

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 38, ISSN: 0124-8219

Julio de 2007

## Análisis al sector de turismo y alojamiento en el periodo 2002-2005

María Andrea Trujillo Dávila  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Alexánder Guzmán Vásquez  
Oscar Ávila Montealegre  
Andrés Otálora Cala



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

# **Análisis al sector de turismo y alojamiento en el periodo 2002-2005**

Documento de Investigación No. 38

María Andrea Trujillo Dávila  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Alexánder Guzmán Vásquez  
Oscar Ávila Montealegre  
Andrés Otálora Cala

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)  
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial  
Línea de Investigación en Estrategia

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
2007

TRUJILLO DÁVILA, María Andrea ...[et. a/].

Análisis al sector de turismo y alojamiento en el periodo 2002-2005 / Trujillo Dávila,...[et. a/].—Facultad de Administración. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2007.

105 p.—(Documentos de Investigación; 38).

ISSN: 0124-8219

Comercio turístico – Colombia / Infraestructura del turismo / Administración de empresas / Planificación estratégica / I. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / II Guzmán Vásquez, Alexander / III. Ávila Montealegre, Oscar / IV. Otálora Cala, Andrés / V. Título / VI. Serie.

4.4      SCCD20

María Andrea Trujillo Dávila  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
Alexánder Guzmán Vásquez  
Oscar Ávila Montealegre  
Andrés Otálora Cala

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: julio de 2007  
Impresión: Cargraphics  
Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## Contenido

Análisis al sector de turismo y alojamiento en el periodo 2002-2005 .....	5
1. Introducción .....	5
2. Entorno macroeconómico colombiano del periodo comprendido entre el año 2002 y el año 2005 .....	8
2.1 Producción.....	10
2.2 Sector externo .....	23
2.3 Desempleo .....	28
2.4 Inflación .....	33
3. Evolución del sector de turismo y del sector alojamiento en Colombia durante los últimos cuatro años .....	36
3.1 Análisis cualitativo de los sectores .....	36
3.2 Análisis de indicadores financieros .....	39
3.2.1. Análisis de indicadores financieros del sector Turismo .....	39
3.2.2. Análisis de indicadores financieros sector Alojamiento .....	50
3.3 Indicador de Perdurabilidad Empresarial .....	61
3.3.1. Indicador de Perdurabilidad Empresarial del sector Turismo.....	62
3.3.2. Indicador de Perdurabilidad Empresarial del sector Alojamiento.....	65
3.4 Indicadores estratégicos .....	68
3.4.1. Explicación de los indicadores estratégicos.....	68
3.4.2 indicadores estratégicos para el sector Turismo .....	70
3.4.3 indicadores estratégicos para el sector Alojamiento .....	83
Conclusiones .....	102
Bibliografía .....	104
Libros.....	104
Publicaciones periódicas .....	104
Internet .....	105

# Análisis al sector de turismo y alojamiento en el periodo 2002-2005

María Andrea Trujillo Dávila<sup>1</sup>  
Hugo Alberto Rivera Rodríguez<sup>2</sup>  
Alexánder Guzmán Vásquez<sup>3</sup>  
Oscar Ávila Montealegre<sup>4</sup>  
Andrés Otálora Cala<sup>5</sup>

## 1. Introducción

El Observatorio de Epidemiología empresarial hace parte del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración y tiene como misión ser una plataforma de monitoreo, investigación y difusión de estudios de salud y enfermedad de las empresas, con el fin de generar conocimiento pertinente acerca de la perdurabilidad empresarial colombiana. Por lo tanto, se ha planteado como objetivo general aplicar el método epidemiológico en el fenómeno de la empresa con el fin de comprender sus procesos de salud y enfermedad.

Es necesario entonces cuestionarse a cerca de lo que significa la epidemiología. Se escogió la siguiente definición para ilustrar al lector en lo referente a este concepto: *“La epidemiología es la ciencia que estudia las características, comportamiento y las causas de las enfermedades, basadas en la interacción de los diferentes sistemas relacionados con la salud, desde el medio ambiente hasta el nivel molecular, con el fin de mejorar el conocimiento científico ne-*

---

<sup>1</sup> Magíster en administración, ingeniera sanitaria, profesora e investigadora, miembro del observatorio en epidemiología empresarial, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo: maria.trujilloda@urosario.edu.co

<sup>2</sup> Magíster en administración, economista empresarial, Director de la especialización en Gestión de mejoramiento y productividad, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo: hurivera@urosario.edu.co

<sup>3</sup> Magíster en administración, administrador de empresas, profesor e investigador, miembro del observatorio en epidemiología empresarial, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo: alguzman@urosario.edu.co

<sup>4</sup> Estudiantes de finanzas y comercio internacional, cursando doble programa con economía, Facultad de Economía, Universidad del Rosario.

<sup>5</sup> Estudiantes de finanzas y comercio internacional, cursando doble programa con economía, Facultad de Economía, Universidad del Rosario.

*cesario para proponer las acciones preventivas e intervenciones requeridas para mejorar el estado de salud de la población”.*<sup>6</sup>

Aunque la epidemiología fue desarrollada por profesionales de las ciencias de la salud, ha sido aplicada a diferentes áreas del conocimiento, desarrollando conceptos como la epidemiología empresarial. El propósito de la Facultad de Administración es utilizar el método desarrollado por la epidemiología clínica para aplicar al estudio del comportamiento y diagnóstico empresarial.

Este documento de trabajo pretende contribuir al trabajo del observatorio y hacer parte de uno de los propósitos del mismo: la vigilancia epidemiológica. Con la metodología de la vigilancia epidemiológica y con base en adecuados sistemas de información, se busca detectar grupos vulnerables, para identificar en forma oportuna la aparición de nuevas enfermedades o manifestaciones de eventos en observación.

Para ello se desarrollarán diferentes análisis a los sectores económicos de turismo y alojamiento colombianos.

El primero de ellos es un análisis financiero en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2005. Se realiza este análisis al considerar que el diagnóstico financiero empresarial, así como el diagnóstico clínico realizado a un paciente permite identificar el comportamiento de los signos vitales y el estado de salud del organismo analizado; en nuestro caso, a la empresa.

Todo diagnóstico financiero debe estar enmarcado en el contexto económico en el que se desenvuelven las empresas, debe también retroalimentarse de variables cualitativas y finalizar en el análisis cuantitativo de los estados financieros para acompañar el proceso de decisiones que toman los gestores de las empresas.

Como complemento del análisis financiero se realiza un análisis estratégico mediante la aplicación de dos pruebas: El hacinamiento cuantitativo y el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad. Estas dos pruebas permiten al analista percibir de una mejor manera lo que ocurre al interior de cada sector y, al ser comparadas con el análisis financiero, igualmente permiten poder tener un panorama estratégico más completo.

El documento incluye un panorama general de la economía colombiana en el periodo 2002-2005. Si bien el estudio no se fundamenta en metodologías

---

<sup>6</sup> Blanco Restrepo, Jorge Humberto; Maya Mejía, José María. Fundamentos de Salud Pública. Tomo III. Epidemiología básica y principios de investigación. Editorial Corporación para investigaciones biológicas. 2006. Medellín, Colombia.

económicas para hacer el análisis sectorial y en general toma cierta distancia de esta disciplina, se apoya en ella para lograr identificar una situación contextual para todos los sectores mediante la observación de los indicadores macroeconómicos más significativos.

Posteriormente se enseñan los análisis de los sectores seleccionados. Se presentan tablas, gráficos y análisis de los datos generados en la investigación. Finalmente, se encuentran las conclusiones generales obtenidas gracias a la revisión de los indicadores aplicados.

## 2. Entorno macroeconómico colombiano del periodo comprendido entre el año 2002 y el año 2005

El desempeño de un país está medido por el comportamiento de ciertos indicadores económicos como el Producto Interno Bruto (PIB), la tasa de ocupación, la actividad externa, la variación del nivel de precios y de las tasas de interés. Este informe se enfoca principalmente en la dinámica que siguieron dichos indicadores para el periodo 2002-2006. La información necesaria se obtuvo de las bases estadísticas del Banco de la República y del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor monetario de la producción final de bienes y servicios dentro de una economía. Es un indicador de gran importancia ya que por medio de éste se determina qué tanto crece la producción de un país frente a un período de referencia; es claro que el incremento de la producción se puede dar por dos vías siempre que se esté hablando en términos monetarios, la primera de ellas es vía producto y la segunda, vía precios, para eliminar el ruido que pueden generar los precios generalmente se toman los de un año base, en el caso de Colombia, 1994. El PIB medido con precios fijos se conoce como Producto Interno Bruto Real.

El PIB se puede obtener de distintas formas; vía gasto, valor agregado y por medio del ingreso. Respecto al primero se contabilizan todas las compras de bienes y servicios finales, esta metodología se hace mediante la demanda agregada de bienes y servicios, que es la suma del gasto de los hogares (consumo), del gasto del gobierno, de la inversión (formación bruta de capital) y de las exportaciones netas (diferencia entre exportaciones e importaciones). La medición del PIB a través del valor agregado establece que el PIB es la suma de los valores adicionales que genera cada etapa de producción. Finalmente, el PIB contabilizado por medio del ingreso es el agregado de las remuneraciones de todos los sectores productivos en un país (asalariados, empresas y Gobierno).

El comportamiento del mercado laboral medido por el nivel de desempleo de la población económicamente activa (personas que pueden y quieren trabajar, o que se encuentran ocupadas) es otro de los indicadores determinantes para el desempeño de una economía. El nivel y la calidad de ocupación de un país conjuntamente determinan cómo esta siendo aprovechada la fuerza laboral, un alto nivel de ocupación no implica que la población tenga unas



condiciones laborales favorables, es el claro ejemplo de la informalidad en donde no se garantizan las condiciones mínimas de protección social. La calidad de vida de un país está determinada por la garantía de servicios básicos como alimentación, techo y educación, en la medida que no se garantiza un empleo estable y digno para las personas este nivel de vida disminuye y la economía como tal cae.

La dinámica de los precios permite saber qué tan costosa se está haciendo una economía o, en otras palabras, qué tanto poder adquisitivo está perdiendo una moneda en un período de tiempo determinado. Es claro que cuando los precios suben, el consumo tiende a caer, siempre y cuando los bienes que se estén consumiendo sean normales, también es claro que existen bienes cuya demanda es prácticamente insensible ante cambios en los precios, estos bienes que tienen una demanda inelástica generalmente son bienes de consumo básico, es el caso de algunos alimentos como la papa y la panela. A medida que el nivel de precios tiende a incrementarse y los salarios se mantienen constantes, la cantidad de bienes que una familia puede adquirir se reduce. Cuando el ingreso es alto el problema no es tan grave ya que dejan de consumir bienes que no son básicos; cuando una familia destina la mayor parte de su ingreso al consumo de bienes básicos y el nivel de precios no es estable, y además tiene una tendencia alcista, el consumo de bienes básicos necesariamente debe caer, y esto genera una disminución en la calidad de vida de estas personas. Éste, entre muchos, es uno de los problemas de la inflación (variación del nivel de precios de una economía) y por eso es importante mantener un seguimiento sobre esta variable.

El comercio externo y el nivel de apertura económica, medido por el volumen de compras y ventas de bienes y servicios al exterior, muestran qué tan buenas son las relaciones comerciales de un país con los demás. La balanza de pagos es el registro contable de todas las transacciones de un país con el exterior y refleja la cantidad de comercio de éste con el mundo, se encuentra dividida en dos cuentas fundamentales: la cuenta corriente y la cuenta de capital y financiera.

La cuenta corriente registra todas las transacciones de bienes y servicios. Los principales rubros que componen esta cuenta son Bienes (comercio en general, exportaciones de café, petróleo y sus derivados, carbón, ferroníquel, y bienes no tradicionales como esmeraldas y oro no monetario; e importaciones de bienes de consumo, bienes intermedios y bienes de capital); Servicios

(transporte, viajes, comunicaciones, información e informática; seguros y financieros y empresariales y de construcción); Renta de los Factores (pagos de intereses, utilidades y dividendos y remuneración de empleados) y Transferencias Corrientes (remesas de trabajadores).

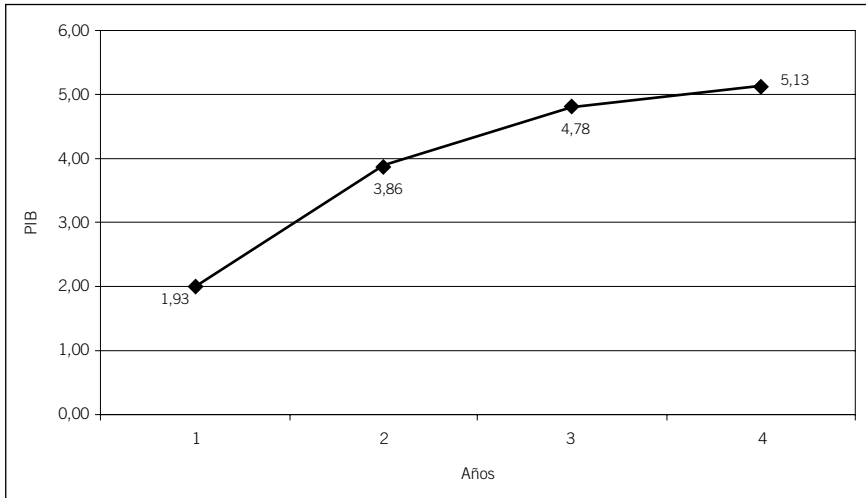
La cuenta financiera y de capital muestra la variación de los activos externos netos, se encuentra dividida en flujos financieros de largo plazo y flujos financieros de corto plazo, estas dos cuentas reflejan la entrada y la salida de capital registrando las entradas como pasivos y las salidas como activos, la lógica que siguen estos registros simplemente dice que si salen activos de un país es porque se están aumentando los activos externos y viceversa. Los activos para el caso de Colombia se descomponen en inversión colombiana en el exterior, que puede ser directa o de cartera, préstamos, crédito comercial y otros activos. Por otra parte los pasivos están compuestos por inversión extranjera en Colombia (directa o de cartera), préstamos, crédito comercial, arrendamiento financiero y otros pasivos. La inversión directa se considera como inversión de largo plazo por lo que no entra en los flujos financieros de corto plazo.

De esta forma el desempeño de una economía depende de la forma en la cual se comporten sus principales indicadores económicos; si éstos tienen una dinámica favorable la economía en su conjunto seguirá esta misma lógica.

## 2.1 Producción

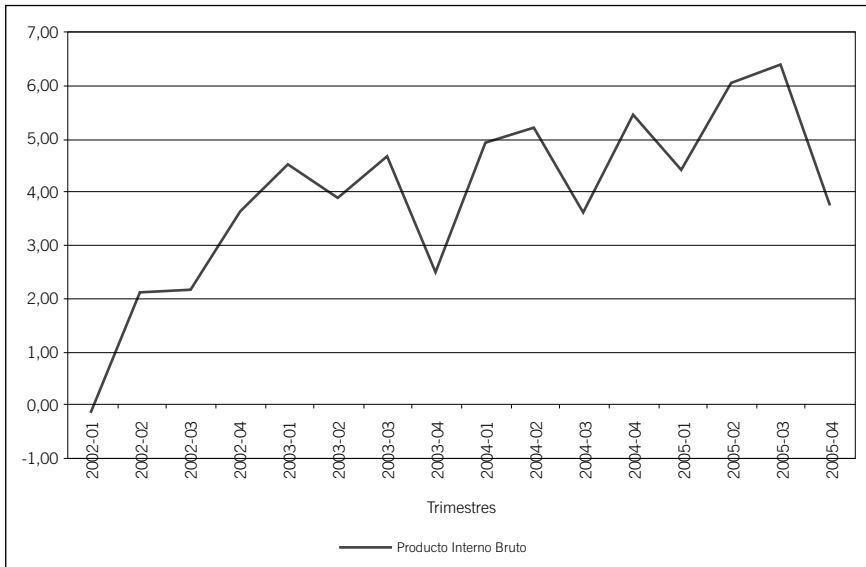
Durante los últimos cuatro años la economía colombiana viene presentando un crecimiento del PIB real entre el 1,93 y el 5,13% (Gráficos 1-2). Si se miran los cambios trimestrales se encuentra un comportamiento similar, unas variaciones positivas entre el 2,1 y el 6,4%, exceptuando el primer trimestre de 2002 el cual evidenció un comportamiento negativo, disminuyendo en un 0,12% respecto al mismo trimestre de 2001. Estas tasas de crecimiento, junto a otros indicadores económicos, como tasas de interés, acumulación de reservas internacionales, disminución de la tasa de desempleo, bajos niveles de inflación, entre otros, muestran cómo la economía colombiana se ha venido recuperando de la crisis sufrida a finales de la década anterior.

Gráfico 1. PIB anual a precios constantes 1994



Fuente: Autores Datos Banco de la República.

Gráfico 2. PIB trimestral a precios constantes 1994



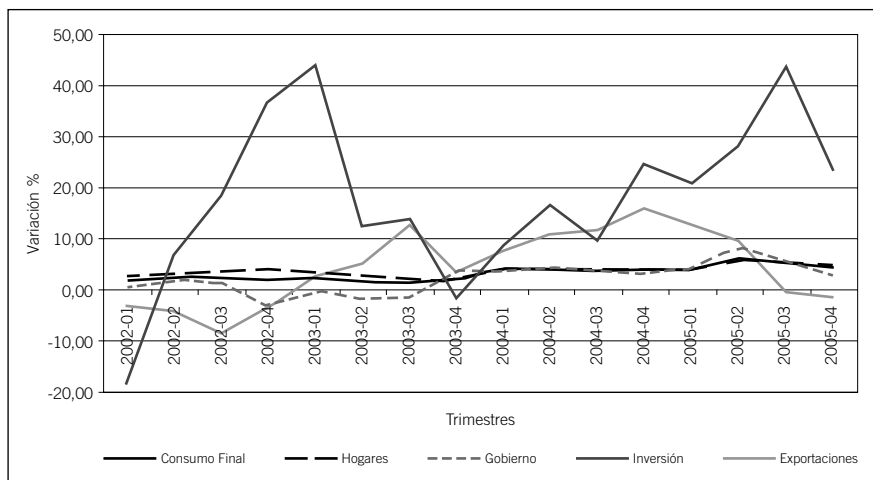
Fuente: Autores Datos Banco de la República.

El crecimiento de PIB se ha dado principalmente por un aumento de la inversión tanto interna como externa, la cual para 2002 representaba el 25,5%

del PIB y para 2003 el 28,14%, un incremento en la participación de cerca de tres puntos porcentuales. Por otra parte el comportamiento de la inversión, la cual está compuesta por formación bruta de capital fijo, variación de existencias (inversión en inventarios de las empresas), y adquisición menos reposición de objetos valiosos, ha sido positivo a lo largo de los cuatro años, experimentando unas tasas de crecimiento anuales entre el 9,9 y el 28,96% (Gráfico 3). El comportamiento trimestral sigue este mismo patrón de crecimiento con excepción del primer trimestre de 2002 y el cuarto trimestre de 2003, en donde se experimentaron variaciones negativas (Gráfico 4), del -18,45 y el -1,87% respectivamente.

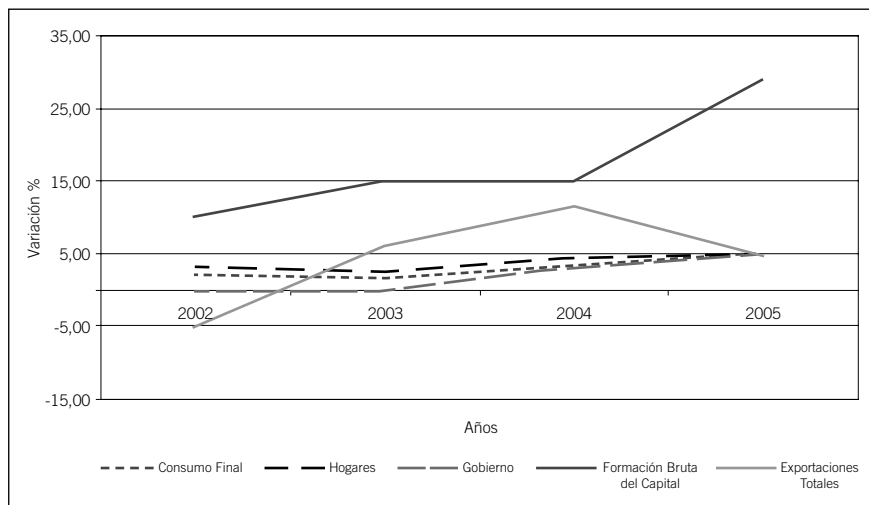
El aumento de la inversión es reflejo de la baja de tasas de interés internas respecto a las tasas externas (Gráfico 5) y de la entrada masiva de capitales de largo plazo, especialmente en el período 2004-2005 (ver Sector Externo). Para el periodo 2001-2002 la inversión total pasó de 21.034.268 millones de pesos a precios fijos de 1994 a 23.116.764 millones de pesos, una variación del 9,9%. Estos incrementos se dieron principalmente por un aumento en la formación bruta de capital fijo (maquinarias, edificaciones...) la cual creció en un 9.8% en 2002 y 15,4%, en 2003.

Gráfico 3. Variación porcentual. Componentes del PIB trimestral 2002-2005



Fuente: Autores Datos DANE.

Gráfico 4. Variación porcentual anual. Componentes de la demanda agregada 2002-2005



Fuente: Autores Datos DANE.

Gráfico 5. Tasa de interés activa efectiva anual



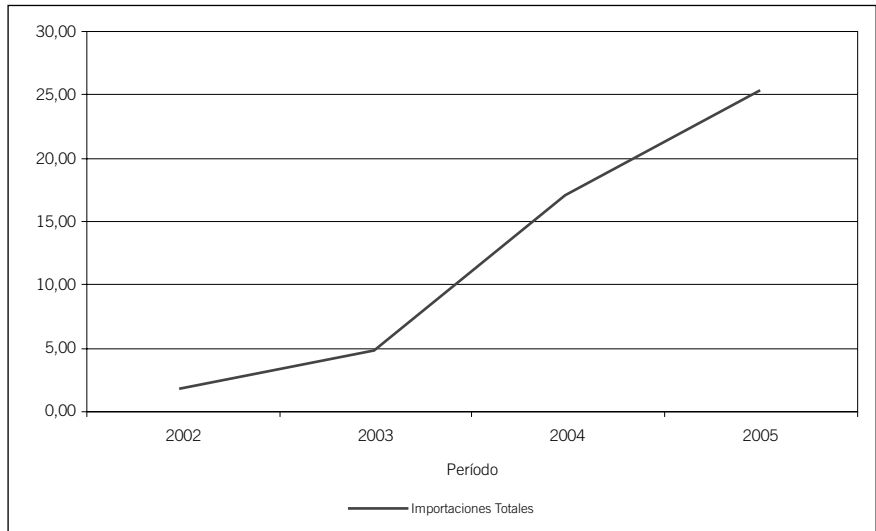
Fuente: Autores Datos Banco de la República.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Calculado como el promedio ponderado por monto de las tasas de crédito de: consumo, preferencial, ordinario y tesorería para los días hábiles del mes. Debido a la alta rotación del crédito de tesorería su ponderación se estableció como la quinta parte de su desembolso diario. **3/** Incluye créditos de: consumo, ordinario y preferencial. **4/** Incluye créditos de: consumo, ordinario, preferencial y tesorería.

**Fuente:** Superintendencia Financiera. Cálculos del Banco de la República.

Por su parte el consumo de los hogares, componente principal de la demanda agregada con una participación superior al 50% del PIB, presentó una variación entre el 2,37 y el 4,89% a lo largo de los cuatro años. Para 2002 el consumo de los hogares representaba el 54,6% del PIB y en 2003, el 53,94%, para este año la tasa de crecimiento del consumo de los hogares fue inferior que la de 2002 pasando de un crecimiento del 3,03 a uno del 2,37%. Durante los siguientes dos años el consumo de los hogares se comportó de mejor manera mostrando un crecimiento del 4,15 y del 4,89%, tasas similares a las presentadas por el PIB, el cual varió para estos dos años entre el 4,78 y 5,13%. El incremento en el consumo de los hogares tiene un efecto directo sobre las importaciones de bienes y servicios, las cuales para los el periodo 2004-2005 mostraron unas variaciones del 16,92 y el 25,23% para 2004 y 2005, respectivamente (Gráfico 6).

Gráfico 6. Variación porcentual importaciones totales 2002-2005

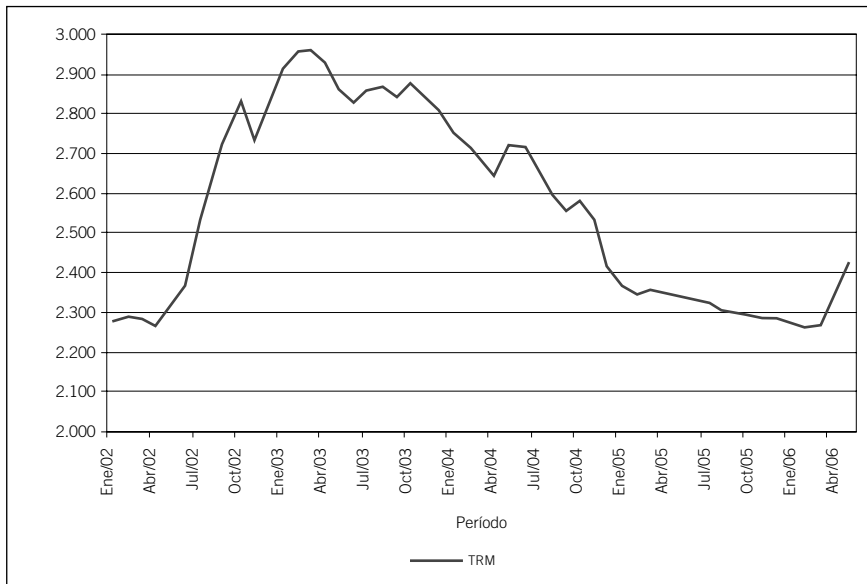


Fuente: Autores Datos DANE.

Aunque la economía como tal ha tenido un buen desempeño durante los últimos cuatro años, éste no ha sido el comportamiento constante que han seguido todos los componentes de la demanda agregada (Gráfico 4). Es el caso de las exportaciones que tuvieron unas variaciones negativas en el último semestre de 2005 como consecuencia de la fuerte apreciación del peso

colombiano respecto al dólar (Gráfico 7), para estos dos últimos trimestres las variaciones presentadas por esta cuenta fueron del -0,76 y el -1,46%, aun así la variación anual que presentaron las exportaciones fue del 4,65%, la variación más baja en el periodo 2003-2005, ya que en 2002 mostró una variación negativa igual al -0,05%, como consecuencia del mal desempeño a lo largo del año.

Gráfico 7. Comportamiento TRM 2002-2005



Fuente: Autores Datos Banco de la República.

Al igual que las exportaciones, el gasto del Gobierno para 2002 presentó una variación negativa respecto al año anterior, pasando de 15.838.555 millones de pesos, a precios constantes de 1994, a 15.528.972 millones de pesos a finales de 2002, una variación del -2%. En 2003 el comportamiento fue similar, el saldo para el gasto del Gobierno fue de 15.336.212 presentando una variación del -1,2%. Los siguientes dos años, 2004-2005, esta cuenta tuvo un crecimiento del 3,26 y del 4,8% respectivamente.

Es así como los componentes principales de la demanda agregada han mostrado un comportamiento similar al del PIB, con una tendencia alcista, salvo algunas excepciones. Los casos más interesantes para el periodo analizado son los de la inversión, la cual ha sufrido una gran recuperación en los últimos

cuatro años, y el efecto negativo que tuvo la apreciación del peso colombiano para el segundo semestre de 2005 sobre las exportaciones.

Una vez analizado el comportamiento del PIB en cuanto a la demanda agregada es interesante continuar con la dinámica que siguieron los componentes de dicha oferta agregada, es decir, la evolución que presentaron las principales ramas de la actividad económica en Colombia. La división que se tomó es la presentada por los registros estadísticos del DANE que subdivide la actividad económica de la siguiente forma:

- Agropecuario, silvicultura, caza y pesca (Café sin tostar no descafeinado, Otros productos agrícolas, Animales vivos y productos animales, Productos de silvicultura y extracción de madera, Pescado y otros productos de la pesca).<sup>2</sup>
- Explotaciones de minas y canteras (Hulla y lignito; turba, Petróleo crudo, gas natural y minerales de uranio y torio, Minerales metálicos, Otros minerales no metálicos).
- Electricidad, Gas y Agua (Electricidad y gas de ciudad, Agua, alcantari-lado y eliminación de desperdicios).
- Industria Manufacturera (Carne y pescado, Resto de alimentos, Azúcar, Bebidas, Productos de Tabaco, Hilados e hilos, tejidos de fibras textiles incluso afelpados, Tejidos de punto o ganchillo; prendas de vestir, Cuero y productos de cuero; Calzado, Productos de madera, corcho, paja y ma-teriales trenzables, Pasta de papel, papel y cartón, Impresos y artículos análogos, Derivados y refinados del petróleo, Productos químicos básicos y elaborados, Productos de caucho y productos plásticos, Vidrio y pro-ductos de vidrio y otros productos no metálicos, Muebles, otros muebles transportables, Metales y productos metálicos elaborados; Maquinaria y suministro eléctrico, Equipo de transporte).
- Construcción (Trabajo de construcción y construcciones y edificaciones, Trabajos y obras de ingeniería civil).
- Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles (Comercio, Servicios de reparación, Servicios de hotelería y restaurante)
- Transporte, Almacenamiento y Comunicación (Servicios de transporte terrestre, Servicios de transporte por agua, Servicios de transporte aéreo,

---

<sup>2</sup> El nombre de cada categoría empieza con letra mayúscula.

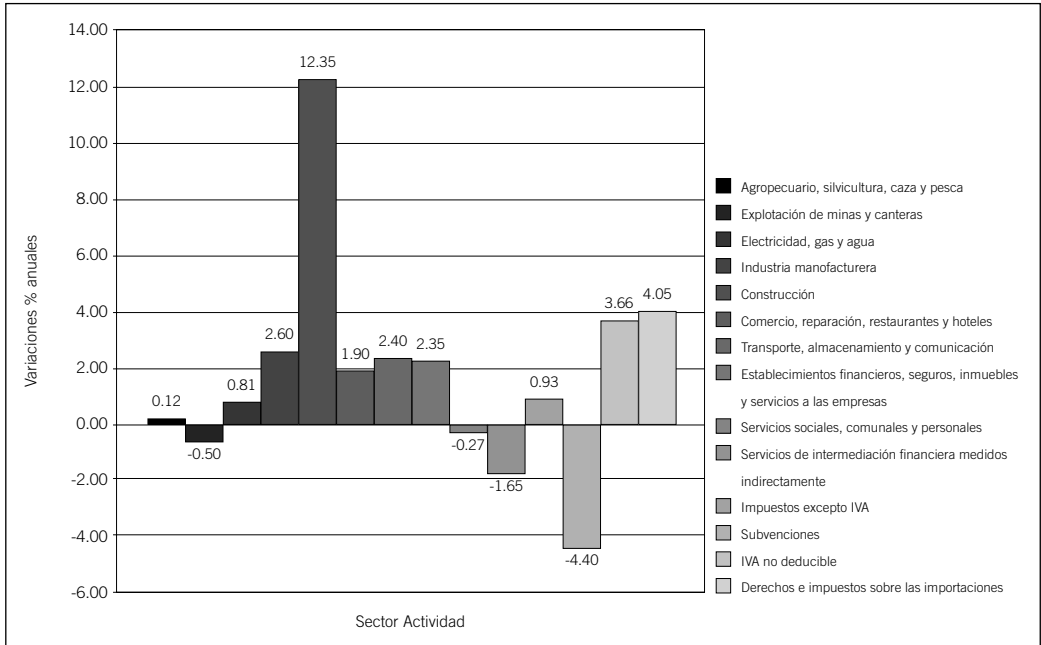


Servicios de transporte complementarios y auxiliares, Servicios de correo y telecomunicaciones)

- Establecimientos financieros, Seguros, Inmuebles y Servicios Empresariales (Servicios de intermediación financiera y servicios conexos, Servicios inmobiliarios y alquiler de vivienda, Servicios a las empresas excepto financiero e inmobiliarios)
- Servicios sociales, comunales y personales (Servicios domésticos, Servicios de enseñanza de mercado, Servicios sociales y de salud de mercado, Servicios de asociaciones y esparcimiento y otros servicios de mercado, Servicios del Gobierno)
- Servicios Financieros medidos indirectamente.
- Impuestos excepto IVA.
- Subvenciones
- IVA no deducible.
- Derechos e impuestos sobre las subvenciones.

Por ramas de actividad económica, el comportamiento no ha sido constante a lo largo de los cuatro años. La explotación de minas y canteras al igual que los servicios sociales, comunales y personales, servicios de intermediación financiera y subvenciones tuvieron variaciones negativas para el periodo 2001-2002, mientras que la construcción presentó el mejor comportamiento para el mismo intervalo de tiempo, con una variación del 12,35% (Gráfico 8). Las principales ramas como el sector agropecuario y la industria manufacturera, a pesar de no tener un desempeño sobresaliente, mostraron unas variaciones positivas del 0,12 y el 2,6%, respectivamente.

Gráfico 8. PIB trimestral con lícitos por ramas de actividad. Precios constantes. Variaciones anuales 2002



Fuente: Autores Datos DANE.

La variación del -0,5% presentada en el sector de Explotación de minas y Canteras se dio como resultado de un mal desempeño a lo largo del año, con excepción del último trimestre de 2002. Las variaciones trimestrales anuales, es decir, entre trimestres de 2001 y de 2002 fueron negativas para los primeros tres trimestres del año, mostrando unas disminuciones del 3, el 5,16 y el 6,7%, respectivamente. Aunque el comportamiento de este sector para el último trimestre mostró una gran recuperación respecto al mismo periodo del año anterior con un crecimiento del 13,84%, ésta no fue suficiente para cubrir las variaciones negativas de periodos anteriores. La categoría con peor desempeño dentro de esta rama fue Hulla y lignito; turba la cual presentó una disminución del 16,21% a lo largo de año; análogamente Minerales metálicos tuvo el mejor desempeño con un crecimiento del 25,26%.

El mal comportamiento de la rama de Servicios sociales, comunales y personales se explica por un bajo crecimiento durante el segundo y tercer trimestre del año y por unas variaciones negativas respecto a trimestres del año anterior,

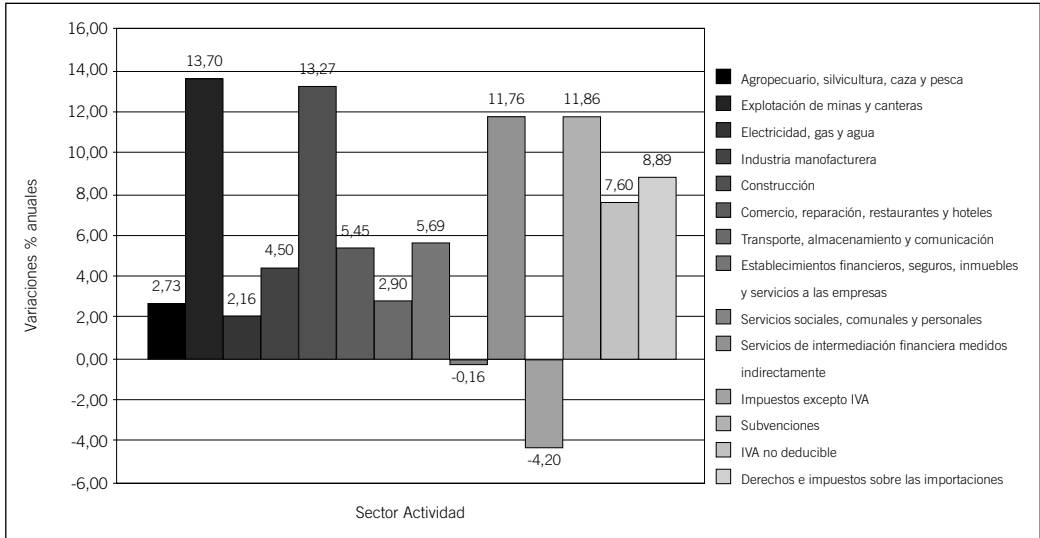
del 0,12 y el 2,41% para el primer y último trimestre, respectivamente. Por otra parte la disminución en la producción de Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente es muestra del mal comportamiento para el primer y tercer trimestre del año, en donde se presentaron variaciones del -8,68 y del -13,9%, respectivamente; a pesar de esto, la rama presentó una recuperación a finales del año creciendo un 15,89% respecto al año anterior, aun así esta recuperación representó una disminución del 3,81% con referencia al trimestre inmediatamente anterior.

La rama con mejor desempeño a lo largo de 2002 fue la construcción, presentando unas tasas de crecimiento del 1,71, el 16, el 11,23 y el 20,03% en cada uno de los trimestres del año respecto a similar trimestre del año anterior. La variación anual fue del 12,35%, pasando de 747.293 millones de pesos, a precios constantes de 1994, a 764.455 millones de pesos; el rubro con mayor crecimiento para este sector fue Trabajos de construcción, construcciones y edificaciones, el cual tuvo una variación del 31,4% en comparación con 2001.

El sector Agropecuario, silvicultura, caza y pesca, una de las ramas más importantes de la oferta agregada, 14,32% del PIB para 2002, tuvo un comportamiento discreto a lo largo del año, al igual que la Industria manufacturera, ramas que presentaron un crecimiento anual del 0,12 y el 2,6%, respectivamente. Ramas como Electricidad, gas y agua, Comercio, reparación, restaurantes y hoteles, Transporte, almacenamiento y comunicación, Establecimientos financieros tuvieron tasas de crecimiento positivas, de entre el 0,81, para el caso de Electricidad (...) y el 2,4% en el caso de Transporte (...).

Para 2003 el comportamiento de Servicios sociales, personales y comunales continuó con la misma tendencia del periodo anterior, esta vez presentando una variación negativa del 0,16%. La Explotación de minas y canteras a diferencia de 2002 mostró una recuperación con un incremento del 13,70%, las actividades más sobresalientes para esta rama fueron Hulla, lignito, turba y Minerales metálicos con unas variaciones del 51,42 y el 53,79%, respectivamente (Gráfico 9).

Gráfico 9. PIB trimestral con lícitos por ramas de actividad. Precios constantes. Variaciones anuales 2003



Fuente: Autores Datos DANE.

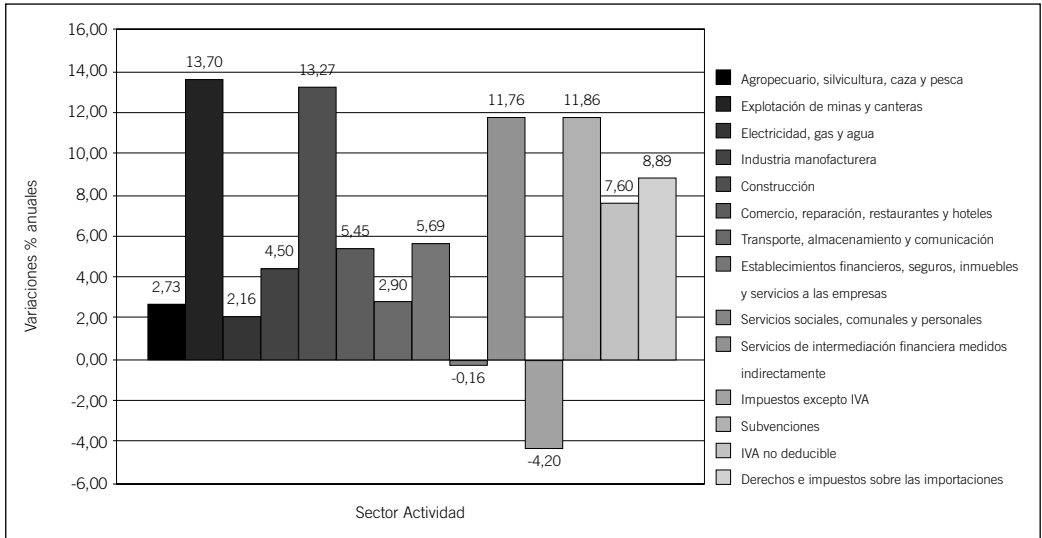
La dinámica que siguieron las otras ramas de la producción fue similar a la experimentada a lo largo de 2002. El sector Agropecuario (...) continuó presentando crecimiento, esta vez con una tasa del 2,73%. El rubro con mayor desempeño dentro de este sector fue Pescado y otros productos de la pesca, con una variación del 17,71%. Por otra parte, la Industria manufacturera creció en un 4,5% respecto a 2002, el comportamiento que siguieron sus componentes es diverso, existiendo variaciones negativas de un -7,78%, en el caso de Equipo de Transporte, e importantes incrementos como en el caso de Muebles (...) (25,39%), Metales comunes (...) (16,56%), y Tejidos de punto o ganchillo; prendas de vestir (12,91%).

La Construcción continuó con la misma tendencia de 2002, esta vez con un crecimiento del 13,27%, el cual es reflejo del comportamiento seguido a lo largo del año mostrando unas variaciones positivas del 16,65, el 6,71, el 15,14 y el 14,98% para cada uno de lo trimestres respecto a sus homólogos del año anterior.

Para 2004 el único sector que presentó una variación negativa fue el de Impuestos excepto IVA (Gráfico 10), pasando de 1.761.051 millones de pesos, a precios base de 1994, a 1'754.848 millones de pesos, una disminución

del 0,35%. Los sectores con mejor desempeño fueron Derechos e impuestos sobre las importaciones (17,35%), Subvenciones (12,59%), Servicios de intermediación (11,89%) y Construcción (10,59%).

Gráfico 10. PIB trimestral con lícitos por ramas de actividad. Precios constantes. Variaciones anuales 2004



Fuente: Autores Datos DANE.

El buen desempeño de Construcción sigue siendo consecuencia de Trabajos de construcción y construcciones y edificaciones, que tuvo una variación del 33,10% a lo largo del año, alcanzando un valor de 2'957.072 millones de pesos, a precios constantes de 1994. Por otra parte, el comportamiento de Trabajos y obras de ingeniería civil, la otra categoría de la rama de Construcción, presentó una variación negativa igual al -18,82%.

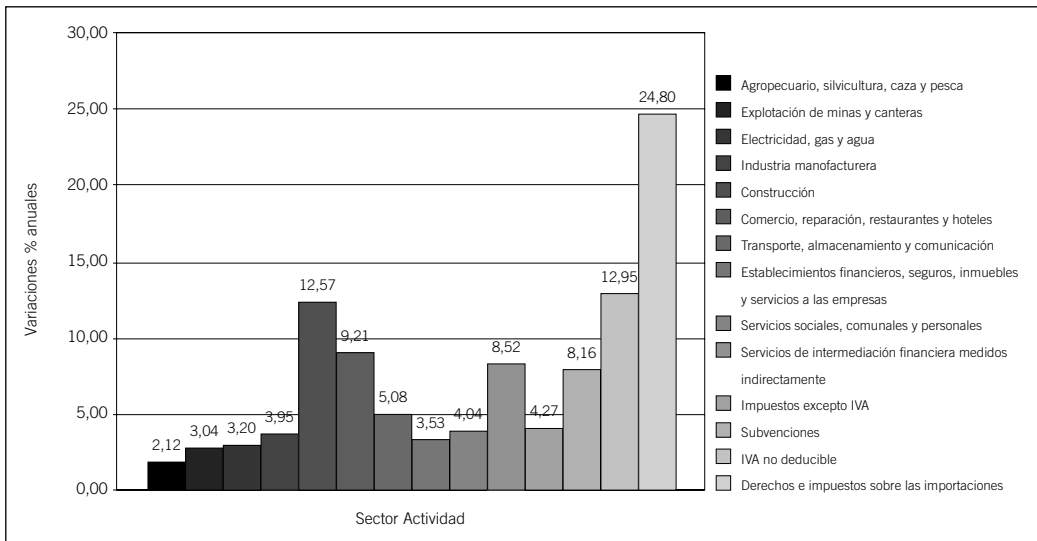
Para la rama de Agricultura, silvicultura, caza y pesca 2004 fue el mejor año de todo el periodo en consideración, incrementándose en un 4,19%. Este crecimiento se dio principalmente por el buen desempeño en la producción de Café sin tostar no descafeinado y de Pescado y otros productos de pesca, los cuales tuvieron un incremento del 6,55 y el 6,97%, respectivamente.

Al igual que Agricultura (...) la Industria manufacturera vio en 2004 los mejores resultados en cuanto a crecimiento para el periodo 2002-2005. La variación de esta rama fue del 6,97%. Las categorías que más se destacaron

durante 2004 fueron Equipo de transporte (38,53%), Maquinaria y suministro eléctrico (16,46%), Productos de Madera (...) (11,74%), Muebles (...) (11,15%), y Cuero y productos de cuero; calzado (10,39%); todas presentando un crecimiento superior al 10% a lo largo del año.

2005 fue un año favorable para todas las ramas de actividad económica, éstas presentaron variaciones entre el 2,12%, para el caso del sector Agropecuario (...) y el 24,80%, en el caso de IVA no deducible (Gráfico 11). Construcción siguió presentando tasas de crecimiento superiores al 10, 12,57% para este año, reflejo del buen comportamiento de Trabajos y obras de ingeniería civil, caso contrario al año anterior, variando en un 27,87%.

Gráfico 11. PIB trimestral con lícitos por ramas de actividad. Precios constantes. Variaciones anuales 2005



Fuente: Autores Datos DANE.

Para la rama Comercio, reparación, restaurantes y hoteles, 2005 fue el mejor de los cuatro años, ya que para este periodo experimentó un incremento del 9,21%. El rubro con mayor crecimiento para esta rama fue Comercio que varió un 11,06% respecto al año anterior, pasando de 6'498.674 millones de pesos, a precios constantes de 1994, en 2003 a 7'210.661 millones de pesos en 2004.

El comportamiento de Impuestos excepto IVA mostró una considerable recuperación en 2005 después de haber experimentado dos años de tasas de crecimiento negativas, esta vez el resultado para esta rama fue positivo con una variación del 4,27%. La dinámica que siguió dicha cuenta a lo largo del año fue favorable para los tres primeros trimestres, respecto al 2004; las tasas de crecimiento anual trimestre a trimestre fueron del 11,6, el 4,16, el 6,6 y el -4,76%, evidenciando el buen desempeño presentado a lo largo del año con excepción del último trimestre.

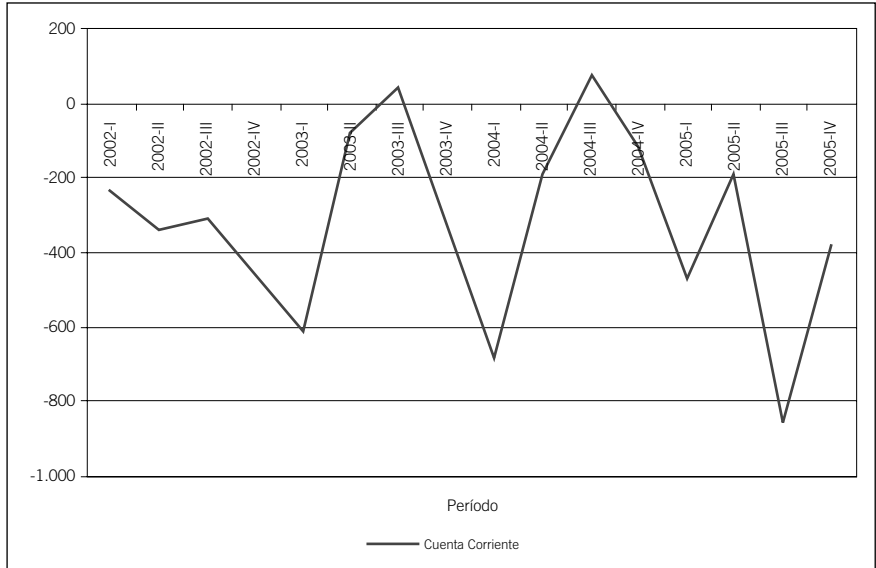
Explotación de minas y canteras evidenció una tasa de crecimiento prácticamente constante para los años 2004 y 2005, ésta se encontró entre el 3,03 y el 3,04%. Los rubros que presentaron un desempeño positivo en estos dos años fueron Hulla, y lignito; turba con unas variaciones del 15,71 y el 7,46% y Otros minerales no metálicos, la cual varió el 6,65% en 2004 y el 11,89% en 2005.

En resumen el comportamiento de las ramas de actividad económica a pesar de no ser constante a lo largo del periodo muestra una tendencia hacia tasas de crecimiento positivas. En el inicio del periodo algunas ramas experimentaron variaciones negativas corrigiendo este comportamiento para los siguientes años. La situación por sectores económicos es favorable y refleja el desempeño del PIB en su conjunto.

## 2.2 Sector externo

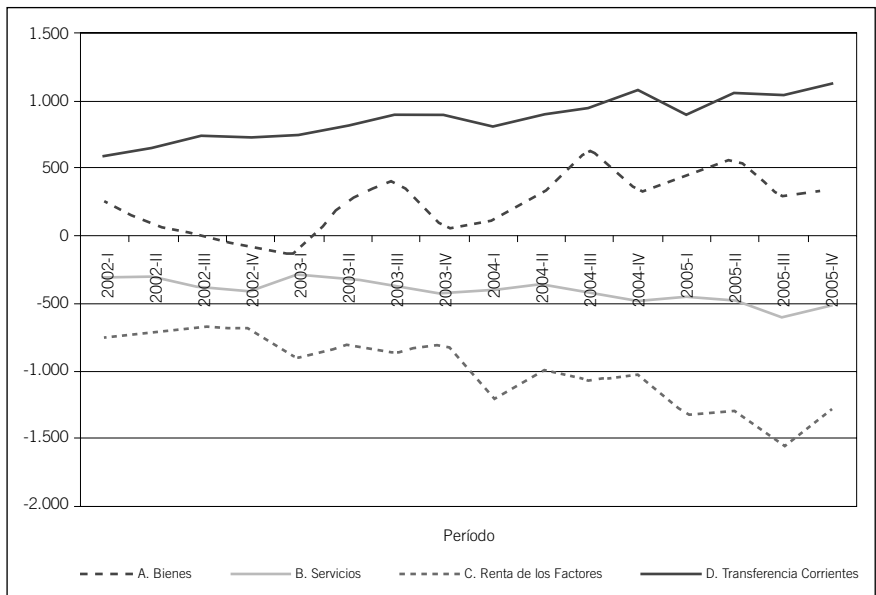
El balance en cuenta corriente, la diferencia entre exportaciones e importaciones de bienes y servicios, sigue presentando déficit para el periodo 2002-2005, con excepción del tercer trimestre de 2003 y 2004 (Gráfico 12). La dinámica que han seguido sus componentes ha sido prácticamente la misma a lo largo del periodo (Gráfico 13).

Gráfico 12. Cuenta corriente trimestral 2002-2005



Fuente: Autores Datos Banco de la República

Gráfico 13. Cuenta corriente por componente trimestral 2002-2005



Fuente: Autores Datos Banco de la República



Las Transferencias internacionales muestran un superávit cada vez mayor, esto por un incremento en las remesas de los trabajadores, que pasaron de 2.454 millones de dólares en 2002 a 3.314 millones de dólares en 2005, una variación del 35% en tres años.

La balanza de bienes fue superavitaria para el periodo en consideración y pasó de 238 millones de dólares en 2002 a 1.594 millones de dólares en 2005, una variación del 571%. Este superávit se dio principalmente por un aumento en las exportaciones de bienes no tradicionales distintos a las esmeraldas y oro no monetario (56,83%), y de petróleo y sus derivados, las cuales presentaron un crecimiento del 69,74% como consecuencia del incremento en los precios internacionales del crudo. Por otra parte, el aumento de las importaciones de bienes intermedios y de capital fue del 62 y el 88% respectivamente.

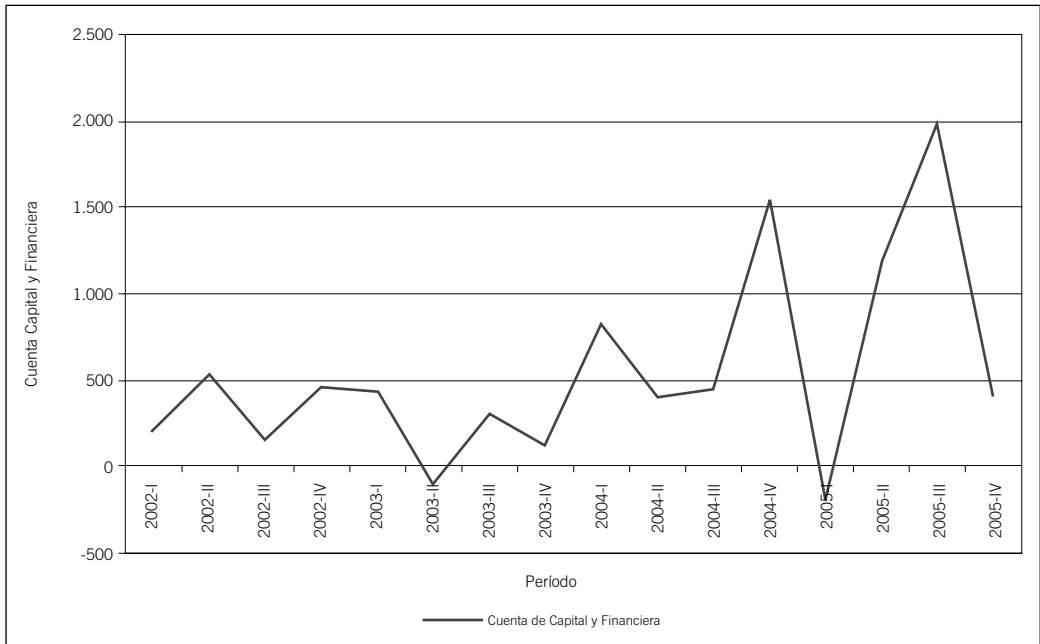
La balanza de servicios muestra un déficit explicado principalmente por la importación de servicios de transporte y viajes, que son los rubros más importantes que componen esta cuenta, el primero de ellos tuvo una variación del 75,14% en tres años, y el último de 4,89%, experimentando un comportamiento prácticamente constante. Las variaciones más importantes se presentaron en rubros menos significativos como los son Comunicaciones, información e informática y Empresariales y de construcción, cuyos incrementos alcanzaron el 89,99 y el 94,9%, respectivamente. Por otra parte, la exportación de servicios tuvo un comportamiento positivo para todos los rubros a excepción de Seguros y financieros, los cuales disminuyeron en un 13,8%, pasando de 36 millones de dólares a 31 millones de dólares, aún así, esta cuenta representó menos del 1% del total de exportaciones de servicios en 2005.

La renta de factores inició con un déficit de 2.867 millones de dólares en 2002 y terminó con un déficit de 5.525 millones de dólares en 2005, mostrando una variación del 92,7%. Este incremento en el déficit se explica principalmente por un aumento en el pago de intereses tanto del sector público como el privado, el primero en mayor proporción, y por una variación de los egresos de dividendos y utilidades al exterior, los cuales pasaron de 1.070 millones de dólares a 3.652 millones de dólares en cuatro años.

La cuenta de capital y financiera muestra un aumento de los flujos de capital de largo plazo, los cuales pasaron de un déficit de 1.391 millones de dólares en 2002 a un superávit de 3.737 millones de dólares en 2005 (Gráfico 14). Este incremento se dio principalmente por un aumento de la inversión extranjera directa en Colombia, la cual presentó una variación del 376%,

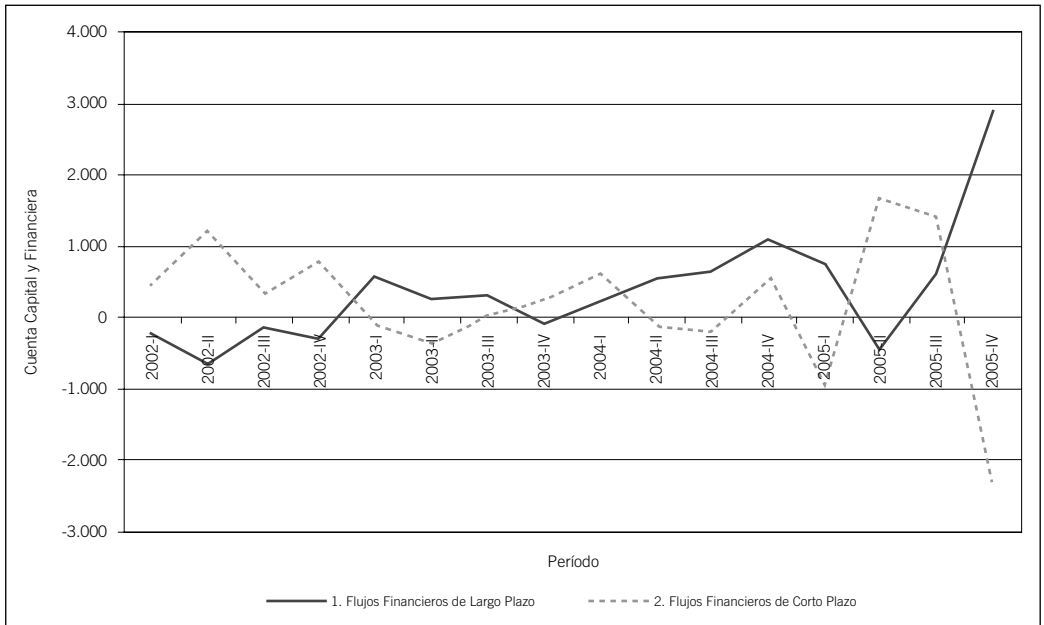
alcanzando un valor de 10.192 millones de dólares en 2005. Por otra parte, el comportamiento de los flujos financieros de corto plazo mostró una tendencia contraria a la de los de largo plazo, pasando de un superávit de 2.695 millones de dólares en 2002 a un déficit de 402 millones de dólares en 2005; la dinámica de esta cuenta no fue constante a lo largo de los cuatro años, ya que en 2003 presentó déficit y en 2004, superávit (Gráfico 15).

Gráfico 14. Cuenta de capital y financiera trimestral 2002-2005



Fuente: Autores Datos Banco de la República

Gráfico 15. Componente cuenta de capital y financiera trimestral 2002-2005

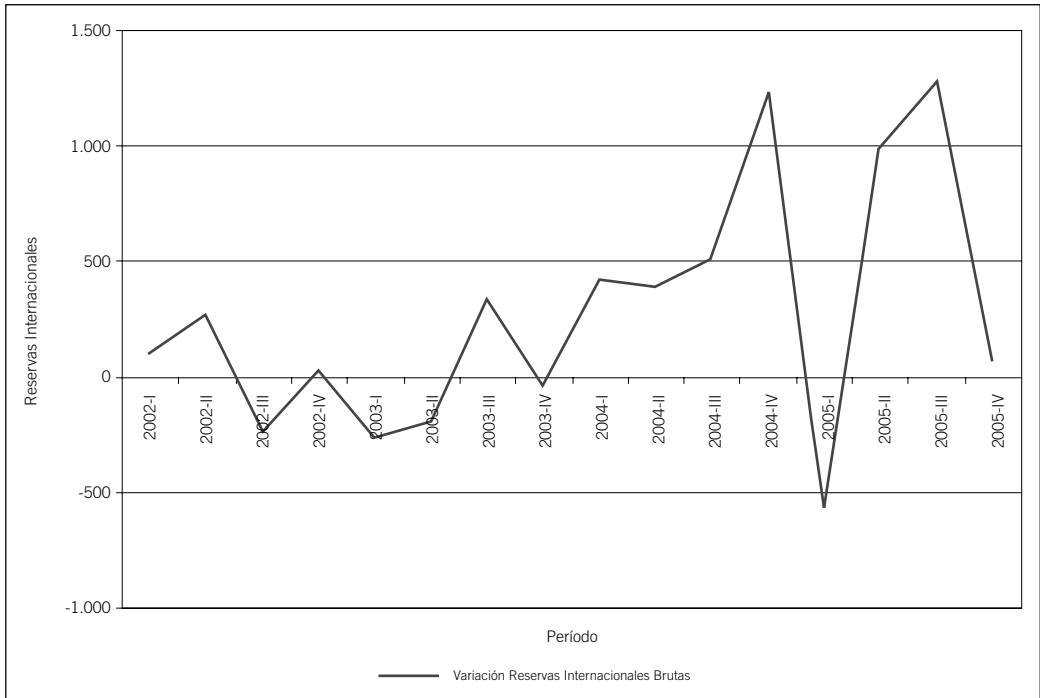


Fuente: Autores Datos Banco de la República

La inversión colombiana directa en el exterior también tuvo un desempeño importante para el periodo en consideración, presentando un incremento del 439%, pasando de 857 a 4.623 millones de dólares.

El saldo de Reservas internacionales pasó de 10.841 millones de dólares en 2002 a 14.947 millones de dólares en 2005, un incremento del 37,88% (Gráfico 16). La acumulación de reservas se dio principalmente durante el periodo 2004-2005 en donde éstas aumentaron 4.270 millones de dólares. El tercer trimestre de 2005 fue uno de aquéllos en los cuales se acumularon más reservas, 1.277 millones de dólares, esto es reflejo de las constantes intervenciones que el Banco de la República hizo para controlar la apreciación del peso colombiano a finales del año anterior.

Gráfico 16. Variación trimestral de reservas internacionales brutas 2002-2005



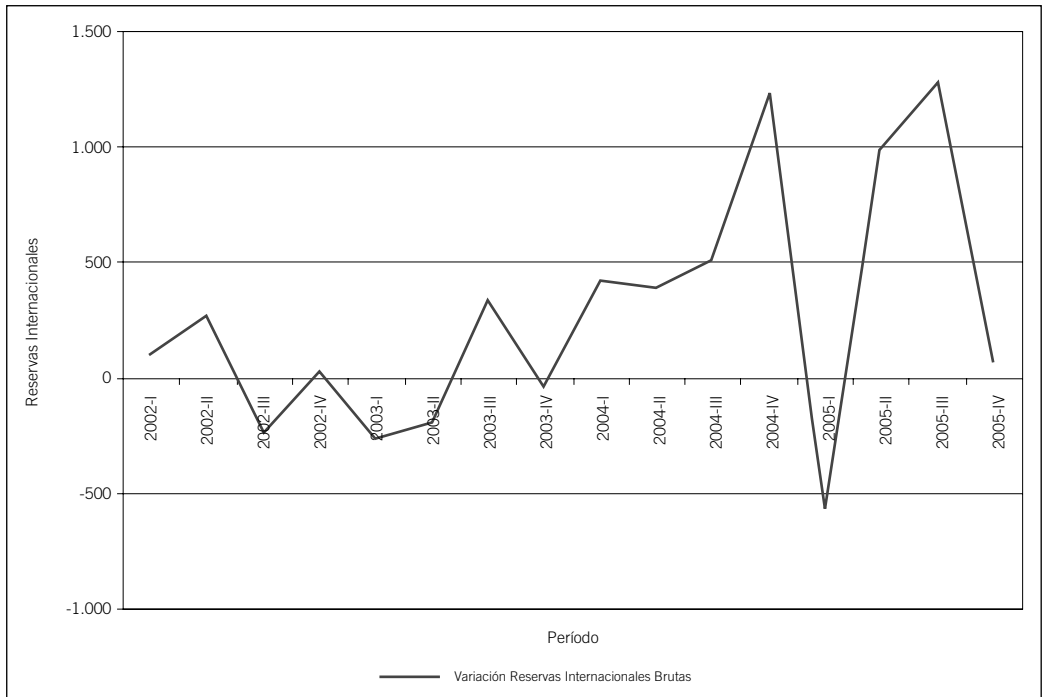
Fuente: Autores Datos Banco de la República

El comportamiento de la Balanza de Pagos muestra la alta dependencia de la economía colombiana con el resto del mundo, por otro lado refleja la entrada de capitales que se ha presentado durante los últimos años, una recuperación de la confianza de los inversionistas extranjeros y por lo tanto un aumento de la inversión de largo plazo.

### 2.3 Desempleo

Para enero de 2002 la tasa de desempleo en las principales áreas metropolitanas del país se encontraba en el 17,9%, la situación a abril de 2006 es totalmente favorable, una disminución de 5,9 puntos porcentuales, una variación del 32,67% en cuatro años, muestra un decremento del nivel de desempleo en las principales ciudades del país, ubicando esta tasa actualmente en uno de sus niveles más bajos en los cuatro años, el 12,1% (Gráfico 17).

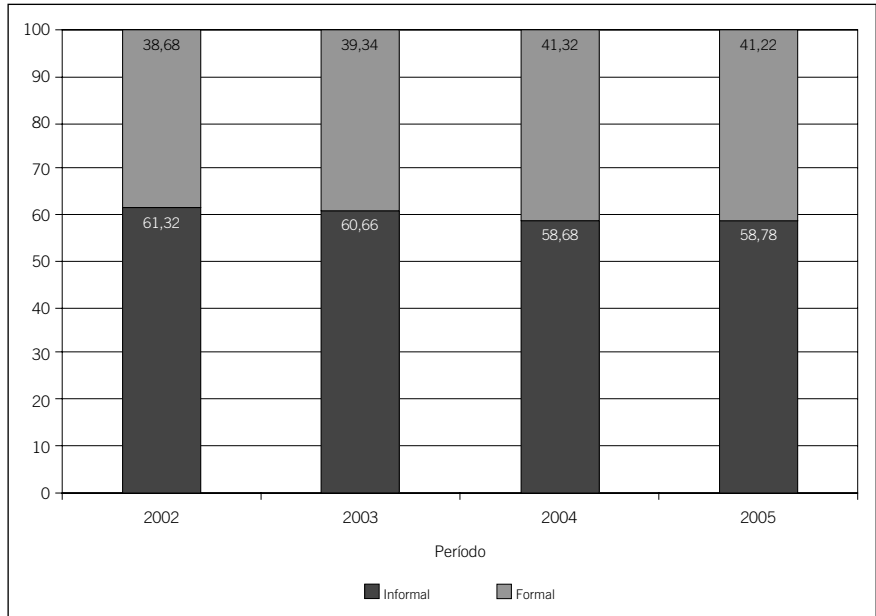
Gráfico 17. Tasa de desempleo mensual 2002-2006



Fuente: Autores Datos DANE

La calidad del empleo tiene fuertes implicaciones en la calidad de vida de los trabajadores y en las condiciones bajo las cuales éstos se encuentran empleados. Los niveles de informalidad en Colombia a pesar de haber disminuido durante estos cuatro años siguen siendo altos, representando más del 50% del total de personas ocupadas. Para 2002 la informalidad alcanzaba el 61,3%, a finales de 2005 bajó al 58,8% (Gráfico 18).

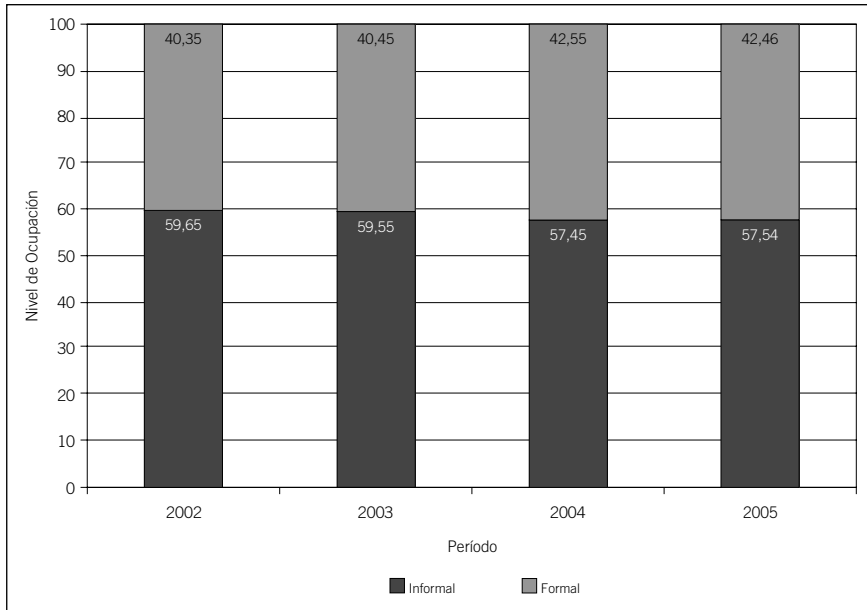
Gráfico 18. Nivel de ocupación 2002-2005



Fuente: Autores Datos DANE

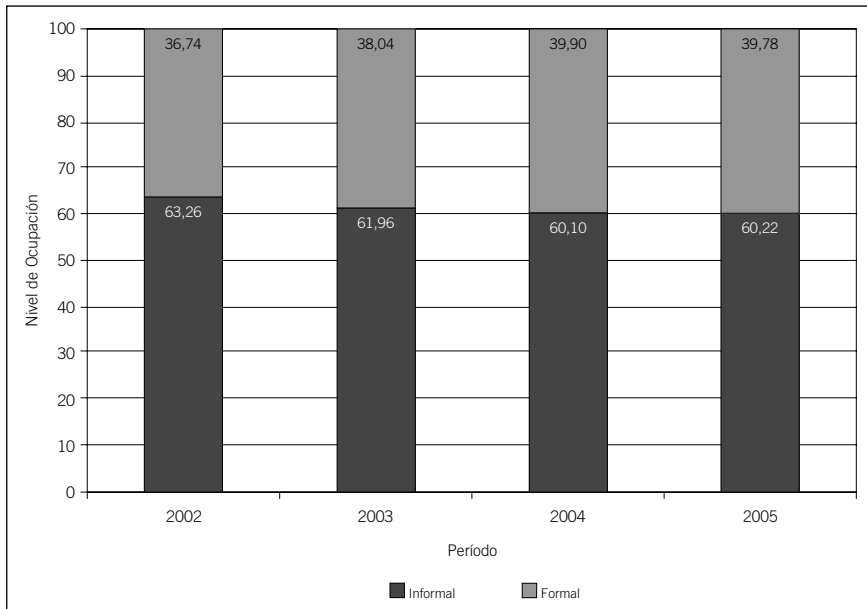
La ocupación por género varía significativamente. Para hombres la informalidad se encontraba en un 59,7% en 2002 mientras que para mujeres se ubicaba en 63,3%, lo anterior muestra la fuerte influencia que tiene la informalidad en los hombres sobre el total de la informalidad en Colombia, ésta se encuentra 1,6 puntos porcentuales por encima del nivel de los hombres y 2 puntos porcentuales por debajo del de las mujeres. Para 2005, el nivel de informalidad en hombres era igual al 57,2% y el de las mujeres al 60,2%, tres puntos porcentuales por encima del de los hombres; la informalidad total se encontraba para este año en 58,8%, 1,6 puntos porcentuales por encima del de los hombres y 1,4 puntos porcentuales por debajo del de las mujeres, esta vez reflejando una mayor influencia de las mujeres sobre el nivel total de informalidad (Gráficos 19-20).

Gráfico 19. Ocupación hombres 2002-2005



Fuente: Autores Datos DANE

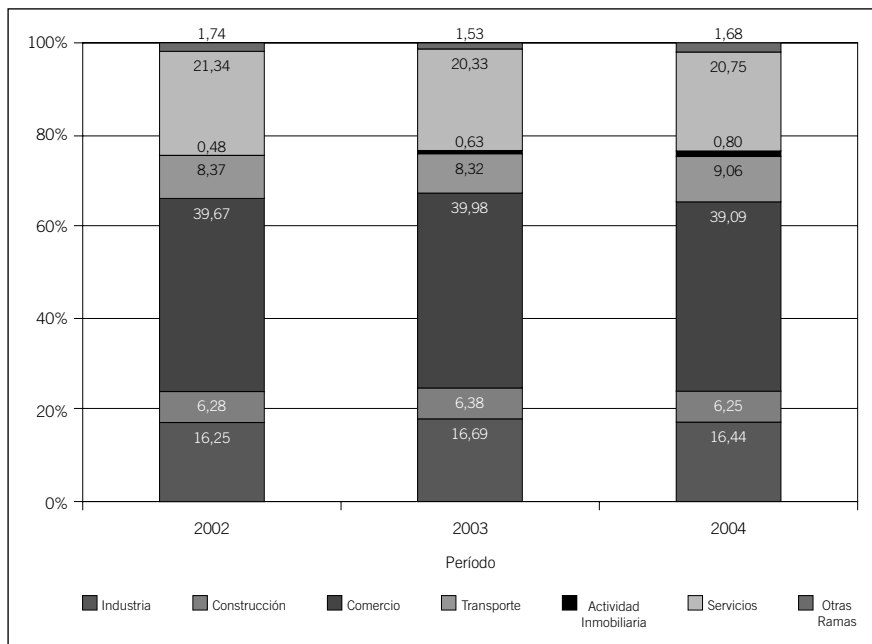
Gráfico 20. Ocupación mujeres 2002-2005



Fuente: Autores Datos DANE

Los niveles de ocupación informal por ramas de actividad económica se distribuyen principalmente en tres sectores, Comercio, Servicios e Industria (Gráfico 21). El porcentaje sobre el total de informales en el sector Comercio supera el 39%, para el periodo 2002-2004, mostrando de esta forma que en este sector es en el que se ocupa la mayor cantidad de personas que trabajan en la informalidad. Por otra parte, Servicios emplea poco más del 20% del total de informales, e Industria cubre el 16%.

Gráfico 21. Ocupación informal por ramas 2002-2005



Fuente: Autores Datos DANE

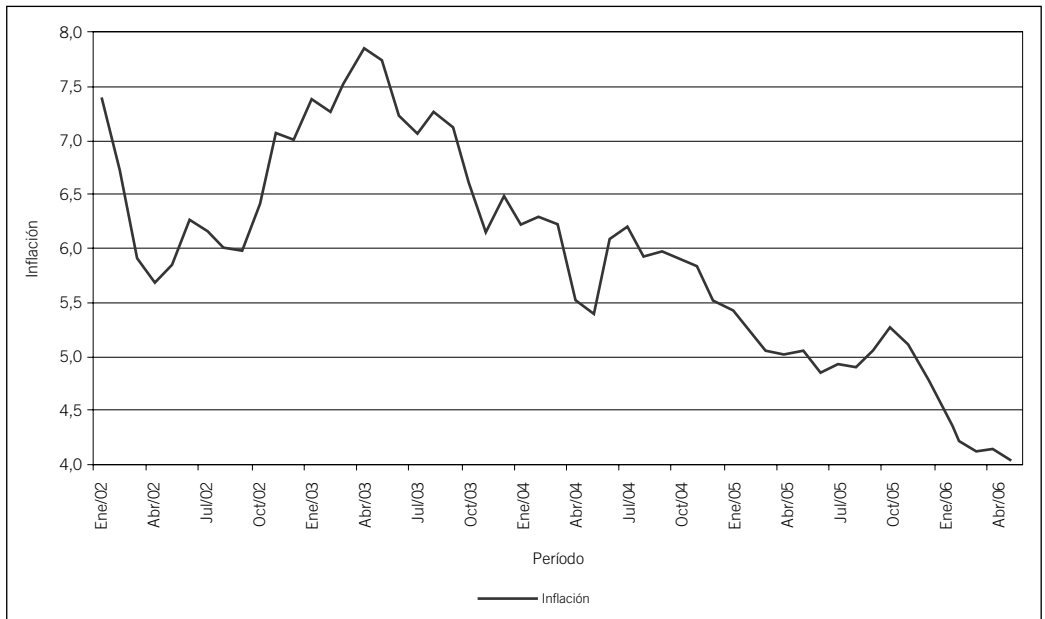
A pesar de que el comportamiento del mercado laboral ha sido favorable durante estos cuatro años, mostrando una disminución de las tasas de desempleo, los niveles de informalidad siguen siendo altos en el país. Las implicaciones de la informalidad son nocivas como fueron explicadas al inicio de este informe, la disminución de ésta tiene importantes repercusiones en la calidad de vida de los trabajadores; el paso de esta tasa del 61,3 al 58,8% en el caso de Colombia representa un avance importante en este proceso.



## 2.4 Inflación

La variación en el nivel de precios ha tenido una tendencia decreciente a lo largo de los cuatro años, a pesar de haber tenido un alza entre abril de 2002 y abril del siguiente año, pasando del 5,7 al 7,9% (Gráfico 22). Para enero de 2002 la inflación se encontraba en el 7,4%, actualmente está en uno de sus niveles más bajos, 4%, y se espera cumpla con la meta planteada por el Banco de la Republica para el presente año de no sobrepasar el 5%.

Gráfico 22. Inflación 2002-2005



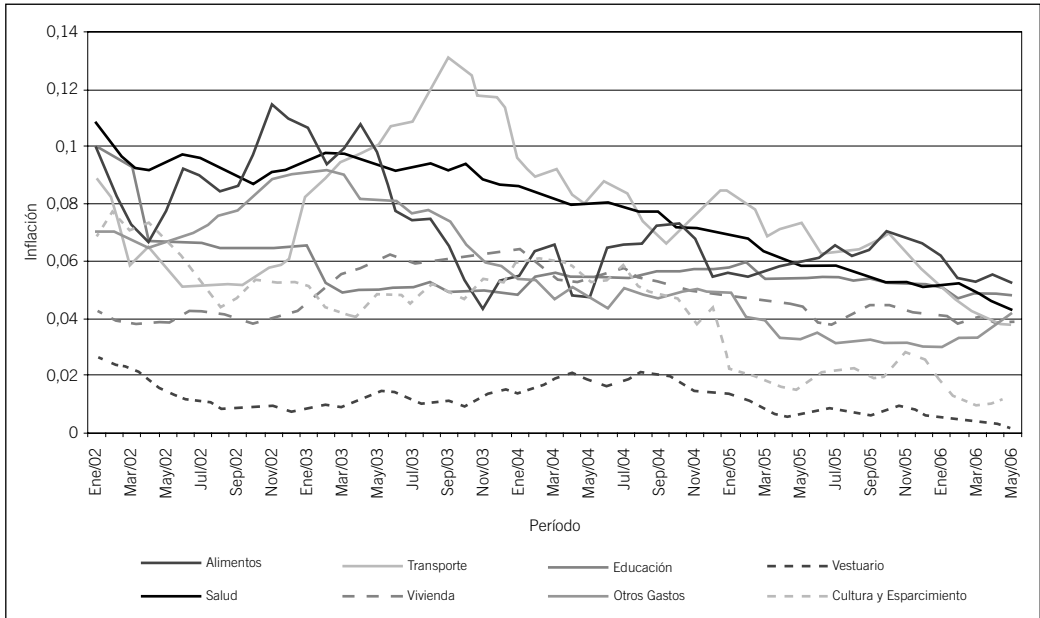
Fuente: Autores Datos Banco de la República

El comportamiento de la inflación por grupos ha seguido la misma tendencia.<sup>3</sup> Vestuario siempre ha presentado la variación más baja para los ocho grupos en consideración, mostrando unas variaciones entre el 0,13% para mayo de 2006 y el 2,61% en enero de 2002, claramente se ve como los precios para este grupo cada vez aumentan en menor proporción, presentando

<sup>3</sup> La división que se toma es la encontrada en el DANE. Ocho grupos de interés, Alimentos, Vivienda, Vestuario, Salud, Educación, Cultura y Esparcimiento, Transporte y Otros Gastos.

una disminución de más de dos puntos porcentuales en poco más de cuatro años (Gráfico 23).

Gráfico 23. Inflación por grupos 2002-2005



Fuente: Autores Datos Banco de la República

Análogamente el sector que muestra la inflación más alta para mayo de 2006 es Alimentos, con una variación en el nivel de precios del 5,2%, la dinámica que siguió este grupo no fue constante a lo largo del periodo, tuvo un comportamiento similar al de la inflación en su conjunto, presentando un incremento en el nivel de precios cada vez mayor para los primeros meses hasta alcanzar un máximo en abril de 2003 (10,8%) y posteriormente revertir su tendencia y ubicarse en los niveles actuales, con una disminución de más de cinco puntos porcentuales.

Salud y Cultura y esparcimiento fueron tal vez los grupos que tuvieron una tendencia definida a lo largo del período, experimentando tasas de inflación cada vez menores. Para el caso de Salud, en enero de 2002 la variación en el nivel de precios alcanzaba el 10,8%, hasta mayo de 2003 osciló entre el 8,67 y el 9,8%, nunca alcanzó su nivel inicial; para mayo de 2006 la inflación de este grupo es de 4,3%, más de seis puntos porcentuales por debajo del nivel

inicial. Cultura y esparcimiento, por su parte, alcanzó su máximo en febrero de 2002 con una tasa de inflación del 7,7% y actualmente presenta la segunda inflación más baja del grupo, 1,3%, con una disminución similar en la variación del nivel de precios a la del grupo Salud.

El grupo que experimentó la inflación más alta durante los cuatro años fue Transporte, alcanzando una variación en el nivel de precios del 12,9% en septiembre de 2003. Este grupo marca claramente dos tendencias, la primera, al alza, partiendo de una inflación del 5,1% en julio de 2002 y alcanzando un máximo del 12,9% en septiembre del siguiente año, la otra tendencia es contraria a la primera y actualmente ubica la inflación de este grupo en un 3,7%.

La inflación para el grupo Educación ha sido prácticamente constante desde febrero de 2002 en donde la variación del nivel de precios fue del 5,2%, a partir de esta fecha las variaciones oscilan entre el 5,9 y el 4,8%. El comportamiento de Vivienda no ha presentado variaciones significativas a lo largo de los cuatro años, comenzó con una inflación a enero de 2002 del 4,2% y actualmente se ubica en 3,8%, existe cierta tendencia alcista para el periodo comprendido entre mayo de 2002 y enero de 2004, en donde pasa de experimentar tasas de inflación del 3,7 al 6,3%.

Es así como los principales grupos han seguido la misma tendencia de la inflación en su conjunto. Además se ve la influencia que tuvieron Alimentos, Transporte y Otros Gastos en el aumento de la tasa de inflación para el periodo entre abril de 2002 y abril del año siguiente. La disminución de la tasa de inflación tiene serias implicaciones en la estabilidad del costo de vida de las personas, permite que el poder adquisitivo del peso colombiano sea prácticamente constante a lo largo del tiempo y, por lo tanto, que no busquen asegurar su riqueza en la adquisición de otros activos.

El desempeño de la economía colombiana para el periodo 2002-2006 es positivo, y esto es lo que reflejan los principales indicadores económicos, un crecimiento del PIB real cada vez mayor, una disminución de las tasas de inflación y un decremento del desempleo y de los niveles de informalidad, esto junto con un aumento de la inversión de largo plazo y una disminución de las tasas de interés muestra una recuperación de la economía colombiana y augura un mejor desempeño en el largo plazo de continuar con la misma tendencia.

### **3. Evolución del sector de turismo y del sector alojamiento en Colombia durante los últimos cuatro años**

El Observatorio de Epidemiología Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario escogió los sectores de turismo y alojamiento por ser sectores que han presentado un gran dinamismo durante los últimos años y que han estado vinculados con las políticas de gobierno 2002-2006, convirtiéndose así en industrias estratégicas que genera bienestar a empresarios, empleados, clientes y en general a toda la sociedad.

#### **3.1 Análisis cualitativo de los sectores**

En seguida se realizará un análisis de las características que han presentado los sectores entre los años 2002 y 2005. Los datos que se presentan a continuación fueron retomados de los informes de gestión publicados por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo para los años 2003, 2004 y 2005 y de la revista Dinero en su edición especial 2006 (Junio 9 de 2006, No. 255).

A lo largo del periodo de análisis los sectores de turismo y alojamiento han presentado mejorías notables en sus cifras. Este proceso de recuperación ha sido el resultado de un conjunto de políticas determinadas por el Gobierno y los sectores privados, las cuales están encaminadas a convertir a esta industria en unos de los sectores más representativos dentro de la economía colombiana. Durante el periodo de análisis la participación del sector dentro del PIB nacional pasó del 2,13 en 2002 a 2,16% en 2005 y en este último año el sector alcanzó una participación dentro del PIB del sector servicios del 4,55%. El crecimiento del sector se vio reflejado en el aumento de la ocupación hotelera la cual tuvo un incremento del 9,1% al pasar de 45% en 2002 a 54,1% en 2005.

Dentro de las políticas adoptadas para el continuo crecimiento de la industria turística y hotelera están las políticas del Gobierno, las exenciones tributarias, las campañas “Colombia es pasión” y el plan sectorial de turismo 2002-2006 “Turismo para un nuevo país.” Las políticas del Gobierno de ampliar el pie de fuerza en las vías del país que lleva por nombre “Vive Colombia, viaja por ella” ha permitido una mayor y mejor movilización de los turistas dentro del país mejorando los niveles de ocupación en todas las

regiones. Las exenciones tributarias que se implementaron en el año 2003 han permitido una mayor inversión privada; estos recursos invertidos en el sector presentaron un incremento muy significativo durante el periodo de análisis pasando de 10.000 millones en 2002 a 185.000 en 2005 y esperando una inversión total de 300.000 millones al finalizar el año 2006.

Es importante resaltar la política de exención tributaria la cual se reglamentó con la ley 788 de 2002 y que según el decreto 2755 de 2003 quedan exentos de impuestos (a la renta) los ingresos percibidos por la prestación de servicios hoteleros en establecimientos construidos a partir del año 2003. Al mismo tiempo quedan exentos de impuestos a la renta los hoteles que ejecuten remodelaciones o ampliaciones entre los años 2003 y 2015. Esta medida se extiende por 30 años contados a partir del periodo gravable correspondiente al año 2003. Según Cotelco esta exención tributaria permitió en aproximadamente un año de vigencia una inversión por más de \$65.000 millones beneficiando a más de 100 hoteles y para el año 2006 se esperaban remodelaciones de 2.000 habitaciones, pero hasta febrero ya se tenían cobijadas con el beneficio más de 3.180. Esta cifra supera en un 74% las expectativas de la reforma para los primeros cuatro años.

Con respecto a la campaña “Colombia es pasión” y demás mecanismos para posicionar al país a nivel internacional como un destino turístico importante en la región, los resultados han sido satisfactorios. El primer logro importante fue ubicar a Colombia en el puesto 9 como destino exótico en el mundo según Lonely Planet de acuerdo a lo publicado por la revista Dinero (2006).

También es pertinente señalar que el sector presentó mejoramiento de sus cifras a pesar de la constante revaluación del peso que encarecía los precios a los turistas extranjeros. Durante el periodo en estudio la cantidad de visitantes extranjeros y los niveles de ocupación aumentaron pese a este fenómeno cambiario que de acuerdo a las expectativas podía perjudicar los resultados financieros. Sin embargo, según la revista Dinero los hoteleros incluso pudieron aumentar las tarifas de sus servicios.

Según los informes del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, la cantidad de visitantes de diferentes regiones del mundo ha venido en aumento progresivo desde 2002 donde la cifra llegó a 128.100, en 2003 a 544.781, en 2004 a 788.136 y en 2005 a 930.000 lo cual representa un crecimiento promedio anual del 30%, cifra muy superior al promedio mundial; con base en estos resultados se espera recibir en 2010 a 4.000.000 de extranjeros por año.

Sin embargo, cabe resaltar que el principal emisor de turistas a Colombia es Estados Unidos con una participación promedio del 25%, seguido por Venezuela y Ecuador con el 11 y 9% respectivamente. No obstante los países que mayores tasas de crecimiento presentan son Argentina con el 49,38% en 2005 con respecto al año anterior, Chile con el 46,54 en el mismo periodo y España con el 25,86%.

Por otro lado, el sector turístico ha suscrito varios acuerdos con el Gobierno nacional los cuales han sido publicados periódicamente en los informes de gestión. Estos acuerdos son denominados “Convenios de Competitividad Turística” creados con el objetivo de generar destinos turísticos competitivos. Dentro de estos acuerdos se tuvieron en cuenta seis aspectos claves que deben ser mejorados:

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

Para apoyar este proceso de mejoramiento continuo el Gobierno ha otorgado asistencia técnica en diferentes zonas del país. Esta asistencia se diversifica en tres aspectos: planeación turística, diseño de productos turísticos, consolidación de procesos y comunicación permanente con las autoridades regionales de turismo. Sin embargo, se considera necesario e indefectible el compromiso de las regiones y entidades en el desarrollo de las recomendaciones diseñadas.

En conclusión, los sectores durante el periodo de estudio han presentado un comportamiento bastante favorable, en términos de ocupación, crecimiento tanto en inversión como en turistas y competitividad. Esta mejoría substancial ha estado respaldada por el dinamismo que la economía colombiana ha presentado desde el año 2001 y, como se dijo anteriormente, es en parte el resultado de las políticas adoptadas tanto a nivel público como privado. Los datos sectoriales indican que hay un gran potencial de crecimiento a corto y

mediano plazo; no obstante, es necesario continuar con los planes de mejoría en materia de competitividad.

A continuación se presenta el análisis cuantitativo realizado para estos sectores por parte del equipo de investigación.

### 3.2 Análisis de indicadores financieros

Las cifras financieras que se van a tener en cuenta para el presente análisis fueron las reportadas por las empresas del sector 66 y el sector 31 a la Superintendencia de Sociedades para el periodo en cuestión. Para efectos de un correcto análisis cuantitativo se tomará por separado turismo y alojamiento. En cuanto a las actividades industriales del sector Turismo se tendrán en cuenta para el análisis las empresas correspondientes al código CIIU I6340 que comprende actividades de agencia de viaje y organizadores de viajes y también actividades de asistencia a turistas. En cuanto al sector Alojamiento, el análisis se realiza sobre las empresas correspondientes al código CIIU H5511 que comprende alojamiento en hoteles, hostales y apartahoteles.

Para el sector Turismo la base de las empresas incluidas es de 27 y para el sector Alojamiento, de 79 teniendo en cuenta que fueron las incluidas durante los cuatro años en la base de la Superintendencia. Igualmente, las cifras están inflactadas al año 2005.

Es preciso tener presente que a pesar de ser dos sectores relacionados directamente, las actividades del sector Turismo y alojamiento son en esencia distintas y por ende sus cifras también. Por ello es necesario, para un correcto análisis financiero, manejar los sectores por separado. En seguida se presenta el diagnóstico financiero para el sector Turismo y posteriormente se desarrollará el del sector Alojamiento.

#### 3.2.1. Análisis de indicadores financieros del sector Turismo

A continuación se presenta el lado izquierdo del balance general para iniciar el análisis con una revisión global de las cifras del sector:

Tabla 3.1 Activos del sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Disponible	11,241,417	13,257,226	16,532,474	14,536,934
Inversiones temporales	6,522,908	9,132,179	8,194,567	8,941,205
Deudores	37,771,371	42,334,922	46,360,778	48,113,583
Cuentas por Cobrar Clientes	18,317,690	21,440,420	19,922,900	18,773,656
Otros Deudores	20,104,456	21,521,082	27,047,177	30,039,409
Provisión de cartera	-650,775	-626,580	-609,299	-699,482
Inventarios	109,021	150,520	180,471	105,785
Pagos por anticipado	494,882	743,728	968,006	1,261,546
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>56,139,600</b>	<b>65,618,575</b>	<b>72,236,296</b>	<b>72,959,053</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos Fijos Tangibles de Planta	25,941,568	25,449,804	26,215,452	29,599,253
Activos Fijos Tangibles de Planta Netos	23,067,867	22,298,675	22,169,831	23,515,807
Valorizaciones de los Activos Fijos Tangibles de Planta	2,873,701	3,151,128	4,045,620	6,083,446
Activos Fijos Intangibles	1,438,924	1,324,143	1,477,948	1,473,020
Crédito Mercantil	212,618	237,387	212,720	239,060
Marcas	67,104	39,821	65,887	40,174
Patentes	0	0	0	0
Concesiones y Franquicias	54,888	54,699	54,917	52,377
Derechos	1,138,436	1,055,258	1,224,686	1,228,471
Know How	15,079	14,859	15,054	15,101
Licencias	21,544	31,935	32,508	34,627
Amortización Acumulada	-70,745	-109,816	-127,824	-136,790
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>27,380,492</b>	<b>26,773,947</b>	<b>27,693,399</b>	<b>31,072,273</b>
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>				
Inversiones Permanentes	4,428,948	4,846,417	5,272,014	6,791,471
Valorización de Inversiones Permanentes	2,796,698	1,262,677	1,586,479	1,277,046
<b>TOTAL INVERSIONES PERMANENTES</b>	<b>7,225,646</b>	<b>6,109,094</b>	<b>6,858,493</b>	<b>8,068,517</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Deudores de largo plazo	407,770	229,442	9,295	14,174
Gastos pagados por anticipado (LP)	353,187	19,905	443,985	145,692
Gastos diferidos	1,660,672	1,075,039	1,508,117	1,469,271
Bienes de Arte y Cultura	36,869	38,546	72,708	70,185
Diversos	41,033	36,820	36,413	1,323,664
Valorización de Otros Activos	3,151,049	3,304,741	3,382,202	3,172,718
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>5,650,580</b>	<b>4,704,493</b>	<b>5,452,721</b>	<b>6,195,704</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>96,396,318</b>	<b>103,206,109</b>	<b>112,240,910</b>	<b>118,295,547</b>

Fuente: Los autores.



Como se puede ver en la tabla el nivel de activos totales aumenta en los cuatro años lo que evidencia parcialmente el crecimiento del sector. A simple vista se puede determinar una gran concentración de inversión en el activo corriente además de un leve aumento en este porcentaje. A nivel de activos fijos no hay un aumento significativo lo cual puede significar un avance en términos de productividad de los activos fijos o falta de inversión en este importante rubro.

Al analizar el activo corriente con facilidad se distingue una gran concentración en el rubro Deudores que puede no ser un signo alarmante debido a la actividad del sector, no obstante, más adelante serán revisados los indicadores de liquidez para determinar si las cuentas por cobrar presentan una rotación adecuada y, por ende, liquidez para el sector.

La parte derecha del balance del sector es la siguiente:

Tabla 3.2. Pasivos y patrimonio del sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	4,112,750	2,480,682	3,771,036	4,872,575
Cuentas por pagar a proveedores	7,686,321	9,613,452	10,818,312	13,075,336
Cuentas por pagar en el corto plazo	10,589,046	11,518,366	12,677,326	13,532,656
Impuestos por pagar	2,563,701	3,303,873	3,564,815	3,960,325
Obligaciones laborales por pagar	4,602,494	4,832,162	5,036,541	5,125,444
Provisiones para obligaciones corrientes	107,047	1,147,945	1,189,659	384,011
Ingresos recibidos por anticipado	1,369,377	1,637,162	1,108,107	36,401
Anticipos y Avances Recibidos (CP)	3,167,631	4,264,546	4,514,391	4,573,793
Depositos Recibidos (CP)	1,531,878	1,482,445	2,003,720	1,237,405
Ingresos Recibidos para Terceros (CP)	16,651,940	16,718,480	18,299,377	18,785,902
Otros pasivos de corto plazo	628,129	705,401	565,667	797,894
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>53,010,314</b>	<b>57,704,514</b>	<b>63,548,952</b>	<b>66,381,742</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones financieras	442,493	311,533	367,305	492,126
Cuentas por pagar a largo plazo	552,123	1,893,660	277,877	311,208
Obligaciones laborales a largo plazo	1,147,287	86,738	129,169	15,131
Ingresos recibidos por anticipado	4,227,361	1,531,117	308,386	0
Otros pasivos de largo plazo	82,974	66,219	1,417,012	1,779,878
<b>TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO</b>	<b>6,452,238</b>	<b>3,889,267</b>	<b>2,499,749</b>	<b>2,598,343</b>

Continúa

OTROS PASIVOS				
Provisiones para futuras contingencias	0	0	0	889,513
<b>TOTAL OTROS PASIVOS</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>889,513</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>59,462,552</b>	<b>61,593,781</b>	<b>66,048,700</b>	<b>69,869,598</b>
PATRIMONIO				
Capital social	13,565,070	14,665,687	14,217,772	14,991,360
Superávit de capital pagado	2,025,381	4,203,035	4,161,238	3,982,043
Superávit por valorizaciones	8,846,448	7,742,020	9,014,302	10,533,210
Reservas	2,832,785	2,492,744	2,720,354	3,182,574
Revalorización del patrimonio	9,859,037	11,131,323	12,221,461	12,815,685
Resultado del ejercicio	-2,251,384	3,213,242	4,965,288	3,990,792
Resultado de ejercicios anteriores	2,056,430	-1,835,723	-1,108,205	-1,069,715
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>36,933,766</b>	<b>41,612,328</b>	<b>46,192,210</b>	<b>48,425,949</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>96,396,318</b>	<b>103,206,109</b>	<b>112,240,910</b>	<b>118,295,547</b>

Fuente: Los autores.

Al revisar esta parte del balance general claramente se ve una excesiva financiación con pasivos de corto plazo al representar este rubro un participación de más del 90% del total de los Pasivos por lo cual se hace imprescindible revisar con detalle el riesgo de liquidez que pueda llegar a tener el sector.

Analizando el comportamiento de las dos fuentes tradicionales de financiamiento se puede concluir que se ha mantenido prácticamente constante la participación de cada una de ellas en la obtención de los recursos. Lo anterior indica que los socios han aportado un nivel recursos correspondientes aproximadamente al 40% de los fondos requeridos para cada uno de los años.

El Estado de Resultados del sector se presenta a continuación:

Tabla 3.3. Estado de resultados del sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
Ingresos Operacionales	92,881,120	98,415,010	108,565,039	108,437,603
-Costo de ventas y prestación del servicio	3,327,731	8,064,449	9,127,339	10,797,327
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>89,553,389</b>	<b>90,350,561</b>	<b>99,437,700</b>	<b>97,640,276</b>
-Gastos operacionales de administración	37,170,380	36,478,745	38,050,856	38,277,651
-Gastos operacionales de ventas	53,531,958	52,835,470	57,285,809	56,699,716
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>-1,148,948</b>	<b>1,036,346</b>	<b>4,101,035</b>	<b>2,662,909</b>
+Ingresos no operacionales	9,800,934	12,044,996	12,086,606	11,686,639
-Gastos no operacionales	9,286,410	6,684,231	7,141,173	6,968,393

Continúa

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-634,424	6,397,112	9,046,467	7,381,155
Ajustes por inflación	315,405	248,845	-36,872	-184,240
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AJUSTADA POR INF.	-319,019	6,645,956	9,009,596	7,196,915
-Impuesto de renta y complementarios	1,932,364	3,432,714	4,044,308	3,206,123
GANANCIAS Y PÉRDIDAS	-2,251,384	3,213,242	4,965,288	3,990,792

Fuente: Los autores.

Las cifras presentadas por el Estado de Resultados indican que sólo para el primer año del periodo en estudio el sector mostró pérdidas netas, mientras que en los dos siguientes periodos se evidenció una mejoría significativa; sin embargo, el último presenta una disminución que aparentemente radica en una mayor participación del costo de ventas respecto a las ventas.

Por otro lado se puede ver que los ingresos operacionales aumentan a una menor velocidad que el costo de ventas lo cual ha disminuido el margen bruto en los cuatro años. Sin embargo, cabe destacar que el mayor nivel de utilidades se debe en gran parte al excedente no operacional el cual es para todos los años superior a la utilidad bruta acrecentando de esta manera la utilidad antes de impuestos.

En suma, después de este breve análisis preliminar se encontró que el sector presenta gran concentración de recursos tanto en activos corrientes como de pasivos de corto plazo, una mayor financiación con deuda en vez de capital y a nivel de rentabilidad una mejoría que no es clara del todo pero que se apoya en un mayor crecimiento de las ventas con respecto al avance en costos y gastos.

En la siguiente sección se examinarán los indicadores financieros para el sector Turismo en el periodo de estudio.

### *3.2.1.1. Análisis de indicadores financieros de liquidez*

En el análisis financiero a otros sectores se explicó la función de los indicadores de liquidez, no obstante, cabe recordar que son indicadores de riesgo y eficiencia. A continuación se muestran los indicadores calculados por el equipo de investigación:

Tabla 3.4. Indicadores financieros de liquidez del sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Razón corriente	1.06	1.14	1.14	1.10
Prueba ácida	1.05	1.12	1.12	1.08
Rotación de cartera (en veces)	5	5	5	6
Rotación de cartera (en días)	71	78	66	62
Rotación de inventarios (en veces)	31	54	51	102
Rotación de inventarios (en días)	12	7	7	4
Rotación de cuentas por pagar (en veces)	0	1	1	1
Rotación de cuentas por pagar (en días)	832	429	427	436
Ciclo de liquidez	83	85	73	66
Ciclo de caja	-749	-344	-354	-370
Productividad del Capital de Trabajo Operativo	19.84%	21.94%	18.52%	17.41%

Fuente: Los autores.

La razón corriente prácticamente es igual a la prueba ácida lo cual indica que los inventarios no representan sacrificio de liquidez para las empresas, lo anterior se puede constatar en el balance general pues el nivel en este rubro es mínimo. Claro está que ello no implica insuficiencia de capital de trabajo; este bajo nivel de inventarios se debe a que la actividad del sector está relacionada con la venta de un servicio, lo cual no requiere mantener fondos invertidos en inventarios. Estos dos indicadores se encuentran por encima de uno (1) lo cual no implica necesariamente situaciones idóneas pero sí refleja que el sector no está incurriendo en un alto riesgo de iliquidez.

La rotación de cartera del sector es de 5 veces en promedio lo que equivale a decir que las empresas recaudan las ventas a crédito cada 70 días (dos meses y medio). Éste es un periodo de recuperación aceptable para cualquier industria, lo que no significa que sea eficiente. Los empresarios del sector deberán cuestionarse si para estos niveles de rotación la administración de la cartera se realiza con la suficiente eficiencia operativa. Además es una cartera que está reduciendo los tiempos de recaudo (con excepción del año 2003) ya que pasa de 71 días en 2002 a 62 días en 2005.

La rotación en inventarios es bastante alta y presenta considerables aumentos en las veces de rotación en el año. El índice pasó 31 veces en 2002 a 103 en 2005 lo cual representa en días una disminución de 12 en el año 2002 a 4 en el año 2005. Debe tenerse en cuenta que por ser empresas de servicios no

requieren grandes inversiones en inventarios y, por ende, no puede concluirse que la alta rotación sea ocasionada por insuficiencia de capital de trabajo.

La rotación de las cuentas por cobrar permite deducir que el sector no tiene deudas de corto plazo con sus proveedores de bienes y servicios. La rotación es en promedio 0,7 veces en el periodo durante los cuatro años, no obstante, el indicador prácticamente se duplicó entre los años 2002 y 2003 al pasar de 0,43 a 0,84 y a partir de ahí se ha mantenido prácticamente constante. Lo anterior equivale a decir que la rotación de las cuentas por pagar expresadas en días pasó de 832 a 436 entre el primer y el último año.

Este indicador en días deja ver que estas deudas están para pagar a más de un año, incluso en 2003 a más de dos años. Es preciso revisar estos datos con los plazos ofrecidos por los proveedores para así determinar si la empresa se encuentra en una situación favorable o si, por el contrario, está presentado buenas cifras de liquidez a costa del deterioro de las relaciones con sus proveedores.

El ciclo de liquidez, que se definió como el periodo que se toman las empresas para convertir un peso invertido en inventarios nuevamente en efectivo y que es la suma de las rotaciones de inventarios y cuentas por cobrar, es para este sector de 77 días en promedio (dos meses y medio aproximadamente). Si bien el dato no es ni bueno ni malo, sí implica que el sector debe financiar el capital de trabajo antes de recibir los ingresos operacionales lo cual implica un esfuerzo adicional para las empresas en materia de liquidez.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta la financiación concedida por los proveedores por lo cual se aplicó el concepto de ciclo de caja que para este sector, a pesar de ser negativo, ha venido aumentando en los cuatro años al pasar de -749 días en el año 2002 a -370 en el año 2005. Estos datos negativos indican que las empresas del sector tienen holgura financiera por lo menos en cuanto a liquidez se refiere ya que convierten las inversiones en efectivo nuevamente varias veces antes del día de pago de sus obligaciones con los proveedores.

En cuanto a la productividad del capital de trabajo operativo se dice que es una medida de rentabilidad pues permite establecer qué nivel de ventas se alcanza con un determinado volumen de capital de trabajo. Para el sector Turismo esta rentabilidad no tiene una tendencia definida, sin embargo, entre el primer y el ultimo periodo aumentó cerca de 2 puntos porcentuales al pasar del 19,84 en 2002 al 17,41% en el año 2005; al revisarse los estados

financieros el equipo investigador determinó que este mejoramiento se generó gracias a que el nivel de capital de trabajo entre el primer y el último año no aumentó mientras que las ventas sí lo hicieron. A pesar de lo anterior no se puede determinar si una inversión del 18% sobre las ventas anuales es un factor positivo o negativo, es por ello que los administradores deben velar por un mejoramiento continuo de este indicador.

### 3.2.1.2. Análisis de indicadores financieros de rentabilidad

A continuación se presentan los indicadores que evalúan la rentabilidad y eficiencia de la operación de la empresa:

Tabla 3.5. Indicadores financieros de rentabilidad el sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Margen Bruto	96.42%	91.81%	91.59%	90.04%
Margen Operacional	-1.24%	1.05%	3.78%	2.46%
Margen Neto	-2.42%	3.26%	4.57%	3.68%
Rentabilidad Operativa del Activo	-1.38%	1.12%	4.10%	2.56%
Rentabilidad del Patrimonio	-0.86%	15.97%	19.50%	14.86%

Fuente: Los autores.

Como puede verse, el margen bruto entre 2002 y 2005 se redujo cerca de seis puntos porcentuales lo cual reafirma que los costos de ventas aumentaron a una mayor tasa que los ingresos operacionales. Esta situación se agudiza un poco en el último año pues a pesar del leve retroceso de las ventas, los costos de ventas aumentaron un 18%. Es necesaria una evaluación por parte de los administradores tanto de los procesos internos como de los factores externos para determinar si hay un inadecuado manejo de los recursos invertidos en la operación o si el problema radica en variables generalizadas de la economía como la constante reevaluación del peso colombiano durante el periodo en estudio. Es necesario igualmente tener en cuenta si el registro contable ha sido consecuente durante los años en estudio. La anterior afirmación se complementará al analizar el comportamiento de los gastos operacionales.

Para efectuar un estudio más preciso respecto a los márgenes se presenta a continuación el análisis vertical para el estado de resultados realizado por el equipo de investigación:

Tabla 3.6. Análisis vertical al estado de resultados del Sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
Ingresos Operacionales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
-Costo de ventas y prestación del servicio	3.6%	8.2%	8.4%	10.0%
UTILIDAD BRUTA	96.4%	91.8%	91.6%	90.0%
-Gastos operacionales	97.7%	90.8%	87.8%	87.6%
UTILIDAD OPERACIONAL	-1.2%	1.1%	3.8%	2.5%
+Ingresos no operacionales	10.6%	12.2%	11.1%	10.8%
-Gastos no operacionales	10.0%	6.8%	6.6%	6.4%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-0.7%	6.5%	8.3%	6.8%
Ajustes por inflación	0.3%	0.3%	-0.0%	-0.2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AJUSTADA POR INF.	-0.3%	6.8%	8.3%	6.6%
-Impuesto de renta y complementarios	2.1%	3.5%	3.7%	3.0%
GANANCIAS Y PÉRDIDAS	-2.4%	3.3%	4.6%	3.7%

Fuente: Los autores.

En cuanto al margen operacional claramente se ve una mejora notable entre los años 2002 y 2004 al aumentar en este lapso cinco puntos porcentuales, sin embargo, para el siguiente periodo se presenta un retroceso de más de un punto porcentual.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, pueden presentarse cambios de políticas en el registro contable de los datos. La anterior afirmación se basa en el comportamiento de los costos de ventas y gastos operacionales en conjunto. Estos rubros en el año 2002 representaron el 101,2% de las ventas, cifra que fue disminuyendo paulatinamente hasta 2004 cuando llegó a representar el 96,2% de los ingresos de operación, con un leve retroceso para el año 2005 alcanzando el 97,5% de participación. Por lo tanto, un fuerte incremento en el valor de los costos acompañado de una disminución prácticamente equivalente en los gastos de operación puede implicar cambios en las políticas de registro contable.

En todo caso, el sector logró mejorar el comportamiento de su margen operacional durante los primeros tres años analizados, alcanzando utilidades operativas a partir del año 2003.

El margen neto también muestra avances importantes durante el periodo de estudio ya que pasó del  $\square$ 2.42 al 3.68% lo que equivale a un aumento de 6,1 puntos porcentuales. De todos modos es pertinente aclarar que este mar-

gen presentó su mejor comportamiento en 2004, periodo en el cual alcanzó el 4,57%. Esta cifra se debe a que en este año se presentó la mayor utilidad bruta y operativa y se consiguió uno de los excedentes no operacionales más altos del periodo en cuestión. El margen neto permite identificar cuántos pesos se generan de utilidad neta por cada 100 pesos de ingresos operacionales, para este año se dice que se obtuvieron cuatro pesos con cincuenta y siete centavos por cada 100 pesos vendidos.

Por otro lado, es importante resaltar que en todos los años los gastos no operacionales fueron superiores a la utilidad operativa y que, a pesar de la constante disminución de éstos (pasaron de ser el 10% de las ventas en 2002 al 6.4% en 2005) lo que ha permitido tener utilidades positivas es el excedente no operacional. Se sugiere revisar el manejo de la deuda adquirida por el sector pues los gastos no operacionales incluyen los gastos financieros y al momento de presentarse reducciones importantes en los ingresos no operativos las empresas pueden enfrentarse nuevamente a márgenes netos negativos.

Como se dijo en otras secciones de este texto, la rentabilidad operativa del activo es la principal cifra a tener en cuenta al momento de medir la rentabilidad del negocio como tal. Para el caso del sector Turismo en el periodo de estudio se obtuvo una rentabilidad operativa promedio del 1,6% y en ningún año superó los índices de inflación. En la siguiente tabla se resume dicha situación:

Tabla 3.7. ROA del sector Turismo e inflación

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Rentabilidad Operativa del Activo	-1.38%	1.12%	4.10%	2.56%
Variación del IPC (Inflación)	6.99%	6.49%	5.50%	4.85%

Fuente: Los autores.

Estos resultados indican que el sector no es rentable para los accionistas pues al no alcanzarse una rentabilidad superior a la inflación difícilmente pueden satisfacerse el costo de la deuda y las expectativas de los propietarios. A pesar de presentar aumentos durante los tres primeros años para 2005 se reduce un punto y medio porcentual.

Al analizar la rentabilidad del patrimonio se puede concluir que ha tenido un avance importante de más de 15 puntos porcentuales ya que en el año 2002 era del 0,86 y en el año 2005 del 14,86%. Si se comparan estas rentabili-



dades con las actuales tasas de interés de la economía podría decirse que es muy poco lo que perciben los propietarios. La rentabilidad asociada al riesgo de participar como inversionistas en este sector de la economía seguramente es superior al 14,86%.

Al tener en cuenta estas tasas de interés y la rentabilidad operativa del activo, se puede concluir que el apalancamiento financiero del sector en promedio es desfavorable. Sin embargo, la rentabilidad patrimonial llega a ser superior a la rentabilidad operativa del activo gracias a los ingresos extraordinarios generados por las empresas del sector, dado que esta rentabilidad patrimonial se calculó con la utilidad antes de impuestos.

### 3.2.1.3. Análisis de indicadores financieros de endeudamiento.

Antes de examinar los indicadores financieros de endeudamiento para el sector Turismo es necesario que el lector tenga presente que éstos no miden la capacidad de pago de las empresas, la función de los indicadores de endeudamiento es medir el grado de riesgo al que se exponen las empresas del sector debido a su estructura financiera.

Tabla 3.8. Indicadores financieros de endeudamiento del sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento Total	61.69%	59.68%	58.85%	59.06%
Endeudamiento Corriente	54.99%	55.91%	56.62%	56.12%
Concentración de la deuda en el Corriente	89.15%	93.69%	96.22%	95.01%
Cobertura de Intereses	-0.12	0.16	0.57	0.38

Fuente: Los autores.

En esta tabla se puede apreciar que los niveles de endeudamiento total y corriente se han mantenido prácticamente constantes. El equipo de investigación considera que es un nivel adecuado teniendo en cuenta que los recursos que se obtienen de los propietarios son más costosos, lo cual no resta importancia a la evaluación de la capacidad de pago y al costo total asumido bajo esta estructura.

Al revisar la estructura de los pasivos, en promedio el 93% de la deuda está en el corriente y al tenerse en cuenta los indicadores de liquidez (razón corriente y prueba ácida), los cuales están cerca a uno (1), cualquier deterioro

de la misma llevaría a la empresa a situaciones de no pago (mora) desfavoreciendo así las relaciones con proveedores de servicios.

La cobertura de interés ratifica que el sector cuenta con problemas estructurales de financiación. Según el análisis vertical en ninguno de los años del periodo en estudio el sector logró cubrir los gastos financieros con la utilidad operativa. A pesar de esta situación no se ve una tendencia definida de este indicador pues durante los tres primeros años mejoró al pasar de -0.12 a 0.57 y luego vuelve a caer a 0.38.

Esta situación puede presentarse por un aumento considerable de los gastos financieros o por una disminución de la utilidad operativa. Al mirar con detenimiento el estado de resultados se observa que el inconveniente con la cobertura de intereses no radica en los gastos financieros ya que éstos han disminuido notablemente; la razón por la cual este indicador es menor a 1 radica en que el margen operacional es muy reducido debido a los elevados costos de ventas y gastos operacionales. Esta razón ratifica que las utilidades generadas por el sector se deben a ingresos extraordinarios, por lo cual se recomienda a los administradores aplicar políticas con el fin de mejorar la rentabilidad de las empresas puesto que esta situación es crítica.

### 3.2.2. Análisis de indicadores financieros sector Alojamiento

Las siguientes son las cifras de los activos del sector durante el periodo en estudio:

Tabla 3.9. Activos del sector Alojamiento.

	2002	2003	2004	2005
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Disponible	34,004,492	32,223,132	38,834,643	51,833,155
Inversiones temporales	24,340,158	20,426,602	29,454,007	34,342,547
Deudores	115,284,957	121,297,028	137,512,159	145,637,185
Cuentas por Cobrar Clientes	45,552,297	43,402,873	46,101,087	58,030,992
Otros Deudores	75,825,139	84,268,738	98,576,842	94,578,514
Provisión de cartera	-6,092,480	-6,374,583	-7,165,770	-6,972,321
Inventarios	23,335,687	22,349,964	20,192,788	16,129,862
Pagos por anticipado	6,782,902	8,533,117	8,709,391	11,567,959

Continúa

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	203,748,196	204,829,842	234,702,988	259,510,708
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Activos Fijos Tangibles de Planta	854,025,767	819,812,143	842,525,757	855,458,812
Activos Fijos Tangibles de Planta Netos	393,883,623	371,318,446	394,803,940	373,832,664
Valorizaciones de los Activos Fijos Tangibles de Planta	460,142,144	448,493,697	447,721,817	481,626,148
Activos Fijos Intangibles	5,151,272	5,570,660	7,445,730	8,194,548
Crédito Mercantil	4,387,884	4,120,466	3,971,567	5,236,893
Marcas	69,723	87,996	23,006	92,468
Patentes	0	0	0	0
Concesiones y franquicias	88,890	1,205,277	1,209,769	82,721
Derechos	42,814	305,310	2,779,991	2,293,297
Know How	629,861	597,408	568,409	538,540
Licencias	9,381	147,041	222,308	227,081
Amortización Acumulada	-77,282	-892,838	-1,329,320	-276,452
TOTAL ACTIVO FIJO	859,177,039	825,382,802	849,971,487	863,653,360
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>				
Inversiones Permanentes	74,074,205	88,641,336	109,825,335	138,189,159
Valorización de Inversiones Permanentes	-4,299,906	-6,722,128	6,067,989	3,256,467
TOTAL INVERSIONES PERMANENTES	69,774,299	81,919,208	115,893,324	141,445,626
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Deudores de largo plazo	37,833,949	24,884,158	24,330,296	38,014,127
Gastos pagados por anticipado (LP)	1,562,197	730,447	447,344	2,023,147
Gastos diferidos	21,270,076	19,509,046	17,087,821	14,081,710
Bienes de Arte y Cultura	1,266,851	4,688,390	4,617,838	4,574,723
Diversos	236,450	227,146	243,589	1,224,451
Valorización de Otros Activos	2,994,236	910,899	90,496	466,779
TOTAL OTROS ACTIVOS	65,163,759	50,950,086	46,817,383	60,384,937
TOTAL ACTIVOS	1,197,863,293	1,163,081,938	1,247,385,182	1,324,994,631

Fuente: Los autores.

Un análisis preliminar de los activos permitirá al lector hacerse una idea general de la situación del sector con respecto a los niveles de activos que manejan las empresas. La anterior tabla permite ver que a excepción del año 2003 el nivel de activos totales se ha incrementado presentando una variación del 11% entre el primer y el último año.

Por otro lado, se puede ver que la inversión en activos corrientes ha aumentado durante todos los años, donde la mayor inversión es el financiamien-

to a los clientes; también han aumentado las inversiones permanentes lo que implica que fondos que podrían destinarse a actividades operativas se están desviando a otros rubros.

Vale la pena resaltar que es alarmante la situación reflejada por el subtotal de activos fijos, pues a pesar de no presentarse desinversión al comparar el año final con el inicial, durante los años 2003 y 2004 sí se presentaron disminuciones respecto al nivel de activos fijos del año 2002. Lo anterior es evidencia de un signo de alerta debido a que en un periodo de gran expansión (presentado crecimientos por encima del promedio mundial) es anormal que un sector como lo es el de alojamiento no muestre incrementos en los niveles de activos fijos dado que sus mayores inversiones deberían estar en este rubro por ser inherentes a su objeto social y, al contrario de lo que debía esperarse, la participación de los fijos en el total de los activos ha disminuido en un 6% a lo largo de los cuatro años.

Ahora se presentan las cifras del lado derecho del balance general:

Tabla 3.10. Pasivos y patrimonio del sector Alojamiento

	2002	2003	2004	2005
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Obligaciones Financieras	37,736,828	16,047,927	17,712,291	23,854,621
Cuentas por pagar a proveedores	22,583,818	24,229,590	24,762,151	28,605,875
Cuentas por pagar en el corto plazo	90,658,487	80,049,693	73,434,862	96,554,623
Impuestos por pagar	21,676,046	22,197,450	23,417,523	25,351,643
Obligaciones laborales por pagar	10,916,816	11,485,103	11,887,974	12,545,179
Provisiones para obligaciones corrientes	7,223,607	7,676,440	7,715,415	7,092,899
Ingresos recibidos por anticipado	1,349,109	1,352,947	4,098,509	3,167,044
Anticipos y Avances Recibidos (CP)	7,990,367	8,717,048	10,339,389	81,278,477
Depósitos Recibidos (CP)	5,347,805	3,665,598	4,849,008	4,827,859
Ingresos Recibidos para Terceros (CP)	3,534,634	2,732,976	1,815,827	3,375,719
Otros pasivos de corto plazo	534,483	3,185,299	4,213,752	2,735,436
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>209,551,999</b>	<b>181,340,070</b>	<b>184,246,699</b>	<b>289,389,375</b>
<b>PASIVO DE LARGO PLAZO</b>				
Obligaciones financieras	118,777,129	99,787,998	91,465,035	89,434,202
Cuentas por pagar a largo plazo	23,625,042	23,236,690	41,585,371	36,038,124
Obligaciones laborales a largo plazo	728,727	634,206	462,881	499,376
Ingresos recibidos por anticipado	9,845,982	11,852,232	8,448,331	9,613,930
Otros pasivos de largo plazo	82,333,853	84,365,407	87,448,474	28,850,121

Continúa

TOTAL PASIVO DE LARGO PLAZO	235,310,734	219,876,533	229,410,092	164,435,753
OTROS PASIVOS				
Provisiones para futuras contingencias	17,263,222	19,985,098	19,935,511	19,641,620
TOTAL OTROS PASIVOS	17,263,222	19,985,098	19,935,511	19,641,620
TOTAL PASIVOS	462,125,955	421,201,702	433,592,302	473,466,748
PATRIMONIO				
Capital social	100,671,141	95,466,939	92,266,934	89,921,638
Superávit de capital pagado	79,012,528	80,842,723	86,674,947	96,206,927
Superávit por valorizaciones	459,222,150	446,571,447	490,204,318	488,389,435
Reservas	24,798,558	21,041,081	21,594,284	23,223,964
Revalorización del patrimonio	180,751,149	183,747,940	189,797,053	193,981,741
Resultado del ejercicio	-13,004,168	22,372,730	22,752,296	39,347,855
Resultado de ejercicios anteriores	-95,714,019	-108,162,623	-89,496,952	-79,543,677
TOTAL PATRIMONIO	735,737,339	741,880,236	813,792,880	851,527,883
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1,197,863,293	1,163,081,938	1,247,385,182	1,324,994,631

Fuente: Los autores.

Al revisar las cifras de la tabla se puede constatar que el nivel de recursos obtenidos con terceros es menor a los aportados por los socios lo cual implica mayores costos para las empresas, pues, como ya se sabe, es más costosa la financiación a través de recursos de capital que a través de la deuda. Lo anterior puede ser un signo de mala administración de la estructura financiera la que puede estar dada por el no aprovechamiento de oportunidades de financiación más económicas.

También se puede ver al analizar los datos del pasivo que hay una mayor concentración en el de largo plazo, lo que debería ser una situación normal debido a que los activos fijos son una aplicación de largo plazo; pese a lo anterior, esta concentración ha venido disminuyendo al punto que para el año 2005 la situación se revierte y el pasivo corriente supera al de largo plazo. Esta última observancia puede representar para dichas empresas un mayor riesgo financiero y de liquidez.

Por otro lado, es necesario resaltar que los incrementos en patrimonio han sido jalonados en gran parte por el superávit por valorizaciones, la revalorización del patrimonio y el menor grado por el capital pagado. Las pérdidas acumuladas se han recuperado paulatinamente, pero aún es necesario un desempeño económico rentable y sostenido para llevar al sector a situaciones financieras de mayor eficiencia.

Con respecto al estado de resultados, las cifras del sector son las que se presentan a continuación:

Tabla 3.11. Estado de resultados del sector Alojamiento

	2002	2003	2004	2005
Ingresos Operacionales	491,303,877	563,199,827	609,701,121	647,870,644
-Costo de ventas y prestación del servicio	134,582,850	155,453,980	161,016,461	160,009,715
UTILIDAD BRUTA	356,721,027	407,745,847	448,684,660	487,860,929
-Gastos operacionales de administración	242,239,738	256,651,895	284,652,615	306,634,860
-Gastos operacionales de ventas	112,033,384	121,193,856	126,479,426	130,142,994
UTILIDAD OPERACIONAL	2,447,905	29,900,096	37,552,619	51,083,075
+Ingresos no operacionales	37,049,432	37,680,017	41,431,178	44,530,170
-Gastos no operacionales	56,605,731	45,777,817	51,003,981	47,389,932
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-17,108,395	21,802,296	27,979,816	48,223,313
Ajustes por inflación	14,462,395	12,406,618	9,514,146	7,720,335
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AJUSTADA POR INF.	-2,645,999	34,208,914	37,493,962	55,943,648
-Impuesto de renta y complementarios	10,358,169	11,836,184	14,741,666	16,595,793
GANANCIAS Y PÉRDIDAS	-13,004,168	22,372,730	22,752,296	39,347,855

Fuente: Los autores.

Una mirada general al estado de resultados permite evidenciar un incremento en la rentabilidad neta a lo largo de los cuatro años. El sector ha aumentado los ingresos operacionales a una mayor velocidad que los costos de venta lo que le permite tener un mayor margen bruto y a su vez los costos y gastos operacionales han aumentado a una menor velocidad que los ingresos, lo cual implica un mayor margen operacional que finalmente redundará en una mayor utilidad neta.

Cabe resaltar que sólo en el primer periodo el sector tuvo pérdidas y a partir del año 2003 hay una recuperación sostenida de la rentabilidad. Ese periodo estuvo en saldo rojo debido a un déficit no operacional y un margen operacional pequeño. Sin embargo, es una constante de todos los periodos tener más gastos no operacionales que utilidad operativa lo cual deteriora la rentabilidad del sector y evidencia que lo que permite tener ganancias antes de impuestos y cubrir los gastos financieros son los ingresos no operacionales; esta situación solamente se revierte en el último año cuando el margen operativo es mayor a los egresos no operativos.

Lo anterior evidencia un signo de alerta debido a que la carga financiera (gastos no operacionales) es alta y va en detrimento de la rentabilidad de las empresas del sector.

Hasta este punto se puede decir del sector que ha incrementado sus activos totales a pesar del estancamiento en el nivel de activos fijos lo que va en contravía de lo esperado para este periodo de análisis, así mismo las empresas están incurriendo en mayores costos al tener mayor proporción de los recursos obtenidos en el patrimonio y al desaprovechar las oportunidades de financiación en el largo plazo. También se observan posibles aumentos de la productividad del patrimonio que después serán examinados con detalle. Igualmente se puede decir que la rentabilidad neta ha mejorado notablemente pero es indispensable revisar la estructura financiera del sector.

Ahora serán presentados los indicadores calculados para el sector en el periodo en cuestión.

### 3.2.2.1. Análisis de indicadores financieros de liquidez

Tabla 3.12. Indicadores financieros de liquidez del sector Alojamiento

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE LIQUIDEZ				
Razón corriente	0.97	1.13	1.27	0.90
Prueba ácida	0.83	0.96	1.12	0.80
Rotación de cartera (en veces)	11	13	13	11
Rotación de cartera (en días)	33	28	27	32
Rotación de inventarios (en veces)	6	7	8	10
Rotación de inventarios (en días)	62	52	45	36
Rotación de cuentas por pagar (en veces)	6	6	7	6
Rotación de cuentas por pagar (en días)	60	56	55	64
Ciclo de liquidez	96	80	72	69
Ciclo de caja	35	23	17	4
Productividad del Capital de Trabajo Operativo	14.02%	11.67%	10.87%	11.45%

Fuente: Los autores.

Según los indicadores de liquidez calculados por el equipo de investigación se puede deducir lo siguiente:

La razón corriente es en promedio igual a uno y en dos años inferior a dicho promedio, lo cual implica un grado de riesgo bastante elevado puesto

que si en algún momento la rotación de cuentas por cobrar aumenta lo más probable es que las empresas inicien un periodo de iliquidez, lo que no es recomendable bajo ninguna circunstancia. Al revisar la prueba ácida se hace un poco más crítica la situación por no tenerse en cuenta los inventarios, sin embargo, la diferencia no es tan amplia debido a que en el objeto social del sector la base de las ventas no son los inventarios sino el proceso de producción de un servicio (hospedaje).

En cuanto a la rotación de cartera se observa que es promedio doce veces en el año (cada 30 días la cartera se convierte en efectivo). A pesar de no existir una rotación ideal, el equipo de investigación considera que es una cartera sana sobre todo si se tiene en cuenta que las rotaciones de las cuentas por pagar y de inventarios son más lentas a la rotación de las cuentas por cobrar. Se puede decir que es una cartera que no implica fondos ociosos aunque es pertinente que los empresarios se pregunten si puede ser aún más eficiente.

La rotación de inventarios es en promedio 8 que equivale a convertir en efectivo los recursos destinados a inventarios cada 45 días. Teniendo en cuenta que los inventarios no demandan grandes cantidades de liquidez y que su rotación va en aumento, se considera que hay un buen manejo operativo pues no se está incurriendo en el costo que implican los fondos ociosos. El lector debe tener claro que para este sector en ningún momento la alta rotación de los inventarios puede interpretarse como insuficiencia de capital de trabajo pues, como se dijo anteriormente, las ventas no tienen como eje principal los inventarios sino la prestación de un servicio.

Con respecto a la rotación de las cuentas por pagar la tabla muestra que es en promedio seis veces o equivalente a sesenta días. No se puede determinar si el resultado es óptimo pues depende de los plazos concedidos por los proveedores, pero sí se puede afirmar que dicha rotación no compromete la liquidez de la empresa ya que está por debajo de la rotación de cartera, en otras palabras, por cada dos veces que se recauda la cartera se hace un pago a los proveedores.

El ciclo de liquidez para el sector Alojamiento entre el primer y el último periodo se redujo significativamente debido a que pasó de noventa y seis días en 2002 a sesenta y nueve días en 2005. Esta disminución indica una mejora importante ya que en el primer año el sector tardaba más de tres meses en convertir en efectivo un peso invertido en inventarios pero para el último periodo sólo tardaba dos meses y una semana. Es necesario tener en cuenta que para



este sector el ciclo de liquidez excede en promedio 20 días a la rotación de las cuentas por pagar lo que implica un esfuerzo de liquidez para las empresas al tener que financiar el capital de trabajo por ese periodo de tiempo.

La anterior relación se ve reflejada en el ciclo de caja el cual tiene en cuenta el plazo otorgado por los proveedores. Éste es en promedio 20 días y ha presentado una reducción substancial al pasar de 35 días en 2002 a 4 en 2005 lo que representa cada vez un menor esfuerzo de liquidez. Es de anotar también que esta mejora se debe a la reducción del ciclo de liquidez puesto que la rotación de las cuentas por pagar se ha mantenido prácticamente constante.

Al analizar en conjunto los anteriores indicadores se observa una situación atípica, pues si bien el sector presenta una alta rotación de cartera e inventarios al tiempo que el ciclo de liquidez se reduce, por otro lado la razón corriente y la prueba ácida no aumentan. Lo anterior implica una posterior revisión detallada de los indicadores de endeudamiento.

Con respecto a la productividad del capital de trabajo operativo, el equipo de investigación puede concluir que hay una tendencia a la baja, pues entre el primer y el último año este dato se ha reducido cerca de un 2,5% al pasar del 14,02 en el año 2002 al 11,45% en 2005. Esta mejoría se debe a que las ventas durante los tres primeros años aumentaron a mayor velocidad que el capital de trabajo, sin embargo, el último año las ventas crecieron un 6% mientras que el capital de trabajo lo hizo en un 12%, por este motivo se ve un aumento entre el año 2004 y el 2005.

No obstante el buen comportamiento de la productividad, es necesario que los administradores velen por el mejoramiento de esta rentabilidad en los próximos periodos ya que no se puede determinar si una inversión del 11% de las ventas sea un indicador idóneo.

### *3.2.2.2 Análisis de indicadores financieros de rentabilidad*

Los indicadores calculados por el equipo de investigación para el sector Alojamiento durante estos años son los siguientes:

Tabla 3.13. Indicadores financieros de rentabilidad el sector Alojamiento

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Margen Bruto	72.61%	72.40%	73.59%	75.30%
Margen Operacional	0.50%	5.31%	6.16%	7.88%
Margen Neto	-2.65%	3.97%	3.73%	6.07%
Rentabilidad Operativa del Activo	0.23%	2.90%	3.46%	4.55%
Rentabilidad del Patrimonio	-0.36%	4.61%	4.61%	6.57%

Fuente: Los autores.

Con respecto al margen bruto se puede apreciar una mejoría de casi 3 puntos porcentuales pasando del 72,61 en el año 2002 al 75,3% en 2005. Este más amplio margen es consecuencia de un mayor aumento de las ventas con relación al incremento del costo de ventas para los tres últimos periodos. El año 2003 los ingresos operacionales aumentaron en un 14,63% mientras los costos de ventas lo hicieron en un 15,51% es por ello que se ve un leve retroceso en este año.

El margen operacional también ha presentado mejoras significativas, pues entre 2002 y 2005 se incrementó en más de 7 puntos porcentuales. Este indicador presenta una mejora continua, pero no deja de ser preocupante su bajo nivel al compararse con los gastos no operacionales. Si bien es cierto que los gastos operacionales han disminuido su participación, en el último año se ve un estancamiento en la reducción de este rubro. No obstante el margen operacional mejora ayudado por la mayor utilidad bruta de dicho año.

Por otro lado es importante destacar que en el año 2005 la utilidad operativa fue mayor a los gastos no operacionales, lo cual permite al sector presentar una mejora en la utilidad antes de impuestos. Este resultado se sustenta en el continuo aumento de la utilidad operativa y de la reducción de los gastos no operacionales. La siguiente tabla permite visualizar lo anteriormente dicho:

Tabla 3.14. Análisis vertical al estado de resultados del sector Alojamiento

	2002	2003	2004	2005
Ingresos Operacionales	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
-Costo de ventas y prestación del servicio	27.4%	27.6%	26.4%	24.7%
UTILIDAD BRUTA	72.6%	72.4%	73.6%	75.3%
-Gastos operacionales	72.1%	67.1%	67.4%	67.4%
UTILIDAD OPERACIONAL	0.5%	5.3%	6.2%	7.9%
+Ingresos no operacionales	7.5%	6.7%	6.8%	6.9%
-Gastos no operacionales	11.5%	8.1%	8.4%	7.3%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-3.5%	3.9%	4.6%	7.4%
Ajustes por inflación	2.9%	2.2%	1.6%	1.2%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS AJUSTADA POR INF.	-0.5%	6.1%	6.1%	8.6%
-Impuesto de renta y complementarios	2.1%	2.1%	2.4%	2.6%
GANANCIAS Y PÉRDIDAS	-2.6%	4.0%	3.7%	6.1%

Fuente: Los autores.

El margen neto se ha recuperado de manera importante puesto que pasó de un valor negativo del 2,65% en el primer año al 6,07 en el año 2005. El mejor dato de este indicador se presentó en el último periodo debido a la reducción del déficit no operacional, que se explicó en el párrafo anterior. Teniendo en cuenta la interpretación de este margen se puede decir que en 2005 por cada 100 pesos vendidos se obtuvo 6 pesos con siete centavos. El peor dato fue en el año 2004 en el cual se rompió la tendencia en la disminución de los gastos no operacionales al presentarse un aumento anormal de este rubro.

A pesar del buen comportamiento de los indicadores de rentabilidad es indispensable revisar las formas de financiación, puesto que los gastos no operacionales son elevados y en un sector que requiere constante inversión en activos fijos lo ideal es encontrar fuentes de financiamiento económicas.

En cuanto a la rentabilidad operativa del activo el sector Alojamiento tiene una rentabilidad del negocio de un 2,78% en promedio, que es baja respecto a la inflación presentada en el periodo de estudio:

Tabla 3.15. ROA del sector Alojamiento e inflación

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
Rentabilidad Operativa del Activo	0.23%	2.90%	3.46%	4.55%
Variación del IPC (Inflación)	6.99%	6.49%	5.50%	4.85%

Fuente: Los autores.

En ningún año la rentabilidad operativa del activo es superior a la inflación, lo cual indica que es un sector que no genera valor para los accionistas puesto que al no alcanzar la inflación, no logra cubrir el costo de la deuda ni del capital y mucho menos de la tasa mínima de retorno requerida.

La rentabilidad del patrimonio ha presentado un comportamiento favorable al pasar de un -0,36% en el año 2002 al 6,57 en el último periodo.

### 3.2.2.3. Análisis de indicadores financieros de endeudamiento

Tabla 3.16. Indicadores financieros de endeudamiento del sector Alojamiento

	2002	2003	2004	2005
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
Endeudamiento Total	38.58%	36.21%	34.76%	35.73%
Endeudamiento Corriente	17.49%	15.59%	14.77%	21.84%
Concentración de la deuda en el Corriente	45.35%	43.05%	42.49%	61.12%
Cobertura de Intereses	0.04	0.65	0.74	1.08

Fuente: Los autores.

En la anterior tabla se puede apreciar que el endeudamiento total y el corriente han venido reduciéndose a pesar de que en el último periodo los dos indicadores tuvieron un leve aumento. El equipo de investigación considera necesario revisar la estructura financiera puesto que el endeudamiento total ni siquiera es el cuarenta por ciento (40%) del total de los recursos y a pesar de ello los gastos no operacionales son bastante elevados. En el caso del endeudamiento corriente se ve en el último periodo un aumento considerable al pasar del 42,49% en 2004 a 61,12 en 2005. Al examinar el pasivo corriente del sector solo hay una cuenta que presenta un comportamiento anormal en este último año la cual corresponde a Anticipos y Avances Recibidos lo que puede representar mayor financiación con capital de los clientes.

Con respecto a la cobertura de intereses se observa una situación bastante crítica a pesar de haber una mejoría considerable. Este indicador durante los tres primeros años es menor a uno (1) lo que quiere decir que la utilidad operativa no logra cubrir la carga financiera de la deuda, o que a pesar de haber un buen margen operativo, los gastos no operacionales son bastante elevados. Para este sector ya se determinó que la utilidad operativa ha tenido un buen comportamiento por lo cual se deduce una vez más que los gastos financieros son altos para la rentabilidad que genera el sector. Tan solo en el último año se presenta una cobertura de interés superior a uno, que se refleja en una mejoría de todo el estado de resultados para el año 2005.

Este indicador también permite ratificar que para los tres primeros años las utilidades netas presentadas se vieron patrocinadas por ingresos extraordinarios y no por la actividad del negocio como tal. El último año la situación se invierte y por ello la cobertura es mayor a uno. Sin embargo, se sugiere a las empresas emprender acciones que fomenten un mejoramiento continuo tanto de la utilidad operativa como una reducción de los gastos no operacionales.

Por todo lo anterior se invita a los administradores a revisar las fuentes de financiamiento. Es aconsejable buscar fuentes de financiación más económicas, revisar el flujo de caja para determinar si se cuenta con capacidad de pago para aumentar la razón deuda-patrimonio y generar un apalancamiento financiero favorable con el fin de obtener una mayor rentabilidad del patrimonio.

### 3.3 Indicador de Perdurabilidad Empresarial

Este equipo de investigación ha decidido aplicar la tercera aproximación desarrollada sobre el IPE desarrollado por los profesores María Andrea Trujillo y Alexander Guzmán.<sup>1</sup>

$$\text{IPE}^* = \text{ROA} + \text{PKTO} + \text{CF}$$

*IPE	→	Indicador de Perdurabilidad Empresarial
ROA	→	Rentabilidad Operativa del Activo
PKTO	→	Productividad del Capital de Trabajo Operativo
CF	→	Contribución Financiera

<sup>1</sup> Para mayor claridad respecto a los antecedentes de este indicador se sugiere al lector consultar los documentos "Indicador de Perdurabilidad Empresarial" y "Avances en el Indicador de Perdurabilidad Empresarial. Aplicación al sector de confecciones", de la colección de documentos de investigación de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario (Guzmán Vásquez, Alexander, et al, 2006).

Al aplicar el IPE a las empresas de los sectores se encontró en casos específicos, que a pesar de que la rentabilidad de la empresa o la contribución financiera fuesen negativas, el tener una productividad del capital de trabajo operativo alta podía llevar a que el IPE estuviese ubicado en los más altos de los sectores. Por ende, se decidió castigar el IPE de cada empresa cuando tuviese rentabilidad operativa del activo negativa o una contribución financiera menor al -0.5% (para que fuese representativo), de tal forma que el IPE es positivo en la medida en que los tres indicadores que lo componen presenten un comportamiento aceptable.

La aplicación del indicador de perdurabilidad empresarial igualmente se hará de manera independiente para el sector Turismo y para el sector Alojamiento.

### 3.3.1. Indicador de Perdurabilidad Empresarial del sector Turismo

A continuación se presentan los datos calculados al aplicar el indicador de perdurabilidad empresarial al sector Turismo:

Tabla 3.17. IPE del sector Turismo

	2002	2003	2004	2005
Rentabilidad Operativa del Activo	-1.38%	1.12%	4.10%	2.56%
Productividad del Capital de Trabajo Operativo	504.06%	455.82%	540.03%	574.37%
Contribución Financiera	0.51%	14.85%	15.40%	12.30%
IPE	-503.19%	471.79%	559.54%	589.23%

Fuente: Los autores.

En esta tabla se puede apreciar que el sector ha tenido un mejoramiento continuo de este indicador. Este incremento de más del 200% entre el primer y el último año implica que las empresas han mejorado notablemente. El mejor año de gestión corporativa fue 2005 ya que en este periodo el indicador alcanzó el mayor nivel con un 589,23%. Al aplicar el indicador individualmente se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3.18. Empresas con mejor IPE en el sector Turismo años 2002 y 2003

	2002	2003	2004	2005
2002				
PROMOTORA DE TURISMO SANTIAGO DE CALI LTDA.	2.48%	1147.51%	37.32%	1187.30%
UNIÓN DE REPRESENTACIONES LTDA.	0.81%	830.46%	7.31%	838.58%
RAFAEL ESPINOSA G Y CIA. S. EN C.	2.32%	639.51%	1.90%	643.73%
DUQUE ESCOBAR Y CIA. S. EN C. VIAJES CHAPINERO	7.60%	549.03%	0.56%	557.19%
VIAJES OGANESOFF CALI LTDA.	9.32%	467.91%	5.95%	483.18%
TURISMO Y CARGA URABÁ LTDA.	24.65%	430.03%	28.10%	482.78%
EXCURSIONES TURÍSTICAS EXTUR LTDA.	0.64%	440.15%	16.17%	456.97%
VIAJES ATLAS LTDA.	0.69%	358.96%	11.23%	370.88%
GEMA TOURS LTDA.	3.28%	348.11%	3.75%	355.14%
VIAJES PREMIER LTDA.	2.88%	201.49%	1.14%	205.51%
SECTOR	-1.38%	504.06%	0.51%	-503.19%
2003				
DUQUE ESCOBAR Y CIA. S. EN C. VIAJES CHAPINERO	9.61%	1161.22%	5.45%	1176.28%
UNION DE REPRESENTACIONES LTDA.	1.61%	716.70%	28.88%	747.19%
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S.A.	2.96%	709.51%	25.42%	737.88%
PROMOTORA DE TURISMO SANTIAGO DE CALI LTDA.	7.02%	602.27%	35.13%	644.41%
VIAJES OGANESOFF CALI LTDA.	11.05%	474.85%	3.90%	489.80%
EXCURSIONES TURÍSTICAS EXTUR L ALIANXA LTDA.	5.45%	437.56%	-0.37%	442.64%
GEMA TOURS LTDA.	8.96%	366.70%	2.47%	378.14%
TURISMO Y CARGA URABÁ LIALINXA LTDA.	12.17%	206.32%	34.65%	253.14%
ÁLVARO VÉLEZ Y CIA. LTDA.	12.97%	159.29%	7.73%	179.99%
ESCOBAR OSPINA & CIA. LTDA.	24.38%	138.98%	0.10%	163.46%
SECTOR	1.12%	455.82%	14.85%	471.79%

Fuente: Los autores.

En esta tabla se pueden observar los datos de las diez mejores empresas del sector; la mayoría de ellas incrementaron la rentabilidad del activo, la productividad del capital de trabajo y alcanzaron un apalancamiento financiero favorable más alto. Lo anterior permite concluir que entre los años 2002 y 2003 las perspectivas de perdurar en el tiempo aumentaron debido a mejores gestiones administrativas las cuales se manifiestan en más altas rentabilidades de los activos lo que a su vez incide en un mejor apalancamiento, en optimización del capital de trabajo y en un mejor manejo de la estructura financiera.

Cabe resaltar que entre los dos años los tres componentes del indicador de perdurabilidad empresarial tuvieron avances considerables a excepción de

la productividad del capital. Por un lado, la rentabilidad del activo creció el ciento ochenta por ciento (180%) al pasar de -1,38% al 1,12; la productividad decreció cerca del 9% pasando del 504,06 en 2002 al 455,82% en 2003 y la contribución financiera creció substancialmente al pasar del 0,51% al 14,85%, lo que representa un avance de más del 2.800%.

Para los años siguientes los datos calculados por el grupo de investigación son:

Tabla 3.19. Empresas con mejor IPE en el sector Turismo años 2004 y 2005

	2002	2003	2004	2005
<b>2004</b>				
PROMOTORA DE TURISMO SANTIAGO DE CALI LTDA.	13.18%	1243.86%	2.28%	1259.32%
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S.A.	10.52%	807.47%	20.91%	838.90%
DUQUE ESCOBAR Y CIA. S. EN C. VIAJES CHAPINERO	10.26%	591.15%	8.31%	609.73%
EXCURSIONES TURÍSTICAS EXTUR L ALIANXA LTDA.	4.50%	423.29%	3.25%	431.04%
GEMA TOURS LTDA.	5.18%	336.45%	4.38%	346.01%
TURISMO Y CARGA URABÁ L'ALINXA LTDA.	4.77%	287.46%	1.43%	293.66%
ÁLVARO VÉLEZ Y CIA LTDA.	11.20%	255.35%	7.77%	274.31%
COLMUNDO LTDA.	-53.68%	90.55%	87.46%	-124.33%
JETOURS CIA LTDA.	-0.17%	134.80%	-1.51%	-133.12%
AGENCIA DE VIAJES HORIZONTES LTDA.	-7.01%	115.95%	34.65%	-143.58%
SECTOR	4.10%	540.03%	15.40%	559.54%
<b>2005</b>				
CONTACTOS LTDA.	3.22%	990.04%	0.60%	993.86%
CARLSON WAGONLIT COLOMBIA S.A.	2.69%	758.26%	65.04%	825.99%
COLMUNDO LTDA.	7.50%	593.62%	9.51%	610.62%
ÁLVARO VÉLEZ Y CIA LTDA.	11.02%	432.11%	16.02%	459.15%
DUQUE ESCOBAR Y CIA. S. EN C. VIAJES CHAPINERO	6.72%	400.68%	13.60%	421.00%
EXCURSIONES TURÍSTICAS EXTUR L ALIANXA LTDA.	4.51%	369.19%	2.70%	376.40%
MAYATUR S.A.	1.93%	271.07%	0.93%	273.93%
GEMA TOURS LTDA.	8.82%	247.52%	8.75%	265.10%
REPRESENTACIONES AVIA LTDA.	-83.43%	0.00%	123.09%	-39.66%
ESCOBAR OSPINA & CIA. LTDA.	24.18%	122.14%	-1.98%	-144.34%
SECTOR	2.56%	574.37%	12.30%	589.23%

Fuente: Los autores.

En la anterior tabla se puede apreciar el ya mencionado mejoramiento continuo de las prácticas empresariales. Para estos dos años el indicador mejoró



no en la misma proporción que en los dos primeros periodos, sin embargo, lo importante a tener en cuenta por parte de los propietarios e inversionistas es el aumento de las expectativas de permanencia a lo largo del tiempo, lo que se ve reflejado en una variación positiva del indicador entre los periodos.

A pesar de que en términos generales los resultados son aceptables, es necesario tener presente que lo que permitió este avance fue el aumento de la productividad del capital de trabajo operativo la cual se incrementó en seis por ciento (6%) aproximadamente. Esto se deduce al observar las cifras del sector en las que la rentabilidad del activo retrocedió cerca de dos puntos porcentuales (2%) y la contribución financiera un poco más de tres por ciento (3%).

También cabe resaltar que de las diez primeras empresas en el año 2002, siete (7) se mantuvieron en este ranking para el siguiente año, para 2004 sólo quedaron cinco (5) y en 2005 solo se contaban 3 de las 10 primeras. Esto muestra que si bien es cierto que el indicador ha mejorado, también lo es que las empresas no son constantes en sus políticas, gestiones o prácticas empresariales.

### 3.3.2. Indicador de Perdurabilidad Empresarial del sector Alojamiento

La siguiente tabla presenta los datos calculados para el sector al aplicar el indicador de perdurabilidad:

Tabla 3.20. IPE del sector Alojamiento

	2002	2003	2004	2005
Rentabilidad Operativa del Activo	0.23%	2.90%	3.46%	4.55%
Productividad del Capital de Trabajo Operativo	713.19%	856.54%	919.69%	873.60%
Contribución Financiera	-0.59%	1.71%	1.15%	2.02%
IPE	-712.83%	861.15%	924.30%	880.17%

Fuente: Los autores.

Se observa que el indicador presenta un mejoramiento durante los tres primeros años, pero en el último retrocede básicamente por la caída de la productividad del capital de trabajo operativo. No obstante entre 2002 y 2005 hay un incremento significativo al pasar de -712.83 en el primer periodo a 880.17% en el último año lo cual significa una variación del 224% en un cuatrienio.

Los resultados del análisis individual para el sector en los cuatro años son los siguientes:

Tabla 3.21. Empresas con mejor IPE en el sector Alojamiento años 2002 y 2003

	2002	2003	2004	2005
<b>2002</b>				
TURISMO ILUJAP S.A.	0.34%	7200.49%	0.23%	7201.07%
INTERVAL INTERNATIONAL DE COLOMBIA S.A.	14.11%	3227.51%	64.14%	3305.76%
IROTAMA S.A.	0.50%	2153.73%	3.53%	2157.76%
HOTELES CHARLESTON S.A.	6.56%	1790.87%	14.79%	1812.22%
PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	22.06%	1631.97%	9.20%	1663.24%
HOTELES HAMILTON COURT S.A.	13.61%	1436.16%	12.49%	1462.25%
CAMINO DEL POBLADO S.A.	27.30%	1262.62%	21.49%	1311.41%
CASINOS Y SERVICIOS DEL CARIBE S.A.	2.20%	1284.45%	8.16%	1294.81%
HOTEL DANN CARLTON MEDELLÍN S.A.	13.33%	1185.15%	77.15%	1275.63%
HOTELES AVENIDA DEL DORADO S.A.	10.58%	1191.84%	52.08%	1254.51%
SECTOR	0.23%	713.19%	-0.59%	-712.83%
<b>2003</b>				
MORRISON S.A.	26.52%	8954.10%	9.70%	8990.32%
INTERVAL INTERNATIONAL DE COLOMBIA S.A.	29.68%	7199.36%	62.19%	7291.23%
TURISMO ILUJAP S.A.	1.57%	5089.39%	-0.36%	5090.60%
HOTELES CHARLESTON S.A.	7.60%	2504.12%	21.55%	2533.27%
HERMANAS EDERY STRELEC & CIA. S.C.S.	2.55%	2359.16%	52.71%	2414.42%
HOTELES PORTÓN S.A.	3.14%	2203.07%	1.90%	2208.11%
IROTAMA S.A.	0.67%	1898.44%	4.47%	1903.58%
PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	28.06%	1744.15%	7.54%	1779.75%
CAMINO DEL POBLADO S.A.	18.19%	1537.79%	19.13%	1575.12%
HOTEL DANN CARLTON MEDELLÍN S.A.	14.37%	1413.84%	52.05%	1480.26%
SECTOR	2.90%	856.54%	1.71%	861.15%

Fuente: Los autores.

En este cuadro se ve claramente una mejoría de cada uno de los componentes del IPE. El avance más importante se dio a nivel de la rentabilidad operativa del activo con una variación de más del 1.100% al pasar de un 0,23% en 2002 a un 2,9 en 2005. A pesar de ser baja en términos absolutos, en términos relativos es una cifra importante. A nivel general el IPE tuvo un incremento de aproximadamente un 220%.

Tabla 3.22. Empresas con mejor IPE en el sector Alojamiento años 2002 y 2003

	2002	2003	2004	2005
2004				
INVERSIONES MEJASI LIMITADA	0.14%	5539.11%	2.74%	5542.00%
INTERVAL INTERNATIONAL DE COLOMBIA S.A.	30.92%	2921.47%	33.29%	2985.68%
HOTEL PARQUE ROYAL LTDA.	20.00%	2632.61%	6.84%	2659.45%
HOTEL ANDINO ROYAL LTDA.	19.19%	2536.19%	1.34%	2556.73%
HOTELES CHARLESTON S.A.	14.10%	2493.39%	19.97%	2527.46%
IROTAMA S.A.	1.85%	2228.09%	3.64%	2233.57%
PROMOCIONES ATLAS S.A.	0.49%	2108.08%	0.59%	2109.16%
HOTEL LA BOHEME LTDA.	7.48%	1767.95%	0.21%	1775.64%
COMPAÑIA HOTELERA DE CARTAGENA DE INDIAS S.A.	5.25%	1735.30%	0.50%	1741.05%
CAMINO DEL POBLADO S.A.	17.00%	1709.66%	3.50%	1730.17%
SECTOR	3.46%	919.69%	1.15%	924.30%
2005				
INTERVAL INTERNATIONAL DE COLOMBIA S.A.	29.42%	3817.93%	31.81%	3879.16%
HOTEL ANDINO ROYAL LTDA.	21.19%	3671.48%	1.27%	3693.94%
HERMANAS EDERY STRELEC & CIA. S.C.S.	3.56%	2957.17%	22.13%	2982.86%
HOTELES CHARLESTON S.A.	11.64%	2670.17%	23.64%	2705.46%
HOTEL LA BOHEME LTDA.	12.23%	2435.94%	2.24%	2450.41%
HOTEL PARQUE ROYAL LTDA.	18.50%	2393.69%	12.81%	2424.99%
INVERSIONES MEJASI LIMITADA	1.83%	2244.19%	5.57%	2251.59%
PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	22.36%	2206.69%	17.22%	2246.27%
PROMOTORA DE HOTELES MEDELLÍN S.A.	2.95%	2198.24%	3.83%	2205.02%
CAMINO DEL POBLADO S.A.	16.93%	1589.49%	38.54%	1644.96%
SECTOR	4.55%	873.60%	2.02%	880.17%

Fuente: Los autores.

En la tabla correspondiente a los dos últimos años se observan incrementos importantes aunque no son tan significativos. Con excepción de la productividad del capital de trabajo los otros dos componentes presentaron mejorías. Sin embargo, el IPE de 2005 decreció cerca del 5% con respecto al año anterior debido a la disminución de este componente.

Comparando las 10 mejores empresas de 2002 con las 10 mejores del último año se identificaron 3 firmas que se mantuvieron en el ranking. Esto indica que las empresas de este sector tampoco son persistentes en la aplicación de sus prácticas empresariales.

## 3.4 Indicadores estratégicos

Como complemento al análisis financiero se hace necesario aplicar pruebas estratégicas que permitan evaluar el comportamiento de los sectores. Para ello se presentan en este documento los cálculos y la interpretación del hacinamiento cuantitativo y de los índices de erosión de la estrategia y productividad.

### 3.4.1. Explicación de los indicadores estratégicos

Dos pruebas serán aplicadas a los sectores; la primera de ellas es el hacinamiento cuantitativo que tiene como finalidad determinar el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico. Son varios los pasos requeridos para realizarla.

#### *Paso 1. Selección del indicador financiero*

Es necesario identificar un indicador financiero que permita evaluar el comportamiento del sector estratégico.<sup>2</sup> Para los sectores estudiados se hará uso del ROA y del IPE.

#### *Paso 2. Aplicación de cálculos estadísticos*

Luego se procede a realizar los siguientes cálculos estadísticos al indicador o indicadores seleccionados: tercer cuartil, media, mediana, desviación estándar para cada uno de los años.

#### *Paso 3. Ubicación de las empresas por zonas de hacinamiento<sup>3</sup>*

Realizados esos cálculos se deben clasificar las empresas por zonas de hacinamiento dependiendo de los resultados encontrados, utilizando los siguientes criterios de clasificación:<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Se define sector estratégico como el conjunto de empresas que compiten de forma directa, cuya competencia se encuentra limitada por las fuerzas del mercado (sus proveedores, sus compradores, los bienes sustitutos o complementarios que los afecten y el nivel de rivalidad que se encuentre presente).

<sup>3</sup> La separación por intervalos o zonas permite identificar qué tan lejos o cerca se encuentra alguna empresa del tercer cuartil. El utilizar intervalos en ocasiones muy grandes impide efectuar un análisis detallado por empresa.

<sup>4</sup> En algunos casos la determinación de las zonas de desempeño no sigue la secuencia indicada en la que el tercer cuartil es mayor que la media o mediana, puede ocurrir que el mayor valor obtenido es el de la media.

Zona 1: empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil.

Zona 2: empresas con indicador positivo menor al tercer cuartil.

Zona 3: empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado.

#### *Paso 4. Graficación de zonas e indicadores estadísticos*

Clasificadas las empresas en las diferentes zonas es necesario plasmar la información gráficamente para mejor visualización del analista. Se elaborarán dos gráficos, el primero que identifique la evolución del tercer cuartil y la media en los cinco años estudiados, y un segundo gráfico que permita conocer la ubicación de las empresas en las cinco zonas de hacinamiento.<sup>5</sup>

Como segunda prueba estratégica se realiza el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad. La erosión de la estrategia es una patología sufrida por las empresas que indica que en su afán de mostrar utilidades recurren a la disminución de los costos de manera repetitiva afectando el futuro de la misma. Se puede determinar porque de manera continua el factor de variación de la utilidad supera al factor de variación de los ingresos. El equipo investigador considera que a partir de un cociente de relación superior a 1,1 se presenta erosión de la estrategia.

La erosión de la productividad se genera cuando el factor de variación de los ingresos supera al factor de variación de la utilidad, y su cociente de relación es superior a 1,1. La empresa no tiene problemas para vender, sin embargo, está siendo ineficiente internamente y los márgenes son cada vez más bajos. Este tipo de empresas tiene por lo tanto problemas de manejo de recursos.

Para calcular los índices de erosión se realizan los siguientes pasos:

#### *Paso 1. Cálculo de los deltas utilidad e ingreso*

Se utiliza como año de referencia el primero del análisis y se establece la variación entre los diferentes años en forma porcentual, para los ingresos, la utilidad y los costos.

---

En ese caso los límites de las zonas se determinan por la secuencia de menor a mayor de las medidas estadísticas. Ejemplo: si el tercer cuartil de un año fue del 5 y la media del 6,5%, las empresas de desempeño superior se encuentran a la derecha de la media.

<sup>5</sup> Para identificar el grado de hacinamiento cuantitativo, en el caso de tener pocas empresas, puede utilizarse un gráfico radial que permita observar la concentración de las empresas en cada período de análisis.

### *Paso 2. Cálculo de los índices*

Una vez se obtienen los deltas utilidad e ingreso, se determina la relación utilidad/ingreso, que conduce al índice de erosión estratégica; por su parte, la relación ingreso/utilidad permite hallar el índice de erosión de la productividad. Ambas relaciones se presentan en número de veces, indicando el cambio que presenta la utilidad respecto al ingreso y viceversa.

### *Paso 3. Graficación de la información obtenida*

Es necesario presentar los gráficos en los que se visualicen los deltas de utilidad e ingreso en porcentaje y en veces para los años objeto de estudio. Como complemento se recomienda graficar el comportamiento de los costos de la empresa,<sup>6</sup> situación que permite completar el análisis del índice de erosión de la productividad.

## 3.4.2 indicadores estratégicos para el sector Turismo

A continuación se aplican las pruebas descritas para el sector Turismo en el periodo estudiado.

### *3.4.2.1. Cálculo del hacinamiento cuantitativo en el sector Turismo*

El hacinamiento cuantitativo se calcula desde la perspectiva del ROA y del IPE. La siguiente tabla presenta los datos de estos dos indicadores para las empresas del sector Turismo entre los años 2002 y 2005.

---

<sup>6</sup> Para calcular el delta de los costos se recomienda establecer el nivel costos y gastos operacionales de la empresa, para ello realice la operación: ingresos operacionales – utilidad operacional.

Tabla 3.23. ROA e IPE en el sector Turismo entre los años 2002 y 2005

NIT	Compañía	2002			2003			2004			2005		
		ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE
800000441	TURISMO Y CARGA URABÁ LTDA.	24.65%	482.78%	12.17%	253.14%	4.77%	293.66%	6.26%	293.66%	6.26%	293.66%	6.26%	-170.44%
800008947	GEMA TOURS LTDA.	3.28%	355.14%	8.96%	378.14%	5.18%	346.01%	8.82%	346.01%	8.82%	346.01%	8.82%	265.10%
800011232	CONTACTOS LTDA.	-25.38%	-370.21%	-34.56%	-411.63%	-5.16%	-697.33%	3.22%	-697.33%	3.22%	-697.33%	3.22%	993.86%
800014694	COL MUNDO LTDA.	-23.23%	-62.81%	-25.09%	-81.97%	-53.68%	-124.33%	7.50%	-124.33%	7.50%	-124.33%	7.50%	610.62%
800024557	OPTIMA S.A.	-21.50%	-428.99%	-32.31%	-560.84%	-30.00%	-599.33%	-2.52%	-599.33%	-2.52%	-599.33%	-2.52%	-749.53%
800026989	PROMOTORA DE TURISMO SANTIAGO DE CALI LTDA.	2.48%	1187.30%	7.02%	644.41%	13.18%	1259.32%	11.02%	1259.32%	11.02%	1259.32%	11.02%	-1938.48%
800028337	VIAJES ATLAS LTDA.	0.69%	370.88%	0.48%	-485.10%	-6.30%	-384.11%	-13.75%	-384.11%	-13.75%	-384.11%	-13.75%	-697.31%
800037896	OLIVERIO TOURS LTDA.	-1.37%	-2131.04%	7.50%	-2648.20%	2.23%	-2062.87%	-0.29%	-2062.87%	-0.29%	-2062.87%	-0.29%	-622.14%
800043527	VIAJES OGANESOFF CALI LTDA.	9.32%	483.18%	11.05%	136.74%	6.14%	-271.40%	11.10%	-271.40%	11.10%	-271.40%	11.10%	-363.60%
800043852	AGENCIA DE VIAJES HORIZONTES LTDA.	25.73%	-202.07%	2.89%	489.80%	-7.01%	-143.58%	-15.88%	-143.58%	-15.88%	-143.58%	-15.88%	-166.94%
800045422	UNIÓN DE REPRESENTACIONES LTDA.	0.81%	838.58%	1.61%	747.19%	-8.88%	-560.98%	-13.07%	-560.98%	-13.07%	-560.98%	-13.07%	-560.17%
800045438	ÁLVARO VÉLEZ Y CIA LTDA.	8.46%	189.17%	12.97%	179.99%	11.20%	274.31%	11.02%	274.31%	11.02%	274.31%	11.02%	459.15%
800048373	SOCIEDAD DE EXPLOTACIÓN TURÍSTICA DE COLOMBIA S.A.	-33.45%	-743.83%	-22.06%	-402.95%	-19.86%	-834.88%	2.69%	-834.88%	2.69%	-834.88%	2.69%	825.99%
800053969	ESCOBAR OSPINA & CIA LTDA.	2.49%	134.17%	24.38%	163.46%	17.10%	-146.34%	24.18%	-146.34%	24.18%	-146.34%	24.18%	-144.34%
800059608	INVERSIONES CUJAR TURISMO LTDA.	12.36%	-1877.28%	11.45%	-1905.44%	7.71%	-824.58%	10.47%	-824.58%	10.47%	-824.58%	10.47%	-2310.21%
800064784	REPRESENTACIONES AVIA LTDA.	2.78%	-434.99%	-2327.49%	-3634.81%	-86.93%	-4720.97%	-83.43%	-4720.97%	-83.43%	-4720.97%	-83.43%	-39.66%
800069933	VIAJES Y EXCURSIONES TURÍSTICAS EJECUTIVOS TOURS LTDA.	7.60%	557.19%	4.47%	-417.98%	5.21%	-482.53%	8.24%	-482.53%	8.24%	-482.53%	8.24%	-663.65%

Continúa

NIT	Compañía	2002			2003			2004			2005		
		ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE		
800080027	DUQUE ESCOBAR Y CIA. S. EN C. VIAJES CHAPINERO	-2.72%	-188.20%	9.61%	1176.28%	10.26%	609.73%	6.72%	421.00%				
800081507	JETOURS Y CIA. LTDA.	0.64%	456.97%	-7.02%	-140.38%	-0.17%	-133.12%	-17.20%	-554.24%				
800082019	EXCURSIONES TURISTICAS EXTUR LTDA.	-1.59%	-243.38%	5.45%	442.64%	4.50%	431.04%	4.51%	376.40%				
800082933	MAYATUR S.A.	-6.80%	-281.20%	4.60%	162.49%	4.80%	-254.47%	1.93%	273.93%				
800098598	COLOMBIAN TOURIST LTDA.	-1.08%	-1085.86%	-2.87%	-327.10%	-5.72%	-316.57%	-0.00%	-511.38%				
800120198	AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S.A.	2.32%	643.73%	2.96%	737.88%	10.52%	838.90%	-0.39%	-953.38%				
800122420	RAFAEL ESPINOSA G Y CIA. S. EN C.	19.33%	-572.65%	-6.54%	-408.19%	-1.06%	-493.89%	-4.34%	-714.68%				
800130149	VICTORIA EXPRESS LTDA.	2.88%	205.51%	10.56%	-317.87%	14.85%	-460.80%	-5.39%	-373.41%				
800138743	VIAJES PREMIER LTDA.	-8.19%	-272.06%	-29.11%	-516.67%	-4.16%	-698.02%	-15.62%	-1743.45%				
800155127	SWISSANDINA TURISMO S.A.	-45.65%	-23849.53%	-8.22%	-482.93%	-21.94%	-593.95%	-16.98%	-377.74%				
	TOTAL DEL SECTOR	-1.38%	-503.19%	1.12%	471.79%	4.10%	559.54%	2.56%	589.23%				

Fuente: Los autores.



A continuación se presentan las pruebas estadísticas realizadas a la tabla anterior:

Tabla 3.24. Cálculos estadísticos ROA sector Turismo 2002-2005

ROA	2002	2003	2004	2005
Media	-1.67%	-87.30%	-4.94%	-2.64%
Mediana	0.81%	2.96%	2.23%	1.93%
Tercer cuartil	5.44%	9.28%	6.92%	7.87%
Desviación estándar	16.36%	447.96%	22.41%	19.27%
Coefficiente de variación	-978.67%	-513.12%	-454.02%	-730.86%

Fuente: Los autores.

En la anterior tabla podemos observar que la media del ROA no ha tenido un comportamiento con una tendencia definida. Entre el año 2002 y el 2003 la media retrocede más de 85 puntos porcentuales de los cuales para 2004 recupera casi 80, sin embargo, entre el primer y el último año la media solo pierde un 1% al pasar de un -1,67 en 2002 a un -2.64% en 2005; cabe resaltar que ningún año presenta una media positiva. Por otro lado, al analizar el tercer cuartil se observa una situación menos crítica ya que entre el primer y el último periodo la rentabilidad del sector avanza cerca del 2% ya que en el año 2002 se encontraba en un 5,44% y en el año 2005 en un 7,87.

Tabla 3.25. Cálculos estadísticos IPE sector Turismo 2002-2005

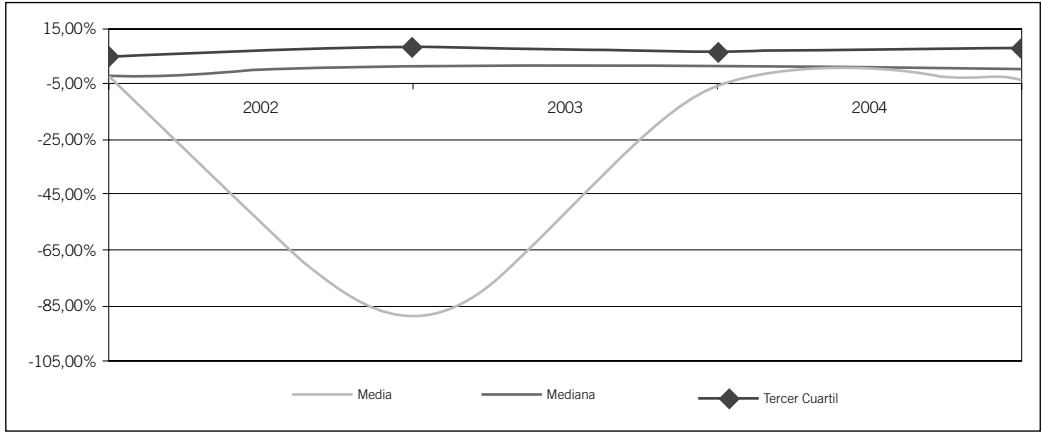
IPE	2002	2003	2004	2005
Media	-994.06%	-267.77%	-398.19%	-349.21%
Mediana	-188.20%	-140.38%	-316.57%	-373.41%
Tercer cuartil	413.92%	315.64%	74.99%	269.51%
Desviación estándar	4628.18%	1028.93%	1072.70%	790.11%
Coefficiente de variación	-465.59%	-384.25%	-269.40%	-226.26%

Fuente: Los autores.

Esta tabla permite identificar un avance significativo en la media del IPE de más del 65%, no obstante, es necesario seguir mejorando las prácticas empresariales ya que para ningún periodo la media es positiva. Por otro lado, la mediana y el tercer cuartil presentan retrocesos importantes entre el primer y el último periodo. La mediana pasó del -188.2% al -373.41 y el tercer cuartil, del 413,92% al 269,51, lo cual representa una disminución del 98 y del 35% respectivamente.

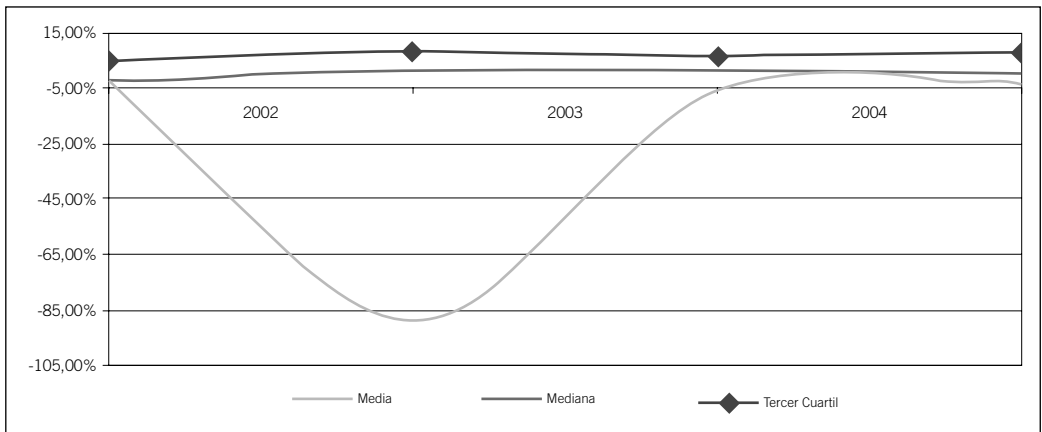
En las siguientes graficas se puede visualizar claramente el comportamiento del sector:

Gráfico 3.1. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA sector Turismo años 2002-2005



Fuente: Los autores.

Gráfico 3.2. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del IPE sector Turismo años 2002-2005



Fuente: Los autores.

Al analizar las graficas anteriores se puede determinar que del total de 26 empresas para todos los años con excepción de 2003 la mayoría de las empresas se encuentra en la zona tres o zona de estado tanático, la cual es

una zona de desempeño mediocre; el número de empresas que conforman la zona 3 entre el primer y el último año aumentó y como la zona de desempeño superior mantiene un mismo número de empresas se puede concluir que algunas han desmejorado en cuanto a su desempeño.

Las siguientes tablas presentan la información de manera detallada:

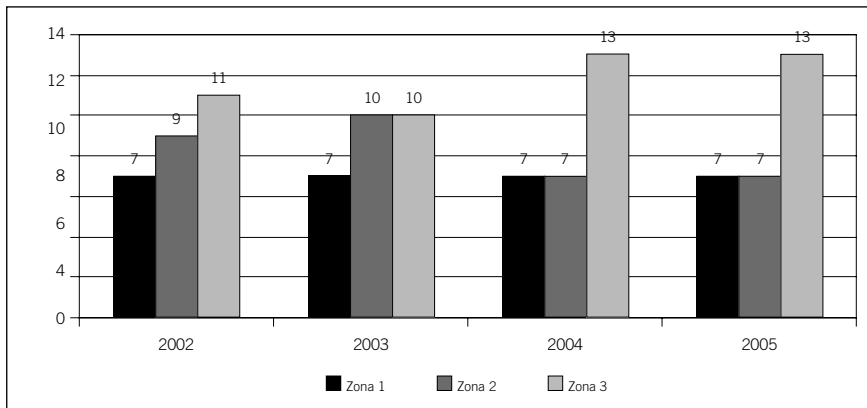
Tabla 3.26. Ubicación de las empresas por zonas de desempeño según el ROA

ROA	2002	2003	2004	2005
Zona 1- Desempeño superior	7	7	7	7
Zona 2 - Desempeño medio	9	10	7	7
Zona 3 - Estado tanático	11	10	13	13
Total	27	27	27	27

Zona 1	ROA mayor al tercer cuartil.
Zona 2	ROA positivo menor a tercer cuartil.
Zona 3	ROA negativo.

Fuente: Los autores.

Gráfico 3.3. Evolución de las zonas de desempeño según el ROA 2002-2005



Fuente: Los autores.

Tabla 3.27. Ubicación de las empresas por zonas de desempeño según el IPE

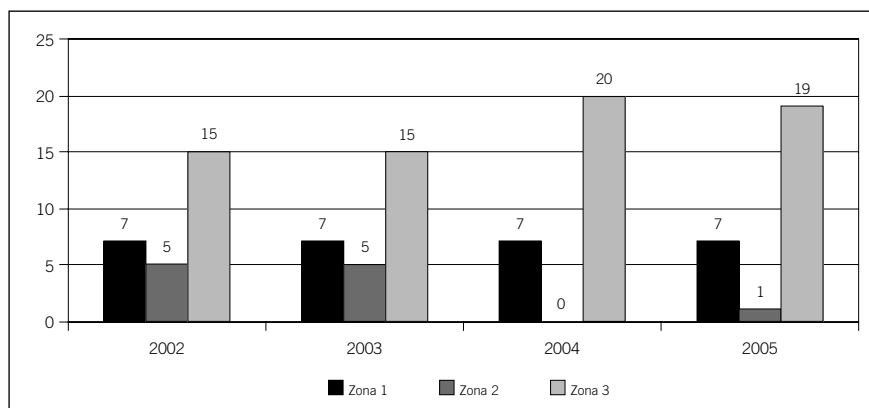
IPE	2002	2003	2004	2005
Zona 1- Desempeño superior	7	7	7	7
Zona 2 - Desempeño medio	5	5	0	1
Zona 3 - Estado tanático	15	15	20	19
Total	27	27	27	27

Zona 1	IPE mayor al tercer cuartil.
Zona 2	IPE positivo menor a tercer cuartil.
Zona 3	IPE negativo.

Fuente: Los autores.

Gráfico 3.4. Evolución de las zonas de desempeño según el IPE 2002-2005



Fuente: Los autores.

Las anteriores graficas y tablas reflejan que el sector tiene un hacinamiento en la zona de desempeño mediocre, es decir, alrededor de la media. Según el ROA en promedio 12 empresas se encuentran en esta zona durante los cuatro años lo que es una cifra superior al 40% del total de 26 empresas. Según el IPE la situación es más crítica ya que en la de estado tanático se hallan en promedio 17 empresas, equivalente al 65% del total.

Ahora se procede a realizar los cálculos de los índices de erosión para ratificar o desmentir los resultados encontrados en el análisis de hacinamiento.

### 3.4.2.2. Cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad

La siguiente tabla muestra los consolidados de utilidad operativa e ingresos operacionales para el sector Turismo entre los años 2002 y 2005.

Tabla 3.28. Información financiera del sector Turismo años 2002-2005 (datos en millones de pesos)

	2002	2003	2004	2005
Ingresos operaciones	92,881,120	98,415,010	108,565,039	108,437,603
Utilidad operacional	-1,148,948	1,036,346	4,101,035	2,662,909

Fuente: Los autores.

Al calcular los deltas de estos dos rubros en diferentes periodos se encontró que entre los años 2002 y 2003 la utilidad presentó un incremento del 190,20% mientras que los ingresos aumentaron en un 5,96%. Entre 2003 y 2004 la utilidad presentó una variación significativa de más del 295% y sin embargo, los ingresos se incrementaron en tan solo 10,31%. El último periodo 2004-2005 la tendencia se rompe y se presentan retrocesos en ambos rubros, en utilidades de -35,07% y en ingresos de -0,12%. En pocas palabras se concluye para el último periodo que los ingresos muestran un mejor desempeño en comparación con la utilidad operativa, indicando menores márgenes en el estado de resultados.

Tabla 3.29. Variación porcentual de los ingresos y la utilidad operacional en el sector Turismo años 2002-2005

	2002 - 2003	2003 - 2004	2004-2005
Delta Ingresos	5.96%	10.31%	-0.12%
Delta utilidad	190.20%	295.72%	-35.07%

Fuente: Los autores.

Al calcular los índices de erosión se encuentra que a lo largo del periodo en estudio el sector no presenta erosión de la productividad salvo en el último año. Inclusive el indicador es muy inferior a 1,1 en los dos primeros periodos analizados ya que nunca supera el 0,4. Esta situación es reflejo del mejor desempeño de las utilidades operativas en comparación con los ingresos.

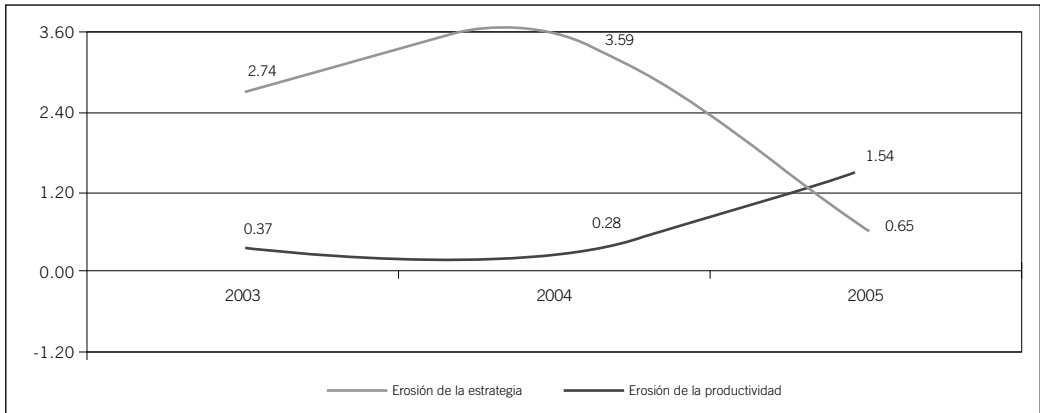
En cuanto a la erosión de la estrategia se observa que el sector trabaja con márgenes operativos realmente altos o sostiene sus utilidades a través de gastos importantes para el desarrollo estratégico del negocio. Entre los años 2002 y 2005 el indicador presenta comportamientos representativamente altos para 2003 y 2004. Estos datos permiten concluir que al interior de las empresas de este sector en promedio se está presentando una situación de erosión estratégica.

Tabla 3.30. Relación utilidad/ingresos e ingreso/utilidad en el sector Turismo años 2002-2005

	2003	2004	2005
Erosión de la estrategia	2.74	3.59	0.65
Erosión de la productividad	0.37	0.28	1.54

Fuente: Los autores.

Gráfico 3.5. Erosión de la estrategia y erosión de la productividad para el sector Turismo 2002-005



Fuente: Los autores.

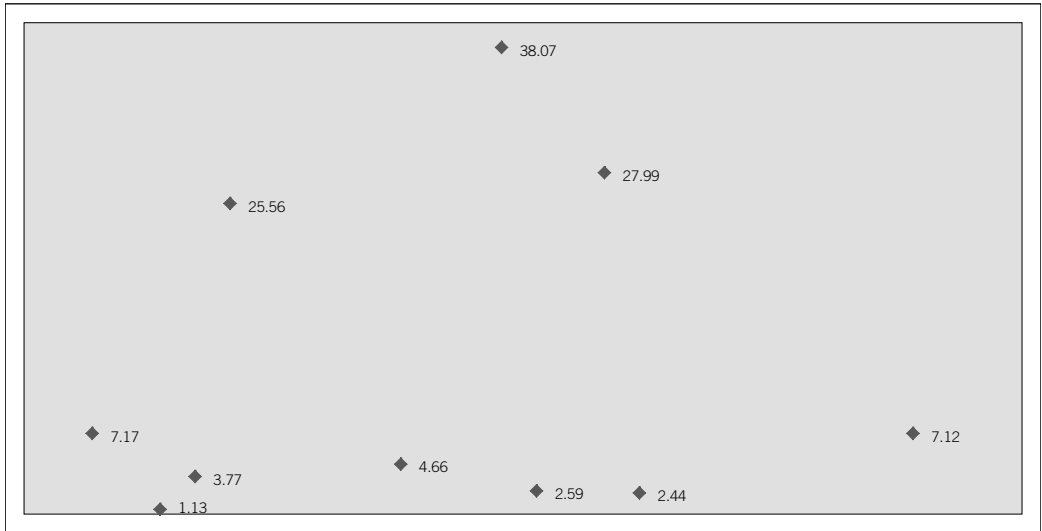
Con el fin de realizar un análisis más preciso se detalla a continuación un estudio teniendo en cuenta la información de cada una de las empresas que conforman el sector. Esta desagregación permitirá identificar casos particulares con altos niveles de erosión.

Tabla 3.31. Erosión de la estrategia y de la productividad en el sector Turismo entre los años 2002 y 2005

Compañía	EROSION ESTRATEGIA			EROSION PRODUCTIVIDAD		
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2002-2003	2003-2004	2004-2005
TURISMO Y CARGA URABÁ LTDA.	-2.41	-18.04	-1.02	-0.41	-0.06	-0.98
GEMA TOURS LTDA.	7.17	-0.95	11.32	0.14	-1.06	0.09
CONTACTOS LTDA.	-5.27	-1.50	-2.38	-0.19	-0.66	-0.42
COLMUNDO LTDA.	1.13	13.35	-0.11	0.88	0.07	-8.79
OPTIMA S.A.	3.77	-0.07	-3.73	0.27	-14.26	-0.27
PROMOTORA DE TURISMO SANTIAGO DE CALI LTDA.	25.56	9.36	3.24	0.04	0.11	0.31
VIAJES ATLAS LTDA.	-0.43	89.83	-20.41	-2.35	0.01	-0.05
OLIVERIO TOURS LTDA.	-11.23	-9.26	2.75	-0.09	-0.11	0.36
VIAJES OGANESOFF CALI LTDA.	1.01	20.41	-43.19	0.99	0.05	-0.02
AGENCIA DE VIAJES HORIZONTES LTDA.	-65.61	-0.02	1.59	-0.02	-47.17	0.63
UNIÓN DE REPRESENTACIONES LTDA.	4.66	-109.54	4.94	0.21	-0.01	0.20
ÁLVARO VÉLEZ Y CIA LTDA.	-5.41	1.14	0.59	-0.18	0.88	1.68
SOCIEDAD DE EXPLOTACIÓN TURÍSTICA DE COLOMBIA	0.13	-1.96	23.27	7.74	-0.51	0.04
ESCOBAR OSPINA & CIA LTDA.	38.07	5.37	3.01	0.03	0.19	0.33
INVERSIONES CUJAR TURISMO LTDA.	2.59	1.05	3.30	0.39	0.95	0.30
REPRESENTACIONES AVIA LTDA.	-6.41	0.10	0.51	-0.16	10.17	1.96
VIAJES Y EXCURSIONES TURÍSTICAS EJECUTIVOS	27.99	0.88	-8.60	0.04	1.14	-0.12
DUQUE ESCOBAR Y CIA. S. EN C. VIAJES CHAPINERO	2.44	-0.22	-1.86	0.41	-4.50	-0.54
JETOURS Y CIA. LTDA.	-7.32	-0.17	-546.83	-0.14	-5.85	-0.00
EXCURSIONES TURÍSTICAS EXTUR LTDA.	-268.86	0.22	-1.34	-0.00	4.58	-0.75
MAYATUR S.A.	-59.67	0.77	2.23	-0.02	1.29	0.45
COLOMBIAN TOURIST LTDA.	-1.68	-4.94	31.94	-0.59	-0.20	0.03
AGENCIA DE VIAJES Y TURISMO AVIATUR S.A.	-25.55	-3.15	194.03	-0.04	-0.32	0.01
RAFAEL ESPINOSA G Y CIA. S. EN C.	-185.49	-0.07	24.67	-0.01	-14.58	0.04
VICTORIA EXPRESS LTDA.	435.09	0.01	6.25	0.00	119.40	0.16
VIAJES PREMIER LTDA.	7.12	-5.80	-6.34	0.14	-0.17	-0.16
SWISSANDINA TURISMO S.A.	0.49	-1.64	0.15	2.03	-0.61	6.76
TOTALES DEL SECTOR	11.00	6.00	13.00	2.00	5.00	3.00

Fuente: Los autores.

Gráfico 3.6. Empresas con erosión de la estrategia en el sector Turismo 2002-2003



Fuente: Los autores.

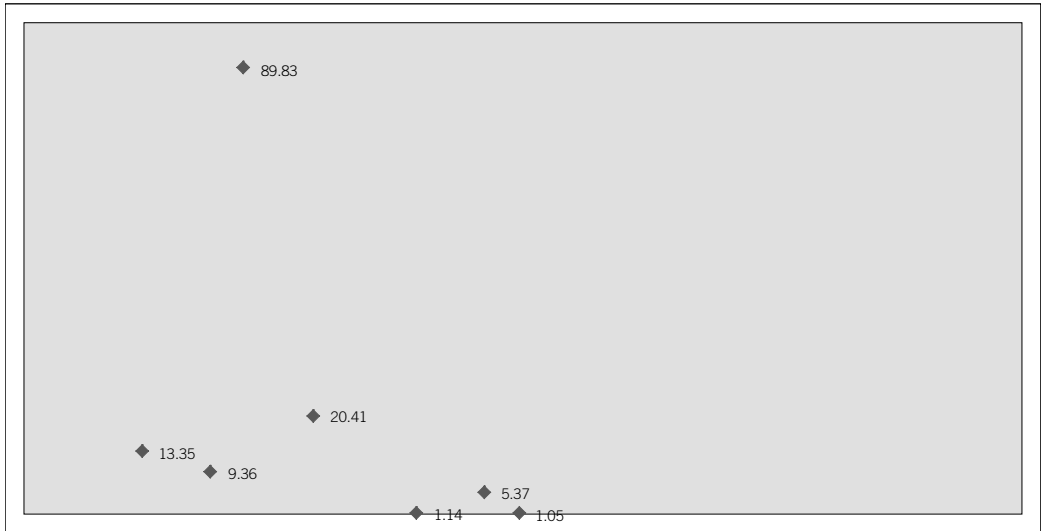
Gráfico 3.7. Empresas con erosión de la productividad en el sector Turismo 2002-2003



Fuente: Los autores.

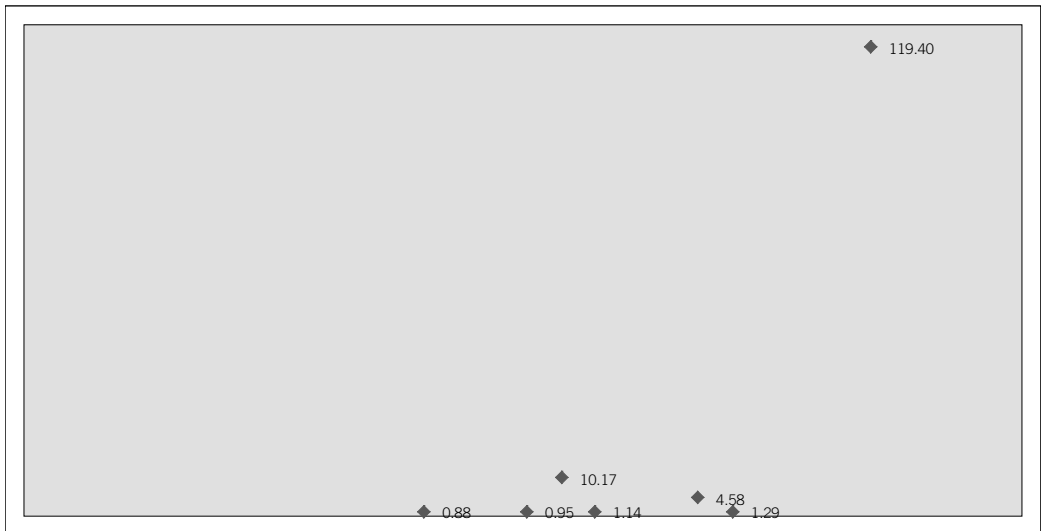


Gráfico 3.8. Empresas con erosión de la estrategia en el sector Turismo 2003-2004



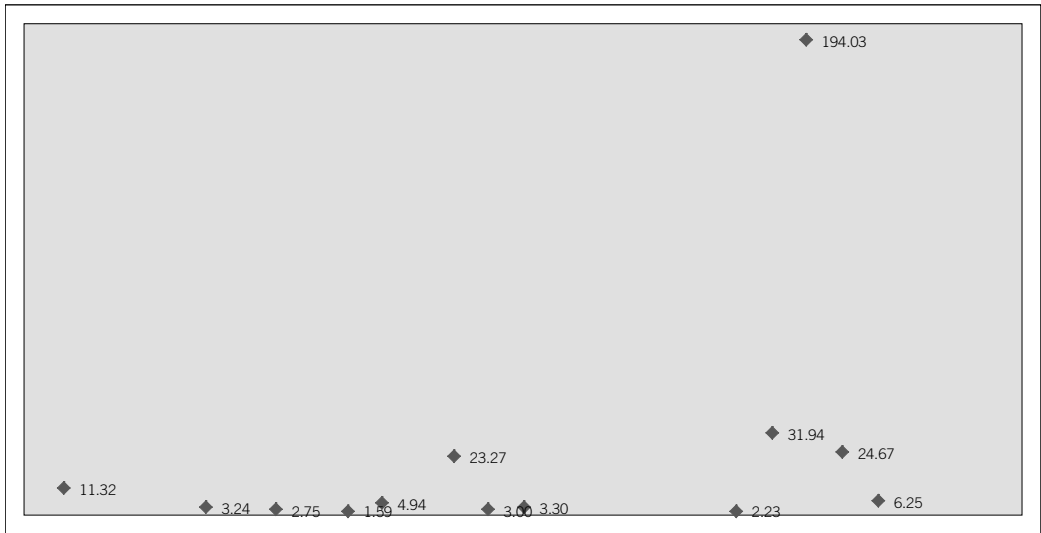
Fuente: Los autores.

Gráfico 3.9. Empresas con erosión de la productividad en el sector Turismo 2003-2004



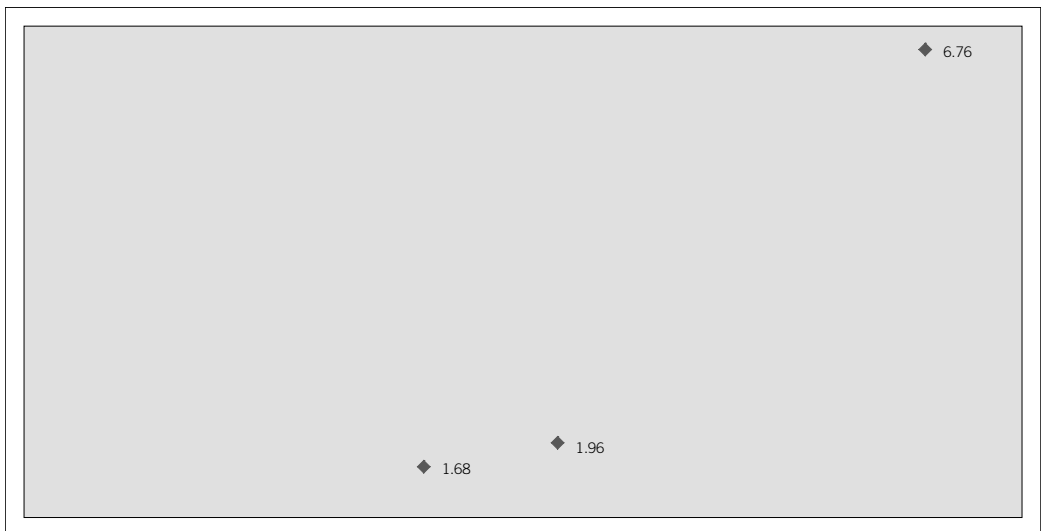
Fuente: Los autores.

Gráfico 3.10. Empresas con erosión de la estrategia en el sector Turismo 2004-2005



Fuente: Los autores

Gráfico 3.11. Empresas con erosión de la productividad en el sector Turismo 2004-2005



Fuente: Los autores.

Después de analizar las graficas anteriores, el equipo de investigación puede concluir que coherentemente a los resultados del análisis a nivel del sector, el análisis desagregado indica que éste presenta una tendencia hacia la erosión de la estrategia.

Entre 2003 y 2004 la tendencia no es tan evidente ya que ambas erosiones son presentadas prácticamente por el mismo número de empresas. Sin embargo entre los años 2002 y 2003 se ve claramente un mayor número de empresas con erosión de la estrategia. Esta situación se presenta, inclusive en mayor media entre 2004 y 2005.

### 3.4.3 indicadores estratégicos para el sector Alojamiento

A continuación se aplican las pruebas descritas para el sector Alojamiento en el periodo estudiado.

#### *3.4.3.1. Cálculo del hacinamiento cuantitativo en el sector Alojamiento*

En las siguientes tablas se presentan el ROA y el IPE para las empresas del sector Alojamiento en el periodo comprendido entre los años 2002 y 2005. Se calculara el hacinamiento del sector teniendo en cuenta ambos indicadores.

Tabla 3.32. ROA e IPE en el sector Alojamiento entre los años 2002 y 2005

Compañía	SECTOR ALOJAMIENTO- RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO E INDICADOR DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL							
	2002		2003		2004		2005	
	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE
CENTRO COMERCIAL Y HOTEL DE TURISMO DE CAICEDONIA S.A.	-12.94%	-1645.06%	-15.22%	-1069.11%	-3.44%	-1638.95%	-7.65%	-756.79%
AGUACLARA S.A.	3.12%	364.86%	9.67%	192.85%	10.70%	394.91%	7.90%	-442.82%
IROTAMA S.A.	0.50%	2157.76%	0.67%	1903.58%	1.85%	2233.57%	0.85%	1000.26%
HOTEL SICARARE LTDA.	-7.38%	-1152.38%	-0.14%	-814.08%	-1.10%	-997.69%	3.23%	690.93%
HOTELES LTDA.	-9.11%	-7626.29%	-26.94%	-18518.88%	-0.79%	-30513.38%	1.14%	-34647.33%
HOTEL DE PEREIRA S.A.	-1.63%	-1094.22%	0.64%	-841.89%	2.54%	-1394.65%	4.18%	1249.70%
HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S.A.	-1.15%	-1401.85%	-0.27%	-1410.08%	1.69%	-1294.14%	1.86%	1041.07%
HOTEL CHICALÁ LTDA.	13.56%	737.96%	13.24%	921.69%	17.32%	877.86%	20.26%	1256.11%
INVERSIONES TURÍSTICAS DEL HUILA LTDA.	-4.70%	-725.25%	-3.74%	-338.41%	-1.94%	-570.96%	0.70%	-382.75%
ORGANIZACIÓN HOTELERA GRAN HOTEL S.A.	13.22%	-1085.28%	23.33%	1049.27%	9.22%	-1279.71%	9.27%	-1088.74%
CASINOS Y SERVICIOS DEL CARIBE S.A.	2.20%	1294.81%	4.61%	780.46%	3.42%	1286.25%	0.29%	1372.44%
PROMOTORA DE HOTELES MEDELLIN S.A.	-4.16%	-500.56%	-3.38%	-735.59%	-1.36%	-437.72%	2.95%	2205.02%
COMPANÍA DEL HOTEL NUTIBARA S.A.	-4.77%	-1022.34%	-2.55%	-1261.49%	-0.45%	-1441.58%	4.92%	1265.64%
HOTEL CARRETERO S.A.	0.43%	-905.39%	1.94%	-1186.59%	2.62%	-1231.56%	5.55%	1105.78%
SOCIEDAD TURÍSTICA DE GIRARDOT LTDA.	-1.29%	-805.13%	-3.44%	-1297.06%	-4.79%	-1385.07%	0.48%	-1269.98%
ORGANIZACIÓN HOTELERA ARCOS Y CIA. LTDA.	1.71%	1124.53%	1.92%	1188.11%	2.83%	1399.04%	4.28%	1091.85%
PROMOCIONES TURÍSTICAS DEL NORTE LTDA.	0.91%	-972.90%	-0.18%	-875.08%	-1.21%	-1034.89%	0.87%	761.11%
GRUPO HOTELERO MAR Y SOL S.A.	2.87%	538.46%	4.93%	474.95%	5.53%	517.80%	3.83%	438.36%
COMPANÍA COMERCIAL EL DORADO LTDA.	36.55%	709.93%	17.37%	748.61%	13.39%	1207.70%	6.31%	764.28%
PROMOTORA TURÍSTICA DEL CARIBE LTDA.	12.87%	1052.46%	6.48%	1209.44%	4.11%	1016.37%	4.64%	913.36%

SECTOR ALOJAMIENTO- RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO E INDICADOR DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL		2002			2003			2004			2005		
		ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE		
Compañía													
	APARTA HOTEL DON BLAS S.A.	1.41%	963.39%	0.87%	1449.39%	2.46%	1436.64%	0.65%	883.30%				
	HOTEL BARLOVENTO S.A.	4.70%	890.13%	4.50%	687.95%	6.60%	855.40%	5.95%	753.25%				
	INVERSIONES TURÍSTICAS DEL CARIBE LTDA. Y CIA. S.C.A.	4.78%	-759.33%	12.29%	-852.99%	16.23%	1185.70%	15.84%	921.85%				
	COMPANÍA HOTELERA DE CARTAGENA DE INDIAS S.A.	1.69%	-1334.90%	3.55%	1129.26%	5.25%	1741.05%	6.61%	1424.29%				
	EDIFICADORA CONTINENTAL LTDA.	-13.20%	-777.69%	-16.09%	-737.88%	-21.15%	-750.02%	-17.57%	-787.62%				
	HOTELES ESTELAR S.A.	7.87%	-906.32%	11.03%	-931.81%	14.11%	-758.68%	14.02%	-728.93%				
	PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES S.A.	13.51%	95.98%	2.34%	197.42%	10.45%	-200.60%	9.03%	-182.87%				
	INVERSORA HOTELERA COLOMBIANA S.A.	4.19%	1107.92%	6.25%	1353.21%	3.23%	1256.41%	5.99%	909.40%				
	INVERSIONES Y REPRESENTACIONES KARAWI LTDA.	-2.97%	-23.65%	-1.56%	-26.45%	-3.22%	-31.98%	-5.75%	-2.80%				
	SIMA LIMITADA	-12.89%	-4000.70%	-16.11%	-1782.50%	-13.72%	-2750.42%	-21.38%	-1462.55%				
	SOCIEDAD HOTELERA CIEN INTERNACIONAL S.A.	0.56%	-2086.14%	6.68%	-1678.40%	2.60%	1727.72%	4.69%	1479.44%				
	INVERSIONES GÓMEZ TORRES Y CIA. S. EN C.	-1.26%	-4216.52%	-2.73%		-9.05%	-77.85%	0.00%	1.79%				
	INVERSIONES MEJASI LIMITADA	3.40%	-3734.08%	-0.55%	-3713.76%	0.14%	5542.00%	1.83%	2251.59%				
	INVERSIONES LIBRA S.A.	7.17%	-1214.82%	7.51%	1209.71%	8.68%	1195.51%	8.95%	1000.26%				
	HOTELES BOGOTÁ PLAZA S.A.	-1.35%	-1007.45%	1.89%	1131.91%	3.37%	1066.82%	7.08%	886.42%				
	AMANEQ LTDA.	2.51%	-1759.33%	12.85%	-1036.59%	7.29%	1285.38%	6.21%	1231.84%				
	HILTON INTERNATIONAL CO. SUCURSAL BOGOTÁ	-4.18%		-3.99%		-4.04%		-3.23%					
	INVERSIONES SPIWAK LIMITADA	-0.62%	-345.00%	-12.03%	-856.62%	-19.22%	-453.12%	-0.18%	-592.83%				
	PROMOCIONES ATLAS S.A.	-2.99%	-1222.78%	-1.91%	-1041.46%	0.49%	2109.16%	0.98%	816.90%				
	HOTEL SAN DIEGO S.A.	-7.67%	-975.53%	-7.79%	-1029.43%	-1.05%	-1176.85%	4.97%	1005.90%				
	HOTELES AVENIDA DEL DORADO S.A.	10.58%	1254.51%	7.78%	1066.39%	3.86%	1311.08%	6.10%	1557.51%				

SECTOR ALOJAMIENTO- RENTABILIDAD OPERATIVA DEL ACTIVO E INDICADOR DE PERDURABILIDAD EMPRESARIAL		2002		2003		2004		2005	
		ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE
Compañía									
HOTELES CHARLESTON S.A.	6.56%	1812.22%	7.60%	2533.27%	14.10%	2527.46%	11.64%	2705.46%	
ORGANIZACIÓN DANN LIMITADA	3.66%	523.39%	0.71%	428.90%	2.58%	404.67%	3.31%	527.74%	
CAMINO DEL POBLADO S.A.	27.30%	1311.41%	18.19%	1575.12%	17.00%	1730.17%	16.93%	1644.96%	
HOTELES SEXTA AVENIDA S.A.	11.59%	1231.89%	25.13%	1212.27%	4.43%	580.86%	11.18%	869.42%	
INTERVAL INTERNATIONAL DE COLOMBIA S A	14.11%	3305.76%	29.68%	7291.23%	30.92%	2985.68%	29.42%	3879.16%	
HOTEL ARHUACO S.A.	-1.35%	-751.05%	4.00%	578.16%	1.20%	705.16%	3.32%	-511.44%	
C B HOTELES Y RESORTS S.A.	5.31%	966.19%	11.60%	1108.76%	9.02%	1406.02%	15.15%	1505.20%	
HOTEL DANN CARLTON MEDELLÍN S.A.	13.33%	1275.63%	14.37%	1480.26%	15.37%	1716.27%	21.47%	1223.51%	
HOSPITAL SANTIAGO DE ARMA S.A.	-2.91%	-731.70%	-3.44%	-1106.45%	-2.84%	-1709.72%	-5.68%	-1229.54%	
SOCIEDAD ANÓNIMA DE GESTIÓN HOTELERA DE COLOMBIA	28.04%	-1282.85%	-5.83%	-788.80%	-43.30%	-1020.04%	-47.74%	-1038.70%	
HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.	-1.80%	-330.65%	-0.26%	-1109.93%	-6.11%	-1638.56%	-8.21%	-534.61%	
HERMANAS EDERY STRELEC & CIA. S.C.S.	-6.98%	-2344.00%	2.55%	2414.42%	-1.22%	-2683.40%	3.56%	2982.86%	
PROMOTORA HOTELERA Y TURÍSTICA LA TRIADA S.A.	13.91%	1026.13%	10.94%	682.75%	5.58%	904.29%	13.47%	627.34%	
HOTEL BARRANQUILLA PLAZA S.A.	-20.72%	-892.26%	93.40%	-857.47%	113.57%	-809.28%	102.33%	-820.07%	
HOTELES EL SALITRE S.A.	12.06%	1016.54%	7.92%	833.83%	4.96%	950.05%	11.02%	1549.72%	
PROMOTORA APARTAMENTOS DANN S.A.	1.06%	-405.00%	7.34%	961.85%	2.87%	-915.55%	2.94%	882.89%	
HOTEL ANDINO ROYAL LTDA.	42.28%	-3223.70%	37.68%	-3016.20%	19.19%	2556.73%	21.19%	3693.94%	
HOTEL PARQUE ROYAL LTDA.	11.61%	-1638.15%	27.68%	-2121.77%	20.00%	2659.45%	18.50%	2424.99%	
HOTELES HAMILTON COURT S.A.	13.61%	1462.25%	-2.09%	-1212.52%	-15.16%	-11912.22%	-1.10%		
HOTEL PACIFICO ROYAL LTDA.	6.80%	-999.24%	11.94%	-776.67%	3.67%	-757.26%	4.06%	723.04%	
PAVILLON SUITES S.A.	80.72%	-2211.73%	78.48%	-1741.84%	58.70%	-1683.16%	-33.35%	-2511.72%	

Compañía		2002			2003			2004			2005		
		ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE	ROA	IPE		
LAS BÓVEDAS S.A.	0.93%	-0.76%	0.01%	34.01%	0.18%	50.68%	-2.86%	-195.68%					
MORRISON S.A.	16.05%	-6384.97%	26.52%	8990.32%	15.97%	-3184.38%	13.70%	-2541.70%					
PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES PROMOTEL S.A.	22.06%	1663.24%	28.06%	1779.75%	23.22%	1655.68%	22.36%	2246.27%					
ADMINISTRADORA HOTELERA DANN LTDA.	3.41%	978.76%	2.37%	627.99%	8.68%	763.14%	14.82%	816.89%					
ADMINISTRADORA BAVIERA S.A. APARTA HOTEL BAVIERA S.A.	-23.79%	-1196.61%	-2.05%	-1899.38%	-22.93%	-878.50%	-134.20%	-5125.38%					
EL PORTÓN DE OVIEDO S.A.	-4.38%	-1425.69%	-0.47%	-1321.99%	5.97%	325.14%	0.34%	440.38%					
HOTELES IXI S.A.	-2.03%	-739.55%	-2.95%	-510.06%	0.22%	-541.24%	4.82%	-730.95%					
TURISMO ILLUJAP S.A.	0.34%	7201.07%	1.57%	5090.60%	3.94%	-2533.66%	2.40%	1331.62%					
INVERSIONES PROSPERIDAD S.A.	-7.71%		-4.75%		-3.05%		-2.91%						
COLOMBIANA DE HOTELES S.A.	-15.42%	-1046.56%	-11.78%	-1184.63%	-10.16%	-1453.02%	-10.60%	-1366.26%					
HOTEL LA BOHEME LTDA.	9.91%	-1229.01%	13.57%	-1767.80%	7.48%	1775.64%	12.23%	2450.41%					
HOTEL HACIENDA ROYAL LTDA.	26.07%	-1508.21%	37.97%	-1659.86%	43.17%	-2219.71%	25.94%	-2219.25%					
SOCIEDAD HOTELERA DEL TOLIMA S.A.	-24.61%	-945.55%	6.03%	1188.89%	-20.10%	-1347.40%	-3.95%	-1241.45%					
HOTEL VALLE REAL S.A.	-9.27%	-700.97%	-1.60%	-755.51%	-10.73%	-653.52%	-2.39%	-911.50%					
HOTELES PORTÓN S.A.	-1.62%	-1606.18%	3.14%	2208.11%	9.19%	402.56%	3.71%	-291.84%					
HOTEL DE LA VILLE S.A.	3.86%	608.29%	3.12%	679.68%	-3.46%	-1334.09%	4.19%	1427.56%					
HOTEL SANTA CLARA S.A.	-4.84%	-607.52%	-0.02%	-786.85%	0.74%	819.38%	2.44%	1058.95%					
TOTAL DEL SECTOR	0.23%	-712.83%	2.90%	861.15%	3.46%	924.30%	4.55%	880.17%					

Fuente: Los autores.

Las pruebas estadísticas realizadas a las tablas anteriores se presentan a continuación:

Tabla 3.33. Cálculos estadísticos ROA sector Alojamiento 2002-2005

ROA	2002	2003	2004	2005
Media	3.84%	6.58%	4.76%	3.42%
Mediana	1.41%	2.37%	2.83%	4.06%
Tercer cuartil	10.25%	10.99%	8.85%	9.15%
Desviación estándar	14.68%	17.30%	18.32%	22.30%
Coefficiente de variación	382.49%	262.80%	384.64%	652.10%

Fuente: Los autores.

En esta tabla se puede apreciar como la media del ROA ha fluctuado a lo largo del periodo en estudio. La media alcanzó su mayor valor en el año 2003 con un 6,58% y entre el primer y el último año tuvo una disminución al pasar del 3,84% en 2002 al 3,42% en 2005. El análisis del tercer cuartil permite identificar un comportamiento similar al presentado por la media ya que entre el primer y el último periodo también retrocedió cerca de un 1%: Pasó de un 10,25 en 2002 a 9.15% en 2005.

Tabla 3.34. Cálculos estadísticos IPE sector Alojamiento 2002-2005

IPE	2002	2003	2004	2005
Media	-504.25%	-82.36%	-417.26%	22.05%
Mediana	-751.05%	-182.43%	50.68%	816.90%
Tercer cuartil	890.13%	1113.89%	1256.41%	1258.49%
Desviación estándar	1962.29%	2892.40%	4048.27%	4286.52%
Coefficiente de variación	-389.15%	-3511.79%	-970.20%	19439.64%

Fuente: Los autores.

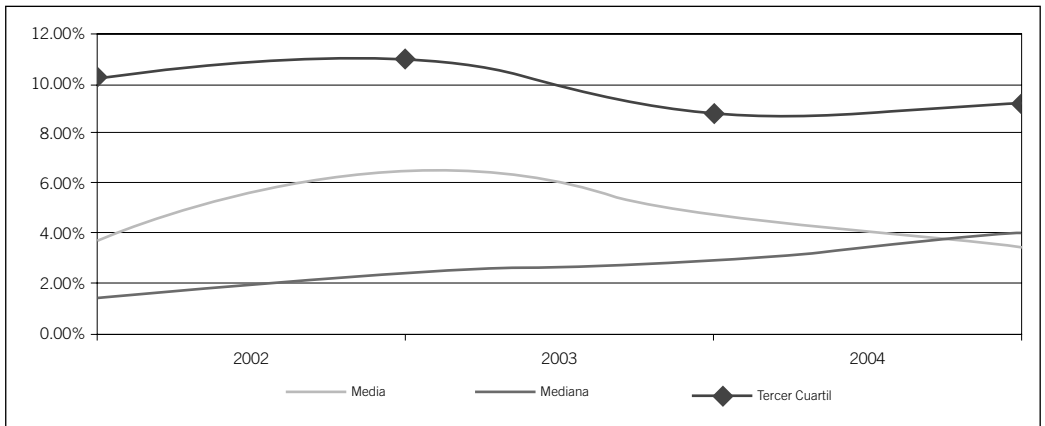
En la tabla de las pruebas realizadas al IPE se aprecia que la media para tres de los cuatro años es negativa y no sigue una tendencia ya que presenta grandes variaciones entre los periodos. No obstante lo anterior entre 2002 y 2005 la media mejora de manera representativa al pasar de -504,25% en el primer año a un 22,05% en el último periodo. Al analizar la mediana se observa una recuperación constante ya que pasó del -751,05% en 2002 a un 816.90 en 2005 representando estas cifras una variación positiva de más del 200%. El tercer cuartil también se recupera a pesar de no presentar variacio-



nes amplias entre periodo y periodo. Entre el primer y el último periodo se incrementa en un 41%.

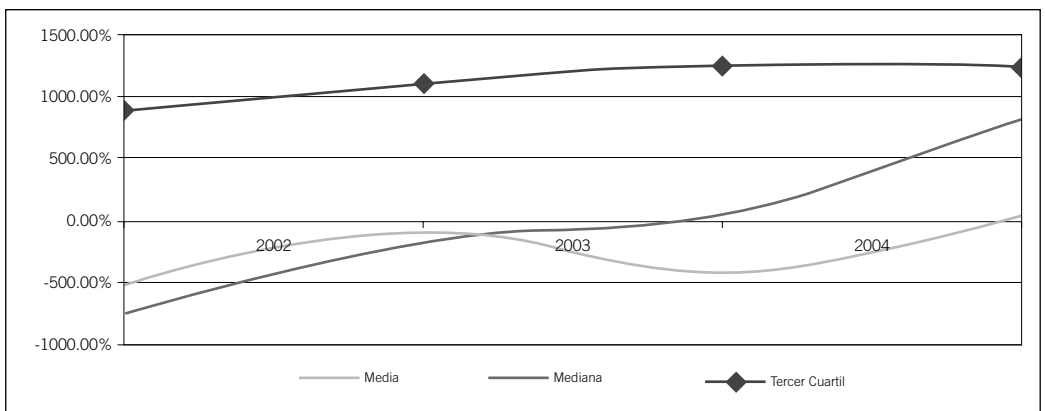
Las siguientes gráficas presentan el comportamiento del sector Alojamiento en el periodo en estudio:

Gráfico 3.12. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del ROA sector Alojamiento años 2002-2005



Fuente: Los autores.

Gráfico 3.13. Evolución de la media, mediana y tercer cuartil del IPE sector Alojamiento años 2002-2005



Fuente: Los autores.

Al tener en cuenta las anteriores graficas se puede apreciar que según el ROA para los tres últimos años la mayoría de las empresas se concentran en la zona de desempeño medio. A lo largo del periodo en estudio la proporción de empresas ubicadas en esta zona ha aumentado ya que en 2002 era del 34% y en 2005 de 52 del total de 79 empresas.

La siguiente zona en mostrar mayor hacinamiento es la de desempeño mediocre ó zona 3. No obstante en el año 2005 esa situación deja de presentarse debido al aumento significativo de concentración en la zona 2.

La zona de desempeño superior se mantiene prácticamente constante indicando así que cada vez hay un mayor número de empresas con desempeño medio y menos con mediocre.

La siguiente tabla resume la información anterior:

Tabla 3.35. Ubicación de las empresas por zonas de desempeño según el ROA

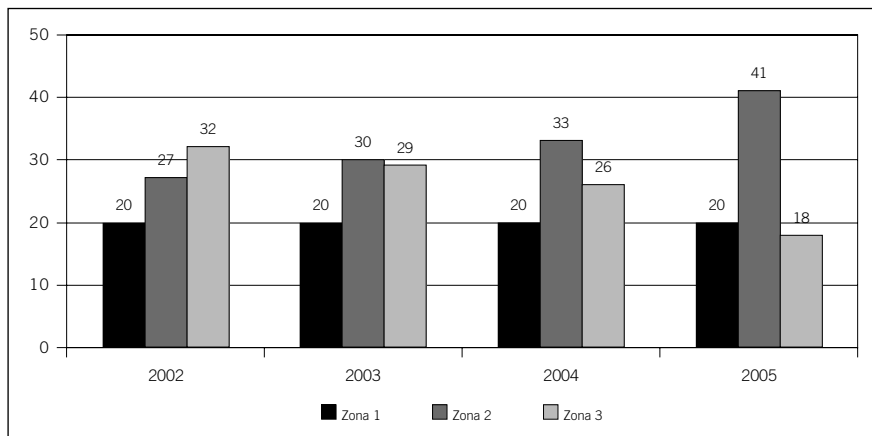
ROA	2002	2003	2004	2005
Zona 1- Desempeño superior	20	20	20	20
Zona 2 - Desempeño medio	27	30	33	41
Zona 3 - Estado tanático	32	29	26	18
Total	79	79	79	79

Zona 1	ROA mayor al tercer cuartil.
Zona 2	ROA positivo menor a tercer cuartil.
Zona 3	ROA negativo.

Fuente: Los autores.

Gráfico 3.14. Evolución de las zonas de desempeño según el ROA 2002-2005



Fuente: Los autores.

Tabla 3.36. Ubicación de las empresas por zonas de desempeño según el IPE

IPE	2002	2003	2004	2005
Zona 1- Desempeño superior	19	19	19	19
Zona 2 - Desempeño medio	8	18	20	30
Zona 3 - Estado tanático	52	42	40	30
Total	79	79	79	79

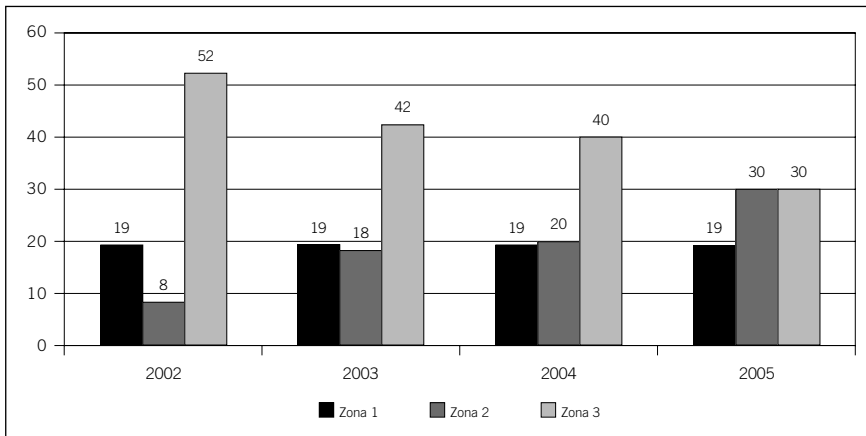
Zona 1 IPE mayor al tercer cuartil.

Zona 2 IPE positivo menor a tercer cuartil.

Zona 3 IPE negativo.

Fuente: Los autores.

Gráfico 3.15. Evolución de las zonas de desempeño según el IPE 2002-2005



Fuente: Los autores.

Según el IPE las empresas del sector se encuentran hacinadas en la zona de desempeño mediocre con excepción del último periodo. Esta situación difiere del análisis realizado con el ROA ya que con este indicador el hacinamiento se centra en la zona 2. Según los cálculos realizados por el equipo de investigación en promedio el 52% del total de empresas está en la zona tres; no obstante lo anterior, la participación en ésta se ha reducido considerablemente al pasar del 66% en 2002 al 38% en 2005.

Teniendo en cuenta que la zona de desempeño superior se mantiene constante durante el periodo en estudio se puede afirmar que cada vez es mayor el número de empresas que conforman la zona de desempeño medio; lo anterior concuerda con el análisis realizado con el ROA.

A continuación se presentan los cálculos de los índices de erosión:

### 3.4.3.2. Cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad

La siguiente tabla contiene las cifras de la utilidad operativa e ingresos operacionales para el sector Alojamiento durante el periodo en estudio:

Tabla 3.37. Información financiera del sector Alojamiento años 2002-2005 (datos en millones de pesos)

	2002	2003	2004	2005
Ingresos operaciones	491,303,877	563,199,827	609,701,121	647,870,644
Utilidad operacional	2,447,905	29,900,096	37,552,619	51,083,075

Fuente: Los autores.

Los cálculos de los deltas para los ingresos y la utilidad indican que durante los cuatro años el sector mejoró en cuanto a estos rubros se refiere. Sin embargo, se observa que el crecimiento de las utilidades es marcadamente mayor al crecimiento de los ingresos. Mientras que en el año 2003 respecto a 2002 los ingresos crecieron en un 14,63%, las utilidades lo hicieron en un 1.121,46%. En los siguientes periodos, aunque las diferencias no son tan marcadas se conservan, y la utilidad siempre crece a mayores tasas que las presentadas en el crecimiento de los ingresos.

Lo anterior indica que al igual que en el sector Turismo, la utilidad operativa presenta un mejor desempeño con relación a los ingresos durante todos los años del periodo en estudio.

Tabla 3.38. Variación porcentual de los ingresos y la utilidad operacional en el sector Alojamiento años 2002-2005

	2002 - 2003	2003 - 2004	2004-2005
Delta Ingresos	14.63%	8.26%	6.26%
Delta utilidad	1121.46%	25.59%	36.03%

Fuente: Los autores.

Los cálculos de los índices de erosión permiten ver que el sector durante el periodo en estudio no presenta erosión de la productividad. El mayor dato se presenta en el año 2004 cuando alcanza un nivel del 0,86. Sin embargo,

el sector sí presenta erosión de la estrategia en todos los años a pesar que entre el primer y el último el indicador disminuye pasando de 10,66 en 2003 a 1,28 en 2005.

Esta situación refleja el mejor comportamiento de la utilidad en relación con los ingresos. No obstante, estos resultados de la erosión de la estrategia indican la posibilidad de que el sector esté dejando de invertir recursos en la operación para poder obtener un mayor margen operacional.

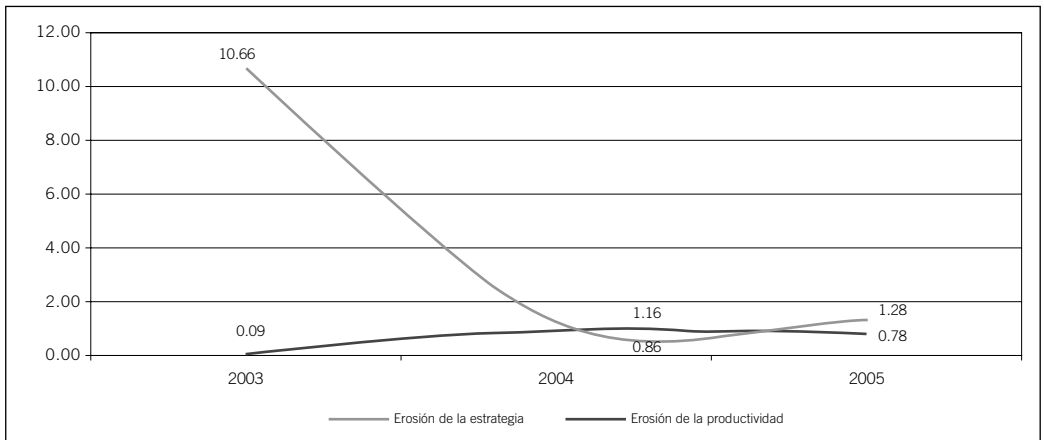
Tabla 3.39. Relación utilidad/ingresos e ingreso/utilidad en el sector Alojamiento años 2002-2005

	2003	2004	2005
Erosión de la estrategia	10.66	1.16	1.28
Erosión de la productividad	0.09	0.86	0.78

Fuente: Los autores.

Los resultados de los índices de erosión son más evidentes entre 2002 y 2003. Del año 2003 a 2004 la situación mejora considerablemente. El siguiente grafico permite visualizar mejor lo anteriormente dicho.

Gráfico 3.16. Erosión de la estrategia y erosión de la productividad para el sector Alojamiento 2002-2005



Fuente: Los autores.

A continuación se tendrá en cuenta la información de cada una de las empresas para poder profundizar el análisis con el fin de tomar posiciones más acertadas en cuanto a la erosión que presenta el sector.

Tabla 3.40. Erosión de la estrategia y de la productividad en el sector Alojamiento entre los años 2002 y 2005

Compañía	SECTOR ALOJAMIENTO					
	EROSION ESTRATEGIA			EROSION PRODUCTIVIDAD		
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2002-2003	2003-2004	2004-2005
CENTRO COMERCIAL Y HOTEL CAICEDONIA S.A.	1.01	0.22	2.74	0.99	4.45	0.37
AGUACLARA S.A.	1.92	0.22	2.74	0.52	1.13	1.47
IROTAMA S.A.	1.44	0.89	0.68	0.69	0.36	1.90
HOTEL SICARARE LTDA.	0.02	2.76	0.53	54.24	0.13	-0.35
HOTELES LTDA.	2.31	0.89	0.68	0.43	28.09	-0.72
HOTEL DE PEREIRA S.A.	-0.38	0.04	-1.38	-2.66	0.27	0.66
HOTEL DE TURISMO GUADALAJARA S.A.	0.23	3.70	1.52	4.40	-0.16	0.96
HOTEL CHICALÁ LTDA.	0.92	-6.30	1.04	1.08	0.80	0.85
INVERSIONES TURÍSTICAS DEL HUILA LTDA.	1.90	1.24	1.17	0.52	2.04	-2.58
ORGANIZACIÓN HOTELERA GRAN HOTEL S.A.	1.79	0.49	-0.39	0.56	2.22	1.16
CASINOS Y SERVICIOS DEL CARIBE S.A.	1.89	0.45	0.86	0.53	1.24	12.02
PROMOTORA DE HOTELES MEDELLÍN S.A.	0.72	0.81	0.08	1.38	2.76	-0.66
COMPAÑÍA DEL HOTEL NUTIBARA S.A.	0.49	0.36	-1.51	2.05	5.83	-0.13
HOTEL CARRETERO S.A.	4.42	0.17	-7.75	0.23	0.82	0.45
SOCIEDAD TURÍSTICA DE GIRARDOT LTDA.	2.48	1.22	2.23	0.40	0.64	-9.16
ORGANIZACIÓN HOTELERA ARCOS Y CIA. LTDA.	1.21	1.56	-0.11	0.83	0.61	0.73
PROMOCIONES TURÍSTICAS DEL NORTE LTDA.	-0.19	1.63	1.37	-5.16	0.14	-1.49
GRUPO HOTELERO MAR Y SOL S.A.	1.56	6.92	-0.67	0.64	0.88	1.49
COMPAÑÍA COMERCIAL EL DORADO LTDA.	0.53	1.14	0.67	1.87	1.09	1.46

Compañía	SECTOR ALOJAMIENTO					
	EROSION ESTRATEGIA			EROSION PRODUCTIVIDAD		
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2002-2003	2003-2004	2004-2005
PROMOTORA TURÍSTICA DEL CARIBE LTDA.	0.37	0.92	0.68	2.69	1.08	0.63
APARTA HOTEL DON BLAS S.A.	0.55	0.93	1.59	1.82	0.28	3.54
HOTEL BARLOVENTO S.A.	0.84	3.60	0.28	1.19	0.72	1.19
INVERSIONES TURÍSTICAS DEL CARIBE	2.05	1.39	0.84	0.49	0.60	1.00
COMPAÑÍA HOT. DE CARTAGENA DE INDIAS S.A.	1.83	1.67	1.00	0.55	0.78	0.84
EDIFICADORA CONTINENTAL LTDA.	1.12	1.28	1.19	0.89	0.83	1.15
HOTELES ESTELAR S.A.	1.18	1.20	0.87	0.85	0.82	1.05
PROYECTOS Y CONSTRUCCIONES S.A.	0.12	1.21	0.96	8.07	0.26	1.28
INVERSORA HOTELERA COLOMBIANA S.A.	1.25	3.92	0.78	0.80	1.78	0.58
INVERSIONES Y REPRESENTACIONES KARAWI	0.59	0.56	1.72	1.69	0.76	0.44
SIMA LIMITADA	1.18	1.31	2.28	0.84	1.40	0.58
SOCIEDAD HOTELERA CIEN INTERNACIONAL S.A.	8.94	0.71	1.73	0.11	3.12	0.54
INVERSIONES GÓMEZ TORRES Y CIA. S. EN C.	110.00	0.32	1.84	0.01	0.60	
INVERSIONES MEJASI LIMITADA	-0.17	1.66		-5.97	-3.41	0.08
INVERSIONES LIBRA S.A.	0.84	-0.29	12.24	1.20	0.44	
HOTELES BOGOTA PLAZA S.A.	-1.26	2.25		-0.80	0.59	0.60
AMANEQ LTDA.	4.19	1.70	1.66	0.24	1.57	1.30
HILTON INTERNATIONAL CO. SUCURSAL BOGOTÁ		0.64	0.77			
INVERSIONES SPIWAK LIMITADA	14.41			0.07	0.64	14.19
PROMOCIONES ATLAS S.A.	0.62	1.55	0.07	1.62	-4.85	0.53
HOTEL SAN DIEGO S.A.	0.83	-0.21	1.88	1.20	9.86	-0.25
HOTELES AVENIDA DEL DORADO S.A.	0.74	0.10	-3.93	1.35	1.23	0.67
HOTELES CHARLESTON S.A.	1.16	0.82	1.49	0.87	0.56	0.85
ORGANIZACIÓN DANN LIMITADA	0.22	1.79	1.17	4.60	0.29	0.89
CAMINO DEL POBLADO S.A.	0.89	3.45	1.13	1.13	1.38	0.40
HOTELES SEXTA AVENIDA S.A.	1.97	0.72	2.49	0.51	2.65	0.30

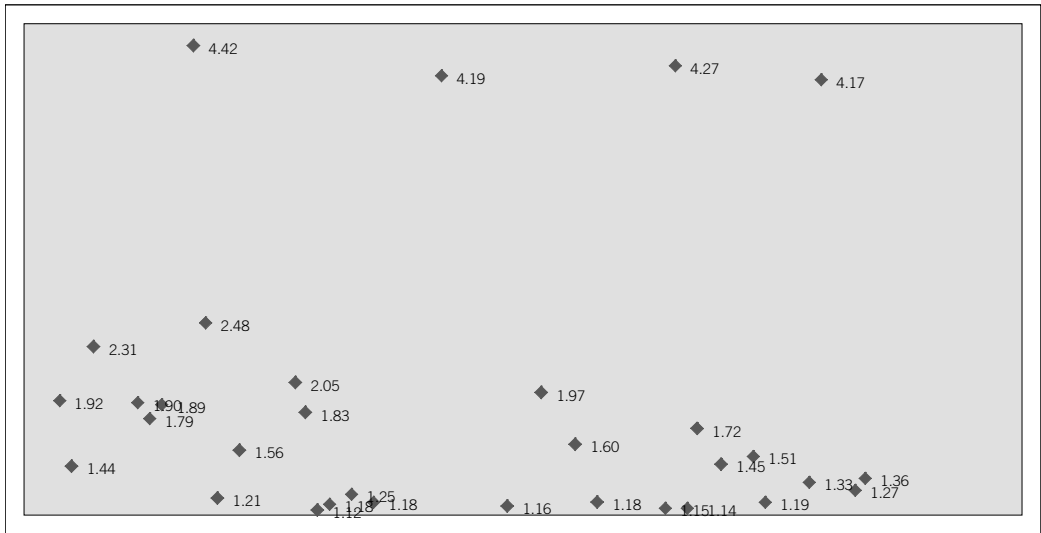
Compañía	SECTOR ALOJAMIENTO					
	EROSION ESTRATEGIA			EROSION PRODUCTIVIDAD		
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2002-2003	2003-2004	2004-2005
INTERVAL INTERNATIONAL DE COLOMBIA S A	1.05	0.38	3.32	0.95	0.69	0.92
HOTEL ARHUACO S.A.	-2.42	1.45	1.09	-0.41	3.13	0.36
C B HOTELES Y RESORTS S.A.	1.60	0.32	2.75	0.62	0.85	0.61
HOTEL DANN CARLTON MEDELLÍN S.A.	0.95	1.17	1.65	1.05	1.02	0.66
HOSPITAL SANTIAGO DE ARMA S.A.	1.18	0.98	1.51	0.84	1.49	0.56
SOC. ANÓNIMA DE GESTIÓN HOTELERA DE COL.	-0.23	0.67	1.77	-4.30	0.09	1.21
HOTELES DECAMERON COLOMBIA S.A.	0.12	11.42	0.83	8.22	0.04	0.89
HERMANAS EDERY STRELEC & CIA. S.C.S.	-0.32	22.95	1.12	-3.11	-2.11	-0.30
PROMOTORA HOTELERA Y TURÍSTICA LA TRIADA	0.76	-0.47	-3.28	1.31	1.81	0.49
HOTEL BARRANQUILLA PLAZA S.A.	-4.62	0.55	2.05	-0.22	0.89	1.21
HOTELES EL SALITRE S.A.	1.15	1.13	0.83	0.87	2.17	0.30
PROMOTORA APARTAMENTOS DANN S.A.	4.27	0.46	3.32	0.23	1.10	1.09



Compañía	SECTOR ALOJAMIENTO					
	EROSION ESTRATEGIA			EROSION PRODUCTIVIDAD		
	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2002-2003	2003-2004	2004-2005
HOTEL ANDINO ROYAL LTDA.	1.14	0.91	0.92	0.88	1.66	1.06
HOTEL PARQUE ROYAL LTDA.	1.72	0.60	0.94	0.58	1.45	0.95
HOTELES HAMILTON COURT S.A.	-0.13	0.69	1.06	-7.51	0.14	0.00
HOTEL PACIFICO ROYAL LTDA.	1.45	7.08		0.69	3.13	0.95
PAVILLON SUITES S.A.	0.91	0.32	1.06	1.09	1.14	-0.57
LAS BÓVEDAS S.A.	0.01	0.88	-1.74	101.03	0.09	-0.06
MORRISON S.A.	1.51	11.74	-17.61	0.66	2.02	0.85
PROMOTORA Y OPERADORA DE HOTELES	1.19	0.49	1.18	0.84	1.14	0.86
ADMINISTRADORA HOTELERA DANN LTDA.	0.85	0.88	1.16	1.18	0.38	0.55
APARTA HOTEL BAVIERA S.A.	0.09	2.63	1.81	10.91	0.09	0.44
EL PORTÓN DE OVIEDO S.A.	0.08	11.34	2.29	13.16	-0.07	16.72
HOTELES 1X1 S.A.	1.33	-13.61	0.06	0.75	-15.64	0.05
TURISMO ILUJAP S.A.	4.17	-0.06	18.48	0.24	0.44	1.41
INVERSIONES PROSPERIDAD S.A.	0.53	2.25	0.71	1.88	1.92	1.77
COLOMBIANA DE HOTELES S.A.	0.76	0.52	0.56	1.32	1.41	1.07
HOTEL LA BOHEME LTDA.	1.27	0.71	0.93	0.79	1.68	0.73
HOTEL HACIENDA ROYAL LTDA.	1.36	0.60	1.37	0.73	0.94	1.70
SOCIEDAD HOTELERA DEL TOLIMA S.A.	-0.17	1.06	0.59	-5.82	-0.39	5.64
HOTEL VALLE REAL S.A.	0.16	-2.56	0.18	6.22	0.14	5.43
HOTELES PORTÓN S.A.	-1.42	6.91	0.18	-0.71	0.42	2.15
HOTEL DE LA VILLE S.A.	0.52	2.37	0.47	1.92	-0.71	-1.18
HOTEL SANTA CLARA S.A.	0.00	-1.42	-0.85	252.48	-0.03	0.32
TOTALES DEL SECTOR	35.00	34.00	33.00	27.00	29.00	21.00

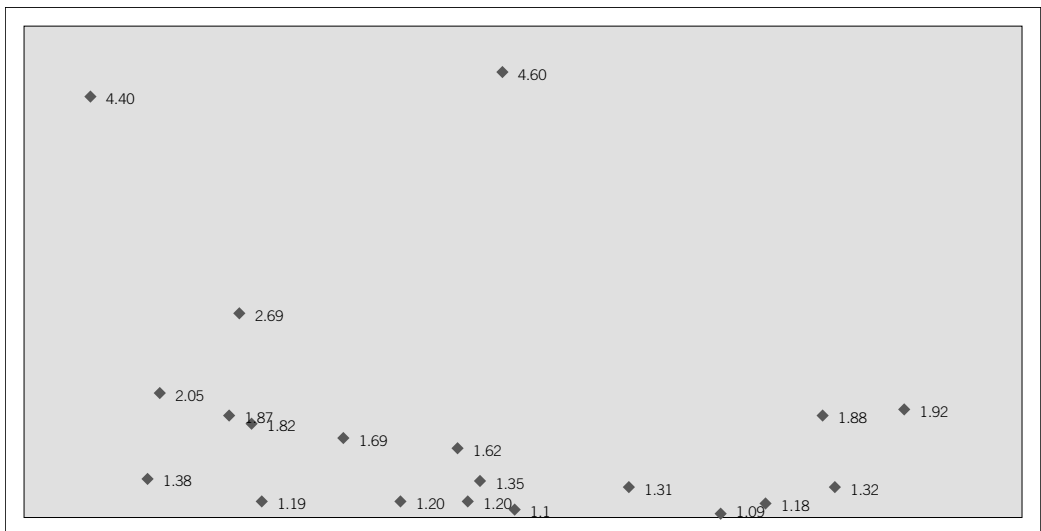
Fuente: Los autores.

Gráfico 3.17. Empresas con erosión de la estrategia en el sector Alojamiento 2002-2003



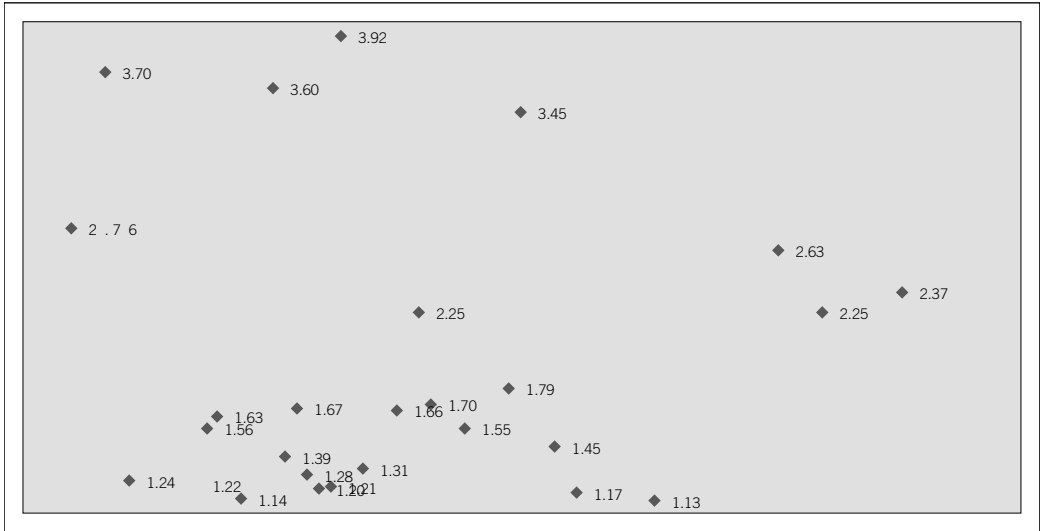
Fuente: Los autores.

Gráfico 3.18. Empresas con erosión de la productividad en el sector Alojamiento 2002-2003



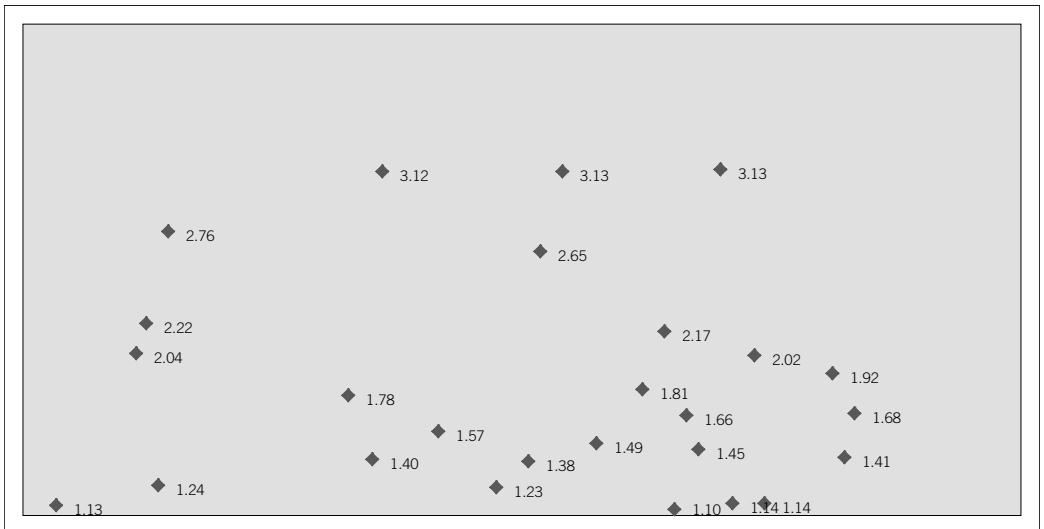
Fuente: Los autores.

Gráfico 3.19. Empresas con erosión de la estrategia en el sector Alojamiento 2003-2004



Fuente: Los autores.

Gráfico 3.20. Empresas con erosión de la productividad en el sector Alojamiento 2003-2004



Fuente: Los autores.



Posteriormente al análisis de las graficas anteriores, el equipo de investigación concluye que el sector presenta una tendencia hacia la erosión de la estrategia; dicha conclusión ratifica los resultados obtenidos al realizar el análisis a nivel agregado. No obstante el resultado anterior, las tablas permiten apreciar que la tendencia no excluye la presencia de erosión de la productividad en algunas de las 79 empresas analizadas.

## Conclusiones

El riesgo de iliquidez del sector Turismo es relativamente bajo si se compara con el de Alojamiento, el cual presenta una probabilidad mayor de quedarse ilíquido de acuerdo con los indicadores como la prueba ácida, el ciclo de liquidez y de caja. A pesar de esto el sector consolidado no presenta un riesgo muy alto ya que los indicadores logran ser favorables. Esta divergencia entre los dos subsectores lleva a pensar que si las empresas dedicadas a la actividad de alojamiento adoptan políticas similares a las de turismo pueden llegar a mejorar sus indicadores de liquidez de forma sustancial.

Respecto al análisis de rentabilidad el sector Turismo no representa un atractivo confiable para los inversionistas ya que la rentabilidad que éstos obtuvieron para los últimos años, a pesar de ser positiva, se generó por actividades no operacionales, lo que muestra que el sector no está generando recursos suficientes en el desarrollo de su objeto social. Por su parte Alojamiento tiene un comportamiento distinto, presentando un mejor margen operacional. El sector como tal presenta una baja rentabilidad del activo, inferior a la tasa de inflación para todos los años, lo que implica una destrucción de valor para los accionistas.

Los sectores presentan una baja cobertura de intereses, lo que en el mediano plazo puede acarrear problemas con el sector financiero y obligar a las empresas a modificar su estructura de endeudamiento, consiguiendo fondos más costosos como lo son los aportes de capital.

El análisis del Indicador de Perdurabilidad muestra una mejora en las prácticas empresariales de los sectores puesto que se muestra un incremento considerable. Por otra parte se observa que la sostenibilidad de estas prácticas no es permanente ya que son muy pocas las empresas que logran consolidarse a lo largo de los años con un indicador muy por encima al promedio. Lo anterior lleva a reevaluar las políticas de gestión y a establecer una dinámica en la adecuación de éstas ante los cambios en la economía y en los sectores que permitan un mantenimiento de dichos indicadores en el largo plazo.

Respecto a los indicadores estratégicos se puede decir que el sector de turismo presenta un hacinamiento concentrado en la zona de desempeño mediocre de las empresas mientras que el sector Alojamiento se ubica en la zona de desempeño medio. Se identifica claramente la posibilidad en los dos sectores de un proceso de erosión de la estrategia. Sin embargo, sería nece-

sario preguntarse si por ser sectores que desarrollan la actividad turística, los márgenes pueden ser definitivamente más altos. De lo contrario es necesario que los empresarios de los sectores continúen realizando inversiones en la operación del negocio y no dejen de invertir en gastos de orden estratégico.

## Bibliografía

### Libros

- Carrillo de Rojas, Gladys. (1997), “Análisis y administración financiera”, quinta edición, Bogotá, Colombia.
- García, Oscar León. (1997), “Administración financiera, fundamentos y aplicaciones”, tercera edición, Cali, Colombia.
- García, Oscar León. (2003), “Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA”, primera edición, Medellín, Colombia.
- Guzmán Vásquez, Alexánder, et al, (2006), “Indicador de Perdurabilidad Empresarial”, Colección de documentos de investigación. Documento No. 27, Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.
- Lora, Eduardo. (2005), “Técnicas de medición económica metodología y aplicaciones en Colombia”, Editorial Alfaomega, tercera edición, Bogotá, Colombia.
- Ortiz Anaya, Héctor. (1996), “Análisis financiero aplicado”, Editorial Universidad Externado de Colombia, Novena Edición, Bogotá, Colombia.
- Restrepo Puerta, Luis Fernando. Rivera, Hugo Alberto (2006), “Análisis estructural de sectores estratégicos,” Colección textos de administración. Facultad de Administración. Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia.

### Publicaciones periódicas

- Guzmán Vásquez, Alexánder, et al, (2006), “¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?”, en Revista Científica de Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales. Volumen X, Buenos Aires-Argentina.
- Revista Dinero, (2006). “5000 empresas. Análisis empresarial 1998-2005, PYME: Cambia de Paradigma, La batalla de las pastas”. Edición especial 2006. Junio 9 de 2006, No. 255, Bogotá- Colombia.
- Revista Gerente, (2006). “500. Las 500 empresas más grandes y exitosas.” Edición extraordinaria 2006. Mayo de 2006, Revista de colección No. 104, Bogotá- Colombia.
- Revista Latinpyme, (2006). “Especial: Sector textil busca hilo del negocio.” Edición 14, año 5. Febrero de 2006, Bogotá, Colombia.



## Internet

BANCO DE LA REPÚBLICA [www.banrep.gov.co](http://www.banrep.gov.co). Junio de 2006

DANE [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Junio de 2006.

SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co).  
Junio de 2006.



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

