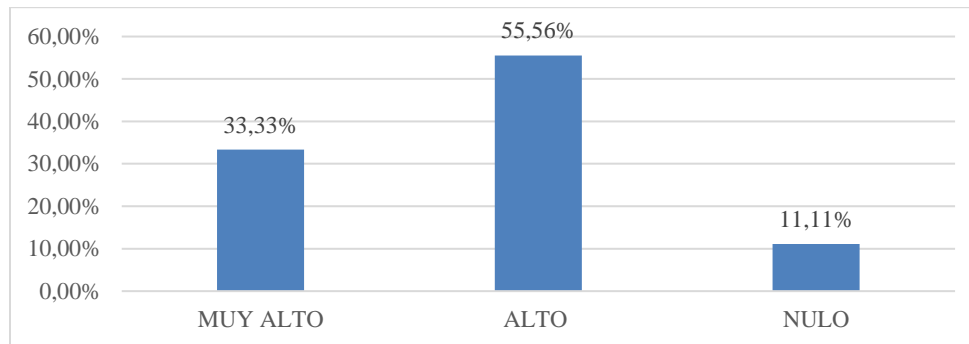
Con respecto a los objetivos empresariales estos se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de acuerdo con los directivos encuestados el 55,56% tienen un conocimiento alto, seguidamente de un 44,44% con muy alto. (Ver figura 28).

**Figura 27.** *Objetivos empresariales*



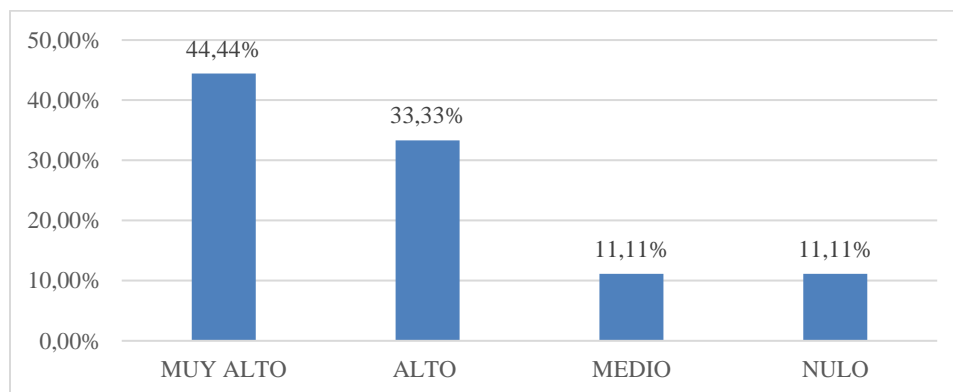
Así como es importante que la empresa evalúe las diferentes alternativas estratégicas para la consecución del plan, de lo cual manifiestan los directivos conocer un 55,56% en alto grado, un 33,33% en muy alto grado y un 11,11% nulamente. (Ver figura 29).

**Figura 28.** *Evaluación de las diferentes alternativas estratégicas para la consecución del plan*



También lo es, establecer si la empresa tiene en cuenta para cumplir el plan la asignación de recursos tecnológicos, financieros, humanos, para lo cual el 44,44% tienen alto conocimiento, seguido de un 33,33% los cuales conocen en alto grado, mientras que 11% conocen medianamente y un 11,11% nulamente (ver figura 30).

**Figura 29.** *Asignación de recursos tecnológicos, financieros, humanos, para el cumplimiento del plan*

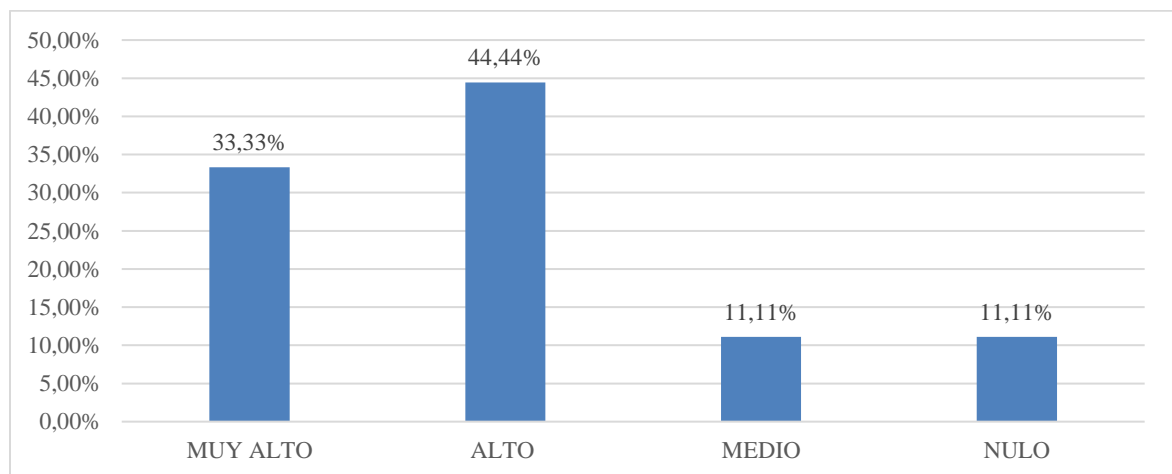


#### 1.26 4.4 Análisis funcional de la Gerencia Financiera

La funcionalidad de la Gerencia Financiera, en cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico es muy importante.

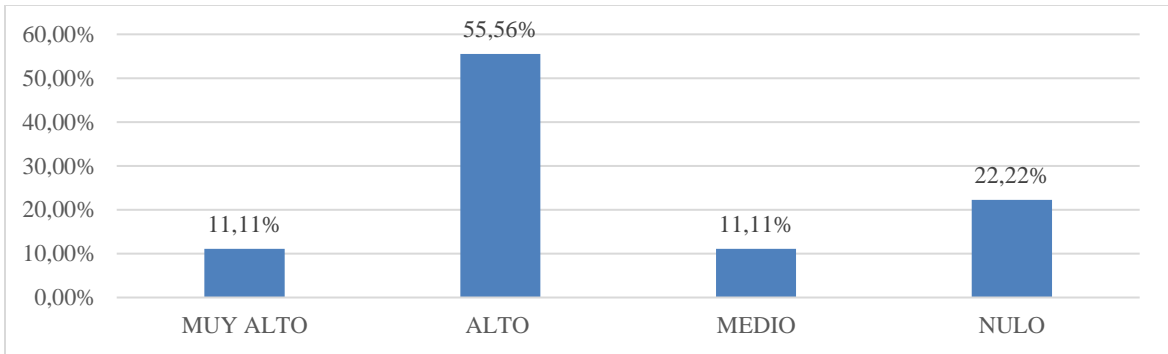
Es por esto por lo que, con respecto a la participación en el diseño y ejecución del plan, los directivos expresan tener conocimiento un 44,44% en alto grado, entretanto un 33,33% en muy alto grado y un 11% medianamente (ver figura 31).

**Figura 30.** *Participación en el diseño y ejecución del plan*



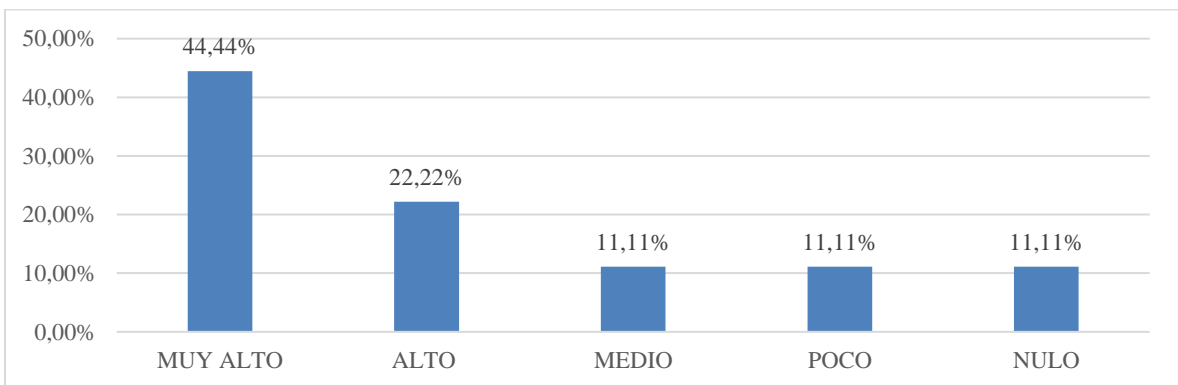
En cuanto a si la empresa cuenta con la vinculación de capital humano especializado en el área financiera, se pudo establecer que el 55,56% conocían en alto grado, mientras que el 22,22% nulamente y un 11,11%. (Ver figura 32).

**Figura 31.** *Vinculación de capital humano especializado en el área financiera*



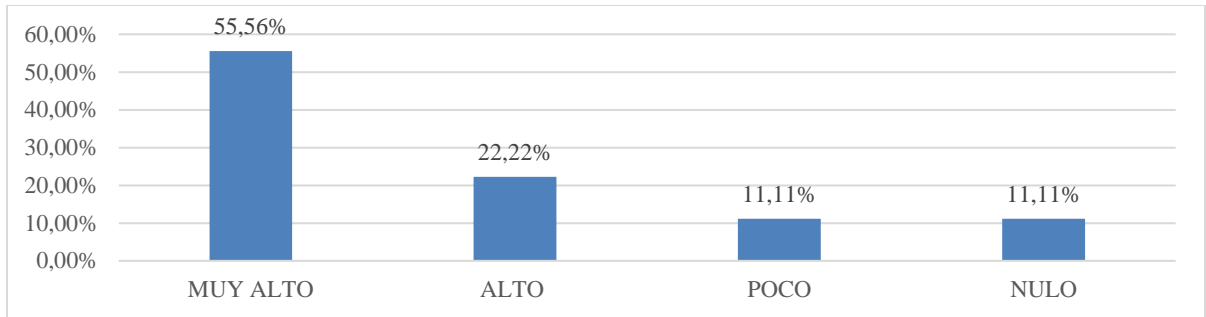
Con respecto a si la empresa realiza un análisis de los elementos del estado de situación financiera se pudo establecer un 44,44% en muy alto grado, un 22,22% en alto grado, medianamente en un 11,11%, pocamente un 11,11% y nulamente un 11,11%. (Ver figura 33).

**Figura 32.** *Análisis de los elementos del estado de situación financiera*



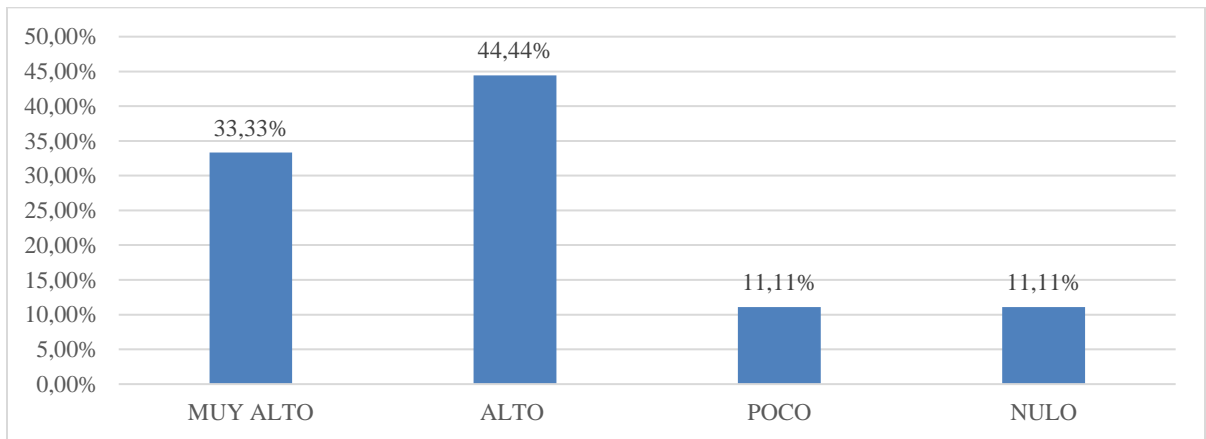
Así mismo, en relación entre los costos, gastos y ventas en los estados financieros, los directivos manifestaron conocer un 55,56% en alto grado, entre tanto un 22,22% en alto grado, un 11,11% en poco grado y un 11,11% nulamente. (Ver figura 34).

**Figura 33.** *Relación entre los costos, gastos y ventas en los estados financieros*



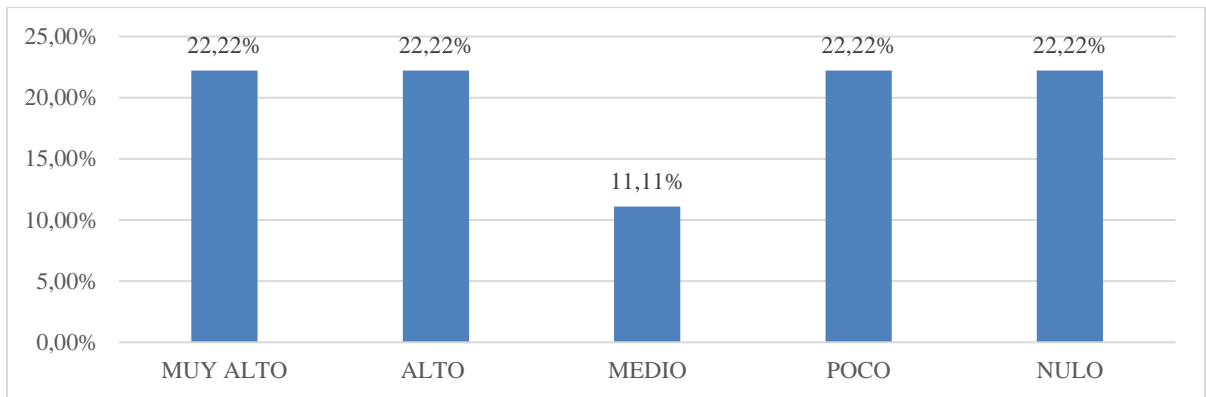
Con relación así en el plan estratégico, se realizan planes financieros, los directivos manifestaron conocer un 44,44% en alto grado, un 33,33% en muy alto grado, un 11,11% en un nivel poco y un 11,11% en nivel nulo (ver figura 35).

**Figura 34.** Realización en el plan estratégico, de los planes financieros



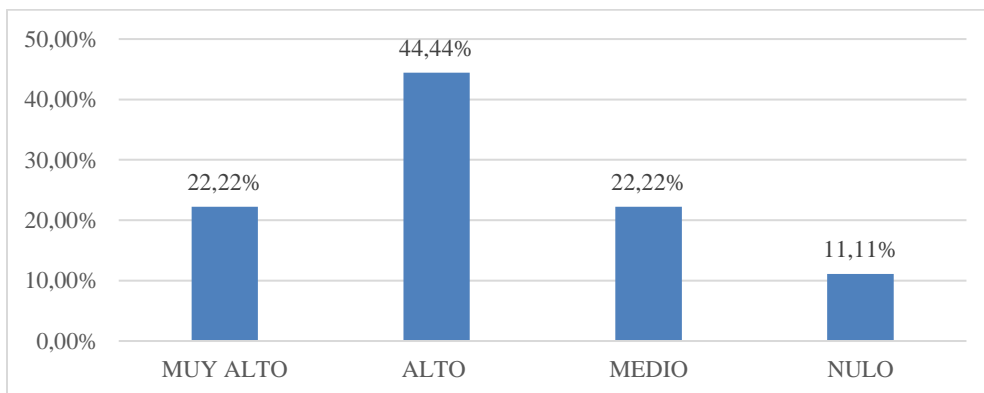
En lo que respecta a si la empresa realiza comparación entre el departamento financiero con otras empresas similares, se logró establecer que se conoce un 22,22% en muy alto grado, igualmente un 22,22% en alto grado al igual que un 22,22% en poco grado así mismo un 22,22% en un grado nulo, mientras que un 11,11% conoce en mediano grado. (Ver figura 36).

**Figura 35.** *Comparativo entre el departamento financiero con las otras empresas similares*



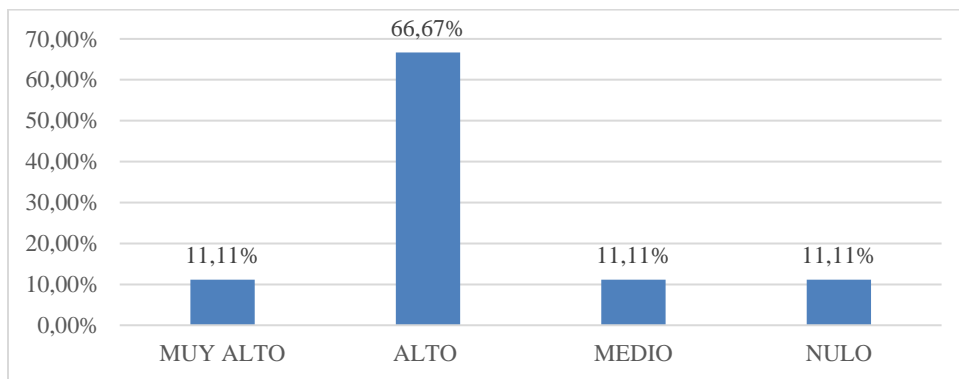
Por otra parte, con relación a si se evalúa el departamento financiero para la ejecución de acciones del plan estratégico, se logró establecer que el 44,44% conocen en alto grado, mientras un 22,22% conocen muy alto, igualmente el 22,22% conocen medianamente y solo un 11,11% conocen nulamente. (Ver figura 37).

**Figura 36.** *Evaluación del departamento financiero para la ejecución de acciones del plan estratégico*



En lo que respecta, ha si el departamento financiero reorganiza el plan estratégico de acuerdo con la dinámica del mercado, se logró establecer que los directivos tienen conocimiento un 66,67% en alto grado, entre tanto un 11,11% conoce un nivel muy alto, igualmente un 11,11 % conoce medianamente, de igual modo un 11,11% tiene un conocimiento nulo (Ver figura 38).

**Figura 37.** *Reorganización del plan estratégico por parte del departamento financiero*

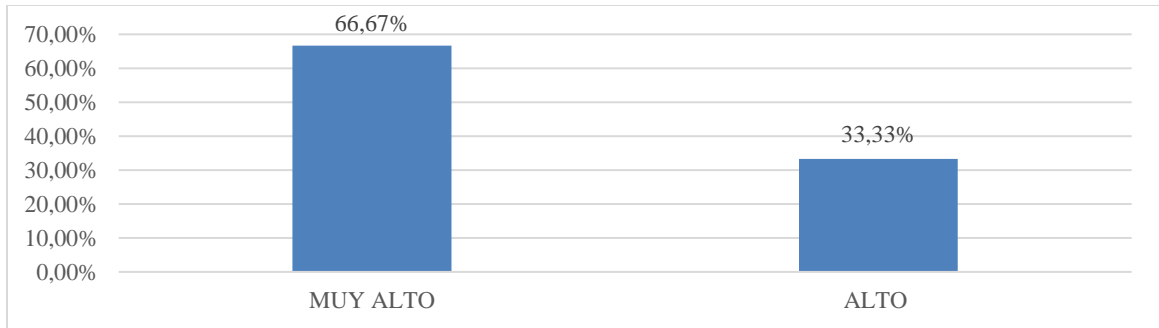


#### 1.27 4.5 Proceso de Planificación y Control Financiero

La presente sección está correlaciona con los aspectos de la planificación y control Financiero.

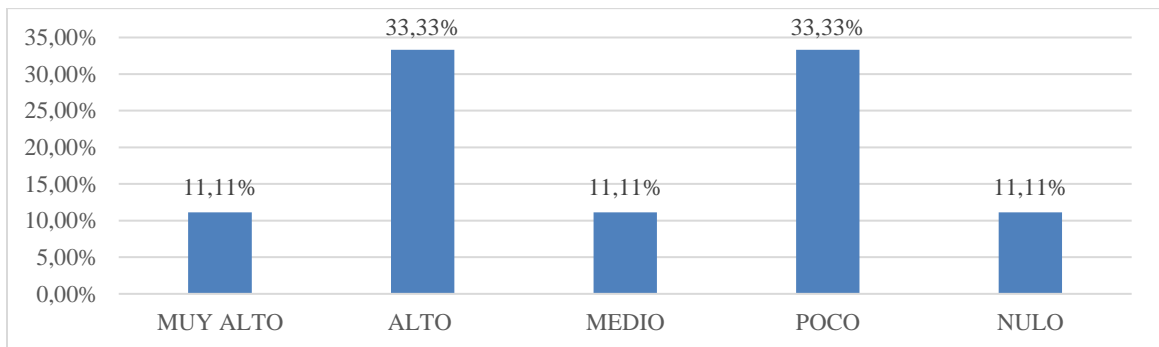
Motivo por el cual se hace importante identificar si dentro de la sección financiera se establecen objetivos por alcanzar en las variables financieras de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo), por lo cual las directivas manifestaron conocer el 66,67% en un nivel muy alto, entretanto el 33,33% mostró un nivel alto. (Ver figura 39).

**Figura 38.** *Objetivos por alcanzar en las variables financieras de la empresa*



En cuanto a la proyección de estrategias financieras en el largo plazo que contribuyan a la toma de decisiones en inversiones y la selección apropiada de fuentes de financiamiento, se pudo establecer que los directivos en un 33,33% conocen un nivel alto igualmente un 33,33% conocen un nivel poco, mientras que un 11,11% tienen un conocimiento muy alto igualmente un 11,11% tienen un conocimiento medio y un 11,11% tienen conocimiento nulo (ver figura 40).

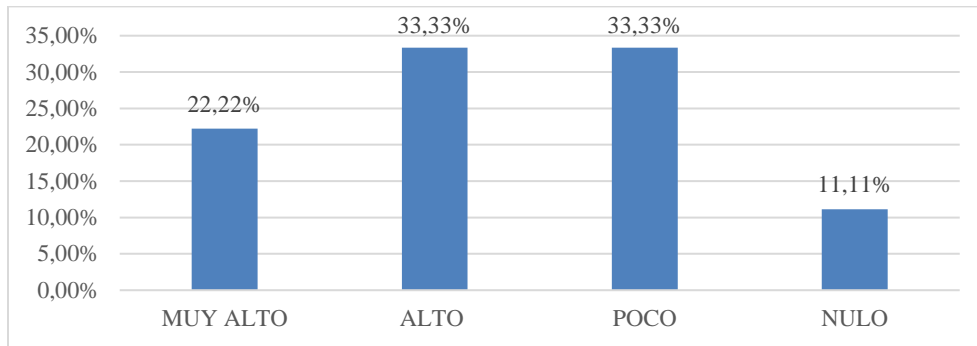
**Figura 39.** *Proyección de estrategias financieras en el largo plazo que contribuyan a la toma de decisiones*



No obstante, en relación con la estrategia financiera, en cuanto a establecer políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento), se logró identificar por parte de las directivas que el 33,33% tiene un conocimiento muy alto igualmente que un 33,33% un

nivel poco, entre tanto un 22,22% tiene un nivel muy alto y un 11,11% posee un nivel nulo (ver figura 41).

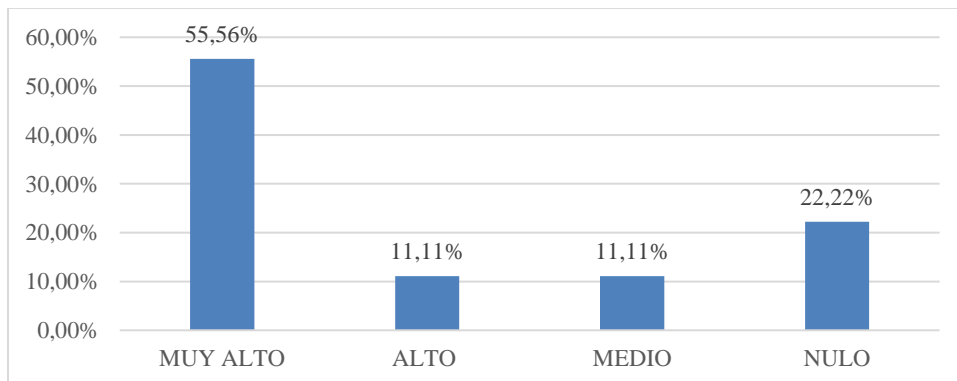
**Figura 40.** Estrategia financiera, en cuanto a establecer políticas de largo plazo



Fuente: Desarrollo de la autora del trabajo

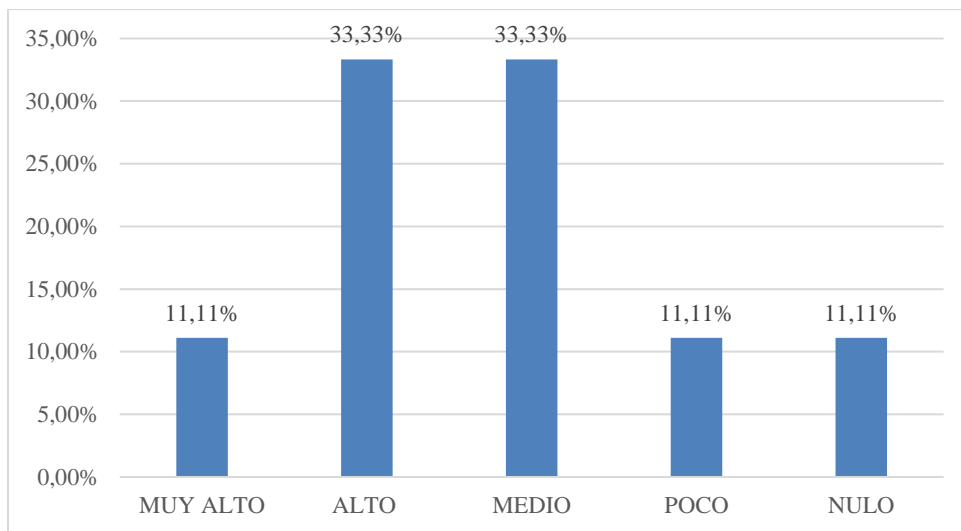
En cuanto a establecer expresamente los indicadores financieros, que permitan medir los resultados planteados en los objetivos, se pudo establecer que los directivos solo conocen en un 55,56% en un nivel muy alto, el 22,22% en un nivel nulo, seguidamente de un 11,11% de nivel alto y un 11,11% nivel medio. (Ver figura 42).

**Figura 41.** Indicadores financieros, que permitan medir los resultados planteados en los objetivos



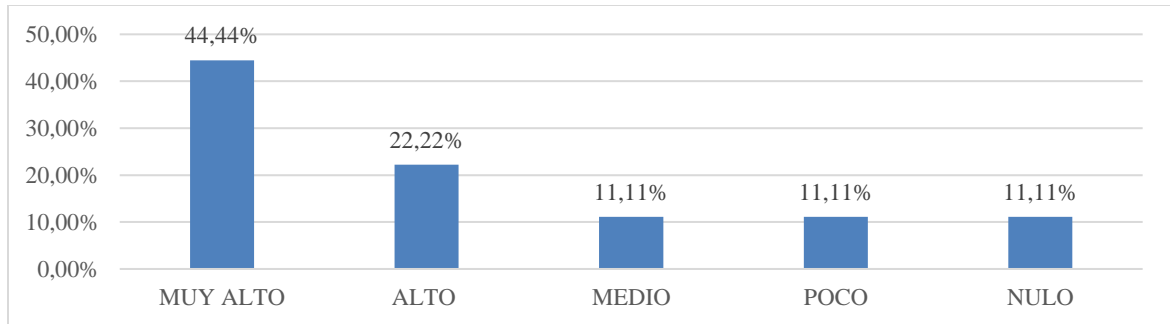
En relación con la proyección del plan financiero en donde se incluya aspectos relacionados con la provisión de contingencias pero que no se recomienden acciones específicas, se logró evidenciar que el 33,33% tiene un alto nivel, igualmente un 33,33% tienen un nivel medio, mientras un 11,11% tienen nivel muy alto, de igual forma un 11,11% tienen un nivel bajo y un 11% tienen un nivel nulo. (Ver figura 43).

**Figura 42.** *Preparación de la proyección financiera con provisión de contingencias*



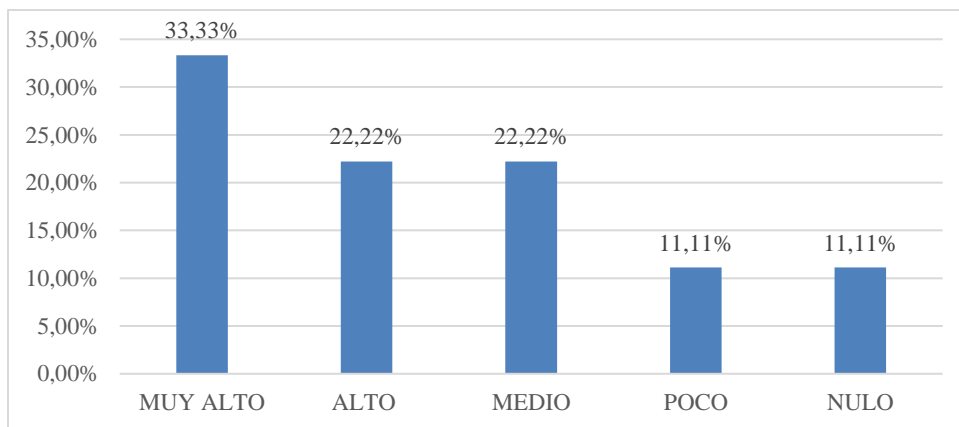
Por otra parte, en lo que respecta a los lineamientos a tener en cuenta para la Desarrollo del plan, es importante conocer la existencia de algún tipo de material impreso que permitan evidenciar los elementos contenidos en el plan diseñado, el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados, para lo cual los encuestados manifestaron conocer un 44,44% en muy alto grado, seguido de un 22,22% en alto grado y un 11,11% en mediano grado al igual que 11,11% en un poco grado y un 11,11% es nulo (ver figura 44).

**Figura 43.** *Tipo de material impreso que evidencien los elementos del plan diseñado*



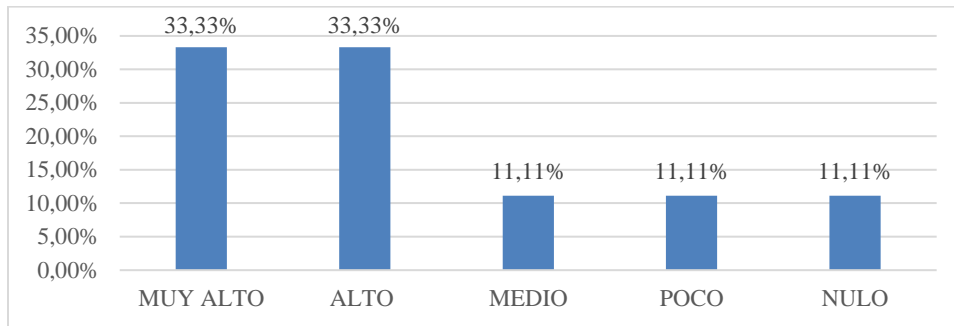
Ahora, con respecto a las metas propuestas a obtener en la gestión del capital de trabajo en un período corriente del corto plazo, los directivos manifiestan tener un 33,33% conocimiento alto, un 22,22% nivel alto igualmente que un 22,22% nivel medio, un 11,11% nivel poco también un 11,11% nivel nulo (ver figura 45).

**Figura 44.** Metas propuestas a obtener de la gestión del capital de trabajo en el corto plazo



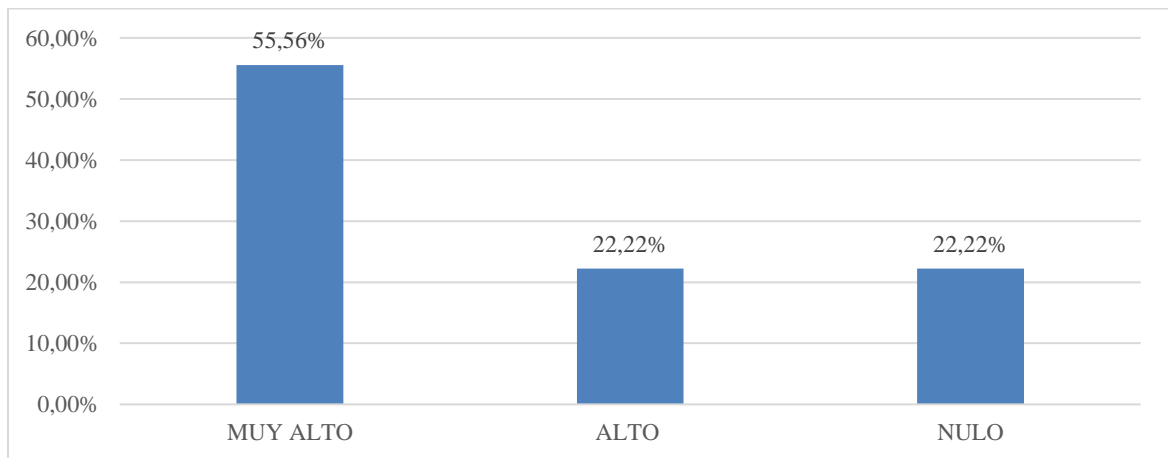
Por otra parte, en relación con si se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo, los encuestados manifestaron conocer en un 33,33% nivel muy alto así mismo un 33,33% un nivel alto mientras que un 11,11% conocen un nivel medio además un 11,11% en un nivel poco asimismo un 11,11% un nivel nulo (ver figura 46).

**Figura 45.** *Políticas para la gestión del capital de trabajo*



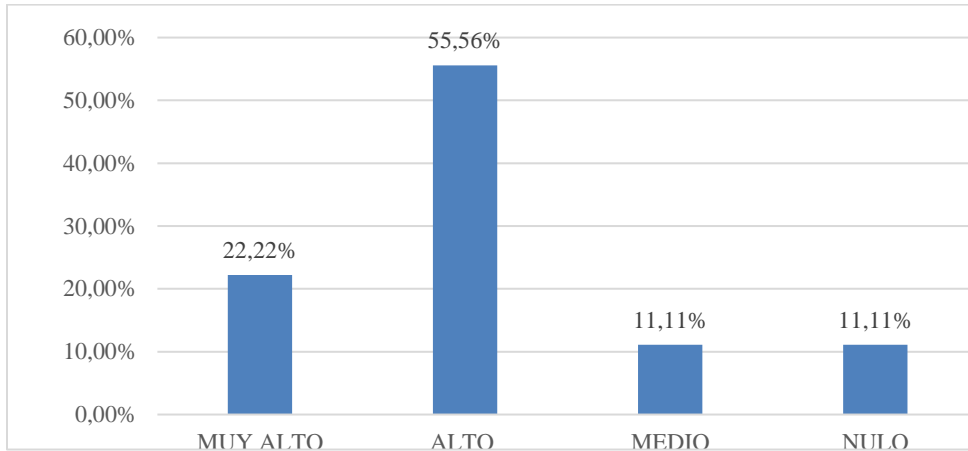
En lo que refiere a la revisión en forma mensual de los resultados financieros para determinar sus variaciones y hacer las respectivas correcciones, se pudo establecer que conoce el 55,56% un nivel muy alto, mientras el 22,22% un nivel alto así mismo el 22,22% un nivel nulo (figura 47).

**Figura 46.** *Revisión de los resultados financieros para determinar sus variaciones*



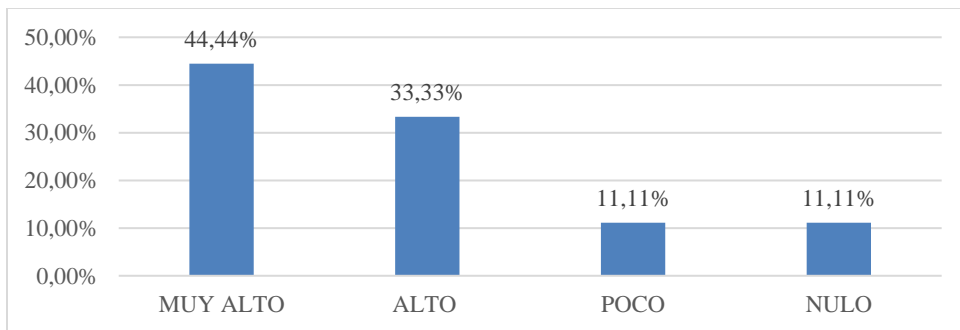
Así mismo, en cuanto al diseño del plan financiero es importante establecer si se definen los responsables que contribuyan con la ejecución de metas, así como de la aplicación de recursos asignados, para lo cual los directivos manifestaron conocer un 55,56% en alto grado, un 22,22% muy alto grado, un 11,11 en mediano grado, un 11,11% nulamente. (Ver figura 48).

**Figura 47.** *Responsables de la consecución de metas y ejecución de recursos*



De ahí la importancia, para poder establecer con respecto a las desviaciones entre el plan ejecutado y el proyectado que sirvan como referente para los planes futuros (ver figura 49).

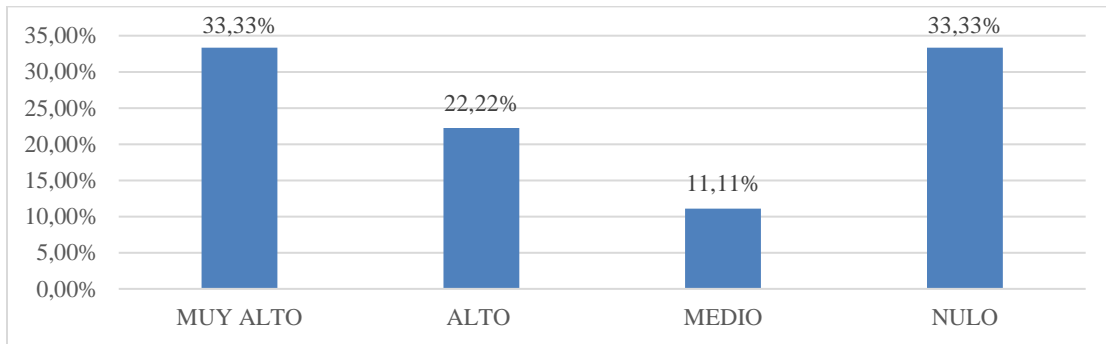
**Figura 48.** *Desviaciones presentadas en el plan diseñado y ejecutado como referencia de planes futuros*



Por otra parte, con respecto a la parte financiera, se hace necesario identificar si la empresa tiene establecido un modelo matemático para establecer el costo de capital, para lo cual los encuestados manifestaron conocer un 33,33% un nivel alto igualmente que un 33,33% un nivel

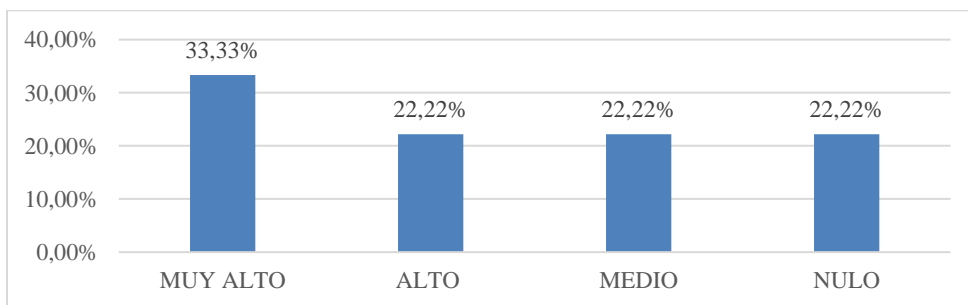
nulo, mientras que el 22,22% tiene un nivel alto y un 11,11% tiene un nivel medio. (Ver figura 50).

**Figura 49.** Modelo matemático para establecer el costo de capital



En lo que respecta la importancia en la revisión de la información financiera, particularmente en la generación de valor (EVA) de forma Periódica, la realiza la gerencia y la junta de accionistas, para lo cual los encuestados respondieron conocer un 33,33% en nivel muy alto, un 22,22% nivel alto igualmente un 22,22% nivel medio así mismo un 22,22% un nivel nulo (ver figura 51).

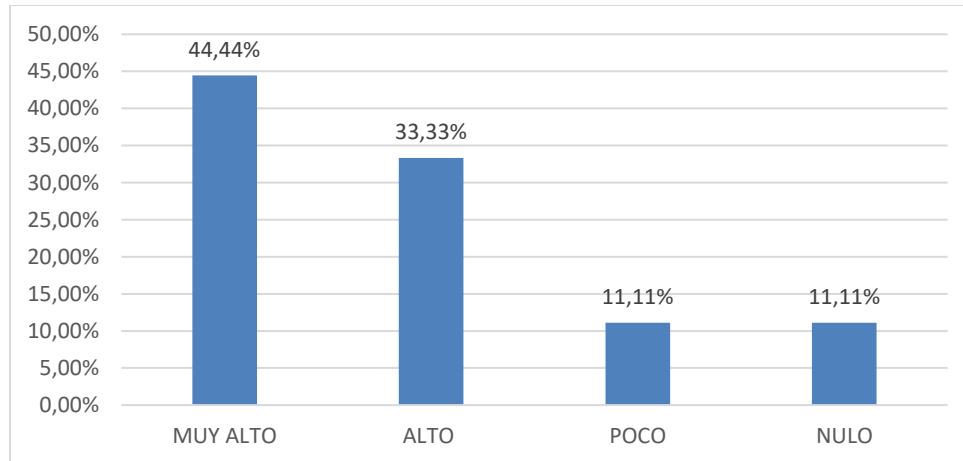
**Figura 50.** Revisión de la generación de valor (EVA) de forma Periódica



#### 4.6 Existencia de Mecanismos de Control Estratégico y Operativo

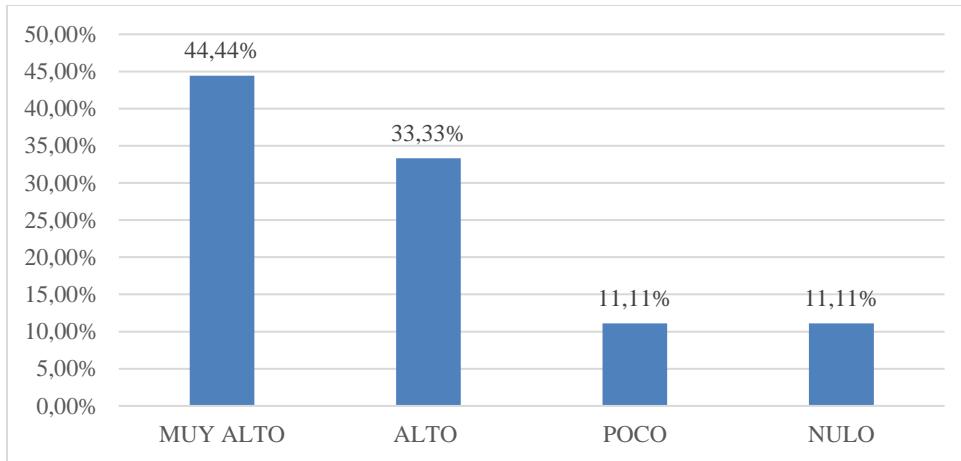
Con respecto a la realización de seguimiento a los resultados que permitan identificar el logro de objetivos, los encuestados manifestaron conocer un 44,44% nivel muy alto, seguidamente un 33,33% nivel alto un 11,11% nivel poco igualmente un 11,11% nivel nulo (ver figura 52).

**Figura 51.** Seguimiento a resultados que permita establecer la consecución de objetivos



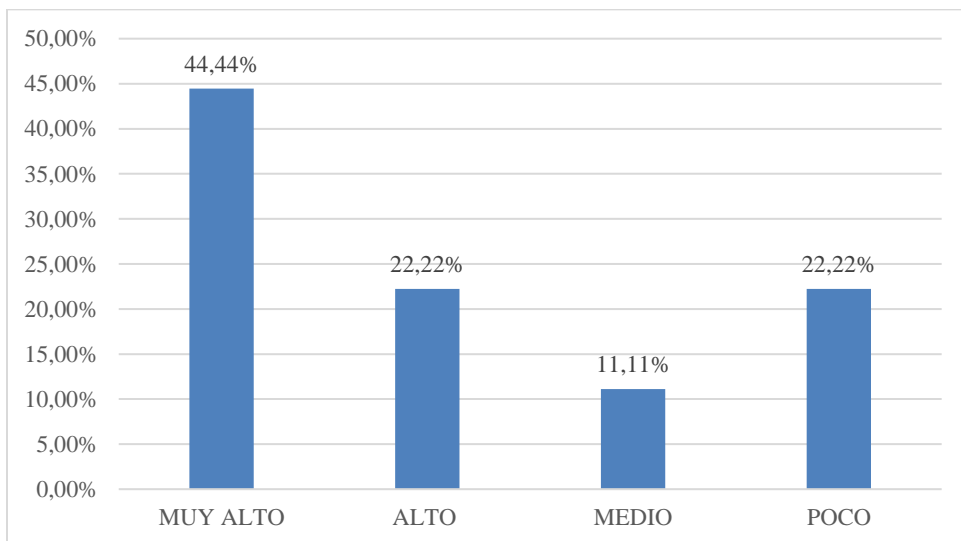
En cuanto a monitorear los resultados del plan, mediante la utilización de indicadores de gestión, los encuestados manifestaron conocer un 44,44% muy alto nivel, un 33,33% en alto nivel, un 11,11% en nivel poco igualmente un 11,11% nivel nulo. (Ver figura 53).

**Figura 52.** Monitoreo de los resultados según el plan



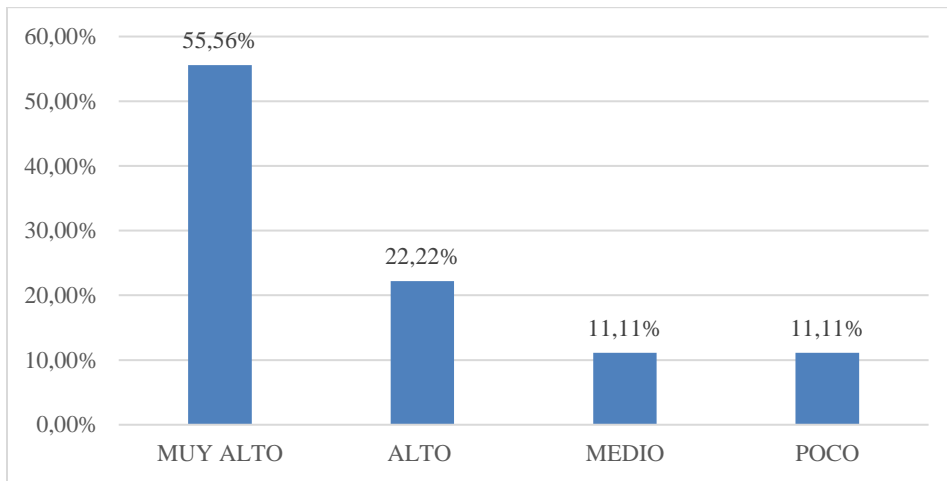
Con respecto a la evaluación del logro de los objetivos, los directivos manifestaron conocer un 44,44% nivel muy alto, un 22,22% nivel alto igualmente un 22,22% nivel poco y un 11,11% nivel medio. (Ver figura 54).

**Figura 53.** Evaluación de logro de objetivos



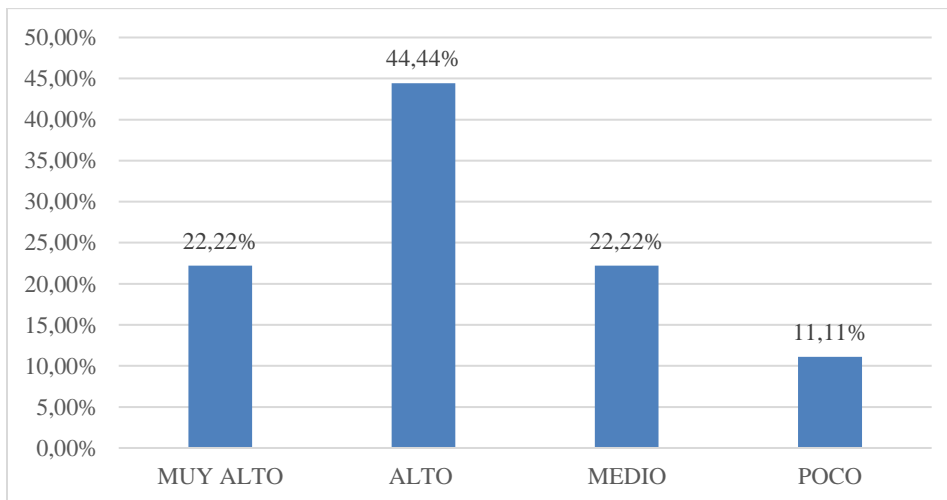
En caso de las desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios, según los encuestados conocen un 55,56% en un nivel muy alto, un 22,22% nivel alto, un 11,11% nivel medio igualmente un 11,11% nivel nulo (ver figura 55).

**Figura 54.** *Desviaciones en el plan estratégico*



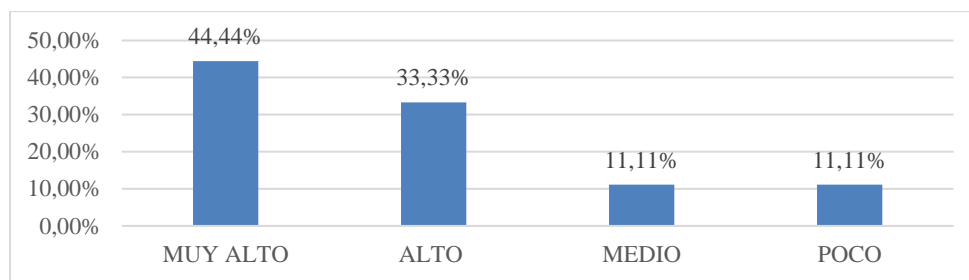
En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas, se pudo establecer que conoce un 44,44% en nivel alto, un 22,22% nivel muy alto igualmente un 22,22% nivel medio y un 11,11% nivel poco (ver figura 56).

**Figura 55.** *Responsables de las fallas del plan financiero*



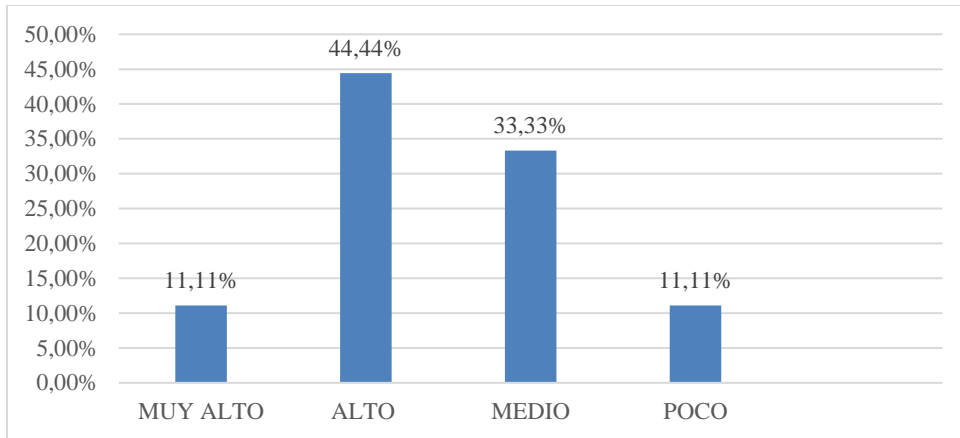
Para estimular la responsabilidad en el logro de las metas el plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta, de acuerdo con los encuestados se logró establecer un 44,44% nivel muy alto, un 33,33% nivel alto, un 11,11% nivel medio seguidamente de un 11,11% nivel poco (ver figura 57).

**Figura 56.** *Responsabilidad en el logro de las metas el plan*



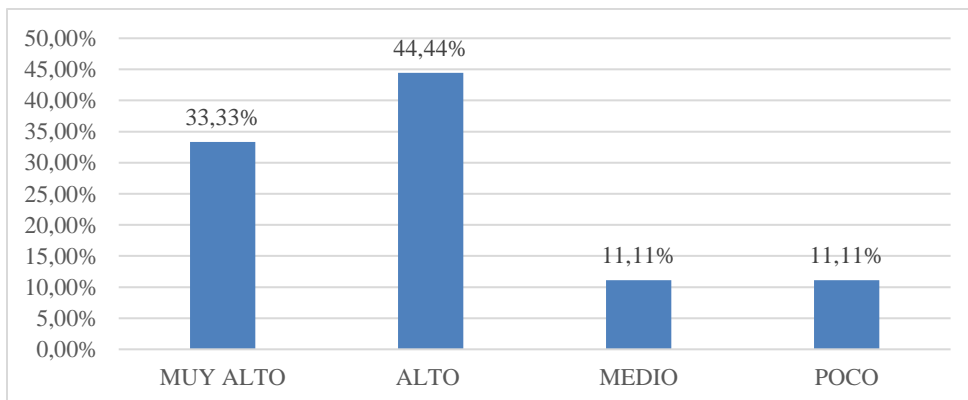
Respecto a si se realiza planificación de las acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero, los directivos manifestaron conocer un 44,44% nivel alto, un 33,33% nivel medio, un 11,11% nivel muy alto igualmente un 11,11% nivel poco (ver figura 58).

**Figura 57.** *Planificación de las acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero*



Así mismo, de ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero se aplican las acciones correctivas planificadas, los encuestados manifestaron conocer que un 44,44% nivel alto, un 33,33% nivel muy alto, un 11,11% nivel medio seguidamente de un 11,11% nivel poco (ver figura 59).

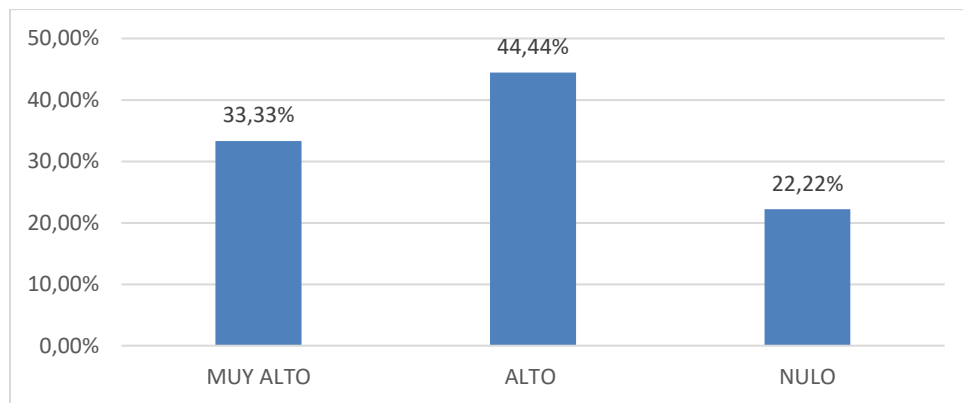
**Figura 58.** *Ocurrencia de las desviaciones previstas en el plan financiero*



**4.6.1** *Parámetros para la toma de decisiones financieras en el largo plazo*

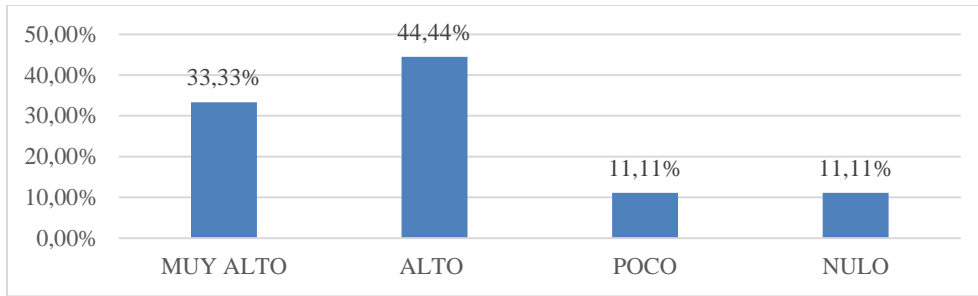
Con respecto al proceso que la empresa realiza, para planificar la realización de inversiones a largo plazo, una de las actividades es la realización de un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo, para lo cual según los directivos manifestaron conocer un 44,44% nivel alto, un 33,33% nivel muy alto y un 22,22% nivel nulo (ver figura 60).

**Figura 59.** *Planificación de la realización de inversiones a largo plazo*



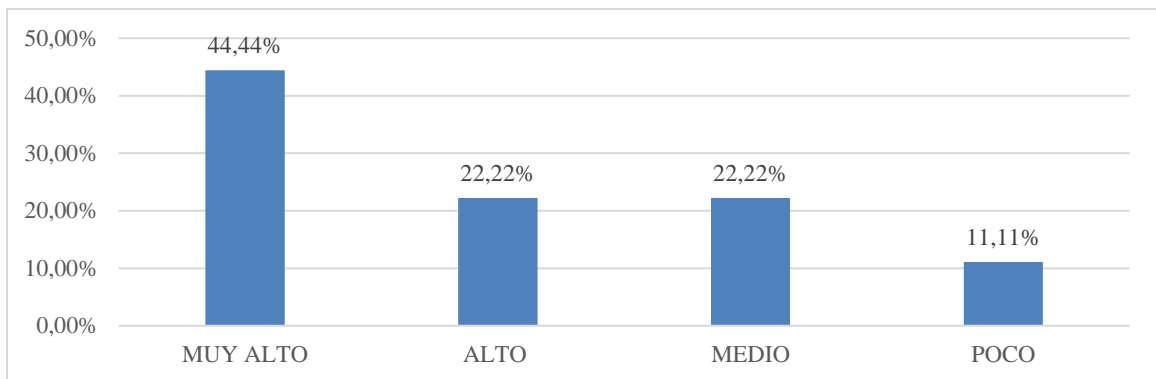
Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad) se planifica con anticipación este tipo de reemplazo, para lo cual los directivos manifestaron conocer el 44,44% en un nivel alto, el 33,33% en un nivel muy alto, un 11,11% en un nivel poco seguidamente en un 11,11% en un nivel nulo. (Ver figura 61).

**Figura 60.** *Reemplazo de propiedad planta y equipo*



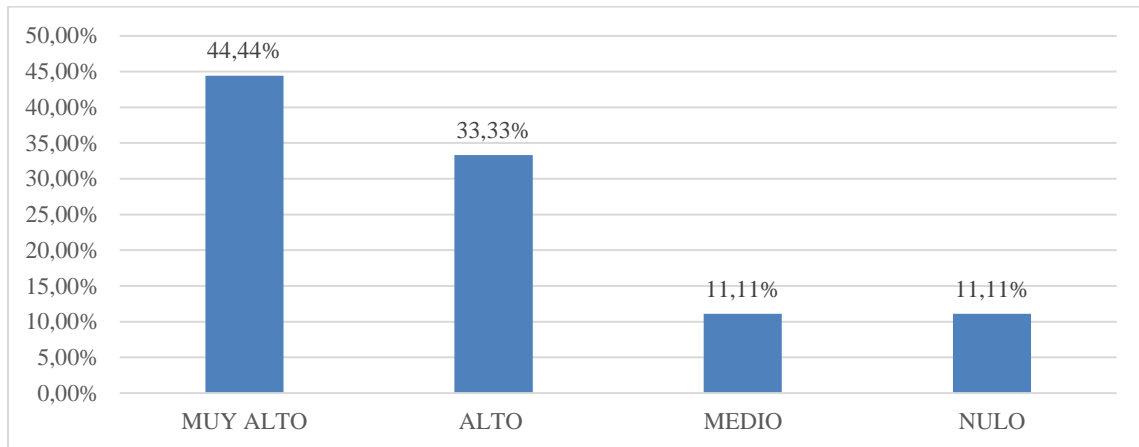
Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos se planifica con anticipación este tipo de inversiones, los encuestados manifestaron conocer un 44,44% nivel muy alto, un 22,22% nivel alto igualmente un 22,22% nivel medio y un 11,11% nivel poco (ver figura 62).

**Figura 61.** *Inversiones para la innovación de productos o procesos*



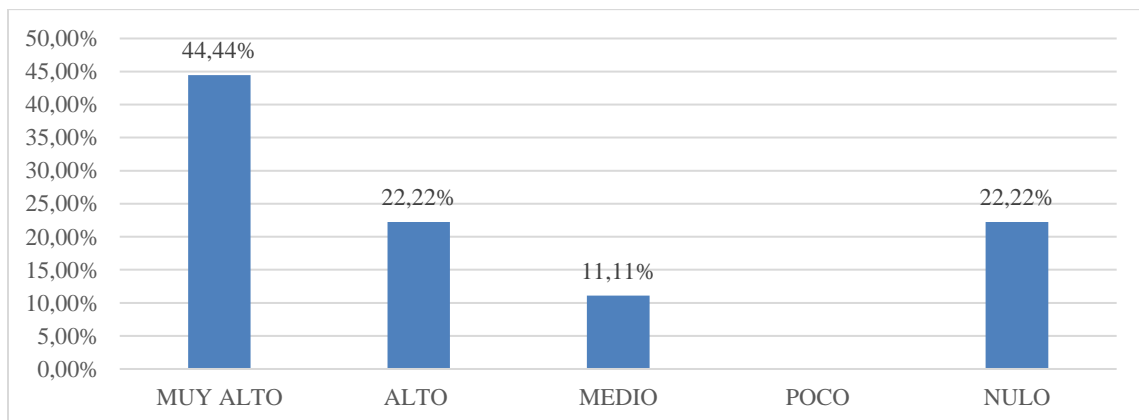
Así como, se define con anticipación el porcentaje de deuda interna y externa que permitan financiar la adquisición de los activos, proceso que los encuestados manifestaron conocer un 44,44% nivel muy alto, un 33,33% nivel alto, un 11,11% nivel medio igualmente que un 11,11% nivel nulo. (ver figura 63).

**Figura 62.** *Porcentaje de financiación interna y externa para adquisición de activos*



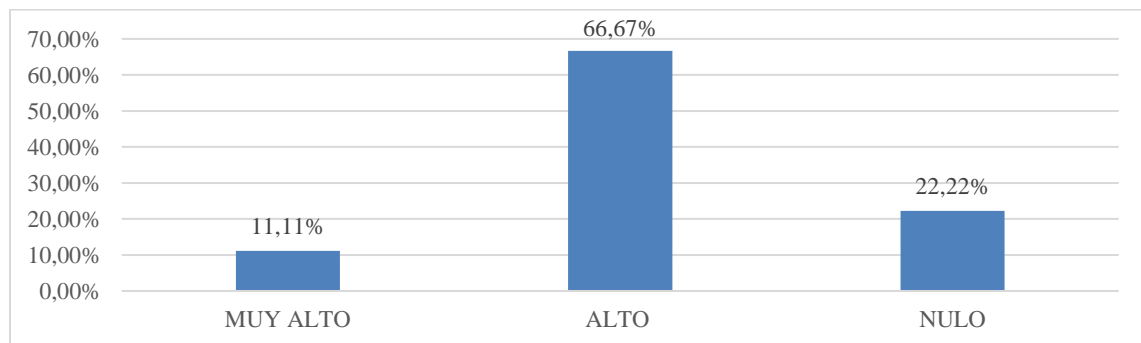
Con respecto a la solicitud de un crédito, es muy importante tener en cuenta que al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera (pública o privada), el análisis acerca del impacto que generan los intereses financieros en la empresa, al respecto los directos manifestaron conocer en un 44,44% nivel muy alto, un 22,22% nivel alto, 22,22% nivel nulo y un 11,11% nivel medio. (Ver figura 64).

**Figura 63.** *Análisis del impacto del costo de los intereses en las finanzas de la empresa*



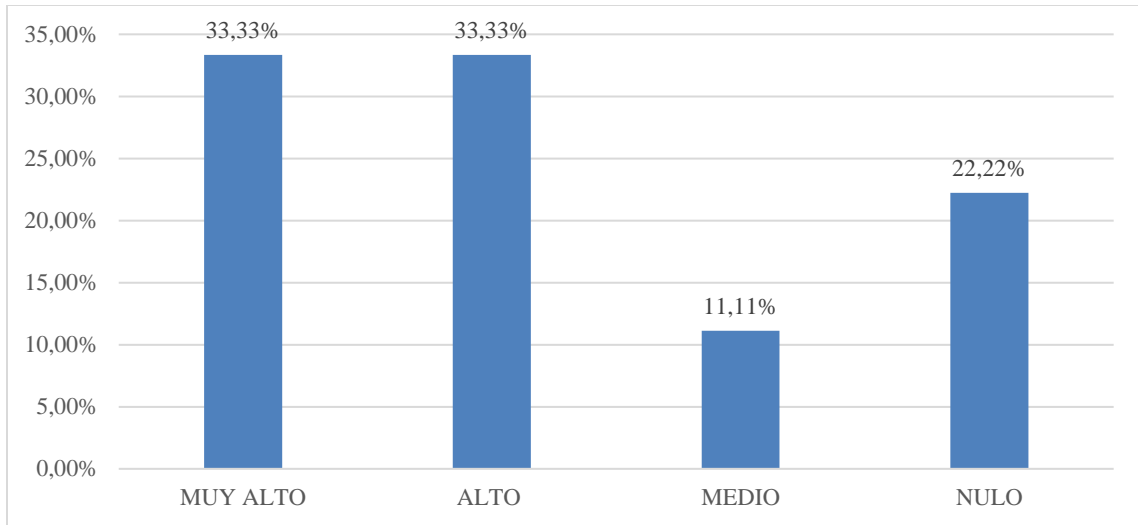
Con respecto a si se planifica con planificación anticipada de la rentabilidad que debe recibir el inversionista, como compensación al nivel de riesgo asumido en la empresa, los encuestados manifiestan conocer un 66,67% en nivel alto, un 22,22% nivel nulo y un 11,11% en nivel muy alto. (Ver figura 65).

**Figura 64.** *Planificación anticipada de la rentabilidad a percibir el inversionista*



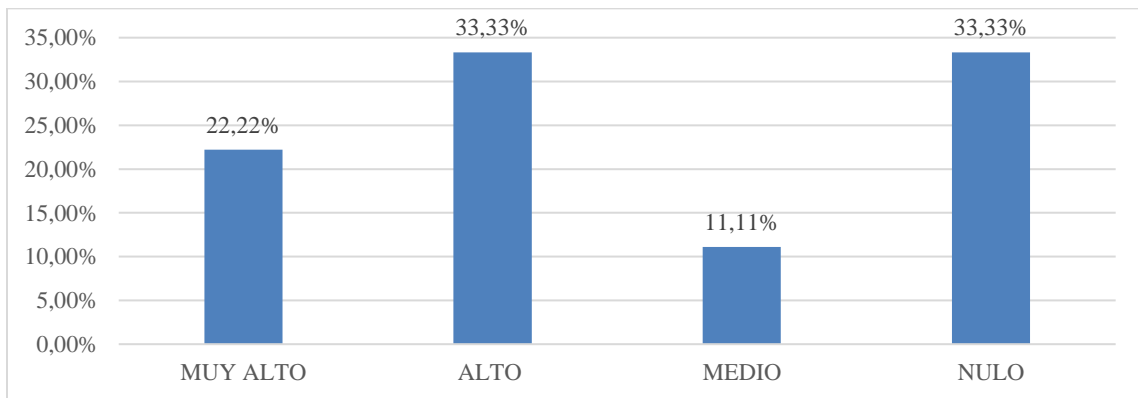
En lo que respecta al análisis de las fuentes de financiamiento de la empresa, de acuerdo con los directivos encuestados tienen conocimiento el 33,33% en un nivel muy alto al igual que un 33,33% nivel alto, un 22,22% nivel nulo y un 11,11% nivel medio. (Ver figura 66).

**Figura 65.** *Análisis de las fuentes de financiamiento de la empresa*



Por otra parte, con relación a si se proyecta el financiamiento de las operaciones en un largo plazo, los encuestados manifestaron conocer el 33,33% nivel alto igualmente el 33,33% nivel nulo, el 22,22% nivel muy alto y el 11,11% nivel medio. (Ver figura 67).

**Figura 66.** *Proyección de la financiación a largo plazo*

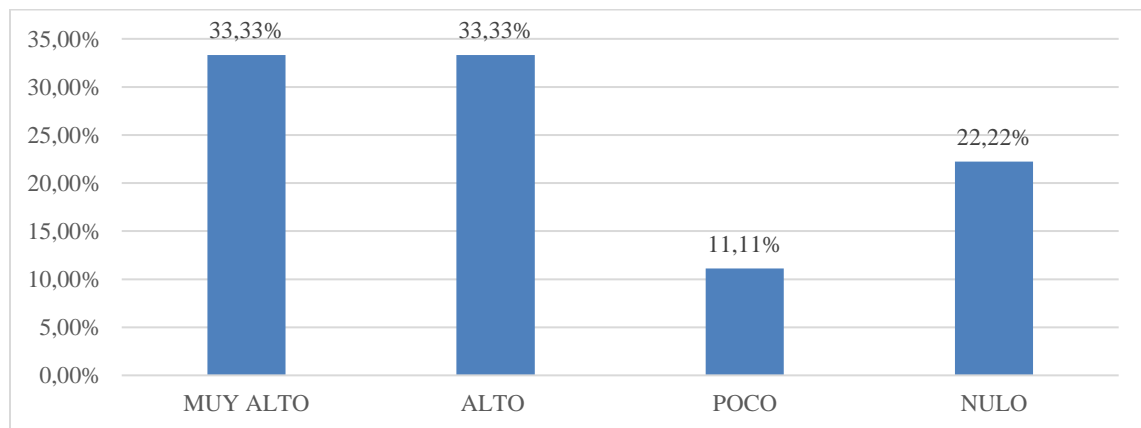


**4.6.2 Parámetros Para la Toma de Decisiones Financieras en el Corto Plazo**

Los Parámetros para la toma de decisiones financieras en el corto plazo, es un aspecto relevante al interior de las organizaciones.

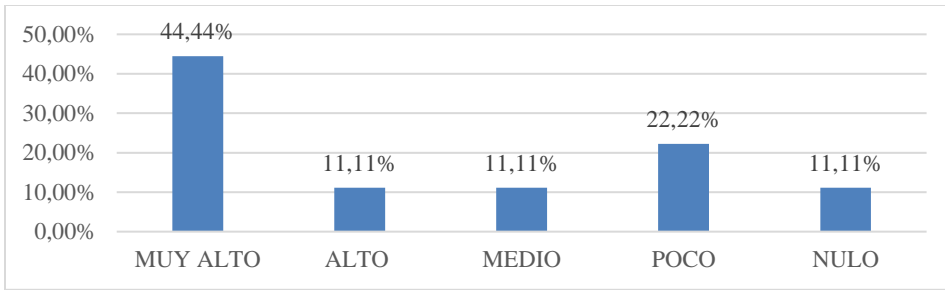
Es por esto por lo que con respecto a si se realizan presupuestos de efectivo, que permitan conocer en forma anticipada los posibles excedentes o déficit que pudiese llegar a tener la empresa, así como la planificación de las acciones respectivas, los encuestados manifestaron conocer un 33,33% en alto nivel al igual que un 33,33% en nivel alto, un 22,22% nivel nulo y un 11,11% nivel poco. (Ver figura 68).

**Figura 67.** *Realización de presupuestos de efectivo, que permitan conocer con anticipación posibles excedentes o déficit*



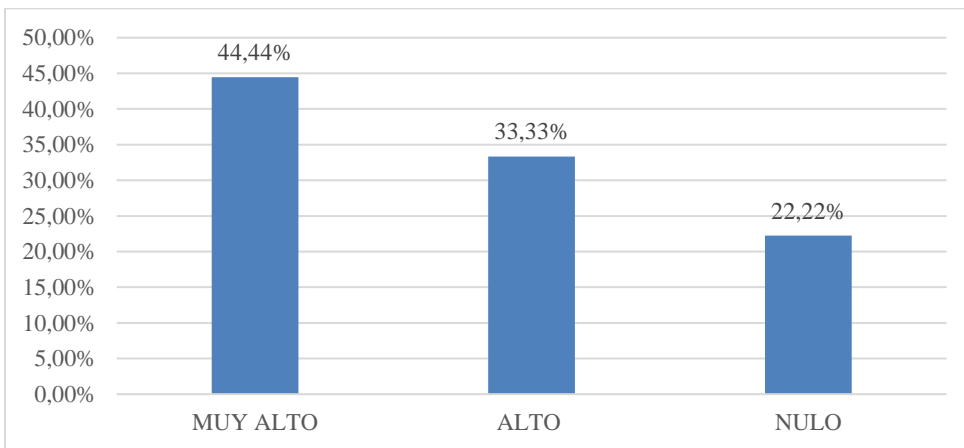
Con respecto a si se planifica la utilización de los excedentes de fondos y tesorería, al respecto los encuestados manifestaron conocer un 44,44% nivel alto, un 22,22% nivel poco igualmente un 22,22% nivel nulo, un 11,11% nivel alto y un 11,11% nivel medio (ver figura 69).

**Figura 68.** *Planificación de uso de los excedentes de fondos y tesorería*



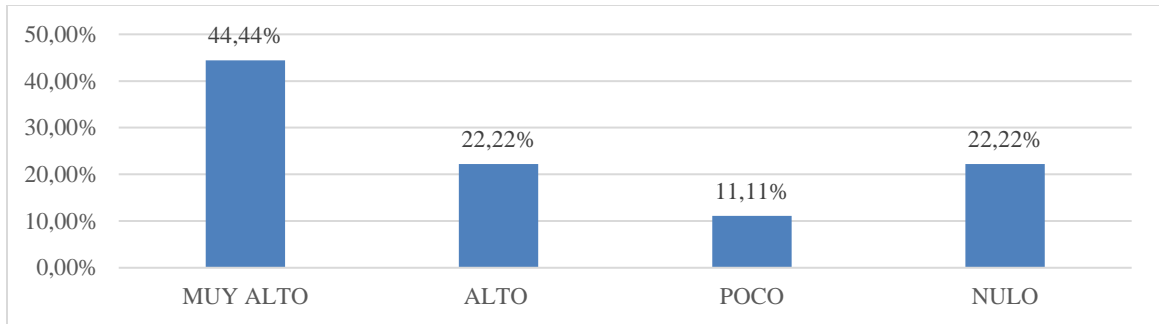
Con respecto al aspecto correspondiente a las políticas de crédito que usa la empresa en el momento de otorgar créditos, los directivos manifestaron conocer un 44,44% nivel muy alto, 33,33% nivel alto y un 22,22% nivel nulo (ver figura 70).

**Figura 69.** Políticas de crédito para la otorgación de créditos



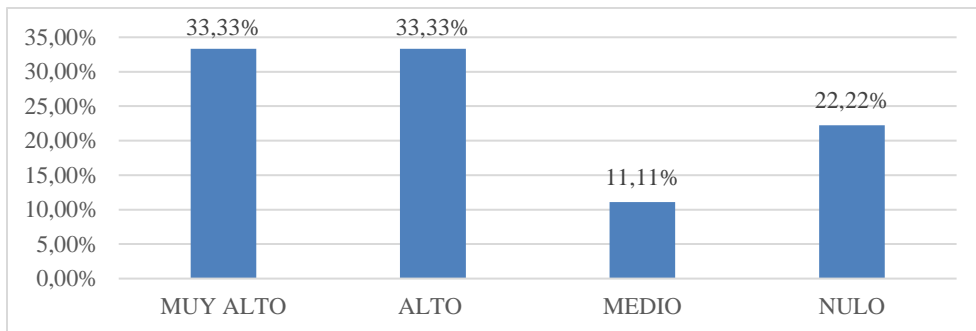
Con respecto a la planificación del stock de inventario según las necesidades de producción de la empresa, se logró establecer que el nivel de conocimiento en un 44,44% es nivel muy alto, 22,22% es nivel alto igualmente un 22,22% nivel nulo y un 11,11% nivel poco. (ver figura 71).

**Figura 70.** Planificación del stock de inventario según las necesidades de producción de la empresa



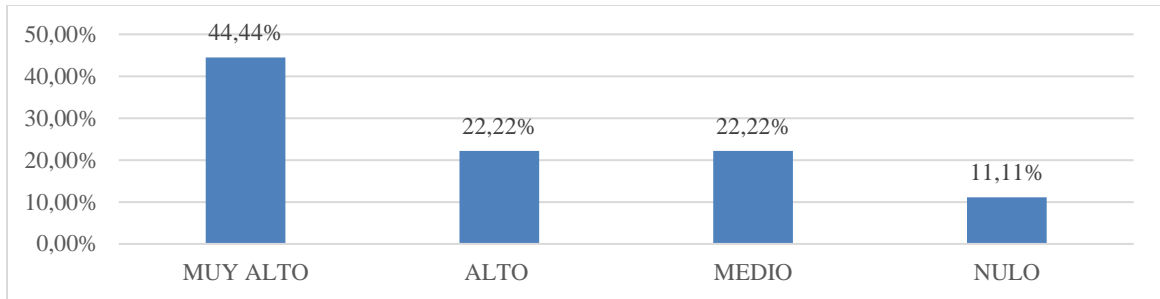
En lo que respecta a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas como impuestos y proveedores, se planifica su uso para financiar la empresa en el corto plazo, para lo cual los directivos manifestaron conocer un 33,33% nivel muy alto, un 33,33% nivel alto, un 22,22% nivel nulo y 11,11% nivel medio. (Ver figura 72).

**Figura 71.** Planificación del uso de recursos para financiar la empresa en el corto plazo



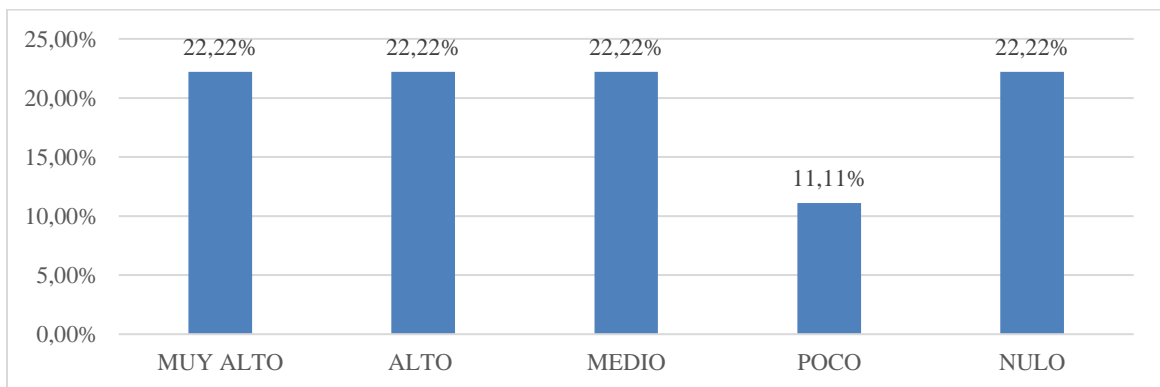
Con respecto al crédito de proveedores se negocian los descuentos con anticipación, considerando la dinámica del ciclo de negocio de la empresa, para la cual los directivos manifiestan conocer un 44,44% nivel muy alto, un 22,22% nivel alto igualmente un 22,22% nivel medio y un 11,11% nivel nulo. (Ver figura 73).

**Figura 72.** Negocian los descuentos con anticipación a los Proveedores



En relación con la planificación del uso de fuentes externas que permitan el financiamiento de las actividades de operación de la empresa en el corto plazo, los encuestados manifestaron conocer que un 22,22% muy alto igualmente un 22,22% nivel alto seguidamente 22,22% nivel medio y 22,22% nivel nulo y solo un 11,11% nivel poco (ver figura 74).

**Figura 73.** *Planificación del uso de fuentes externas para el financiamiento en el corto plazo*



**1.28 4.7 Gerencia del Valor**

El Tejido empresarial hoy exige que sus Directivos Generen valor para sus accionistas, por tal motivo dichos dirigentes deben poseer un cierto nivel de manejo de conceptos claves para la buena gestión de los recursos.

A continuación, se presenta una serie de terminología que normalmente se maneja en el argot empresarial y de gerencia del valor, tales como el apalancamiento, rentabilidad del activo (ROA), Rentabilidad del Patrimonio (ROE), beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (Ebitda), margen Ebitda, Productividad del Kapital del Trabajo (pktno), palanca de crecimiento, Retorno o rentabilidad sobre capital invertido (ROIC), coste promedio ponderado de capital (WACC).

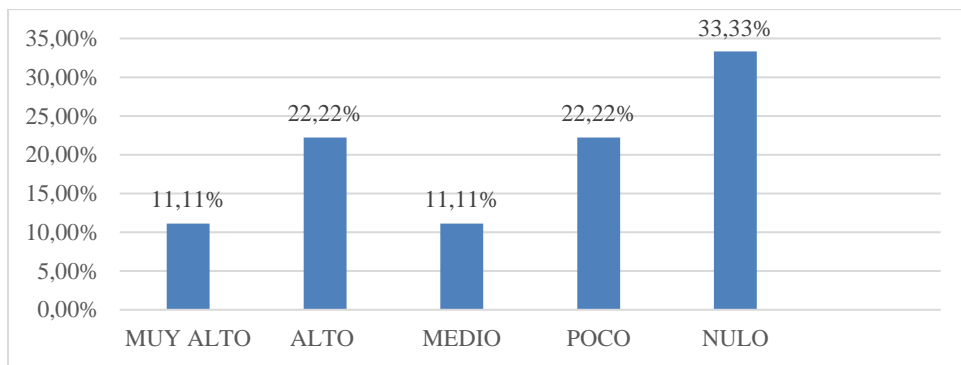




Apalancamiento

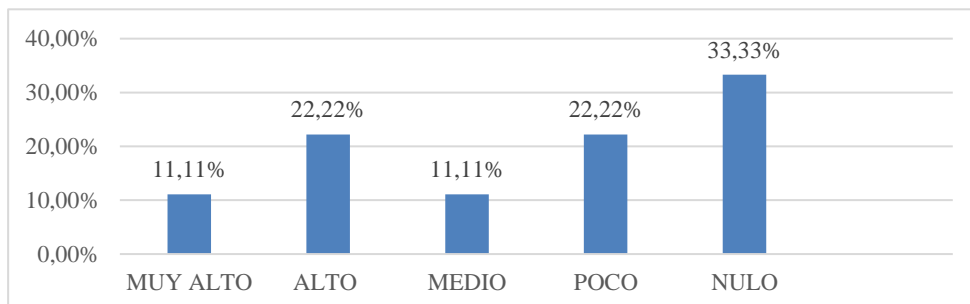
Con relación al apalancamiento, entendido como la relación existente entre el capital propio y la inversión total, los directivos manifestaron conocer un 33,33% nivel muy alto igualmente un 33,33% nivel nulo, mientras un 11,11% nivel alto también un 11,11% nivel medio, así mismo 11,11% nivel poco. (Ver figura 75).

**Figura 74.** *Apalancamiento*



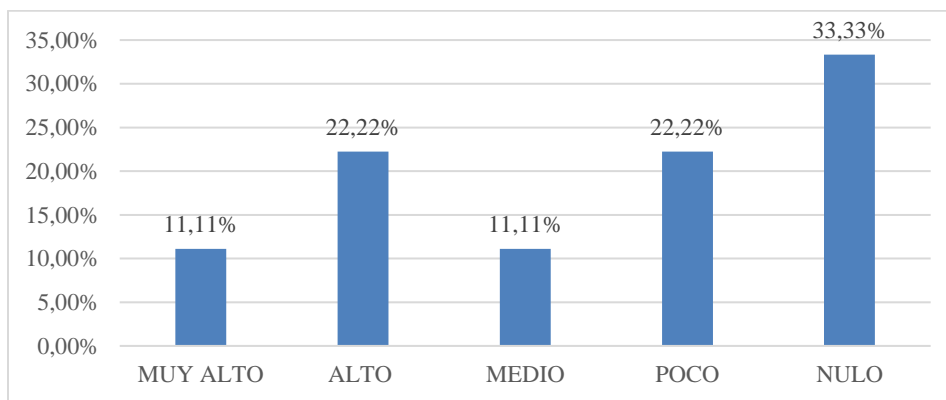
Así mismo se tiene el indicador rentabilidad económica (ROA) que permite establecer la rentabilidad sobre los activos existentes mientras generan beneficios, de lo cual se pudo establecer que el 33,33% tienen un conocimiento nulo, seguidamente de un 22,22% nivel alto igualmente un 22,22% nivel poco y un 11,11% nivel medio (ver figura 76).

**Figura 75.** *Rentabilidad Económica (ROA)*



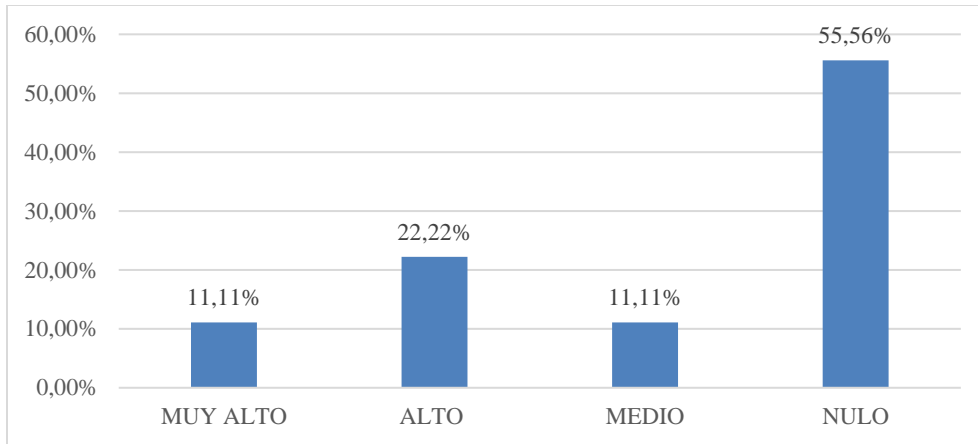
Entre tanto, el indicador de rentabilidad financiera (ROE), sirve para calcular la rentabilidad de la empresa, según los encuestados el nivel de conocimiento es de un 55,56% nulo, seguido de un 22,22% nivel alto, un 11,11% nivel muy alto igualmente un 11,11% nivel medio. (Ver figura 77).

**Figura 76.** *Rentabilidad financiera (ROE)*



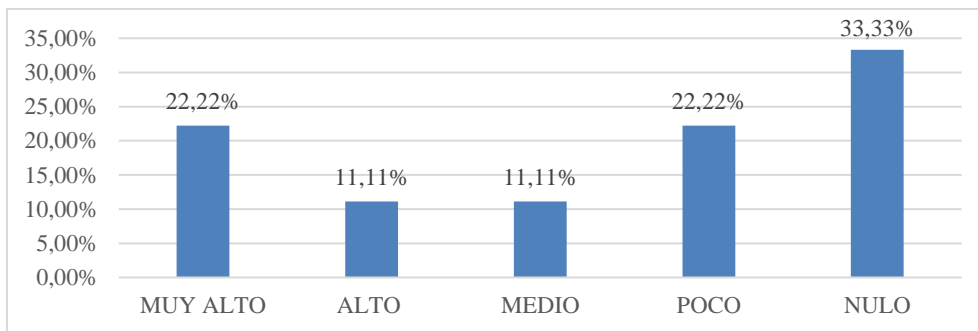
Mientras tanto, el EBITDA es un indicador que muestra el beneficio de la empresa sin tener en cuenta los intereses a pagar, impuestos y las depreciaciones, margen ebitda permite establecer la relación entre el ebitda y el valor total de las ventas, productividad del capital de trabajo, de acuerdo con los encuestados el nivel de conocimiento es un 55,56% nulo, seguido de un 22,22% alto, 11,11% muy alto igualmente un 11,11% medio. (Ver figura 78).

**Figura 77.** *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization (EBITDA)*



Ahora bien, con respecto al margen Ebitda el cual representa la unidad monetaria que está disponible con el fin de poder atender los compromisos económicos que adquiera la empresa en el giro ordinario d los negocios, de acuerdo a los encuestados el nivel de conocimiento. (Ver figura 79).

**Figura 78. Ebitda**

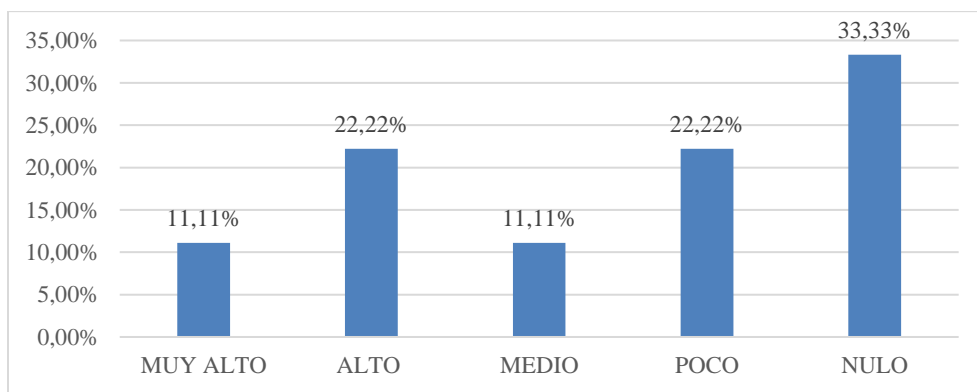


Así mismo con respecto al indicador financiero PKTNO, el cual sirve para medir la proporción existente de inversión en capital de trabajo que se debe realizar en cada unidad de venta, palanca de crecimiento es un indicador que permite realizar el análisis de la relación existente entre el margen EBITDA y el capital de trabajo lo cual permite establecer que tanto se

convierte en atractivo una empresa que se encuentra en etapa de crecimiento desde el punto de vista del valor agregado

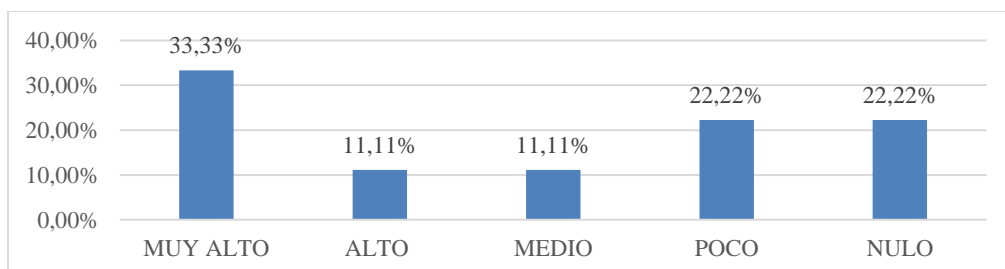
En relación con el ROI, de los entrevistados manifestó tener conocimiento un 33,33% nivel nulo, mientras que un 22,22% en nivel alto igualmente un 22,22% nivel poco seguidamente de un 11,11% nivel muy alto y un 11,11% nivel medio. (Ver figura 80).

**Figura 79. ROIC**



Con respecto al WACC, entre los encuestados se logró establecer que el 33,33% tiene un nivel de conocimiento alto, seguido de un 22,22% en un nivel poco así mismo un 22,22% en un nivel nulo, seguido de un 11,11% nivel muy alto igualmente un 11,11% nivel medio (ver figura 81).

**Figura 80. WACC**

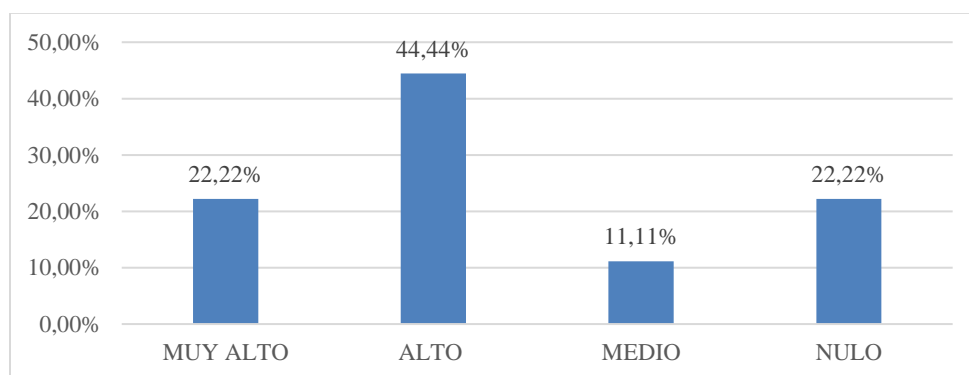


### 1.29 4.8 Gestión del talento humano

En el mundo empresarial la gestión del talento humano representa una parte significativa del valor que las organizaciones tienen en el mercado por los activos intangibles que desde allí se manejan y que se encaminan para el logro de metas y objetivos de la organización, el cual se hace necesario evaluar a través de diferentes factores que nos permitan conocer acerca de las estrategias de la organización para el cuidado, cualificación, compromiso, Desarrollo y crecimiento del personal así mismo comprender y evaluar el potencial humano y organizativo.

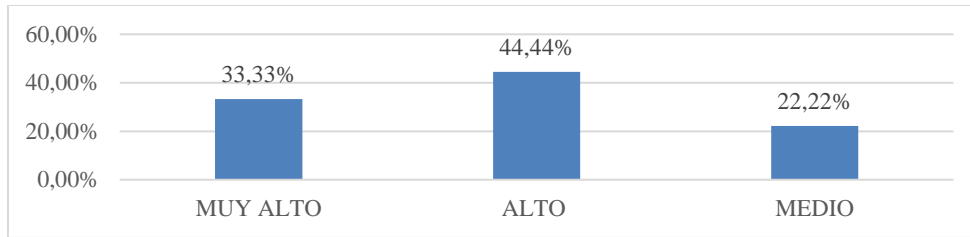
Es por esto por lo que se hace necesario conocer si la entidad estudia las tendencias del mercado laboral que necesitan los hoteles para impulsar su negocio para lo cual los directivos encuestados manifestaron en un 44,44% que se da en un nivel alto, mientras que el 22,22% corresponde a un nivel muy alto y nulo y solo el 11,11% se da en un nivel medio. (Ver figura 82).

**Figura 81.** *Estudio de las tendencias del mercado laboral que requieren los hoteles*



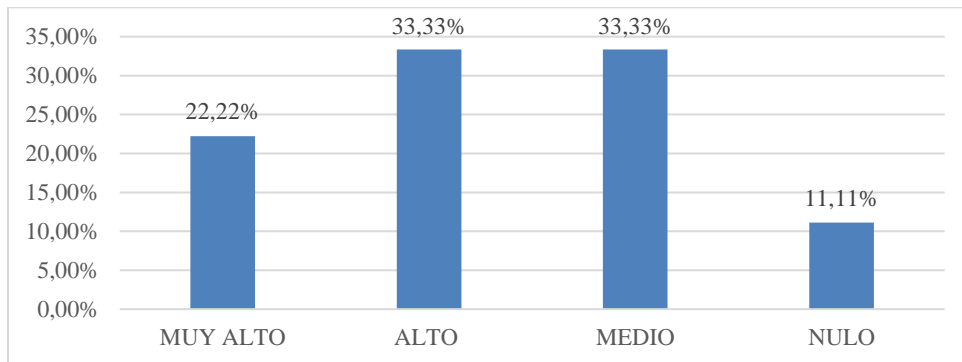
Con respecto a sí la organización diseña planes o programas para motivar a los empleados, los directivos encuestados manifestaron en un 44,44% que se da en un nivel alto, mientras que el 33,33% corresponde a un nivel muy alto y solo el 22,22% se da en un nivel nulo. (Ver figura 83).

**Figura 82.** *Diseño de planes o programas para motivar a los empleados*



En lo concerniente a si la organización tiene planes de formación para los empleados, los directivos respondieron que un 33,33% se da en un nivel alto y medio, mientras que el 22,22% corresponde a un nivel muy alto y el 11,11% se da en un nivel nulo (ver figura 84).

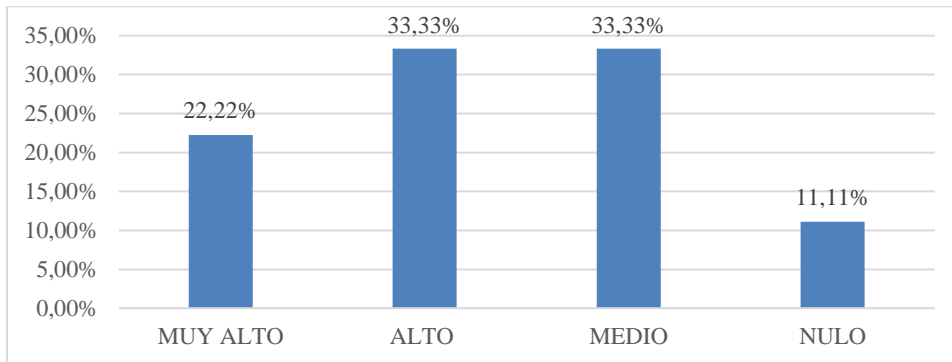
**Figura 83.** *Planes de formación de los empleados*



En lo que respecta al plan de incentivos de la empresa para con el personal, (los cuales pueden ser económicos o emocionales), tienen como objetivo el mejoramiento de la calidad de

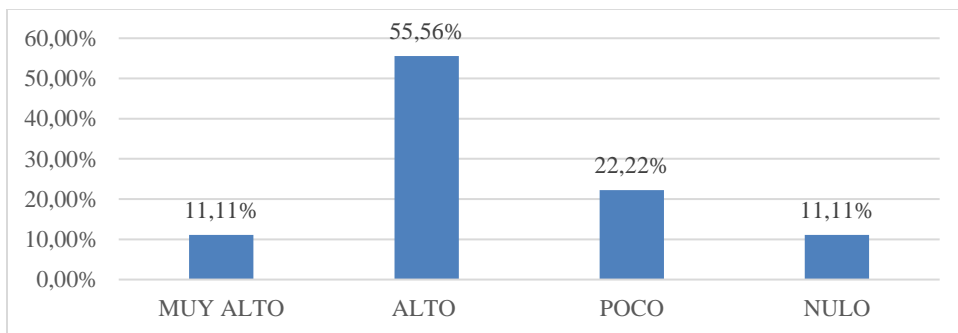
vida del empleado, se logró establecer su existencia del 33,33% en nivel medio igualmente un 33,33% nivel alto, en un 22% nivel muy alto y finalmente el 11% es nulo. (Ver figura 85).

**Figura 84.** Plan de incentivos de la empresa para con el personal



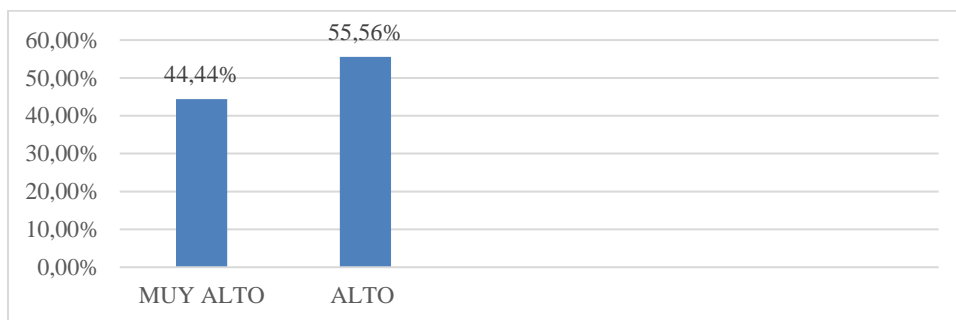
En lo que respecta a los planes de ascenso, constituyen un incentivo que la empresa puede dar al empleado representado en una mejora profesional que tiene impacto económico, según los directivos se logró conocer que se encuentran establecidos el 55,56% nivel alto, en un 22,22% poco nivel, mientras que en 11,11% se encuentran en un nivel muy alto igualmente un 11,11 en nivel nulo (ver figura 86).

**Figura 85.** Planes de ascenso



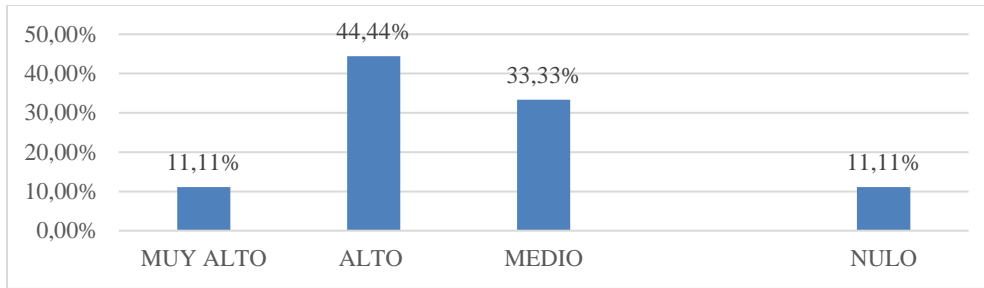
Lo relacionado con la evaluación del desempeño laboral, se pudo identificar que el 55,55% de los directivos del sector tienen un conocimiento alto, mientras el 44,44% es muy alto, lo que quiere decir que las entidades si realizan evaluaciones de desempeño, que le permita tener un seguimiento de los empleados, lo cual es muy bueno ya que le permite conocer las fortalezas de los empleados y sus áreas de mejora, para tomar las medidas correspondientes de mejora continua (Ver figura 87).

**Figura 86.** *Evaluaciones de desempeño*



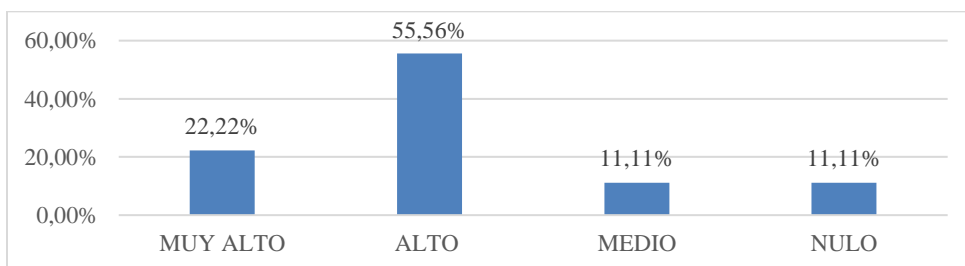
No obstante, dentro de las acciones de mejora que toma la empresa, para fortalecer las habilidades duras (conocimiento académico y curricular) o habilidades blandas (relacionadas con aptitudes ligadas a la personalidad y a la inteligencia emocional) que tienen sus empleados, se da a través de formación continua representada por: cursos, talleres y seminarios, se logró establecer que el 44,44% tiene un nivel alto de conocimiento, mientras que el 33,33% presentan un nivel medio y el 11,11% entre un nivel muy alto igualmente un 11,11% nivel nulo. (Ver figura 88).

**Figura 87.** *Realización de actividades de formación continua*



De ahí que entre otros aspectos, el nivel de permanencia de los empleados se dé por los factores anteriormente mencionados, se hace necesario conocer con respecto a la rotación de empleados que tanto se realiza en la empresa, particularmente si durante los últimos 5 años ha tenido personal que ha renunciado ya que esto de otra forma impacta a la organización negativamente, por la capitalización que se tenga de los empleados con respecto al conocimiento y operatividad del negocio, para lo cual se pudo establecer que se tiene una rotación 55,55% alta, mientras que en un 22,22% es muy alta y un 11% entre una rotación media igualmente un 11,11% es nivel nulo. (Ver figura 89).

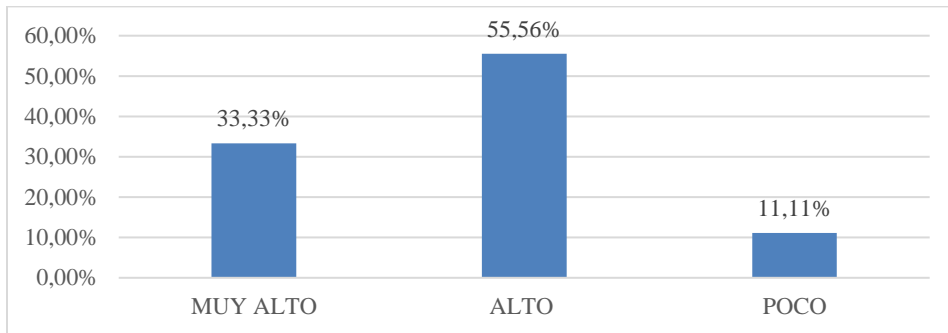
**Figura 88.** *Renuncia de personal en los últimos 5 años*



Por ende, que se hace necesario, tener un plan de inducción que permita a sus nuevos colaboradores conocer acerca tanto de la empresa como del puesto de trabajo, de ahí que sus

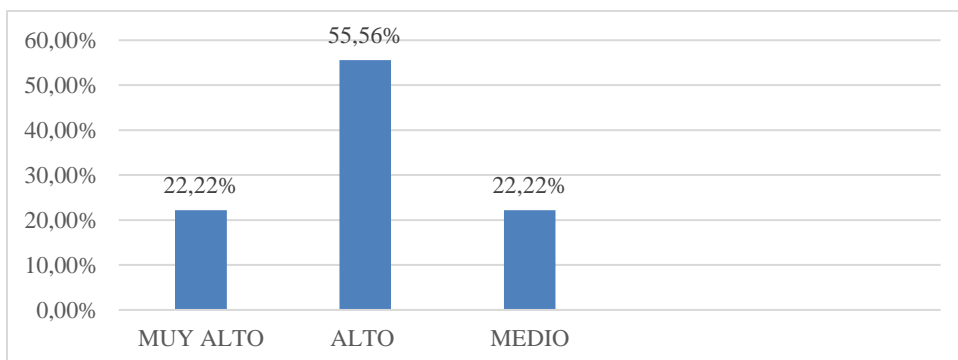
directivos manifiesten que se tiene conocimiento alto en un 55,56%, muy alto 33,33% y solo un 11,11% bajo (ver figura 90).

**Figura 89. Plan de Inducción**



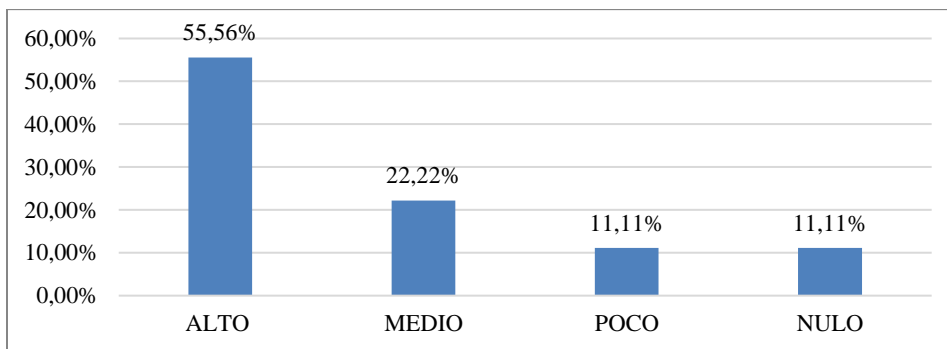
Así como también se hace necesario un plan de capacitación, que le permita a los trabajadores lograr una cualificación profesional que redunde en beneficio en la prestación del servicio en la organización, para lo cual se pudo establecer que se tiene un conocimiento alto por parte de los directivos lo cual se ve reflejando en un 55.56% y un 22,22% muy alto y medio. (Ver figura 91).

**Figura 90. Plan de capacitación**



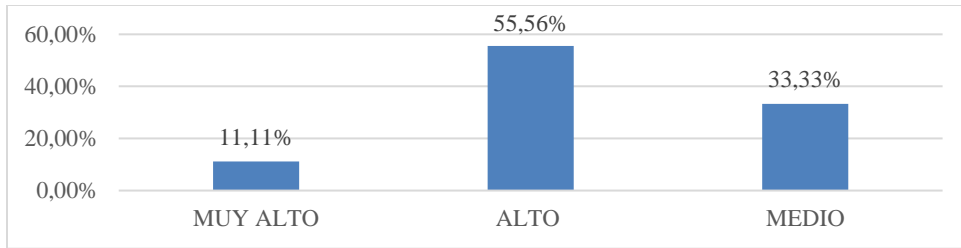
De ahí que es importante también tener en cuenta de incluir en su plan de Desarrollo, un ítem de internacionalización que le permita a la empresa la cualificación de sus colaboradores en un segundo idioma para la prestación del servicio, al respecto manifiestan los directivos que en la empresa se da el 55,56% en un nivel alto, seguido del 22,22% en un 11,11% en nivel muy alto así mismo un 11,11% en nivel medio en la organización, lo cual es positivo. (Ver figura 92).

**Figura 91.** *Cualificación de sus colaboradores en un segundo idioma*



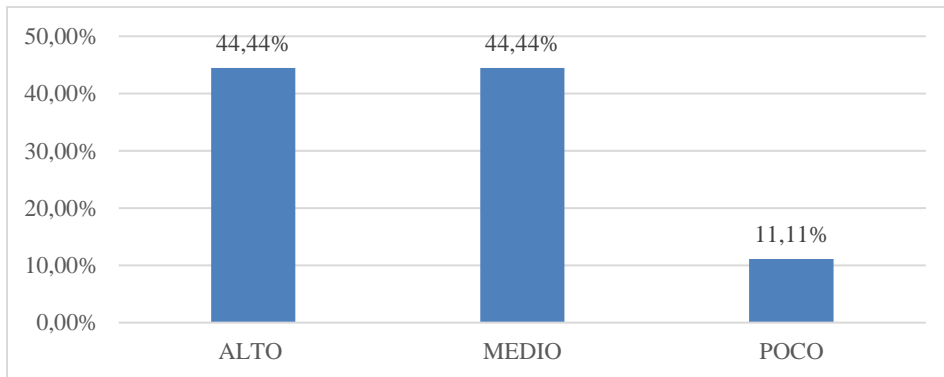
Lo que conlleva a conocer si la empresa diseña estrategias que permitan aumentar los niveles de lealtad y satisfacción de los empleados, al respecto los directivos manifestaron el 55,56% que existen en un nivel alto, el 33,33% en nivel medio y el 11,11% en nivel muy alto (ver figura 93).

**Figura 92.** *Diseño de estrategias para el aumento de niveles de lealtad y satisfacción de empleados*

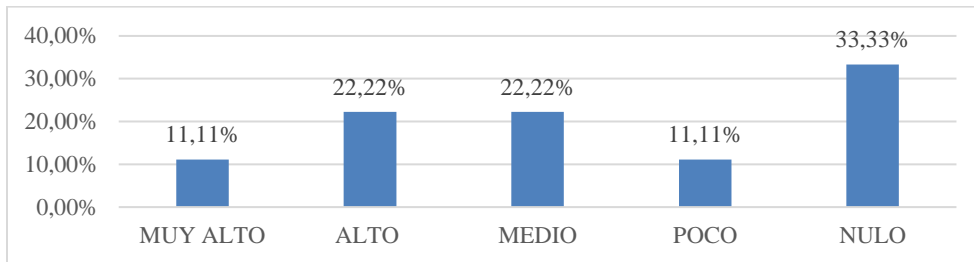


De ahí que las empresas también pueden optar por estimular al empleado mediante la otorgación de tiempo empleado para efectos de cualificación profesional, al respecto respondieron los directivos encuestados que en nivel alto y medio se encuentra el 44,44% y el restante 11,11% en nivel poco (ver figura 94).

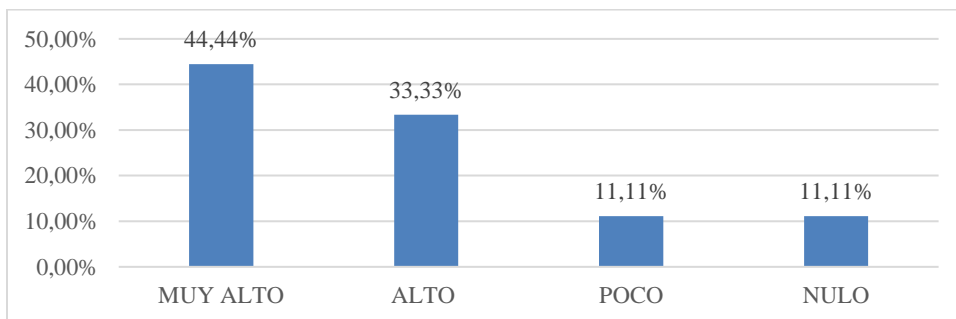
**Figura 93.** *Tiempo empleado para efectos de cualificación profesional*



En cuanto al apoyo económico a colaboradores para efectos de cualificación, se encontró según los directivos que este se da un 33,33% nulo, seguido de un 22,22% en nivel alto así mismo un 22,22% nivel medio y un 11,11% en un nivel poco igualmente un 11,11% nivel muy alto, lo que quiere decir que es demasiado bajo el apoyo económico brindado a los empleados para este proceso (ver figura 95).

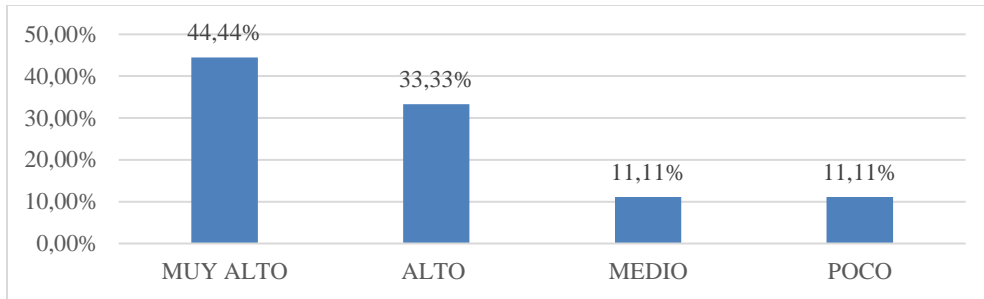
**Figura 94.** *Apoyo económico a colaboradores para efectos de cualificación*

Ahora bien, con respecto a la parte laboral en lo que hace referencia con la realización de los comités de convivencia laboral, se pudo establecer según los directivos encuestados que esta se realiza en nivel muy alto el 44,44%, en un nivel alto el 33,33% y en un 11% el nivel poco igualmente un 11,11% nivel nulo. (Ver figura 96).

**Figura 95.** *Realización de comités de convivencia laboral*

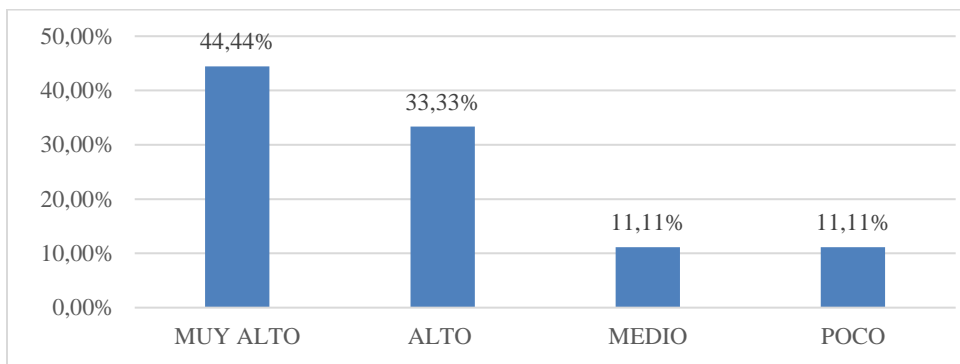
Ahora bien, en lo correspondiente a la realización de los comités paritarios de salud ocupacional según los encuestados, el 44,44% se realiza en un nivel muy alto, seguido de un 33,33% nivel alto y finalmente con un 11% en nivel medio y poco (Ver figura 97).

**Figura 96.** *Realización de los comités paritarios de salud ocupacional*

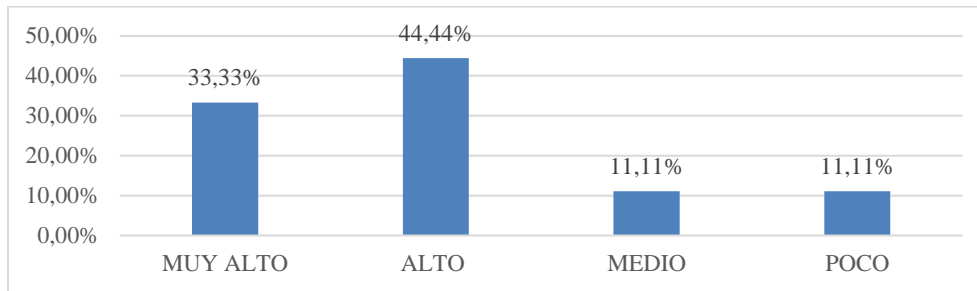


Por último, con respecto de las brigadas de salud en el trabajo que le ayuden a minimizar los accidentes laborales que se puedan dar en los diferentes puestos de trabajo de acuerdo con los encuestados opinan que esta se dan el 44,44% en un nivel muy alto, un 33,33% en un nivel alto y en un 11,11% nivel medio y poco. (Ver figura 98).

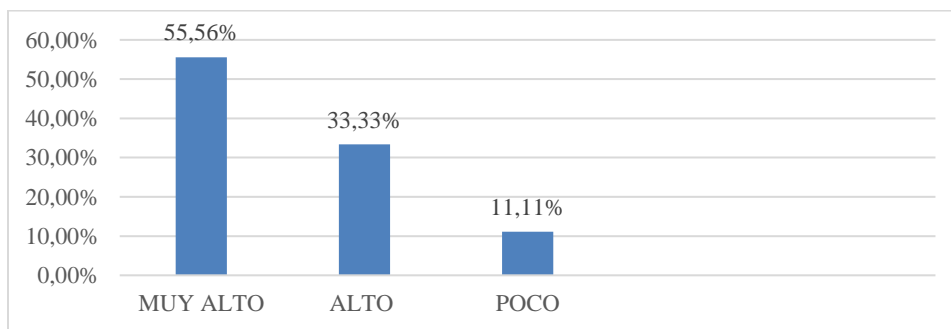
**Figura 97.** *Brigada de salud en el trabajo que ayuden a minimizar los accidentes laborales*



Así mismo con respecto a las brigadas de salud que contribuyan a la calidad de vida de sus colaboradores, de acuerdo con las encuestas se logró establecer que el 44,44 se encuentra en nivel alto, el 33,33% es muy alto, y en un 11,11% se encuentra el nivel medio igualmente un 11,11% nivel poco. (Ver figura 99).

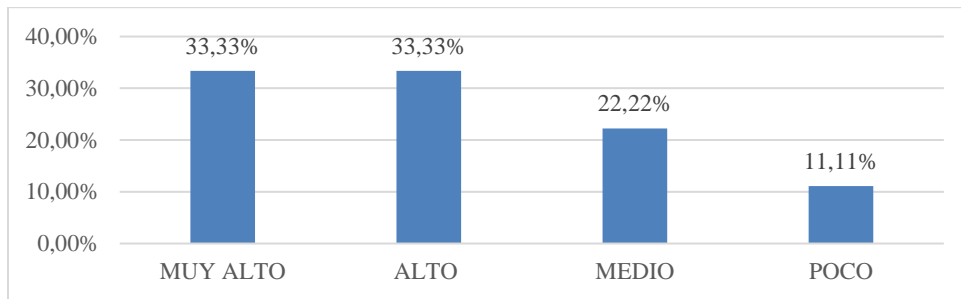
**Figura 98.** *Brigadas de salud que contribuyan a la calidad de vida de sus colaboradores*

De otra parte previendo con el nivel de sismicidad de la región, con relación a si se diseñan plan de contingencia en caso de sismo o terremoto, se logró identificar de acuerdo a los encuestados que si realizan el 55,56% en un nivel muy alto, mientras que el 33,33% está en un nivel alto y el 11,11% está en un nivel muy poco (ver figura 100).

**Figura 99.** *Diseño de plan de contingencia en caso de sismo o terremoto*

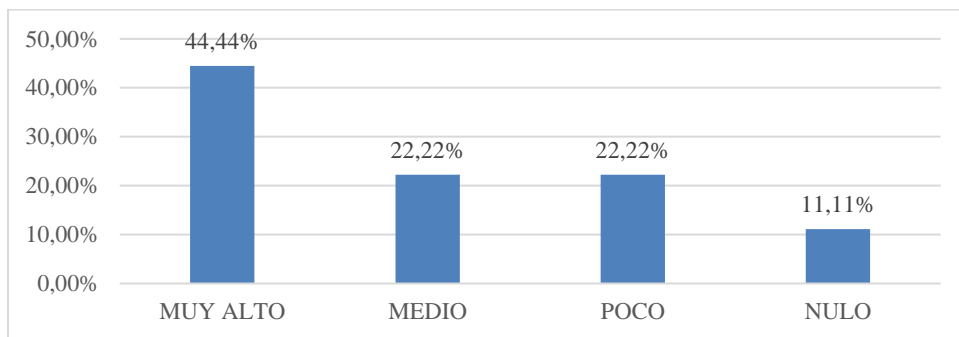
En lo que respecta a la identificación de los puestos y las necesidades de cada uno para organizarlos en función del tiempo en que han estado en la compañía, se pudo establecer que el 33,33% se encuentra en un nivel muy alto y alto, en un 22,22% nivel medio y el 11,11% nivel poco. (Ver figura 101).

**Figura 100.** *Identificación de los puestos y las necesidades de cada empleado para organizarlos en función de su antigüedad*



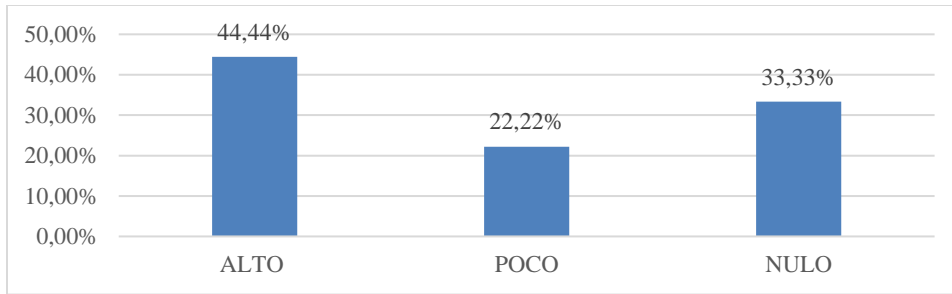
Así mismo con respecto a los planes de retención de empleados, se logró establecer que el 44,44% está en nivel muy alto, el 22,22 en nivel medio y poco y un 11,11% se encuentra en nivel nulo (ver figura 102).

**Figura 101.** *Planes de retención de empleados*



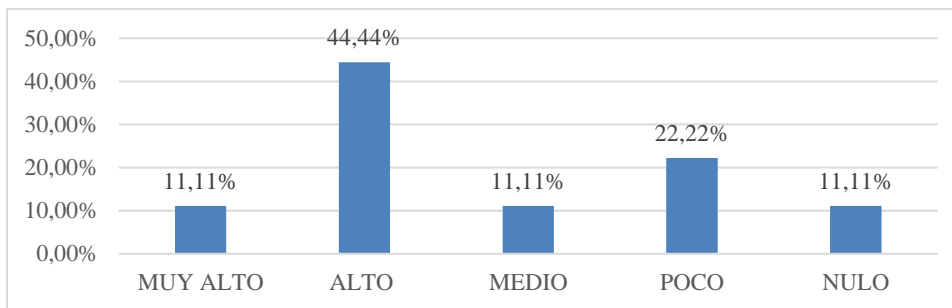
No obstante, en cuanto a la rotación de empleados entre áreas, se logró establecer que el 44,44% está en un nivel muy alto, el 22,22% se encuentra en nivel poco y el 33,33% en nivel nulo (ver figura 103).

**Figura 102.** *Rotación de empleados entre áreas*

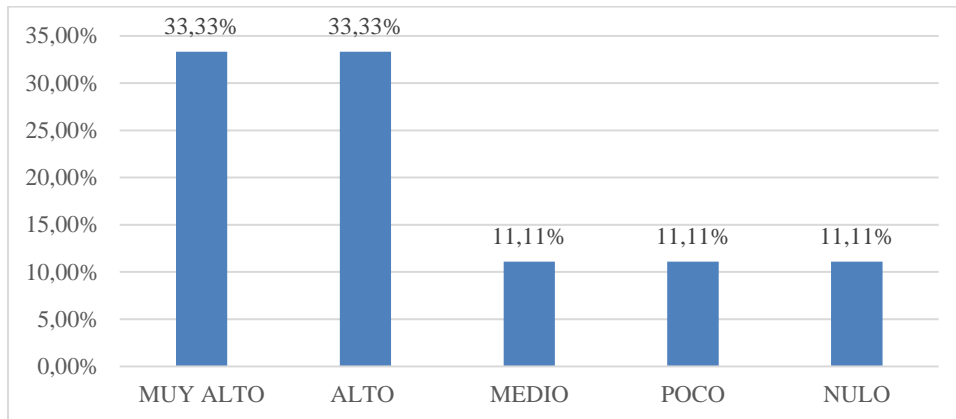


Por otra parte, en lo que respecta al proceso de selección de empleados, la empresa mide el tiempo entre el anuncio de un empleado que está dejando la empresa y otro candidato es elegido y seleccionado para reemplazarlo, un 44,44% en alto nivel, el 22% en un poco nivel y 11,11% nivel muy alto, medio y nulo (ver figura 104).

**Figura 103.** *Medición del tiempo para el proceso de selección de empleados*



Finalmente, con respecto a este ítem se logró establecer en cuanto a la medición de las ausencias de los empleados debido a retrasos, licencia por enfermedad o ausencias justificadas o injustificadas, que el 33,33% se encuentra en niveles muy alto igualmente un 11.11% en nivel alto, mientras que el 11,11% se ubica en nivele medio al igual que un 11,11% nivel poco así mismo un 11,11% nivel nulo. (Ver figura 105).

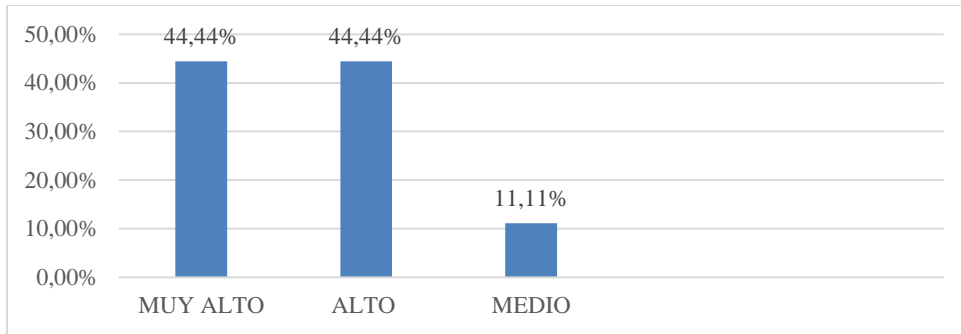
**Figura 104.** *Medición ausencias de empleado*

### 1.30 4.9 Endomarketing

El endomarketing es una estrategia empresarial dirigida a acciones internas de la organización cuyo objetivo es el mejoramiento de la imagen institucional ante sus colaboradores para reforzar su pertinencia y compromiso.

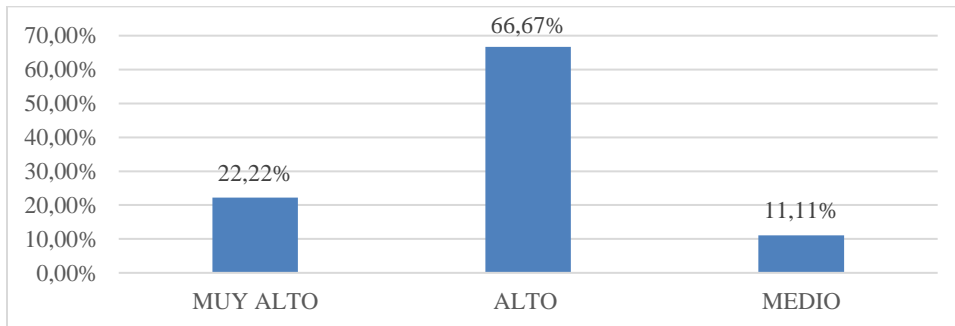
Por lo anterior, se hace necesario conocer si la dirección de la empresa se preocupa por mantener comprometidos, motivados e inmersos a sus colaboradores en un ambiente grato, para lo cual de acuerdo con los encuestados se logró establecer, que el 44,44% está en el nivel alto y alto, mientras que el 11,11% se encuentra en el nivel medio (ver figura 106).

Figura 105. Preocupación por mantener comprometidos, motivados e inmersos a sus colaboradores en un ambiente grato



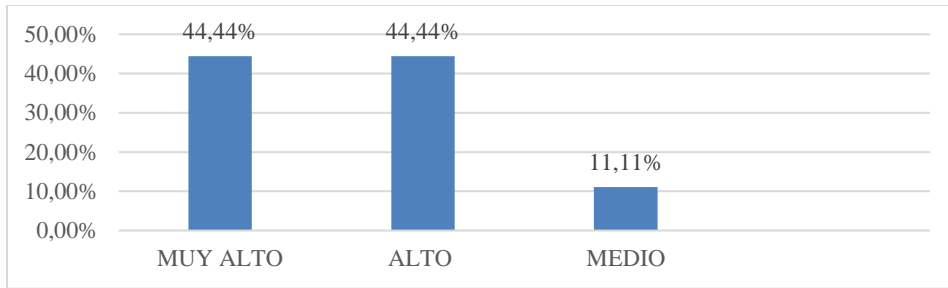
Con respecto al cuidado de la salud mental de los colaboradores, se tuvo conocimiento de acuerdo con los encuestados que el 66,67% se encuentra en un nivel alto, mientras que el 22,22% se encuentra en un nivel muy alto y finalmente el 11,11% es alto (ver figura 107).

**Figura 106.** *Cuidado de la salud mental de los colaboradores*



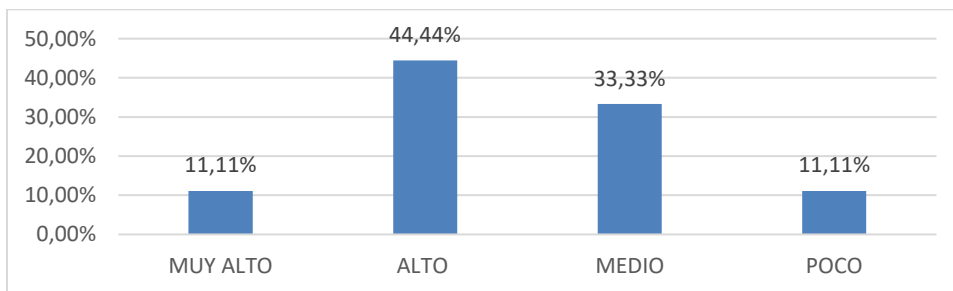
Con respecto a si se tiene en cuenta el posicionamiento de la marca al interior de la organización con sus empleados, para el óptimo funcionamiento de la empresa, se logró establecer que el 44,44% se encuentra en un nivel muy alto y alto y tan solo el 11,11% corresponde al nivel medio. (Ver figura 108).

**Figura 107.** *Posicionamiento de la marca al interior de la organización con sus empleados*



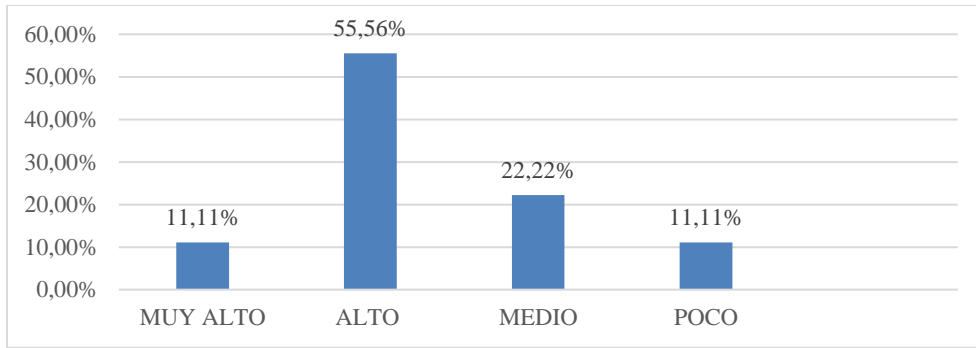
En lo referente a tener en cuenta en el plan de endomarketing, las necesidades, motivaciones, aspiraciones y expectativas de los empleados, de acuerdo con los encuestados se pudo establecer que el 44,44% corresponde a un nivel alto, el 33,33% corresponde a un nivel medio y el 11,11% corresponde a un nivel muy alto y poco (ver figura 109).

**Figura 108.** *Necesidades, motivaciones, aspiraciones y expectativas de los empleados*



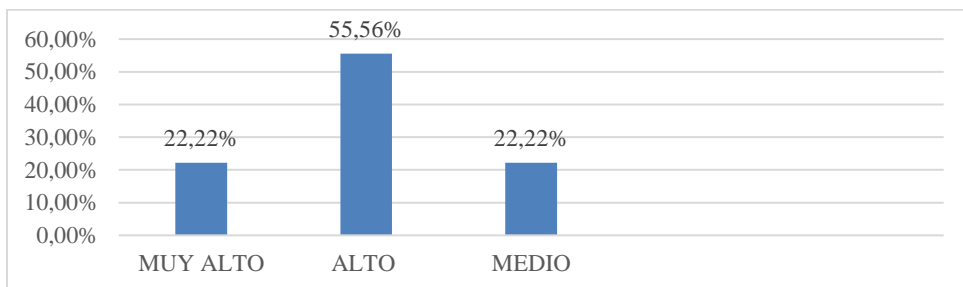
En particular, con relación a si el plan de endomarketing satisface las necesidades de cada colaborador de la empresa, se pudo establecer que el 55,56% es de nivel alto, seguido de un 22,22% es de nivel alto y un 11,11% es de nivel muy alto y nivel poco (ve figura 110).

**Figura 109.** *Satisfacción de las necesidades de cada colaborador de la empresa, a través del plan de endomarketing*



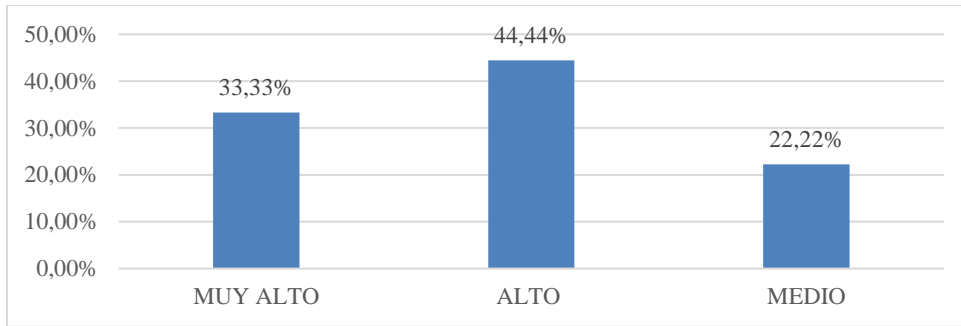
Así mismo, con relación a si se genera un sentimiento de identificación y compromiso en el trabajador, de acuerdo con los encuestados el 55,56% se encuentra en un nivel alto y un 22,22% se encuentran en un nivel muy alto y medio (ver figura 111).

Figura 110. Generación de un sentimiento de identificación y compromiso en el trabajador



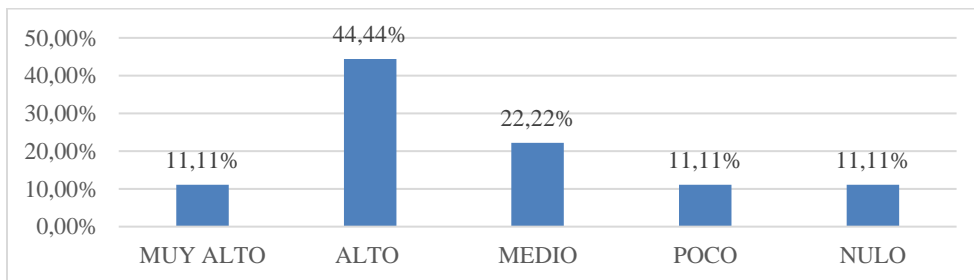
En relación con la cultura corporativa está acorde a la filosofía empresarial, se pudo establecer que el 44,44% está en un nivel alto, el 33,33% está en un nivel muy alto y solo el 22,22% está en un nivel medio (ver figura 112).

Figura 111. Cultura corporativa acorde a la filosofía empresarial



Finalmente, conforme a la realización de actividades de ocio o de teambuilding que permitan la integración de los colaboradores de la organización, se logró establecer que 44,44% tienen un nivel alto, mientras que un 22,22% tiene un nivel medio y un 11,11% tienen los niveles muy altos, pocos y nulos (ver figura 113).

**Figura 112.** *Actividades de ocio o de teambuilding que permitan la integración de los colaboradores de la organización*

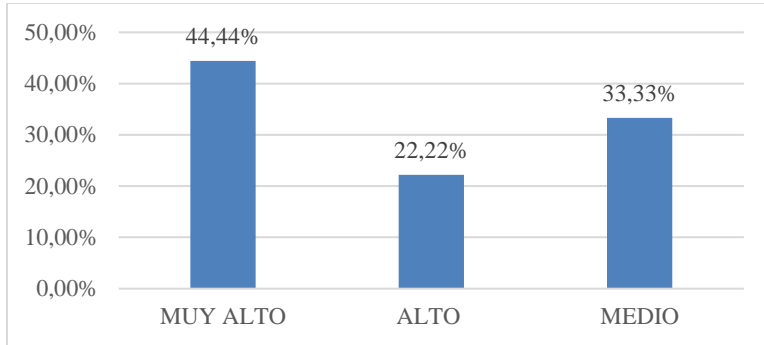


**1.31 4.10 Business Intelligence**

El objetivo básico de la Business Intelligence es apoyar de forma sostenible y continuada a las organizaciones para mejorar su competitividad, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones.

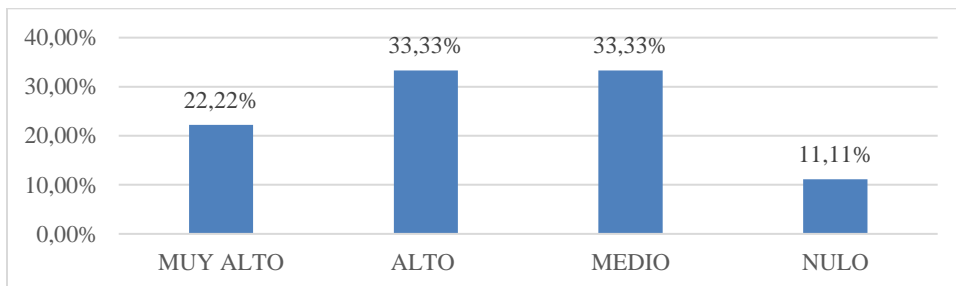
En correspondencia a si se validan los datos del cliente a medida que se recopilan, se pudo establecer según los directivos encuestados manifestaron conocer un 44,44% nivel muy alto, un 22,22% nivel alto y un 33,33% nivel medio (ver figura 114).

**Figura 113.** *Validación de los datos del cliente*



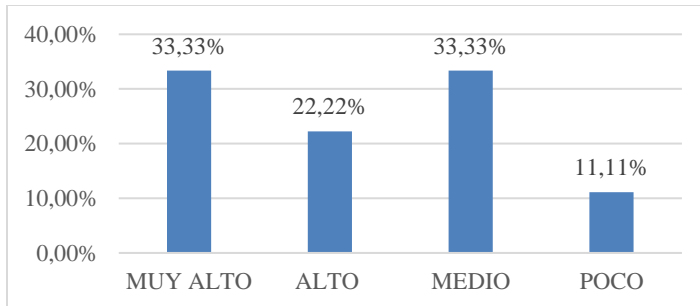
Así mismo, si se supervisa la implementación de datos en el almacén de datos, los encuestados manifestaron conocer un 33,33% nivel alto seguidamente de un 33,33% nivel medio, un 22,22% nivel muy alto y un 11,11% nivel nulo (ver figura 115).

**Figura 114.** *Supervisión de la implementación de datos en el almacén de datos*



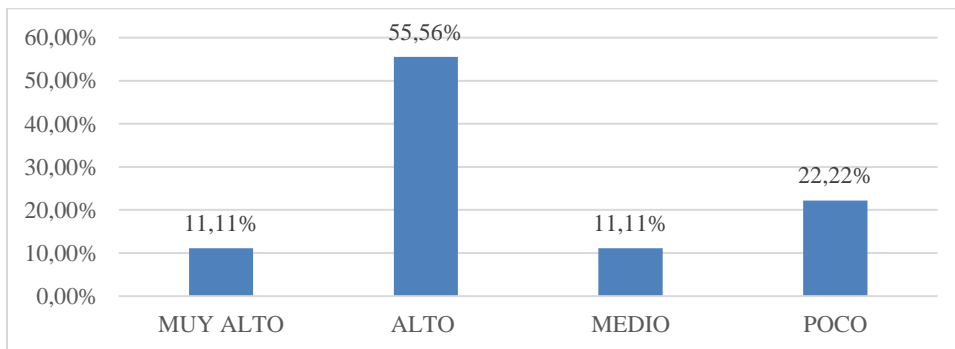
En relación con si se desarrollan políticas para la recopilación y análisis de datos, se pudo establecer en los Directivos que un 33,33% tienen conocimiento muy alto igualmente un 33,33% nivel medio, seguidamente de un 22,22% nivel alto y un 11,11% nivel poco (ver figura 116).

**Figura 115.** *Desarrollo de políticas para la recopilación y análisis de datos*



Acerca de si se crean nuevos programas de obtención y procesamiento de datos, se logró identificar de los encuestados que el 55,56% conocen en un nivel alto, seguido de un 22,22% en un nivel nulo, mientras que un 11,11% nivel muy alto y un 11,11% nivel medio (ver figura 117).

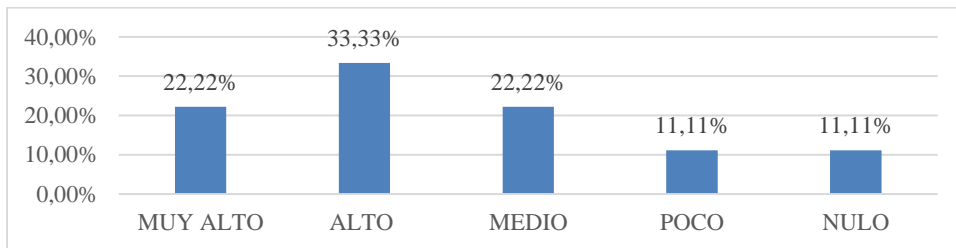
**Figura 116.** *Creación de nuevos programas de obtención y procesamiento de datos*



En cuanto a la cooperación que exista con el departamento de sistemas para implementar actualizaciones de software y hardware que permitan aprovechar los casos de uso de Big data, se

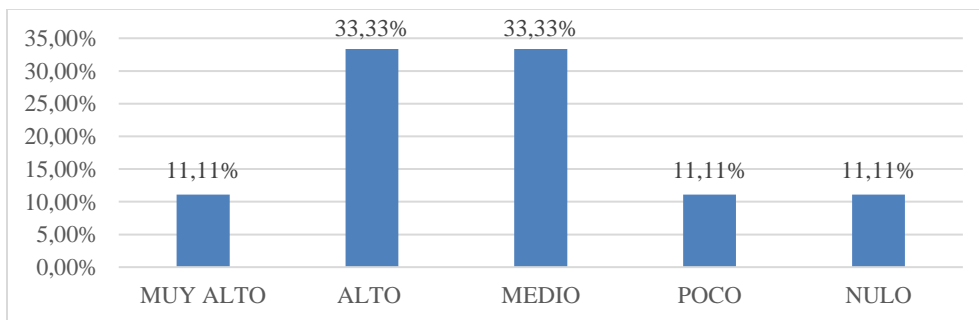
logró conocer que los directivos conocen un 33,33% nivel alto, mientras que un 22,22% nivel muy alto igualmente un 22,22% nivel medio, un 11,11% nivel poco además un 11,11% nivel nulo (ver figura 118).

**Figura 117.** *Cooperación para la implementación de actualizaciones de software y hardware*



Acerca de si se identifican y resuelven problemas relacionados con el informe de BI, los encuestados manifestaron conocer un 33,33% nivel alto igualmente un 33,33% nivel medio, seguidamente de un 11,11% nivel muy alto al igual un 11,11% nivel poco así mismo un 11,11% nivel nulo (ver figura 119).

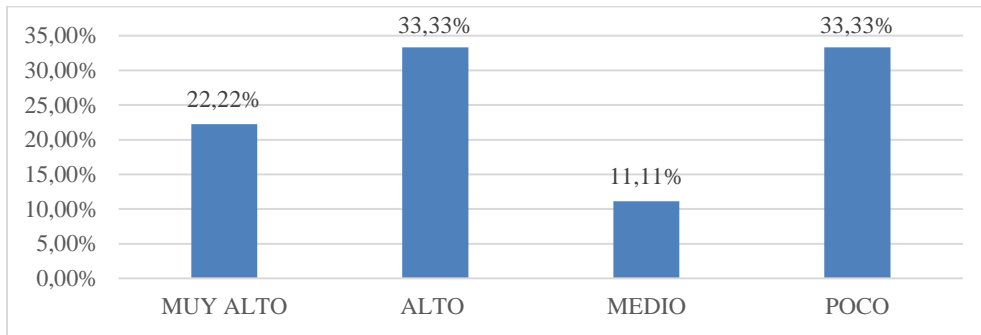
**Figura 118.** *Identificación y resolución de problemas relacionados con el informe de BI*



En torno a si se realizan investigaciones de BI y proporcionan resultados y hallazgos a la alta dirección, se pudo determinar que un 33,33% tienen un nivel de conocimiento alto igualmente

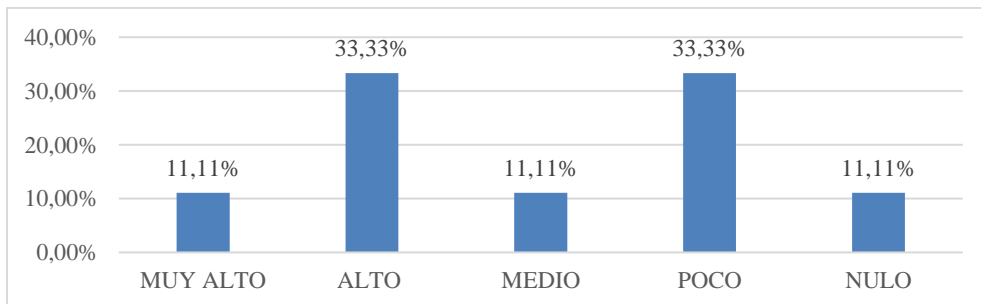
un 33,33% un nivel poco, mientras que un 22,22% nivel muy alto y un 11,11% nivel medio (ver figura 120).

**Figura 119.** *Realización de investigaciones de BI*



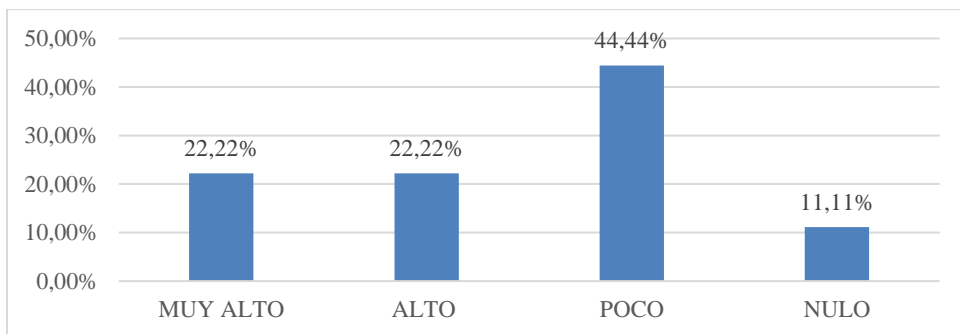
Con referencia al apoyo y orientación que se brinde a los analistas junior en la creación de informes, se logró establecer que los encuestados el 33,33% tienen un nivel alto igualmente el 33,33% nivel poco, mientras que el 11,11% tienen nivel muy alto también un 11,11% tienen nivel medio así mismo un 11,11% nivel nulo (ver figura 121).

**Figura 120.** *Apoyo y orientación que se brinde a los analistas junior en la creación de informes*



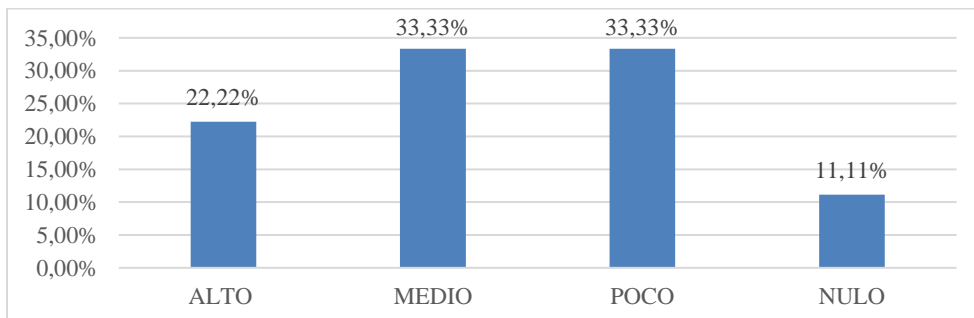
Con respecto a mantener actualizado sobre las tendencias de la industria con respecto a las capacidades de BI, se precisa de acuerdo con los encuestados conocen un 44,44% un nivel poco, mientras que un 22,22% nivel muy alto igualmente que un 22,22% nivel alto y un 11,11% nivel nulo. (Ver figura 122).

**Figura 121.** Actualización tendencias de la industria con respecto a las capacidades de BI



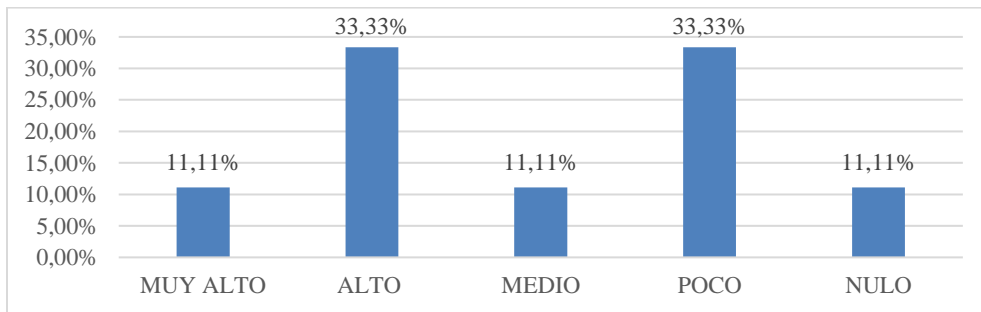
En torno a la ejecución de proyectos de BI dentro del presupuesto y los plazos asignados, según los directivos manifiestan conocer un 33,33% nivel medio así mismo un 33,33% nivel poco, mientras que un 22,22% en nivel muy alto y un 11,11% nivel nulo. (Ver figura 123).

**Figura 122.** Ejecución de proyectos de BI dentro del presupuesto y los plazos asignados



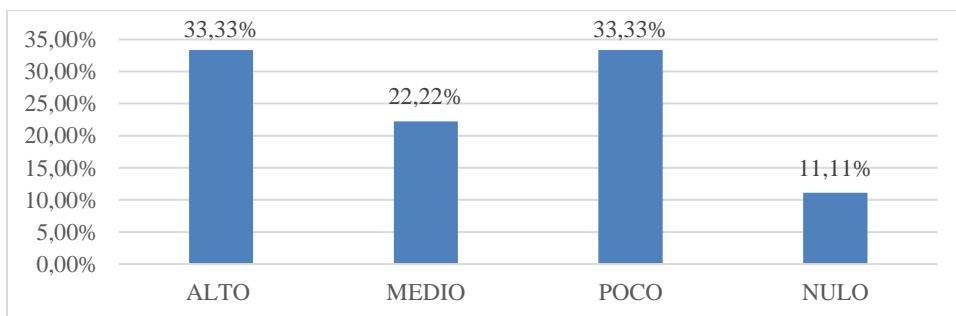
En lo que respecta al análisis de los procesos de informes de BI existentes y se sugieren mejoras, los encuestados manifestaron conocer un 33,33% nivel alto así mismo un 33,33% nivel poco, mientras que un 11,11% un nivel muy alto, un 11,11% nivel medio y un 11,11% nivel nulo (ver figura 124).

**Figura 123.** *Análisis de los procesos de informes de BI existentes*



Con referencia a si se administran actualizaciones, modificaciones, mantenimiento y resolución de problemas de sistemas de BI, los encuestados manifestaron que un 33,33 corresponde al nivel muy alto igualmente el 33,33% en un nivel poco, seguidamente de un 22,22% un nivel medio y un 11,11% un nivel nulo (ver figura 125).

**Figura 124.** *Administración de actualizaciones, modificaciones, mantenimiento y resolución de problemas de sistemas de BI*



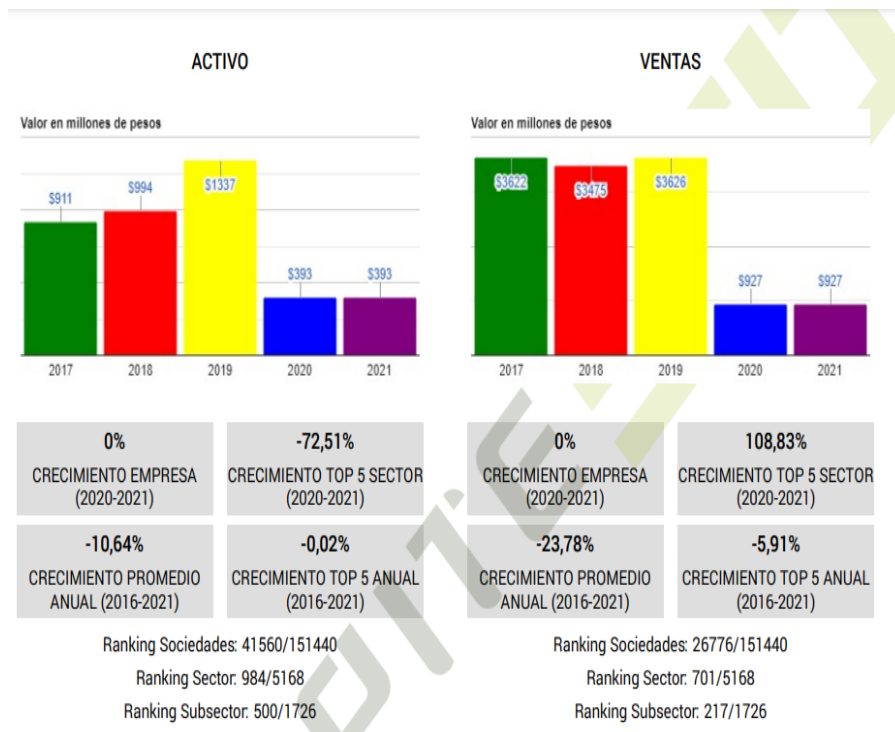
**1.32 4.11 Análisis a los Estados Financieros de los Hoteles Objeto de Estudio en la Presente Investigación**

Se realizó un análisis a los estados financieros de los 9 hoteles a los cuales se les práctico la encuesta, los cuales se presentan a continuación con su respectivo análisis.

**4.11.1 Hotel Barí**

El Hotel Barí en el año 2021, obtuvo los siguientes resultados financieros (ver figura 126).

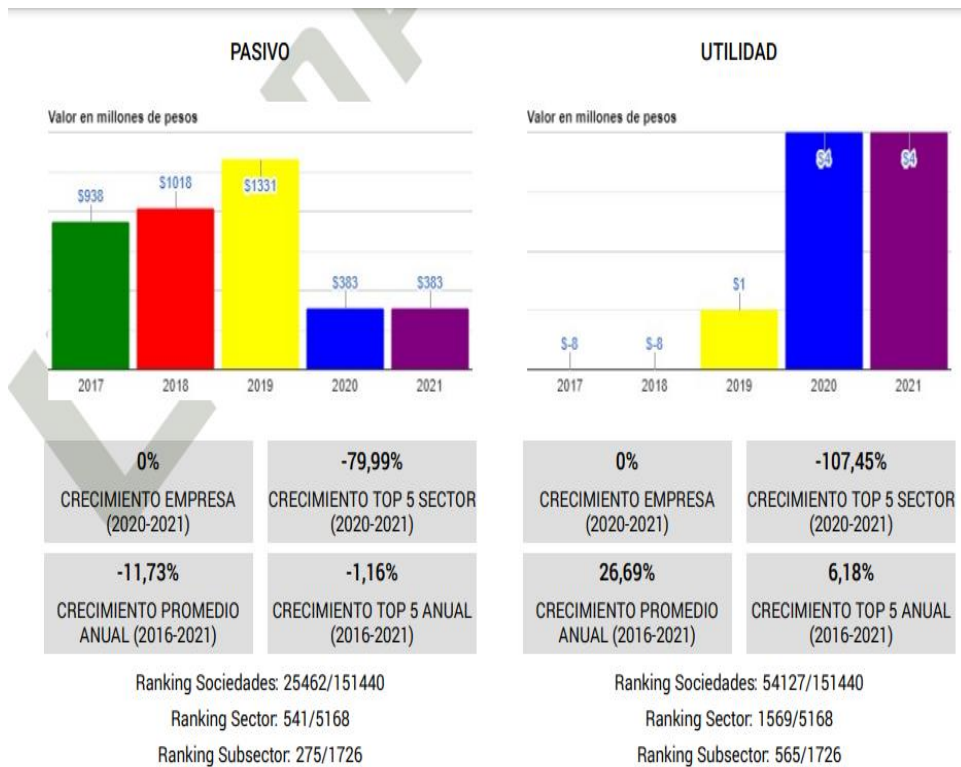
Figura 125. Activos e ingresos Hotel Barí



Nota: Tomado de Compite 360, 2022

Con respecto a los activos, como se puede observar durante los años 2017 y 2018 el aumento fue de \$83 millones, en el año 2019 presentó un incremento de \$343 millones, pero se puede observar la disminución significativa que hubo en relación con el 2021 el cual fue de (-\$948) mientras que si se observa para el año 2021 no hubo ninguna variación, el comportamiento fue constante de \$393.

**Figura 126. Pasivo y Utilidad Hotel Barí**



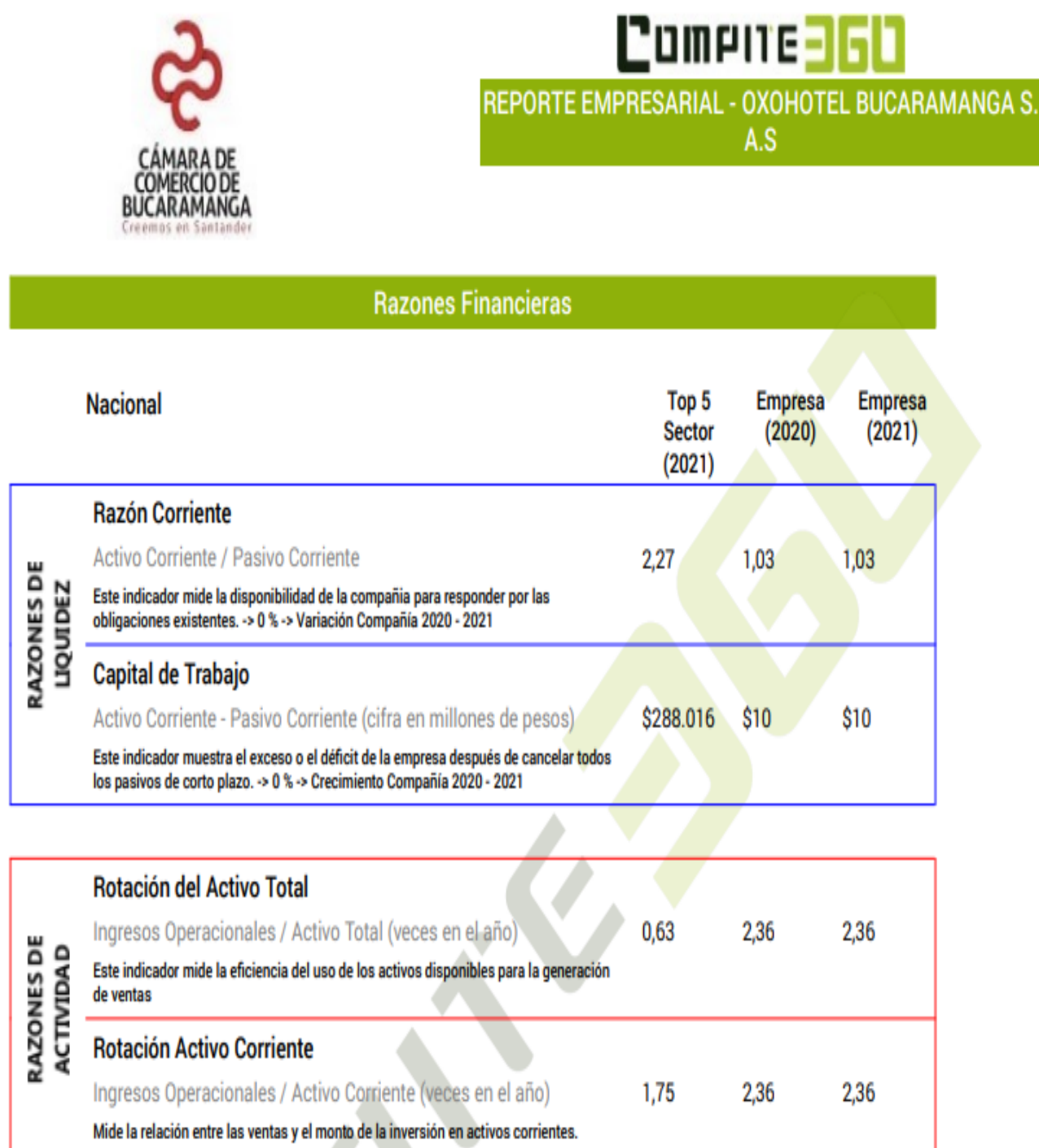
Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Barí [Fotografía], por Compite 360, 2022

Con respecto a la figura 127 los pasivos el hotel Barí obtuvo un decrecimiento del 11,73%, se puede observar que con respecto al año 2017, existían unos pasivos de \$938 millones con respecto al año 2018 presentó un incremento de \$80 millones, así mismo en relación con el año 2019 presentó un incremento de 331 y para el año 2020 sufrió una disminución de \$948 y en relación del año 2020 con el 2021 no presentó ninguna variación.

En relación con las ventas obtuvo un crecimiento promedio del 2016 al 2021 del 26,69%, en el año 2017 y 2018 tenía unas pérdidas por valor de -8, en el año 2019 presentó una recuperación económica equivalente al 1%, presentando un incremento significativo para los años 2020 y 2021 del 3%, para un total del 4%.

A continuación, se presentan los indicadores financieros, correspondientes al hotel Bary.  
(Ver anexo 128).

**Figura 127.** *Indicadores financieros Hotel Bary*



<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
	Utilidad Neta / Patrimonio (%)	4,87%	39,95%	39,95%
	Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. -> 0,00 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
	Utilidad Neta / Activo Total (%)	1,97%	1,01%	1,01%
	Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. -> 0,00 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Margen Operacional</b>			
	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	-16,87%	-16,87%
	Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. -> 0,00 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			

Nota: Para los cálculos de crecimiento se toman los valores con todos los decimales posibles

Nota: Razones financieras calculadas con los datos presentados por la empresa en el formulario de renovación mercantil del año 2022 y que corresponden al ejercicio contable del año 2021

Para las Top 5 se seleccionaron las empresas clasificadas como sociedades con domicilio principal y con mayor valor en sus activos que renovaron su matrícula mercantil en el año 2022

Nota: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2022 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2021

Las razones financieras en el top 5 del sector son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades

<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>			
Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)	226,88%	100%	100%
Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> 0 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
<b>Nivel de Endeudamiento</b>			
Pasivo Total / Activo Total (%)	59,47%	97,48%	97,48%
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> 0,00 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
<b>Razón de Autonomía</b>			
Patrimonio Total / Activo Total	0,41	0,03	0,03
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> 0 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			
<b>Apalancamiento Externo</b>			
Pasivo Total / Patrimonio Total	1,47	38,65	38,65
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> 0 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			
<b>Apalancamiento Interno</b>			
Patrimonio Total / Pasivo Total	0,68	0,03	0,03
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> 0 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			

Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Barí [Fotografía], por Compite 360, 2022

Como se puede observar, no existió cambio financiero en relación del año 2020 al 2021, con respecto a la rentabilidad del patrimonio se puede observar que fue del 39,95% en ambos períodos y un margen operacional fue del 16,87%, el nivel de endeudamiento estuvo elevando, representando el 97,48% de los cuales el 38,65% están representados por recursos de fuente externa, mientras que el 0,03% corresponde a recursos internos y el margen operacional 16,87%.

4.11.2 Hotel BGA

Con respecto a los estados financieros del hotel BGA, se encontró lo siguiente (ver anexo 129).

**Figura 128.** *Activos e ingresos Hotel BGA*

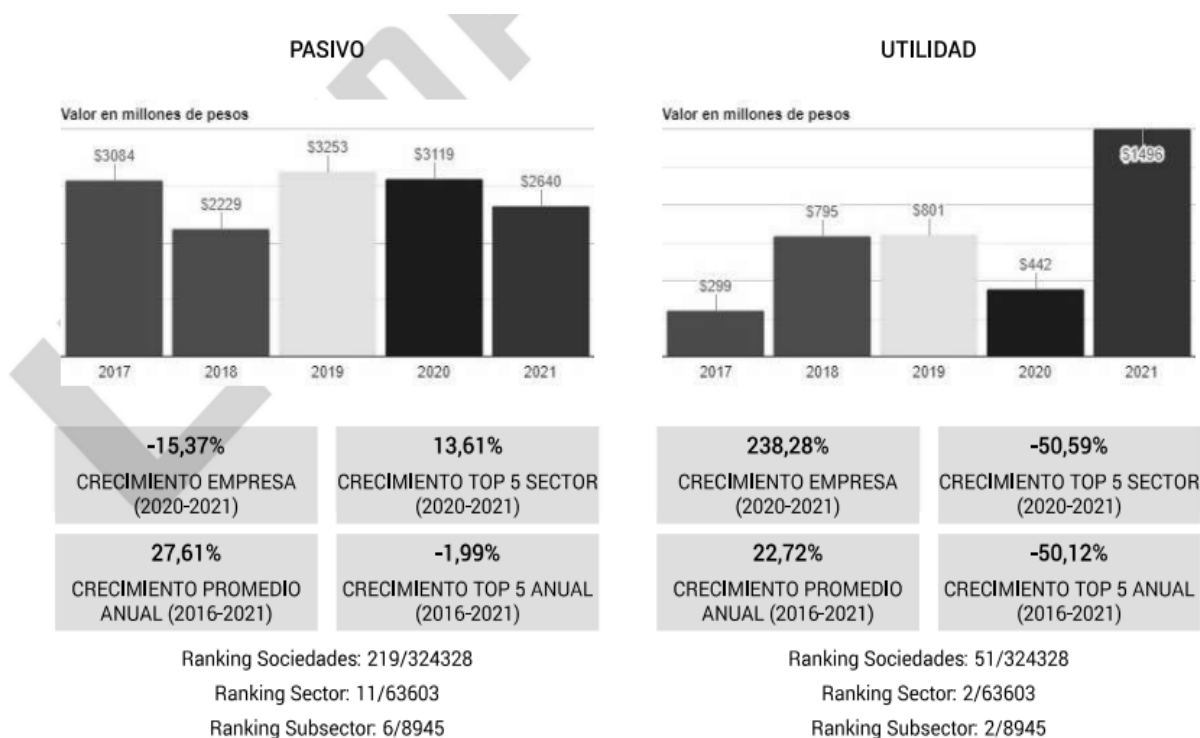


Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel BGA [Fotografía], por Compite 360, 2022

En donde se puede observar que el crecimiento promedio de los activos del 2017 al 2021 fue del 30,74%, en el año 2017 los activos fueron de \$5.735 millones generando un aumento para el año 2018 de \$631 millones en relación con el año 2019 el incremento fue de \$2.293 millones, pero con relación al año 2020 el incremento fue de \$227 millones y para el año 2021 el incremento fue de \$335 millones.

En lo referente a las ventas se puede observar que el comportamiento del 2016 al 2021 tuvo un incremento del 6,85%, en el año 2017 fue de \$1948 millones teniendo un incremento de \$2766 millones para el año 2018 y con relación al año 2019 generó fue de \$616 millones, pero en relación con el año 2020 se presentó una disminución bastante representativa la cual fue de \$1471 millones.

Figura 129. Pasivo y Utilidad Hotel BGA



Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel BGA [Fotografía], por Compite 360, 2022

Con relación al Pasivo se presentó un crecimiento promedio anual en el período comprendido de 2016 a 2021 del 27,61%. De acuerdo con la información presentada en el año 2017 las deudas estaban en \$3084 millones, pero en el 2018 tuvieron una disminución de \$885 millones, mientras que para el 2019 tuviera nuevamente un incremento de \$1024 millones y con respecto al año 2020 tuvo una disminución de \$134 millones y para el año 2021 su disminución fue de \$479 millones.

Ahora con relación a las ventas el crecimiento promedio de 2016 al 2021 fue de 22,72%, obteniendo en el año 2017 unos ingresos por ventas por \$299 millones y un incremento de \$496 millones para el año 2018, mientras que para el año 2019 presentó un incremento de \$6 millones y para el año 2020 decremento obtuvo un decremento de \$359, mientras que para el año 2021 tuviera un incremento de \$1054 millones de pesos.

**Figura 130.** *Indicadores financieros BGA*

## Razones Financieras

	Nacional	Top 5 Sector (2021)	Empresa (2020)	Empresa (2021)
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>Razón Corriente</b>			
	Activo Corriente / Pasivo Corriente	33,35	2,35	8,91
	Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> 278,58 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Capital de Trabajo</b>			
	Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos)	\$35.712	\$126	\$5.145
	Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> 3991,37 % -> Crecimiento Compañía 2020 - 2021			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación del Activo Total</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año)	0,47	0,15	0,3
	Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación Activo Corriente</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año)	1,2	6,1	0,48
	Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.			

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>			
	Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)	3334,8%	2,98%	24,64%
	Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> 21,66 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Nivel de Endeudamiento</b>			
	Pasivo Total / Activo Total (%)	32,9%	35,1%	28,63%
	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> -6,47 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
<b>Razón de Autonomía</b>				
Patrimonio Total / Activo Total	0,67	0,65	0,71	
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> 9,97 % -> Variación Compañía 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Externo</b>				
Pasivo Total / Patrimonio Total	0,49	0,54	0,4	
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> -25,84 % -> Variación Compañía 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Interno</b>				
Patrimonio Total / Pasivo Total	2,04	1,85	2,49	
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> 34,84 % -> Variación Compañía				

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
	Utilidad Neta / Patrimonio (%)	1,36%	7,67%	22,73%
	Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. -> 15,06 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
	Utilidad Neta / Activo Total (%)	0,91%	4,98%	16,22%
	Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. -> 11,24 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Margen Operacional</b>			
	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	52,62%	63,13%
	Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. -> 10,51 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			

Nota: Para los cálculos de crecimiento se toman los valores con todos los decimales posibles

Nota: Razones financieras calculadas con los datos presentados por la empresa en el formulario de renovación mercantil del año 2022 y que corresponden al ejercicio contable del año 2021

Para las Top 5 se seleccionaron las empresas clasificadas como sociedades con domicilio principal y con mayor valor en sus activos que renovaron su matrícula mercantil en el año 2022

Nota: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2022 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2021

Las razones financieras en el top 5 del sector son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades

Nota: Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel BGA [Fotografía], por Compite 360, 2022

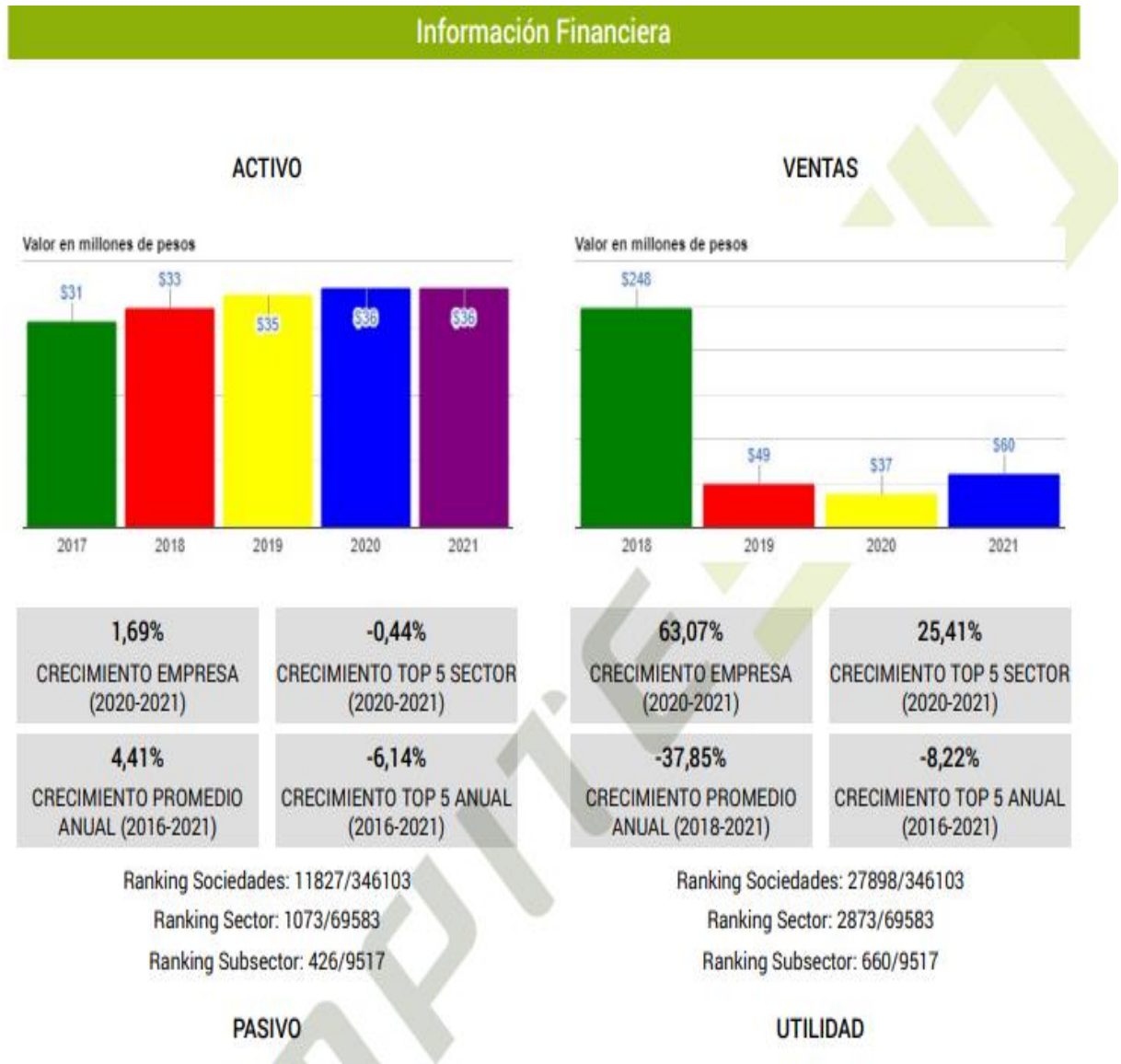
Como se puede observar, existió un cambio financiero positivo en relación del año 2020 al 2021, con respecto a la rentabilidad del patrimonio se puede observar que paso de un 7,67% en el año 2020 al 22,73% en el año 2021 teniendo un incremento de 15,06%, en relación con el margen operacional pasó del 52,62% del año 2020 al 63,13% 2021 representado así un incremento del 10,51%, en relación con el nivel de endeudamiento en el año 2020 35,10% y en el año 2021 fue del 28,63% presentando una disminución del 6,47% los cuales paso del 0,54 del año 2020 a 0,4%

en el 2021 representados por recursos de fuente externa teniendo una tendencia a la disminución del 0,14, mientras que el financiamiento de los recursos internos del 2020 paso del 1,85% al 2,49% teniendo un incremento correspondiente al 0,64 y finalmente presentando un margen operacional en el año 2020 del 52,62% al 63,13% teniendo un incremento del 10,51%.

#### 4.11.3 Hotel Quintas de Cabecera

A continuación, se presenta la información financiera correspondiente al hotel quintas de cabecera. (Ver figura 132).

**Figura 131.** *Activos y Ventas Hotel Quintas de Cabecera*

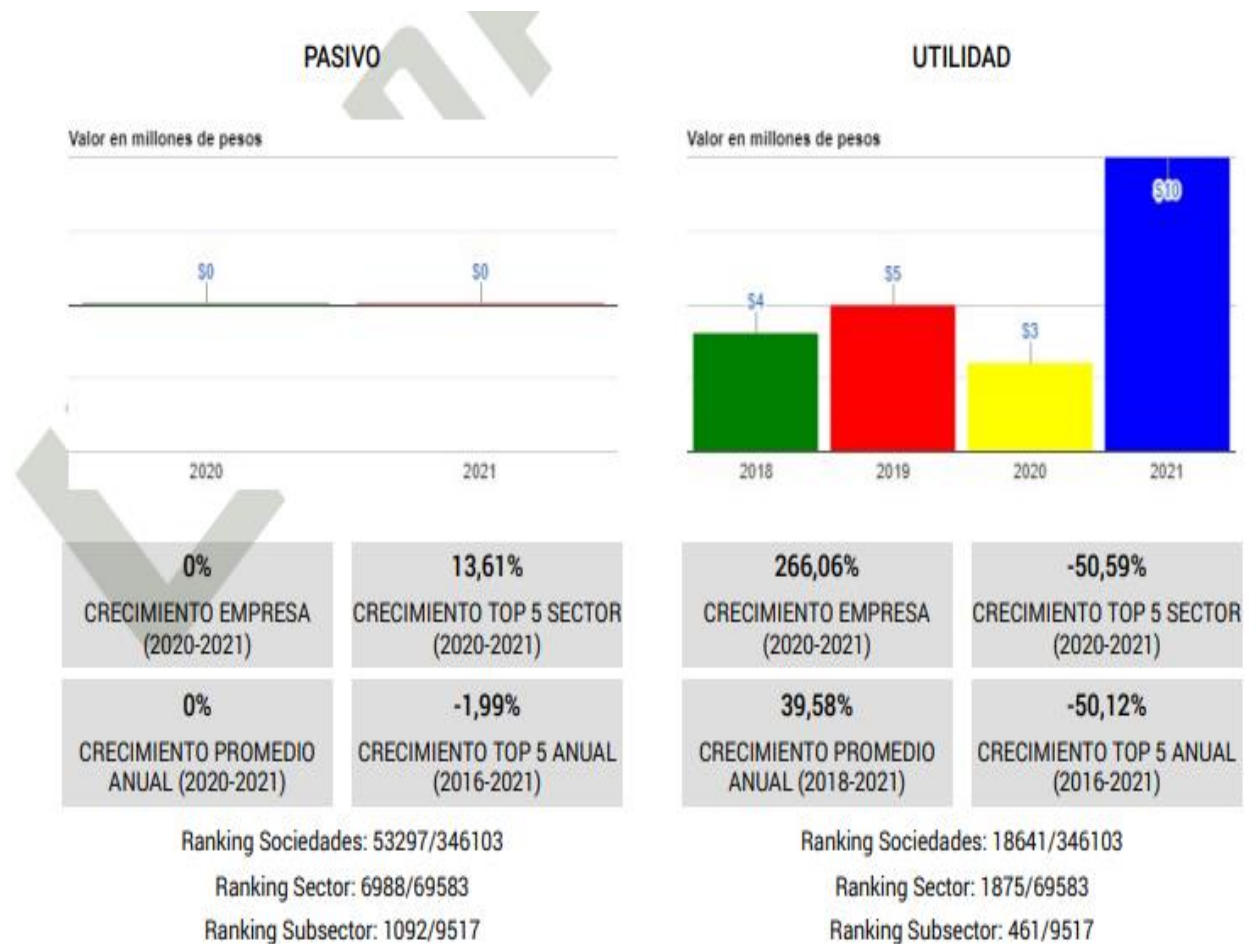


Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Quintas de Cabecera [Fotografía], por Compite 360, 2022

En relación con los activos en el período 2016 al 2021 se obtuvo un crecimiento promedio de 4,41%, presentando en el año 2017 unos activos por \$31 millones, incrementando para el 2018 en \$2 millones, con respecto al 2019 disminuyó en \$2 millones, con respecto al año 2020 incrementó \$1 millón, manteniendo un comportamiento estable para el 2021 de \$36 millones.

Así mismo con respecto a las ventas en el período comprendido del 2018 al 2021 tuvo una disminución del 37,85%, registrando en el año 2018 unas ventas por \$248, posteriormente presentó un decremento significativo en el año 2019 de \$199 millones, pasando al año 2020 a tener un decremento de \$12 millones y finalmente en el año 2021 obtuvo un incremento de \$23 millones.

**Figura 132. Pasivo y Utilidad Hotel Quintas de Cabecera**



Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Quintas de Cabecera [Fotografía], por Compite 360, 2022

Uno de los impactos positivos de acuerdo a la figura 133, es que tiene el hotel Quintas de Cabecera, es que no presenta deudas y con relación a la utilidad tuvo un crecimiento promedio del

39,58%, en el año 2018 fue de \$4 millones, aumento \$1 en el año 2019 y para el año 2020 disminuyó en \$2 millones, mientras que para el 2021 tuvo un incremento de \$7 millones.

**Figura 133.** *Estados Financieros Hotel Quintas de Cabecera*

## Razones Financieras

	Nacional	Top 5 Sector (2021)	Empresa (2020)	Empresa (2021)
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>Razón Corriente</b>			
	Activo Corriente / Pasivo Corriente	33,35	0	0
	Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> -> null 2020 - 2021			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Capital de Trabajo</b>			
	Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos)	\$35.712	\$0	\$0
	Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> -> null 2020 - 2021			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación del Activo Total</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año)	0,47	13,97	0
	Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación Activo Corriente</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año)	1,2	13,97	0
	Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.			

<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>			
Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)	3334,8%	0%	0%
Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> -> null 2020 - 2021			
<b>Nivel de Endeudamiento</b>			
Pasivo Total / Activo Total (%)	32,9%	0%	0%
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> -> null 2020 - 2021			
<b>Razón de Autonomía</b>			
Patrimonio Total / Activo Total	0,67	1	1
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> 0 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			
<b>Apalancamiento Externo</b>			
Pasivo Total / Patrimonio Total	0,49	0	0
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> -> null 2020 - 2021			
<b>Apalancamiento Interno</b>			
Patrimonio Total / Pasivo Total	2,04	0	0
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> -> null 2020 - 2021			

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

<b>Razones de Rentabilidad</b>			
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
Utilidad Neta / Patrimonio (%)	1,36%	0%	0%
Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. -> -> null 2020 - 2021			
<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
Utilidad Neta / Activo Total (%)	0,91%	0%	0%
Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. -> -> null 2020 - 2021			
<b>Margen Operacional</b>			
Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	0%	0%
Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. -> -> null 2020 - 2021			

Nota: Para los cálculos de crecimiento se toman los valores con todos los decimales posibles

Nota: Razones financieras calculadas con los datos presentados por la empresa en el formulario de renovación mercantil del año 2022 y que corresponden al ejercicio contable del año 2021

Para las Top 5 se seleccionaron las empresas clasificadas como sociedades con domicilio principal y con mayor valor en sus activos que renovaron su matrícula mercantil en el año 2022

Nota: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2022 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2021

Las razones financieras en el top 5 del sector son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades

Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Quintas de Cabecera [Fotografía], por Compite 360, 2022.

Como se puede observar, no existió cambio financiero en relación del año 2020 al 2021, con respecto a la rentabilidad del patrimonio se puede observar que fue de 0%, en relación con el margen operacional fue del 0%, en relación con el nivel de endeudamiento fue del 0%.

#### **4.11.4 Hotel Castilla Real**

A continuación, se presenta la información financiera del hotel Castilla Real (ver figura 135).

**Figura 134.** Activos y ventas Hotel Castilla Real

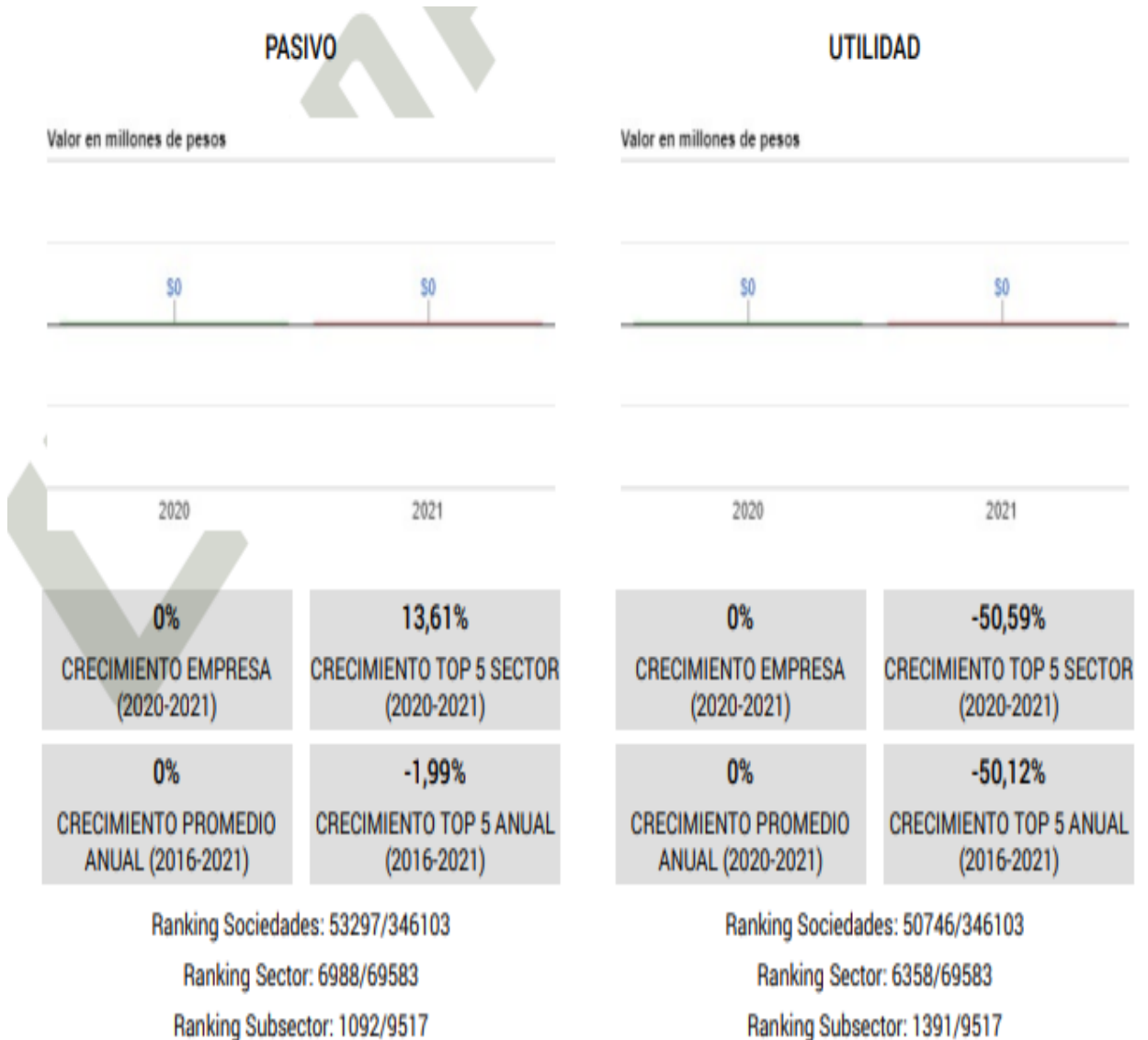


Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Castilla Real [Fotografía], por Compite 360, 2022

En relación con el activo se tiene un decrecimiento promedio del -21,41% en el período de 2016 a 2021. Se puede observar que en el año 2017 los activos son de \$10 millones, pasando en

el 2018 a \$3 millones manteniéndose constante hasta el período 2021. Con respecto a las ventas se puede observar que el crecimiento promedio es de 0,0%, obteniendo unas ventas en el 2018 de \$42 millones las cuales permanecieron constante hasta el 2020, reflejando una disminución a 0 en el año 2021 lo que quiere decir que el hotel no tuvo servicio al público.

**Figura 135. Pasivos y utilidad Hotel Castilla Real**



Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Castilla Real [Fotografía], por Compite

Con relación a los pasivos el crecimiento promedio fue de \$0 igualmente pasó con el crecimiento promedio de las Utilidades.

**Figura 136. Indicadores financieros Hotel Castilla Real**

Razones Financieras				
	Nacional	Top 5 Sector (2021)	Empresa (2020)	Empresa (2021)
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>Razón Corriente</b>			
	Activo Corriente / Pasivo Corriente	33,35	0	0
	Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> -> null 2020 - 2021			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Capital de Trabajo</b>			
	Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos)	\$35.712	\$0	\$0
	Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> -> null 2020 - 2021			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación del Activo Total</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año)	0,47	13,97	0
	Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas			
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación Activo Corriente</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año)	1,2	13,97	0
	Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.			

<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>				
Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)		3334,8%	0%	0%
Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> -> null 2020 - 2021				
<b>Nivel de Endeudamiento</b>				
Pasivo Total / Activo Total (%)		32,9%	0%	0%
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> -> null 2020 - 2021				
<b>Razón de Autonomía</b>				
Patrimonio Total / Activo Total		0,67	1	1
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> 0 % -> Variación Compañía 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Externo</b>				
Pasivo Total / Patrimonio Total		0,49	0	0
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> -> null 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Interno</b>				
Patrimonio Total / Pasivo Total		2,04	0	0
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> -> null 2020 - 2021				

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

RAZONES DE RENTABILIDAD			
<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
Utilidad Neta / Patrimonio (%)	1,36%	0%	0%
Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. → → null 2020 - 2021			
<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
Utilidad Neta / Activo Total (%)	0,91%	0%	0%
Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. → → null 2020 - 2021			
<b>Margen Operacional</b>			
Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	0%	0%
Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. → → null 2020 - 2021			

Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Castilla Real [Fotografía], por Compite 360, 2022

En relación con los indicadores financieros podemos observar que la rentabilidad del patrimonio fue de cero, así mismo la rentabilidad neta del activo y el margen operacional; así mismo no existe nivel de endeudamiento.

**4.11.5 Hotel Dann Carlton**

A continuación, se presentan los indicadores financieros correspondientes al Hotel Dann Carlton.

**Figura 137.** *Indicadores Financieros Hotel Dann Carlton*

Ratios	2021	2020	2019	2018	2017
Rendimiento Sobre Los Activos (ROA)	-0,71%	-29,53%	6,80%	-0,50%	2,33%
Rendimiento Sobre Activos Anualizado	-0,71%	-29,53%	6,80%	-0,50%	2,33%
Rendimiento Sobre El Patrimonio (ROE)	7,66%	300,12%	48,91%	19,43%	-110,31%
Rendimiento Sobre El Patrimonio Anualizado	7,66%	300,12%	48,91%	19,43%	-110,31%
Rendimiento Sobre El Capital Empleado	10,29%	-37,72%	16,52%	9,06%	16,77%
Margen Neto	-1,16%	-68,84%	6,81%	-0,53%	2,44%
Margen De Ganancia Bruta	88,33%	88,77%	88,64%	89,91%	90,02%
Margen Operacional	9,29%	-54,37%	11,85%	4,94%	9,24%
Margen Ebitda	10,79%	-52,01%	12,53%		
ROA Operativo	5,72%	-23,32%	11,83%	4,65%	8,82%
Rotación De Inventario	4.04x	2.26x	5.55x	5.50x	5.64x
Rotación De Cuentas Por Cobrar	1.12x	0.64x	1.57x	1.47x	1.53x
Rotación Del Activo Corriente	2.29x	1.57x	3.28x	2.46x	2.67x
Rotación Del Activo No Corriente	0.84x	0.59x	1.44x	1.53x	1.48x
Rotación De Activos	0.62x	0.43x	1.00x	0.94x	0.95x
Rotación De Cuentas Por Pagar	0.26x	0.15x	0.58x	0.32x	0.43x
Rotación Del Capital De Trabajo	-3.51x	-3.94x	48.53x	-9.13x	-8.16x

Valor Contable	-2.553	-2.357	4.717	-941	-761
Efectivo Neto	-26.454	-25.131	-25.629	-33.837	-33.064
Deuda	1.011	1.284	590	1.064	1.387
Deuda A Largo Plazo	993	1.257	567	967	1.367
Deuda A Corto Plazo	018	027	023	097	021
Deuda Neta	-2.522	102	-2.986	-2.827	-2.374
Capital De Trabajo	-4.811	-2.606	698	-3.792	-4.218
Capital Empleado	15.250	14.815	24.285	18.901	18.976

Razón De Liquidez	0.61x	0.71x	1.07x	0.79x	0.75x
Prueba Ácida	0.57x	0.66x	1.00x	0.75x	0.72x
Razón De Efectivo	0.29x	0.13x	0.37x	0.22x	0.22x
Coficiente De Efectivo	0.29x	0.13x	0.37x	0.22x	0.22x
Relación De Flujo De Efectivo Operativo	0.20x	-0.25x	-0.03x	0.05x	0.07x

Relación Deuda/Activos Totales	3,68%	5,36%	1,74%	2,89%	3,85%
Relación Deuda/Capital	-39,60%	-54,46%	12,51%	-113,07%	-182,42%
Relación Deuda Largo Plazo/Capital Empleado	6,51%	8,48%	2,33%	5,11%	7,20%
Relación Deuda/Ebitda	0.55x	-0.24x	0.14x	0.62x	0.44x
Relación Flujo De Caja/Deuda	232,54%	-186,46%	-53,28%	12,16%	3,56%
Relación Activos/Patrimonio	-1,00%	-1,00%	719,10%	-3,00%	-4,00%

Tendencia De Los Ingresos Netos	64,36%	-69,66%	-2,19%	0,62%	5,08%
Tendencia De Los Ingresos Operacionales	71,66%	-67,06%	-2,63%	0,88%	5,52%

Tendencia De Los Ingresos Operacionales	71,66%	-67,06%	-2,63%	0,88%	5,52%
Tendencia De La Utilidad Bruta	63,55%	-69,62%	-3,58%	0,50%	5,45%
Tendencia Del Ebitda	-134,10%	-225,93%	147,91%		
Tendencia De La Utilidad Operacional	-128,09%	-239,24%	134,38%	-46,19%	53,45%
Tendencia De La Utilidad Neta	-97,24%	-406,65%	-1,00%	-121,79%	-146,62%
Tendencia Cuentas Por Cobrar	-6,52%	-25,70%	-8,45%	5,20%	10,82%
Tendencia Del Inventario	-4,52%	-26,30%	9,12%	4,45%	13,43%
Tendencia Propiedad, Planta Y Equipo Neto (PP&E)	-11,99%	-9,79%	18,24%	-16,87%	-2,71%
Tendencia De Los Activos Totales	14,52%	-29,38%	-7,78%	2,00%	4,87%
Tendencia Del Valor Contable	8,30%	-149,97%	-601,35%	23,72%	-53,62%
Tendencia Del Patrimonio Neto	8,30%	-149,97%	-601,35%	23,72%	-53,62%
Tendencia Del Flujo De Caja Operativo	-210,58%	755,47%	-131,92%	-28,58%	-476,21%
Tendencia Gastos De Capital	0,18%	175,92%		-100,00%	
Cobertura De La Deuda	2.46x	-1.76x	-0.45x	0.78x	0.83x
Razón Flujo De Caja Operativo/Ingresos	14,75%	-21,93%	-0,78%	2,38%	3,36%
Razón Flujo De Caja Operativo/Activos	9,08%	-9,41%	-0,78%	2,24%	3,20%
Razón Flujo De Caja Operativo/Patrimonio	-97,60%	95,59%	-5,58%	-87,69%	-151,90%
Razón Flujo De Caja Operativo/Utilidad Operacional	158,76%	40,33%	-6,56%	48,19%	36,31%
Relación Efectivo/Total Activos	12,88%	4,94%	10,54%	10,58%	10,43%
Relación Cuentas Por Cobrar/Activos Totales	54,78%	67,11%	63,78%	64,24%	62,29%
Relación Inventario/Total Activos	1,78%	2,13%	2,05%	1,73%	1,69%
Relación Activo fijo/Total activo	3,01%	3,92%	3,07%	2,39%	2,94%

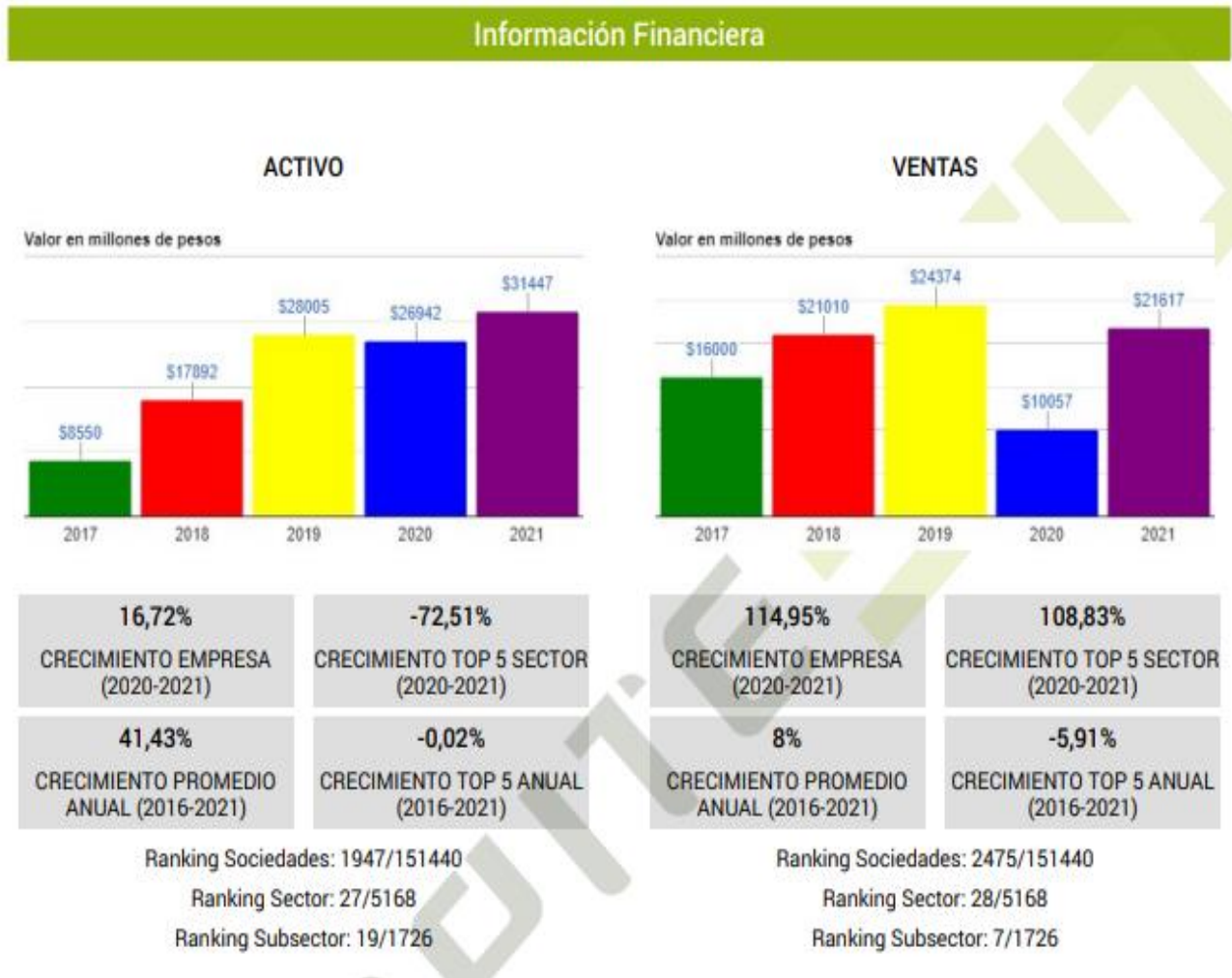
Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Dann Carlton [Fotografía], por Compite 360, 2022

Con relación a la situación financiera del hotel Dann Carlton, se encuentra que el ROA paso del año 2020 del 29,53% a -0,71% en el año 2021 y del ROE del 300,12% en el año 2020 al 7,66% en el año 2021 y el rendimiento del capital empleado del -37,72 en el 2022 al 10,29 en el 2021, es decir que financieramente el hotel no es muy atractivo del año 2020 al 2021, de acuerdo con las cifras anteriormente expuestas.

#### ***4.11.6 Hotel Cacique Internacional***

A continuación, se presenta la información financiera del Hotel Cacique Internacional.

**Figura 138.** *Activos y Ventas Hotel Cacique Internacional*



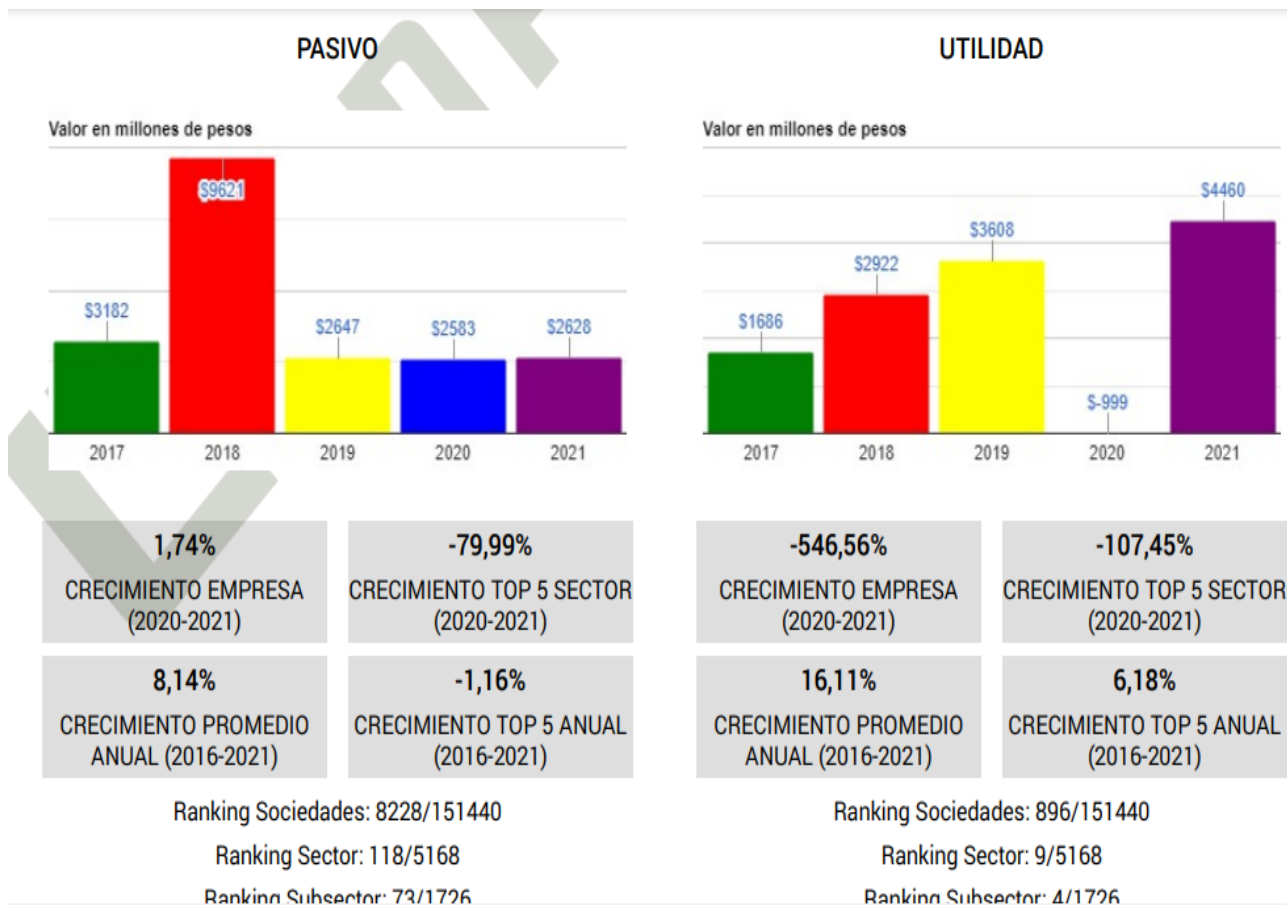
Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Cacique Internacional [Fotografía], por Compite 360, 2022

Con relación a los activos se puede observar que el crecimiento promedio es del 41,43% en el período comprendido de 2017 a 2021. De lo cual en el año 2017 tiene unos activos de \$8550 millones, presentando un incremento para el año 2018 de \$9342 millones y con respecto al año 2019 tiene un incremento de \$10113 millones, con una disminución para el 2020 de \$1063 millones y un aumento de \$4505 millones para el año 2021.

En lo que refiere a las ventas tuvo un crecimiento promedio del 8% en el período comprendido del 2017 al 2021, en donde para el año 2017 el valor de las ventas fue de \$16.000

para el 2018 presentando un incremento de \$5021 millones y con respecto al año 2019 tuvo un incremento de \$3364 millones, para el año 2020 generando una disminución de \$14317 millones y en relación con el año 2021 tiene un aumento de \$11560 millones.

**Figura 139. Pasivos y utilidad Hotel Cacique Internacional**



Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Cacique Internacional [Fotografía], por Compite 360, 2022.

En relación con los pasivos, se tiene que hubo un crecimiento promedio del 8,14% anual comprendido entre el 2016 y el 2021, en donde en el año 2017 los pasivos fueron de \$3182 teniendo un crecimiento de \$6439 millones para el año 2018, pasando a obtener en el año 2019 una disminución de \$6974 millones y con respecto al año 2020 una disminución de \$64 millones

y un incremento para el año 2021 de \$45 millones. En relación con la Utilidad tuvo un crecimiento promedio del 16,11% del año 2017 al 2021. En el 2017 la utilidad fue de \$1686 millones, incremento de \$1236 millones en el año 2018 y con relación al año 2019 pasa a tener un incremento de \$686 millones, mientras que para el año 2020 se puede observar un decrecimiento de \$-999 millones, teniendo una leve recuperación para el año 2021 de \$4460 millones.

**Figura 140.** *Indicadores Financieros Hotel Cacique Internacional*

Razones Financieras				
	Nacional	Top 5 Sector (2021)	Empresa (2020)	Empresa (2021)
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>Razón Corriente</b>			
	Activo Corriente / Pasivo Corriente Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> 145,78 % -> Variación Compañía 2020 - 2021	2,27	1,31	3,22
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Capital de Trabajo</b>			
	Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos) Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> 626,52 % -> Crecimiento Compañía 2020 - 2021	\$288.016	\$799	\$5.805
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación del Activo Total</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año) Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas	0,63	0,37	0,69
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación Activo Corriente</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año) Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.	1,75	2,99	2,57

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>			
	Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)	226,88%	99,27%	99,33%
	Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> 0,06 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Nivel de Endeudamiento</b>			
	Pasivo Total / Activo Total (%)	59,47%	9,59%	8,36%
	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> -1,23 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
<b>Razón de Autonomía</b>				
Patrimonio Total / Activo Total	0,41	0,9	0,92	
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> 1,36 % -> Variación Compañía 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Externo</b>				
Pasivo Total / Patrimonio Total	1,47	0,11	0,09	
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> -14,00 % -> Variación Compañía 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Interno</b>				
Patrimonio Total / Pasivo Total	0,68	9,43	10,97	
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> 16,28 % -> Variación Compañía				

RAZONES DE RENTABILIDAD	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
	Utilidad Neta / Patrimonio (%)	4,87%	-4,1%	15,48%
	Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. -> 19,58 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
Utilidad Neta / Activo Total (%)	1,97%	-3,71%	14,18%	
Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. -> 17,89 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021				
<b>Margen Operacional</b>				
Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	-8,83%	22,38%	
Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. -> 31,21 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021				

Nota: Para los cálculos de crecimiento se toman los valores con todos los decimales posibles

Nota: Razones financieras calculadas con los datos presentados por la empresa en el formulario de renovación mercantil del año 2022 y que corresponden al ejercicio contable del año 2021

Para las Top 5 se seleccionaron las empresas clasificadas como sociedades con domicilio principal y con mayor valor en sus activos que renovaron su matrícula mercantil en el año 2022

Nota: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2022 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2021  
Las razones financieras en el top 5 del sector son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades

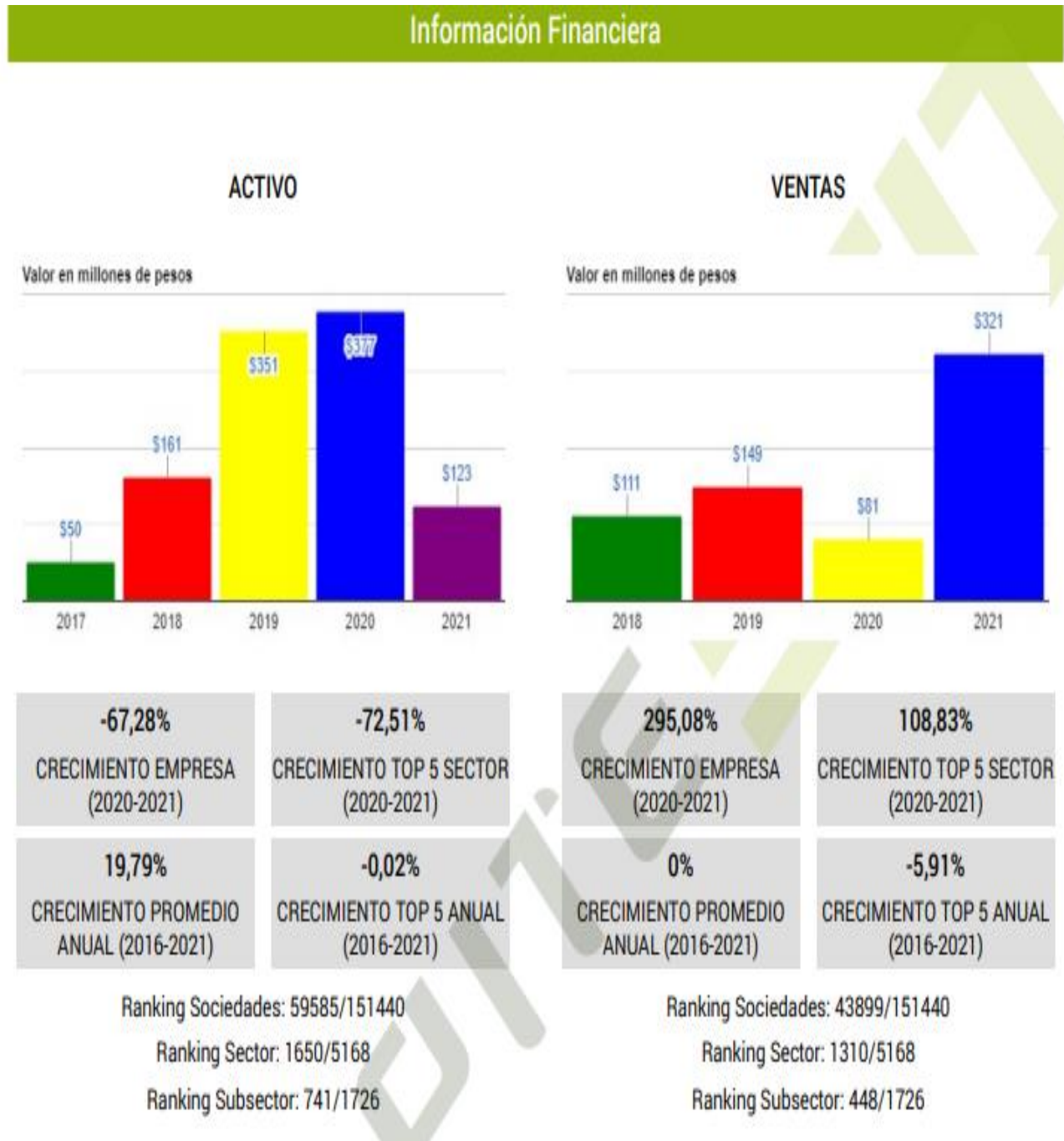
Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Cacique Internacional [Fotografía], por Compite 360, 2022.

Con relación a los indicadores financieros presentados en la figura 141, se puede observar que con relación a la rentabilidad del patrimonio, paso a tener de -4,1% del 2020 al 15,48% en el 2021, con respecto al nivel de endeudamiento pasó del 9,59% en el año 2020 al 8,36% teniendo una disminución del 1,23%, lo cual representa el apalancamiento externo pasó del 0,11% en el año 2020 al 0,09% en el año 2021 y con respecto al apalancamiento interno tuvo un 9,43% en el año 2020 pasando a un 10,97% en el año 2021.

#### **4.11.7 Hotel Sonesta**

A continuación, se presenta la información financiera correspondiente al hotel Sonesta (ver figura 142).

**Figura 141.** Activos y Ventas Hotel Sonesta

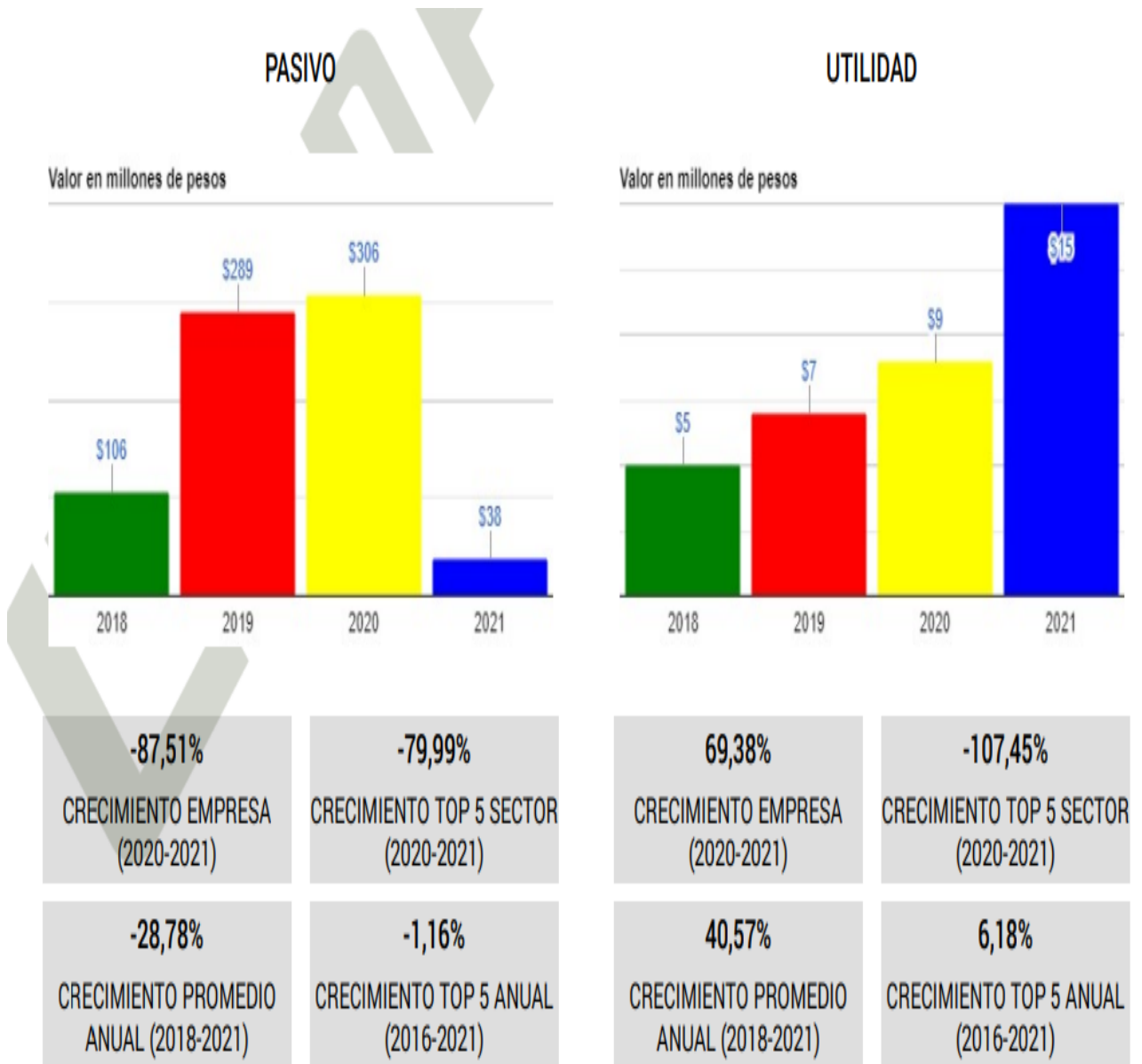


Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Sonesta [Fotografía], por Compite 360, 2022

Con respecto a los activos, el crecimiento promedio fue del 19,79% de donde en el año 2017 tenía unos activos por \$50 millones, incrementando en \$111 millones para el 2018 y con respecto al año 2019 tuvo un incremento de \$190 millones y con relación al año 2020 tuvo un

incremento de \$26 millones y para el año 2021 registró una disminución de \$254 millones. En relación con las ventas presentó un crecimiento promedio en el período comprendido del 2018 al 2021 del 0%, en donde en el año 2018 tuvo unas ventas por \$111 millones, teniendo un incremento de \$38 millones para el 2019 y con respecto al 2020 tuvo una disminución de 68 millones y para el 2021 tuvo un incremento de \$240 millones de pesos.

**Figura 142.** *Pasivo y Utilidad Hotel Sonesta*



Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Sonesta [Fotografía], por Compite 360, 2022

En relación con los pasivos de acuerdo a la figura 143 se tuvo un crecimiento promedio del 28,78% en el período comprendido del 2018 al 2021, teniendo un pasivo en el 2018 de \$106 millones, teniendo un crecimiento de \$183 millones para el 2019, teniendo un aumento de \$17 millones para el 2020 y finalmente para el año 2021 teniendo una disminución de \$268 millones. En lo que respecta con las utilidades tuvo un crecimiento promedio anual de 40,57% obteniendo en el año 2018 % \$5 millones, pasando al año 2019 a tener un incremento de \$2 millones al igual que en el año 2020, pero en el año 2021 tuvo un incremento de \$6 millones.

**Figura 143. Indicadores Financieros Hotel Sonesta**

Nacional		Top 5 Sector (2021)	Empresa (2020)	Empresa (2021)
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>Razón Corriente</b>			
	Activo Corriente / Pasivo Corriente Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> -95,86 % -> Variación Compañía 2020 - 2021	2,27	122,07	5,06
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Capital de Trabajo</b>			
	Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos) Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> -73,53 % -> Crecimiento Compañía 2020 - 2021	\$288.016	\$374	\$99
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación del Activo Total</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año) Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas	0,63	0,22	2,6
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación Activo Corriente</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año) Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.	1,75	0,22	2,6

<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>			
Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)	226,88%	1,01%	63,69%
Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> 62,69 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
<b>Nivel de Endeudamiento</b>			
Pasivo Total / Activo Total (%)	59,47%	81,33%	31,04%
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> -50,29 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
<b>Razón de Autonomía</b>			
Patrimonio Total / Activo Total	0,41	0,19	0,69
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> 269,30 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			
<b>Apalancamiento Externo</b>			
Pasivo Total / Patrimonio Total	1,47	4,36	0,45
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> -89,67 % -> Variación Compañía 2020 - 2021			
<b>Apalancamiento Interno</b>			
Patrimonio Total / Pasivo Total	0,68	0,23	2,22
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> 867,61 % -> Variación Compañía			

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
	Utilidad Neta / Patrimonio (%)	4,87%	12,31%	17,25%
	Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. -> 4,94 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
	Utilidad Neta / Activo Total (%)	1,97%	2,3%	11,9%
	Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. -> 9,60 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			
	<b>Margen Operacional</b>			
	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	15,71%	6,64%
	Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. -> 9,07 p.p. -> Variación % Compañía 2020 - 2021			

Nota: Para los cálculos de crecimiento se toman los valores con todos los decimales posibles

Nota: Razones financieras calculadas con los datos presentados por la empresa en el formulario de renovación mercantil del año 2022 y que corresponden al ejercicio contable del año 2021

Para las Top 5 se seleccionaron las empresas clasificadas como sociedades con domicilio principal y con mayor valor en sus activos que renovaron su matrícula mercantil en el año 2022

Nota: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2022 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2021. Las razones financieras en el top 5 del sector son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades

Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Sonesta [Fotografía], por Compitem 360, 2022

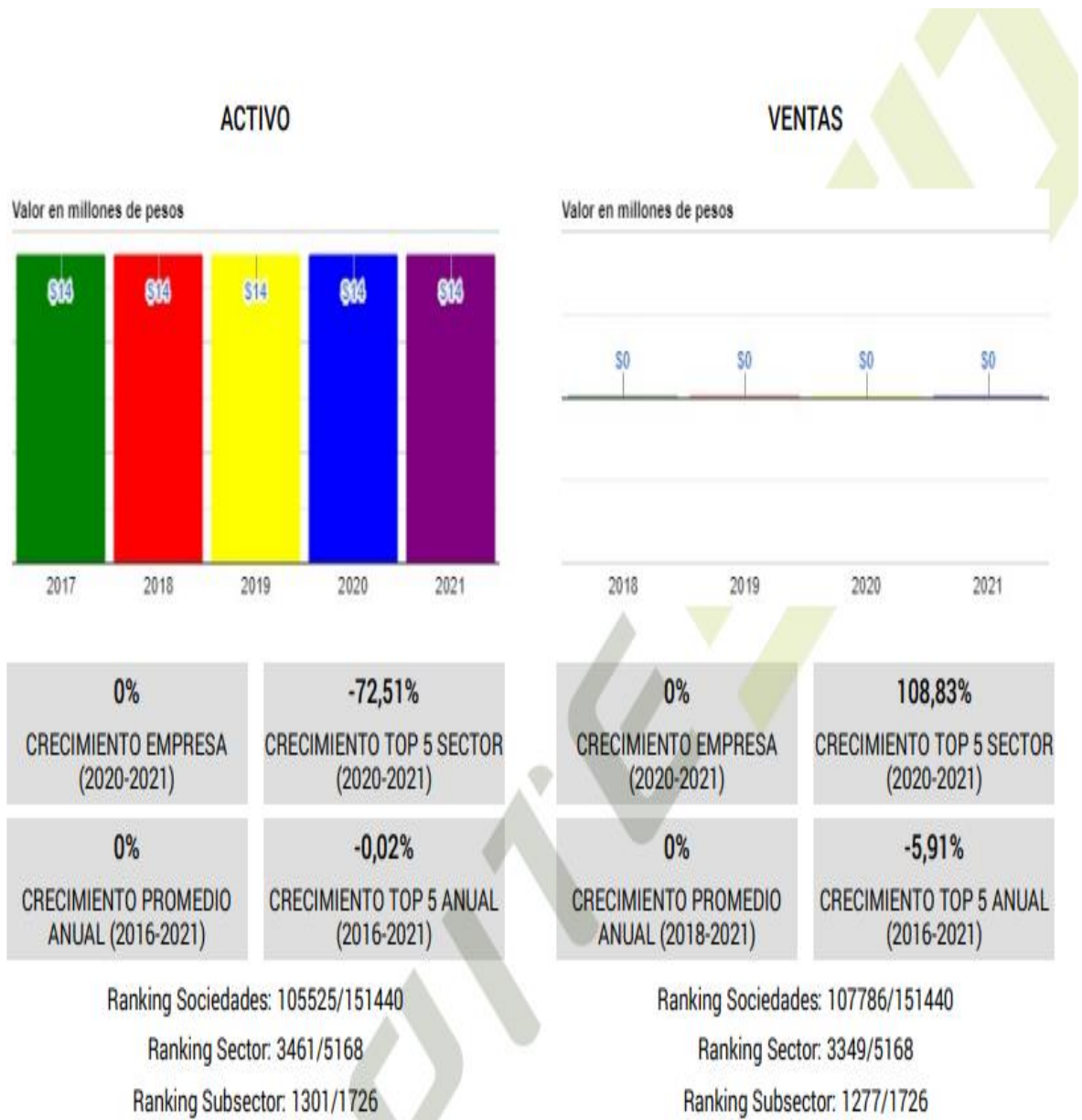
Con relación a los indicadores financieros que se presentaron en la figura 144, se puede observar que la rentabilidad del patrimonio pasó de 12,31% en el año 2020 a 17,25 en el año 2021, en lo que respecta al margen operacional pasó de 15,71% del año 2020 al 6,64% en el año 2022. En lo referente al nivel de endeudamiento pasó de un 81,33% del año 2020 al 31,04% en el año

2021, de los cuales el apalancamiento externo pasó del 4,36% del año 2020 a 0,45% en el año 2021 y el apalancamiento interno pasó del 0,23% del año 2020 al 2,22% en el año 2021.

**4.11.8 Hotel Buenavista**

A continuación, se presenta la información financiera del hotel Buenavista.

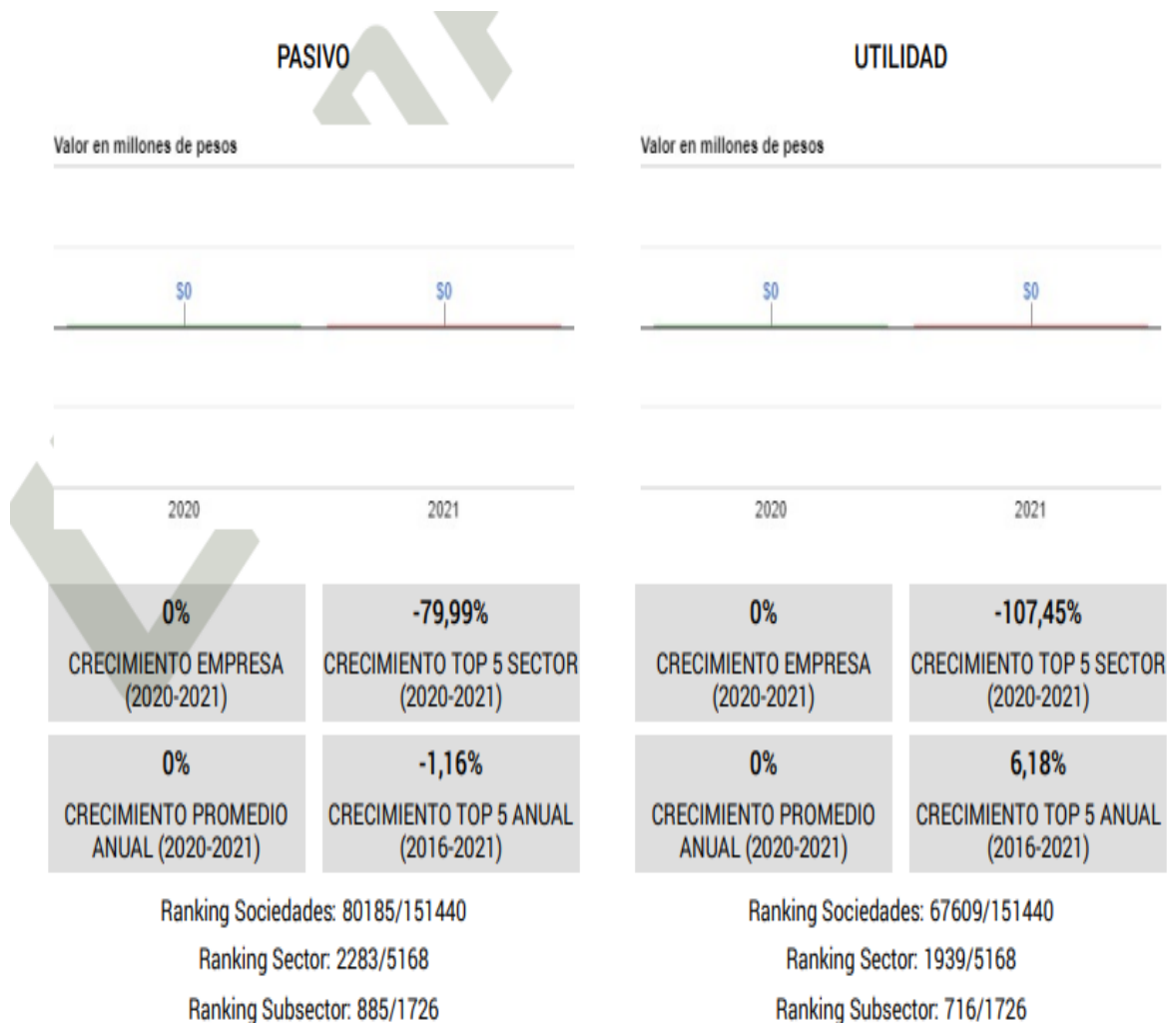
**Figura 144. Activo y ventas hotel Buena Vista**



Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Buena Vista [Fotografía], por Compite 360, 2022.

Con respecto a los activos el crecimiento promedio fue de 0% en el período comprendido del 2016 al 2021, en donde durante este período los activos no tuvieron ninguna variación permaneciendo constantes en \$14 millones. Por otra parte, en relación con las ventas el crecimiento promedio fue de 0.

**Figura 145. Pasivos y Utilidad Hotel Buena Vista**



Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Buena Vista [Fotografía], por Compite 360, 2022.

En relación con el crecimiento promedio anual en ventas, del período comprendido entre el 2020 y 2021 fue de 0 al igual que las utilidades. (Ver figura 147)

**Figura 147.** *Indicadores Financieros Hotel Buena Vista*

## Razones Financieras

Nacional

Top 5  
Sector  
(2021)Empresa  
(2020)Empresa  
(2021)**Razón Corriente**

Activo Corriente / Pasivo Corriente

2,27

0

0

Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> -> null 2020 - 2021

RAZONES DE  
LIQUIDEZ**Capital de Trabajo**

Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos)

\$288.016

\$0

\$0

Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> -> null 2020 - 2021

**Rotación del Activo Total**

Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año)

0,63

0

0

Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas

RAZONES DE  
ACTIVIDAD**Rotación Activo Corriente**

Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año)

1,75

0

0

Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>			
	Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)	226,88%	0%	0%
	Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> -> null 2020 - 2021			
	<b>Nivel de Endeudamiento</b>			
	Pasivo Total / Activo Total (%)	59,47%	0%	0%
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> -> null 2020 - 2021				
<b>Razón de Autonomía</b>				
Patrimonio Total / Activo Total	0,41	1	1	
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> 0 % -> Variación Compañía 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Externo</b>				
Pasivo Total / Patrimonio Total	1,47	0	0	
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> -> null 2020 - 2021				
<b>Apalancamiento Interno</b>				
Patrimonio Total / Pasivo Total	0,68	0	0	
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> -> null 2020 - 2021				

<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
	Utilidad Neta / Patrimonio (%)	4,87%	0%	0%
	Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. -> -> null 2020 - 2021			
	<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
	Utilidad Neta / Activo Total (%)	1,97%	0%	0%
	Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. -> -> null 2020 - 2021			
	<b>Margen Operacional</b>			
	Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	0%	0%
	Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. -> -> null 2020 - 2021			

Nota: Para los cálculos de crecimiento se toman los valores con todos los decimales posibles

Nota: Razones financieras calculadas con los datos presentados por la empresa en el formulario de renovación mercantil del año 2022 y que corresponden al ejercicio contable del año 2021

Para las Top 5 se seleccionaron las empresas clasificadas como sociedades con domicilio principal y con mayor valor en sus activos que renovaron su matrícula mercantil en el año 2022

Nota: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2022 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2021

Las razones financieras en el top 5 del sector son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades

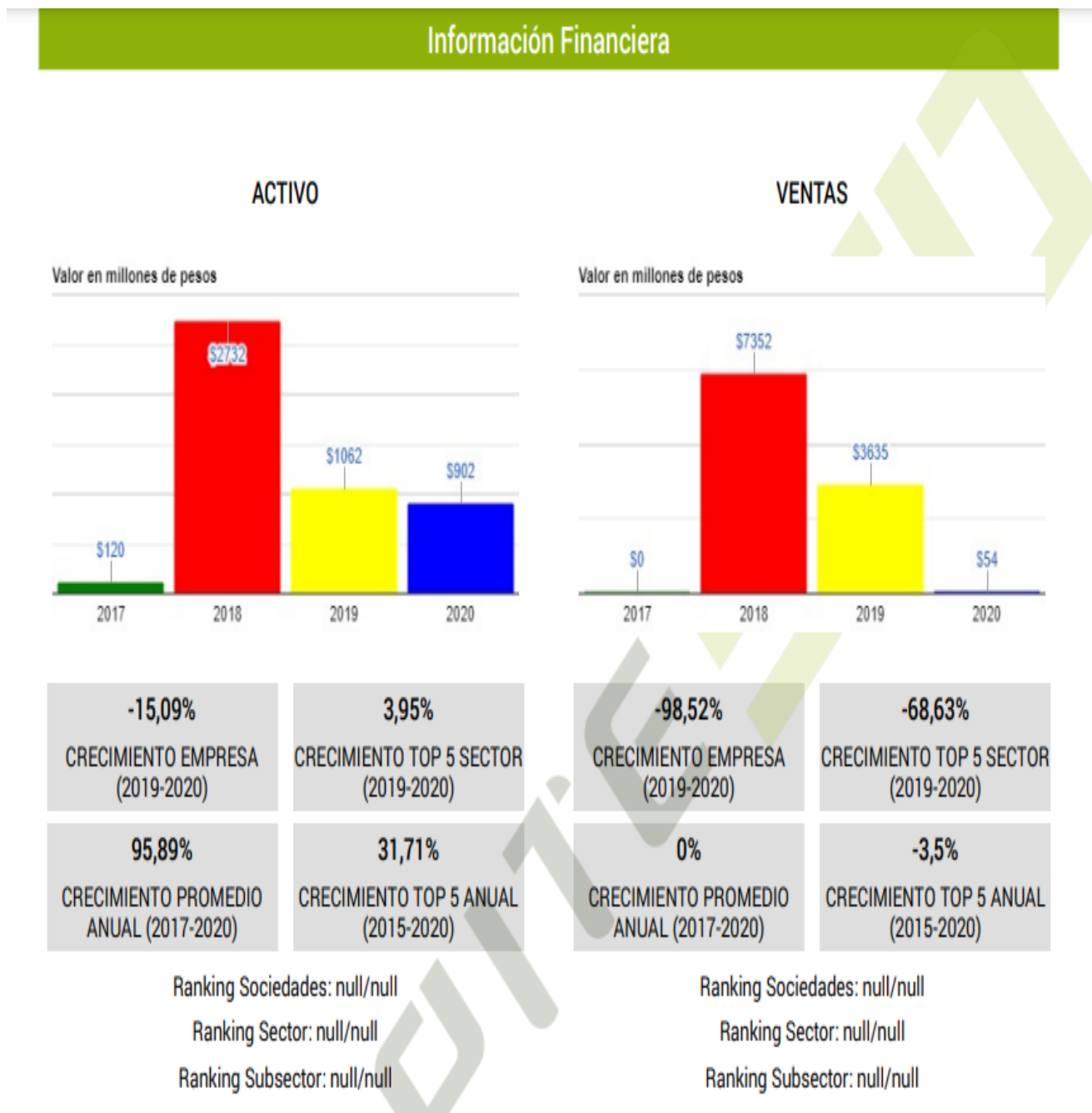
Nota: Adaptado de Indicadores Financieros Hotel Buena Vista [Fotografía], por Compite 360, 2022.

En relación con que el hotel no tuvo actividad económica, se observa que los indicadores fueron de 0.

#### 4.11.9 Hotel Punta Diamante

A continuación, se presenta la información correspondiente a hotel punta diamante (ver figura 148).

**Figura 148.** Activos y Ventas Hotel Punta Diamante

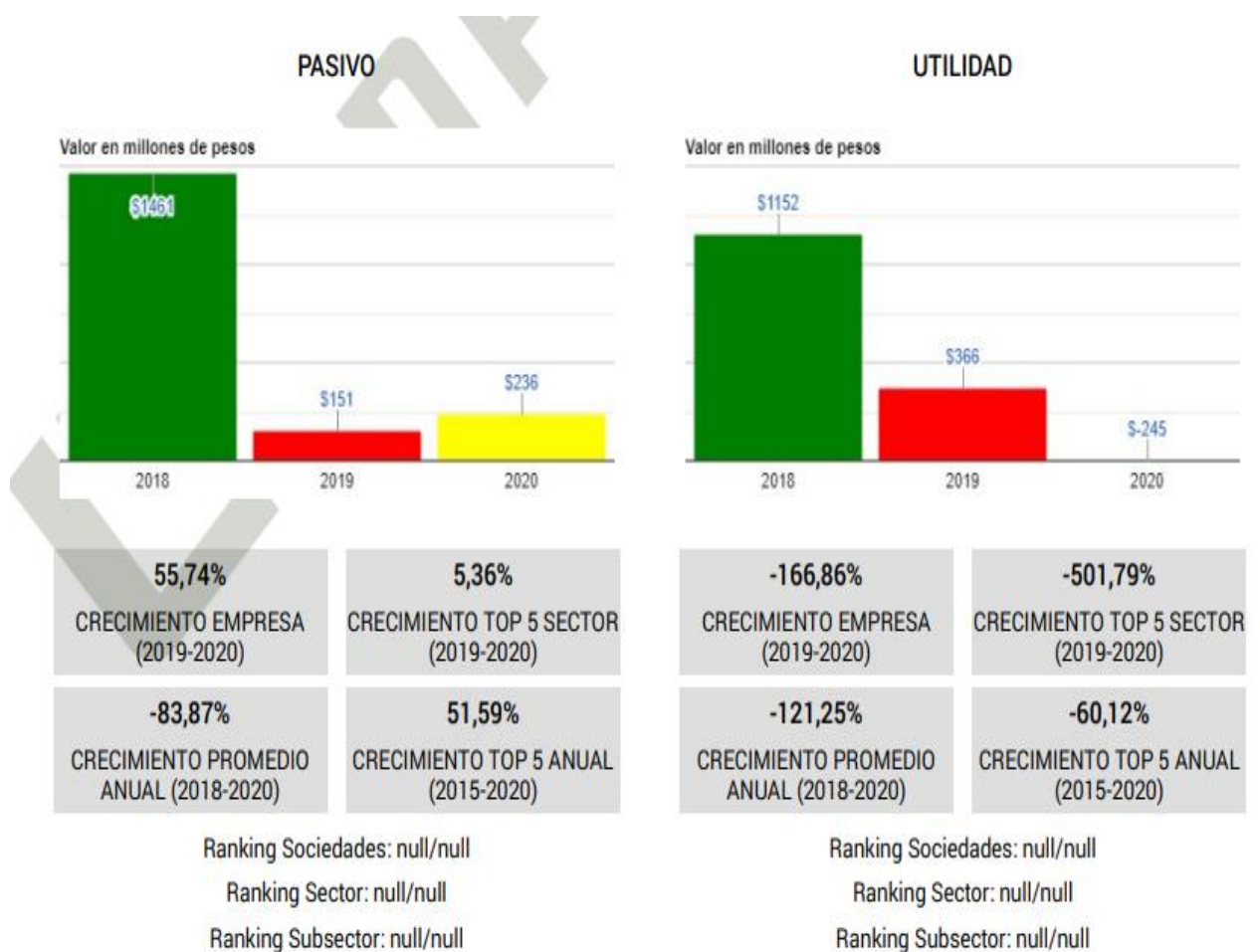


Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Punta Diamante [Fotografía], por Compite 360, 2022.

Con relación al crecimiento promedio, entre el período comprendido del 2017 al 2020 tenemos que fue del 95,89%, del cual en el año 2017 se tenían unos activos de \$120 millones,

incrementando en \$2612 millones en 2018 y con relación al año 2019 se tuvo una disminución de \$1670 millones, finalmente teniendo una disminución en \$260 millones para el año 2020. En lo correspondiente a las ventas para el año 2017 fueron de \$0 mientras que para el 2018 fueron de \$7352 millones, presentando una disminución para el año 2019 de \$3717 millones, así mismo presentó una disminución para el 2020 de \$3581 millones.

**Figura 149.** Pasivos y Utilidad Hotel Punta Diamante



Nota: Adaptado de Estados Financieros Hotel Punta Diamante [Fotografía], por Compite 360, 2022.

En el pasivo, con relación al crecimiento promedio anual fue del 83,87% en el período comprendido del 2018 al 2020. En el 2018 el pasivo era de \$1461 millones, presentando una disminución de \$1310 para el año 2019 y un incremento de \$85 millones para el año 2020. En lo que refiere a las Utilidades el crecimiento promedio anual fue de -121,25% en el período comprendido del 2018 al 2020, en donde en el 2018 las utilidades fueron de \$1152 millones, presentando una disminución de \$768 millones para el año 2019 y para el año 2020 tuvo una disminución de \$-245 millones.

**Figura 150.** *Indicadores financieros Hotel Punta Diamante*

Nacional		Top 5 Sector (2020)	Empresa (2019)	Empresa (2020)
<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>	<b>Razón Corriente</b>			
	Activo Corriente / Pasivo Corriente Este indicador mide la disponibilidad de la compañía para responder por las obligaciones existentes. -> -70,11 % -> Variación Compañía 2019 - 2020	0,79	2,35	0,7
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Capital de Trabajo</b>			
	Activo Corriente - Pasivo Corriente (cifra en millones de pesos) Este indicador muestra el exceso o el déficit de la empresa después de cancelar todos los pasivos de corto plazo. -> -135,47 % -> Crecimiento Compañía 2019 - 2020	\$-361.749	\$186	\$-66
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación del Activo Total</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Total (veces en el año) Este indicador mide la eficiencia del uso de los activos disponibles para la generación de ventas	0,08	3,42	0,06
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>	<b>Rotación Activo Corriente</b>			
	Ingresos Operacionales / Activo Corriente (veces en el año) Mide la relación entre las ventas y el monto de la inversión en activos corrientes.	0,31	11,23	0,35

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	<b>Endeudamiento a Corto Plazo</b>			
	Total Pasivo Corriente / Pasivo Total (%)	79,4%	90,98%	94%
	Mide el porcentaje total de la deuda, que la empresa debe pagar en el corto plazo, es decir, en menos de un año. -> 3,02 p.p. -> Variación % Compañía 2019 - 2020			
	<b>Nivel de Endeudamiento</b>			
	Pasivo Total / Activo Total (%)	81,69%	14,25%	26,13%
	Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda. -> 11,88 p.p. -> Variación % Compañía 2019 - 2020			
<b>Razón de Autonomía</b>				
Patrimonio Total / Activo Total	0,18	0,86	0,74	
Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los dueños. -> -13,86 % -> Variación Compañía 2019 - 2020				
<b>Apalancamiento Externo</b>				
Pasivo Total / Patrimonio Total	4,46	0,17	0,35	
Este indicador mide hasta que punto está comprometido el capital de los socios de la compañía con respecto a sus acreedores. -> 112,92 % -> Variación Compañía 2019 - 2020				
<b>Apalancamiento Interno</b>				
Patrimonio Total / Pasivo Total	0,22	6,02	2,83	
Este indicador mide la relación entre el uso de la deuda como mecanismo de financiación con respecto a los fondos de los socios. -> -53,03 % -> Variación Compañía				

RAZONES DE RENTABILIDAD	<b>Rentabilidad del Patrimonio</b>			
	Utilidad Neta / Patrimonio (%)	-39,76%	40,16%	-36,72%
	Evalúa la rentabilidad (antes o después de impuestos) que tienen los propietarios de la empresa. -> -76,88 p.p. -> Variación % Compañía 2019 - 2020			
	<b>Rentabilidad Neta del Activo</b>			
Utilidad Neta / Activo Total (%)	-7,28%	34,44%	-27,12%	
Este indicador mide la rentabilidad global de la compañía. -> -61,56 p.p. -> Variación % Compañía 2019 - 2020				
<b>Margen Operacional</b>				
Utilidad Operacional / Ingresos Operacionales (%)	0%	5,85%	454,32%	
Este indicador mide el porcentaje de utilidad operacional que se genera, después de descontarle a las ventas su costo y gastos operacionales. -> 448,47 p.p. -> Variación % Compañía 2019 - 2020				

Nota: Para los cálculos de crecimiento se toman los valores con todos los decimales posibles

Nota: Razones financieras calculadas con los datos presentados por la empresa en el formulario de renovación mercantil del año 2022 y que corresponden al ejercicio contable del año 2021

Para las Top 5 se seleccionaron las empresas clasificadas como sociedades con domicilio principal y con mayor valor en sus activos que renovaron su matrícula mercantil en el año 2022

Nota: Valores presentados por la empresa en su último formulario de renovación en el año 2022 los cuales corresponden al ejercicio contable del 2021

Las razones financieras en el top 5 del sector son calculadas con los datos suministrados por la superintendencia de sociedades

Nota: Adaptado de Indicadores financieros Hotel Punta Diamante [Fotografía], por Compite 360, 2022.

En relación con los indicadores financieros, se puede observar que el margen operacional paso del año 2020 de un 5,85% a un 454,32%, mientras que con relación a la rentabilidad del patrimonio pasó de un 40,16% del año 2020 a un 36,72% en el año 2021. En lo que respecta al nivel de endeudamiento, pasó de un 14,25% en el año 2020 a un 26,13% en el año 2021, de los cuales el apalancamiento financiero externo pasó de 0,17 en el año 2020 a 0,35% en el año 2021 y el apalancamiento financiero interno paso del 6,02% en el año 2020 al 2,83% en el año 2021.

### Discusión

Las empresas de la actividad hotelera realizan presupuestos los cuales le dan prioridad a los rubros de la siguiente manera: Gastos de personal con un 17,58%, impuestos 15,76%, arrendamiento 12,12%, seguros 10,51%, afiliaciones 9,90%, seguido de servicios un 9,70%, gastos legales 9,09%, mantenimiento y reparaciones 8,69%, gastos de viaje 4,04%, otros gastos 2,63%.

Algo que llama la atención en este aspecto, es el alto porcentaje que presentan los impuestos y el arrendamiento, ya que con la Ley 788 del 27 de diciembre de 2002 en su artículo 207 – 2 en sus numerales 3 y 4 establece lo siguiente:

Servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que se construyan dentro de los quince (15) años siguientes a partir de la vigencia de la presente ley, por un término de treinta (30) años. – Servicios hoteleros prestados en hoteles que se remodelen y/o amplíen dentro de los quince (15) años siguientes a la vigencia de la presente ley, por un término de treinta (30) años. En todos los casos, para efectos de aprobar la exención, será necesario la certificación del Ministerio de Desarrollo.

Denotando, que no aprovecharon este beneficio del estado y tomaron la decisión de pagar arrendamiento sacrificando la liquidez de los hoteles, pagando un alto costo en arrendamientos, así como en impuestos, perdiendo la oportunidad de optimizar recursos financieros, ya que no tuvieron en cuenta la relación costo – beneficio en relación con el gasto de arrendamientos vs deducción en el impuesto de renta.

De otra parte, en relación con la rentabilidad que produce el indicador ROA en los hoteles, se pudo establecer que el 33,33% de los directivos tienen conocimiento nulo. Al no conocer la existencia de este indicador que representa la rentabilidad del Activo, lo que hace

pensar que la toma de decisiones financieras de los directivos es más por la experiencia que hayan adquirido en el tema o por un tema de toma de decisiones financieros bajo un esquema de incertidumbre financiera.

Con respecto a las estrategias que tiene la empresa con sus empleados en relación con: aumentar los niveles de lealtad y satisfacción que los empleados sienten al trabajar con la empresa, estudia las tendencias del mercado laboral para captar y desarrollar a las personas que necesita para impulsar su negocio, planes de formación para los empleados, planes o programas para motivar a los empleados, solo un 44,44% lo califica como alta, lo que quiere decir que los hoteles no han realizado la divulgación suficiente que permita ser del pleno conocimiento de los empleados, lo cual se puede convertir en una debilidad, ya que es un empleado que no va a tener alto compromiso con respecto al trabajo que desempeña ya que parten de la premisa, de la falta de motivación por parte del hotel.

En relación con el conocimiento de los conceptos financieros por parte de los empleados de un hotel, el que más prevalece es el de Inversión, riesgo e incertidumbre, seguido de flujo de caja, crédito apalancamiento y costo de capital, con un desconocimiento menor en temas relacionados en gerencia de valor y cobertura, lo cual permite establecer que hace falta por parte de los directivos del hotel una cultura financiera, que le permitan realizar una mejor gestión y así poder optimizar los recursos financieros de la misma que le permita crecer y mantenerse en el mercado.

### Conclusiones

En el presente proyecto de grado se realizó un análisis del monitoreo de instrumentos financieros, que contribuye al sostenimiento económico y financiero del Sector Hotelero, aplicado a los hoteles de 4 y 5 estrellas de la Ciudad de Bucaramanga, producto de la caracterización de la dinámica administrativa y financiera para los hoteles de 4 y 5 estrellas en Bucaramanga, permitiendo obtener las siguientes conclusiones:

Con respecto a la importancia en temas financieros, el 26,67% manifiesta requerir tener conocimiento en finanzas, un 22,22% manifestó que el nivel de importancia de las finanzas en el sector hotelero, un 17,78% considera que tener conocimientos y habilidades financieras, podría entregar una mayor estabilidad y seguridad al hotel, un 20,74% manifestó conocer sobre finanzas personales y un 12,59% reconociendo que el personal de la empresa tiene un nivel bajo en finanzas.

Ninguno de los encuestados manifiesta conocer con precisión dichos instrumentos en su mayoría, posee un conocimiento mínimo a nulo de las herramientas de este sector de la economía que también permite el apalancamiento, un poco menos de la mayoría indica poseer cierto conocimiento.

Con respecto a la parte financiera, se logró evidenciar que algunos hoteles suspendieron las actividades económicas, otros para lograr mantenerse incrementaron el pasivo, lo que deja entre ver que el grado de manejo de las finanzas por parte de los gerentes y administradores de las empresas de la actividad hotelera, les permitió manejar la situación en época de pandemia y sobre vivir en el mercado. A pesar de que su gran mayoría manifiestan ser o estar cursando una carrera técnica o tecnológica, en ciencias económicas y administrativas.

Su gran mayoría indica que posee entre lo más básico de conocimiento hasta el total desconocimiento, un poco menos de la mayoría indica conocer con cierto grado los productos y servicios que en el sector se manejan.

Al igual que lo indicado anteriormente, los directivos indican que es poco el conocimiento y manejo de los bancos de inversión, tan solo medianamente indican poseer cierta información a este referente en su gran mayoría sus conocimientos son básicos a nulos.

Finalmente, con respecto al conocimiento del sistema financiero, en su gran mayoría no poseen un manejo y/o conocimiento apropiado del sistema financiero, medianamente manifiestan conocerlo y bajamente poseen un conocimiento profundo sobre el sistema.

### Referencias

- American Psychological Association. (n.d.). *Style and Grammar Guidelines*. Retrieved enero 17, 2020, from Apastyle: <https://apastyle.apa.org/style-grammar-guidelines>
- Bernoulli, D. (1954). Exposición de una Nueva Teoría sobre la medición del Riesgo - Sociedad Econométrica. *Econométrica*, 22(1), 23-36. <https://doi.org/https://www.jstor.org/stable/i332643>
- Bonet, J. R. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto. *Revista del Banco de la República*, 1-34. [https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser\\_288](https://investiga.banrep.gov.co/es/dtser_288)
- Caballero, E. (2014). *¿Qué significa manejar bien el dinero? Análisis comparativo entre usuarias de Juntos que han recibido y no han recibido educación financiera*. Lima: Instituto de Estudios.
- Cabanillas, S. M. (2021). La cultura financiera del ahorro e inversión en el crecimiento económico en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Trujillo, año 2020. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 105 - 114. Retrieved 09 30, 2022, from file:///C:/Users/Personal/Downloads/4069-Texto%20del%20art%C3%ADculo-15219-1-10-20211201%20(3).pdf
- Camacho, A.; Vanegas, O. (2020). *Universidad Externado de Colombia*. <https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/>
- Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera. (julio de 2005). Recomendación sobre los Principios y Buenas Prácticas. <https://www.oecd.org/daf/fin/financial->

education/%5BES%5D%20Recomendaci%C3%B3n%20Principios%20de%20Educa%C3%B3n%20Financiera%202005.pdf

Centro OCDE/CVM de Educación y Alfabetización Financiera para América Latina y el Caribe.

(2005, 07). *OECD.ORG*. <https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/%5BES%5D%20Recomendaci%C3%B3n%20Principios%20de%20Educa%C3%B3n%20Financiera%202005.pdf>

Colombia, C. d. (2020, 16, marzo). *Resolución 412*. Gaceta Oficial . [https://doi.org/\(resolución](https://doi.org/(resolución)

41<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110354#:~:text=DECRETA%3A,30%20de%20mayo%20de%202020>

Congreso de la república de Col. (1994, 8 de febrero). *Ley 115 Por la cual se expide la ley general de educación*. Bogotá: Diario oficial La Gaceta.

Congreso de la República de Colombia . (2020, 17, marzo). *Decreto 417* . Gaceta Oficial .

[https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=110334](https://doi.org/https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=110334)

Congreso de la República de Colombia. (2015, 24 de noviembre). *Ley 49 por la cual se establece la Cátedra de Educación Financiera en la Educación Básica y Media en Colombia*.

Bogotá: Diario oficial la gaceta. <https://vlex.com.co/vid/texto-aprobado-sesion-plenaria-588099242>

Congreso Nacional de la República de Colombia. (1994, 8 de febrero). *Ley 115*. Diario La Gaceta.

[https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906\\_archivo\\_pdf.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf)

Congreso Nacional de la República de Colombia. (2015, 14 de diciembre). *Decreto 2420 anexo 2*

*de 2015, párrafo 2.15, literal a*. Bogotá: Diario oficial La Gaceta. Retrieved 09 1, 2022, from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=76745>

Constitución. (1991). *Constitución Política de Colombia, 1991*. Bogotá: La Prensa.

Constitución Política De La República de Colombia 1991 [Const]. (1991, 07 de julio ). *Artículo 5*. Colombia.

Cotelco. (2020, 12 4). [https://www.cotelco.org/noticias/ocupacion\\_2020](https://www.cotelco.org/noticias/ocupacion_2020)

Cotelco. (2021, 03 25). [https://www.cotelco.org/noticias/ocupacion\\_2020](https://www.cotelco.org/noticias/ocupacion_2020)

CRAI USTA Bucaramanga. (2020). *Informe de recursos y servicios bibliográficos*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

*Diccionario de la lengua española*. (n.d.). <https://dle.rae.es/financiero>

El Alabi, E., & Gastón, M. (2015). Evolución de las funciones de utilidad para la toma de decisiones. *Escritos Contables y de Administración*, 6(1), 15 - 43.

Empresarios. (2020, 03 30). Encuesta de las Cámaras de Comercio sobre el Impacto de la Covid – 19 en las empresas colombianas. (R. d. Confecámaras, Interviewer) <https://www.cchuila.org/wp-content/uploads/2021/03/Encuesta-Camaras-de-Comercio-consolidada.pdf>

Gallo, J. (2022). Cultura financiera. *Artículo de opinión*. Universidad de Piura. Retrieved 09 30, 2022, from <https://www.udep.edu.pe/hoy/2022/08/cultura-financiera/>

Higuera, R. &. (2009). *La importancia de la educación financiera en las inversiones y el crédito*. México, D.F: Emprendedores.

López, j. M. (2019). Educación financiera una alternativa para promover cambios significativos en la calidad dre vida de la sociedad colombiana. *Ad-Gnosis*, 8(8), 1-176.

Mejía, L. (2020, 7 de abril). *COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia*. Nota Editorial, FeDesarrollo.

[https://www.repository.feDesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3920/Repor\\_Abril\\_2020\\_LFMeji%cc%81a\\_CODIV-19.pdf?sequence=8&isAllowed=y](https://www.repository.feDesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3920/Repor_Abril_2020_LFMeji%cc%81a_CODIV-19.pdf?sequence=8&isAllowed=y)

MEN Y ASOBANCARIA . (2014). *Mi plan, mi vida y mi futuro. Orientaciones pedagógicas para la educación económica y financiera*. Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia. Retrieved 09 28, 2022, from [https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-343482\\_archivo\\_pdf\\_Orientaciones\\_Pedag\\_Educ\\_Economica\\_y\\_Financiera.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-343482_archivo_pdf_Orientaciones_Pedag_Educ_Economica_y_Financiera.pdf)

Ministerio de Salud y protección social . (2020, 15, marzo). *Resolución 408*. Gaceta oficial . [https://doi.org/https://www.minsalud.gov.co/Normatividad\\_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20408%20de%202020.pdf](https://doi.org/https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20408%20de%202020.pdf)

Neuman, V., & Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and Economic Behavior*. Princeton, Nueva Jersey: Prensa de la Universidad de Princeton.

Olmos, J. T. (2007). Cultura financiera: Patrones de ahorro e inversión en grupos del Valle de Aburrá: caso padres de familia del colegio UPB. *El cuaderno ciencias estratégicas*, 53 -72. Retrieved 09 28, 2022, from <https://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&q=Cultura+financiera:+Patrones+de+ahorro+e+inversión+en+grupos+poblacionales+del+Valle+de+Aburrá:+caso+padres+de+familia+del+colegio+de+la+UPB&btnG=&lr=>

*Organización Panamericana de la Salud* . (2014).

Pascale, R. y. (2011). *Teoría de las finanzas: Sus supuestos, neoclasicismo y psicología cognitiva*. Sadaf.

[https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xxxi\\_jornadas/xxxi-j-pascale.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-pascale.pdf)

Rivas, E. P. (2017). Importancia de la educación financiera en el Desarrollo social. *Proyecto de grado para optar el título de Contador Público*. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá.

Rodriguez, L. A. (2018). Cultura financiera, análisis del comportamiento y toma de decisión. *Tesis Presentada Para Obtener El Título Finanzas y Comercio Internacional*. Universidad de la Salle, Bogotá. [https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas\\_comercio/198/](https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/198/)

*Universidad Externado de Colombia* . (2022, 09 12). <https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19>

Apéndices

Apéndice A. Formato del instrumento aplicado: Característica de la dinámica administrativa y financiera de los hoteles de 4 y 5 estrellas de Bucaramanga