



Revista Escuela de Administración de  
Negocios

ISSN: 0120-8160

[investigaciones@ean.edu.co](mailto:investigaciones@ean.edu.co)

Universidad EAN  
Colombia

Martínez Moreno, Mery Ruby  
Evaluación Financiera y Operacional: aplicada en PyMEs hoteleras  
Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 65, enero-abril, 2009, pp. 31-48  
Universidad EAN  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20612980003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# EVALUACIÓN FINANCIERA Y OPERACIONAL: APLICADA EN PYMES HOTELERAS

Mery Ruby Martínez Moreno\*

## RESUMEN

*Con base en la información suministrada por el sector, la industria hotelera a través de los gremios, se ha encargado de estructurar, los coeficientes operacionales y financieros que permiten a los líderes empresariales manejar eficientemente los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de capacidad instalada, maximizando con ello los beneficios de sus empresas posesionándolas en el mercado y logrando un uso racional de los recursos.*

*La gestión operacional y financiera tiene una vinculación permanente con todos los departamentos y áreas funcionales de la empresa hotelera. Una óptima gestión en las pequeñas y medianas empresas hoteleras permite planificar y afrontar -cuando sean necesarias- estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones y contribuir con ello a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes y por extensión un incremento de la rentabilidad y el beneficio.*

## PALABRAS CLAVE

*Hotel  
PyMEs  
Empresa  
Coeficientes operacionales  
UACF, Porcentaje de ocupación  
Índice de ocupación*

## 1. INTRODUCCIÓN

Para nadie es un secreto que el mundo está girando en torno a la globalización lo cual implica adoptar un cuerpo único de estándares operacionales y financieros en el sector, adaptados a la caracterización de las empresas hoteleras, tomando para ello diferentes variables como el producto, el tamaño y el beneficio esperado, entre otras.

En el contexto de América Latina las PyMEs representan del 90 al 96% de la composición empresarial, de ahí que resulte primordial suministrar a los pequeños y medianos empresarios de la industria hotelera, herramientas financieras y operacionales relacionadas con los sistemas de información manejadas en el sector; manejo de los coeficientes

\* Especialista en Gerencia Financiera Sistematizada de la Universidad Libre y Gerencia Salud Pública de la Universidad del Rosario. Magíster en Docencia de la Universidad de la Salle.

operacionales definidos por los gremios de acuerdo al tamaño de la empresa y evaluación de la utilidad como medio decisivo del apalancamiento operativo en el negocio del hospedaje, lo que corresponde al objetivo de la investigación desarrollada durante el segundo semestre de 2008 titulada “Evaluación Financiera y Operacional aplicada en Pymes Hoteleras”.

Una óptima gestión en las pequeñas y medianas empresas hoteleras, permite planificar y afrontar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de decisiones para contribuir con ello a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio a los clientes, y así mismo un incremento de rentabilidad y beneficio.

La preocupación de las empresas de hoy, no es obtener información en razón a que la tecnología ofrece infinitas posibilidades en el procesamiento de datos, la preocupación real se basa en tener la certeza si dicha información sirve para diagnosticar y evaluar situaciones que orienten a la aplicación de estrategias que conduzcan al mejoramiento de la operación y del recurso humano, con el fin de obtener los resultados financieros esperados para mantenerse en el mercado.

## ABSTRACT

*According to the information given by this sector, the hotel industry through all its organizations has been in charge of structuring the operational and financial coefficients that allow the organizational leaders efficiently manage financial, human and technological resources and their installed capacity, positioning their companies in the market and achieving a rational use of resources.*

*The financial and operational management has a permanent contact with all the departments and areas of a hotel. An efficient management in hotel PyMEs leads to the planning and application of strategies to improve the decision making process and to contribute to increase the level of efficiency and client service quality, and consequently, an increase of benefits and profitability.*

## KEY WORDS

*Hotel  
PyMEs  
Company  
Operational coefficients  
UACF- employment percentage  
Employment rate*

## 2. CONSTRUCTO TEÓRICO

**L**a investigación “Evaluación financiera y operacional aplicada en Pymes hoteleras”, base del presente artículo, desarrolla los siguientes elementos: pequeñas y medianas empresas, establecimientos hoteleros y coeficientes financieros y operacionales.

### 2.1 Pequeñas y medianas empresas

Las definiciones de los tamaños varían entre los países, como lo presenta la CEPAL (2001), que considera que las Pymes son la fuente más importante de generación de empleo, en tanto que la producción lo es para las grandes empresas. Para el caso colombiano, la Ley 590 de 2000 clasifica las unidades de explotación económica, según su tamaño en: microempresa, pequeña empresa y mediana empresa. La disposición establece dos factores: el valor de los activos y /o el número de empleados incorporados a la actividad.

**Micro empresas:** cuentan con menos diez trabajadores y sus activos totales son inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Pequeña empresa:** posee entre once y cincuenta trabajadores y sus activos totales suman entre 501 y menos de 5001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

**Mediana empresa:** su planta de personal está entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores y posee activos totales entre 5001 y 15.000 salarios mínimos legales vigentes.

La información utilizada para clasificar los establecimientos hoteleros según el tamaño, se basó en los resultados obtenidos por la Asociación Hotelera de Colombia-COTELCO, luego de haber procesado los datos contenidos en los “Formularios de Operación Hotelera en Colombia”, los cuales fueron diligenciados por un grupo de hoteles afiliados y seleccionados por la Asociación. Una vez organizada la información se realizó la inferencia de los resultados a nivel nacional tomando para ello los datos suministrados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo del Registro Nacional de Turismo, para los años 2005-2007.

Ante la imposibilidad de conocer el monto de los recursos invertidos en

los hoteles, se utilizó para efectos de clasificación la generación de empleos de la actividad hotelera.

## 2. Establecimiento hotelero

Dentro de la clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje, un Hotel es un establecimiento en el cual se presta el servicio de alojamiento en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, privadas, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo y con entrada de uso exclusivo. Disponen además, como mínimo del servicio de recepción, servicio de desayuno y salón de estar para la permanencia de los huéspedes sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios.

### 2.3 Sistemas de información

Los sistemas de información se definen como un flujo coherente de datos que tienen como propósito fundamental la obtención de resultados condicionados a los objetivos de la organización que soportan la toma de decisiones. Sin embargo, es necesario extender el propósito al mencionar que no sólo es generar datos o disponer de ellos, sino también es importante conocer ciertas metodologías para facilitar la interpretación y administración de la misma.

La hotelería siendo una organización donde confluyen diferentes actividades mercantiles, transformación, comercialización y prestación de servicios, ha sido siempre objeto de estudio dirigido a organizar adecuadamente la información financiera y operacional, de manera válida y oportuna para disminuir el riesgo en la toma de decisiones.

Los indicadores que demuestran los rendimientos y eficiencia operacional, manejo financiero y rendimientos de la inversión, corresponden a uno de los incorporados en los Sistemas de Información aplicados en los establecimientos hoteleros. Estos se agrupan en tres tipos:

**GRÁFICA 1**  
*Indicadores de rendimiento y eficiencia operacional, manejo financiero y rendimiento de la inversión*



*Coefficientes operacionales*



*Razones financieras*



*Índices de eficiencia*

Dentro del sistema de información para el control operacional y gestión financiera, merece especial mención los **coeficientes operacionales** porque se han convertido en parte, fundamental para la toma de decisiones.

Para efectos de la presentación de los indicadores financieros y operacionales el referente fue el Sistema Uniforme de Contabilidad Hotelera, concebido como una presentación uniforme de cuentas, cuyo objetivo es establecer un plan sistemático en materia de contabilidad para la industria hotelera, adaptable a

todo tipo de hoteles, independiente sea su tamaño o estructura. Los aspectos de construcción de un formato unificado de cuentas contemplan los siguientes aspectos:

#### ♦ Tratamiento de los departamentos del hotel

Los departamentos del hotel se diferencian entre aquellos que generan ingresos, o **departamentos operacionales u operados** y los que sólo generan gastos y no generan ingresos, o departamentos funcionales o no operados o de apoyo.

*TABLA 1*  
*Departamentos operados y de apoyo en la industria hotelera*

Departamentos operacionales	Departamentos funcionales
Alojamiento	Administración
Alimentos y bebidas	Publicidad y promoción
Lavandería	Mantenimiento
Telecomunicaciones	Sistemas
Departamentos menores	Recursos humanos
	Seguridad
	Agua, luz y fuerza

#### ♦ Clasificación de costos y gastos departamentales

Ante la imposibilidad de aplicar la contabilidad de costos industrial, en razón a que sólo la operación de alimentos y bebidas

presenta transformación de materia prima para convertirse en producto terminado, la estructuración de los resultados operacionales y los criterios de localización de costos, concentra los costos y gastos en: costo de ventas, nómina y otros gastos

**TABLA 2**  
*Clasificación de costos gastos*

Costo de ventas	Costos de personal	Otros gastos
Intercambio de recursos por la prestación de servicios o la venta de inventarios.	Incluye salarios en especie y/o dinero, apropiaciones, aportes al sistema general de seguridad social, prestaciones sociales, capacitación y otros gastos sociales	Hace referencia al registro de gasto generado por la utilización de activos de operación, combustibles y lubricantes, suministros de operación.

### **3. COEFICIENTES FINANCIEROS Y OPERACIONALES**

A partir de la información obtenida de la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO y del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; se presentan a continuación los principales indicadores operacionales y financieros aplicados en los pequeños y medianos establecimientos hoteleros.

#### **3.1 Oferta habitacional**

Del número de establecimientos hoteleros que se encontraban registrados en

el Registro Nacional de Turismo en el año 2007, el 75% disponían de hasta 50 habitaciones, el 17% tenían entre 51-100 habitaciones y el 8% ofertaban más de 100.

El tamaño de los hoteles por número de habitaciones disponibles para la venta, nos determina que el 67% corresponde a empresas con hasta 100 unidades habitacionales ofertadas durante el año 2007.

**TABLA 3**  
*Clasificación de los establecimientos hoteleros nivel nacional y afiliados a COTELCO*

	2005		2006		2007	
	Total Colombia	Afiliados a Cotelco	Total Colombia	Afiliados a Cotelco	Total Colombia	Afiliados a Cotelco
<b>Número de habitaciones por tamaño</b>	56.046	29.094	57.485	29.201	58.145	33.383
0 a 50 habitaciones	21.129	10.975	23.856	12.119	23.839	13.699
51 a 100 habitaciones	15.861	8.223	16.153	8.212	15.118	8.685
101 a 150 habitaciones	4.820	2.507	4.369	2.218	6.047	3.457
151 a 200 habitaciones	3.531	1.831	3.219	1.639	3.024	1.731
201 a 250 habitaciones	5.717	2.977	5.404	2.727	4.303	2.489
251 en adelante	4.988	2.581	4.484	2.286	5.815	3.322
<b>Número de hoteles según tamaño</b>	1.526	600	1.572	655	1.586	740
0 a 50 habitaciones	1.088	428	1.171	488	1.190	555
51 a 100 habitaciones	308	121	291	121	270	126
101 a 150 habitaciones	50	20	42	18	60	28
151 a 200 habitaciones	26	10	22	9	22	10
201 a 250 habitaciones	34	13	28	12	24	11
251 en adelante	20	8	17	7	20	10

**TABLA 4**  
*Promedio de habitaciones por hotel*

No. habitaciones	2005	2006	2007
0 a 50	26	25	25
51 a 100	68	68	69
101 a 150	125	123	123
Más de 150	238	238	243

### 3.2 Promedio de habitaciones por hotel

El promedio habitacional a nivel nacional, es el cociente entre el total de habitaciones según tamaño y el número de hoteles registrados ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

A nivel de los hoteles afiliados a COTELCO, los resultados en el período 2005-2007 se muestran en la tabla 5. A medida que aumenta el tamaño de los hoteles, los empresarios de la actividad turística ven la gran necesidad de agremiación para participar activamente en la definición de las acciones y estrategias del sector.

### 3.3 Número de empleados contratados por los hoteles según tamaño

El índice de empleados por habitación, resultado obtenido por COTELCO de la información suministrada por 740 establecimientos hoteleros afiliados a la Asociación a diciembre de 2007, y del promedio de habitaciones disponibles



por establecimiento nos demuestra, como se evidencia en la tabla 5, que la actividad en Colombia está desarrollada

por empresas hoteleras de pequeño y mediano tamaño. Los resultados del indicador corresponden al número de empleados por cada treinta habitaciones.

**TABLA 5**  
*Índice de empleados por habitación y departamento*

Departamentos	Por tamaño del hotel (habitaciones)			
	Hasta 50	De 51 a 100	De 101 a 150	Más de 150
Habitaciones	6,84	6,53	7	6,6
Alimentos y bebidas	5,8	6,7	8,77	9,39
Departamentos menores	1,04	0,86	1,5	1,34
Administración	3,35	3,21	3,27	2,8
Promoción y mercadeo	0,7	0,98	0,84	0,77
Recursos humanos	0,07	0,42	0,39	0,3
Seguridad	1,24	0,99	0,7	1,06
Sistemas	0,1	0,15	0,17	0,17
Mantenimiento	1,39	1,27	1,63	2,15
<b>Totales</b>	<b>20,53</b>	<b>21,11</b>	<b>24,27</b>	<b>24,58</b>
<b>Índice de empleados por habitación</b>	<b>0,68</b>	<b>0,70</b>	<b>0,81</b>	<b>0,82</b>

Los establecimientos hoteleros que cuentan con máximo 100 habitaciones se considerarán Pequeñas Empresas, porque cuentan con una planta de personal que va dentro del rango: once y cincuenta trabajadores, correspondiendo a nivel nacional al 92% de los hoteles inscritos en el Registro Nacional de Turismo, aportando con 67% de las habitaciones disponibles durante el año 2007.

La capacidad hotelera de más de 100 habitaciones que corresponde al 8% del total de hoteles en el año 2007, ocupan entre 81 y 163 empleados; los establecimientos afiliados a COTELCO requieren entre 100 y 199 trabajadores para desarrollars us actividades con altos estándares de calidad. Estos se ubican dentro de las llamadas medianas empresas.

### 3.3 Generación de empleo

Aplicando el indicador de empleados generados por los hoteles registrados en el Registro Nacional de Turismo, donde se incluyen los establecimientos hoteleros afiliados a COTELCO, el comportamiento durante el periodo 2005–2007, se muestra en la Tabla 6, de generación de empleo a nivel nacional.

**TABLA 6**  
*Generación de empleo hotelero en Colombia 2005-2007*

Número de habitaciones	2005	2006	2007
0 a 50	12.727	14.640	16.314
51 a 100	10.257	10.995	10.638
101 a 150	4.116	3.261	4.892
Más de 150	10.952	8.628	10.767
<b>Totales</b>	<b>38.052</b>	<b>37.524</b>	<b>42.611</b>

En el trienio 2005–2007, el número de trabajadores vinculados en establecimientos hoteleros hasta con 50 habitaciones disponibles presenta un incremento promedio anual del 13%, los hoteles en el rango 101–150 habitaciones incrementaron la vinculación de trabajadores en sus actividades en un promedio anual del 9%. Los establecimientos con oferta habitacional entre 1 y 50 y con más de 150 habitaciones mantuvieron su planta de personal anualmente.

Es importante resaltar el incremento en el número de empleados vinculados en

los establecimientos del rango hasta 50 habitaciones, de 101 a 150 habitaciones y más de 150 habitaciones en el año 2007 con respecto al inmediatamente anterior, siendo este del 11.4%, 50.0% y 24.8% respectivamente.

El personal ocupado total en los hoteles, ascendió 2.7% en septiembre de 2008 con respecto al mismo mes de 2007. Por escala de habitación, los hoteles en el rango de 101–150 habitaciones disponibles al mes, registraron crecimientos de personal ocupado en 5.0%. Le siguen los hoteles con menos de 50 habitaciones con 3.5%. Los hoteles con más de 150 habitaciones aumentaron el personal en 1.4%.

Durante 2008 hasta septiembre, el personal ocupado aumentó 3.6% con respecto al 2007. Los hoteles con menos de 50 habitaciones registraron los mayores crecimientos de personal ocupado al totalizar 4.4%, seguido por los hoteles con más de 150 habitaciones con 3.9%.

En los últimos doce meses, el personal ocupado aumentó 3.3%. Los hoteles con más de 150 habitaciones registraron los mayores crecimientos de personal ocupado al totalizar 4.7%, seguido por los hoteles con menos de 50 habitaciones con 3.6%.

### 3.4 Mercadeo y comercialización

La reserva directa al hotel (52.7%) fue el más utilizado por los huéspedes, las oficinas de representación tuvieron una disminución como sistema de reserva utilizado de 3.9 puntos.

El crédito hotelero (31.6%), la tarjeta de crédito nacional (26.9%) y el pago en efectivo en moneda local (24.9%) fueron los sistemas de pago más utilizados. La franquicia Visa continuó siendo la más utilizada al momento de pagar con tarjeta de crédito (33.3%).

**TABLA 7**  
*Indicadores de mercadeo y comercialización*

	2005	2006	2007
<b>GESTIÓN DE RESERVAS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Directo al hotel	51,4%	49,8%	52,7%
Oficina de representación	4,1%	11,1%	7,2%
Agencia de viajes	13,9%	12,5%	13,6%
Aerolineas	3,7%	3,7%	5,1%
Sistema de reservas	26,9%	22,9%	21,4%
<b>MEDIOS DE PAGO</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Efectivo MN\$	32,1%	33,4%	24,9%
Efectivo ME	1,8%	2,2%	2,6%
Tarjeta de crédito nacional	23,1%	25,0%	26,9%
Tarjeta de crédito internacional	7,2%	6,7%	9,3%
Crédito del hotel	33,0%	30,2%	31,6%
Voucher	2,8%	2,5%	4,7%
<b>UTILIZACIÓN TARJETAS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100%</b>
Credibanco	15,7%	21,2%	16,0%
Diners	7,1%	5,6%	4,8%
Credencial	9,2%	8,8%	7,8%
Visa	34,6%	33,2%	33,3%
American express	14,3%	15,2%	12,6%
Otras	19,1%	16,0%	25,5%

### 3.5 Generación de venta por empleado

Se evidencia en la tabla 8, el mejoramiento en los niveles de productividad en los establecimientos hoteleros independiente del tamaño. Para el año 2007 y lo que va del 2008, por cada peso invertido en capital intelectual se generan cuatro pesos en venta de alojamiento, alimentos y bebidas. En los establecimientos de alojamiento de mediano calibre la productividad es

de 5 a 1, por cada peso invertido en la contratación de personal se han generado cinco pesos en venta. En los hoteles con menos de 100 habitaciones, cada peso invertido en costos de personal genera cuatro pesos de venta de alimentos, bebidas y alojamiento, principalmente.

A continuación se presentan las ventas generadas por empleado según la oferta habitacional de los establecimientos afiliados a COTELCO en el período 2005 – 2007:

**TABLA 8**  
*Generación de ventas por empleado e índices de productividad 2005-2007*

2005				
Por tamaño del hotel (Habitaciones)				
VENTAS POR EMPLEADO	Hasta 50	De 51-100	De 101 a 150	Más de 150
Habitaciones	79.115	117.894	156.972	158.047
Alimentos y bebidas	40.037	37.929	53.271	64.021
Otros total ventas por empleado (miles de pesos)	41.335	55.822	69.444	74.420
Índice de productividad total (1)	4.07	4.09	4.04	4.39
Índice de productividad alimentos y bebidas	4.26	3.23	3.13	4.11
2006				
VENTAS POR EMPLEADO	Hasta 50	De 51-100	De 101 a 150	Más de 150
Habitaciones	83.276	168.599	171.730	239.004
Alimentos y bebidas	59.918	48.131	65.087	87.369
Otros total ventas por empleado (miles de pesos)	60.834	73.770	82.135	106.091
Índice de productividad total (1)	3.65	4.27	4.56	4.42
Índice de productividad alimentos y bebidas	2.77	3.02	3.34	3.81
2007				
VENTAS POR EMPLEADO	Hasta 50	De 51-100	De 101 a 150	Más de 150
Habitaciones	105.392	148.403	182.696	223.218
Alimentos y bebidas	70.198	41.487	62.024	72.881
Otros total ventas por empleado (miles de pesos)	83.211	56.080	90.625	97.195
Índice de productividad total (1)	4.36	4.46	5.13	4.86
Índice de productividad alimentos y bebidas	4.06	3.19	3.51	3.75

### 3.6 Porcentaje de ocupación

**La tasa de ocupación de la capacidad disponible** es la relación porcentual entre el número de habitaciones o de unidades habitacionales vendidas sobre la capacidad máxima instalada.

La ocupación hotelera muestra un dinamismo positivo: del 43.2% en el año 2001, pasó a 56.5% en el año 2007 y para el presente año el 57% en todos los establecimientos inscritos en el Registro Nacional de Turismo. Para el cuatrienio 2007 – 2010 se proyecta una ocupación hotelera nacional del 58%.

**TABLA 9**  
*Porcentaje de ocupación*

Año	% ocupación hotelera
2001	43,2%
2002	43,4%
2003	49,1%
2004	51,2%
2005	54,1%
2006	56,4%
2007	56,5%

La recuperación de la imagen positiva del país, ha logrado la reactivación de los viajeros llegados al país; de los cruceros y del movimiento significativo de los nacionales a *clusters* turísticos internos.

### 3.7 Índice de ocupación hotelera

El **Índice de ocupación hotelera** entendido como la utilización de las unidades habitacionales, es decir el cociente entre el número de huéspedes y el número de habitaciones disponibles, evidencia una variación positiva en el periodo 2005–2007 en hoteles de tres estrellas, según información registrada por COTELCO, al pasar de 2.84% en el 2005 a 3.80% en el 2007. En los últimos dos años, los niveles nacionales de hoteles de cinco y cuatro estrellas registran disminuciones en el número promedio de huéspedes alojados por unidad habitacional disponible.

**TABLA 10**  
*Índices de ocupación y tarifa promedio*

Categoría	Índice de ocupación	Estadía (noches)	Tarifa promedio
<b>2005</b>			
<b>Nacional</b>	1,87	1,91	140.539
5 estrellas	1,42	2,42	182.495
4 estrellas	1,93	1,86	120.153
3 estrellas	2,84	2,50	92.407
<b>2006</b>			
<b>Nacional</b>	1,85	2,17	166.610
5 estrellas	1,56	2,44	225.118
4 estrellas	1,79	2,18	137.340
3 estrellas	2,89	2,93	95.408
<b>2007</b>			
<b>Nacional</b>	1,83	1,97	176.178
5 estrellas	1,50	2,03	244.451
4 estrellas	1,60	1,74	149.873
3 estrellas	3,80	2,08	101.409

### 3.8 Utilidad antes de cargos fijos (UACF)

Para efectos de estructura y presentación del estado de resultados de un hotel, a cada centro de responsabilidad de producción se le mide un resultado (utilidad) que se produce al deducir de las ventas, las apropiaciones por asignación directa. A este nivel de utilidad se le conoce como **utilidad bruta** o “*Gross Operating Income-GOI*” y corresponde a los márgenes de las actividades operacionales. El paso a seguir es sumar las utilidades de los departamentos operacionales para obtener la utilidad departamental.

Una vez se haya obtenido la utilidad departamental, se calcula el resultado bruto de explotación o beneficio operacional o utilidad antes de cargos fijos o utilidad antes de impuestos e intereses, UAI. Corresponde al conjunto de beneficios departamentales más los alquileres y rentas menos los gastos no distribuidos.

En el quinquenio 2003–2007, los ingresos hoteleros crecieron a una tasa anual del 15-4%. Las utilidades antes de cargos fijos crecieron en el mismo período a una tasa anual de 30.8%, básicamente por el aumento de la UACF con respecto a la venta total. Se recuerda que los hoteles en Colombia corresponden a pequeñas y medianas

estructuras de acuerdo al análisis de generación de empleo.

**TABLA 11**  
*Ingresos totales Vs. utilidad antes de cargos fijos*

AÑO	INGRESOS	COSTOS	UACF
2003	2,00	1,61	0,39
2004	2,33	1,80	0,53
2005	2,52	1,80	0,72
2006	3,17	2,19	0,98
2007	3,55	2,41	1,14

En esta altura, es oportuno hablar del apalancamiento operativo de las empresas hoteleras. Se denomina apalancamiento operativo a la capacidad de la empresa en la utilización de costos fijos de operación para incrementar al máximo los efectos de las fluctuaciones en las ventas sobre las utilidades antes de cargos fijos.

Siendo el **apalancamiento operativo** el cociente entre la variación en las UACF y la variación en los ingresos para el período de referencia; el grado de apalancamiento operativo arrojó un resultado de 1.99; es decir, un aumento en los ingresos generados por las empresas hoteleras en promedio anual del 15.4% produjo un incremento en las UCAF del 30.8%, en promedio anual. En otras palabras, por cada punto porcentual de variación (aumento o disminución) en los ingresos se presentará una variación en las UACF de 1.99 puntos porcentuales.

### 3.9 Estructura de costos respecto a la venta total

Las medianas empresas hoteleras presentan aumentos en las utilidades antes de cargos fijos, al pasar del 32.4% al 38.4% para hoteles que cuentan con más de 150 habitaciones y de 25.4% a 39.5% en aquellos que ofrecían entre 101 a 150 habitaciones, en estos últimos se han presentado disminuciones en

toda la estructura de costos y gastos. En aquellos pequeños hoteles que ofrecen hasta 50 habitaciones, se evidencia la alta participación de los costos de ventas en relación a las otras ofertas habitacionales. Esto puede mejorar, si las empresas aumentan la participación de la venta de habitaciones sobre la venta total e incrementar el nivel de negociación que conlleve a un control racional de los costos.

**TABLA 12**  
*Estructura de costos respecto a venta total-2005-*

<b>2007</b>				
<b>Tamaño (No. de habitaciones)</b>	<b>Hasta</b>	<b>De 51-100</b>	<b>De 101-150</b>	<b>Más de 150</b>
<b>VENTAS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Costo de ventas	12,1%	9,9%	9,2%	9,9%
Nómina	24,7%	23,8%	20,3%	22,0%
Otros gastos	32,6%	38,3%	31,0%	29,7%
Utilidad antes de cargos fijos	30,6%	28,0%	39,5%	38,4%
<b>2006</b>				
<b>VENTAS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Costo de ventas	14,8%	9,4%	10,3%	8,6%
Nómina	30,2%	24,4%	23,2%	23,8%
Otros gastos	35,4%	31,8%	38,1%	34,0%
Utilidad antes de cargos fijos	19,6%	34,4%	28,4%	33,6%
<b>2005</b>				
<b>VENTAS</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
Costo de ventas	14,4%	10,2%	10,8%	10,8%
Nómina	25,6%	25,4%	26,3%	24,4%
Otros gastos	39,8%	38,2%	37,5%	32,4%
Utilidad antes de cargos fijos	20,2%	26,2%	25,4%	32,4%

### 3.10 Ingresos totales según tamaño y departamento generador

Los ingresos generados en la venta de habitaciones presentan menor participación en los establecimientos que ofertan entre 1 y 150 habitaciones; salvo en los medianos hoteles que poseen más de 150 habitaciones disponibles para la venta, generando UACF del orden del 38.4% en lo corrido del 2008.

**TABLA 13**  
*Distribución de las ventas totales por tamaño 2005-2007*

Hasta 50 habitaciones			
Concepto/año	2005	2006	2007
Habitaciones	66,5%	69,5%	62,9%
Alimentos y bebidas	27,8%	22,6%	30,3%
Departamentos menores	2,6%	4,2%	4,6%
Otros ingresos	3,1%	3,7%	2,2%
De 51 a 100 habitaciones			
Habitaciones	69,5%	62,9%	56,3%
Alimentos y bebidas	22,6%	30,3%	34,5%
Departamentos menores	4,2%	4,6%	4,5%
Otros ingresos	3,7%	2,2%	4,7%
De 101 a 150			
Habitaciones	62,9%	56,3%	47,6%
Alimentos y bebidas	30,3%	34,5%	28,2%
Departamentos menores	4,6%	4,5%	3,9%
Otros ingresos	2,2%	4,7%	20,3%
Más de 150 habitaciones			
Habitaciones	56,3%	47,6%	70,8%
Alimentos y bebidas	34,5%	28,2%	22,7%
Departamentos menores	4,5%	3,9%	4,2%
Otros ingresos	4,7%	20,3%	2,4%

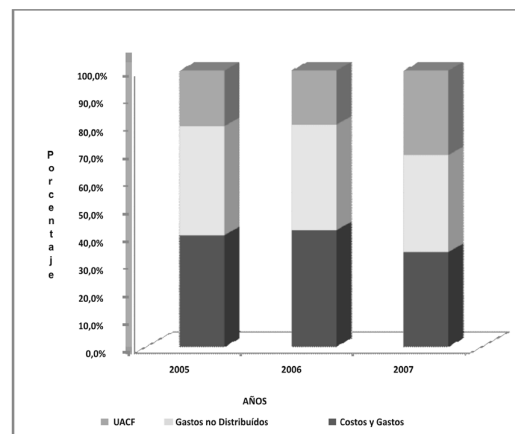
La generación de ingresos de alimentos y bebidas ha ganado espacio en los hoteles en donde se presentó la disminución en las ventas de habitaciones.

### 3.11 Estructura de costos y gastos respecto a la UACF

Como se mencionó anteriormente los ingresos totales se incrementaron en el último quinquenio en un 15.4% en promedio por año. En los últimos años, las ventas totales han variado positivamente en los establecimientos de alojamiento de mediano y pequeño calibre.

La significativa participación de la UACF en los resultados operacionales, obedeció a la disminución presentada en los costos directos y en los gastos correspondientes a los departamentos o centros de apoyo.

**GRÁFICA 2**  
*Participación porcentual de los costos, gastos y UACF*





## CONCLUSIONES

La investigación “Evaluación financiera y operacional aplicado en las PyMES hoteleras” suministra a los líderes empresariales información indispensable para el manejo racional de los recursos y la definición de políticas gerenciales que conlleve a la maximización de los beneficios de sus empresas y a la constante búsqueda de la productividad y competitividad sectorial.

La actividad en Colombia ha venido siendo desarrollada por empresas hoteleras de pequeño y mediano tamaño. Los establecimientos que cuentan con máximo cien habitaciones se consideran pequeñas empresas, en razón a que cuentan con una planta de personal entre once y cincuenta trabajadores. La oferta hotelera de más de cien habitaciones ocupan entre ochenta y un y ciento sesenta y tres empleados, con lo cual se consideran según disposiciones legales, medianas empresas.

El 67% de los hoteles en Colombia corresponden a empresas con hasta cien (100) unidades habitacionales.

Algunos indicadores operacionales y financieros de las pequeñas y medianas empresas hoteleras son:

- El personal ocupado aumentó en los últimos periodos en un 3.6%, con mayor énfasis en los hoteles con menos de cincuenta (50) habitaciones. El índice de empleados contratados por cada treinta habitaciones, según el tamaño del establecimiento es:

Hasta 50 habitaciones	De 51 – 100 habitaciones	De 101 – 150 habitaciones	Más de 150 habitaciones
0.68	0.70	0.81	0.82

- Un 31.6% de los huéspedes de pequeños y medianos establecimientos hoteleros prefieren realizar reservas directas.
- El crédito hotelero (31.6%) (utilizado asiduamente en eventos), la tarjeta de crédito nacional (26.9%) y el pago en efectivo (24.9%), fueron los sistemas de pago más utilizados por los clientes.

- Se evidencia el mejoramiento en los niveles de productividad. En establecimientos de alojamiento de mediano tamaño, la productividad es de 5:1; por cada peso invertido en personal genera cinco pesos de venta de alimentos, bebidas y alojamiento. En pequeños hoteles la relación es de 4:1.
- La recuperación de la imagen positiva del país ha logrado la reactivación del número de huéspedes hospedados en los hoteles, presentándose porcentajes de ocupación superiores al 55%, con utilización predominantemente de doble ocupación en hoteles de 4 y 5 estrellas siendo en hoteles de 3 estrellas la preferencia a múltiple ocupación.
- Por cada punto porcentual de variación (aumento o disminución) en los ingresos se presentará una variación en la utilidad antes de cargos fijos de 1.99 puntos porcentuales.
- Las medianas empresas hoteleras, presentan aumentos en las UACF, pasando del 32.4% al 38.4%. En aquellos pequeños hoteles se evidencia la alta participación de los costos de ventas. Esto puede mejorar, si las empresas aumentan la participación de la venta de habitaciones sobre la venta total e incrementan el nivel de negociación que conlleve a un control racional de los costos.
- La significativa participación de la UACF en los resultados operacionales de pequeños y medianos establecimientos hoteleros, obedeció a la disminución presentada en los costos directos y en los gastos correspondientes a los departamentos de apoyo.
- La inversión en la infraestructura hotelera, es un requisito indispensable para aumentar los indicadores de productividad y competitividad. Se une a la expresión anterior, el ajuste de las actividades desarrolladas a los estándares internacionales de garantía de la calidad de los servicios turísticos.
- Al analizar los gastos en publicidad y los gastos de mantenimiento en los pequeños y medianos establecimientos hoteleros, sorprende la similitud en los mismos, cuando su estructura frente a los rendimientos renombra al primero como una inversión y al segundo como un gasto, el que se aumenta a medida que pasa el tiempo.

## BIBLIOGRAFÍA

Artículo basado en la Investigación “Evaluación financiera y operacional de las PyMES hoteleras” realizada por Mery Ruby Martínez Moreno.

CEPAL (2001). Comisión Económica para América Latina y el Caribe 2001. Elementos de competitividad sistémica de la pequeñas y medianas empresa (PyME).

Ministerio de Comercio, Industria y turismo. Dirección de turismo. Norma técnica sectorial colombiana NTSH 006. Clasificación de establecimientos de alojamiento y hospedaje. 2004.

SCHEEL M.A.,(2000). Evaluación Operacional y Financiera. Universidad Externado de Colombia. 2000.

American Hotel and Lodgin Association, (1996). *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*.

Departamento Nacional de Estadística. (2008). Boletín de prensa. Colombia.

COTELCO. Asociación hotelera de Colombia. Operación hotelera en Colombia 2005-2007.

Gallagher, T., Andrew, J. (2001). Finanzas corporativas. Editorial Prentice Hall.