

**CALIDAD DEL SERVICIO COMO INDUCTOR DE VALOR ECONÓMICO EN EL  
SECTOR HOTELERO  
ESTUDIOS DE CASOS EN EL MUNICIPIO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA**

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magíster en Administración  
Financiera.

Modalidad: Artículo científico

Karen Nahyr Sierra Ortiz<sup>1</sup>

Asesor: Wilmar Sierra Toncel, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

BOGOTÁ

2015

---

<sup>1</sup> Profesional en Finanzas y Negocios Internacionales, especialista en Finanzas, magíster en Administración y estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Universidad EAFIT. Dirección de correo electrónico: knahyr@gmail.com

# **CALIDAD DEL SERVICIO COMO INDUCTOR DE VALOR ECONÓMICO EN EL SECTOR HOTELERO ESTUDIOS DE CASOS EN EL MUNICIPIO DE RIOHACHA, LA GUAJIRA**

## **Resumen**

La dinámica del sector servicios ha evolucionado para poder suplir las demandas de un cliente cada vez más exigente y selectivo, que puede escoger entre una amplia cantidad de oferentes. Esto aplica de manera particular al sector hotelero, en el que la calidad es un aspecto fundamental que es notorio en toda la cadena de la prestación del servicio. Sin embargo, es importante determinar si las inversiones que los gerentes realizan en aspectos de la calidad del servicio en los hoteles en realidad pueden redundar en la generación de valor económico de sus establecimientos, lo que les podría garantizar una ventaja competitiva sobre sus rivales. Por lo tanto, esta investigación tuvo como objetivo evaluar la calidad del servicio como posible inductor de valor económico en los establecimientos hoteleros del municipio de Riohacha, La Guajira, en el período 2009-2013. La metodología fue descriptiva y de estudios de casos múltiples y entre los principales resultados se encontró que existe una correlación positiva entre las variables calidad del servicio y generación de valor de dichos establecimientos.

## **Palabras clave**

Calidad del servicio, hoteles, gestión de valor, EVA.

## ***Abstract***

*The dynamics of the service sector has evolved to meet the demands of an increasingly demanding and selective clients, who can choose from a wide number of suppliers. This applies particularly to the hotel sector, where quality is a fundamental aspect that is noticeable in the whole chain of service delivery way. However, it is important to determine whether the investment managers make in aspects of quality of service in hotels, can actually lead to the generation of economic value of their establishments, which can guarantee them a competitive advantage over their rivals. Therefore, this study aimed to evaluate the quality of service as possible inducer of economic value in the hotel establishments of the municipality of Riohacha, La Guajira in the period 2009 - 2013. The methodology was descriptive and multiple case studies, and between the main results it was found that there is a positive correlation between the variables quality of service and value generation of these establishments.*

## ***Key words***

*Quality of service, hotels, value management, EVA.*

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las ciudades depositarias de un rico patrimonio paisajístico cultural e histórico se encuentran asociadas con el turismo y su dinámica se ha venido potenciando en los últimos años fortaleciendo esa simbiosis entre ciudad y turismo. Esta realidad, con dimensiones múltiples, oportunidades y debilidades, plantea desafíos en relación con el equilibrio funcional, la gestión de los flujos de visitantes, la planificación urbanística, la protección del patrimonio, la accesibilidad, el medio ambiente urbano, la creación de nuevos productos turísticos y el desarrollo sostenible.

En Colombia, el sector hotelero ha venido presentando indicadores de crecimiento coherentes con la reactivación del sector turístico. Entre los años 2001 y 2010, el producto interno bruto del sector de hoteles y restaurantes presentó un comportamiento ascendente, que tuvo su nivel máximo en 2007, con una tasa de crecimiento real de 11,8%. La participación de este sector en el PIB nacional fue de 1,4% en 2009 (DNP, 2010a).

Sin embargo, para el año 2012, según informe del DANE, el índice de ocupación hotelera registró un incremento del 5%, lo que elevó los ingresos reales de los hoteles en cerca del 8% y generó un aumento del empleo en un 4%, lo que denota que es un sector en desarrollo y crecimiento.

El departamento de La Guajira cuenta con una posición geoestratégica privilegiada, con amplias ventajas naturales y está localizado en el mar Caribe, en el extremo norte del país y en la parte más septentrional de Suramérica. En cuanto a la situación económica, La Guajira aporta el 1,2% del PIB nacional que, a precios de 2010, representa unos 4.796 millones de pesos, el tercer menor aporte de los departamentos de Colombia después de San Andrés. El 98% de sus exportaciones están representadas en carbón de las minas de El Cerrejón. En cuanto a la dinámica positiva de la economía departamental, se destacan los servicios de hotelería y restaurantes, con un 16,72%, y el comercio, con un 9,37%.

El municipio de Riohacha, capital del departamento de La Guajira, está conformado por el casco urbano, 14 corregimientos y ocho resguardos indígenas y está ubicado en el centro del departamento. El turismo, aunque poco explotado, es un renglón de la economía que ofrece enormes potencialidades, entre ellas: la megabiodiversidad ambiental que ofrece el parque nacional natural de la Sierra Nevada de Santa Marta, el santuario de flora y fauna los Flamencos, las playas de arena blancas sobre el mar Caribe, los asentamientos multiculturales indígenas, el paseo de la Marina, popularmente conocido como el Malecón, el muelle turístico y un paseo ecológico en las riberas del río Ranchería. Por otra parte, la ciudad cuenta con una variada oferta gastronómica, basada, en lo primordial, en frutos del mar. Además, es punto de partida de las excursiones a los diversos atractivos turísticos que ofrece el departamento de la Guajira.

Según el Observatorio del Caribe Colombiano, Riohacha es la ciudad de menor grado de competitividad entre las ciudades capitales de la región. Ocupa el último lugar en infraestructura, recursos humanos y ciencia y tecnología, los cuales hacen parte del indicador global de competitividad entre 22 capitales colombianas. No obstante, los planes de desarrollo departamental y municipal consideran que el turismo es una de las apuestas estratégicas para el desarrollo de la ciudad. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012)

El sector hotelero del municipio de Riohacha se puede calificar como de lento crecimiento, si se tiene en cuenta que el número de hoteles establecidos por año es, en promedio, de tres; sin embargo, se puede evidenciar que los años 2008, 2009 y 2012 fueron los de mayor crecimiento sostenido, por lo que se infiere que el sector presenta signos de reactivación, situación que se evidencia con tres nuevos hoteles en el primer trimestre de 2013.

En este orden de ideas, el departamento de La Guajira para el año 2032 se propone ser el principal destino ecoetnoturístico a partir del aprovechamiento de las potencialidades y ventajas competitivas que le brindan la naturaleza, el ambiente y la cultura, que le permita llegar a niveles de ocupación del 70% anual en la planta hotelera y una participación del 5% del PIB departamental.

La capacidad instalada de la oferta hotelera del municipio de Riohacha está representada en 1.213 habitaciones, distribuida en 60 hoteles de categoría media (máximo de tres estrellas), que hospedan un número aproximado de 2.449 personas, es decir, un promedio de 4,8 personas por habitación (Observatorio del Mercado Laboral de La Guajira, 2013). Según los directivos hoteleros encuestados, el hotel con mayor número de habitaciones es el Padilla, con 58, y el de menor capacidad es el Camila, con cuatro.

Dadas las características del sector hotelero y el objetivo de la región de ser un polo de desarrollo turístico, es necesaria la adopción de estructuras mentales con capacidades adaptativas, flexibles y de pensamientos estratégicos y sistémicos que puedan dirigir el nuevo modelo de organizaciones encargadas de suplir las demandas del nuevo consumidor de un mercado cambiante; hoy se debe competir para lograr la fidelidad de un cliente exigente frente a la calidad del servicio, por lo cual el capital humano, único capaz de crear e innovar, se ha vuelto el intangible más importante para las organizaciones.

En este orden se encuentran los establecimientos hoteleros de Riohacha que, en su gran mayoría, están en procesos embrionarios de desarrollo empresarial y, además, se catalogan como pequeñas empresas por el número de trabajadores, el capital y la capacidad hotelera, medida en número de habitaciones porque tienen, en un 100%, menos de 100 de ellas cada uno.

El Observatorio del Mercado Laboral de La Guajira (2013) consideró al sector como de lento crecimiento y desarrollo, lo que no va en coherencia con la apuesta del departamento de ser en el 2019 un polo de desarrollo turístico con aportes al producto interno bruto del 5%. Las mencionadas empresas aparentan presentar disfuncionalidades en la gestión gerencial de sus áreas funcionales, con debilidades en especial en la calidad del servicio y en la capacidad de gestión, todo lo cual se manifiesta en el valor económico de las mismas.

En ese orden de ideas se hizo necesario indagar sobre aspectos relacionados con la gestión de sus áreas funcionales, sobre todo en aspectos neurálgicos como la gestión de sus

finanzas y la calidad del servicio que prestan, puesto que el último no solo nutre al primero, sino que se convierte en variable de sostén de la estabilidad de las empresas, debido a la fidelización implícita del cliente y a la buena reputación que genera un servicio o producto ofertado con calidad.

Por consiguiente, esta investigación, en coherencia con la tendencia referida y con la intención de dar respuesta a las disímiles y complejas problemáticas que subyacen a dicho tipo de organizaciones, buscó analizar la calidad del servicio como posible inductor de valor económico en los establecimientos hoteleros del municipio de Riohacha desde una postura teórica fundamentada, crítica y de rigor científico.

A partir del análisis detallado de la calidad del servicio y del valor económico de las empresas mencionadas, soportado en las teorías desarrolladas hasta el momento, la presente investigación arrojó tanto basamentos teóricos como lineamientos para fundamentar modelos de gestión del valor y de la calidad en la prestación de los servicios ofertados por los establecimientos hoteleros.

Se utilizó la metodología de estudio de casos múltiples, aplicada a cinco hoteles de la ciudad de Riohacha, para analizar la calidad del servicio que prestan desde la perspectiva de la satisfacción de los clientes, así como para el análisis de los estados financieros que arrojaron los datos necesarios para determinar la generación o destrucción de valor de cada uno de los establecimientos. De manera consecuente con el objetivo de la investigación, se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para las dos variables estudiadas (calidad del servicio y generación de valor económico), para elaborar conclusiones sobre la calidad del servicio como un posible inductor de valor económico.

Desde una perspectiva social, la investigación contribuye a cambiar las concepciones de los gerentes y a evidenciar la necesidad de la aplicación de nuevos métodos para gestionar dicho tipo de organizaciones. En cuanto a la dimensión práctica, las aportaciones de la investigación se pueden aplicar a los hoteles de la región, en especial en el rediseño y la modernización de la calidad de los servicios en términos de la satisfacción del cliente, en

pro del incremento sostenido del valor económico, fundamentado en los lineamientos estratégicos, las cuales pueden servir para interpretar de mejor forma la cultura organizacional, el comportamiento de gerentes y directivos en la gestión de los servicios y, sobre todo, para generar una cultura de la calidad, que procure la satisfacción de los requerimientos de clientes con una gestión financiera ajustada a los requerimientos organizacionales.

## **MARCO TEÓRICO**

En esta sección se presentan algunos antecedentes investigativos que constituyen la revisión del estado del arte y las bases teóricas que soportan las variables y dimensiones que fueron objeto del estudio.

### **Antecedentes**

Al realizar una búsqueda de investigaciones que permitiesen relacionar la calidad del servicio con la generación de valor en los establecimientos hoteleros, se constató que hay escasez de este tipo de trabajos. Se encontraron, sin embargo, documentos investigativos que estudian, por una parte, la variable de calidad del servicio, y otros que lo hacen con la variable de gestión financiera y en los que, aunque ofrecen alguna reflexión sobre la relación de las dos, no fue el objetivo de dichas investigaciones, por lo que las mencionadas conclusiones no parecen contar con un fundamento científico significativo.

En su trabajo, Martínez (2009) expone que la industria hotelera, a través de los gremios, se ha encargado de estructurar los coeficientes operacionales y financieros que permiten a los líderes empresariales manejar en forma eficiente los recursos financieros, humanos, tecnológicos y de capacidad instalada, con el propósito de maximizar con ello los beneficios de sus empresas, posicionarlas en el mercado y lograr un uso racional de los recursos. Por ende, una óptima gestión en las pequeñas y medianas empresas hoteleras permite planificar y afrontar estrategias encaminadas a mejorar el proceso de toma de

decisiones y contribuir con ello a la elevación de la eficiencia y la calidad del servicio ofrecido a los clientes y, por extensión, un incremento de la rentabilidad y el beneficio.

Por otro lado, De la Hoz, Ferrer y De la Hoz (2008) exponen los resultados de su investigación, de tipo descriptivo, en la que se aplicó un cuestionario a cinco hoteles de categoría media y entre los resultados se obtuvo que las empresas objeto de estudio incrementaron de manera moderada su rentabilidad durante tres períodos económicos (2001 a 2003), producto de las buenas decisiones tomadas en cuanto a la formulación e implementación de estrategias financieras.

En forma similar, la investigación de Gómez (2013), cuyo objetivo consistió en introducir el concepto de valor añadido para la Empresa de Aseo S.A. E.S.P., como instrumento para alinear las estrategias corporativas hacia la generación de valor. En cuanto a las conclusiones, se evidenció un modelo de gerencia con muy pocos elementos de gestión orientada al valor y al concepto específico de valor del negocio, entendido como la traducción de la estrategia a valores de caja descontados.

Monfort et al. (2013), por su parte, buscaron identificar el grado de satisfacción del consumidor de servicios hoteleros y discutir las consecuentes implicaciones estratégicas. El estudio se caracterizó por ser cuantitativo-descriptivo. Se utilizó una muestra probabilística de 407 usuarios de hoteles en una capital del Centro-Oeste de Brasil. El modelo teórico adoptado fue el *Servqual*, con sus cinco dimensiones de atributos (tangibilidad, confiabilidad, atención, seguridad y empatía), con el fin de confrontar expectativas y desempeño. Como conclusión se expuso que, para adquirir excelencia y ganar participación en el mercado, los hoteles deben capacitar aún más a los empleados, conocer su público con mayor profundidad e invertir de manera permanente en nuevas técnicas de gestión, con el fin de incrementar la satisfacción de los consumidores.

Del mismo modo, Santoma y Costa (2008) tuvieron como objetivo, por un lado, determinar el avance en la investigación sobre la calidad de servicio en la hotelería y, por otro, explorar la existencia o la carencia de investigaciones sobre las principales características de gestión

de establecimientos hoteleros que incidan en forma directa sobre la calidad de servicio. Para la realización del trabajo hicieron una revisión de la literatura para localizar investigaciones para el período entre 1990 y 2007, mediante la cual encontraron una variedad de perspectivas y modelos respecto a la calidad del servicio en la hotelería. Entre las principales conclusiones se encuentra que existen tres grupos de investigaciones respecto a la calidad de servicio en hotelería: los que analizan el concepto desde un punto de vista teórico, los que se centran en la gestión de la calidad total y los que buscan la medición de la calidad de servicio. Se observa cómo dicha agrupación muestra la preponderancia del modelo *Servqual* de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). Otra conclusión a la que se llegó fue que se ha percibido una falta de estudios que relacionen los conceptos de gestión del establecimiento con la calidad de servicio.

Gracia (2005) tuvo como objetivo conocer en qué medida los atributos de la calidad del servicio que perciben los clientes de establecimientos turísticos fomentan la predisposición a ser un cliente leal a una compañía. La muestra estuvo conformada por 1.167 clientes de 116 establecimientos turísticos (hoteles y restaurantes). La percepción de calidad de servicio de los clientes se obtuvo mediante la escala *Servqual* de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985). La ecuación de regresión señaló que la percepción positiva de la calidad de servicio observada por los clientes influye de modo significativo en las actitudes de lealtad de los mismos hacia el hotel o el restaurante en el que recibieron el servicio.

En el mismo sentido se registra la tesis de Rojas (2013), quien concluye que la satisfacción de los clientes en las empresas hoteleras constituye uno de los principales factores de diferenciación y, por tanto, de su competitividad empresarial. Por otro lado, Vergara, Quesada y Blanco (2011) muestran un diagnóstico general de las variables que mayor influencia ejercen sobre la satisfacción de los clientes y la motivación para recomendar los servicios hoteleros a otras personas. Para este estudio se tomó como referencia una muestra de 350 clientes en dos hoteles de cinco estrellas ubicados en la ciudad de Cartagena.

## **Bases teóricas**

### Calidad del servicio

Según Benavides y Quintana (2003), la calidad del servicio se debe estudiar desde una doble dimensión: la interna y la externa; en la primera se precisa una correcta implantación y mantenimiento de la cadena proveedor-cliente; a través de los clientes internos se dotará de cohesión organizativa a la empresa, para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y de sus equipos de dirección transversal. La dimensión externa está basada en un eficaz servicio técnico y una correcta y buena atención al cliente.

De igual manera, Acuña (2005) plantea que el término calidad es bastante abstracto y se puede definir como las propiedades de un servicio que le permiten al usuario o cliente calificarlo de acuerdo con el grado de satisfacción que le genere. Por ello, se puede decir que la calidad es un grado y que va desde el de cero, de muy baja calidad, hasta el de uno,, de muy alta calidad; los valores intermedios representan la tendencia del servicio a brindar alta o baja satisfacción.

Para Zeithaml (2003), calidad es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones. Entre los factores que influyen en las percepciones del cliente están:

- Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.
- Las necesidades personales de los clientes.
- La experiencia que han tenido con el uso de un servicio.
- La comunicación externa de los proveedores del servicio.

Desde la perspectiva de Dominici y Guzzo (2010), la satisfacción del cliente en la industria hotelera está asociada, en lo fundamental, con la calidad del servicio. Por su parte, Holjevac, Markovic y Raspor (2010), conceptúan que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente son conceptos distintos, aunque están muy relacionados

Adicionalmente, Holjevac et al. (2010) resaltan que la calidad del servicio y la satisfacción del cliente se han identificado en forma incremental como los factores clave en la batalla por la diferenciación competitiva y la retención de los clientes. En consecuencia, la calidad del servicio redundará en una mayor rentabilidad empresarial.

Desde otra perspectiva, Nasution y Mavondo (2008) se enfocan hacia la evaluación del valor percibido por el cliente desde tres perspectivas, a saber:

- Reputación por la calidad.
- Valor según la relación entre calidad y precio.
- Prestigio.

Para Dolors (2004), la compra de un servicio establece una relación comercial peculiar, muy distinta de la que se establece cuando se adquiere un bien físico. Y es la comparación entre lo que el cliente espera recibir –es decir sus expectativas– y lo que en realidad recibe o él percibe que recibe –desempeño o percepción del resultado del servicio.

Dadas las condiciones que anteceden, en los servicios es fundamental lograr la implicación y prever la participación del personal debido a la alta intervención del factor humano en la prestación de servicios y en la percepción de calidad que pueden tener los usuarios y clientes.

Autores como Juran (1993), Deming (1989) o Crosby (1987) han sido considerados por muchos autores como los grandes teóricos de la calidad. Sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones. Según Deming (1989), la calidad es un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. El autor indica que el principal objetivo de la empresa debe ser permanecer en el mercado, proteger la inversión, ganar dividendos y asegurar los empleos. Para alcanzar este objetivo, el camino por seguir es la calidad.

Para Juran (1993), la calidad se define como adecuación al uso, lo que implica un acomodamiento del diseño del producto o servicio (calidad de diseño) y la medición del grado en que el producto es conforme con dicho diseño (calidad de fabricación o conformidad). La calidad de diseño se refiere a las características que, potencialmente, debe tener un producto para satisfacer las necesidades de los clientes y la calidad de conformidad apunta hacia cómo el producto final adopta las especificaciones diseñadas.

### El servicio

El servicio es hoy el negocio de negocios: la capacidad de servir a los clientes de manera eficaz y eficiente es un problema que toda organización debe afrontar. Para Camisón (2007), el servicio es el conjunto de actividades económicas del sector terciario de un sistema económico, lo que diferencia el sector industrial del de servicios; además, alude al servicio como prestación principal de una empresa o como las accesorias o secundarias que acompañan a la principal.

En el mismo sentido, Albrecht y Zemke (2006) argumentan que son industrias cuyo producto es intangible, y Kotler y Keller (2006) define el servicio como una actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de alguna “cosa”. Así mismo, plantea que es una forma de producto consistente en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta, que son, en esencia, intangibles y que no tienen como resultado la obtención de la propiedad de algo.

### El cliente

Según Bastos (2006), cliente es la persona que adquiere un bien o servicio para uso propio o ajeno a cambio de un precio determinado por la empresa y aceptado socialmente. Constituye el elemento instrumental por y para el cual se crean productos en las empresas. El cliente está vivo, acciona, cambia de gustos, amplía su información; en definitiva, obliga a la empresa a adaptarse a su realidad, a modernizarse y a ofertar productos cada vez

mejores y novedosos, estableciendo, en cualquier caso, su punto de partida en los gustos y motivaciones de los consumidores.

Por otra parte, Tracy (2001) plantea que cliente es alguien que depende de usted para la satisfacción de sus necesidades o alguien de quien usted depende para la satisfacción de sus necesidades. Desde esta perspectiva, su jefe es su cliente; sus compañeros de trabajo son sus clientes; su personal son sus clientes, y, por supuesto, la gente que compra sus productos y servicios son sus clientes. Todos dependemos de alguien para algo. Todos somos clientes de todos.

### Dimensiones de la calidad del servicio

Para Zeithaml (2005), los clientes no perciben la calidad como concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Asimismo, la calidad percibida está relacionada con el conjunto de atributos o de servicios que componen una prestación y la evaluación que el receptor da a los mismos. En efecto, se trata de criterios que utilizan los clientes a la hora de evaluar la calidad del servicio. Entre ellos están:

**Confiabilidad:** es la capacidad para cumplir la promesa del servicio de manera segura y precisa. Significa que la empresa cumpla sus promesas: lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios.

**Respuesta:** es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. Destaca la atención y la prontitud con las que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para percibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención a sus problemas.

**Seguridad:** son el conocimiento y la cortesía de los empleados, lo mismo que la capacidad de la empresa y sus empleados para inspirar buena voluntad y confianza. Es probable que

esta dimensión adquiriera particular importancia para aquellos servicios en que los clientes perciben que se involucra un gran riesgo o en los que se sientan inseguros acerca de su capacidad para evaluar los resultados.

Empatía: es la atención cuidadosa e individualizada que la empresa brinda a sus clientes; consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio y que las mismas los comprenden.

Tangibilidad: es la apariencia de las relaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos estos aspectos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, y, en particular, los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad.

Es de anotar que Parasuraman, Zeithaml y Berry elaboraron el modelo *Servqual* en 1985 con el objetivo de dar a conocer las diferentes expectativas (*gaps* o brechas) que observan los clientes con el servicio que van a recibir por parte de las empresas, en relación con la percepción del servicio que en realidad obtienen; la herramienta ayuda a proporcionar respuestas a la alta gerencia para brindar un mejor servicio con calidad. Mediante estudio de las cinco dimensiones de dicho modelo, de manera específica para la industria de hoteles, identificaron los siguientes criterios para evaluar la calidad de la misma en particular, a saber:

- Tangibilidad:
  - Instalaciones de equipos.
  - Conveniencia del servicio de parqueadero.
  - Estilo de las decoraciones interiores.
  - Localización del hotel.
  - Tamaño del lote que ocupa el hotel.
  - Servicio de comida y bebida.

- Instalaciones adicionales y actividades que provee el hotel, incluyendo gimnasio y terrenos para deportes, entre otros aspectos.
- **Confiabilidad:**
  - Entorno higiénico del hotel.
  - Características de la calidad del agua.
  - Seguridad y privacidad de las instalaciones del hotel.
  - Fortalezas especializadas del personal.
  - Servicio instantáneo.
  - Imagen del hotel termal.
- **Capacidad de respuesta:**
  - Habilidades para la resolución pronta de problemas por parte del personal.
  - Actitud cortés por parte del personal.
- **Seguridad:**
  - Nivel de precio.
  - Satisfacción de las demandas de los clientes.
  - Conveniencia del procedimiento de reserva.
- **Empatía:**
  - Promociones especiales.
  - Horario de apertura.
  - Crianza de la piscina natural.
  - Conveniencia de la ruta de tráfico o del autobús de enlace.
  - Sugerencia de la ruta de turismo.

Las controversias que algunos autores, como Buttle (1996), han presentado respecto a la validez, la conceptualización y la operacionalización de la medición de la calidad de servicio y su relación con la satisfacción del consumidor no son más que evidencias de que aún es necesario desarrollar mayor investigación sobre dichos temas. En todo caso, la

escala *Servqual* ha sido un instrumento de referencia para medir calidad de servicio y satisfacción de los clientes, temas cada vez más sensibles para las organizaciones privadas y públicas, dada la realidad cambiante.

### Gestión de valor

El abordaje de la temática del valor económico implica reconocer la diversidad de autores que en las últimas décadas han conceptualizado al respecto. En este sentido, Rojo (2008) considera que la creación de valor económico corresponde al incremento de valor que experimenta un negocio o empresa a lo largo de un período estratégico como consecuencia de las decisiones adoptadas por la dirección. Asimismo, considera que, cuando se habla de creación de valor económico, se hace referencia a un incremento esperado en el valor económico de la empresa asociado con la toma de una decisión. No obstante, las decisiones también pueden destruir valor económico.

También afirma que para aclarar el término de gestión de valor conviene recurrir al concepto de riqueza: una decisión del gestor o propietario crea valor económico si sus consecuencias permiten mejorar su riqueza y, en general, la de todos los sujetos que hacen posible que la unidad económica con la que se opera en el mercado pueda ofrecer al mismo sus bienes y servicios. Además de los propietarios han de considerarse: los prestamistas, como suministradores de recursos financieros; los trabajadores, como suministradores de mano de obra, y la administración, como unidad de apoyo y regulación, a los que hay que añadir los clientes y los proveedores. Así, incorporar en la administración de empresas este modelo de gestión del valor implica que la dirección de cada entidad debe preocuparse de modo eficaz por alcanzar la eficiencia en la generación del valor y por lograr su distribución equitativa.

Por otra lado, Medina (2011) argumenta que el término ‘gestión del valor’ se ha estado usando desde hace mucho tiempo en la gestión de empresas, aunque la connotación del mismo ha ido cambiando como consecuencia del gran avance que la sociedad ha tenido en los últimos años; por lo tanto, no puede ser concebida solamente como un mercado sino

como un conjunto de personas que participan de forma cooperativa y competitiva en la comunidad, que tienen determinadas motivaciones y que actúan de manera colectiva, coordinando sus acciones según los objetivos de sus empresas en la búsqueda de alcanzar sus propias expectativas.

Ahora bien, de acuerdo con Amat (2002), el valor añadido económico (en inglés EVA®, *economic value added*) es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Por tanto, se trata de un indicador con vocación de integración, ya que considera los objetivos principales de la empresa. Además, el EVA aporta elementos para que los accionistas, inversores, entidades de crédito y otras personas con intereses en la empresa puedan tomar decisiones con mayor conocimiento de causa; de esa forma, cualquier empresa, en especial si tiene ánimo de lucro, trabaja dentro de dos dimensiones que son, por un lado, la maximización del valor generado, y, por otro, el nivel de riesgo asumido. De este modo trata de conseguir diversos objetivos de tipo económico, entre los que se destacan:

1. Elevar el valor de la empresa y, por lo tanto, el de las acciones que integran el capital social. De este objetivo se desprende la voluntad de obtener la máxima rentabilidad para los accionistas, ya que es una de las vías tradicionales para incrementar el valor.
2. Trabajar con el mínimo riesgo, o, al menos, con un nivel de riesgo aceptable, a fin de garantizar la supervivencia y la expansión equilibrada de la empresa.
3. Habilitar la cobertura adecuada de los distintos riesgos financieros con los que la empresa debe convivir.
4. Disponer de un nivel adecuado de liquidez, a fin de poder afrontar los diferentes compromisos de pago.

Por otro lado, García (2003) analiza el concepto de valor económico desde la perspectiva del valor agregado para los propietarios, según la cual el mismo no es más que el logro del objetivo básico financiero de la empresa, definido como el aumento del patrimonio o la riqueza de sus accionistas; en tal sentido, define la gerencia del valor como la serie de

procesos que conducen al alineamiento de todos los empleados con el direccionamiento estratégico de la empresa, de forma que cuando tomen decisiones, ellas propendan por el permanente aumento del valor.

En este sentido, la gerencia financiera de las empresas está cambiando, porque, además de las preocupaciones por los resultados del período basado en indicadores como el margen de utilidad, la relación precio-ganancia y el crecimiento en las ventas y las utilidades netas, están centrando la atención hacia aquellos aspectos que tienen relación con las perspectivas de largo plazo.

Con respecto al concepto de inductor de valor, García (2003) lo define como el aspecto asociado con la operación del negocio que, por tener relación de causa y efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.

Para Stewart (2000), el EVA se calcula como la diferencia entre la utilidad operativa después de impuestos (UODI) y el producto de los activos netos operativos multiplicados por el costo de capital:

$$EVA = UODI - (\text{activos netos operativos} * K_o)$$

El costo promedio ponderado de capital ( $K_o$ ) es el resultado de combinar, mediante ponderación, el costo de la deuda después de impuestos,  $K_i*(1-t)$ , y el costo del patrimonio,  $K_e$ .

$$K_o = K_e(1-L) + K_i(1-t)L$$

Donde  $L$  es el coeficiente de endeudamiento (Rivera, 2012),  $K_i$  corresponde al costo de la deuda y  $t$  a la tasa de impuestos. Para la determinación del costo del patrimonio ( $K_e$ ), un método aceptado en el mercado en las últimas décadas es el modelo de valoración de activos financieros (*capital asset pricing model*), CAPM, que fue introducido por Jack L.

Treynor, William Sharpe, John Litner y Jan Mossin en forma independiente, con base en trabajos anteriores de Harry Markowitz sobre la diversificación y la teoría moderna de portafolio. De acuerdo con García (2003), el modelo CAPM sugiere que la rentabilidad que un inversionista podría esperar si invirtiera en una acción en el mercado puede determinarse así:

$$K_e = K_l + (K_M - K_l)\beta$$

Donde:

$K_e$  = rentabilidad esperada por el inversionista o costo del patrimonio

$K_l$  = rentabilidad libre de riesgo del mercado

$K_M$  = rentabilidad del mercado

$(K_M - K_l)$  = premio por el riesgo del mercado

$\beta$  = beta: medida de riesgo específico de la empresa

### Importancia de la gestión de valor

Para Medina (2011), la gestión del valor económico es un aspecto central en la gestión de empresas; es eminentemente subjetivo, pues depende de las expectativas que cada uno de los agentes económicos se hubiere cifrado. En definitiva, lo que se busca valorar es la capacidad de la dirección para incrementar la riqueza de la empresa. Es importante indicar que no se crea valor económico por medio de manipulaciones financieras, sino mediante el desarrollo de planes estratégicos y de explotación fiables para los negocios de la empresa, lo cual debería redundar en un incremento de su valor económico.

Así mismo, concluye que es importante resaltar que el valor económico está influenciado por los diversos agentes económicos que interactúan con la empresa; así pues, la capacidad de la compañía para incrementar su valor económico dependerá de la forma como ella se relacione con dichos agentes y del poder negociador que tengan los mismos.

## El costo de capital en la generación de valor

Toda fuente de financiación, incluido el capital social aportado por los socios, tiene un costo; en esencia se pretende, según la óptica del valor, que el costo obtenido como producto de la combinación de fuentes de financiación sea el menor posible. Se denomina costo promedio ponderado de capital (García, 2003) y se obtiene como la media ponderada del costo de todas las fuentes de financiación de la empresa, es decir: capital de los accionistas, crédito con los bancos, acreedores con costo financiero y proveedores con costo financiero.

Ahora bien, con respecto a los costos de la deuda, es preciso hacer las siguientes precisiones (Jaramillo, 2010): a) los pasivos financieros: es una tasa relativamente fácil de calcular, ya que se materializa en contratos con los proveedores financieros; los contratos de crédito contienen todas las especificaciones sobre el monto del crédito y las condiciones de pago de capital y de intereses; b) costo del patrimonio: es aquel costo de oportunidad que los socios están soportando por el hecho de decidirse a invertir en una empresa. También puede definirse como la rentabilidad mínima esperada de los accionistas.

Según García (2003), en el costo de capital están inmersos los siguientes elementos:

- a. El grado de riesgo operativo, que corresponde al riesgo implícito de un inversionista en un sector específico.
- b. El riesgo financiero, que es el de endeudamiento de una compañía.
- c. La tasa de impuestos.
- d. El costo financiero de la deuda en el mercado.

Con respecto al costo del patrimonio, se adopta el modelo de activos financieros formulado por William Sharpe, John Lintner y Jan Mossin, ya con antecedentes en la Teoría del Portafolio de Harry Markowitz y James Tobin, quienes ya habían postulado lo imperativo de diversificar en las inversiones para reducir el riesgo; este trabajo conjunto posibilitó la

concepción del modelo CAPM (*capital asset pricing model*), que tiene en cuenta los siguientes preceptos:

- a. Los inversionistas son personas con aversión al riesgo.
- b. Las expectativas son homogéneas para todos los inversores
- c. La capacidad de invertir y solicitar prestado a un tipo de interés sin riesgo.
- d. La existencia de un activo libre de riesgo.
- e. La preferencia, *ceteris paribus*, de los inversores por un valor elevado de su riqueza futura frente a un valor inferior. Los inversores desean maximizar su riqueza esperada.
- f. La distribución normal de la función de utilidad dependiente de la riqueza esperada del accionista y su desviación estándar.

El CAPM logra proyectar la relación que hay entre riesgo y rentabilidad, lo que es un significativo aporte, en la medida que maximiza cada uno de los activos en forma separada para obtener de este modo el portafolio más rentable, sujeto a su diversificación para reducir el riesgo. Así pues, la rentabilidad esperada de un activo está representada en la siguiente fórmula para el modelo CAPM (Villarreal, 2005):

$$E(K_e) = R_f + \beta * (E(K_{rm}) - R_f)$$

Donde  $R_f$  es la tasa de rentabilidad de un activo libre de riesgo,  $E(K_{rm})$  es la tasa de rentabilidad esperada del mercado (portafolio eficiente) y a la expresión  $(E(K_{rm}) - R_f)$  se le denomina prima de riesgo del mercado ( $P_m$ ). Por otro lado, se tiene un parámetro protagonista para el desarrollo de este modelo y es el  $\beta$ , que se identifica como el índice de medición de riesgo sistemático o no diversificable, por lo que se puede identificar la relación lineal positiva entre  $K_e$  y  $\beta$ , que permite que sea deducible lo indispensable de  $\beta$ , al no haber otro índice que capture las variación de rentabilidades de los activos.

El coeficiente  $\beta$  corresponde a la beta de un activo financiero, el cual indica cuánto varía la rentabilidad del mismo en función de las variaciones producidas en el rendimiento del mercado en el que él se negocia.

## **METODOLOGÍA**

Dada la complejidad de los estudios del valor y, sobre todo, de la gerencia del valor en la empresa desde una perspectiva socioempresarial, que implica múltiples factores que se interrelacionan en procesos prolongados de tiempo, se requiere realizar estudios de casos múltiples longitudinales como herramienta metodológica (Yin, 1994).

En el presente trabajo se utilizó la metodología de casos múltiples de tipo descriptivo, que permitió analizar el comportamiento de la calidad del servicio como posible inductor de valor económico en el contexto de cinco establecimientos hoteleros del municipio de Riohacha, departamento de La Guajira, como fenómeno estudiado. La unidad de análisis escogida fue el sector hotelero de la ciudad de Riohacha.

Para definir el número de empresas de la unidad de análisis del diseño de múltiples casos, teniendo en cuenta que en la metodología no opera el muestreo cuantitativo, se tomó como respaldo a autores como Pettigrew (1990) y Chiva (2001), quienes señalan que, en un estudio de este tipo, se requiere como mínimo estudiar cuatro unidades de análisis (empresas). Además, se adoptó el concepto de Hernández, Fernández y Baptista (2006), que afirman que a mayor número de casos es posible un mayor entendimiento del problema. Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, además de los recursos disponibles para la investigación, se estudiaron los cinco hoteles con mayor estructura financiera y organizacional del municipio de Riohacha como unidades de análisis, que son: Arimaca, Majayura, Guajira Premium, Dos Palmas y Padilla. Es de anotar que a diciembre de 2013, el municipio de Riohacha no contaba con hoteles de más de tres estrellas.

## Población y muestra

En esta investigación se utilizó la técnica del muestreo para el análisis de la calidad del servicio desde el punto de la percepción del cliente; se tomó como población un rango entre 8.000 y 13.500 turistas alojados en los hoteles seleccionados en el año 2013, según información suministrada por la Oficina de Turismo del Departamento de La Guajira; se trabajó con un nivel de confianza del 95,5% y un margen de error del 10%, según criterio de la investigadora, teniendo en cuenta las características homogéneas de la población y los recursos disponibles de tiempo y costos para la aplicación del instrumento. Además, se trabajaron proporciones complementarias (p y q) iguales de 0,50, mediante la siguiente fórmula (Ramírez, 2007):

$$n = \frac{z^2 * N * p * q}{E^2 (N - 1) + z^2 * p * q}$$

*En la cual:*

*N = número de gerentes o clientes según el caso = tamaño de la población*

*n = tamaño de la muestra*

*z = valor crítico de la distribución normal estandarizada para el nivel de confianza utilizado*

*p y q = proporciones complementarias*

*E = error de muestreo*

El resultado fue una muestra representativa de 95 turistas por encuestar, la cual se aplicó de forma estandarizada para los cinco hoteles. La muestra estuvo compuesta por personas adultas, hombres y mujeres, en un rango entre 20 y 60 años de edad que hicieron el registro de salida del hotel al momento de aplicar la encuesta.

### Recolección de información

Se combinaron algunas técnicas de recolección de información así: para abordar la variable calidad del servicio, con sus dimensiones (tomadas del modelo *Servqual*), se utilizó la encuesta estructurada con opciones múltiple de respuestas en escala de tipo Likert, en este caso con cinco posibilidades de respuesta, mediante calificaciones de 1 a 5, al tener en cuenta el grado de favorabilidad del entrevistado con el reactivo propuesto.

La encuesta consta de 15 preguntas; cada dimensión de la calidad del servicio (confiabilidad, empatía, respuesta, tangibilidad y seguridad) se midió a partir de tres preguntas aplicables al contexto de los hoteles en la ciudad de Riohacha.

En cuanto al análisis de la gestión de valor empresarial, se acudió al estudio detallado de los estados financieros para determinar los indicadores de ese tipo de los últimos cinco años de operación de los hoteles y a las entrevistas con directivos y expertos del sector; a continuación se hizo un análisis comparativo entre los hoteles, teniendo en cuenta la calidad del servicio prestado y los resultados económicos para establecer conclusiones sobre la calidad del servicio como posible inductor de valor económico para el contexto.

### Validez y confiabilidad de la información

En cuanto a la validez, Yin (1994) propone tácticas tales como utilizar, en la medida de lo posible, varias fuentes de evidencia, establecer una cadena de ella y someter a revisión de algún informante clave los resultados provisionales de la investigación, es decir, someter al juicio de expertos o informantes los resultados, las explicaciones y el análisis de series temporales obtenidos, a través del método conocido como la triangulación. Esta técnica se utilizó para validar el cuestionario de la variable calidad del servicio, que se sometió a juicio de cinco expertos de las áreas de la gerencia y el mercadeo de lo cual se determinó el uso de 15 reactivos en el cuestionario.

### Análisis de la información

Hernández, Fernández y Baptista (2005) señalan que el investigador busca describir los datos para más tarde efectuar el análisis de estudios descriptivos para cada una de las variables. En este sentido, una vez obtenidas la validez y la confiabilidad del instrumento, se procedió a su aplicación y al posterior procesamiento de la información obtenida.

Para la interpretación de los resultados de la variable calidad del servicio y sus dimensiones se utilizó la categorización o baremo ponderado (ver tabla 1) para la interpretación; se tuvieron en cuenta las medias estadísticas de las dimensiones y de la variable derivada de la tabulación de la información de cada hotel.

Tabla 1. Baremo

<b>Categoría</b>	<b>Rango</b>
Muy baja calidad	$1,00 \leq x < 1,80$
Baja calidad	$1,80 \leq x < 2,60$
Calidad Moderada	$2,60 \leq x < 3,40$
Alta calidad	$3,40 \leq x < 4,20$
Muy alta calidad	$4,20 \leq x \leq 5,00$

Fuente: elaboracion propia

En este sentido, para realizar las tabulaciones de los datos se elaboró una matriz en la que se presentan las alternativas de repuesta.

### Cálculo de los indicadores de valor económico

Para el análisis financiero de los hoteles con respecto a su generación de valor se tomaron como insumo los estados financieros de cada uno, tanto el balance general como el estado de resultados. A partir del estudio de ellos y de la investigación realizada acerca de variables económicas del mercado, en general, y del subsector, en particular, se llevaron a

cabo los cálculos que permitieron medir la creación de valor económico en cada unidad empresarial.

Como base teórica, se aplicó lo propuesto por García (2003), que afirma que la rentabilidad del activo (ROIC<sup>2</sup>) y el flujo de caja libre son los principales macroinductores de valor en las empresas, dado que cualquier decisión que se tome, de alguna forma, en el corto o en el largo plazo, termina afectándolos. El ROIC representa el retorno de la compañía respecto del capital invertido. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\frac{UODI}{\text{Capital empleado}^3}$$

La UODI<sup>4</sup> corresponde a la utilidad operativa después de impuestos y representa la utilidad producida por la operación de la empresa luego de restar los impuestos relacionados con dicha operación. Los activos netos de operación son lo que en el lenguaje de generación de valor se denomina capital empleado, que representa la verdadera cantidad de dinero invertida en el negocio, financiada en parte con deuda y en parte con patrimonio.

De acuerdo con García (2003), el flujo de caja libre es el indicador que refleja el verdadero atractivo de la empresa, pues constituye el remanente de efectivo que queda disponible para los acreedores financieros y los socios. En la presente investigación se muestra el flujo de caja libre de cada hotel, como un resultado de restar la inversión neta<sup>5</sup> de la UODI.

Por último, se analizó el EVA®<sup>6</sup> –valor económico agregado– como el indicador que refleja la generación de valor agregado de cada empresa; puede entenderse como el

---

<sup>2</sup> Iniciales de *return on invested capital*.

<sup>3</sup> También se suele denominar activos netos de operación. Para el cálculo del ROIC, el valor del capital empleado corresponde al periodo anterior.

<sup>4</sup> La abreviatura UODI corresponde a lo que en muchos textos de finanzas se denomina NOPLAT (*net operating profit after tax*).

<sup>5</sup> La inversión neta representa el capital incremental del período: capital empleado en el período n – capital empleado en el período (n-1).

<sup>6</sup> Iniciales de *economic value added*. Marca registrada de Stern Stewart & Co.

remanente que generan los activos netos de operación cuando producen una rentabilidad superior al costo de capital. Su fórmula es:

$$EVA = \text{Capital empleado} \times (\text{ROIC} - \text{WACC}^7)$$

Ahora bien, como el cálculo del costo de capital (WACC) implica el de la estructura de financiamiento de la empresa, es decir, la ponderación del costo de la deuda financiera y del costo del patrimonio, para la primera se utilizó la tasa de colocación promedio de los bancos comerciales para cada período estudiado y para el costo del patrimonio se utilizó el modelo CAPM para países emergentes, para estimar la tasa de retorno del inversionista en negocios en ambientes con riesgo.

Para el beta desapalancado del sector hotelero se utilizó la publicada por Damodaran (2014) en sus registros históricos. Una vez se contó con la estructura financiera de cada empresa (porcentaje de participación de deuda y patrimonio), se procedió al cálculo de la beta apalancada para cada una.

Debido a que las betas se encuentran aplicadas al sector hotelero en Estados Unidos, para el cálculo de la tasa libre de riesgo se utilizó, para cada año, la tasa de rendimiento de los bonos del tesoro de los Estados Unidos (Yahoo Finance bonds center, 2014) en un horizonte de tiempo de diez años. El rendimiento del mercado, necesario para el cálculo de la prima por el riesgo del mercado, se calculó para cada año tomando los rendimientos mensuales de los últimos diez años del índice *Standard & Poor's 500* (Yahoo Finance S&P 500, 2014)<sup>8</sup>; este horizonte de tiempo se tomó para evitar los sesgos que se tendrían por las crisis en los ciclos económicos si se tomaran períodos más cortos de tiempo. Además, este índice es aceptado como referente del comportamiento del mercado para la presente investigación, pues diferentes autores aceptan la limitación de tomar como representante

---

<sup>7</sup> Iniciales de *weighted average cost of capital*, que en español equivale a costo promedio ponderado de capital.

<sup>8</sup> El índice *Standard & Poor's 500*, que se suele escribir en forma abreviada “*S&P500*”, se compone de las 500 empresas más grandes de Estados Unidos y se pondera de acuerdo con la capitalización de mercado de cada una de las empresas. Al *S&P 500* se le considera el índice más representativo de la situación real del mercado.

del mercado local los índices de la Bolsa de Valores de Colombia, debido a su tamaño relativamente pequeño y a que el comportamiento de índices como el COLCAP<sup>9</sup> queda sesgado a muy pocas empresas, por lo que los rendimientos no son representativas del mercado colombiano.

A la tasa mínima de rendimiento del patrimonio resultante de la aplicación del modelo CAPM se le sumó la tasa de riesgo país para Colombia y a continuación se convirtió la tasa resultante en pesos colombianos por medio de la devaluación en cada período.

Por otro lado, para determinar el costo de la deuda, debido a las limitantes de la información faltante a partir de los datos financieros otorgados por cada hotel, se tomó la tasa de interés de colocación promedio en Colombia, para cada año del período estudiado, de los bancos comerciales para fines de créditos corporativos, con el fin de poder evaluar la situación de costo de capital de cada empresa desde el punto de vista de evaluación externa.

Por último, para establecer la existencia de alguna relación entre la calidad del servicio como posible inductor de valor se trabajó con el coeficiente de correlación de Pearson, (covarianza de las variables sobre las desviaciones típicas de las mismas); se tomaron las medias de las puntuaciones obtenidas de las percepciones de los huéspedes frente al servicio por hotel y los valores económicos agregados de los hoteles en el último año estudiado (2013).

## **RESULTADOS**

### Calidad del servicio

La tabla 2 recoge los resultados de las medias de cada dimensión para cada hotel estudiado; asimismo, la figura 1 permite ver las diferencias en torno a las percepciones de los clientes con respecto a la calidad del servicio. Por ejemplo, en la dimensión de confiabilidad, el

---

<sup>9</sup> El COLCAP es un índice de capitalización que refleja las variaciones de los precios de las 20 acciones más líquidas de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC); la participación de cada acción en el índice está determinada por el correspondiente valor de la capitalización bursátil ajustada.

Hotel Majayura es el que tiene un promedio más alto, seguido por el Arimaca, por lo que se puede inferir que los huéspedes proyectan en ellos una mayor confianza en las competencias del personal, en la privacidad de las instalaciones y en la imagen que proyecta cada hotel como una empresa responsable.

Una de las dimensiones en las que las diferencias fueron más marcadas de un hotel a otro fue en la de tangibilidad, en la cual los hoteles Guajira Premium y Majayura, seguidos por Arimaca, obtuvieron los mejores resultados, en su orden. En este aspecto, los hoteles Padilla y Dos Palmas demuestran una mala percepción por parte de sus clientes, con respecto a la apariencia de los equipos con que se presta el servicio de alojamiento, la decoración interna y externa y el ambiente que proyectan dichos establecimientos, entre otros aspectos.

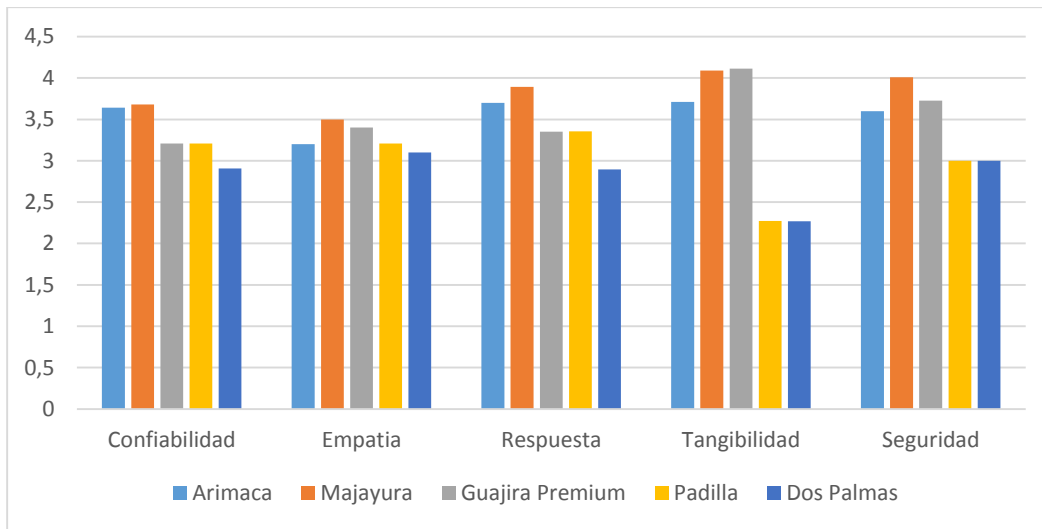
Por otro lado, el Hotel Dos Palmas es el que muestra el menor puntaje en cada una de las dimensiones, lo que se traduce, en general, en una media muy baja para la variable de calidad del servicio en su totalidad.

Tabla 2. Resumen de los resultados por dimensión de calidad del servicio por hotel

Hotel	Dimensiones de la calidad del servicio					Media de calidad
	Confiabilidad	Empatía	Respuesta	Tangibilidad	Seguridad	
Arimaca	3,64	3,20	3,70	3,71	3,60	3,60
Majayura	3,68	3,50	3,89	4,09	4,01	3,80
Guajira Premium	3,21	3,40	3,35	4,11	3,72	3,70
Padilla	3,21	3,21	3,35	2,27	3,00	3,00
Dos Palmas	2,90	3,10	2,89	2,27	3,00	3,00

Fuente: elaboración propia

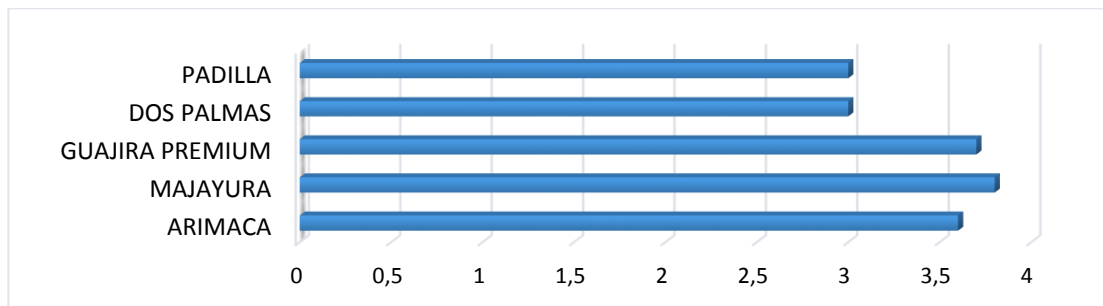
Figura 1. Comparativo dimensiones de la calidad del servicio por hotel



Fuente: elaboración propia

Tal como se puede ver en la figura 2, el Hotel Majayura arrojó los mejores resultados en torno a la calidad del servicio desde el punto de vista de la percepción de los clientes, al promediar los puntajes en cada una de las cinco dimensiones estudiadas: confiabilidad, tangibilidad, empatía, respuesta y seguridad.

Figura 2. Resultados de la variable calidad del servicio por hotel



Fuente: elaboración propia

Los hoteles que ocupan los puestos segundo y tercero y que se ubican cerca del promedio más alto son el Guajira Premium y el Arimaca, en su orden. Por último, los hoteles Dos Palmas y Padilla mostraron los resultados más bajos en la variable de calidad del servicio.

## Generación de valor

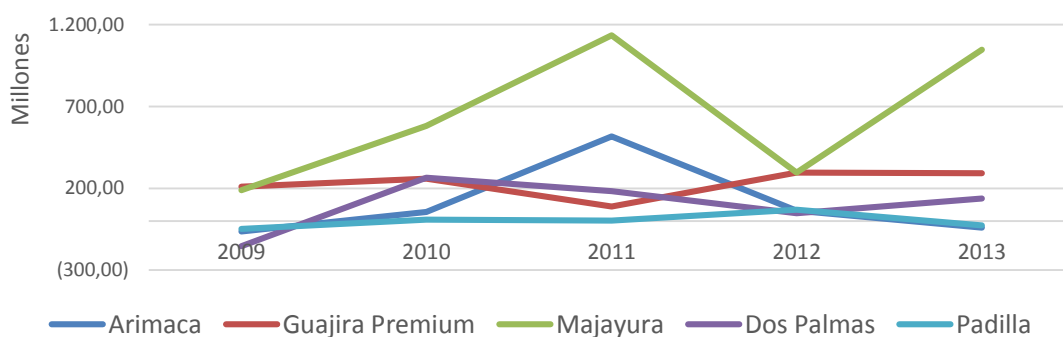
Como parte de los objetivos de la investigación, se obtuvo el flujo de caja libre de cada hotel en el período 2009-2013; para el análisis de la generación de valor de los establecimientos; las cifras se pueden ver en la tabla 3 y los resultados comparativos en la figura 3.

Tabla 3. Flujo de caja libre por hotel en el período 2009-2013

Hotel	2009	2010	2011	2012	2013
Arimaca	(63.456.620,00)	55.479.470,00	516.354.330,00	63.405.840,00	(41.064.041,00)
Guajira Premium	209.143.138,00	259.656.728,88	88.399.322,75	295.746.951,52	292.300.900,58
Majayura	189.362.141,40	581.499.662,28	1.135.485.460,72	296.039.919,74	1.047.269.369,39
Dos Palmas	152.858.390,00)	265.034.660,00	182.418.190,00	48.637.560,00	138.631.660,00
Padilla	(48.026.014,36)	9.497.470,65	2.194.984,26	68.282.618,97	(27.048.485,49)

Fuente: elaboración propia

Figura 3. Comparativo del flujo de caja libre por hotel en el período 2009-2013



Fuente: elaboración propia

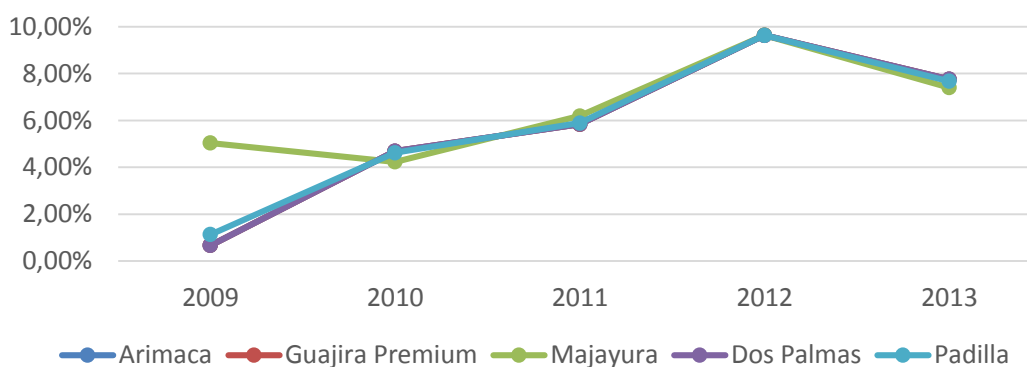
Como uno de los componentes determinantes en la generación de valor, se determinó el costo de capital de cada establecimiento en el período señalado, que se muestra en la tabla 4 y, de manera comparativa, en la figura 4.

Tabla 4. Costo de capital (WACC) por hotel en el período 2009-2013

Hotel	2009	2010	2011	2012	2013
Arimaca	0,67%	4,69%	5,84%	9,63%	7,76%
Guajira Premium	0,67%	4,69%	5,84%	9,63%	7,76%
Majayura	5,04%	4,23%	6,20%	9,64%	7,40%
Dos Palmas	0,67%	4,69%	5,84%	9,63%	7,76%
Padilla	1,13%	4,62%	5,89%	9,63%	7,67%

Fuente: elaboración propia

Figura 4. Comparativo del costo de capital por hotel en el período 2009-2013



Fuente: elaboración propia

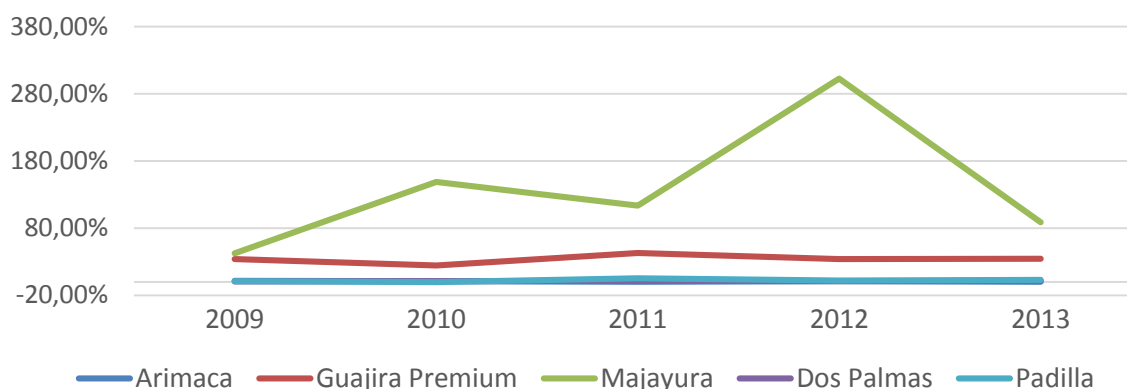
Los resultados del cálculo de la rentabilidad de activo invertido (ROIC) se muestran en la tabla 5 y se puede ver el comparativo entre los hoteles en la figura 5.

Tabla 5. Rentabilidad del activo invertido (ROIC) por hotel en el período 2009-2013

Hotel	2009	2010	2011	2012	2013
Arimaca	1,48%	1,41%	0,26%	1,10%	0,12%
Guajira Premium	33,87%	24,30%	43,12%	34,14%	34,60%
Majayura	42,68%	148,71%	113,44%	302,68%	88,81%
Dos Palmas	0,93%	1,33%	1,75%	0,97%	1,47%
Padilla	1,34%	-0,39%	5,53%	2,23%	3,31%

Fuente: elaboración propia

Figura 5. Comparativo del ROIC entre los hoteles en el período 2009-2013



Fuente: elaboración propia

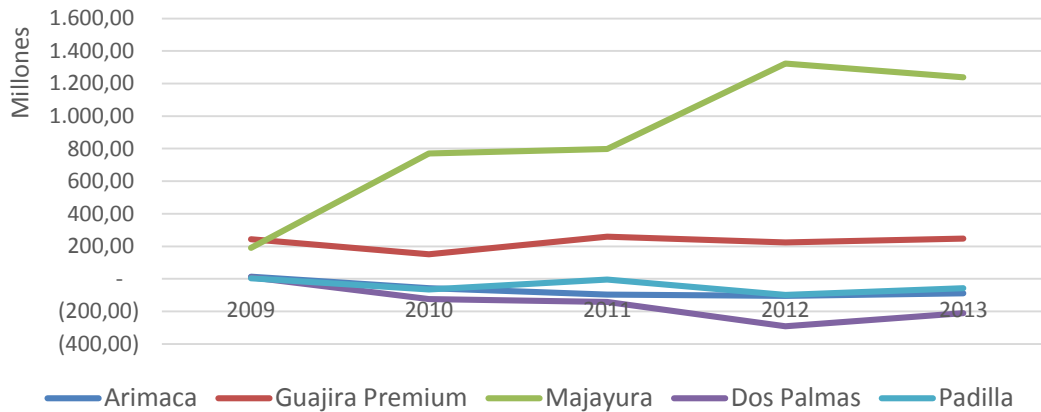
Como información determinante para evaluar la generación de valor en los establecimientos objeto de estudio se muestran en la tabla 6 los indicadores de EVA para cada hotel, así como el comparativo entre ellos en el período 2009-2013 (figura 6). Asimismo, se muestran los resultados del cálculo de la cantidad ROIC-WACC (la resta entre el ROIC y el WACC), que se define como el rendimiento residual (en términos porcentuales) que generan los activos netos operativos, luego de cubrir el costo de capital; este indicador puede resultar más efectivo para efectos de comparación entre los hoteles del estudio al ser una variable relativa y no absoluta, como sí lo es el EVA. Ver figura 7.

Tabla 6. Valor económico agregado –EVA® por hotel en el período 2009-2013

Hotel	2009	2010	2011	2012	2013
Arimaca	13.642.193,86	(58.053.785,75)	(96.859.965,74)	(104.528.338,35)	(89.800.452,33)
Guajira Premium	242.710.086,50	150.905.040,29	259.808.470,93	222.780.255,87	247.968.448,59
Majayura	190.476.143,41	769.662.539,80	797.264.990,26	1.322.420.895,09	1.238.258.049,38
Dos Palmas	8.931.563,02	(124.817.576,03)	(142.825.147,45)	(292.261.269,53)	(211.042.484,83)
Padilla	2.575.113,96	(64.663.014,40)	(4.576.736,94)	(99.484.195,95)	(57.019.339,73)

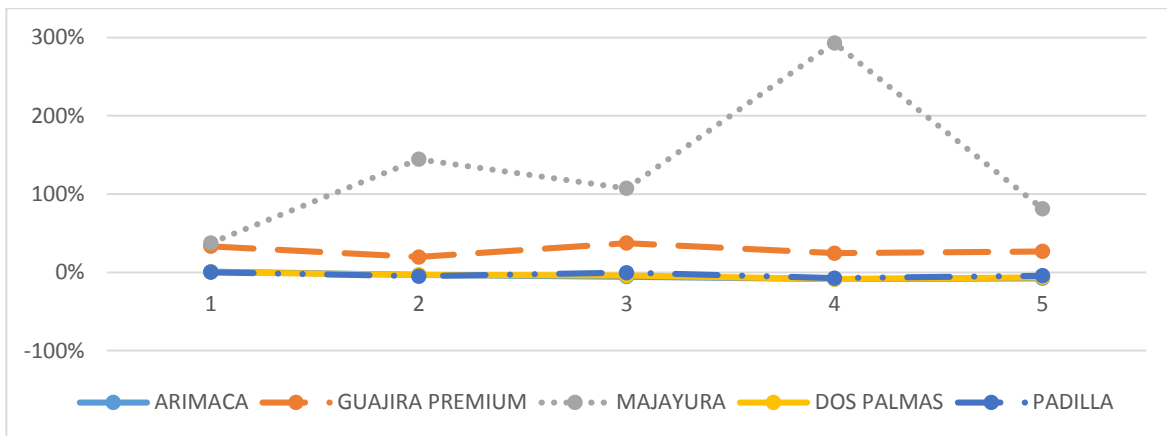
Fuente: elaboración propia

Figura 6. Comparativo de EVA entre los hoteles en el período 2009-2013



Fuente: elaboración propia

Figura 7. Comparativo de la rentabilidad económica residual (ROIC-WACC) en el período 2009-2013



Fuente: elaboración propia

## CONCLUSIONES

A partir del análisis de la variable calidad del servicio se puede concluir que tres hoteles mostraron una categoría alta, de acuerdo a la calificación promedio de los huéspedes encuestados, que fueron el Majayura, el Guajira Premium y el Arimaca, en su orden. Por otro lado, los hoteles Dos Palmas y Padilla obtuvieron un resultado de calidad del servicio regular.

Las calificaciones más bajas obtenidas de las dimensiones investigadas fueron la empatía y la tangibilidad, en general para los cinco hoteles. La deficiencia en la percepción de tangibilidad se hace presente, en particular, en los hoteles que demostraron ser destructores de valor económico y cuyos resultados en la variable calidad del servicio también fueron los más bajos.

Las dimensiones de la calidad del servicio mejor calificadas fueron la confiabilidad, la seguridad y la respuesta; sin embargo, dichas calificaciones, obtenidas en escala de uno a cinco, no alcanzan el umbral del más alto nivel de calidad, lo que indica que hay aspectos susceptibles de mejora en la prestación del servicio.

A partir del análisis de la variable gerencia de valor se puede concluir que dos de los hoteles mostraron indicadores de ser generadores de valor; estos fueron el Majayura y el Guajira Premium; el resto de hoteles estudiados mostraron tendencia en los últimos cuatro años de ser destructores de valor mediante EVA negativos y rendimientos que no superan el costo de capital.

El resultado del coeficiente de correlación de Pearson indicó que existe una asociación positiva entre las variables (ver tabla 7); por lo tanto, se infiere que, desde el punto de vista cuantitativo, los esfuerzos administrativos u operativos que se realicen para mejorar la calidad del servicio tendrán algún efecto en el crecimiento económico del hotel y, por ende, en el valor del mismo.

Tabla 7. Coeficiente de correlación de Pearson entre las variables estudiadas

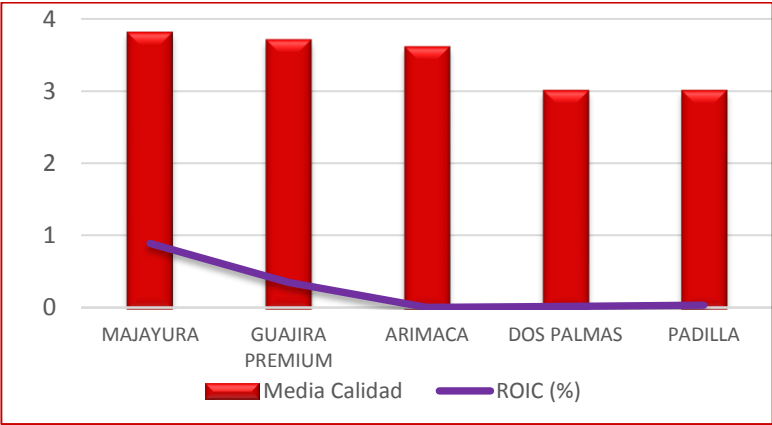
<b>Coeficiente de correlación de Pearson</b>	<b>ROIC</b>	<b>ROIC-WACC</b>	<b>EVA</b>
<b>Calidad del servicio</b>	0,558	0,557	0,354

Fuente: elaboración propia

La correlación positiva se puede comprobar observando que las más altas medias de la percepción del cliente frente a la calidad del servicio se ubican en los hoteles Majayura y

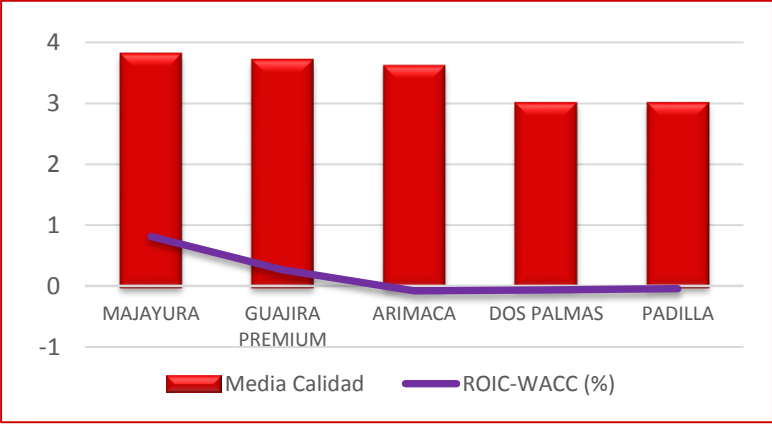
Guajira Premium, los mismos que, luego del análisis hecho a sus estados financieros, arrojaron ser generadoras de valor. Ver figuras 8 y 9.

Figura 8. Comparativo por hotel de la media de calidad del servicio versus ROIC



Fuente: elaboración propia

Figura 9. Comparativo por hotel de la media de calidad del servicio versus diferencia entre ROIC y WACC (ROIC-WACC)



Fuente: elaboración propia

La correlación se realizó para el año 2013, fecha en que se aplicó el instrumento, pues no existe información histórica continuada de medición de la calidad del servicio en los hoteles para todo el período analizado en cuanto al valor económico. Sin embargo, se puede inferir la correlación retrospectiva para los años anteriores a partir de la presunción de un comportamiento constante en la percepción de la calidad del servicio, así como se puede notar en los resultados económicos de cada hotel de 2009 a 2013.

Se concluye también que, desde los puntos de vista técnico y científico, es posible correlacionar las dos variables para el contexto estudiado, pero puede mejorarse la calidad de los resultados si se mantiene un buen sistema de información para la medición periódica y, en lo posible, anual que incluya las estacionalidades en las percepciones y la calidad del servicio de los hoteles y se posibilite cotejarlas con la información financiera relevante de interés, de modo tal que se permita obtener bases para la toma de decisiones gerenciales de inversión, endeudamiento y dividendos.

Para el análisis del coeficiente de correlación de Pearson se utilizaron los indicadores ROIC y diferencia entre ROIC y WACC, pues, debido a que son variables relativas, se convierten en indicadores comparables en empresas de un mismo sector, en este caso, el hotelero. La diferencia entre ROIC y WACC se define como el rendimiento residual que generan los activos netos operativos, luego de cubrir el costo de capital; por eso es más efectivo para efecto de comparación entre los hoteles del estudio, en lugar de utilizar el EVA, que, al ser una variable absoluta, puede ser muy diferente de un hotel a otro cuando son distintas las dimensiones financieras en términos de tamaño de las empresas (nivel de utilidad, nivel de precios, capacidad instalada, etc.).

Por otro lado, tal como se describió en la metodología, se encontraron limitaciones para la determinación del costo del patrimonio en Colombia ( $K_e$ ), a la hora de definir el beta del sector y el rendimiento del mercado; por esto, siguiendo la literatura financiera sobre el modelo CAPM, se utilizaron las tasas de referencia en Estados Unidos aplicando la prima de riesgo país, lo cual es recomendable para estos casos. Es de anotar, sin embargo, que aunque con este cálculo se tiene una referencia importante, sigue siendo una medida sesgada por parámetros extranjeros.

La tendencia general del costo de capital para todas las empresas estudiadas fue creciente en el período 2009-2013. Se resalta que el costo de patrimonio se encuentra por debajo del de la deuda en los primeros tres años de estudio, mientras que en los dos años finales el patrimonio supera al de la deuda, lo que se produce a partir de una mejora en la expectativa

de rendimientos del mercado. De igual manera, es de anotar que no existen grandes diferencias entre el costo de capital de los hoteles que usan deuda y el de aquellos que sí la usan; el cambio más notable se da en el año 2009, pues en él la brecha entre el costo de la deuda y el del patrimonio fue muy grande y el primero es mucho mayor que el segundo.

Con respecto a la capacidad de generación de flujos de caja libre, los indicadores muestran, con pocas excepciones, saldos positivos en este aspecto, lo que, de acuerdo con el análisis realizado, corresponde sobre todo a la desinversión en activos netos de operación, más que a una mejora en la operación de los hoteles por medio de mayores ventas o disminución de costos, lo que puede medirse a través de la observación al ROIC que, para los hoteles que arrojaron ser destructores de valor, no mostró tendencias de incremento en el período estudiado.

Además, se pudo establecer que los hoteles no utilizan los indicadores financieros aplicados en el presente estudio para la valoración de sus negocios, ni para la toma de decisiones gerenciales; por tal razón, los sistemas de información financiera no registran cálculos para dichos indicadores, lo que se constituye en una debilidad para las operaciones de *benchmarking* y diseño de estrategias competitivas.

Los hoteles estudiados, incluso los que mostraron ser generadores de valor, no utilizan herramientas financieras modernas para cálculos y mediciones de indicadores que permitan monitorear la creación de valor de ellos; mucho menos hay conciencia de la importancia de las mismas para la toma de decisiones financieras y gerenciales, por lo que se puede afirmar que los hoteles objeto de estudio no dan preponderancia en su operación al alcance del objetivo básico financiero.

A partir de la revisión del estado del arte y luego de terminada la presente investigación, se percibe una falta de estudios que relacionen los conceptos de gestión financiera de establecimientos hoteleros o turísticos con la calidad de servicio, por lo que se convierte en un aporte importante para futuras investigaciones alrededor de dichas variables.

## REFERENCIAS

- Albrecht, K., y Zemke, R. (2006). *Gerencia del servicio. Cómo hacer negocios en la nueva economía*, 3ª ed. Bogotá: Editores 2000.
- Acuña Acuña, J. (2005). *Mejoramiento de la calidad. Un enfoque a los servicios*. Cartago, Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Amat, O. (2002). *EVA, Valor económico agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor*. Bogotá: Norma.
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del cliente: introducción a la venta personal y a la dirección de ventas*. España: Editorial Ideas Propias.
- Benavides, C., y Quintana, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32.
- Camisón, C. (2007). *Gestión de la calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson - Prentice-Hall.
- Chiva Gómez, R. (2001). El estudio de casos explicativos. Una reflexión. *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.
- Crosby, P. (1987). *La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México D.F., Mexico: Compañía Editorial Continental S.A de C.V.
- Damodaran, A. (2014). *Betas by sector*. Recuperado en Febrero de 2014 de: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html)
- De la Hoz, B., Ferrer, M., y De la Hoz, A. (2008). *Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo*. *Revista de Ciencias Sociales* (Maracaibo: Universidad del Zulia), XIV(1), 88-109.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2012). *Boletín de Prensa*. Recuperado el 20 de diciembre de 2013 de: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol\\_mmh\\_jul12.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/mmh/bol_mmh_jul12.pdf)
- Departamento Nacional de Planeación, DNP (2010a). *Soportes transversales de la prosperidad democrática*. Recuperado en marzo de 2014 de: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/8C.%20Cap%C3%ADtulo%20VII.pdf>

- Departamento Nacional de Planeación, DNP (2010b). *Plan Nacional de Desarrollo. Hacia la prosperidad democrática: visión 2010-2014*. Recuperado en marzo de 2014, de: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/PND-2010-2014/Paginas/Plan-Nacional-De-2010-2014.aspx>
- Dolors, M. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Esic.
- Dominici, G., y Guzzo, R (2010) Customer satisfaction in the hotel industry: a case study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies*, 2(2), 3-12.
- García Serna, Ó. L. (2003). *Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA®*. Cali: Prensa Moderna.
- Gómez López, J. C. (2013). *Formulación de elementos de gerencia de valor, con énfasis en inductores de valor en la Empresa Metropolitana de Aseo S. A. E. S. P.* Trabajo de grado de Maestría en Administración de Negocios, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Recuperado en mayo de 2014, de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9631/#sthash.8E2VZMzv.dpuf>
- Gracia, E. (2005). Estudio de la calidad de servicio como base fundamental para establecer la lealtad del cliente en establecimientos turísticos. En: *Jornadas de Fomento de la Investigación Universitat Jaume I*. Recuperado el 2 de mayo de 2014, de: <http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/78452>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*, 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Holjevac, I., Markovic, S., & Raspor, S. (2010). Customer satisfaction measurement in hotel industry: Content analysis study. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 276-293. Recuperado el 5 de mayo de 2014, de: [www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n2/v22n2a06.pdf](http://www.scielo.org.ar/pdf/eypt/v22n2/v22n2a06.pdf)
- Jaramillo Betancur, F. (2010). *Valoración de empresas*. Bogotá: Ecoe.
- Juran, J. (1993). *Manual de control de la calidad*. La Habana: MES.
- Kotler, P., y Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing*, 12ª ed. México: Pearson - Prentice-Hall.
- Martínez Moreno, M. R. (2009). Evaluación financiera y operacional: aplicada en PYMES hoteleras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 65, 31-48.
- Medina Giacomozzi, Á. (2011). Valor económico de la empresa: alcances y consideraciones. *Revista Contabilidad y Negocios* (Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú), 6(12), 36-49.
- Monfort Barboza, M., Defante, L. R., De Oliveira Filho, D., y Mantovani, D. (2013). Satisfacción del consumidor de servicios hoteleros: implicaciones estratégicas. *Estudios y Perspectivas en*

- Turismo*, 22(2). Recuperado el 8 de febrero de 2014 de:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322013000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322013000200006&script=sci_arttext)
- Nasution, H. N., & Mavondo, F. T. (2008). Customer value in the hotel industry: what managers believe they deliver and what customers experience. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 204-213.
- Observatorio del Mercado Laboral de La Guajira (2013). *Diagnóstico del mercado laboral de La Guajira*. Riohacha: Ministerio de Trabajo y Editorial Universitaria, Universidad de la Guajira. Recuperado el 20 de marzo de 2014, de: <http://www.mintrabajo.gov.co/estudios-e-investigaciones/1404-5-mercado-laboral.html>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pettigrew, A. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2012). *Análisis de la demanda y perfiles ocupacionales del sector turístico y hotelero de Riohacha*. Recuperado el 21 de marzo de 2014, de: <http://es.calameo.com/books/002657448c2e185765326>
- Ramirez, T. (2007). *Como hacer un proyecto de investigación*. Caracas Venezuela: Editorial Panapo.
- Rivera Godoy, J. A. (2012). La incidencia de la innovación sobre la creación de valor. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas* (Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada), XX(2), 175-187.
- Rojo, A. (2008). *Valoración de empresas y gestión basada en el valor*. Madrid: Thomson.
- Rojas, Gustavo. (2013). *Identificación de los principales factores de satisfacción de los clientes del hotel Hesperia Playa Dorada para la industria Hotelera en la Zona de Playa Blanca Lanzarote –Canarias*. Tesis de maestría en dirección y planificación del turismo. Universidad de Valencia, España.
- Santoma, R., y Costa, G. (2008), Calidad del servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura. *Revista de Análisis Turístico* (Barcelona: Universidad Ramón Llull), 3, 27-44.
- Stewart, B. (2000). *En busca del valor*. Barcelona: Gestión 2000.com
- Tracy, B. (2001). *Cómo conseguir un aumento de sueldo y promocionarse más rápidamente*. Barcelona, España: Ediciones gestión 2000, S.A.
- Vergara, J. C., Quesada, V. M., y Blanco, Í. (2011). Análisis de la calidad en el servicio y satisfacción de los usuarios en dos hoteles cinco estrellas de la ciudad de Cartagena (Colombia)

- mediante un modelo de ecuaciones estructurales. *Ingeniare, Revista Chilena de Ingeniería*, 19(3), 420-428.
- Villarreal Navarro, J. (2005). El costo de capital en proyectos de infraestructura civil básica (IB). Un ejemplo práctico: el WACC para una concesión aeroportuaria. *Revista de Ingeniería* (Bogotá: Universidad de los Andes), 21, 19-29.
- Yahoo Finance. (2014) *Bonds center. US Treasury bonds rates*. Recuperado en febrero de 2014 de: <http://finance.yahoo.com/bonds>.
- Yahoo Finance. (2014) *S&P 500, Historical prices*. Recuperado en febrero de 2014 de: <http://finance.yahoo.com/q/hp?s=%5EGSPC&a=11&b=01&c=2003&d=11&e=31&f=2013&g=m>
- Yin, R. (1994). *Case study research. Design and methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Zeithaml, V. (2003). *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Zeithaml, V. (2005). *Marketing de servicios, un enfoque a la integración del cliente a la empresa*, 2ª ed. México: McGraw-Hill.