



**INFORME TECNICO FINAL
CONVENIO 0890-2012**

(31 Folios)

Presentado a:

**SECRETARIA DE PLANEACIÓN Y TIC
SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO
GOBERNACIÓN DEL TOLIMA**



**Junio, 2013
Ibagué – Tolima**

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN	3
2. INDICADORES PROGRAMADOS VS EJECUTADOS.....	4
3. DESARROLLO DE LAS ACCIONES.....	5
3.1 CAPACITACIONES Y ASESORIAS PERSONALIZADAS	5
3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SPC	5
3.2.1 Análisis de Indicadores	8
3.2.1.1 Consolidados por Municipio.....	8
3.2.1.2 Consolidados por Sub-sectores.....	23
4. CONSIDERACIONES FINALES	31

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

1. RESUMEN

La Universidad de Ibagué para dar cumplimiento al Convenio No. 0890, celebrado con la Gobernación del Tolima, desarrolló a junio de 2013, actividades de capacitación y asesorías personalizadas a 80 empresas prestadoras de servicios turísticos en la importancia y uso del Software de Productividad y Competitividad, así como la implementación del aplicativo con los siguientes resultados:

- Capacitación grupal y personalizada a 80 prestadores de servicios turísticos (32 microempresarios de Ibagué, 10 de Espinal, 5 de Purificación, 2 de Prado, 8 de Melgar, 14 de Mariquita y 9 de Honda) en temas como análisis de indicadores de productividad, elaboración de estados financieros, construcción de direccionamiento estratégico y plan de acción, importancia y uso del Software de Productividad
- Construcción del direccionamiento estratégico y plan de acción del 100% de los prestadores turísticos con la orientación de los asesores empresariales
- El 100% de las MIPYME utilizan el Software de Productividad como herramienta de medición, seguimiento y control de su direccionamiento estratégico.
- Consolidado estadístico de indicadores de productividad por municipio y sectores (hotelero y de restaurantes) con base en el registro de información contable y operativa de 22 empresas de la región.

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

2. INDICADORES PROGRAMADOS VS EJECUTADOS

Resultados esperados	Acciones realizadas	Resultado a la fecha	% de ejecución
Capacitados 80 MIPYMES turísticas en el desarrollo y uso de los indicadores requeridos para alimentar el Software de Productividad y competitividad (SPC)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación grupal y personalizada a 80 empresarios en la conceptualización técnica de la información requerida para el SPC y uso del aplicativo • Asesoría y orientación en la elaboración de direccionamiento estratégico, planes de acción y construcción de información financiera y operativa 	80 empresas conocen los requerimientos para la alimentación del SPC y están capacitados en la importancia y uso del aplicativo	100%
80 MIPYME turísticas registran la información requerida para el Software de Productividad y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría personalizada constante por parte de pasantes universitarios a los empresarios en el registro de la información necesaria para el SPC • Visitas personalizadas por parte de un profesional en Administración Financiera y un Contador para la identificación y construcción de la información financiera y contable de las empresas. 	80 MIPYME turísticas de la región registran su direccionamiento estratégico y plan de acción y 22 de ellas, información financiera y operativa	100%
Consolidado de estadísticas generales de sector turismo de la región de indicadores de productividad y competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los consolidados arrojados por el SPC basados en indicadores de productividad y competitividad 	Consolidado estadístico por municipio y subsectores con base en 22 empresarios que han calculado sus indicadores	100%

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

3. DESARROLLO DE LAS ACCIONES

3.1 CAPACITACIONES Y ASESORIAS PERSONALIZADAS

Se realizaron capacitaciones grupales en los municipios de Ibagué, Honda, Mariquita, Espinal, Purificación y Melgar, en temas de análisis de indicadores de productividad, árbol de cuentas obligatorias, planeación estratégica estructura y en el funcionamiento e importancia del Software de Productividad y Competitividad (SPC). En estas jornadas se contó con la participación activa del 100% de las empresas vinculadas (32 microempresarios de Ibagué, 10 de Espinal, 5 de Purificación, 2 de Prado, 8 de Melgar, 14 de Mariquita y 9 de Honda)

Estas sesiones de capacitación se reforzaron con visitas de asesoría personalizada realizadas por pasantes de diferentes carreras administrativas de la Universidad de Ibagué. En promedio cada MIPYME fue visitada una vez por semana.

Como resultado de estas acciones, el 100% de las empresas construyeron su direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos, metas y actividades. Así mismo se trabajó conjuntamente con los contadores de las MIPYME para organizar la información contable y operativa requerida por el SPC.

Con aquellas empresas que no contaban con esta información se procedió a hacer un levantamiento de los estados financieros básicos y cuentas adicionales con la asesoría de un Profesional en Administración Financiera y un Contador. Cabe resaltar que este proceso continuará hasta que el total de las empresas vinculadas al proyecto Turistic construyan y registren la información requerida por el SPC para el cálculo de sus indicadores de productividad

3.2 IMPLEMENTACIÓN DEL SPC

El administrador del SPC (Coordinador TIC, proyecto Tolima Turistic) creó en el sistema 100 empresas prestadoras de servicios turísticos con sus respectivos datos de acceso inicial: usuario y contraseña. Los empresarios que hicieron uso del SPC recibieron orientación, por parte del asesor, para el cambio de su usuario y contraseña, y a manera de inducción, se alimentó el aplicativo, inicialmente, de manera conjunta con el compromiso de que el empresario continuara con el uso de la herramienta.

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

Lista de empresas

Editar una empresa Borrar una empresa Inscribir empresa a municipio Inscribir empresa a sector Asignar estado a empresa

Filtrar por

Sector: Municipio: Título:

Estado:

Criterio de ordenación: Elementos por página:

<input type="checkbox"/>	Título de la Empresa	Descripción de la empresa	Estado	Sector	Municipio
<input type="checkbox"/>	AGENCIA DE VIAJES Y PASEOS MIS AMIGOS	Somos una agencia de viajes del norte del Tolima que ofrece diferentes paquetes turísticos de alta calidad, que busca para sus clientes un ambiente de bienestar y confort, proporcionando un clima de familiaridad y respeto por la promoción de los destinos turísticos nacionales.	Activo	Agencias de viajes	Mariquita
<input type="checkbox"/>	CAFE KUZKIN	Es una soñadora idea de una emprendedora madre soltera y exitosa empresaria que con su lucha encontró un hombre igual de soñador y triunfador con quien formó una familia y emprendió esta microempresa con el ánimo de brindarle a los mariquiteños, la oportunidad de entrar en un mundo ciudadano en medio de una historia de conquista y siglos pasados.	Activo	Complementarios	Mariquita
<input type="checkbox"/>	CASA QUINTA LA FUMAROLA	somos una empresa familiar dedicada a la prestación de un servicio turístico para aquellas personas que buscan la paz espiritual en conexión con la naturaleza.	Activo	Fincas	Mariquita
<input type="checkbox"/>	EXCURSIONES Y RUMBA ON-LINE	Agregue descripción de su empresa por favor	Activo	Agencias de viajes	Mariquita
<input type="checkbox"/>	FINCA EL RANCHO DE LUIGI	Somos un hotel con ambiente campestre donde podrás disfrutar de diferentes actividades, con una inigualable tranquilidad en la ciudad histórica de San Sebastián de Mariquita, contamos con 30 confortables habitaciones en un entorno natural.	Activo	Fincas	Mariquita
<input type="checkbox"/>	FRUTERIA EL PARAISO	Agregue descripción de su empresa por favor	Activo	Complementarios	Mariquita

1,16/16 elementos

Figura 1. Lista de Empresas activas en SPC

Es así, que a junio de 2013, **80MIPYME** turísticas han registrado en el aplicativo su planeación estratégica, es decir misión, visión, objetivos y plan de acción a corto plazo, con el fin de dar seguimiento y control a las metas y actividades planteadas. En este sentido del total de empresas beneficiarias el 40% corresponde al municipio de Ibagué, 16% a Espinal, 14% a Honda y Mariquita respectivamente, 10% a Melgar, 4% a Purificación y un 2% a Prado.

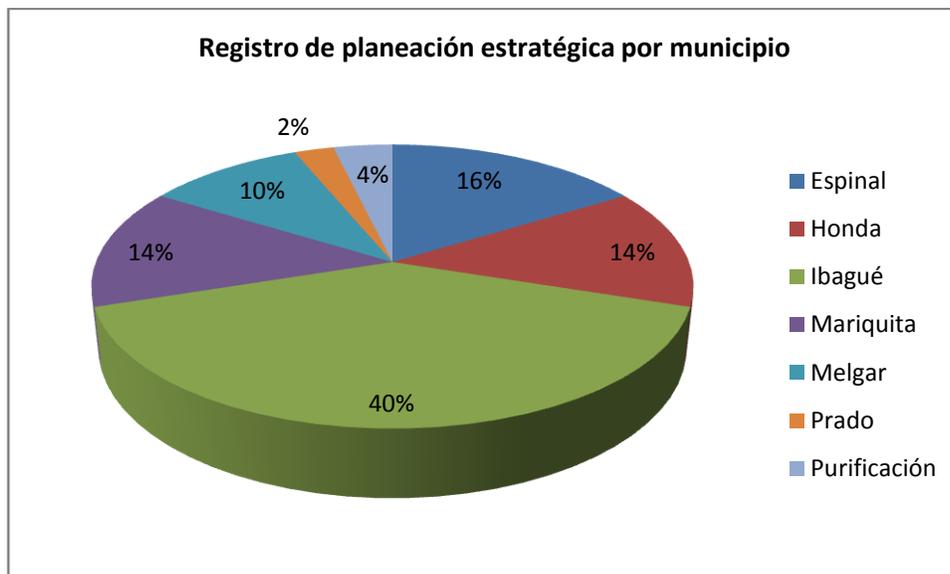


Gráfico 1. 80 MIPYME turísticas beneficiarias del Convenio 0890-2012

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

Lista de Objetivos Empresarios Tolima Turistic

Objetivos	Descripción	Empresa	Sector	Municipio
objetivo 3	Poseer la información de clientes clara y oportuna.	AGENCIA DE VIAJES Y PASEOS MIS AMIGOS	Agencias de viajes	Mariquita
objetivo 1	Elaborar las directrices de la empresa con el fin de dar cumplimiento al propósito.	AGENCIA DE VIAJES Y PASEOS MIS AMIGOS	Agencias de viajes	Mariquita
objetivo 2	Aumentar la participación en el mercado captando nuevos clientes.	AGENCIA DE VIAJES Y PASEOS MIS AMIGOS	Agencias de viajes	Mariquita
objetivo 4	Medir el grado de calidad de los servicios de la empresa	AGENCIA DE VIAJES Y PASEOS MIS AMIGOS	Agencias de viajes	Mariquita
objetivo 5	Lograr mayor reconocimiento en el mercado a nivel nacional e internacional.	AGENCIA DE VIAJES Y PASEOS MIS AMIGOS	Agencias de viajes	Mariquita
Objetivo 1	Posicionamiento como los mejores guías de la ruta mutis	GUIAS Y TURISMO	Agencias de viajes	Mariquita
Primero	Convertir a Turisol en una empresa receptora de turismo reconocida.	TURISOL HOSPITALIDAD Y ENTRETENIMIENTO	Agencias de viajes	Melgar
Segundo	Crear una base de datos de clientes.	TURISOL HOSPITALIDAD Y ENTRETENIMIENTO	Agencias de viajes	Melgar
Tercero	Mejorar la calidad de servicio de la empresa.	TURISOL HOSPITALIDAD Y ENTRETENIMIENTO	Agencias de viajes	Melgar
Objetivo 1	Ejercer control en las actividades y planear mejor	CAFE KUZKIN	Complementarios	Mariquita
Objetivo 1	•Promover un proyecto de crear un club house (conjunto cerrado)	HACIENDA ECOTURISMO EL PLACER	Fincas	Honda
Objetivo 2.	•Ampliar el área de habitaciones y mejorar el área social y de recreación.	HACIENDA ECOTURISMO EL PLACER	Fincas	Honda
Objetivo1	Dar a conocer a nivel nacional e internacional la empresa y sus servicios, implementando estrategias de publicidad que nos permita posicionarnos	SPA AMBIENTAL TURISTICA LOS		

Figura 2. Listado de Objetivos Empresarios Vinculados

De igual forma, **22** prestadores de servicios turísticos han registrado su información contable, financiera y operativa del segundo semestre de 2012 y algunos datos del primer trimestre del 2013, lo que ha permitido el cálculo de diferentes indicadores de productividad como: financieros, gestión, calidad, operativos, valor agregado y ambientales.

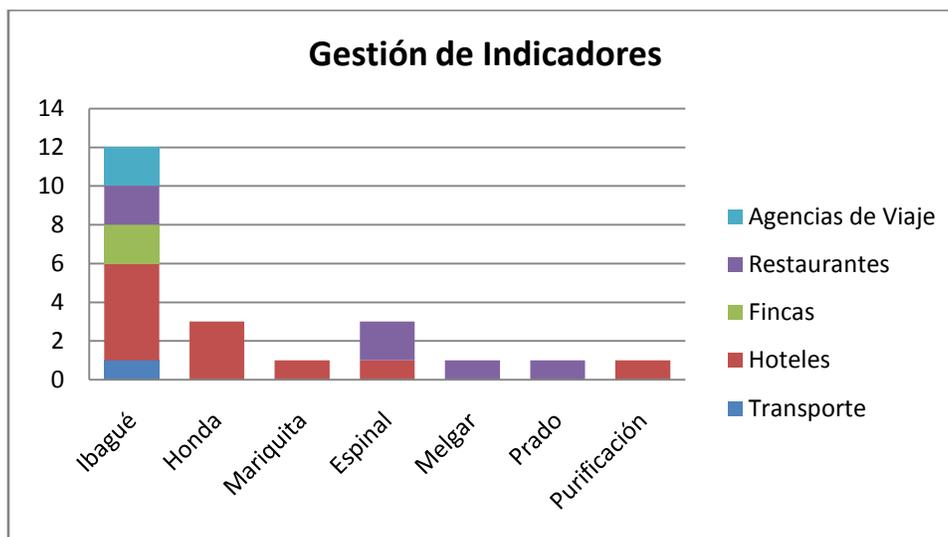


Gráfico 2. Gestión de Indicadores de Productividad por Municipio y sector

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

3.2.1 Análisis de Indicadores

Se realizó un análisis de los consolidados de indicadores por municipio y por los sub sectores de restaurantes y hoteles, de acuerdo a la información arrojada por el Software de Productividad y Competitividad.

3.2.1.1 Consolidado por Municipio:

1. Ibagué:

Ibagué, conocida como la “ciudad musical de Colombia” ofrece a sus visitantes y turistas un sinnúmero de actividades culturales y de esparcimiento que se realizan a lo largo del año y que permiten un flujo constante de visitantes. Su enfoque es principalmente el turismo cultural y de naturaleza; éste último ha tomado fuerza gracias a las estrategias implementadas por las diferentes entidades del municipio, que le han permitido a los prestadores de servicios turísticos de este sector mejorar sus niveles de organización para ofrecer servicios de calidad a los turistas.

En este sentido, Ibagué cuenta con una oferta variada de servicios de alojamiento urbano y rural, gastronómicos, ecoturísticos, de transporte y operadores turísticos, entre otros, preocupados por aumentar su nivel competitivo y mejorar sus procesos empresariales. Es así, que el trabajo de campo evidenció que el sector hotelero cuenta con una estructura empresarial definida, realizan sistematización de los diferentes movimientos contables y operativos e implementan estrategias de marketing digital y comercio electrónico, entre otros. A diferencia del sector de turismo de naturaleza (fincas), que en su mayoría aún tienen falencias relacionadas con el costeo de sus servicios, estructura organizacional y manejo de herramientas TIC.

Lo anterior, se refleja en el proceso de implementación del Software de Productividad y Competitividad, que a la fecha registra en el municipio de Ibagué 32 empresas con direccionamiento estratégico, de las cuales el 47% corresponde a fincas, seguido por los hoteles (19%), restaurantes (16%), las agencias de viaje (15%) y en menor proporción transportes (3%). Esto es el resultado del proceso de mejora continua y gran interés que tiene el sector de turismo de naturaleza por estructurar sus procesos y prestar servicios de calidad a partir de una planeación estratégica definida que les permita orientar y controlar sus actuaciones.

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

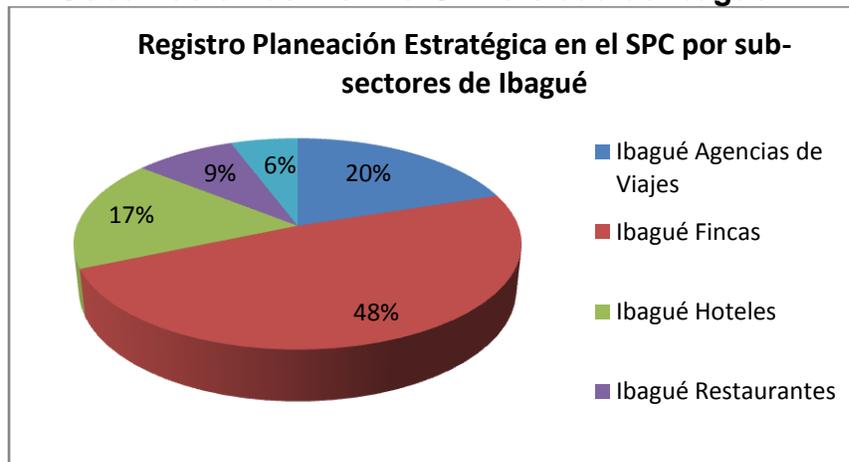


Gráfico 3. Registro Planeación estratégica en el SPC por subsectores de Ibagué

Por otra parte, 12 empresas han registrado información contable, financiera y operativa, lo que ha permitido el cálculo de sus indicadores financieros, operativos, de calidad, ambientales, de valor agregado y de gestión. Es así que el 41% de estas empresas corresponde al sub-sector de alojamiento, 17% al sector de fincas, restaurantes y agencias de viajes respectivamente y un 8% de las empresas al subsector de transporte. Lo anterior responde al hecho de que los hoteles cuentan con una organización definida y la mayoría de sus procesos son sistematizados a través de software especializados (contables, hoteleros, etc.) lo que facilitó la obtención de la información necesaria para alimentar el Software de Productividad y Competitividad. No obstante la mayoría de las empresas vinculadas a Turístico no contaban con ningún registro de información contable y operativa, por lo que actualmente, con el apoyo de los asesores, se trabaja en el levantamiento de estados financieros y cuentas adicionales al primer semestre de 2013 para ser registrados en el aplicativo.

- ✓ **Sector hotelero:** En lo que respecta a la liquidez, los indicadores correspondientes a esta dimensión revelan una gestión positiva, es decir, el 100% de las empresas analizadas cuentan con la solvencia suficiente para saldar sus obligaciones a corto plazo oportunamente. Lo anterior se ve reflejado en los valores de la razón corriente y la prueba ácida que alcanzan valores superiores a 1, indicando que por cada peso que se debe a corto plazo (pasivo corriente), los hoteles cuentan en promedio con \$5,02 de respaldo en el activo corriente, al igual que cuenta con \$6 para la cancelación de estas deudas sin contar con la venta de sus inventarios. Lo anterior, se puede reafirmar con el resultado del capital neto de trabajo, el cual muestra que en promedio los hoteles cuentan con \$281.826.903 como excedente (una vez cancelados sus pasivos de corto plazo) para atender las necesidades que surjan en el desarrollo de la actividad

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

económica y que a su vez le permite a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal.

En cuanto a la rentabilidad, se puede apreciar una gestión positiva en la mayoría de los hoteles para controlar los costos y los gastos, y de esta manera convertir las ventas en utilidades, lo cual se puede apreciar en el resultado promedio de los diferentes ratios de esta dimensión. Es así que el margen operacional de los hoteles analizados de Ibagué arroja un 54,14% de utilidad operacional por cada peso vendido, así como el margen neto promedio indica un beneficio sobre las ventas del 30,09%. El rendimiento de los activos en promedio equivale al 39,24%, capacidad que tienen los activos para generar ganancias, lo que significa que los hoteles hacen uso efectivo de sus recursos al mantener bajo sus costos de mantenimiento y aumentar la disponibilidad y utilización de sus activos. Por otra parte, se puede observar que en el 50% de las empresas analizadas los activos rotaron en promedio 2,02 veces en el año 2012, es decir, cada seis meses éstos se convirtieron en efectivo; caso contrario ocurrió con el 50% restante, en el que en promedio los activos rotaron 0,85 veces, por lo que se recomienda crear estrategias asociativas de mercadeo que les permita aumentar las ventas o evitar la tenencia de activos obsoletos.

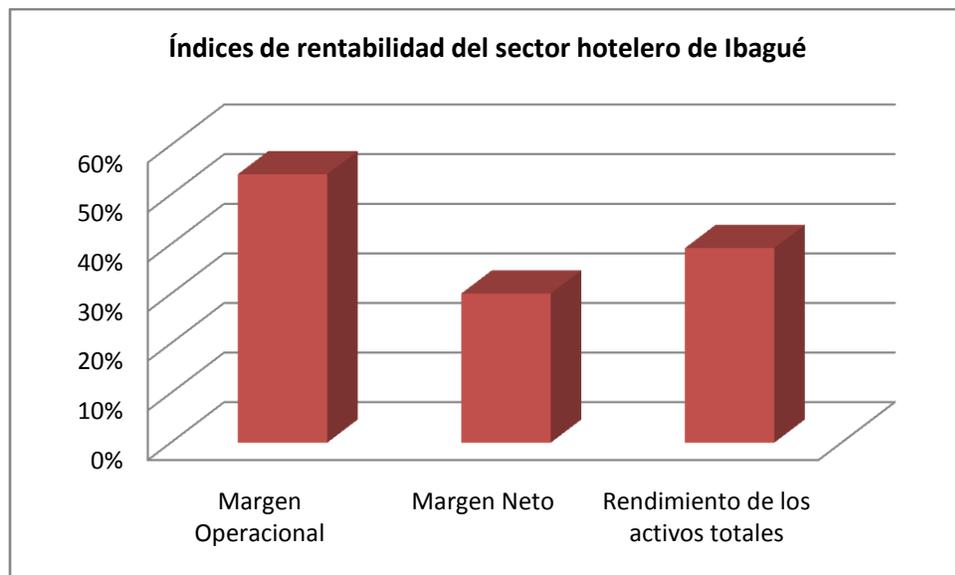


Gráfico 4. Índices de rentabilidad del sub-sector de alojamiento de Ibagué

Por otra parte, se observa que el 50% de los hoteles analizados cuentan con nivel de endeudamiento financiero en promedio del 480,32% por lo que se recomienda hacer una restructuración del crédito y diseñar estrategias que le permitan incrementar las ventas. De igual manera, al comparar la financiación proveniente de terceros con los recursos aportados por los accionistas se identificó que en el 75%

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

de las empresas el mayor riesgo recae sobre los socios, quienes están comprometidos con el 0,18, y en el 25% restante la financiación proviene en gran medida de terceros.

Respecto a los indicadores de calidad, se puede ver que la mayoría de los hoteles miden la satisfacción de los clientes, a través de encuestas, y han obtenido en promedio una calificación superior a 4 en una escala de 0 a 5. No obstante, el índice de satisfacción laboral, a diciembre de 2012, arrojó que en promedio el 33.3% de los empleados han presentado alguna queja a la empresa durante el periodo.

- ✓ **Sector Fincas:** Como se ha mencionado anteriormente, la mayoría de las empresas pertenecientes a este sector, no llevan control de sus movimientos contables y financieros y no cuenta con una estructura de costos adecuada a los servicios que prestan. Lo anterior se ve reflejado en los resultados obtenidos de los indicadores financieros, que en su mayoría responden a una gestión negativa en este aspecto. Es así que la razón corriente y la prueba ácida arrojaron valores inferiores a 1 (0,56 cada uno) y el capital neto de trabajo un valor negativo (-\$609.587) indicando que la empresa no tiene la solvencia suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

De igual forma se puede analizar el valor arrojado para el endeudamiento financiero (167%), el cual indica que las obligaciones financieras superan en gran medida las ventas netas del periodo. No obstante el apalancamiento financiero es de 1 lo que indica que el financiamiento se comparte de forma equilibrada entre socios y terceros. Por lo anterior, se recomienda diseñar la estructura de costos de acuerdo al servicio prestado y sistematizar los movimientos contables de forma periódica que les permita tener un control adecuado y sea una fuente confiable para la toma de decisiones.

En lo que respecta a los indicadores ambientales, solo una empresa registró información que permitió su cálculo, en la cual se puede apreciar que tiene un consumo promedio muy alto de servicios públicos (agua y energía eléctrica) que no es compensado con el número de clientes que ha atendido durante el periodo. Es así que el consumo promedio de agua por cliente atendido es de 75 metros cúbico en un rango aceptable entre 0,12 y 0,25 metros cúbicos y el consumo de energía eléctrica es de 480 KWh en un rango aceptable entre 12 y 20 KWh. Por tanto se sugiere implementar estrategias de marketing y promoción que atraiga un mayor número de cliente a la empresa y empelar medidas de ahorro energético y de agua.

Teniendo en cuenta que este tipo de empresas son familiares y tienen como máximo 2 trabajadores operativos dedicados al mantenimiento y soporte de la finca que por lo regular son campesinos de la región, son mínimos los accidentes laborales y de incapacidades, pero alto el nivel de rotación de la nómina, ya que los empleados trabajan el jornal y pueden ser reemplazados fácilmente según las temporadas altas

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

y bajas del sector. Así mismo se puede apreciar que el salario del personal administrativo (propietarios) no se reconoce o si se hace (\$600.000 promedio mensual) es inferior al que se le paga a un trabajador operativo fijo (\$1.000.000 promedio mensual).

- ✓ **Sector Transporte:** Solo una empresa del subsector de transporte registró información al SPC para el cálculo de indicadores. Al realizar el respectivo análisis se puede observar una baja solvencia para cubrir las obligaciones de corto plazo, lo que se refleja en el resultado de la razón corriente equivalente a 0.90 (rojo) y un capital neto de trabajo de \$-1.258.894 que indica que su capacidad de respuesta a las obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes no es la adecuada. Sin embargo, el indicador de prueba ácida muestra un 0.9 (verde) señalando con mayor precisión disponibilidad inmediata para el pago de las deudas cortoplacistas al no incluir inventarios sino solamente el efectivo, cuentas por cobrar y Cdt's. Por lo que se recomienda revisar por parte del empresario, la efectividad de las cuentas por cobrar que posee y la facilidad de venta del stock que es lo que realmente afecta éstas razones.

Para analizar el endeudamiento se mide el apalancamiento hallando como resultado un 0.68 (rojo) lo que permite observar que los inversionistas están tomando el riesgo de las deudas adquiridas con acreedores usando el patrimonio de la empresa; en cuanto el impacto de la carga financiera, se encuentra que tan sólo el 0.28% (verde) representan los gastos financieros respecto a las ventas netas del período.

En la rentabilidad se observan resultados positivos en cuanto a los indicadores: margen operacional demostrando un 81% de efectividad de la empresa en el manejo de los costos y gastos para convertir sus ventas en utilidades, rotación de activos de 3.88 reflejando un uso eficiente de los activos y rendimiento de activos totales de 7% concluyendo que sus activos tienen la capacidad para producir utilidades en dichos porcentajes; por otra parte, el margen neto deja ver que las ventas de las empresas generan tan sólo un 2% de utilidad, indicando que los egresos no operacionales de la empresa es bastante elevado, por lo que se recomienda aprovechar exenciones tributarias que le permitan disminuir los impuestos.

- ✓ **Sector Agencias de Viajes:** La mayoría de las agencias de viaje vinculadas al proyecto Tolima Turístico son familiares cuya estructura financiera se limita en gran medida a la actualización de ingresos y egresos, lo que se refleja en los indicadores calculados por el Software de Productividad y Competitividad (SPC). A la fecha dos agencias de viajes han registrado su información en el aplicativo y se puede observar dentro de la estructura de sus estados financieros la ausencia de obligaciones a corto o largo plazo (pasivo igual a cero). La anterior situación, causó

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

que el SPC no calculara algunos indicadores financieros como los de endeudamiento y algunos de liquidez; lo que demuestra que este tipo de empresas procuran no endeudarse con terceros teniendo en cuenta que su inversión en activos es mínima, así como los inventarios son casi nulos. No obstante, el aplicativo calculó el capital neto de trabajo (CNT), que en promedio arrojó que estas empresas cuentan con \$2.365.195,95 disponible para operar durante el año luego de cancelar todas las deudas a corto plazo. Cabe resaltar que estas empresas por no tener pasivos e inventarios el valor del CNT es equivalente al activo corriente promedio de las empresas.

En cuanto a los indicadores de rentabilidad, se puede apreciar un margen operacional y neto del 4,46% en promedio, lo que indica que se debe emplear estrategias que permitan maximizar las ganancias y minimizar costos operacionales. Respecto al rendimiento de los activos se puede observar una gestión positiva, reflejado en que éstos tienen una capacidad en promedio del 38,69% para generar ganancias, así como cada 4,03 veces en el año 2013 los activos se convierten los activos en efectivo, lo que demuestra el uso eficiente de estos recursos en las empresas.

Los indicadores de gestión revelan un margen de seguridad negativo (-89,56%) en el primer semestre del 2013, lo que refleja que estas empresas no han alcanzado su punto de equilibrio y por tanto no cuentan con un porcentaje de seguridad en caso de crisis y caída de ventas. Lo más recomendable es revisar la estructura de costos totales y en lo posible disminuir los costos fijos de las empresas.

El nivel de productividad en el primer trimestre del 2013 de las empresas analizadas es positivo, el cual alcanza en promedio un valor de 1.10, indicando que por cada peso invertido en la empresa se genera 1,10 ventas, no obstante para mejorar este indicador se recomienda disminuir los costos totales e implementar estrategias de mercadeo y promoción que permitan aumentar el nivel de ventas.

- ✓ **Sector Restaurantes:** Dos restaurantes han ingresado cuentas al SPC que han permitido el cálculo de algunos indicadores de productividad; es así, que se puede observar que estas empresas cuentan con la solvencia suficiente para cubrir sus obligaciones cortoplacistas reflejado en los indicadores de razón corriente y prueba ácida, los cuales arrojaron valores superiores a 1, indicando que por cada peso que se debe al corto plazo (bancos, proveedores, impuestos) las empresas en promedio tienen \$4,67 de respaldo del activo corriente y cuentan con \$4,38 de respaldo sin la necesidad de vender sus inventarios. Este resultado se afirma con el capital neto de trabajo que en promedio arrojó \$32.199.961,9 dinero que queda para operar y atender las necesidades que surjan en el desarrollo de la actividad económica después de haber cancelado todas las deudas.

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

Al analizar el margen neto se puede apreciar que las ventas generan tan solo el 5,2% de las utilidades totales y el margen operacional equivale al 18,91%; lo anterior indica que en promedio los ingresos y gastos no operacionales son mayores en comparación con la utilidad operacional del periodo causando una disminución en la utilidad final del ejercicio. Esta situación podría mejorar si se tiene un mayor control sobre los gastos no operacionales, por ejemplo con el aprovechamiento de exenciones tributarias que permitan disminuir los impuestos.

De otra parte, se puede ver que los activos de estas empresas generan una capacidad promedio del 2,27% para generar utilidades y una rotación del 0,44, lo que refleja un uso poco eficiente de los activos por lo que pueden emplear las siguientes acciones de mejora: elevar el nivel de ventas, revisar activos obsoletos o subutilizados y/o buscar el equilibrio entre los activos operacionales y los no operacionales. Asimismo el EBITDA indica que las empresas de este sector generaron en promedio \$12.585.075 de efectivo que permiten cubrir el pago de impuestos, las inversiones en capital de trabajo, reposición de activos fijos, pago de intereses, inversiones estratégicas y reparto de utilidades

Para analizar el endeudamiento se mide el apalancamiento financiero, el cual arrojó un valor de 0,02 (rojo) indicando que los socios están asumiendo el riesgo de las deudas adquiridas con el patrimonio. Respecto al impacto de la carga financiera, se observa que los gastos financieros representan tan sólo el 0.14% de las ventas netas del período.

Con relación a la parte operativa de las empresas, el SPC calculó el índice de rotación de nómina equivalente en promedio a 1, lo que indica que la gestión de talento humano es eficiente y cuentan con un buen equipo de trabajo que se ha mantenido. En cuanto a la calidad, medida en términos de satisfacción laboral, se puede apreciar que los empleados presentaron en promedio 10 quejas durante el último periodo del 2012, por lo que se debe implementar acciones de mejora como realizar reuniones periódicas con el personal y dar soluciones oportunamente a las inconformidades presentadas.

Asimismo se refleja una productividad del activo total del 21,49% que muestra una gestión eficiente en el uso de estos recursos, lo que genera valor agregado a las empresas. No obstante, el índice de la productividad del activo fijo arrojó el 23,68%, inferior al valor aceptable (25%), lo que indica que la utilización del capital invertido en propiedades, plantas y equipos no es la más adecuada; por lo cual es recomendable no mantener capacidad ociosa que produce costos adicionales así como es necesario implementar programas adecuados de mantenimiento y conservación de activos fijos que incrementen su vida útil y se disminuyan las expectativas de inversión. Por otra parte se puede ver que la contribución de los

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

gastos del personal en el valor agregado es en promedio del 115,30%, lo que muestra una elevada productividad de los trabajadores.

2. Honda:

Este municipio cuenta con una amplia oferta hotelera y gastronómica dada su ubicación geográfica y gran vocación turística; sin embargo son pocas las MIPYMES organizadas que llevan un registro, sistematización y control de sus movimientos operacionales y contables. No obstante, los empresarios son conscientes de que para ser competitivos deben empezar por organizar su empresa y definir claramente el producto turístico que ofrecen; por tal razón 11 prestadores de servicios turísticos vinculados a Tolima Turístico han registrado en el Software de Productividad y Competitividad su planeación estratégica como referente para medir, control y tomar decisiones con base en los avances en su plan de acción. Es así que el 55% de las empresas pertenecen al sector hotelero, el 18% corresponden a agencias de viaje y restaurantes respectivamente y en menor proporción al sector de transportes (9%).

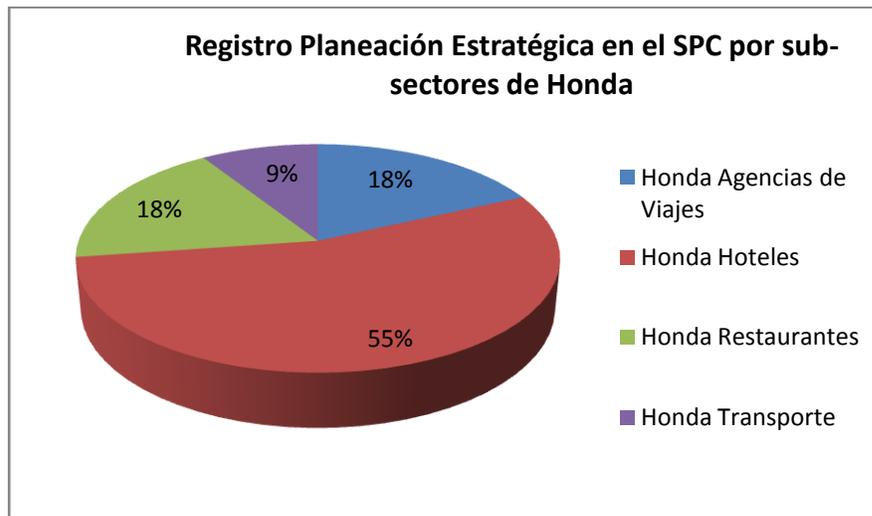


Gráfico 5. Registro Planeación estratégica en el SPC por subsectores de Honda

En relación al registro de información contable, financiera y operativa, hasta la fecha tres empresas del sector hotelero la han diligenciado en el Software de Productividad para conocer su nivel real de gestión empresarial. Los demás prestadores capacitados se encuentran en la etapa de recolección de la información requerida para alimentar el aplicativo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede apreciar que el 66% de los hoteles cuentan con una gestión financiera positiva reflejada en el valor promedio del capital neto de

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

trabajo, equivalente a \$5.213.213,95, excedente para atender las necesidades que surjan en el desarrollo de la actividad económica una vez cancelados sus pasivos de corto plazo. Lo anterior, es confirmado con el resultado promedio de la razón corriente y prueba ácida correspondiente a 16,15 respectivamente, revelando una elevada solvencia para cumplir con las deudas cortoplacistas.

El 34% de las empresas no cuentan con un nivel de liquidez aceptable, debido a que las obligaciones financieras superan en gran medida su activo corriente como se puede observar en el valor negativo del capital neto de trabajo equivalente a menos \$38.867.575,71 y al resultado de 0,62 de la razón corriente. Como acción de mejora se recomienda lograr un equilibrio entre las cuentas del activo corriente y las del pasivo corriente que a su vez permita hacer una revisión de las mismas.

Se puede observar que los hoteles de Honda cuentan con un buen nivel de rentabilidad que es reflejado en el margen operacional indicando una efectividad del 31,26% en el manejo de sus costos y gastos operacionales para convertir sus ventas en utilidades y en el margen neto que deja ver que las ventas de las empresas generan e promedio el 30,06% de utilidades. De igual forma se puede observar un rendimiento positivo del 31,26% en los activos que indica su capacidad promedio para la generación de utilidades.

Así mismo, se puede apreciar que en promedio el 28,27% de las ventas netas son destinadas a pagar las deudas financieras y el 5,88% a saldar los intereses de las deudas financieras, lo que indica una gestión negativa en este aspecto y como acción de mejora se recomienda hacer una reestructuración del crédito y/o aumentar el nivel de ventas. El apalancamiento indica que por cada peso de pasivos, los hoteles, en promedio, tienen \$1,55 de patrimonio para respaldar esos pasivos.

Los indicadores operativos reflejan una situación de precaución y de toma de decisiones que permitan mejorar la gestión en este aspecto, ya que se observa un índice de accidentes laborales en promedio del 0,80 y un índice de incapacidades promedio de 0,04; por lo que se recomienda realizar un estudio de salud ocupacional y seguridad industrial para prevenir este tipo de situaciones. No obstante, se aprecia la baja rotación de personal equivalente en promedio a 0,07.

En lo que respecta a los indicadores ambientales se puede apreciar que en promedio los hoteles tienen un consumo elevado de servicios públicos: agua (3352,94 metros cúbicos por cliente) y energía eléctrica (16023 Kwh por cliente) que no es compensado por el número de clientes que han atendido durante el periodo; por tanto, se debe emplear estrategias de marketing y promoción que aumente el número de turistas durante el periodo.

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

En referencia con los indicadores de calidad, se revela una gestión positiva con relación al personal de las empresas, esto se exterioriza en el índice de satisfacción laboral, el cual arrojó que no se recibió ninguna queja y/o sugerencia por parte de los empleados durante el segundo semestre del 2012. Por el contrario, se observa un alto índice de inconformidad de los clientes, el cual en promedio arrojó 40 quejas en el último periodo del 2012, de las cuales solo el 50% se han atendido oportunamente.

De igual forma se refleja un gran valor agregado que estas empresas generan en cuanto al uso efectivo de sus activos (productividad del activo igual a 127%) y de su capital fijo (productividad del 186%), lo que indica un uso eficiente de estos recursos.

3. Espinal:

Conocido como el municipio de la tambora, el sector turístico en el Espinal se sostiene gracias a su enfoque comercial y a las fiestas celebradas anualmente a mitad de año; es por esto, que la mayoría de turistas que acceden a servicios hoteleros y de restaurantes se ven generalmente entre semana, de allí que los reportes y estudios demuestran que los fines de semana no son tan productivos como lo son el resto de días en que los comerciantes llegan a la ciudad en busca de lugares dónde hospedarse y alimentarse, sin embargo, los empresarios son conscientes de algunas falencias internas y están siempre investigando sobre proyectos o estrategias que generen crecimiento y mejoramiento en la prestación de servicio a la vez de asesorías y herramientas que orienten sus actividades.

En este sentido 13 prestadores de servicios turísticos han registrado en el Software de Productividad su planeación estratégica, es decir visión, misión, objetivos, metas y actividades, con el fin de hacer seguimiento al avance y cumplimiento de éstas. Es así que el 77% corresponden al subsector de restaurantes y el 23% al de Hoteles.

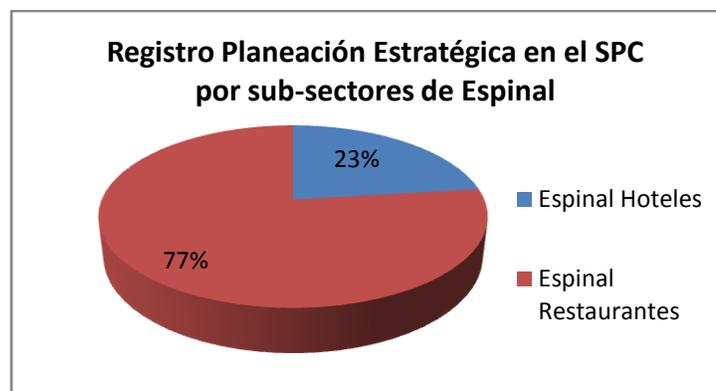


Gráfico 6. Registro Planeación estratégica en el SPC por subsectores de Espinal

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

A continuación el análisis de los indicadores calculados por el SPC:

- ✓ **Sector hotelero:** Como se ha mencionado anteriormente, las reuniones con los administradores y dueños de las empresas no ha sido fácil y el sector hotelero no es una excepción, pero gracias al trabajo conjunto de asesores y contadores, se obtiene información útil para ingresar al Software de Productividad y Competitividad.

Es así que se puede ver que el capital neto de trabajo con el que cuentan las empresas es equivalente a un promedio de \$2.779.137, dinero disponible para operar luego de cancelar todas las deudas a corto plazo; aunque es positivo, se sugiere prestar atención ya que para un hotel éste monto realmente no representa una gran cantidad para asumir retos de inversión y mantenimiento. Este resultado se afirma con la razón corriente y la prueba ácida que indican que por cada peso que se tiene como deuda a corto plazo, las empresas cuentan en promedio con \$2.58 del activo corriente para respaldar sus deudas con los bancos, proveedores, impuestos, así como tienen en promedio \$1.92 del activo corriente sin necesidad de vender sus inventarios.

Por otra parte, al analizar la rentabilidad promedio del sector, se observa una buena gestión teniendo en cuenta que todos los indicadores enfocados en ésta medición están en verde. En este sentido, el rendimiento de activos es igual a 16.57%, lo que indica una buena capacidad de estos recursos para producir utilidades; de igual forma el manejo de rotación de activos arrojó un valor de 0.19, permitiendo indicar que el sector maneja sus activos en forma adecuada; sin embargo, al ser tan cercano a cero, se recomienda crear estrategias asociativas de mercadeo que les permita aumentar las ventas o evitar la tenencia de activos obsoletos. El margen operacional indica que los hoteles del Espinal tienen un 49.37% de efectividad al manejar sus gastos y costos para convertir sus ventas en utilidades y el margen neto del consolidado es 84.39% reflejando un buen manejo de los costos, gastos operacionales, ingresos y egresos no operacionales.

En relación al nivel de endeudamiento se observa que todos los indicadores están en rojo; en este sentido, el apalancamiento equivalente a 0.32, indica que la carga de las deudas recae en el patrimonio de la empresa, el 11.86% (indicador rojo por ser mayor del 15%) de las obligaciones recaen sobre los ingresos operacionales y se recalca lo anterior, con que las deudas a corto y largo plazo superan las ventas en un 125,13%. Por lo anterior, se sugiere reestructurar los créditos y aumentar el nivel de ventas.

- ✓ **Sector Restaurantes:** Ningún restaurante del Espinal cuenta con una contabilidad sistematizada; por lo tanto se procedió a realizar un trabajo conjunto entre asesores y contadores para el levantamiento de la información requerida por el Software de

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

Productividad. En este sentido se calcularon algunos indicadores de rentabilidad, es así que el margen neto arrojó un 39,28% (verde) de efectividad en la gestión interna de sus costos, gastos operacionales y egresos no operacionales para convertir las ventas del período en utilidades. En referencia al rendimiento de los activos se puede observar que los éstos tienen en promedio un 78,58% (verde) de capacidad para producir utilidades; no obstante, se puede deducir que hay tendencia a tener recursos obsoletos o subutilizados ya que el índice de rotación de activos es del 0,96, por tanto se recomienda emplear estrategias de mercadeo y promoción para incrementar el nivel de ventas.

4. Mariquita:

Este municipio es reconocido por ser la ciudad frutera de Colombia y cuna de la segunda expedición botánica que realizó el Sabio José Celestino Mutis. Cuenta con una amplia oferta de servicios complementarios al sector de restaurantes, así como de hoteles, que se caracterizan por el trabajo asociativo y la generación de una fuerte cadena de valor. Sin embargo, las MIPYME turísticas no cuentan con un registro y sistematización de los movimientos contables y operacionales, lo que ha causado el poco uso del Software por parte de los empresarios. No obstante, con la asesoría de los profesionales en el área contable y financiera, está en proceso de construcción la información requerida de las empresas más organizadas y comprometidas.

En este sentido a la fecha, solo se ha registrado la información de un hotel, arrojando los siguientes resultados: el rendimiento del 29% de activos totales, lo que refleja una gestión positiva que muestra la capacidad que tienen los activos para producir utilidades. Así mismo el Margen neto sobre las ventas y el margen operacional indican una rentabilidad de la empresa correspondiente al 45%.

Por otra parte, se puede observar la rotación de activos arrojó el valor de 0,65% lo que evidencia el uso poco eficiente de los activos, por lo que se le recomienda a la empresa no tener activos obsoletos y buscar el equilibrio entre los activos operacionales y los no operacionales.

En referencia a la planeación estratégica, 11 MIPYME turísticas han registrado esta información al Software de Productividad y han iniciado el proceso de seguimiento con la asesoría de los pasantes para el cumplimiento de sus metas. De esta forma, el 55% corresponden al sector de alojamiento, el 18% a los restaurantes y agencias de viajes respectivamente y en menor proporción al sector de fincas (9%).

Convenio Interinstitucional No. 0890
Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

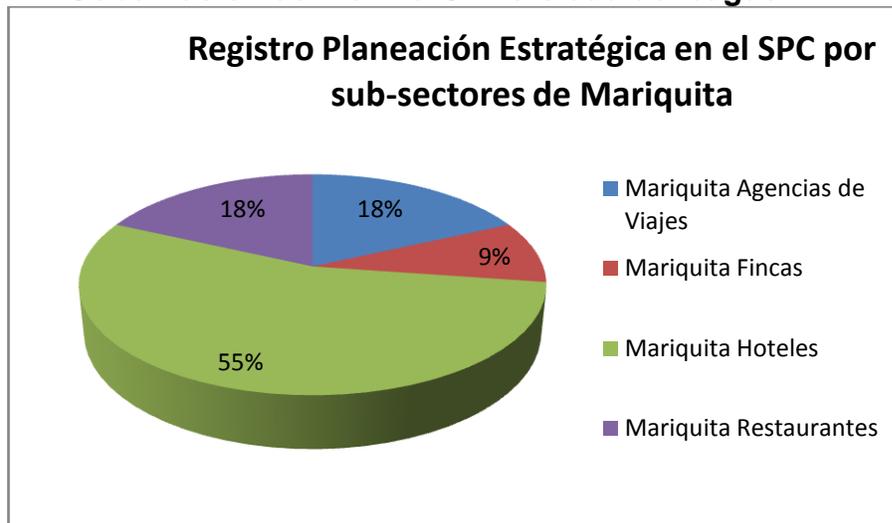


Gráfico 7. Registro Planeación estratégica en el SPC por subsectores de Mariquita

5. Purificación:

Este es uno de los municipios con los que no se ha podido realizar el trabajo esperado debido a la falta de información contable y de tiempo por parte de administradores, es así que sólo se obtiene información financiera, operativa y planeación estratégica del sector hotelero gracias a los programas que éstos manejan permitiendo una fácil obtención de la información y su organización empresarial.

En este sentido, al indagar sobre la liquidez se observa por medio de la razón corriente que se cuenta con 0.17 pesos del activo corriente por cada peso del pasivo corriente, menos de 1, lo que significa que se encuentra en estado crítico lo cual se confirma gracias al capital neto de trabajo que para el sector es de \$-2.376.000 indicando que realmente no se cuenta con dinero disponible para atender las deudas; se sugiere lograr un equilibrio entre las cuentas del activo corriente y las del pasivo corriente que a su vez permita hacer una revisión de las mismas.

Por otra parte, se aprecia en cuanto a la rentabilidad que los activos del sector tienen una capacidad de 2,83% para producir utilidades según lo indica el rendimiento de activos totales; el margen neto demuestra un 8,46% de efectividad en el manejo de sus costos, gastos operacionales y los ingresos y egresos no operacionales y un margen operacional guiado por la misma tendencia de eficiencia ya que tiene como resultado un 8,97%. El EBITDA es equivalente a \$615.000 de utilidad operacional en términos del efectivo real en caja, es decir la capacidad real de cubrimiento que tienen los hoteles. Lo anterior permite concluir que el sector cuenta con una gestión positiva en esta dimensión; sin embargo, es aconsejable revisar el uso que se le está dando a los activos, debido a que su rotación

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

arrojó un valor inferior a 1 (0,33) lo que indica que los activos están generando utilidades a más de un año.

Al medir el endeudamiento se observa que por cada peso adeudado los hoteles cuentan e promedio con \$0.16 de patrimonio para responder, lo que genera una alerta al ser tan bajo; por otra parte, el impacto de la carga deja ver que el 50% de las ventas están destinadas a pagar los intereses de las deudas financieras.

El valor agregado es otro de los indicadores que se logra analizar en Purificación y permite medir costo/beneficio es decir la diferencia entre el ingreso y los costos de materia prima y su capital fijo y variable. En este sentido, se puede ver una baja productividad del activo fijo (7,87%) y del activo total (7,68%) ya que es posible que los hoteles analizados cuenten con activos obsoletos o subutilizados que están generando altos costos, bajos beneficios y por ende bajo valor agregado.

En relación a los indicadores de gestión, se observa que los hoteles, en el primer trimestre del 2013, cuentan con un margen de seguridad del 13,75% como respaldo en caso de crisis o caída de ventas. Asimismo se revela que por cada peso invertido en las empresas se generan en promedio 2.13 ventas, de acuerdo al índice de productividad total.

6. Melgar:

Melgar es uno de los municipios del Tolima con más demanda turística por su cercanía a Bogotá y es conocida como “La Ciudad de las Piscinas” debido a que tiene más de cinco mil piscinas. Los prestadores de servicios turísticos en su mayoría corresponden al sector hotelero y al sector de restaurantes. De esta manera 8 MIPYME turísticas han registrado su planeación estratégica en el Software de Productividad, de los cuales el 50% pertenecen al sector de alojamiento, el 38% al sector de gastronomía y el 12% a operadores turísticos.

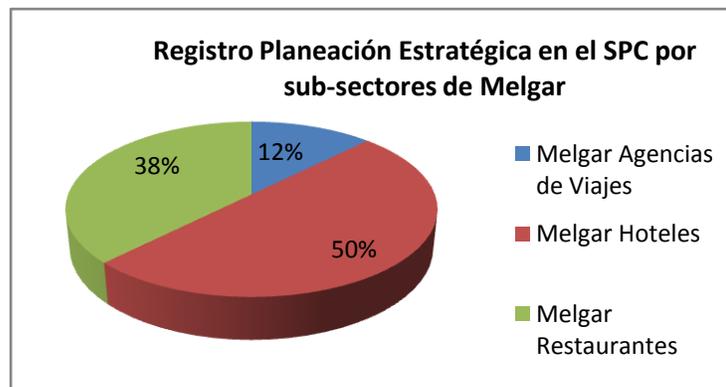


Gráfico 8. Registro Planeación estratégica en el SPC por subsectores de Melgar

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

No obstante, la mayoría de los propietarios y/o administradores viven en Bogotá y solo viajan a Melgar los fines de semana por ser temporada de mayor flujo de turísticas; sumado a lo anterior, los empresarios llevan registro de sus movimientos contable en libros diarios no sistematizados y están un poco renuentes a trabajar con esta información, lo que ha dificultado el trabajo de los asesores y la implementación del SPC. Es así que de este municipio una empresa del sector de restaurantes ha usado el SPC, el cual arrojó algunos indicadores de rentabilidad que dejan ver una gestión positiva reflejada en el margen neto que indica que las ventas están generando un 13,58% de utilidades; de igual forma se revela un uso eficiente de los activos, ya que se obtuvo un 88.37% de rendimiento de estos recursos para la generación de utilidades. Lo anterior se reafirma con el cálculo del EBITDA que dio como resultado \$22.795.536 de efectivo que permiten cubrir el pago de impuestos, las inversiones en capital de trabajo, reposición de activos fijos, pago de intereses, inversiones estratégicas y reparto de utilidades.

En cuanto al Margen de Seguridad se puede evidenciar que la empresa se encuentra por debajo de su punto de equilibrio, de acuerdo al valor promedio que arrojó el SPC del menos 58,98%, indicando que la empresa debe tomar medidas que le permita incrementar su nivel de ventas y minimizar sus costos fijos.

La empresa analizada cuenta con una productividad total positiva que indica que por cada peso invertido se están generando 1,8 ventas; esto se confirma con la productividad del activo total del 186,91%, revelando una correcta utilización del capital.

7. Prado:

Soporta su atractivo turístico en la represa de Hidroprado, conocida como el “Mar interior de Colombia”. Las MIPYME turísticas se caracterizan por ser famiempresas poco organizadas, que no llevan control de sus procesos y en su mayoría desconocen si su empresa es o no rentable, adicionalmente, por condiciones geográficas esta zona tiene falencias de conectividad y la mayoría de los empresarios hace poco uso de las herramientas TIC

En este orden de ideas, 3 empresas vinculadas a Tolima Turistic, 2 restaurantes y una posada turística han construido su planeación estratégica y la han registrado al SPC con apoyo de los asesores para control y seguimiento de sus metas y actividades. Hasta la fecha un (1) restaurante ha podido ingresar su información contable y operativa para el cálculo de algunos indicadores.

De esta manera, se puede observar un gestión negativa en cuanto a la liquidez de la empresa representada en la poca solvencia que tiene para cubrir sus obligaciones a corto plazo, de acuerdo a los indicadores de razón corriente (0,41) y prueba ácida (0,14). Asimismo el capital neto de trabajo dio un valor negativo de menos \$3.907.670, que

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

indica que son mayores las obligaciones cortoplacistas que su capacidad de efectivo a corto plazo (caja, bancos, cuentas por cobrar, etc) para cubrir estas deudas.

Lo anterior se complementa con el nivel de endeudamiento que indica que aproximadamente el 15% de las ventas se están destinando a cancelar las obligaciones financiera de la empresa, así como los socios están asumiendo parte de este riesgo, según el apalancamiento del 0,51. De igual forma se puede ver que la empresa no alcanza su punto de equilibrio por lo que se sugiere emplear estrategias de mercadeo y promoción para aumentar el nivel de ventas.

En referencia a los activos, se observa una productividad elevada del 95,60% que indica un uso eficiente de estos recursos. Así como por cada peso invertido en el negocio se generan 1,82 ventas en promedio mensual.

3.2.1.2 Consolidado por Sub-sectores

Sector hotelero:

A continuación se comparan aquellos indicadores comunes en los hoteles de los para hacer un consolidado de este sector a nivel regional.

➤ Endeudamiento

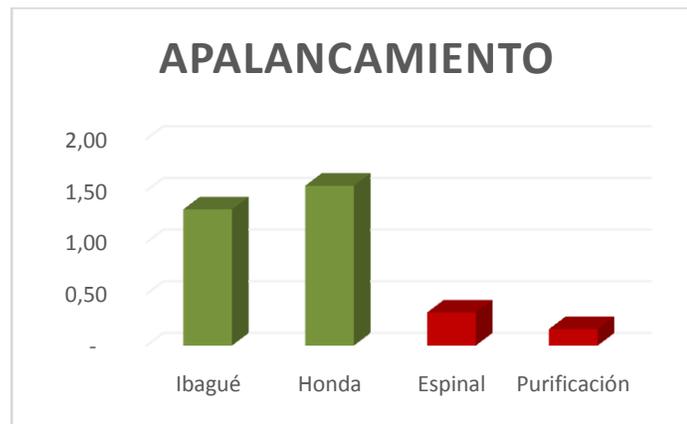


Gráfico 9. Índice de Apalancamiento financiero por municipio

Para analizar el sector hotelero en el Tolima, se establecen diferentes indicadores, entre ellos, los que miden el nivel de endeudamiento. Se obtiene de esta forma, el apalancamiento financiero con un resultado positivo para Ibagué y Honda cuya financiación proviene en gran medida de terceros, caso contrario en los municipios de Espinal y Purificación, cuyo resultado genera una alerta ya que el mayor riesgo recae

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

sobre los socios al encontrarse este índice por debajo del 0,5. En cuanto al impacto de la carga financiera, se observa una situación negativa para las MIPYME de Ibagué, Honda y Espinal, quienes destinan una importante cantidad de las ventas para cubrir sus obligaciones financieras, mientras que Purificación tan sólo destina un 0.51%. Lo anterior permite concluir que los hoteles en los tres primeros municipios tienen pocas ventas si se comparan con sus pasivos a corto y largo plazo lo que no les permite realizar mayores inversiones, ya que gran parte de estos ingresos ya están destinados para responder por los gastos financieros. Por tal motivo, se recomienda inicialmente hacer una reestructuración de los créditos e implementar estrategias que eleven el nivel de ventas

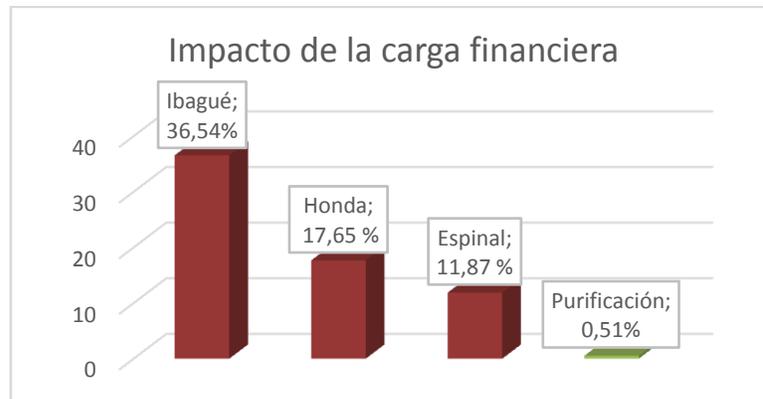


Gráfico 10. Índice de Impacto de la carga financiera por municipio

➤ **Liquidez**



Gráfico 11. Capital neto de trabajo por municipio

Para analizar la liquidez, se observa en el gráfico anterior el capital neto de trabajo con el cual cuentan los hoteles en cada municipio. Este indicador representa el excedente

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

de los activos corrientes que le queda a cada empresa en calidad de fondos permanentes para atender las necesidades de la operación normal; en este sentido Ibagué cuenta en promedio con \$376.135.872, y Espinal con \$27.791.000 mientras que Purificación y Honda tienen un saldo negativo contando con \$(237.600) y \$(9.480.383) respectivamente. En consecuencia se recomienda hacer una revisión de la conformación de las cuentas del activo y del pasivo corriente e intentar equilibrarlas.

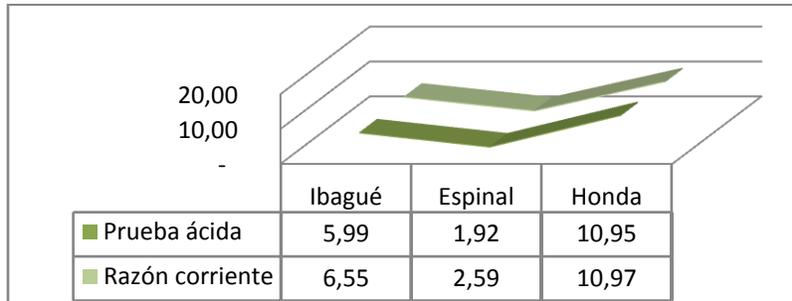


Gráfico 12. Indicadores de razón corriente y prueba ácida por municipio

En relación a los indicadores de razón corriente y prueba ácida, se puede observar que los hoteles en Ibagué, Espinal y Honda arrojaron valores superiores a 1, lo cual indica que tienen la capacidad para responder por las obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes sin necesidad de vender su inventario. Igualmente se puede observar que el sector hotelero de Honda cuenta con una mayor solvencia para cubrir sus deudas cortoplacistas.

➤ **Rentabilidad**

Para la rentabilidad se mide el margen neto, que de acuerdo a la gráfica 13, se puede ver una gestión positiva del sector hotelero, ya que en cada municipio las ventas generan un porcentaje importante de ganancias, lo que indica un eficiente manejo de los costos y gastos operacionales y no operacionales. No obstante los municipios de Ibagué y Purificación presentan un margen neto inferior a 20%, por lo que se sugiere emplear estrategias que permitan minimizar los costos y maximizar las ventas, un ejemplo de esto es aprovechar las exenciones tributarias que durante el periodo se pudieren presentar para disminuir los impuestos.

Convenio Interinstitucional No. 0890
Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

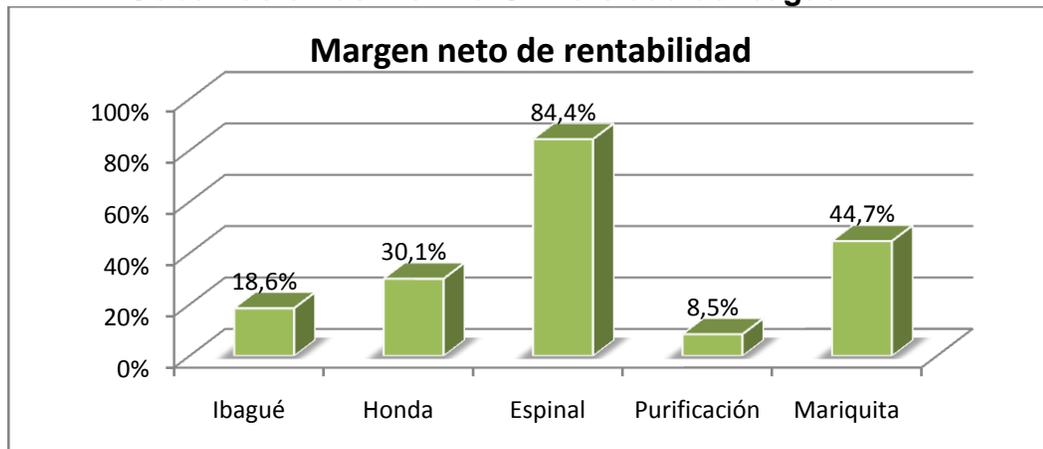


Gráfico 13. Indicador de margen neto de rentabilidad por municipio

En este mismo sentido, se analiza el rendimiento de los activos financieros de sector de alojamiento para los mismos municipios (Mariquita, Honda, Purificación, Espinal e Ibagué) y tal como lo permite ver la gráfica14, Mariquita, Honda e Ibagué tienen un comportamiento similar y se aprecia que cuentan con una capacidad de los activos suficiente para producir utilidades, pero se recomienda de nuevo al sector hotelero de Purificación hacer una revisión de los activos obsoletos o subutilizados con el fin de aumentar su capacidad ya que tan solo cuentan con un 3% de rendimiento.

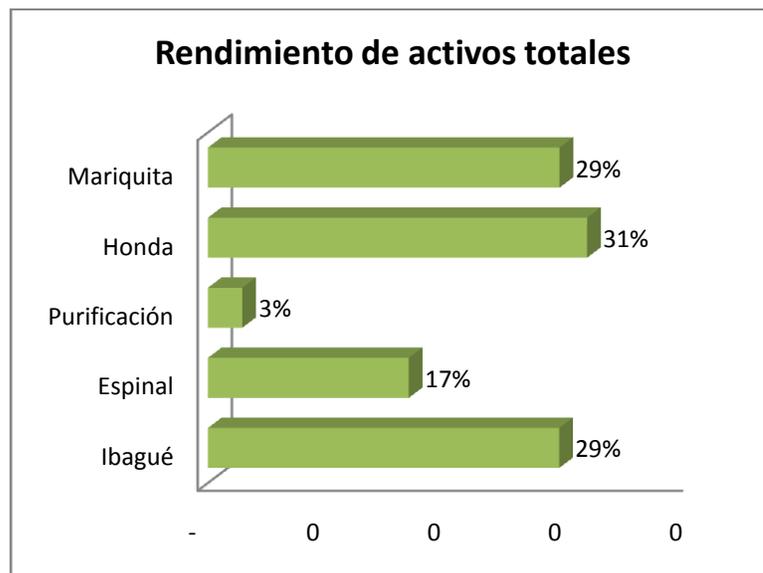


Gráfico 14. Indicador de rendimiento de los activos por municipio

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

➤ Valor Agregado

Para medir la capacidad de operación interna de los hoteles, se analiza el valor agregado que genera este sector en cada municipio; en este sentido se compara los municipios de Honda y Purificación, teniendo en cuenta que se registraron cuentas en estas zonas que permitieron su cálculo. Es así que se observa que en el municipio de Honda se ha hecho un uso mucho más eficiente de sus activos (corrientes y fijos) que en Purificación, debido a que como se mencionó anteriormente se debe revisar la vida útil de los activos y su utilización. Para ello se recomienda emplear planes de mantenimiento y estrategias que permitan maximizar el uso de los activos

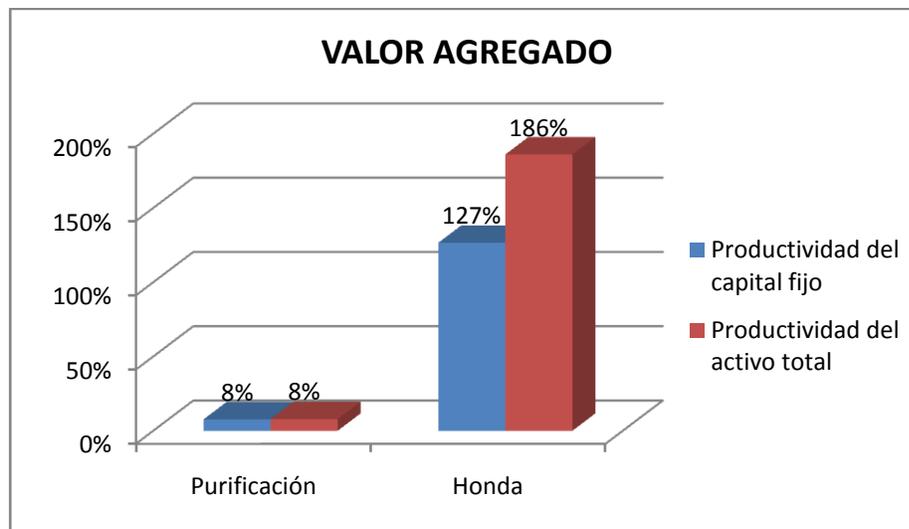


Gráfico 15. Indicadores de Valor Agregado por municipio

Sector de Restaurantes:

A continuación se realiza un análisis comparativo para el sector de los restaurantes teniendo en cuenta los indicadores que tienen en común dos o más municipios con el fin de evaluarlos y brindar al sector algunas sugerencias de mejoramiento asociativo.

➤ Liquidez

Para medir la liquidez de los municipios de Ibagué y Prado se compara los indicadores de prueba ácida y razón corriente, que revelan una mayor solvencia en Ibagué, en gran medida por el nivel de organización empresarial y asociativa que presentan los restaurantes, es así que cuentan con la capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones al corto y largo plazo sin la necesidad de vender sus existencias. Prado por el contrario, muestra un comportamiento negativo el cual se debe revisar

Convenio Interinstitucional No. 0890
Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

oportunamente e implementar acciones de mejora para contar con liquidez en el futuro, igualmente es de tener en cuenta que Ibagué por ser la capital cuenta con un mayor y constante flujo de visitantes a diferencia de Prado que generalmente tiende a ser por temporadas. Por lo anterior, el sector de restaurantes de Prado debe desarrollar estrategias alternas que les permita tener un nivel constante de ventas.

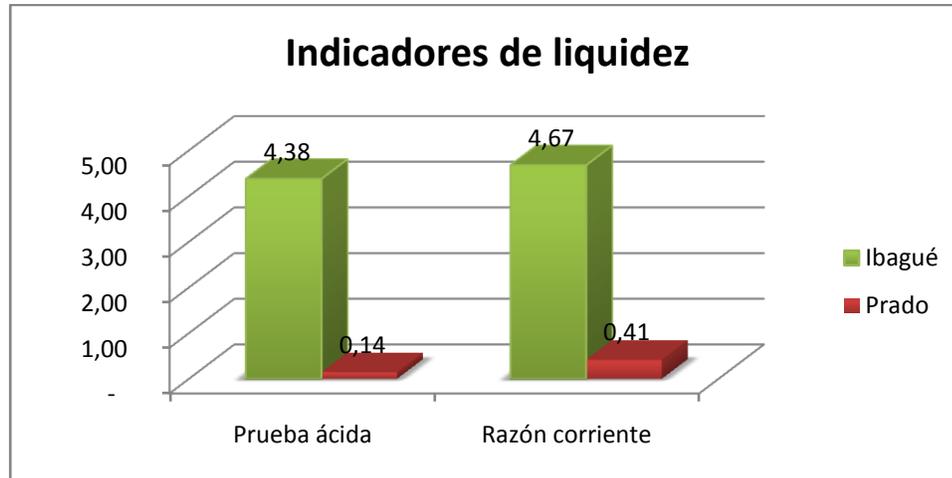


Gráfico 16. Indicadores de Valor Agregado por municipio

➤ Rentabilidad

En cuanto a rentabilidad, se analiza el indicar de margen neto en los municipios de Espinal, Melgar, Ibagué y Prado, en el que se observa que los restaurantes del Espinal generan mayores utilidades (81,54%) respecto a las ventas mensuales, a diferencia de Ibagué que presenta un nivel de utilidad menor (5,20%) respecto a los demás y en estado de revisión. Por tanto, es necesario minimizar los costos operacionales y no operacionales para maximizar las utilidades del sector.

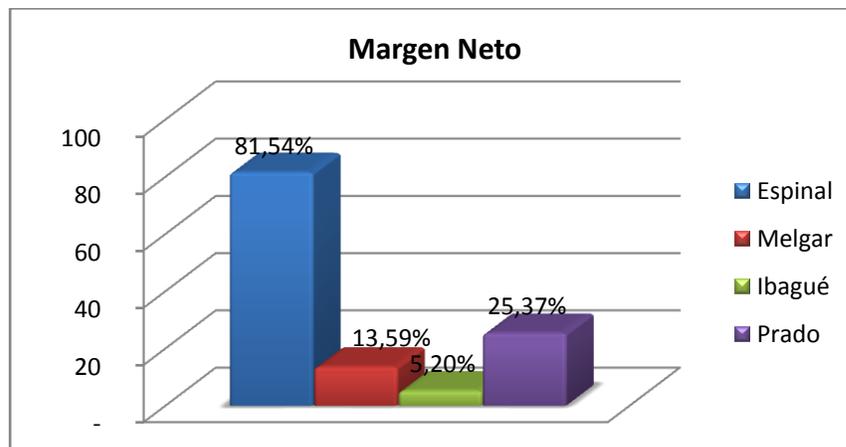


Gráfico 17. Margen Neto de Rentabilidad por municipio

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

Al analizar el EBITDA, se afirma la rentabilidad de este sector, ya que los resultados por municipio arrojaron valores positivos que superan los \$10.000.000 de efectivo real, lo que les permite a las empresas cubrir impuestos, inversiones en capital de trabajo, reposición de activos fijos, pago de intereses, inversiones estratégicas y reparto de utilidades. No obstante se puede ver que Melgar supera casi en 55% a los municipios de Ibagué y Prado, lo que evidencia una mejor gestión financiera.

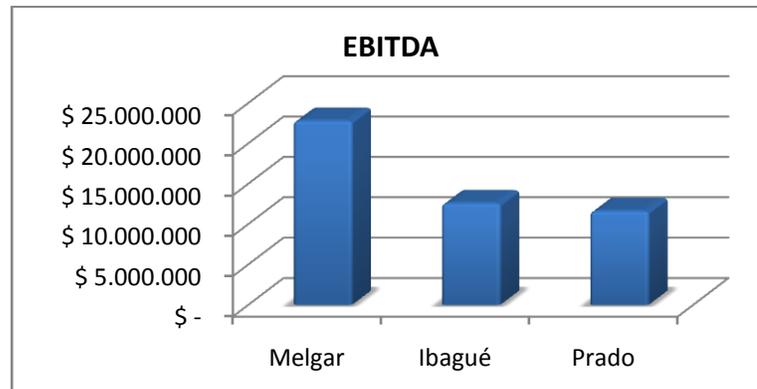


Gráfico 18. E.B.I.T.D.A por municipio

➤ Endeudamiento

Con el fin de medir el endeudamiento en el sector, se genera el indicador de apalancamiento financiero para Ibagué y Prado, el cual indica que para ambos municipios, en especial para Ibagué, los inversionistas están tomando el riesgo de las deudas adquiridas con acreedores usando el patrimonio de la empresa. Por tanto se recomienda revisar la estructura de los créditos y si es el caso hacer reestructuración del mismo.

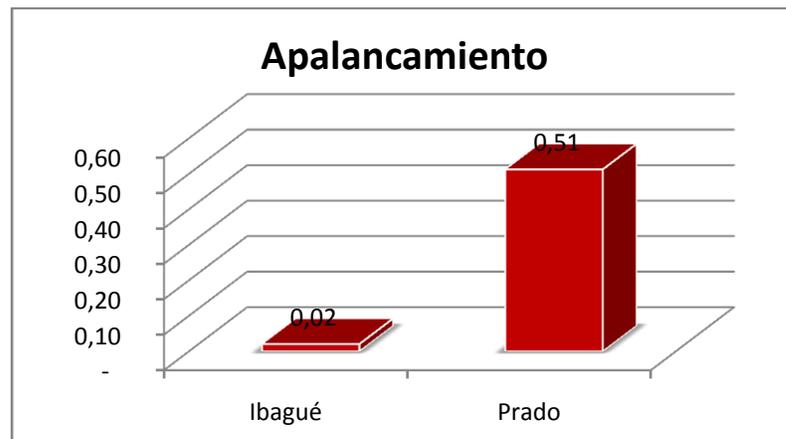


Gráfico 19. Apalancamiento Financiero por municipio

Convenio Interinstitucional No. 0890 Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué

➤ Valor Agregado:

Como se observa en la gráfica 20, el valor agregado se mide por medio de tres indicadores: productividad del activo total, productividad del capital fijo y contribución de los gastos de personal; así, el municipio de Ibagué representa para los tres el menor porcentaje, al contrario de Melgar y Prado, que demuestran un uso efectivo de activos en general, en especial de los fijos, y demuestra una correcta utilización del capital, sumado al hecho de tener una productividad por parte de los trabajadores que supera el 150%, lo cual aumenta la generación de valor agregado en las empresas del sector.

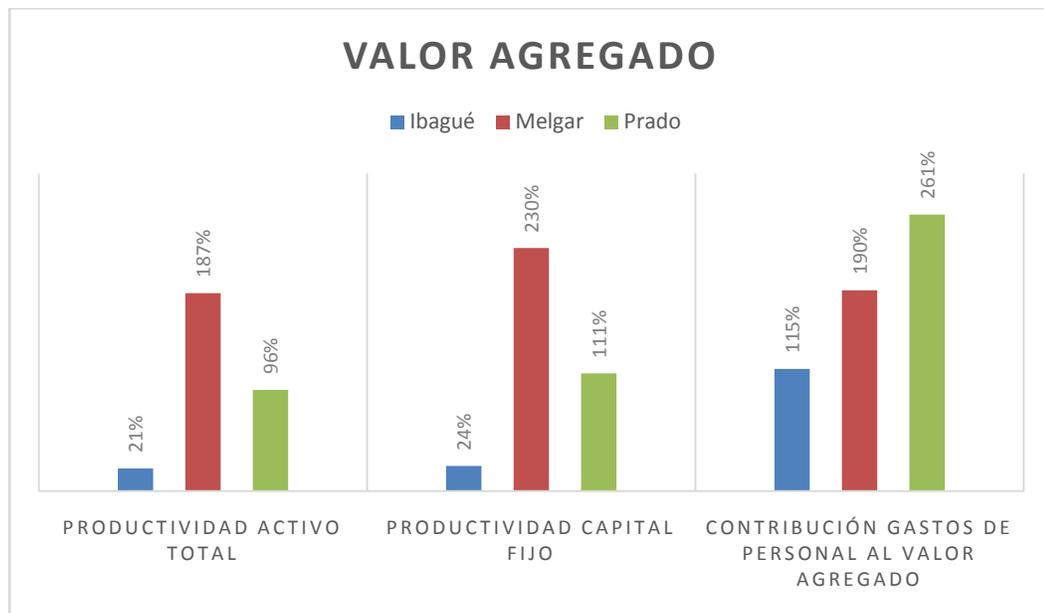


Gráfico 20. Indicadores de Valor Agregado por municipio

➤ Gestión

En relación a los indicadores de gestión se puede analizar el de productividad total para los municipios de Melgar y Prado. Como se observa en la grafica 21, se observa una gestión positiva en las dos zonas, indicando que por cada peso invertido las empresas están generando aproximadamente 1.5 ventas.

**Convenio Interinstitucional No. 0890
Gobernación del Tolima-Universidad de Ibagué**

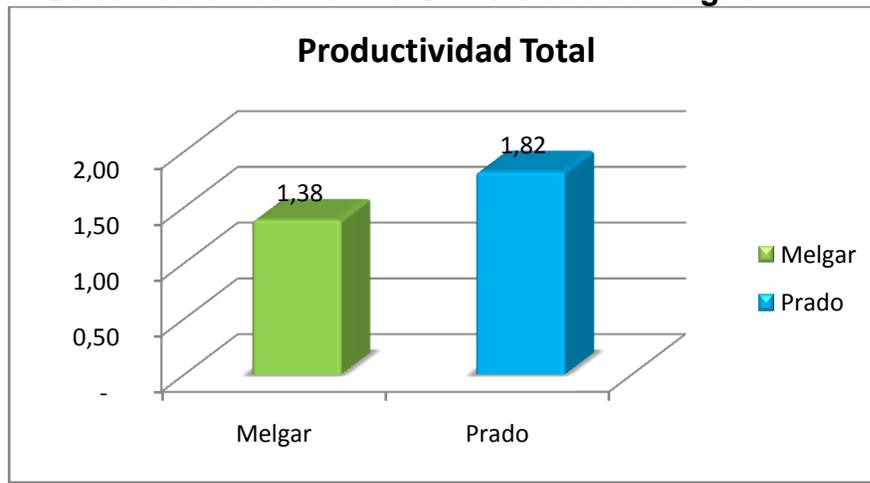


Gráfico 21. Indicador de Productividad Total por municipio

4. CONSIDERACIONES FINALES

Como se puede apreciar en el informe los empresarios han sido un poco renuentes en el registro de su información financiera y operativa en el aplicativo, pues aún no tienen la cultura de medirse a través de indicadores que impliquen el manejo de estados financieros de la empresa; sin embargo, con los procesos de sensibilización y asesoría personalizada se ha percibido el interés y motivación de la mayoría por aprovechar los beneficios del SPC y conocer su nivel de productividad y tomar decisiones con base a los resultados.

Es de tener en cuenta que la implementación de un software nuevo, que se encuentra en etapa de desarrollo, implica una serie de ajustes y mejoras para consolidar el aplicativo, sumado a que es necesaria la apropiación por parte de los usuarios, para garantizar el éxito de esta herramienta. Por tal motivo, la Universidad de Ibagué continuará realizando las actividades pertinentes en el marco de proyecto Tolima Turístico para la implementación y apropiación del SPC en todos los empresarios vinculados, con el fin no sólo de dar cumplimiento a los objetivos del BID-FOMIN, sino también que el Departamento cuente con estadísticas reales del nivel de competitividad del sector y la herramienta SPC se convierta en una fuente de consulta efectiva a nivel regional.

Atentamente,

(Original firmado)

Alfonso Reyes Alvarado
Rector Universidad de Ibagué

(Original firmado)

Helga Patricia Bermeo Andrade
Coordinadora (e) del Proyecto