View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by CORE

provided by Repositorio Institucional Universidad Católica de Colombia

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PRESUPUESTO PARA UNA MULTINACIONAL HOTELERA

Angie Marisol Fagua Cruz & Elizabeth Murcia Cristancho

Agosto de 2018

Universidad Católica de Colombia

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Especialización Administración Financiera

Bogotá D. C

2018

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE PRESUPUESTO PARA UNA MULTINACIONAL HOTELERA

Trabajo de síntesis aplicada presentado como requisito para obtener el título de Especialista en Administración Financiera

Presenta:

Angie Marisol Fagua Cruz & Elizabeth Murcia Cristancho

Agosto de 2018

Tutor:

Adriana Andrea Segovia Rodriguez

Universidad Católica de Colombia

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Especialización Administración Financiera

Bogotá D. C

2018

creative commons

Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)
Para leer el texto completo de la licencia, visita:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/

Usted es libre de:

Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:

Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).

No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

Tabla de Contenidos

Resumen 1

Abstract 2

Introducción 3

Capítulo 1 Información general 6

1.1 Contexto 6

1.2 Problema y Justificación 7

1.3 Objetivos 11

1.4 Alcance 12

1.5 Limitaciones 12

1.6 Metodología 13

Capítulo 2 La hotelería en Colombia y en el Mundo y el Presupuesto como herramienta de gestión para las compañías 12

2.1 Historia de la hotelería en el mundo 12

2.2 Turismo 12

2.3 Antecedentes del turismo 13

2.4 Clasificación hotelera por estrellas 13

2.4.1 Hoteles 5 estrellas 13

2.4.2 Hoteles 4 estrellas 14

2.4.3 Hoteles 3 estrellas 14

2.4.4 Hoteles 2 estrellas 14

2.4.5 Hoteles 1 estrella 14

2.5 Planes de Alimentación y alojamiento 15

2.6 Sistema todo incluido 15

2.7 Ventajas del plan todo incluido 16

2.8 La industria hotelera en la actualidad 17

2.9 La industria en el mundo 18

2.10 Influencia del internet en la industria 22

2.11 Los retos para la industria 28

2.12 Nacimiento de la hotelería en Colombia 29

2.13 Entidades y asociaciones Turísticas en Colombia 30

2.13.1 Ministerio de Industria y Turismo 30

2.13.2 Fontur 31

2.13.3 Cotelco 31

2.13.4 Anato 32

2.14 Actualidad de industria hotelera en Colombia 32
2.15 El presupuesto como herramienta de gestión para las compañías 35
2.15.1 Historia del presupuesto 35
2.15.2 La adopción del presupuesto como herramienta financiera 37
2.15.3 El presupuesto en Colombia 39
2.16 Casos exitosos y no exitosos en la implementación del presupuesto 42
2.16.1 Casos exitosos en la implementación del presupuesto 42
2.16.1.1 Entidades estatales PGN 42
2.16.1.2 Hotel Mar y Tierra 47
2.16.1.3 Hotel Dann Carlton 49
2.16.2 Casos No Exitosos en la implementación del presupuesto 50
2.16.2.1 Presupuesto Distrital 50
2.16.2.2 Transhotel 53
2.16.2.3 Hotel Continental 54

Capítulo 3 Diseño de presupuesto para una Multinacional Hotelera en el marco de la gerencia estratégica financiera. 56

3.1 Factores que coadyuvan a la Gerencia Financiera en el proceso de presupuesto de la Multinacional Hotelera 57
3.1.1 Factores externos con impactos negativos 59
3.1.1.1 Variaciones estacionales en las ventas 59
3.1.1.2 Competencia 59
3.1.1.3 Desempleo 60
3.1.1.4 Migración de venezolanos 61
3.1.1.5 Elecciones 62
3.1.2 Factores internos con impactos negativos 62
3.1.2.1 Flujo de caja 62
3.1.2.2 Estandarización de procesos 63
3.1.2.3 Resistencia al cambio 63
3.1.2.4 Desinterés por parte de la Dirección 63
3.1.2.5 Visión fragmentada por parte de las diferentes áreas 64
3.1.2.6 Gasto elevado en el rubro de publicidad 64
3.2 Propuesta de estrategias para mejorar el proceso del presupuesto en una Multinacional Hotelera 64
3.2.1 Estrategia de Evaluación de Tiempos y movimientos para el desarrollo del presupuesto 65
3.2.2 Estrategia de implementación de políticas para el óptimo uso de los recursos económicos 68

3.2.2.1 Política de crédito y cartera 68
3.2.2.2 Política de inversión 71
3.2.3 Estrategias de Marketing 73
3.2.4 Estrategias de Lineamientos Presupuestales 74
3.3 Propuesta de presupuesto comparativo en una Multinacional Hotelera 80
3.3.1 Propuesta para la proyección de ingresos y gastos 80
3.3.2 Análisis comparativo de resultados 82
3.3.2.1 Ventas 82
3.3.2.2 Gastos 83
3.3.2.3 Flujo de Caja 85
3.3.2.4 Punto de Equilibrio 88
3.3.2.5 Margen Neto de Utilidad 90
3.3.2.6 EBITDA 91

Capítulo 4 Conclusiones y Recomendaciones 94

Referencias Bibliográficas 99

Lista de tablas

Tabla 1	Resumen Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2017	18
Tabla 2	Otras industrias a las que contribuye el Turismo	22
Tabla 3	Comparativo ventas ejecutas vs presupuestadas	82
Tabla 4	Comparativo gastos ejecutados vs presupuestados	84
Tabla 5	Punto de equilibrio	88
Tabla 6	Punto de equilibrio comparativo	89
Tabla 7	Margen Neto de Utilidad	90
Tabla 8	Margen Neto de Utilidad comparativo	91
Tabla 9	EBITDA	92
Tabla 10	EBITDA comparativo	93

Lista de figuras

Figura 1	Ranking de países según el Informe de Competitividad en Viajes y Turismo 2017 vía WEF	19
Figura 2	Economías que más valoraron sus recursos culturales	20
Figura 3	Evolución mensual de llegadas de turistas internacionales	21
Figura 4	Usuarios de Internet en el mundo	24
Figura 5	Visión global del mercado de viajes en línea	26
Figura 6	Ventas de viajes digitales en todo el mundo desde 2014 hasta 2020	27
Figura 7	Hotel América. Honda, Cundinamarca. 1889	30
Figura 8	Proyectos hoteleros 2017-2019	33
Figura 9	Recursos del SGP por persona por cada Departamento	44
Figura 10	Ciclo Presupuestario para el presupuesto General de la Nación	46
Figura 11	Matriz DOFA	58
Figura 12	Análisis tasa de Desempleo en Colombia Enero-Agosto Años 2016-2017	60
Figura 13	Gráfica comparativa ventas ejecutadas vs presupuestadas	83
Figura 14	Gráfica comparativa gastos ejecutados vs presupuestados	85

Resumen

Muchas organizaciones desconocen la importancia de la elaboración de un presupuesto, una herramienta que brinda un enfoque para la consecución de los objetivos propuestos por la compañía en un periodo determinado apalancando la estrategia. La compañía objeto de estudio es una de ellas.

Nuestra investigación se enfoca en el presupuesto de una Multinacional Hotelera con trayectoria en el mercado de 30 años, con presencia en Latinoamérica y un posicionamiento considerable de la marca. Esta compañía año tras año ha elaborado presupuestos, sin embargo los parámetros implementados no han logrado disminuir las desviaciones entre lo pronosticado y las ejecuciones reales. Nuestro propósito es establecer las causas de dichas diferencias, identificar factores determinantes en la proyección del presupuesto para esta compañía y proponer la mejor manera de no solo disminuir las brechas sino de gestionar de manera eficiente los recursos para realizar un efectivo control financiero.

Abstract

Many organizations ignore the importance of preparing a Budget, a tool that provides an approach for achieving the objectives proposed by the company in a period, leveraging the strategy. The company under study is one of them.

Our research focuses on the budget of a Turism Multinational with 30 years of experience in the market, with a presence in Latin America and a considerable positioning of the brand. This company year after year has prepared budgets, however the parameters implemented have not managed to reduce the deviations between the predicted and the real executions. Our purpose is to establish the causes of these differences, identify determining factors in the projection of the budget for this company and propose the best way not only to reduce the gaps but also to efficiently manage the resources to carry out an effective financial control

Introducción

Con el objetivo de optimizar las tareas, conocer las cifras, su comportamiento y controlar las mismas; nace el Presupuesto. Esta herramienta financiera de control ha tomado acogida con el pasar del tiempo y las grandes organizaciones de Colombia y el mundo han optado por ésta alternativa, buscando controlar y proyectar sus números a través de las herramientas financieras.

El presente es un caso investigativo en una Multinacional dedicada al sector turismo, en la cual se realiza anualmente una proyección de ingresos y gastos de todas sus unidades de negocio. Dicho proceso liderado por la Vicepresidencia Financiera de la compañía, quien se encarga de solicitar a cada una de las demás Vicepresidencias y sus subprocesos los recursos a destinarse para el desarrollo de las operaciones correspondientes al año siguiente.

Con el fin de analizar el proceso del establecimiento del presupuesto anual de la Multinacional Hotelera, se cuenta con la proyección para el año 2018 de una de las unidades de negocio de la compañía; y su respectiva ejecución para los primeros ochos meses del año mencionado.

Lo anterior con el objetivo de identificar los fundamentos sobre los cuales se basaron para la proyección de los diferentes rubros, y posteriormente analizar la respectiva comparación con el ejecutado. Así mismo, basados en la teoría financiera que hemos estudiado y el conocimiento de la compañía poder fortalecer el proceso de presupuesto con el presente trabajo.

Con esta investigación se pretenden analizar las causas que conllevan a la problemática expuesta, y así brindar alternativas de mejora en el proceso por medio de una propuesta, re-calculando la proyección para el año 2018 y comparando los números con la ejecución real de Enero a Agosto para el mismo año.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, señalados a continuación:

1. Información general.

   En este capítulo podemos encontrar información acerca de la compañía objeto de investigación, sobre la cual se identifica una problemática y se trazan objetivos los cuales fundamentan el presente trabajo.

2. La hotelería en Colombia y en el Mundo, y el Presupuesto como herramienta de gestión para las compañías.

   Es un capítulo de contexto sobre la hotelería, su historia, la industria del Turismo, sus características y su evolución en el tiempo. Adicional a ello, mostramos la importancia del presupuesto para las empresas y los beneficios que presenta su implementación para las empresas dedicadas a la hotelería.

3. Diseño de presupuesto para una Multinacional Hotelera en el marco de la gerencia estratégica financiera.

   En esta sección, basados en la metodología cualitativa, aplicamos encuestas que nos permitieron desarrollar los objetivos de nuestro trabajo. Lo anterior gracias a la identificación de factores influyentes y diseño de estrategias financieras que nos permitieron desarrollar el nuevo presupuesto; y posteriormente realizar un análisis comparativo frente al presupuesto inicialmente aprobado y el ejecutado en lo corrido del año.

4. Conclusiones y Recomendaciones

Esta sección muestra la opinión sobre los resultados obtenidos en el desarrollo del proyecto, luego de un análisis objetivo y sistemático de los diversos factores que hacen parte del diseño de un presupuesto como herramienta principal de la gerencia estratégica.

Capítulo 1

Información General

1.1 Contexto

La empresa objeto de investigación es una Multinacional Hotelera Colombiana que nace en el año de 1987 en la ciudad de Cartagena con la apertura de su primer Hotel en la misma Ciudad. En la actualidad esta empresa ofrece a sus clientes un total de 35 hoteles, con presencia en ciudades de Colombia, Ecuador, Perú, México, Panamá, El Salvador, Haití y Jamaica; en su mayoría bajo la modalidad de todo incluido.

Hoy esta compañía se encuentra posicionada dentro del mercado turístico, y cuenta con un portafolio de: Agencias de Viajes, Tours, Transfer y restaurantes; además de una unidad de negocio creada con el objetivo de fidelizar a sus visitantes en los hoteles la cual cuenta con más de 183.000 afiliados, brindando beneficios exclusivos y vacaciones programas financiadas sin cobro de intereses.

Actualmente su planta de personal es de alrededor de 13.500 empleados directos y 2.500 contratistas lo cual la posiciona en el sector hotelero de Latinoamérica como una de las mejores.

1.2 Problema y Justificación

Al estar vinculadas laboralmente en la compañía objeto de investigación, hemos identificado que el equipo de la Vicepresidencia Financiera cuenta con oportunidades de mejora en lo referente a la elaboración, ejecución y seguimiento presupuestal anual; tomando como referencia el proceso de presupuesto para el año 2018, en el cual se presentaron una serie de sucesos que hicieron del mismo algo complejo y de difícil control para todas las áreas involucradas

Para el último trimestre del año 2017, el área de Planeación Financiera de esta compañía dio inicio a la elaboración presupuestal para el año 2018, con un único lineamiento de cálculo el cual consistía en incrementar la inflación a los rubros ejecutados en el año anterior; facilitando el proceso con la implementación de unas plantillas que relacionaban el detalle de ejecución de cada uno de los rubros. Sin embargo, estas indicaciones solo generaron incertidumbre entre los involucrados, ya que desconocían los tiempos y ruta a seguir en el proceso presupuestal sin contar con un instructivo más claro.

Al profundizar acerca de los inconvenientes presentados durante este proceso, pudimos identificar las siguientes causas:

- Bajos Niveles de Planeación: Que trajo consigo la aprobación tardía del presupuesto gracias a los constantes ajustes presentados, generando a su vez desinterés por parte de los Directivos y colaboradores de este proceso.
- Poca estandarización en los parámetros de elaboración del presupuesto: A pesar de contar con solo un parámetro de cálculo, las diferentes áreas no coincidieron con que el presupuesto se realizará con base a la ejecución del año anterior y proyectaron sus cifras tomando como referencia otros factores. Lo anterior generando entregas consolidadas del

presupuesto de la unidad con cálculos desproporcionados, como consecuencia de la falta de trabajo en equipo y la desarticulación entre las áreas pertenecientes a la unidad.

- Poca comunicación entre las áreas: Para la elaboración presupuestal se dio potestad a las áreas transversales (prestan su servicios a todas las unidades de negocio) de realizar su presupuesto; sin embargo, no se concretó un trabajo en equipo entre estas áreas y las áreas de la unidad, en donde cada una de ellas asumió responsabilidades en el cálculo de determinados rubros, generando un presupuesto con cifras desproporcionadas a causa de duplicidad en las proyecciones.
- La elaboración y seguimiento del presupuesto está a cargo de la misma área: El área de Planeación Financiera definió que cada unidad tenía a cargo el seguimiento de su ejecución presupuestal; sin embargo, esta instrucción en años anteriores ha generado que las unidades tomen los valores presupuestados como una bolsa general, además de perder el control de las ejecuciones por parte de las áreas transversales. Adicional a ello, al no tener el control presupuestal un área específica y central; no existe realmente un seguimiento consciente a la ejecución, una utilización responsable de recursos y la observación objetiva de los gastos.

1.3 Objetivos

General

Realizar una propuesta de presupuesto en una Multinacional Hotelera, desde su elaboración, ejecución y seguimiento.

Específicos

1. Identificar los factores que coadyuven a la Gerencia Financiera en el proceso de presupuesto de una Multinacional Hotelera.
2. Proponer estrategias para mejorar el proceso del presupuesto de la Multinacional Hotelera con base en la Gerencia Estratégica Financiera.
3. Diseñar una propuesta de presupuesto comparativo basado en hallazgos y lineamientos para la Multinacional Hotelera.

1.4 Alcance

El presente proyecto de investigación se realiza en la unidad de fidelización de clientes de la cadena hotelera objeto de investigación y comprende el análisis de los rubros de ventas y gastos no transversales.

1.5 Limitaciones

Acceso a información presupuestal de las áreas transversales de la cadena hotelera.

1.6 Metodología

Basados en la teoría de Hernández Sampieri y su libro de la Metodología de la investigación en su 4ta edición, pudimos determinar que el presente trabajo de investigación será desarrollado bajo el enfoque mixto.

Cuantitativo con alcances correlacionales y explicativos: En el desarrollo del presente trabajo buscamos encontrar la relación de los rubros ejecutados vs los lineamientos otorgados por la compañía; además de explicar las desviaciones considerables que se pudieran presentar en la investigación.

Cualitativo: A través de la implementación de encuestas a diferentes funcionarios de la compañía, buscamos identificar las posibles falencias internas que afectan la elaboración presupuestal; adicionalmente en el transcurso de la investigación queremos evidenciar si existen factores de tipo cultural, social o económico que pudieran impactar las cifras ejecutadas.

Capítulo 2

La hotelería en Colombia y el Mundo

El sector hotelero está conformado por aquellos establecimientos equipados para la prestación de un servicio de alojamiento a sus visitantes, el cual puede incluir o no servicios adicionales durante su estadía.

2.1 Historia de Hotelería en el Mundo

El alojamiento es tan antiguo como el hombre, y lo podemos encontrar presente en la teoría religiosa con la documentación en la Biblia del hospedaje de Jesús en los hogares de sus seguidores; o en la teoría científica con la evolución primitiva del hombre y el uso de las cavernas.

La historia ha documentado también como en diferentes momentos el servicio de hospedaje ha sido instrumento de la evolución propia de la humanidad; como ejemplo podemos encontrar el servicio prestado a los soldados a disposición de la guerra, en diferentes reinos con el objetivo de conquistar tierras, hasta los servicios prestados en la actualidad con fines turísticos y de diversión.

2.2 Turismo

El Turismo es definido por Hunziker y Krapf (1942), como "El conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no están motivados por una actividad lucrativa"

2.3 Antecedentes del Turismo

El Turismo remonta sus orígenes con los cambios sociales y culturales generados con la revolución Industrial, la cual trajo consigo el desarrollo tecnológico en varios aspectos industriales, como las maquinarias y materiales utilizados en los procesos de producción.

Con la abundancia económica producto de las transacciones económicas de la época, las personas buscaron invertir parte de sus recursos en ocio o descanso, trasladándose a lugares desconocidos y generando a su vez la necesidad de encontrar lugares donde poder alojarse durante su permanencia en estos sitios.

No se conoce con exactitud la fecha y nombre del primer hotel creado con fines de alojamiento turístico; sin embargo, con el desplazamiento masivo de personas a diferentes lugares del mundo, se vio como una oportunidad de negocio la creación de un establecimiento formal o informal con fines de hostelería a los viajeros; siendo algunos países de Europa y Estados Unidos pioneros en la prestación de este servicio.

2.4 Clasificación Hotelera por Estrellas

La clasificación hotelera por estrellas es quizás la más conocida en el mundo; sin embargo, se debe aclarar que esta categorización no es universal y obligatoria. En la actualidad en el mundo se conocen categorías por diamantes, letras, tamaños, entre otras.

A continuación se resumen las características de cada estrella según la página turismo.org:

2.4.1 Hoteles 5 Estrellas:

Esta calificación es otorgada a Hoteles altamente lujosos, los cuales brindan servicios de gran variedad a un alto costo. Entre sus características se encuentran los diseños lujosos de

sus instalaciones, los espacios amplios de sus habitaciones y servicios especiales en las zonas comunes.

2.4.2 Hoteles 4 Estrellas:

Estos Hoteles cuentan con infraestructuras y servicios de primera clase, adecuados para ofrecer espacios de esparcimiento y negocios dentro y fuera de sus instalaciones. Sus habitaciones son altamente confortables y ofrecen servicios especiales como gimnasios equipados y Jacuzzi en las habitaciones.

2.4.3 Hoteles 3 Estrellas:

Son Hoteles de costo medio, con instalaciones confortables y amplias habitaciones. Su ubicación es estratégica, ideal para alojamientos vacacionales o de negocios.

2.4.4 Hoteles 2 Estrellas:

Son Hoteles de bajo costo, con servicios básicos en sus habitaciones y zonas comunes. Este tipo de hoteles son utilizados por viajeros de paso, ya que no ofrecen ningún tipo esparcimiento.

2.4.5 Hoteles 1 Estrella:

Esta categoría ofrece los costos más bajos, los cuales están reflejados en los servicios prestados y en sus instalaciones. Por lo general en este tipo de establecimientos no se ofrecen servicios adicionales al alojamiento, carecen de privacidad y su ubicación no es estratégica. Esta categoría se asemeja a los alojamientos en vecindades y hostales.

2.5 Planes de Alimentación y Alojamiento

Los planes de alimentación ofrecidos en los diferentes establecimientos hoteleros, varían de acuerdo al tipo huésped que los visita. Estas categorías de acuerdo a Colonial Tour & Travel (s.f), están definidas como:

- Plan Europeo: Solo incluye alojamiento.
- Plan Americano: Incluye alojamiento y desayuno tipo americano (Huevos, Tocineta, café y Jugo)
- Plan Continental: Incluye alojamiento y desayuno Continental (Buffet).
- Plan Americano Modificado: Incluye Alojamiento, Desayunos y Cenas.
- Plan Americano Full: Incluye alojamiento, desayunos, almuerzos y cenas sin bebidas.
- Plan Todo Incluido: Incluye alojamiento, desayunos, almuerzos, cenas, y bebidas. Este plan puede variar de acuerdo al tipo de hotel y a su categoría, los cuales pueden ofrecer servicios adicionales como snacks y bebidas exclusivas a sus visitantes.

2.6 Sistema Todo Incluido

El concepto de todo incluido como lo conocemos en la actualidad, dio sus inicios en el Club Med sobre años 50; sin embargo, solo fue hasta los años 70 que John Issa inauguró un complejo con el concepto de Todo Incluido en Jamaica; ubicando al Caribe como el pionero en la implementación de este servicio (Colonial Tour & Travel, S.F, *"Régimen Todo Incluido o All Inclusive en hoteles"*. Recuperado de: https://www.colonialtours.com/historia-todo-incluido-all-inclusive-republica-dominicana.htm).

Club Med, fue una compañía inspiradora para empresarios del sector turístico y hotelero, los cuales al ver el éxito de este nuevo concepto, decidieron copiar la idea e implementarla en otros hoteles, cruceros y más adelante en la construcción de hoteles Resort.

En Colombia, el concepto de Todo Incluido fue adoptado por el Sr. Lucio Garcia Mancilla, fundador de la cadena Hotelera Decameron, quien adquirió el Hotel Don Blas en Cartagena, y ofreció este servicio siguiendo los consejos su amigo Julio Mario Santo Domingo. (Gaitán, C. 2014, Abril. "*La verdadera historia de los Hoteles Decameron"*. Recuperado de: http://blogs.portafolio.co/negocios-y-movidas/la-verdadera-historia-de-los-hoteles-decameron/).

En la actualidad esta Multinacional es una de las empresas líderes en el sector hotelero, logrando expandir su mercado a Países como Ecuador, Perú, Jamaica, Haití, entre otros.

2.7 Ventajas del plan Todo Incluido

Los millones de viajeros alrededor del mundo han coincidido que las principales ventajas de este sistema en la industria hotelera son:

- Un solo desembolso por varios conceptos
- Tarifas preferenciales empaquetadas frente a precios del mercado
- Optimización del tiempo de descanso
- Satisfacción y fidelización de los visitantes
- Diversión y comodidad en un solo lugar

Todo ello convertido en lo que es ahora la industria, de manera más fortalecida adoptando las actualizaciones tecnológicas nacientes día a día.

2.8 La industria Hotelera en la actualidad

El sector hotelero ha crecido a la par con el auge de las comunicaciones y el transporte aéreo lo cual facilita mostrar al mundo a lo que se puede acceder.

Es así como actualmente existen alrededor de 185.000 hoteles en el mundo y casi 17 millones de habitaciones a disposición en el portafolio para los habitantes del mundo y sus diferentes preferencias de hospedaje (Vargas, A., 2018, Abril 3, "*La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años*". Recuperado de: https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha-crecido-18-diez-anos.html).

Con tanto producto ofrecido y la diversidad tan grande a disposición de los clientes, lo que marca la diferencia es la experiencia del huésped; lo anterior teniendo en cuenta la herramienta del internet y su acogida, el cual representa un acceso casi inmediato e ilimitado a las consultas sobre los comentarios de visitantes anteriores y expertos. Es por ello que el ítem de servicio juega un papel muy importante a la hora de crear la fidelidad del cliente y que más aun recomiende por el servicio obtenido.

La mayoría de los comentarios de los internautas van encaminados a los temas: comunicación y servicios móviles. Una compañía con el interés de mantenerse a la par de los grandes en la industria le presta atención a las solicitudes y preferencias de los huéspedes, realizando actualizaciones en tecnología tanto de áreas comunes como en las habitaciones, wifi en sus instalaciones y entrenamiento a sus colaboradores y representantes en el ítem de la actitud de servicio (Corporación Colombia Digital, 2017, Marzo, "*Tendencias en la industria hotelera*". Recuperado de: https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9607-tendencias-en-la-industria-hotelera.html).

2.9 La industria en el mundo

Es curioso ver cómo esta industria, a pesar de las crisis económicas y sociales, continúa presentando un crecimiento que para el 2017 fue de 5% frente al año anterior. De acuerdo al Informe de Competitividad de Viajes y Turismo, del Foro Económico Mundial, analizando las tendencias de la industria por medio de 90 indicadores en 136 economías presenta las siguientes estadísticas que nos dan una visión de su poder en el mercado detalladas en la tabla 1:

Tabla 1: Resumen Informe Competitividad de Viajes y Turismo 2017

DATOS A NIVEL MUNDIAL	
Presente	**Proyección**
1 de cada 10 puestos de trabajo es relacionado con el sector Turismo	1 de cada 9 puestos de trabajo es relacionado con el sector Turismo
Aporta 292 millones de empleos	Aporta 370 millones de empleos
Representa el 10,2% del PIB mundial	Representa el 11,2% del PIB mundial
Recibe 1,6 billones de turistas	Recibirá 1,8 billones de turistas

Fuente: Elaboración propia basado en World Economic Forum, 2017. The Travel and Tourism Competitiveness Report 2017 Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

La tabla anterior, nos permite vislumbrar el aporte de la industria a la economía la cual está en crecimiento considerable de acuerdo a las proyecciones para los años venideros.

Europa y África fueron los continentes que lideraron el crecimiento de la industria teniendo en cuenta el nivel de llegada de turistas en 2017, aumentando la cifra en 8% y 9% respectivamente.

Lo anterior de acuerdo al ranking presentado en el Informe de Competitividad en viajes y Turismo del año 2017 resumido en la figura 1 a continuación:

Figura 1. Ranking de Países según el Informe de Competitividad en viajes y Turismo 2017

Table 1: The Travel & Tourism Competitiveness Index 2017 Ranking

Country/Economy	Rank	Score	Change since 2015
Spain	1	5.43	**0**
France	2	5.32	**0**
Germany	3	5.28	**0**
Japan	4	5.26	**5**
United Kingdom	5	5.20	**0**
United States	6	5.12	**–2**
Australia	7	5.10	**0**
Italy	8	4.99	**0**
Canada	9	4.97	**1**
Switzerland	10	4.94	**–4**

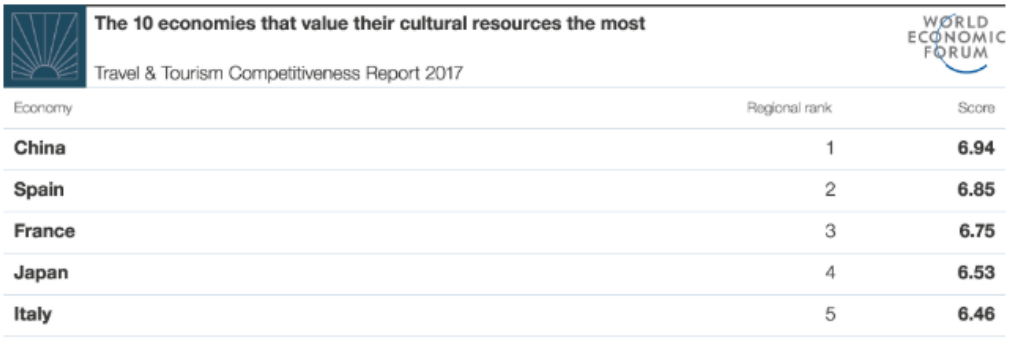
Fuente: IMCO Staff, s.f., "Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo 2017 vía WEF" Recuperado de: https://imco.org.mx/competitividad/reporte-de-competitividad-en-viajes-y-turismo-2017-via-wef/

Conforme a lo presentado en la figura 1, España fue el principal destino en el mundo en el 2017 seguido de Francia, Alemania, Japón y el Reino Unido de acuerdo al ranking del informe de Competitividad.

Por otro lado, China se mantiene en el liderato con las "exportaciones de turistas" generando USD 258 mil millones de dólares anuales al ingreso del turismo internacional (Taylor, M., 2018 Agosto, "*2017 fue otro año record en la industria de viajes".* Recuperado de: https://www.travelpulse.com/news/features/2017-was-another-record-year-in-the-travel-industry.html).

Adicional a ello China es el primero en el ranking de las economías que valoraron más sus recursos culturales, dicho ranking detallado en la figura 2.

Figura 2: Economías que más valoraron sus recursos culturales



The 10 economies that value their cultural resources the most

Travel & Tourism Competitiveness Report 2017

WORLD ECONOMIC FORUM

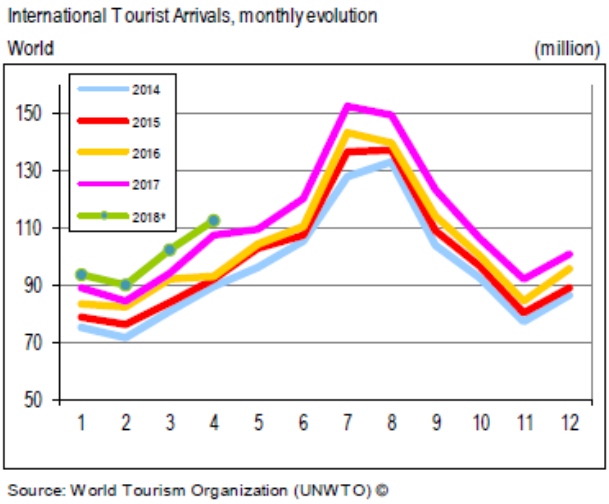
Economy	Regional rank	Score
China	1	**6.94**
Spain	2	**6.85**
France	3	**6.75**
Japan	4	**6.53**
Italy	5	**6.46**

Fuente: IMCO Staff, s.f., "Reporte de Competitividad en Viajes y Turismo 2017 vía WEF" Recuperado de: https://imco.org.mx/competitividad/reporte-de-competitividad-en-viajes-y-turismo-2017-via-wef/

Lo relacionado en la figura 2 nos permite observar que los países que valoran los recursos naturales, son altamente atractivos para los turistas de otras naciones que al igual que ellos aprecian dichos recursos contribuyendo a su economía.

En la página de "World Tourism Barometer June 2018" de la Organización Mundial de Turismo, en donde se informan las tendencias en estadísticas del turismo de manera actualizada sobre destinos y mercado; está disponible El "Barómetro" que muestra, entre otros, los incrementos de los ingresos del turismo con el pasar de los años observado a continuación en la figura 3.

Figura 3: Evolución mensual de llegadas de turistas internacionales



Fuente: UNTWO. 2018, Junio *"World Tourism Barometer"* Recuperado de: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_03_june_excerpt.pdf

La figura 3 refleja año a año como crece la llegada de turistas, efecto de:

- Nuevas empresas
- Más alternativas de compra
- Paquetes turísticos
- Destinos inexplorados
- OTA´s
- Páginas de revisión de ofertas

El Turismo como parte fundamental de la economía contribuye al beneficio de otras industrias tal como lo muestra la tabla 2.

Tabla 2 Otras industrias a las que contribuye el Turismo

Directa	Indirecta
Aerolíneas	Sector público a través de impuestos, contribuciones especiales, promocionamiento de los destinos y sitios emblemáticos
Industrias de alimentos y restaurantes	Textiles
Transportes terrestres	Remesas, Telecomunicaciones, Seguros, Gasolineras, Renta de Vehiculos

Fuente: Elaboración propia

Todo ello destacando también la contribución de manera directa e indirecta que hace a otras industrias, por el solo hecho de atraer al turista que hace uso de los demás servicios detallados en la tabla 2.

En resumen, aún faltan mercados por conquistar y potencializar la demanda de viajeros que cada vez crece más a la par de sus solicitudes, preferencias y ansias por lo desconocido. Sin embargo, las cifras dan por hecho la expansión que se ha tenido con el pasar de los años y que a pesar de que cada día nacen más competidores aún existe mercado e ideas de mejora para la innovación del turismo.

2.10 Influencia del internet en la industria

El internet ha sido un gran aliado para alcanzar números tan exorbitantes e inesperados en la industria, tomando en consideración que actualmente al menos un 40% de la población mundial tiene una conexión de internet, llegando hoy a más de 4 mil millones de usuarios (Internet Live Stats, 2018, *"Usuarios de Internet".* Recuperado de: http://www.internetlivestats.com/internet-users/).

Es así como el crecimiento de esta herramienta con el pasar de los años abarca mucha más población, la cual en la actualidad se dirige al comercio electrónico o simplemente a las consultas virtuales como medio de referenciación y exploración para sus decisiones de viaje.

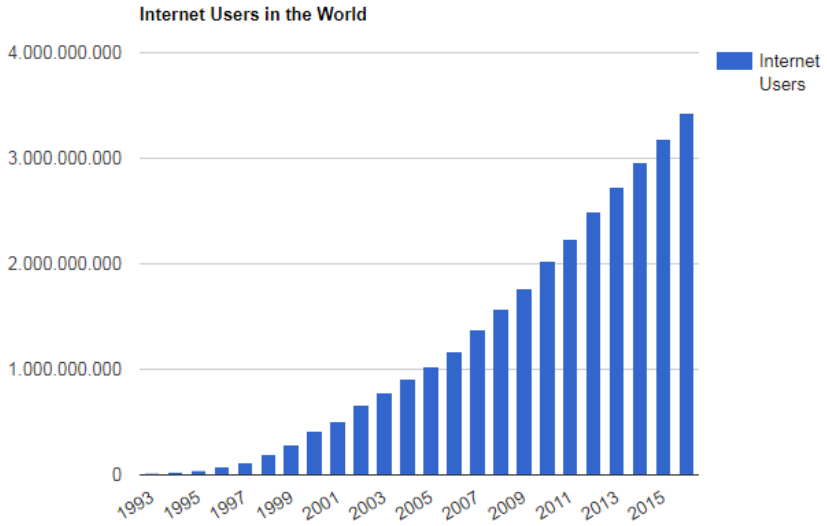
Teniendo en cuenta la presencia del internet y sus múltiples alternativas "sin moverse de casa", las compañías del sector hotelero han tenido que adoptar estrategias en pro de ir a la vanguardia de las tendencias y/o necesidades del público que cada vez pide más. Los estudios han arrojado que la preferencia por optar por la web para las consultas turísticas (además de optimización de tiempo y comodidad) se debe a lo siguiente:

- Disposición de amplio portafolio de opciones de productos y/o servicios
- Facilidad en las formas de pago
- Disponibilidad inmediata de comentarios y sugerencias de personas con experiencia
- Posibilidad de acceder a nivel global a todos los servicios e información relevante

Todo ello respaldado en que en un 75% de los viajeros a nivel mundial en el último año planeó su viaje por medios online y los comentarios en la web de otros viajeros tomaron sustento importante a la hora de elegir el destino final. (Carrera, F., 2017 Diciembre, "*Impacto de Internet en el sector Turístico".* Recuperado de: http://186.46.158.26/ojs/index.php/EPISTEME/article/viewFile/828/326).

La figura 4 nos muestra la relación a través del tiempo y los usuarios a nivel mundial que utilizan el servicio de internet desde el año 1993.

Figura 4.Usuarios de Internet en el mundo



Fuente: Evolución de los usuarios de Internet en el mundo desde 1993. (2018) Internet Users in the World [Grafico]. Recuperado de: http://www.internetlivestats.com/internet-users/

La anterior figura nos muestra la tendencia de crecimiento al pasar de los años, la cual nos permite pensar que en un futuro todas las economías serán influenciadas altamente por el uso del internet.

Para la industria hotelera ha sido un cambio enorme del modelo tradicional de venta a la disposición en la web de sus productos y/o servicios, y la creciente inversión en tecnología y comunicación pasando a un segundo plano la inversión en instalaciones como salas de ventas o centros de atención personalizada. A lo anterior se le suman las páginas web dedicadas a la oferta de paquetes o buscador de mejores alternativas que atraen a los usuarios online, los cuales con el pasar de los años van teniendo mayor acogida llegando a cifras impensables como el que 7 de cada 10 turistas reservan sus viajes de manera online.

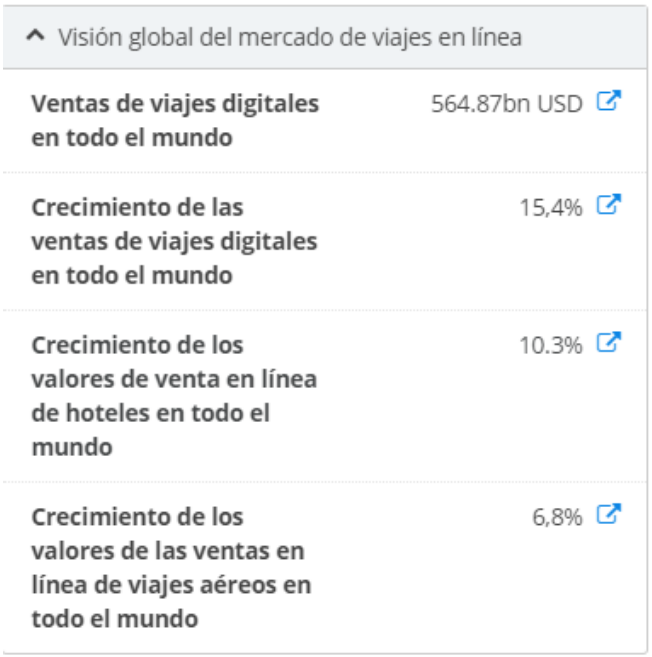
Las páginas web conquistan de otra manera a los usuarios ofreciendo los buscadores con todos los servicios en el mismo sitio para su viaje: alojamiento, transporte, actividades, tours, restaurantes, renta de vehículos, entre otros; beneficiando no sólo al sector hotelero sino a todas las industrias que tienen que ver con el turismo con sólo unos cuantos clicks.
Por otra parte, las web de las empresas como de los hoteles también comienzan a ofrecer o enlazar con otros servicios, sin embargo los datos muestran que las personas prefieren aquellos sitios en donde encuentran todo en "paquete" y pueden comparar precios, comentarios, etc.

En referencia al sector hotelero, mundialmente las OTA´s (Online Travel Agencies) que a hoy ya son más de 1.000 en el mercado, perciben sus ingresos en su mayoría por la publicación de anuncios; sin embargo con el pasar del tiempo la acogida por los servicios que ofrecen les dan el plus que los posicionan por los importantes números que están obteniendo. El sitio Expedia.com fue el más consultado, seguido de Priceline quienes con el aumento de sus ventas y la participación en las reservas de todo tipo desplazan cada vez más a las agencias u hoteles que ofrecen sus productos de manera tradicional (*s.f.*, "*Mercado de viajes en línea: estadísticas y hechos".* Recuperado de: https://www.statista.com/topics/2704/online-travel-market/).

Para la industria hotelera son indispensables los números, cada vez más asequibles en la red, en donde se muestra la tendencia por la web como instrumento de búsqueda y definición de elementos como: destino, hospedaje, fechas, actividades y vuelos. Según los datos recopilados por la página Statista.com, en un 95% los adultos prefieren consultar en línea los destinos de viaje; éste número indica a la industria el rumbo a seguir en materia de tecnología y métodos de reserva que los deje a la vanguardia y en competencia o en participación con las páginas web existentes.

La figura 5 muestra otras estadísticas importantes a tener en cuenta en la industria y que demuestran cómo han evolucionado las ventas de viajes digitales:

Figura 5. Visión global del mercado de viajes en línea



*F*uente: (s.f., "Mercado de viajes en línea: estadísticas y hechos". Recuperado de: https://www.statista.com/topics/2704/online-travel-market/)

La figura anterior nos permite observar que la evolución de los canales de ventas, como los digitales, van desplazando cada vez más a los canales tradicionales.

Así las cifras hablan por sí solas, de acuerdo a la figura 6 tomado de Statista.com hay una proyección al alza en las ventas de viajes digitales basados en los resultados alcanzados. Se prevé un incremento del 10% para 2018 sobre las ventas del 2017 hablando solamente de viajes adquiridos de manera digital.

Figura 6. Ventas de viajes digitales en todo el mundo desde 2014 hasta 2020

Fuente: (*s.f.*, "*Ventas de viajes digitales en todo el mundo desde 2014 hasta 2020".* Recuperado de: https://www.statista.com/statistics/499694/forecast-of-online-travel-sales-worldwide/).

La figura anterior, destaca una vez más la influencia que tiene el mercado digital en el crecimiento de la industria del turismo.

Adicional a ello, se encuentran las revisiones en línea sobre las cuales en un 85% son consultadas por los viajeros y son punto álgido y decisivo a la hora de definir el viaje. No obstante, los viajeros también consideran importante la respuesta o solución brindada a los comentarios negativos por parte de los usuarios dándole a las compañías la oportunidad de resarcir y cambiar un sentir no favorable. Es por ello que se tienen presentes la totalidad de comentarios recibidos, sean favorables o no para afianzar las buenas prácticas o adoptar medidas para mejorar las comentadas desfavorablemente; con la finalidad de lograr la aclamada

fidelización de los clientes (https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9607-tendencias-en-la-industria-hotelera.html

2.11 Los retos para la industria

Teniendo en cuenta la manera acelerada como van creciendo los mercados y los progresos tecnológicos, el cliente presenta mayores exigencias. No sólo hay cambios en las estructuras de los hoteles sino también en las ventas y la captación de los clientes potenciales. A continuación se mencionan las más relevantes (Escribano, D., 2018 Febrero, "*La evolución de la tecnología en los hoteles".* Recuperado de: https://www.skyscanner.es/noticias/hoteles/la-evolucion-de-la-tecnologia-en-los-hoteles)

- **Innovaciones en la venta**

En cuanto a la estrategia de ventas, la realidad aumentada es la opción más novedosa y enganchadora a una experiencia única y poderosa para concretar las ventas. Poder acceder a esta vivencia, materializa lo que puede vivir el cliente en tiempo real y más aproximado que las imágenes en un folleto como en las ventas tradicionales.

- **Cambios imprescindibles en la estadía**

Bajo la premisa de no perder el tiempo en los diferentes trámites, suenan alternativas como el checkin y checkout por apps o vía web lo cual reduzca el tiempo invertido en este tipo de formalismos.

Por otra parte, los nuevos hoteles de una vez se construyen con los últimos avances y las llaves para ingreso a la habitación son cosa del pasado. Los lectores de huella o de expresión facial se imponen en las tendencias de cambio.

- **Premisa “dejar huella”**

  Actualmente, los hoteles ofrecen a los huéspedes los mismo servicios, sin embargo se imponen los servicios personalizados, teniendo en cuenta las preferencias del cliente registradas en las base de datos con las que cuentan las compañías.

  De esta manera, dependiendo de los intereses de cada uno, su marca de cerveza, sus hobbies, música preferida, etc. el personal de servicio al huésped brinda atención personalizada desde buscar los sitios para desarrollar las actividades de su agrado como entregar productos relacionados con lo registrado en las bases de datos.

- **Tecnología acompañada de sostenibilidad**

  Acogiéndose también al marco de la sostenibilidad, la importancia del ahorro y la certeza que con estas medidas no se desmejore el servicio; nacen las iniciativas sostenibles que incluyen: luces con sensor de movimiento, cultura del reciclaje, ahorro de agua, caminatas ecológicas para concientizar, entre otras.

2.12 Nacimiento de la hotelería en Colombia

Los inicios de la hotelería en Colombia se remontan a principios del siglo XIX, con la afluencia de visitantes en nuestro País que tenían el objetivo de comercializar mercancías en diferentes partes del territorio; se creó la necesidad de construir sitios destinados a la prestación de servicios de alojamiento, y fue así como afirma Manuel Moreno Riveros (1981), en Honda en 1889 se inaugura el Hotel América el cual actualmente funciona y es considerado como el pionero en la Hotelería.

Sin embargo, fue hasta 1930 que se comenzaron a inaugurar de forma regular Hoteles en diferentes lugares del territorio nacional, convirtiendo estos establecimientos en parte fundamental del crecimiento económico del País.

Figura 7. Hotel América. Honda, Cundinamarca. 1889

Fuente: Ospina, A., (2012), Hotel América 100 años [Fotografía]. Recuperado de http://timgo3000.blogspot.com/2012/11/hotel-america-100-anos-por-edy-alfredo.html

2.13 Entidades y Asociaciones Turísticas en Colombia

En la actualidad existen entidades que fueron creadas con el objetivo de promover el sector Turismo o regular las actividades asociadas a su funcionamiento en el país. Las más representativas son:

2.13.1 Ministerio de Industria y Turismo

Este Ministerio es definido por Edgar Torres, como el resultado de la fusión en 2002 de los ministerios de Comercio Exterior y de Desarrollo Económico, que a su vez encontraron como antecedente la creación en 1886 del Ministerio de Fomento, transformado en 1968 en Ministerio de Desarrollo Económico y en 1991 del propio Ministerio de Comercio Exterior, así como en 1996 del Viceministerio de Turismo.

Este Ministerio tiene como objetivo formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la micro, pequeña y mediana empresa, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior. (Torres Edgar, 2017.Sector Comercio, Industria y Turismo, Colombia. Función Pública.gov. Recuperado de http://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/ 7869206/11+Sector+Comercio+Industria+y+Turismo.pdf/893b8093-a5b7-4491-9a0c-3794acdfe5ec).

2.13.2 Fontur (Fondo Nacional de Turismo)

Creado como el Fondo de Promoción Turística con la ley 300 de 1996, el cual tiene a cargo el manejo de los recursos prevenientes de la contribución parafiscal para la promoción del turismo. Para el año 2012 con la Ley 1558, se cambia el nombre de esta entidad a Fondo Nacional de Turismo (FONTUR).

La contribución parafiscal administrada por FONTUR, proviene de un tipo de impuesto obligatorio que deben aportar las empresas dedicadas al sector turístico, el cual es invertido en infraestructura y promoción del Turismo del País.

2.13.3 Cotelco (Asociación Hotelera y Turística de Colombia)

El 17 de Junio del año 1954, tras la culminación del evento en el Hotel el Prado de Barranquilla, el cual agrupo empresarios hoteleros de diferentes partes del País, se creó Acotel

(Asociación Colombiana de Hoteles), entidad fundada con el objetivo de impulsar la economía hotelera y fomentar el turismo nacional. Para el año 1971 se creó Cotelco, producto de la unión de Acotel (1954) y Fedehoteles (1969); entidad vigente en la actualidad encargada de brindar apoyo a sus miembros afiliados del sector hotelero (Redaccion El Tiempo. 1994, Septiembre. "*Cotelco cumple 40 años"* Recuperado de: https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-212507).

2.13.4 Anato (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo)

Esta Asociación fue creada en 1949 en Bogotá con la participación inicial de 4 agencias de viajes, que buscaban representación ante entidades oficiales.

Anato tiene como objetivo defender los intereses de las Agencias de viajes en el Territorio Nacional y fomentar el Turismo del País.

2.14 Actualidad de la industria hotelera en Colombia

En Colombia la industria hotelera se proyecta al crecimiento constante, según cifras de Cotelco "entre 2017 y 2019 se construirán 81 nuevos hoteles con un aporte de 11.786 habitaciones", de acuerdo con la publicación de la revista Dinero (Revista Dinero. 2017, Diciembre. "*Una docena de nuevos hoteles se estrenará en medio de la desaceleración".* Recuperado de: https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-la-industria-hotelera-en-colombia-con-respecto-a-la-economia/251036).

En la figura 8 se relacionan los proyectos hoteleros previstos a desarrollar para el periodo entre los años 2017 y 2019:

Figura 8.Proyectos hoteleros en Colombia entre los años 2017-2019

PROYECTOS HOTELEROS 2017 -2019		
DEPARTAMENTO	**NÚMERO HOTELES**	**NÚMERO HABITACIONES**
ANTIOQUIA-CHOCÓ	22	3.322
BOGOTÁ-CUNDINAMARCA	18	2.735
CARTAGENA	16	2.846
ATLÁNTICO	6	1.004
MAGDALENA	4	451
VALLE DEL CAUCA	4	171
SANTANDER	3	404
BOYACÁ	2	204
CALDAS	2	220
CASANARE	1	128
META	1	70
NORTE DE SANTANDER	1	105
TOLIMA	1	126
TOTAL 2017 - 2019	81	11.786

Fuente: Revista Dinero. 2017, Diciembre. "Una docena de nuevos hoteles se estrenará en medio de la desaceleración". Recuperado de: https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-la-industria-hotelera-en-colombia-con-respecto-a-la-economia/251036

Los proyectos relacionados en la figura 8 amplían la oferta hotelera que tiene el país para los viajeros del mundo y generan esa sana competencia por estar al nivel de los grandes.

En nuestro Plan Nacional de Turismo 2014-2018 el gobierno colombiano, teniendo en cuenta nuestra historia en la industria ubicándose el turismo en el tercer puesto de las

exportaciones con un aporte de USD 21.250 millones; siendo líderes en la región en materia de turismo (Mincomercio. 2016. "*Plan Sectorial de Turismo".* Recuperado de: https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF) se crea el Plan Nacional de Turismo 2014-2018 denominado *"Turismo para la construcción de la paz"* mostrando el rumbo a seguir en materia de turismo para el país.

De acuerdo a la investigación realizada, se ha podido determinar que uno de los puntos importantes para el éxito del crecimiento de las compañías de Turismo, es su organización financiera y administrativa. Lo anterior logrando que se puedan tomar decisiones basados en la información histórica y acogiendo los cambios de acuerdo a las tendencias que se van imponiendo.

Referente a la información financiera, es determinante poder conocer la discriminación de los rubros por línea de negocio y así también poder asignar las inversiones y gastos correspondientes. Es así como algunas compañías adoptan la realización del presupuesto anual como herramienta para la proyección de los ingresos y gastos, y un acercamiento a los números trazando la ruta a seguir para el subsiguiente año.

Es por ello, el enfoque del presente trabajo de investigación al presupuesto anual como herramienta para la toma de decisiones, no sin antes remontarse a la historia de éste y su finalidad al ser establecido. A pesar que aún no es reglamentario, la gran mayoría de compañías lo realizan conociendo sus ventajas y acercándose más a las proyecciones y ejecuciones.

2.15 El presupuesto como herramienta de gestión en las compañías Hoteleras

El presupuesto es considerado por autores como Burbano (Burbajo, J. E., 2005) como una herramienta de planeación y control financiero, la cual concede una visión de sostenibilidad de una compañía en el tiempo. El presupuesto permite a las industrias, no sólo las del Turismo, diseñar el plan financiero con el objetivo de la consecución de las metas.

2.15.1 Historia del presupuesto

Desde el origen de la raza humana, hemos evolucionado a medida que nos van surgiendo necesidades que suplir, es así como llegamos a inventos como la rueda o el descubrimiento del fuego los cuales contribuyeron a lo que somos hoy en día en materia de desarrollo. Con el objetivo de "querer anticiparnos a lo que sucederá" nace el presupuesto en las antiguas civilizaciones, con actividades encaminadas a optimización de producción de alimentos conforme se iban presentando los cambios climáticos hasta establecer un patrón. (Burbano, 2005, p.11)

El presupuesto como tal, comienza a verse más claramente tiempo después en el siglo XVIII al presentar en el Parlamento Británico los planes de gastos y su ejecución para el reino, un siglo después se adoptan estas ideas en los ámbitos gubernamentales (Burbano, 2005, p.11).

Desde allí ha venido perfeccionándose esta práctica en la búsqueda del control, organización, prevención y toma de decisiones para cualquier compañía que busque estar a la vanguardia de las herramientas financieras.

A medida que la civilización fue alcanzando desarrollo en todos los ámbitos, en ese deseo por encontrar mejores maneras de realizar u optimizar las tareas, hoy en día contamos con

herramientas tecnológicas que hacen de nuestras labores un poco más amigables que como se desarrollaban en años anteriores. Nuestros antecesores tuvieron que enfrentarse a la transformación constante en todos los ámbitos económico, social, tecnológico y gerencial para que hoy en día podamos hablar del presupuesto como una herramienta financiera integrada y casi que de uso habitual en las grandes compañías.

Sin embargo, para llegar adonde estamos en términos de presupuesto hemos tenido varios acontecimientos importantes que marcaron y dieron la ruta para lo que es hoy en día.

Con la Declaración de los Derechos del Hombre en la Revolución Francesa (1789), se definen los derechos de la comunidad y los derechos universales, en su Artículo 15 menciona "la Sociedad tiene derecho a pedir cuentas de su gestión a cualquier Agente público". Es allí donde surge el presupuesto como tal como medio para la rendición de cuentas que debe ser pública desde dicho documento.

Un siglo después, para 1820 en Francia y posteriormente en Estados Unidos se adopta el sistema presupuestario y las buenas prácticas para control del gasto público en pro de optimizar dichos recursos (Burbano, 2005, p.11).

Después de la Primera Guerra Mundial (1918), con la re-apertura económica, las industrias en crecimiento y el sector privado "notaron los beneficios que podía generar la utilización del presupuesto en materia de control de gastos, y para destinar recursos a aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimiento adecuados durante un ciclo de operación determinado" (Burbano, 2005, p.11). Es así que se comienzan a idear métodos para lograr dicho objetivo que sean apropiados para cada industria, llegando a hablar del control presupuestario materializado en la Primera Ley de Presupuesto Nacional para el sector público y

en 1921 en Estados Unidos con la aprobación de la Ley del Presupuesto y Contabilidad por el presidente Warren Harding.

Para el sector público se volvió una regulación llevar el presupuesto, el cual al paso del tiempo ha venido perfeccionándose en su presentación e ítems con la aprobación de cada una de las leyes y la adopción de cada país de las prácticas de sus países aliados y las grandes potencias mundiales.

No obstante en el sector privado dicho desarrollo fue más lento, al no tener una regulación sobre el tema, se observa que las grandes compañías privadas adoptan el presupuesto con la evolución de la contabilidad de costos lo que permitía un "entendimiento de los costos" y así una mejor manera de analizar llegando al presupuesto para la toma de decisiones (Burbano, 2005, p.11).

Desde 1930 con el Primer Simposio Internacional del Control Presupuestal en Ginebra se han ido perfeccionando las prácticas y métodos para el presupuesto, llegando a hoy en día a las leyes presupuestales para el sector público como instrumento de control de los recursos del Estado y una correcta destinación; y las estructuras organizacionales que lo incluyen en el sector privado teniendo en cuenta las situaciones cambiantes actuales y el futuro desconocido debido a los factores externos políticos y económicos.

2.15.2 La adopción del presupuesto como herramienta financiera

No todos consideran que el presupuesto representa una buena opción para la toma de decisiones en una compañía, como todo este sistema tiene sus simpatizantes y detractores dependiendo de los diferentes puntos de vista.

Algunos resaltan las ventajas de poder estimar las operaciones como opción útil para visualizar los posibles escenarios de solvencia, inversión, liquidez, etc. Lo anterior al ser conscientes de la presencia de la incertidumbre frente al riesgo y los factores externos que no se pueden controlar.

Por otra parte, al ser una estimación tiende al error o no aplicación precisa si no se recurre a la estadística para la determinación de los rubros. Los críticos al presupuesto mencionan el surgimiento de imprevistos como determinantes para que el presupuesto no sea 100% fiable, sus proyecciones basadas en el pasado no aseguran el éxito o la mirada de todos los contextos posibles; máxime si se tienen presentes factores externos como las políticas de gobierno que puedan desestimar lo establecido en un presupuesto empresarial.

Es por lo anterior que no todas las compañías tienen en sus estructuras financieras el presupuesto, y al no ser de uso obligatorio basan sus informes en otros modelos.

No obstante, en su gran mayoría las compañías resaltan en papel del presupuesto en una empresa, como instrumento crucial para la administración en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Una compañía que adopte presupuestos conoce, de realizarse una estimación a conciencia y basada en datos verídicos, los siguientes beneficios:

- Definición clara de los recursos a destinar a cada rubro y cumplir con los parámetros del área financiera
- Proporciona herramientas para el control financiero y mejora de la eficiencia de los procesos
- Incluye a todas las áreas directa o indirectamente en el proceso de elaboración
- Contribuye a la estandarización de los procesos

- Disminuye el nivel de riesgo
- Invita a un proceso de mejora continua a todos los agentes de la organización.

(Soto, H., s.f., "*La importancia del presupuesto dentro de la empresa*". Recuperado de: https://www.iedge.eu/homero-soto-la-importancia-del-presupuesto-dentro-de-la-empresa)

Adicionalmente, un presupuesto representa grandes retos para la alta dirección siendo un medio para la optimización de las utilidades, la cual con sus resultados debe encaminarse a lo siguiente:

- Obtener el rendimiento esperado por los accionistas
- "Interrelacionar las funciones empresariales" o diferentes áreas de la compañía para que trabajen en conjunto por el cumplimiento de los objetivos
- Establecer políticas y realizar el debido seguimiento a las mismas

(Burbano, 2005, p.19).

2.15.3 El presupuesto en Colombia

En Colombia las empresas privadas no están reglamentadas para elaborar un presupuesto; sin embargo en lo que concierne a las entidades públicas, si están obligadas a llevarlo y la información acerca de la regulación del mismo es bastante amplia.

A continuación se resaltarán los aspectos más representativos acerca de la legislación para la elaboración del presupuesto público:

- 1811-1821: Con la creación de las diferentes Constituciones de Cundinamarca, Cúcuta, Cartagena; Antioquia y Tunja; se dio inicio a la regulación de la distribución de los tributos, dando a su vez potestad a los Ciudadanos de conocer las asignaciones

que se le daba a los recursos, y cuestionar los mismos si es que se consideraban una mala ejecución. Como ejemplo claro de esto podemos remitirnos a la Constitución de Cundinamarca, la cual en el numeral 12 de su Título XII, Derechos del Hombre y del Ciudadano, dice "Ninguna contribución puede establecerse sino para la utilidad general, y por lo mismo, todo ciudadano tiene derecho de concurrir a su establecimiento y a que se le dé noticia de su inversión". (Constitución de Cundinamarca, 1811). Durante este periodo de tiempo también se faculta al congreso para fijar anualmente los presupuestos, siendo aprobado por el legislador.

- 1830: Creación de la Constitución Política de Colombia, la cual incluye dentro de su Título VI, Del poder Legislativo, en su sección IV, De la Cámara de Representantes; la obligación de "velar por las rentas nacionales y examinar la cuenta anual que debe presentarle el Ministerio de Hacienda" (Constitución Política de la República de Colombia, 1830).
- 1832: Se establece a través de la constitución que todo gasto público debe ser aprobado por una Ley, además de ser incluido en el presupuesto anual aprobado por el congreso.
- 1866: Creación Ley 68. Cardona Francisco y Zuluaga Hugo (S.F), afirman que durante esta ley se estableció que:
  - **a.** No habrá en el presupuesto nacional ingresos o egresos indefinidos o que no estén representados por cifra numérica;
  - **b.** Toda partida de gastos será un máximo que no podrá excederse con órdenes de pago;

c. No podrán atenderse gastos con un presupuesto anterior o posterior al año en que se causan; y

d. Las oficinas de manejo se regirán por tres principios generales: unidad de caja, unidad de responsabilidad y unidad de cuenta. (P.23)

- 1892: Se crea la primera Ley enfocada únicamente al presupuesto de rentas y gastos nacionales. Ley 33 de 1892.
- 1916: Ley 7°, Se define la estructura de presentación del presupuesto en tres partes.
    - Presupuesto de Rentas
    - Presupuesto de Gastos
    - Presupuesto de Crédito Público
- 1923: Ley 34, Incluye nuevas clasificaciones de presentación del presupuesto de Rentas y Gastos; adicional aprobó la estimación de los ingresos con el promedio de los 3 años anteriores a la elaboración.
- 1989: Creación Ley 38 llamada Estatuto Orgánico del Presupuesto General de la Nación.
- 1991: Constitución Política de Colombia, texto que incluye los capítulos III y IV dedicados al presupuesto y lineamientos de su elaboración y ejecución; creando también el Plan Nacional de Desarrollo.
- 1994: Ley Orgánica de Desarrollo.
- 1995: Modificación a la Ley Orgánica de Desarrollo. Ley 255 de 1995.
- 2004: Ley 921, la cual ya de forma estructurada muestra el presupuesto para la vigencia fiscal entre 1 de Enero de 2005 y el 31 de Diciembre de 2005.

La adopción de la elaboración del presupuesto por parte de las empresas privadas no tiene una fecha definida; sin embargo como lo relata la historia, el presupuesto proviene desde las antiguas civilizaciones en donde se realizaban cálculos para provisionar cosechas, elaborar pirámides, intercambio de bienes por dinero, entre otros. Sin embargo, al no existir un formato preestablecido para la realización del presupuesto, su elaboración podía realizarse de forma sencilla e informal.

Con el establecimiento del presupuesto como modelo a seguir, muchas compañías han querido adoptar las buenas prácticas de las que fue pionero el sector público, y han entrado al mundo del presupuesto con base a la teoría financiera, buscando encaminar sus objetivos y proyecciones a corto y largo plazo.

A continuación se relacionan casos de éxito y no exitosos en la implementación del presupuesto.

2.16 Casos exitosos y no exitosos en la implementación del presupuesto

Con el objetivo de aportar experiencias vivenciales en materia de presupuesto, quisimos plasmar casos exitosos y no exitosos de compañías y entidades que han implementado presupuestos en el desarrollo de sus actividades.

2.16.1 Casos exitosos en la implementación del presupuesto

2.16.1.1 Presupuesto General de la Nación PGN

El Presupuesto Público del País es definido por el Ministerio de Hacienda como un instrumento para la asignación de recursos que buscan satisfacer las necesidades de la sociedad.

A continuación se relacionan los componentes de dicho presupuesto:

1. Componentes del Presupuesto Público

1.1 Presupuestos de Rentas: Contempla los ingresos de la Nación, los cuales están representados en los aportes de los Contribuyentes recaudados a través de los impuestos; y Otros Ingresos como endeudamiento.

1.2 Presupuesto de Gastos: Contempla las erogaciones destinadas a los diferentes sectores, los cuales buscan velar por el bienestar de la sociedad. Dentro de los rubros presupuestados en este componente se encuentran:

- Gastos de Operación
- Gastos de Personal
- Otras Transferencias
- Inversión
- Servicio de Deuda
- Transferencias de Ley

Dentro de las erogaciones presupuestadas; siempre el rubro con mayor representación frente al total de los gastos es el de Transferencias de Ley, que a su vez contemplan el Sistema General de Participación a través del cual se asignan los recursos a los Departamentos, Distritos y Municipios; recursos que buscan satisfacer las necesidades de sus habitantes en materia de Salud, Educación, Infraestructura, Transporte, vivienda, Defensa, Entre Otros.

Para el año 2018 el Sistema General de Participación destinó un total de $36,7 billones de pesos, representados en la figura 9:

Figura 9.Recursos del SGP por persona por cada Departamento Ministerio de Hacienda

Fuente: s.f. "*Presupuesto Ciudadano 2018"*Recuperado de:

http://www.pte.gov.co/WebsitePTE/Documentos/PresupuestoGeneralNacion2018.pdf

Lo anterior nos permite identificar que los departamentos con mayor asignación de recursos por persona son Vaupés, Guainía y Vichada.

1.3 Disposiciones Generales: Son definiciones establecidas de forma anual, las cuales buscan una adecuada ejecución presupuestal.

2. Elaboración

El Ministerio de Hacienda da inicio a la elaboración presupuestal cuando “Las autoridades presupuestales en coordinación con las entidades públicas del orden nacional, establecen las necesidades de la población las cuales se plasman en el proyecto de presupuesto que se presenta cada año al Congreso de la República en donde se lleva a cabo su discusión y aprobación”.

3. Ciclo Presupuestario

El Presupuesto General de la Nación consta de seis etapas, las cuales tienen alcance desde su programación, hasta su seguimiento o control.

3.1 Programación: En esta etapa las entidades encargadas de la elaboración del Presupuesto General de la Nación, se reúnen con el objetivo de planear y señalar las políticas para la generación del anteproyecto, el cual incluye los rubros presupuestales de cada órgano participe dentro del presupuesto.

3.2 Presentación: Para el mes de Julio; la Dirección General de Presupuesto, envía al Gobierno el proyecto presupuestal para el siguiente año fiscal; el cual es sometido a consideración del congreso de la Republica.

3.3 Aprobación: El Congreso de la Republica cuenta con varias sesiones para evaluar el proyecto presupuestal.

A partir del 1° de Octubre se da inicio a la discusión del proyecto de ley presupuestal en las plenarias de la Cámara y Senado, las cuales buscan su aprobación antes del 20 de Octubre.

3.4 Liquidación: Presidente de la República sanciona la Ley del Presupuesto General de la Nación y expide el correspondiente Decreto de Liquidación.

3.5 Ejecución: El Presupuesto General de la Nación entra en vigencia a partir del 01 de Enero del año proyectado y el 31 de Diciembre del mismo año.

3.6 Control: Esta etapa de seguimiento se lleva a cabo durante toda la vigencia fiscal de la Ley de Presupuesto General de la Nación.

La figura No.10 nos muestra de forma resumida el ciclo presupuestario establecido para el Presupuesto General de la Nación el cual consta de 6 fases:

Figura 10. Ciclo Presupuestario para el presupuesto General de la Nación

Fuente: Ministerio de Hacienda, s.f. "Presupuesto Ciudadano 2018"Recuperado de: http://www.pte.gov.co/WebsitePTE/Documentos/PresupuestoGeneralNacion2018.pdf

Como se puede observar en la figura anterior, el presupuesto está diseñado de tal manera que su planeación y aprobación abarca todas las etapas con avances desde el primer mes del año anterior al año objetivo.

Análisis Caso Exitoso No. 1

Para el presente trabajo podemos resaltar que el Estado como órgano principal, tiene la mejor planeación presupuestal para cubrir dentro de este proceso todas las necesidades de los Colombianos. Su estructurado cronograma permite contemplar imprevistos y poder tener las cifras antes del 01 de Enero del año fiscal previsto; proyectando a su vez los ciclos de ejecución y seguimiento.

Este estricto modelo de planeación es un ejemplo a seguir en las empresas privadas; y no hablando precisamente de los tiempos tomados; sino de los procesos efectuados en cada ciclo del presupuesto, ya que se garantiza que además de la elaboración, las cifras y rubros presupuestales se encuentren debidamente discutidos y aprobados por las entidades pertinentes.

2.16.1.2 Hotel Mar y Tierra

Un estudio realizado por Americarum Universistas Sapientia Pax Fraternistas acerca del Plan Financiero para el Hotel Mar y Tierra, muestra dentro de su desarrollo el análisis de los diferentes factores influyentes de tipo económico y social, juegan un papel importante para el éxito de sus presupuestos de ventas.

En éste documento entre los factores analizados se encontró:

- Estudio de mercado de los principales competidores de la zona.
- Históricos de ocupación del Hotel Mar y Tierra.
- Estudio de las principales Agencias de Viaje de México y otros Países.
- Evaluación de alianzas comerciales con otros establecimientos.
- Estructuración de los servicios prestados por el Hotel Mar y Tierra.

Con base en la información obtenida de los factores anteriormente mencionados, realizaron el respectivo presupuesto financiero, el cual incluyó también las cifras históricas de costos fijos, variables y precio de ventas, pudiendo así determinar una nueva forma de liquidar la tarifa hotelera, la cual varía de acuerdo a la temporada y los servicios incluidos dentro de la reserva.

El presupuesto de ingresos de esta compañía está basado en las cifras históricas de la ocupación hotelera, incluyendo un incremento del 5% producto de una inversión en publicidad que se pretende realizar.

A través de esta información, el Hotel Mar y Tierra pudo presupuestar su información financiera, incluidos los Balances Generales y Estados de Resultados, por un periodo a largo plazo de 5 años.

Análisis Caso Exitoso No.2

El Hotel Mar y Tierra busca a través de la planeación financiera reorganizar sus procesos operativos; ya que al interior solo existía una preocupación por la operación hotelera diaria; sin proyectar la viabilidad de la empresa en un largo plazo.

La búsqueda de proyectar las cifras de su actividad, obligo a este establecimiento a comenzar a levantar información valiosa que impactaba directa o indirectamente su operación; trayendo consigo en análisis de factores como la competencia y los históricos de su ocupación; los cuales brindan una visión de sus metas de ventas en el corto y largo plazo.

El Hotel Mar y Tierra fue acertado en la realización de este modelo, ya que a través de él pudo visionar cada uno de los frentes que atacaba, permitiéndole ser más eficiente con la toma de decisiones basadas en cifras proyectadas.

Este caso nos aporta valiosa información a nuestro trabajo, ya que con el objetivo de ser una empresa sostenible en el tiempo, el Hotel Mar y Tierra decidió hacer una revisión a sus procesos y mejorar aquellos puntos frágiles de su gestión, para lograr consolidar su empresa.

En el proceso de investigación presupuestal de la compañía objeto de investigación queremos identificar si sus procesos actuales son los susceptibles a mejoras, buscando resultados positivos sobre las utilidades.

2.16.1.3 Hotel Dann Carlton

Para el año 2014, un grupo de estudiantes de la universidad piloto de Colombia, realizaron un estudio financiero al Hotel Dann Carlton de Bogotá, el cual pretendía diseñar estrategias para el recaudo de su cartera, el cual había obtenido para los años 2011 y 2012 un decrecimiento.

En la búsqueda de cumplir su objetivo de reducir el problema de flujo de caja al que se estaban enfrentado, las directivas del hotel toman la decisión de atraer nuevos clientes con la remodelación de sus instalaciones, haciendo más atractiva la prestación de los servicios del Hotel.

En el desarrollo de la planeación financiera de este proyecto, se contempló el uso de recursos del Fondo de Reposición de Activos por un valor de 1.071 millones de pesos y un endeudamiento de 3.650 millones; inversión que trajo consigo la planeación presupuestaria en ventas, gastos y flujos de caja proyectados; con el objetivo de conocer el retorno de la inversión y sus diferentes escenarios comerciales (Realista, Optimista y Pesimista).

Análisis Caso Exitoso No.3

El estudio financiero del proyecto de remodelación del Hotel Dann Carlton, es un modelo a adoptar por las compañías de tipo privado, las cuales a través de la idea de mejorar y expandir

su infraestructura, optan por la opción de financiamiento, que debe estar respaldado por un presupuesto de ventas, gastos, y demás rubros relacionados; los cuales deben garantizar la viabilidad del proyecto y el retorno de la inversión.

El Hotel Dann Carlton al contemplar resultados de tipo realista, optimista y pesimista; buscan a través de las cifras presupuestadas diseñar planes de acción que permitan enfrentar cualquiera de los tres escenarios; buscando siempre tomar las mejores decisiones financieras que garanticen la permanencia de la empresa en el tiempo.

Con este caso queremos mostrar en nuestro trabajo que además del proceso presupuestal, las compañías deben idear estrategias que permitan el logro de los objetivos, buscando atacar los impactos negativos que los diferentes factores pudieran generar en los resultados.

2.16.2 Casos No Exitosos en la implementación del presupuesto

2.16.2.1 Presupuesto Distrital

El Estado, a pesar de ser un modelo ejemplar en la planeación y elaboración presupuestal en nuestro País; sus Departamentos, Distritos y Municipios, no siempre siguen esta línea, llegando a encontrar durante el proceso de control presupuestal, diferentes falencias a nivel de planeación e incluso de ejecución.

La Contraloría de Bogotá, en su informe “Las fallas de la ejecución presupuestal en el Distrito Capital, Un enfoque institucional” (2008), reveló una serie de fallas en la ejecución presupuestal del Distrito, las cuales se relacionan a continuación:

Principales Fallas en la Ejecución Presupuestal

- Crear rubros u objetos del gasto no contemplados en el plan de cuentas.

- Efectuar adiciones y/o traslados presupuestales sin autorización de la autoridad competente.
- Incorporar recursos con destinación diferente a la establecida en las transferencias y los convenios interadministrativos.
- Ordenar traslados sin registrar oportunamente el certificado de disponibilidad que ampara los contra créditos.
- Sobre valoración y subvaloración de las cuentas acumulación de cartera
- Ordenar traslados sin que el rubro contracreditado tenga saldo libre de afectación presupuestal.
- No registrar oportunamente las modificaciones ordenadas de conformidad con la ley.
- No incorporar recursos nuevos no aforados.
- Ordenar gastos sin tener apropiación presupuestal u objeto del gasto creado.
- No cumplir con la ejecución presupuestal por falta de Planeación
- Ordenar gastos no autorizados por la ley o sin la facultad legal.
- Ordenar gastos de inversión que no hagan parte del plan de desarrollo.
- Ordenar gastos que afecten el presupuesto sin certificación previa de disponibilidad, amplia y suficiente.
- Expedir certificados de disponibilidad globales.
- Omitir o expedir irregularmente certificados de disponibilidad presupuestal.
- Omitir requisitos de tipo contractual.
- Ordenar gastos con cargo a rubros u objetos de gasto diferente.
- Ordenar gastos que excedan el saldo libre de afectación.
- Comprometer vigencias futuras sin autorización legal.

- Prolongar la vigencia fiscal.
- Constituir varias reservas para un mismo compromiso.
- Alterar o modificar los montos por los cuales se han constituido reservas y/o cuentas por pagar.
- No registrar compromisos.
- Constituir reservas inexistentes o duplicarlas.
- Utilizar los saldos de reservas debidamente constituidas para atender obligaciones diferentes.
- Demorar injustificadamente los pagos o las órdenes de pagos.
- Registrar hechos cumplidos o contabilizar obligaciones contraídas contra expresa prohibición legal.
- Ordenar gastos de proyectos no inscritos en el banco de proyectos.
- Autorizar u ordenar la utilización indebida, o utilizar indebidamente rentas que tienen destinación específica en la Constitución o en la ley.
- Ordenar o efectuar el pago de obligaciones en exceso del saldo disponible en el Programa Anual Mensualizado de Caja (PAC).
- No incluir en el presupuesto las apropiaciones necesarias y suficientes, cuando exista la posibilidad, para cubrir el déficit fiscal, servir la deuda pública y atender debidamente el pago de sentencias, créditos judicialmente reconocidos, laudos arbitrales, conciliaciones y servicios públicos domiciliarios.
- No adoptar las acciones establecidas en el estatuto orgánico del presupuesto, cuando las apropiaciones de gasto sean superiores al recaudo efectivo de los ingresos.

Análisis Caso No Exitoso No.1

Este caso nos da una visión acerca de las falencias que se pueden presentar en el transcurso de la ejecución del presupuesto; causas que no son ajenas a la operación normal de una empresa de tipo privado.

Tal como lo relaciona la Contraloría, en las empresas se presenta la ejecución de rubros no presupuestados, y resultados no proyectados; sin embargo, ajeno a pretender cifras exactas; los presupuestos buscan dar una visión futura de la compañía, logrando consigo la pronosticación de planes de acción frente a diversos escenarios económicos que se puedan presentar en el transcurso de la operación.

2.16.2.2 Transhotel

Un artículo publicado por Reportur.com; nos relata acerca de la caída financiera de la empresa Transhotel, una central de reservas ubicada en Madrid la cual era intermediaria en la venta de hoteles en diversas partes del mundo.

La historia de fracaso de esta compañía se aduce a problemas relacionados con malos manejos financieros, en los que participaron Anselmo y Julio de la Cruz, dueños de Transhotel y miembros de un mismo grupo Familiar. Anselmo decide incursionar en el mercado hotelero con la apertura de su propia cadena hotelera, mientras que Julio de la cruz se pone al frente de la central de reservas; empresa que a su vez apadrinaba comercialmente a la cadena hotelera de su hermano.

Sin embargo, con el pasar de los años y la venida de una crisis económica en el País, el proyecto de la cadena hotelera requirió más recursos económicos, los cuales eran obtenidos a

través de Transhotel; y esto sumado a la falta de desarrollo del producto, llevaron a la intermediaria a la quiebra.

Análisis Caso No Exitoso No.2

El caso de Transhotel nos permite entender qué factores externos de la compañía pueden alterar y llevar nuestros presupuestos al fracaso; siendo de vital importancia además del reconocimiento de la compañía en el sector, el análisis de los factores económicos en la toma de decisiones y el enfoque financiero que se quiera dar a un proyecto.

Un presupuesto puede estar finamente elaborado, previniendo todo tipo de alteraciones en las cifras producto de la operación; sin embargo, un mal manejo de los recursos y una visión sesgada de la realidad económica de una compañía, puede llevarla al fracaso en tan solo unos cuantos meses.

2.16.2.3 Hotel Continental

El Hotel Continental Bogotá se vio afectado en sus ingresos por diversos factores externos a la compañía, los cuales a pesar de poder tener una proyección de ingresos y gastos acertada, influyeron notablemente en su economía.

Los factores externos siempre estarán presentes en el futuro de las compañías, algunas veces los benefician y otras no tanto como es el caso de éste hotel ubicado en el centro de Bogotá.

"Insolvencia, obras viales y ubicación del hotel" fueron los causantes que conllevaron a solicitar la "reorganización empresarial con el fin de recuperar la compañía por medio de acuerdos con los acreedores".

Principalmente, este hotel ubicado en la zona centro de la ciudad de Bogotá se vio directamente afectado por el cierre de vías que lo conectaban con el aeropuerto directamente. Adicional a ello la situación social de los alrededores con la inseguridad e indigencia aumentando con las medidas de las alcaldías de Bogotá.

Lo anterior, generó poca ocupación y reserva de eventos empresariales principal ingreso de éste hotel inaugurado en el año 1948. Por último, la caída del precio del petróleo fue el tercer punto álgido presentado por la compañía para su solicitud, argumentando reducción de los presupuestos de las empresas para los gastos de viaje dado que este tipo de usuarios son los que en su mayoría recibía el hotel.

Análisis Caso No Exitoso No.3

Este caso nos permite ratificar que los presupuestos pueden ser impactados por factores externos; sin embargo, hay algunos que pueden ser identificados a tiempo, logrando implementar estrategias para reducir su riesgo; pero también existen otros factores que no pueden ser previstos y que directamente afectan las proyecciones de la compañía. Algunos ejemplos de estos factores imprevistos son: fenómenos climáticos, crisis económicas de un país, decisiones políticas, nuevos aranceles, caída de dividas, atentados terroristas, etc. Los cuales afectan de manera neurálgica a una organización.

Capítulo 3

Diseño de presupuesto para una Multinacional Hotelera en el marco de la gerencia estratégica financiera

El fundamento de nuestro proyecto se basa en la Gerencia Estratégica como forma de encadenar los procesos internos con la estrategia de la compañía, evitar el estancamiento a través del autoexamen y la participación de todo el personal (Wheelen y Hunger, 2007, p. 10). Es bajo este concepto que el presupuesto forma parte del plan de acción de una compañía al mostrar el efecto de las cifras sobre futuro financiero de una compañía.

"La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación" (Wheelen y Hunger, 2007, p. 3).

De acuerdo a lo anterior quisimos plasmar a través del presente capítulo la teoría de la Gerencia Estratégica Financiera y reflejar los impactos positivos en la elaboración presupuestal. Basados en la metodología cualitativa de Hernandez Sampieri, realizamos encuestas al personal administrativo de las diferentes áreas de la compañía buscando identificar los principales pros y contras del actual proceso presupuestal.

Estos resultados nos permiten determinar que debido a los diferentes cambios estructurales que la compañía ha tenido en los últimos años, los procesos no han podido estandarizarse en un 100%; lo que a su vez lleva a un desconocimiento de los involucrados en el proceso presupuestal acerca de los responsables, tiempos, factores de cálculo y demás actividades relacionadas con la elaboración del presupuesto de ventas y gastos para las diferentes áreas.

De acuerdo a lo anterior, y en conjunto con los encuestados, se llegó a la conclusión que los principales puntos neurálgicos a revisar son:

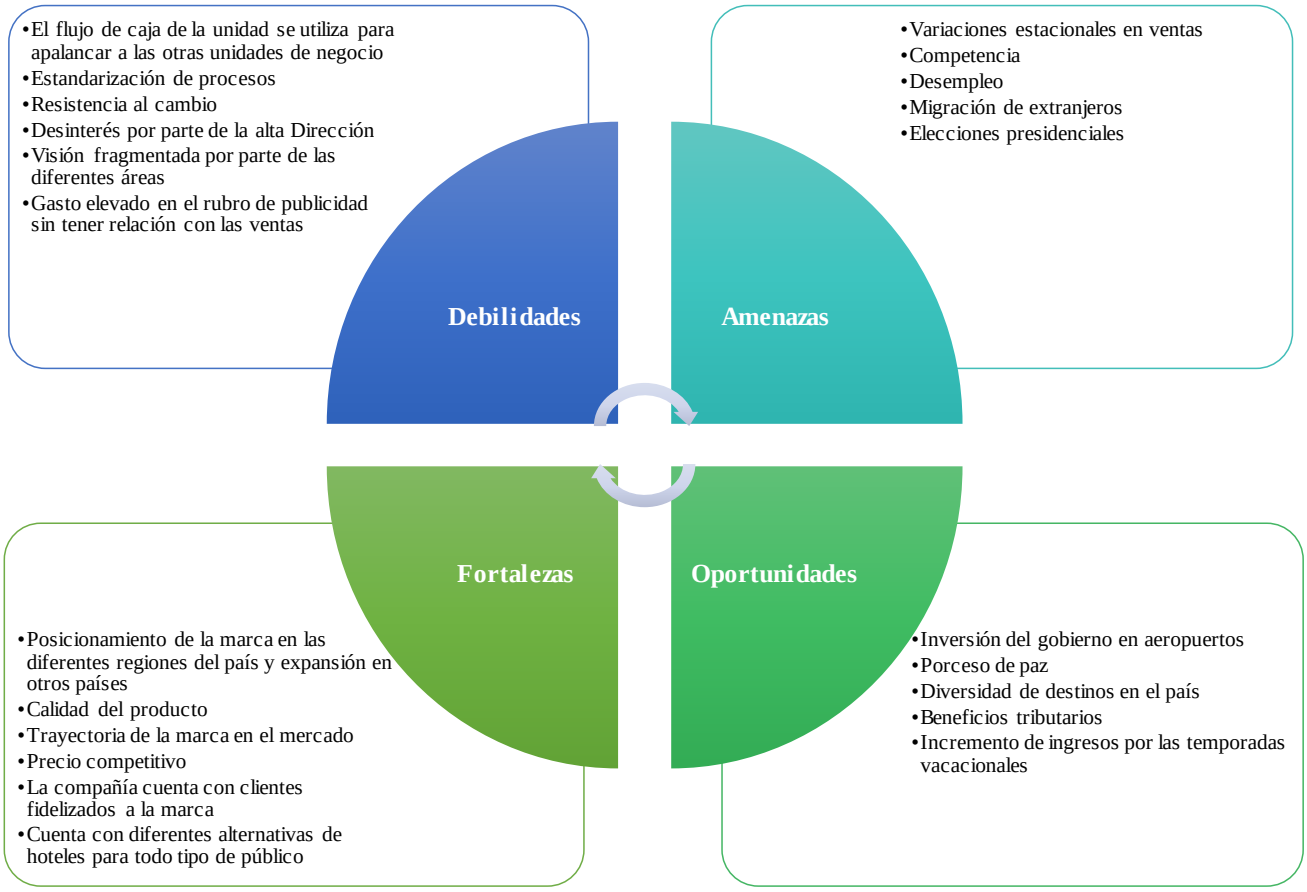
- Bajos niveles de planeación
- Poca organización y estandarización en los parámetros para el proceso
- Aprobación tardía del presupuesto

Para ello, se identificaron esos factores que inciden en el presupuesto de la compañía, proceso que nos da una visión más cercana para la realización de las proyecciones.

3.1 Factores que coadyuvan a la Gerencia Financiera en el proceso de presupuesto de la Multinacional Hotelera

Con el fin de identificar los factores internos y externos que afectan el presupuesto de la compañía, se realizó una matriz DOFA la cual se presenta a continuación en la figura 11.

Figura 11 Matriz DOFA



Fuente: Elaboración propia

El reconocimiento de los factores anteriormente mencionados, nos permite una visión de las estrategias que se deben implementar para contrarrestar los efectos negativos de las amenazas y debilidades identificadas. Así mismo aprovechar las fortalezas y oportunidades de la compañía buscando mejorar los resultados de ventas.

3.1.1 Factores Externos con impactos negativos

3.1.1.1 Variaciones estacionales en las ventas

Las diferentes épocas vacacionales del año, días festivos, ferias, fiestas nacionales, entre otros marcan pauta en el presupuesto de ventas de las compañías hoteleras.

De acuerdo a los datos históricos del comportamiento de las ventas y la demanda de servicios, se proyectan los ingresos en determinadas locaciones o meses por el efecto que inciden dichas épocas diferenciales.

El saber determinar la influencia de las fechas en las ventas es un punto importante para que la estimación en presupuesto sea cercana a la realidad y no resulten sobre-estimaciones o datos de sobre-cumplimiento de ventas al no haber sido tenido en cuenta en presupuesto una influencia estacionaria.

3.1.1.2 Competencia

El nacimiento de nuevas alternativas de adquisición de paquetes turísticos, el avance tecnológico constante y otras formas de alojamiento conforman la competencia creciente para la empresa. El no estar a la vanguardia tecnológica afecta la demanda de clientes los cuales cada vez son más exigentes en sus preferencias y actualmente pueden acceder sin salir de su casa a las diferentes alternativas que ofrece el mercado, logrando comparar precios, revisando comentarios de anteriores visitantes o adquiriendo un paquete completo en la comodidad del hogar.

Es por tal motivo que incrementa la competencia y llega con los últimos avances y opciones para el turista que las compañías existentes deben equiparar si se quiere mantener en la industria. A pesar que el Turismo en Colombia va en constante

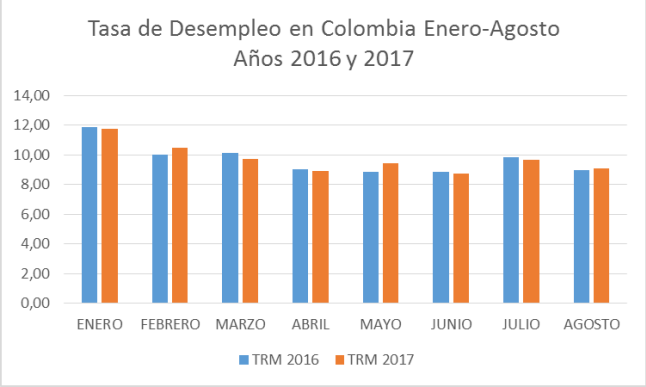
incremento, solo en el 2018 ha crecido en un 38% respecto al año anterior, dicha cifra representada en la evolución de la oferta con nuevos portafolios y también una ampliación en los hoteles a disposición del turista nacional e internacional.

El reto de una compañía hotelera es implementar en sus presupuestos inversiones en tecnología y proyectos de innovación en donde a mediano y largo plazo se reflejen en sus ingresos dichas inversiones.

3.1.1.3 Desempleo

La tasa de desempleo en el país se ha mantenido en niveles similares en los años 2016 y 2017 como lo muestra la figura 12, sin embargo es una cifra que impacta en la economía de un país y de las empresas al ser una población que no tiene poder adquisitivo o se desenvuelve en el sector informal. Para el año 2018 los expertos proyectaron una tasa de desempleo del 10%

Figura 12 Análisis tasa de Desempleo en Colombia Enero-Agosto Años 2016-2017



Fuente: Elaboración propia datos obtenidos de Banco de la República Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-y-desempleo

Las cifras del Banco de La Republica, detallados en la figura anterior, reportan un 11,76% de tasa de Desempleo para el mes de Agosto 2018, muy similar al mismo mes del año anterior reconociendo así que no hemos mejorado la cifra en el país por diversos factores generando efectos sobre la economía de las empresas. Lo anterior debido a que, al existir desempleo las familias no tienen los medios para cubrir sus necesidades básicas y si los alcanzan a cubrir por medio de la informalidad no tienen contemplados los temas de ocio.

Al presentarse dicho fenómeno, las familias sacrifican la diversión teniendo en cuenta la prioridad de las necesidades básicas, disminuyendo la demanda para el sector Turismo. Para la elaboración del presupuesto, se tiene en cuenta la población objetivo para las ventas y la tasa de desempleo.

3.1.1.4 Migración de venezolanos

La migración de población venezolana al territorio colombiano a causa de la situación del vecino país, ha generado repercusiones en la economía colombiana en su mayoría en materia de seguridad, desempleo y salud. Al estas personas llegar masivamente al país y no estar preparados como nación de los efectos de este fenómenos se han ocasionado repercusiones sociales y económicas no contempladas en los planes gubernamentales.

En materia de Turismo, al aumentarse la inseguridad, la informalidad y los asentamientos en sitios públicos en el país algunas terminales terrestres y sitios turísticos han perdido interés por parte de los viajeros. Así mismo la inseguridad ha afectado la

imagen ante extranjeros y ello hace que sean más conservadoras las cifras de ingresos para el presupuesto.

3.1.1.5 Elecciones

Las elecciones presidenciales del año 2018 en Colombia afectan la economía en tanto generan incertidumbre en los diferentes sectores. La inversión extranjera se estanca a espera de los resultados, esto debido a que un nuevo presidente trae consigo nueva política, leyes, reformas, impuestos, etc. que impacten la industria directamente.

Respecto al turismo, en época de elecciones la incertidumbre de los actores externos provoca volatilidad en las tasas de cambio devaluando el peso colombiano y afectando la inflación a su paso, afectando no sólo a esta industria que presenta una menor demanda no sólo por el valor del dólar sino por el incremento en los precios.

Como medida presupuestal, se tienen en cuenta los meses de elecciones con escenarios conservadores en materia de ingresos.

3.1.2 Factores Internos con impactos negativos

3.1.2.1 Flujo de caja

A pesar que esta unidad presenta flujos de caja positivos, la Dirección de tesorería al ser un proceso transversal y de impacto a toda la compañía, apalanca con éstos recursos a las demás operaciones. Lo anterior dificulta la gestión sobre dichos recursos de la unidad de fidelización y el aprovechamiento de éstos en pro de la misma unidad.

3.1.2.2 Estandarización de procesos

En la actualidad la compañía cuenta con un área de procesos con alcance para toda la compañía, sin embargo éste equipo de trabajo no cuenta con el suficiente personal para atender a todas las áreas, por lo cual cada departamento ha optado por llevar sus propios procesos y procedimientos. Lo anterior implica que no haya una estandarización de procesos y que las áreas al realizar esta labor por sí mismas, incurran en posibles errores por falta de comunicación entre áreas ni guía del proceso principal.

3.1.2.3 Resistencia al cambio

Esta Multinacional Hotelera cuenta con una trayectoria en el mercado de 30 años dirigida por su fundador hasta hace 4 años atrás. Para el año 2014 esta compañía fue vendida a un grupo empresarial, el cual al estar consolidado trajo consigo sus propias políticas las cuales aún siguen en proceso de implementación. Lo anterior, generando resistencia al cambio por el personal que lleva en la compañía una antigüedad mayor a 5 años y que nota la diferencia entre dos formas de administración; lo cual también ha generado rotación del personal directivo de la compañía causando mayores retrasos en la adaptación al nuevo modelo.

3.1.2.4 Desinterés por parte de la Dirección

Como funcionarias de la compañía, hemos notado la poca cercanía de la Dirección de la empresa con las áreas que conforman la misma y el proceso de presupuesto; generando como consecuencia en este proceso cambios por nuevas instrucciones recibidas en la presentación del mismo. Lo anterior, genera retrasos en la aprobación del

presupuesto por los cambios recibidos, ocasionando que las áreas una vez comenzado el nuevo año no tengan claridad sobre la gestión a realizar.

3.1.2.5 Visión fragmentada por parte de las diferentes áreas

Producto de la autonomía de cada una de las áreas, se han presentado en el proceso de presupuesto duplicidad u omisión en algunos rubros generando distorsiones en las cifras aprobadas. Lo anterior como consecuencia de la no definición de responsabilidades y alcance de cada uno de los procesos en la proyección de los rubros de presupuesto.

3.1.2.6 Gasto elevado en el rubro de publicidad

Con nuestra revisión al presupuesto aprobado y la ejecución del mismo, pudimos observar que el rubro de publicidad no tiene relación alguna con las ventas. Lo anterior generando una serie de desviaciones en lo corrido del año, las cuales no son sustentadas con el resultado obtenido.

3.2 Propuesta de estrategias para mejorar el proceso del presupuesto en una Multinacional Hotelera

Basados en los puntos de mejora evidenciados respecto al proceso presupuestal del año 2018 y conforme a los factores influyentes identificados, se propone implementar las siguientes estrategias que permitan un desarrollo del proceso de manera entendible y organizada:

- Optimización de Tiempos: Se plantea implementar una estrategia de tiempos y movimientos para el desarrollo del presupuesto, de conocimiento y cumplimiento de todas las áreas.
- Establecimiento de políticas: Con el objetivo de dar apropiado manejo a los recursos económicos de la compañía, se sugiere la implementación de una política de inversión y otra de crédito y cartera.
- Lineamientos: En busca de mejorar el proceso actual de presupuesto, se diseñó una estrategia de lineamientos presupuestales, en donde se incluya una guía para la elaboración presupuestal que contiene las respectivas instrucciones para las proyecciones del año 2018 en los rubros de ventas y gastos.
- Estrategia de Marketing: Se recopilaron una serie de planes de acción para contrarrestar los impactos negativos de los factores externos influyentes sobre las ventas de la compañía.

3.2.1 Estrategia de Evaluación de Tiempos y movimientos para el desarrollo del presupuesto

Con el objetivo de dar cumplimiento a la entrega óptima del presupuesto a la Junta Directiva de la compañía, y en busca de prever cualquier situación que pudiera generar retrasos en la culminación del mismo, enfocamos parte de nuestra investigación a evaluar las labores llevadas a cabo el año anterior y el tiempo invertido; teniendo en cuenta que el presupuesto aprobado para el año 2018 obtuvo visto bueno hasta en el año 2018 debido al retraso en la entrega de la información de las áreas transversales.

La búsqueda arrojó los siguientes resultados:

- Para el año 2017 esta Multinacional Hotelera no contó con un cronograma de tiempos y actividades, permitiendo que en repetidas ocasiones se aplazaran las fechas de entrega; llegando al punto de obtener la aprobación final del presupuesto para el mes de Febrero del año 2018.

- La aprobación tardía del presupuesto afectó gravemente las proyecciones, dado que para el mes de Enero los resultados se debieron presentar con la información de ejecución, y no con la que realmente se había presupuestado al haber pasado ya un mes.

Con el fin de optimizar el proceso de elaboración del presupuesto de una manera organizada, se propone la instauración de un cronograma de actividades controlado. El anterior, estableciendo fechas y las labores de cada una de las áreas involucradas, con el respectivo acompañamiento y seguimiento por parte del área de Planeación Financiera.

De esta manera el presupuesto podrá seguir el curso de revisión, definitivos y aprobación en tiempos óptimos para la compañía.

A continuación se presenta el cronograma propuesto:

CRONOGRAMA PARA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO VENTAS Y GASTOS
AÑO 2018

TAREAS	AREA RESPONSABLE	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Creación guía para proceso presupuestal Unidad de Negocio	Planeación Financiera, Contabilidad y Procesos.	1–17			
Recolección de información estadistica de años anteriores y diseño plantillas de alimentación de información presupuestal por rubro para año 2018	Planeación financiera y Contabilidad	11–31	1		
Divulgación a las areas de la compañía sobre el proceso presupuestal para el año 2018, incluyendo explicación de plantillas y guia.	Planeación de Procesos y Procesos		2–8		
Diligenciamiento plantilla gastos transversales	Analista Senior Comercial - Areas Transversales		9–23		
Diligenciamiento plantilla otros gastos	Analista Senior Comercial		14–30	1–3	
Diligenciamiento plantilla Ventas Colombia de la unidad	Analista Senior Comercial		19–30	1–9	
Revisión Comité Primario Unidad de Negocio	Analista Senior Comercial - Vicepresidencia - Planeación financiera			13–14	
Ajustes primera sesión revisión por Comité Primario de la Unidad	Analista Senior Comercial - Planeación Financiera			15–16	
Presentación ajustes y aprobación presupuesto por parte del Comité Primario de la Unidad.	Analista Senior Comercial - Planeación Financiera			17–19	
Presentación de presupuesto a la Presidencia de la compañía	Vicepresidencia - Planeación Financiera			20–21	
Ajustes presentados en la reunión con la presidencia	Analista Senior Comercial			22–23	
Presentación ajustes y aprobación presupuesto por parte de la Presidencia de la Compañía	Vicepresidencia - Planeación Financiera			24–27	
Revisión y aprobación por Junta de Socios en New York	Presidencia				4–8

Nota: Transcurrida la fecha limite de edición para cada una de las áreas, los accesos serán inactivados garantizando la seguridad de la información registrada en las plantillas.

3.2.2 Estrategia de implementación de políticas para el óptimo uso de los recursos económicos

En el desarrollo de la investigación y, con base en el estudio y análisis de las cifras de la compañía objeto de investigación, diseñamos dos políticas que tienen como objeto la optimización en el uso de los recursos económicos de la unidad de fidelización. Una apuntando al ingreso de la compañía por cuenta de ventas y la otra a la destinación de los recursos a través de las inversiones.

3.2.2.1 Política de crédito y cartera

El área de ventas de esta compañía ha venido desarrollando su actividad en materia de crédito sin tener una gestión óptima y controlada de la cartera. Lo anterior, evidenciando esto al encontrar que planes de muy bajo costo se otorgaron bajo modalidad financiada.

Al indagar un poco más sobre el tema, pudimos determinar que los vendedores no contaban con una limitación para el otorgamiento de crédito afectando el flujo de efectivo.

Con base en lo anterior, se propone la instauración de una política de crédito y cartera la cual fue desarrollada teniendo en cuenta la estadística de ventas a crédito y las limitaciones que se deberían poner a los mismos con el fin de asegurar la entrada de efectivo.

A continuación se relaciona la política elaborada:

	MACROPROCESO	PROCESO	FECHA APROBACIÓN.	
	Tesorería	Gestión de Recaudo	15 AGO 2017	
	MANUAL POLÍTICAS		CÓDIGO	VERSIÓN
	Políticas de Crédito y Cartera		MP-TES-GR-1	1

POLÍTICA DE CRÉDITO Y CARTERA

1. Objetivo

Establecer las políticas de crédito y recaudo para la venta de planes vacacionales en la unidad de fidelización.

2. Alcance

Esta política aplica para los clientes que adquieran planes vacacionales en los diferentes puntos de ventas a nivel nacional de la base Colombia.

3. Desarrollo

Formas de Pago: La compañía ha establecido dos medios de pago para la adquisición de planes vacacionales, los cuales pueden ser otorgados al cliente de acuerdo al paquete elegido.

- ✓ **Contado:** El pago del 100% se realiza con la adquisición del plan.
- ✓ **Crédito:** Plan de pagos mensuales de igual valor*.

**Los planes bajo la modalidad de financiación deben ser pagados en su totalidad antes de la fecha de utilización.*

Condiciones de venta para establecer método de pago:

- ✓ **Contado:** Todos los paquetes vacacionales pueden pagarse a través de este método; sin embargo los planes que tengan un valor igual o inferior a $1.000.000 deben ser cancelados de contado en el momento de adquisición o a más tardar 5 días calendario después de la compra.

- ✓ **Financiación 3 Meses:** Los planes que oscilen entre $1.000.001 y $3.000.000 cuentan con un plan de financiación de 3 meses sin intereses a partir de la fecha de adquisición.

- ✓ **Financiación 6 Meses:** Los planes que oscilen entre $3.000.001 y $5.000.000 cuentan con un plan de financiación de 6 meses sin intereses a partir de la fecha de adquisición.

✓ **Financiación 12 Meses:** Los planes con un valor superior a $5.000.001 cuentan con un plan de financiación de 12 meses sin intereses a partir de la fecha de adquisición.
Cobro de Cartera: El proceso de postventa cuenta con un área de Call Center encargado de realizar el cobro al cliente cada vez que su fecha de vencimiento este próxima.
Canales de Recaudo: El cliente cuenta con los siguientes canales de recaudo a su disposición para efectuar los pagos pendientes: ✓ Pagos Online ✓ IVR ✓ Recaudo en puntos de venta ✓ Consignaciones bancarias en Banco Davivienda a la cuenta corriente No. 123456789101-1 ✓ Cargos automáticos

No. Versión	Descripción de los cambios	Modificado por (nombre del cargo):
1	Versión Inicial	

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Cargo: **Fecha:**	**Cargo:** **Fecha:**	**Cargo:** Vicepresidencia Financiera y Administrativa **Fecha:**

3.2.2.2 Política Inversión

Al realizar los respectivos flujos de caja de la unidad comprendiendo los tres escenarios de presupuesto (real, proyectado y ejecutado); identificamos que la unidad de fidelización cuenta con excedentes de dinero en caja que le permitirían ampliar sus utilidades a través de la inversión de capitales y en infraestructura que permita en un futuro ampliar su oferta.

De esta manera diseñamos una propuesta de política de inversión que busca la generación de rendimientos a través de inversiones en CDT´s y la expansión de la compañía destinando un porcentaje a inversión en infraestructura, que trae consigo la ampliación en el portafolio de la Multinacional y la captación de nuevos clientes.

A continuación se relaciona la política elaborada:

	MACROPROCESO	PROCESO	FECHA APROBACIÓN.	
	Tesorería	Gestión de Recaudo	15 AGO 2017	
	MANUAL POLÍTICAS		CÓDIGO	VERSIÓN
	Políticas de Inversión		MP-TES-GI-2	1

POLÍTICA DE INVERSIÓN

1. Objetivo
Establecer políticas de inversión que permitan optimizar los resultados de la compañía, a través de ingresos de recursos por concepto de rendimientos financieros u proyectos de inversión en infraestructura.

2. Alcance
Esta política aplica para la operación comercial de la unidad de fidelización de la cadena hotelera.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

3. Aplicación

Uso de Recursos

Saldo en caja a cierre de cada mes: La compañía establece que de acuerdo a los resultados de los flujos de caja ejecutados, cuando el saldo de la caja supere los Usd 1.000.000, se dispondrá el 50% para los proyectos de inversión y el restante 50% para cubrir los costos y gastos de la operación de los primeros 10 días del mes siguiente.

Proyectos de Inversión

- ✓ **CDT:** Cuando el resultado de caja supere Usd4.000.000, se dispondrá de Usd.1.000.000 para invertir en CDT´s (certificados de depósitos a término) a plazo máximo de 1 año con pago de intereses al vencimiento.

- ✓ **Infraestructura:**

  - Cuando el flujo de caja supere los Usd 4.000.000, el valor destinado para infraestructura es el valor resultante de tomar el excedente en caja del mes descontando la inversión en CDT´s.

  - Cuando el valor del excedente en caja supere Usd 1.000.000 pero su neto sea inferior a Usd 4.000.000, el valor destinado a este rubro será el 50% del valor total.

Condicionantes

- ✓ **Para los CDT´s:** Al momento de colocar dinero en un CDT´s se deben analizar las tasas del mercado y escoger a que más convenga para la obtención de ingresos.

- ✓ **Para los proyectos de inversión en infraestructura:** Todas las inversiones deben contar con estudios de pre-factibilidad técnica y financiera, que analice las viabilidades y cuente con la valoración de riesgos.

No. Versión	Descripción de los cambios	Modificado por (nombre del cargo):
1	Versión Inicial	

Cargo: **Fecha:**	**Cargo:** **Fecha:**	**Cargo:** Vicepresidencia Financiera y Administrativa **Fecha:**

3.2.3 Estrategias de Marketing

Teniendo en cuenta que algunos de los factores influyentes pueden afectar negativamente los ingresos de la compañía, se diseñaron los siguientes planes de acción, en busca de cumplir con las proyecciones esperadas en ventas:

- Apalancamiento con otras operaciones a nivel internacional: Para garantizar que los factores políticos de Colombia (elecciones presidenciales) no afecten los resultados globales de la compañía, se estableció que las ventas en Colombia para el mes de Mayo se reducirían en un 2% versus el año anterior; porcentaje que fue asumido en forma proporcional por las bases de Ecuador, Perú, Panamá y El Salvador.

- Los factores sociales como el desempleo y la migración masiva de venezolanos a nuestro País, llevó a los directivos de la unidad a enfocar su esfuerzo en la Isla de San Andrés, la cual es turísticamente atractiva y mueve cientos de pasajeros a diario. La estrategia de la compañía, la cual quisimos mantener, es la apertura de una nueva sala en ésta Isla permitiendo una competencia sana entre dos equipos comerciales de la compañía. Lo anterior con el objetivo de atraer más clientes, de tipo nacional o extranjero.

- Con el propósito de tomar provecho a las temporadas estacionales con impacto positivo en las ventas, quisimos proponer que para las temporadas altas como vacaciones escolares, semana santa y semana de receso en Colombia se incrementaran en la salas de hotel un 5% adicional al cálculo prestablecido en ventas.

De igual manera para el mes de Junio, en busca de establecer una meta coherente para las salas de ventas ubicadas en ciudades donde no contamos con hoteles, se establece que su presupuesto contara con una reducción del 2%. Ello basado en la alta movilización de personas a las regiones turísticas la cual reduce el mercado para la generación de ventas.

- En búsqueda de no incurrir en sobrecostos en el rubro de publicidad, se determinó que la inversión para este concepto será máximo del 1.2% sobre el presupuesto de ventas. De esta manera se pueden implementar estrategias de mercadeo que contribuyan a las ventas y al posicionamiento de la multinacional hotelera.

3.2.4 Estrategia de Lineamientos Presupuestales

En busca de mejorar la organización del proceso presupuestal, y en pro de facilitar a los usuarios del mismo su entendimiento para una adecuada elaboración; concertamos que la Vicepresidencia Financiera desde la planeación para este proceso debe incorporar en un documento las reglas o instrucciones para la proyección de los diversos rubros.

Es de esta manera que diseñamos un documento llamado "Guía de Elaboración de Presupuesto para la unidad de Fidelización año 2018 " la cual en su contenido plasma los lineamientos que consideramos, desde nuestra investigación y conocimiento, se deben tener en cuenta en el proceso de elaboración del presupuesto de ventas y gastos. Este documento también contiene información relevante del proceso; como la definición de conceptos claves, la identificación de las responsabilidades de la unidad y las demás áreas, y la relación de las herramientas diseñadas para complementar este proceso.

A continuación se relaciona el documento elaborado:

	MACROPROCESO	PROCESO	FECHA APROBACIÓN.	
	Vicepresidencia Financiera	Dirección Planeación Financiera		
	GUIA		CÓDIGO	VERSIÓN
	Guía de Elaboración Presupuestal		G-SGE-DPF-1	1

GUIA DE ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO
UNIDAD DE FIDELIZACIÓN AÑO 2018

1. Objetivo

Este documento tiene como objetivo facilitar el proceso de elaboración presupuestal, a traves de la estandarización de los factores influyentes en el cálculo de los rubros de ventas y gastos para la unidad de fidelizacion de la cadena hotelera.

2. Alcance

Aplica para las salas de ventas a nivel nacional Colombia y sede Administrativa Bogotá.

3. Definiciones

1	**Ventas Netas:** Son el resultado de restar a las ventas totales las anulaciones por periodo de retracto.
2	**Periodo de Retracto:** La superintendencia de industria y comercio establece que el adquiriente de un bien o servicio financiado, puede solicitar la cancelación y devolución de su dinero durante los 5 días hábiles siguientes a la venta sin ningún tipo de penalización.
3	**Áreas Transversales:** Está conformado por las áreas creadas para atender requerimientos y solicitudes de las diferentes unidades de la cadena hotelera. De este grupo hacen parte las áreas de jurídica, seguridad en el trabajo, bienestar, compensación, contabilidad, tesorería, PMO, seguros, tecnología y administración.

4. Consideraciones Generales

No.	Detalle
1	**Plantillas:** El área de planeación financiera ha diseñado una plantilla exclusiva para el ingreso por marckup de las ventas proyectadas para el año 2018, y otra para el ingreso de las cifras correspondientes a gastos del mismo año.
2	**Edición:** Las plantillas serán cargadas en carpetas web (sharepoint) y podrán ser editadas hasta la fecha límite prevista para cada área; pasada esta fecha los accesos quedarán inactivos. (Solo diligenciar hojas grises).

3	**Comentarios:** En la columna "comentario" se debe especificar información de los montos presupuestados. Entre más completas sean las explicaciones, más sencilla la aprobación de los mismos.
4	**Moneda:** Todo debe ser presupuestado en la moneda local o moneda de origen, es decir, la moneda en que se genere el ingreso principal y se paguen los costos y gastos.
5	**Información Histórica:** La plantilla incluye información real de enero a agosto de 2017 y se irá actualizando a medida que lleguen los cierres de mes.
6	**Fecha de Utilización:** Los paquetes financiados tienen una fecha máxima de utilización de un año a partir de la venta.
7	**TRM:** Los cálculos en dólares deben ser proyectados a una TRM de 2959.
8	**Inflación:** Se presume que la inflación para el año 2018 sea del 3.4%
9	**Incertidumbre económica (elecciones presidenciales):** Entre el mes de Mayo y Junio del año 2018, en Colombia se llevará a cabo las elecciones presidenciales, que definirán el mandatario del País por un periodo de 4 años.
10	**Capacidad Instalada:** La unidad de fidelización cuenta con un margen de participación sobre la ocupación hotelera del 7% en todos los hoteles (Solo Colombia).
11	**Financiación:** Las políticas de la compañía establecen que los plazos de financiación en ventas son de 3, 6 y 12 meses. De acuerdo a las cifras estadísticas de la compañía se logra determinar que los clientes nuevos adquieren sus vacaciones prepagas de acuerdo a la siguiente tendencia: • Contado: 3% • A crédito a 3 Meses: 15% • A crédito a 6 Meses: 19% • A crédito a 12 Meses: 63%
12	**Otros:** De acuerdo a los análisis realizados por la unidad, se pueden presentar otros factores influyentes en la realización del presupuesto; los cuales deberán ser argumentados en la columna Al para su respectiva aprobación.
13	**Seguimiento Presupuestal:** El seguimiento de la ejecución presupuestal para el año 2018 estará a cargo de la Vicepresidencia de cumplimiento y control interno.

5. Desarrollo	
No.	**Detalle**

El responsable de diligenciar y consolidar la información presupuestal es el Analista Senior de la Unidad, quien deberá acompañar el proceso de elaboración en cada una de las áreas, garantizando el correcto diligenciamiento de las plantillas y consolidación final de la información.

A continuación se darán lineamientos generales para la proyección de los diferentes rubros:

Ingresos: Comprende los recursos que percibe la unidad por el Marckup generado de la venta de paquetes vacacionales con sistemas de financiación.

Ventas: Este rubro debe ser calculado con base a los siguientes factores:

- Las ventas serán proyectadas de acuerdo al comportamiento histórico durante el año anterior, incluyendo las afectaciones por Inflación, participación hotelera, capacidad instalada, variaciones estacionales, competencia, factores sociales, entre otros.

- Se debe aplicar el método de promedio móvil mensual, en el que de acuerdo a las ventas de los años 2016 y 2017 se establece el nuevo valor del 2018

- A todas las ventas proyectadas se les afecta con la inflación proyectada del 3,4%

  Factores estacionales:

- Para la sala San Andrés e Isleño, al dividirse el mercado con la apertura de la sala Isleño el presupuesto de la sala San Andrés se proyecta sobre el 90% y se determina que el valor resultante de dicha sala es el mismo presupuesto para la sala Isleño.

- Para la temporada alta de los meses de Enero, Marzo (semana santa) y Diciembre, se incrementan las ventas de las salas de hotel en un 5% más.

- Para la temporada alta del mes de Junio, se incrementan las ventas de las salas de hotel en un 3% más y se redujo en un 2% en las salas de ciudad teniendo en cuenta las vacaciones.

- Para la temporada alta por semana de receso, se incrementan las ventas de las salas de hotel en un 2% más.

- Con motivo de las elecciones, se reduce el presupuesto del mes de Mayo en un 2% teniendo en cuenta la incertidumbre que representa este factor político.

- En el mes de Septiembre se incrementa el presupuesto de la sala Bogotá en USD 250.000 por la participación de la unidad en la Feria del Hogar.

  Marckup:

- El valor de cada paquete vacacional debe tener un Marckup del 20% sobre las tarifas netas de comercialización.

Tasa Desempleo**:** Como factor influyente en las ventas de la compañía se considera este dato de la economía colombiana para el cálculo de los presupuestos en ventas, sin embargo teniendo en cuenta el comportamiento entre los años 2016 y 2017 más la proyección para el año 2018, se determina que las variaciones no son materiales

TRM**:** Se tomará para la proyección de gastos la TRM promedio entre Septiembre de 2016 y Agosto de 2017: $2.959

Gastos: Son las erogaciones destinadas para cubrir la operación de ventas y administración de la unidad de negocio.

Para el año 2018 las áreas transversales tendrán a cargo la proyección de las cifras de sus gastos en cada una de las unidades de negocio. Los rubros a cargo de estas áreas son:

- Gastos de Personal: A cargo de la Vicepresidencia de Talento Humano; incluye los rubros de Compensación, bienestar, contratación y Seguridad en el trabajo.
- Honorarios y Gastos Legales: A cargo de la Vicepresidencia jurídica
- Impuestos: A cargo de la Dirección de Impuestos.
- Seguros: A cargo de la Jefatura Unidad de Seguros.
- Mantenimientos, Adecuación e Instalaciones: A cargo de la Dirección Administrativa.
- Depreciaciones, Amortizaciones y Provisiones: A cargo de la Dirección de Contabilidad Corporativa.

La fecha límite para el ingreso de los gastos presupuestados por las áreas transversales es el 23 de Octubre/17.

Los siguientes gastos deben ser presupuestados por la unidad de negocio:

Arrendamientos: Si para el año 2018 se cuentan con los mismos puntos de venta, los gastos serán calculados con base al canon de arrendamiento del año anterior con el incremento de inflación más 1 punto porcentual.

Las nuevas aperturas de puntos de ventas deben ser sustentadas con un presupuesto de ventas.

Servicios: El cálculo de servicios públicos debe ser presupuestado con base a la planta autorizada; para el año 2018 el personal autorizados para la unidad de fidelización en Colombia son 277 personas.

Los servicios fijos como vigilancia, acarreos, fumigación y aseo, serán proyectados con un crecimiento de la inflación vs el valor ejecutado del año anterior.

Comisiones: Las comisiones corresponden al 3% sobre el valor de los ingresos del marckup.

Gastos de Viaje: Con la adquisición del paquete corporativo de office 365 para toda la compañía, se estima que los costos de viaje reduzcan en un 3% vs el año anterior, buscando incentivar el uso de la herramienta de Skype.

Gastos de Publicidad: De acuerdo a la información histórica, se determina que porcentaje de inversión en publicidad sobre los ingresos del marckup es del 1.2%.

Gastos Diversos: Incluye los gastos de papelería, representación, taxis, casino y restaurante, entre otros. Su cálculo se realizará tomando como referencia las cifras ejecutadas en años anteriores y las necesidades del año a proyectar más el respectivo dato de inflación.

6. Anexos

1	Plantilla Presupuesto de Ventas 2018.
2	Plantilla Presupuesto Gastos 2018.
3	Políticas para Gastos de Viaje.

No. Versión	Descripción de los cambios	Modificado por (nombre del cargo):
1	Versión Inicial	

Cargo: **Fecha:**	**Cargo:** **Fecha:**	**Cargo:** Vicepresidencia Financiera y Administrativa **Fecha:**

3.3 Propuesta de presupuesto comparativo en una Multinacional Hotelera

Con el fin de realizar la proyección de ingresos y gastos para el año 2018 conforme a los conocimientos obtenidos, la teoría consultada y lo observado para la compañía objeto de estudio; se estimaron los diferentes rubros. Buscando posteriormente analizar los efectos, diferencias y puntos neurálgicos frente al presupuesto aprobado en la compañía y el ejecutado para los meses de Enero a Agosto del año 2018.

3.3.1 Propuesta para la proyección de ingresos y gastos

Teniendo en cuenta los siguientes ítems, procedimos a proyectar el presupuesto para el año 2018:

- Factores influyentes identificados
- Estrategias planteadas para contrarrestar los factores internos y externos
- Información del año 2017 de Ingresos y Gastos
- Datos históricos de ventas del año 2016, y
- El conocimiento de la unidad

Los anteriores fuente base para la documentación del proceso, expresión de las cifras, análisis de variaciones de un año a otro, formulación de estrategias y visión más acertada de las oportunidades de mejora que tiene el proceso de Presupuesto para la unidad de Fidelización de la Multinacional Hotelera.

A continuación presupuesto Proyectado para el año 2018 realizado por nosotros:

PRESUPUESTO PROYECTADO AÑO 2018

Presupuesto de Ventas

SALA DE VENTAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
San Andres	USD 429,693	USD 362,727	USD 420,383	USD 546,650	USD 526,445	USD 736,541	USD 464,499	USD 400,742	USD 567,004	USD 931,072	USD 584,045	USD 445,571	USD 6,415,371
Baru	USD 665,317	USD 860,495	USD 243,143	USD 991,658	USD 575,718	USD 1,169,445	USD 1,026,504	USD 975,838	USD 676,650	USD 746,239	USD 757,353	USD 959,162	USD 9,647,519
Bogota	USD 502,679	USD 213,159	USD 264,239	USD 296,706	USD 388,659	USD 487,356	USD 882,571	USD 495,958	USD 984,295	USD 240,974	USD 220,242	USD 211,867	USD 5,188,705
Cartagena	USD 214,969	USD 185,293	USD 239,505	USD 751,718	USD 268,276	USD 546,409	USD 488,358	USD 387,853	USD 517,414	USD 540,260	USD 338,945	USD 477,219	USD 4,956,219
Santa Marta	USD 502,353	USD 388,526	USD 251,557	USD 346,752	USD 409,179	USD 592,950	USD 709,738	USD 447,153	USD 314,595	USD 406,526	USD 333,982	USD 419,677	USD 5,122,987
Bucaramanga	USD 113,171	USD 62,867	USD 90,527	USD 22,748	USD 103,865	USD 125,398	USD 261,602	USD 41,257	USD 70,829	USD 118,393	USD 104,434	USD 96,162	USD 1,211,253
Cali	USD 208,454	USD 126,458	USD 59,403	USD 43,170	USD 205,248	USD 112,073	USD 323,022	USD 89,958	USD 227,222	USD 147,087	USD 185,603	USD 105,727	USD 1,833,424
Medellin	USD 113,171	USD 62,867	USD 90,527	USD 22,748	USD 103,865	USD 125,398	USD 261,602	USD 41,257	USD 70,829	USD 118,393	USD 104,434	USD 96,162	USD 1,211,253
Isleño	USD 429,693	USD 362,727	USD 420,383	USD 546,650	USD 526,445	USD 736,541	USD 464,499	USD 400,742	USD 567,004	USD 931,072	USD 584,045	USD 445,571	USD 6,415,371
	USD 3,179,501	**USD 2,625,119**	**USD 2,079,666**	**USD 3,568,799**	**USD 3,107,700**	**USD 4,632,112**	**USD 4,882,393**	**USD 3,280,757**	**USD 3,995,841**	**USD 4,180,014**	**USD 3,213,083**	**USD 3,257,118**	**USD 42,002,103**

Presupuesto de Gastos

RUBRO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL AÑO
ADECUACIONES	USD 2,634.11	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,735.50	USD 4,290.08	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,566.52	USD 2,566.52	USD 2,566.52	USD 32,961
AFILIACIONES Y CONTRIBUCIONES	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 149,760
AMORTIZACIONES	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 1,499.39	USD 17,993
ARRENDAMIENTOS	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 1,361,018
DEPRECIACIONES	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 1,431.61	USD 17,179
DIVERSOS	USD 44,800.89	USD 51,449.81	USD 45,939.89	USD 57,021.59	USD 43,091.60	USD 53,497.12	USD 46,837.71	USD 54,275.75	USD 44,712.18	USD 53,355.07	USD 43,543.92	USD 54,094.82	USD 592,620
GASTOS BANCARIOS Y COMISIONES	USD 99,000.76	USD 85,430.94	USD 90,326.61	USD 86,441.28	USD 90,049.10	USD 93,035.09	USD 95,750.26	USD 93,153.11	USD 83,266.52	USD 67,286.85	USD 60,400.27	USD 59,181.71	USD 1,003,323
GASTOS DE PERSONAL	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 400,361.47	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 327,500.58	USD 400,361.47	USD 4,075,729
GASTOS DE VENTAS	USD 476,925.13	USD 393,767.88	USD 311,949.92	USD 535,319.90	USD 466,155.07	USD 694,816.82	USD 732,358.94	USD 492,113.48	USD 599,376.12	USD 627,002.14	USD 481,962.39	USD 488,567.71	USD 6,300,315
GASTOS DE VIAJE	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 224,262
GASTOS LEGALES	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 67.89	USD 815
HONORARIOS	USD 85.74	USD 85.74	USD 3,014.16	USD 85.74	USD 85.74	USD 1,268.57	USD 3,014.16	USD 2,282.42	USD 85.74	USD 85.74	USD 85.74	USD 85.74	USD 10,265
IMPUESTOS	USD 1,982.57	USD 4,415.39	USD 954.96	USD -	USD 1,552.52	USD 7,963.46	USD 6,289.01	USD 6,064.05	USD 7,286.51	USD 8,456.11	USD 10,036.70	USD 7,404.00	USD 62,405
IMPUESTOS ASUMIDOS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 675.90	USD -	USD -	USD -	USD 676
MANTENIMIENTOS	USD 11,807.09	USD 11,739.50	USD 5,554.97	USD 4,710.09	USD 4,034.19	USD 5,134.90	USD 4,034.19	USD 3,763.83	USD 5,863.86	USD 3,797.62	USD 3,932.80	USD 3,594.85	USD 67,968
PUBLICIDAD	USD 38,154.01	USD 31,501.43	USD 24,955.99	USD 42,825.59	USD 37,292.41	USD 55,585.35	USD 58,588.71	USD 39,369.08	USD 47,950.09	USD 50,160.17	USD 38,556.99	USD 39,085.42	USD 504,025
SEGUROS	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 21,719
SERVICIOS	USD 47,168.36	USD 47,178.43	USD 47,024.39	USD 46,914.52	USD 47,024.39	USD 46,858.39	USD 47,168.36	USD 46,891.46	USD 47,084.85	USD 47,322.41	USD 47,084.85	USD 46,891.46	USD 564,612
	USD 1,199,455	**USD 1,105,066**	**USD 1,009,217**	**USD 1,252,950**	**USD 1,170,471**	**USD 1,510,517**	**USD 1,473,538**	**USD 1,217,410**	**USD 1,315,798**	**USD 1,336,929**	**USD 1,165,066**	**USD 1,251,229**	**USD 15,007,646**

3.3.2 Análisis de los resultados obtenidos con el escenario propuesto

3.3.2.1 Ventas

Conforme a la guía presupuestal propuesta para el establecimiento del presupuesto vigencia 2018, procedimos a estimar las ventas basados en los datos históricos de los años 2016 y 2017, incluyendo los proyectos, experiencias, tendencias, temporadas y demás factores determinantes para el valor de las ventas del 2018.

Una vez determinadas las proyecciones, se llegó al valor de USD 42.002.103 para las ventas del año. Teniendo en cuenta la ejecución hasta el mes de Agosto/18 en Ventas, el presupuesto propuesto se desvía en un 3,70% del valor real ejecutado. Mientras que el presupuesto inicial de la compañía se desvía en un 6,19%.

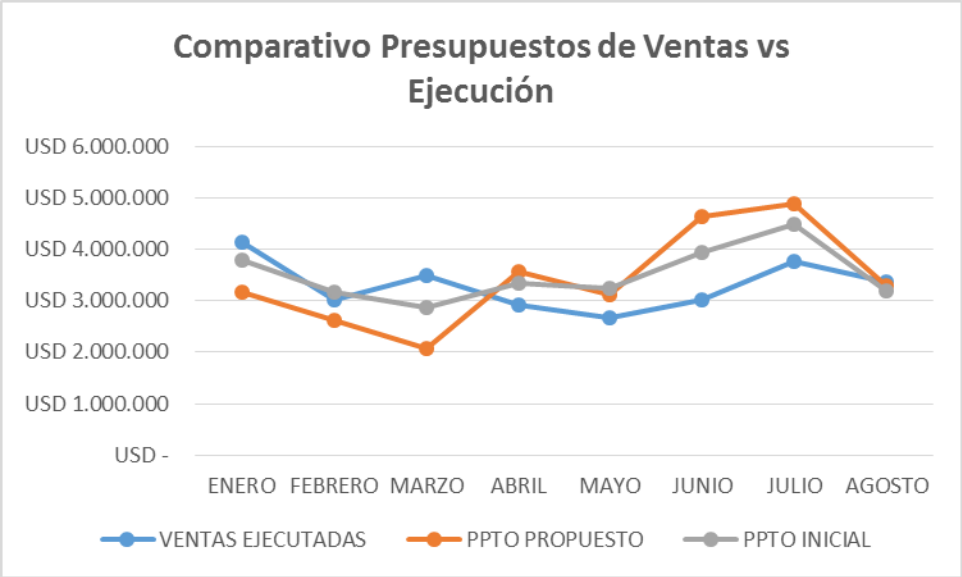
Lo anterior, demostrando que los métodos utilizados por nosotros para la estimación de las ventas del año fueron más asertivos y congruentes con la realidad de las ventas que los aplicados en el presupuesto de la compañía como se muestra en la Tabla 3 y de manera más ilustrativa en la figura 13.

Tabla 3. Comparativo ventas ejecutadas vs presupuestadas

	VENTAS EJECUTADAS	PPTO PROPUESTO	PPTO INICIAL
ENERO	USD 4.145.650	USD 3.179.501	USD 3.799.130
FEBRERO	USD 3.026.600	USD 2.625.119	USD 3.155.739
MARZO	USD 3.499.650	USD 2.079.666	USD 2.880.811
ABRIL	USD 2.918.450	USD 3.568.799	USD 3.333.907
MAYO	USD 2.660.300	USD 3.107.700	USD 3.235.532
JUNIO	USD 3.007.100	USD 4.632.112	USD 3.928.448
JULIO	USD 3.759.150	USD 4.882.393	USD 4.496.027
AGOSTO	USD 3.363.400	USD 3.280.757	USD 3.183.690
	USD 26.380.300	USD 27.356.047	USD 28.013.284

Fuente: Elaboración propia

Figura 13.Gráfica comparativa ventas ejecutadas vs presupuestadas



Fuente: Elaboración propia

La figura 13 nos permite visualizar la dispersión de las ventas en los tres escenarios de presupuesto, identificando que la proyección propuesta se desvía en menor proporción con las cifras ejecutadas para este rubro en el año 2018.

3.3.2.2 Gastos

Respecto a los gastos de la compañía, y basados en los criterios expuestos en la guía presupuestal, se realizó un nuevo estimado para las erogaciones no transversales del año 2018, generando una proyección total de gastos de USD 15.007.646, el cual presenta un incremento del 3,75% frente al presupuesto aprobado por la compañía.

Sin embargo, al comparar las cifras con los valores ejecutados, se pudo identificar que la desviación real presentada frente al presupuesto propuesto fue de 7,23%, representado principalmente en los ahorros obtenidos en Gastos de Ventas (rubro afectado proporcionalmente

con las ventas), Diversos y Gastos de Personal, e incluyendo también las sobre ejecuciones de los rubros de Depreciaciones, Impuestos y publicidad.

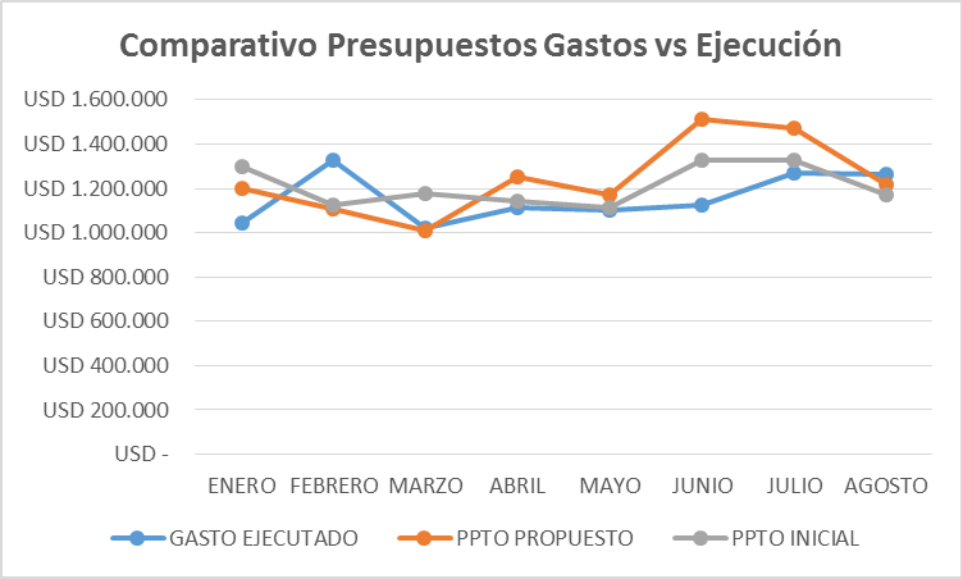
En lo referente a los gastos presupuestados y aprobados por la compañía, se obtuvo una desviación del 4,78%; representados en los mismos rubros mencionados con anterioridad, pero en una menor proporción para las erogaciones de Publicidad, Diversos y Gastos de Ventas observados en la tabla 4 y de manera gráfica en la figura 14.

Tabla 4. Comparativo gastos ejecutados vs presupuestados

	GASTO EJECUTADO		PPTO PROPUESTO		PPTO INICIAL	
ENERO	USD	1.042.407	USD	1.199.455	USD	1.302.491
FEBRERO	USD	1.325.972	USD	1.105.066	USD	1.128.708
MARZO	USD	1.023.755	USD	1.009.217	USD	1.181.397
ABRIL	USD	1.114.713	USD	1.252.950	USD	1.143.936
MAYO	USD	1.098.977	USD	1.170.471	USD	1.119.002
JUNIO	USD	1.127.523	USD	1.510.517	USD	1.331.932
JULIO	USD	1.269.346	USD	1.473.538	USD	1.330.230
AGOSTO	USD	1.265.664	USD	1.217.410	USD	1.173.940
	USD	9.268.357	USD	9.938.624	USD	9.711.636

Fuente: Elaboración propia

Figura 14.Gráfica comparativa gastos ejecutados vs presupuestados



Fuente: Elaboración propia

La figura 14 nos permite visualizar la dispersión de los gastos en los tres escenarios de presupuesto, identificando que la proyección propuesta se desvía en mayor proporción con las cifras ejecutadas para este rubro en el año 2018.

3.3.2.3 Flujo de Caja

Continuando con la metodología propuesta, se proyectan los respectivos flujos de efectivo: ejecutado, propuesto y del presupuesto inicial. Nuestra propuesta acompañada del establecimiento de una política de inversión, la cual no existe en la compañía y representa una estructura guía para que no se retenga efectivo incurriendo en costos de oportunidad pudiendo aprovechar los saldos en caja para inversiones.

Así mismo, se propone una política de cartera, regulando las ventas a crédito y asegurando los recaudos para los flujos esperados en la compañía.

Flujo de Efectivo Proyectado Año 2018

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INGRESOS												
Caja Inicial	USD -	USD 2,265,963.19	USD 3,257,483.93	USD 3,919,586.99	USD 3,715,976.46	USD 3,911,720.45	USD 3,644,382.61	USD 3,844,908.50	USD 4,302,435.88	USD 4,496,033.02	USD 4,639,411.54	USD 4,877,302.13
Ventas de contado	USD 95,385.03	USD 78,753.58	USD 62,389.98	USD 107,063.98	USD 93,231.01	USD 138,963.36	USD 146,471.79	USD 98,422.70	USD 119,875.22	USD 125,400.43	USD 96,392.48	USD 97,713.54
Ventas a Credito a 3 meses	USD 523,982.50	USD 511,205.04	USD 467,766.00	USD 394,214.31	USD 413,679.23	USD 437,808.29	USD 565,430.60	USD 631,110.28	USD 638,763.08	USD 607,948.51	USD 572,830.58	USD 569,446.88
Ventas a Credito a 6 meses	USD 671,498.00	USD 635,415.44	USD 621,698.05	USD 581,524.65	USD 585,760.04	USD 573,530.39	USD 607,775.11	USD 661,700.02	USD 682,461.87	USD 748,140.73	USD 762,495.87	USD 765,832.98
Ventas a Credito a 12 meses	USD 2,138,741.06	USD 2,114,066.11	USD 2,092,733.74	USD 2,056,630.34	USD 2,075,855.80	USD 2,075,834.82	USD 2,120,900.15	USD 2,150,480.90	USD 2,162,159.87	USD 2,196,155.76	USD 2,235,266.38	USD 2,220,523.47
Otros Ingresos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
TOTAL INGRESOS	**USD 3,429,606.59**	**USD 5,605,403.36**	**USD 6,502,071.71**	**USD 7,059,020.27**	**USD 6,884,502.55**	**USD 7,137,857.32**	**USD 7,084,960.25**	**USD 7,386,622.40**	**USD 7,906,695.92**	**USD 8,168,679.45**	**USD 8,306,396.85**	**USD 8,530,819.00**
EGRESOS												
INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA	USD -	USD 1,132,981.59	USD 1,628,741.97	USD 1,959,793.50	USD 1,857,988.23	USD 1,955,860.23	USD 1,822,191.30	USD 1,922,454.25	USD 1,151,217.94	USD 1,248,016.51	USD 1,319,705.77	USD 1,438,651.06
INVERSIÓN EN CDT	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 1,000,000.00	USD 1,000,000.00	USD 1,000,000.00	USD 1,000,000.00
ADECUACIONES	USD 2,634.11	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,735.50	USD 4,290.08	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,600.32	USD 2,566.52	USD 2,566.52	USD 2,566.52
AFILIACIONES Y CONTRIBUCIONES	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00	USD 12,480.00
ARRENDAMIENTOS	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17	USD 113,418.17
DIVERSOS	USD 44,800.89	USD 51,449.81	USD 45,939.89	USD 57,021.59	USD 43,091.60	USD 53,497.12	USD 46,837.71	USD 54,275.75	USD 44,712.18	USD 53,355.07	USD 43,543.92	USD 54,094.82
GASTOS BANCARIOS Y COMISIONES	USD 99,000.76	USD 85,430.94	USD 90,326.61	USD 86,441.28	USD 90,049.10	USD 93,035.09	USD 95,750.26	USD 93,153.11	USD 83,266.52	USD 67,286.85	USD 60,400.27	USD 59,181.71
GASTOS DE PERSONAL	USD 294,637.11	USD 440,320.79	USD 274,771.15	USD 460,748.47	USD 274,771.15	USD 430,406.85	USD 274,771.15	USD 274,771.15	USD 274,771.15	USD 274,771.15	USD 274,771.15	USD 430,406.85
GASTOS DE VENTAS	USD 476,925.13	USD 393,767.88	USD 311,949.92	USD 535,319.90	USD 466,155.07	USD 694,816.82	USD 732,358.94	USD 492,113.48	USD 599,376.12	USD 627,002.14	USD 481,962.39	USD 488,567.71
GASTOS DE VIAJE	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52	USD 18,688.52
GASTOS LEGALES	USD 51.00	USD 51.00	USD 253.77	USD 51.00	USD 51.00	USD 51.00	USD 51.00	USD 51.00	USD 51.00	USD 51.00	USD 51.00	USD 51.00
HONORARIOS	USD 85.74	USD 85.74	USD 3,014.16	USD 85.74	USD 85.74	USD 1,268.57	USD 3,014.16	USD 2,282.42	USD 85.74	USD 85.74	USD 85.74	USD 85.74
IMPUESTOS	USD 1,982.57	USD 4,415.39	USD 954.96	USD -	USD 1,552.52	USD 7,963.46	USD 6,289.01	USD 6,064.05	USD 7,286.51	USD 8,456.11	USD 10,036.70	USD 7,404.00
MANTENIMIENTOS	USD 11,807.09	USD 11,739.50	USD 5,554.97	USD 4,710.09	USD 4,034.19	USD 5,134.90	USD 4,034.19	USD 3,763.83	USD 5,863.86	USD 3,797.62	USD 3,932.80	USD 3,594.85
PUBLICIDAD	USD 38,154.01	USD 31,501.43	USD 24,955.99	USD 42,825.59	USD 37,292.41	USD 55,585.35	USD 58,588.71	USD 39,369.08	USD 47,950.09	USD 50,160.17	USD 38,556.99	USD 39,085.42
SEGUROS	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94	USD 1,809.94
SERVICIOS	USD 47,168.36	USD 47,178.43	USD 47,024.39	USD 46,914.52	USD 47,024.39	USD 46,858.39	USD 47,168.36	USD 46,891.46	USD 47,084.85	USD 47,322.41	USD 47,084.85	USD 46,891.46
TOTAL EGRESOS	**USD 1,163,643.40**	**USD 2,347,919.43**	**USD 2,582,484.72**	**USD 3,343,043.80**	**USD 2,972,782.10**	**USD 3,493,474.71**	**USD 3,240,051.74**	**USD 3,084,186.52**	**USD 3,410,662.90**	**USD 3,529,267.91**	**USD 3,429,094.73**	**USD 3,716,977.77**
SALDO NETO EN CAJA	USD 2,265,963.19	USD 3,257,483.93	USD 3,919,586.99	USD 3,715,976.46	USD 3,911,720.45	USD 3,644,382.61	USD 3,844,908.50	USD 4,302,435.88	USD 4,496,033.02	USD 4,639,411.54	USD 4,877,302.13	USD 4,813,841.23

Flujo de Efectivo Ejecutado Año 2018

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
INGRESOS								
Caja Inicial	USD -	USD 2,439,347.51	USD 4,628,385.44	USD 7,122,213.34	USD 9,542,151.67	USD 11,892,008.59	USD 14,152,168.87	USD 16,188,921.27
Ventas de contado	USD 103,641.25	USD 75,665.00	USD 87,491.25	USD 72,961.25	USD 66,507.50	USD 75,177.50	USD 93,978.75	USD 84,085.00
Ventas a Credito a 3 meses	USD 436,652.08	USD 466,260.42	USD 446,789.58	USD 444,662.50	USD 393,529.17	USD 378,266.67	USD 357,743.75	USD 392,772.92
Ventas a Credito a 6 meses	USD 706,840.00	USD 701,063.33	USD 700,006.67	USD 705,051.67	USD 687,831.67	USD 660,045.00	USD 641,925.00	USD 629,041.67
Ventas a Credito a 12 meses	USD 2,206,637.60	USD 2,233,512.40	USD 2,233,249.69	USD 2,272,915.94	USD 2,257,524.48	USD 2,233,268.65	USD 2,191,743.13	USD 2,161,420.63
Otros Ingresos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
TOTAL INGRESOS	**USD 3,453,770.94**	**USD 5,915,848.66**	**USD 8,095,922.63**	**USD 10,617,804.69**	**USD 12,947,544.49**	**USD 15,238,766.40**	**USD 17,437,559.50**	**USD 19,456,241.48**
EGRESOS								
ADECUACIONES	USD -	USD -	USD 163.83	USD 59.17	USD -	USD -	USD -	USD -
AFILIACIONES Y CONTRIBUCIONES	USD 10,871.75	USD 7,658.98	USD 7,992.20	USD 6,986.58	USD 7,451.20	USD 6,147.01	USD 5,551.12	USD 6,577.81
ARRENDAMIENTOS	USD 56,428.68	USD 146,488.30	USD 85,781.26	USD 86,884.41	USD 104,118.04	USD 97,722.96	USD 123,472.55	USD 65,386.66
DIVERSOS	USD 19,936.87	USD 30,797.20	USD 19,595.62	USD 34,440.10	USD 24,613.92	USD 17,915.95	USD 33,491.50	USD 25,813.57
GASTOS BANCARIOS Y COMISIONES	USD 101,914.81	USD 72,438.84	USD 64,883.70	USD 77,036.56	USD 101,490.04	USD 78,621.87	USD 85,316.63	USD 84,109.42
GASTOS DE PERSONAL	USD 264,843.84	USD 287,611.62	USD 289,092.45	USD 293,332.51	USD 303,185.00	USD 304,118.15	USD 393,674.34	USD 365,034.08
GASTOS DE VENTAS	USD 423,381.80	USD 573,405.26	USD 357,976.54	USD 382,889.69	USD 354,668.63	USD 318,069.44	USD 379,901.11	USD 739,223.65
GASTOS DE VIAJE	USD 8,382.74	USD 7,794.06	USD 9,377.88	USD 12,939.06	USD 7,938.99	USD 11,897.76	USD 14,753.79	USD 20,700.55
GASTOS LEGALES	USD 321.49	USD 766.04	USD 548.51	USD -	USD -	USD 650.28	USD 7,434.43	USD 100.18
HONORARIOS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 252.55	USD -	USD 6,292.74
IMPUESTOS	USD 49,084.97	USD 52,989.34	USD 58,211.65	USD 51,799.22	USD 62,764.80	USD 94,230.78	USD 62,319.91	USD 12,540.77
MANTENIMIENTOS	USD 171.75	USD 2,676.99	USD 511.95	USD 3,048.69	USD 1,121.24	USD 771.60	USD 2,073.12	USD 19,681.00
PUBLICIDAD	USD 50,648.65	USD 48,629.68	USD 37,048.06	USD 84,518.05	USD 51,819.48	USD 77,609.54	USD 112,670.78	USD 109,484.62
SEGUROS	USD -	USD 488.05	USD 325.81	USD 459.78	USD 180.92	USD -	USD 1,301.46	USD 2,954.26
SERVICIOS	USD 28,436.10	USD 55,718.87	USD 42,199.86	USD 41,259.20	USD 36,183.64	USD 78,589.63	USD 26,677.48	USD 52,891.68
TOTAL EGRESOS	**USD 1,014,423.43**	**USD 1,287,463.21**	**USD 973,709.29**	**USD 1,075,653.02**	**USD 1,055,535.90**	**USD 1,086,597.52**	**USD 1,248,638.23**	**USD 1,510,790.99**
SALDO NETO EN CAJA	USD 2,439,347.51	USD 4,628,385.44	USD 7,122,213.34	USD 9,542,151.67	USD 11,892,008.59	USD 14,152,168.87	USD 16,188,921.27	USD 17,945,450.49

Flujo de Efectivo Presupuesto Inicial Año 2018

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Caja Inicial	USD -	USD 2,173,765.94	USD 4,530,553.19	USD 6,827,620.54	USD 9,170,506.75	USD 11,419,712.57	USD 13,405,510.47	USD 15,346,590.36	USD 17,439,120.92	USD 19,547,169.03	USD 21,697,907.89	USD 23,940,520.68
Ventas de contado	USD 207,282.50	USD 151,330.00	USD 174,982.50	USD 145,922.50	USD 133,015.00	USD 150,355.00	USD 187,957.50	USD 168,170.00	USD 168,033.02	USD 172,548.35	USD 176,053.92	USD 180,467.76
Ventas a Credito a 3 meses	USD 663,711.17	USD 708,715.83	USD 679,120.17	USD 675,887.00	USD 598,164.33	USD 574,965.33	USD 543,770.50	USD 597,014.83	USD 641,544.50	USD 663,936.65	USD 644,418.40	USD 654,404.70
Ventas a Credito a 6 meses	USD 565,472.00	USD 560,850.67	USD 560,005.33	USD 564,041.33	USD 550,265.33	USD 528,036.00	USD 513,540.00	USD 503,233.33	USD 512,214.67	USD 508,508.27	USD 522,708.73	USD 545,662.82
Ventas a Credito a 12 meses	USD 2,036,896.25	USD 2,061,703.75	USD 2,061,461.25	USD 2,098,076.25	USD 2,083,868.75	USD 2,061,478.75	USD 2,023,147.50	USD 1,995,157.50	USD 2,010,412.50	USD 2,011,030.52	USD 2,011,826.37	USD 2,013,185.29
Otros Ingresos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
TOTAL INGRESOS	**USD 3,473,361.92**	**USD 5,656,366.19**	**USD 8,006,122.44**	**USD 10,311,547.62**	**USD 12,535,820.17**	**USD 14,734,547.65**	**USD 16,673,925.97**	**USD 18,610,166.02**	**USD 20,771,325.60**	**USD 22,903,192.82**	**USD 25,052,915.30**	**USD 27,334,241.24**
EGRESOS												
ADECUACIONES	USD 2,601.58	USD 2,568.20	USD 2,568.20	USD 2,701.71	USD 4,237.09	USD 2,568.20	USD 2,568.20	USD 2,568.20	USD 2,568.20	USD 2,534.82	USD 2,534.82	USD 2,534.82
AFILIACIONES Y CONTRIBUCIONES	USD 10,168.80	USD 10,324.17	USD 10,324.17	USD 10,275.23	USD 10,275.23	USD 10,275.23	USD 10,575.07	USD 10,575.07	USD 10,575.07	USD 10,575.07	USD 10,575.07	USD 10,575.07
ARRENDAMIENTOS	USD 113,472.73	USD 111,470.80	USD 111,470.80	USD 113,072.94	USD 111,470.80	USD 111,470.80	USD 118,146.37	USD 111,470.80	USD 126,490.83	USD 126,490.83	USD 111,470.80	USD 111,470.80
DIVERSOS	USD 55,122.29	USD 61,772.16	USD 55,071.56	USD 68,416.49	USD 53,299.69	USD 62,748.73	USD 55,339.91	USD 63,327.16	USD 54,637.64	USD 62,708.88	USD 53,733.77	USD 63,367.30
GASTOS BANCARIOS Y COMISIONES	USD 97,778.12	USD 84,375.88	USD 89,211.09	USD 85,373.75	USD 88,937.01	USD 91,886.13	USD 94,567.76	USD 92,002.69	USD 82,238.19	USD 66,455.87	USD 59,654.34	USD 58,450.83
GASTOS DE PERSONAL	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 395,417.08	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 323,456.02	USD 395,417.08
GASTOS DE VENTAS	USD 569,186.31	USD 403,965.06	USD 453,923.55	USD 394,915.32	USD 409,107.00	USD 518,596.46	USD 573,274.28	USD 437,002.21	USD 454,570.21	USD 487,936.08	USD 429,503.86	USD 441,687.74
GASTOS DE VIAJE	USD 22,288.72	USD 24,565.29	USD 24,426.90	USD 33,162.02	USD 13,584.85	USD 21,201.27	USD 15,757.01	USD 19,138.52	USD 29,221.96	USD 17,847.53	USD 13,295.86	USD 4,362.48
GASTOS LEGALES	USD 33.38	USD 66.76	USD 431.91	USD 441.27	USD 62.47	USD 66.76	USD 2,670.23	USD 66.76	USD -	USD -	USD -	USD 66.76
HONORARIOS	USD 84.68	USD 84.68	USD 2,976.93	USD 84.68	USD 84.68	USD 1,252.90	USD 2,976.93	USD 2,254.24	USD 84.68	USD 84.68	USD 84.68	USD 84.68
IMPUESTOS	USD 1,958.09	USD 4,360.86	USD 943.16	USD -	USD 1,533.35	USD 7,865.11	USD 6,211.34	USD 5,989.16	USD 7,196.53	USD 8,351.68	USD 9,912.75	USD 7,312.56
MANTENIMIENTOS	USD 11,661.27	USD 11,594.51	USD 5,486.37	USD 4,651.92	USD 3,984.37	USD 5,071.48	USD 3,984.37	USD 3,717.35	USD 5,791.44	USD 3,750.72	USD 3,884.23	USD 3,550.46
PUBLICIDAD	USD 42,563.96	USD 39,543.26	USD 48,251.54	USD 55,628.04	USD 44,112.69	USD 53,293.26	USD 69,301.27	USD 52,151.74	USD 79,820.30	USD 46,502.54	USD 46,782.92	USD 50,856.68
SEGUROS	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59	USD 1,787.59
SERVICIOS	USD 47,432.45	USD 45,877.76	USD 48,172.10	USD 47,073.89	USD 50,174.77	USD 45,535.17	USD 46,719.25	USD 45,537.59	USD 45,717.91	USD 46,802.62	USD 45,717.91	USD 45,537.59
TOTAL EGRESOS	**USD 1,299,595.98**	**USD 1,125,813.00**	**USD 1,178,501.90**	**USD 1,141,040.87**	**USD 1,116,107.60**	**USD 1,329,037.18**	**USD 1,327,335.61**	**USD 1,171,045.10**	**USD 1,224,156.57**	**USD 1,205,284.93**	**USD 1,112,394.63**	**USD 1,197,062.45**
SALDO NETO EN CAJA	USD 2,173,765.94	USD 4,530,553.19	USD 6,827,620.54	USD 9,170,506.75	USD 11,419,712.57	USD 13,405,510.47	USD 15,346,590.36	USD 17,439,120.92	USD 19,547,169.03	USD 21,697,907.89	USD 23,940,520.68	USD 26,137,178.79

Flujo de Efectivo Ejecutado Año 2018

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
Caja Inicial	USD -	USD 2,439,347.51	USD 4,628,385.44	USD 7,122,213.34	USD 9,542,151.67	USD 11,892,008.59	USD 14,152,168.87	USD 16,188,921.27
Ventas de contado	USD 103,641.25	USD 75,665.00	USD 87,491.25	USD 72,961.25	USD 66,507.50	USD 75,177.50	USD 93,978.75	USD 84,085.00
Ventas a Credito a 3 meses	USD 436,652.08	USD 466,260.42	USD 446,789.58	USD 444,662.50	USD 393,529.17	USD 378,266.67	USD 357,743.75	USD 392,772.92
Ventas a Credito a 6 meses	USD 706,840.00	USD 701,063.33	USD 700,006.67	USD 705,051.67	USD 687,831.67	USD 660,045.00	USD 641,925.00	USD 629,041.67
Ventas a Credito a 12 meses	USD 2,206,637.60	USD 2,233,512.40	USD 2,233,249.69	USD 2,272,915.94	USD 2,257,524.48	USD 2,233,268.65	USD 2,191,743.13	USD 2,161,420.63
Otros Ingresos	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
TOTAL INGRESOS	**USD 3,453,770.94**	**USD 5,915,848.66**	**USD 8,095,922.63**	**USD 10,617,804.69**	**USD 12,947,544.49**	**USD 15,238,766.40**	**USD 17,437,559.50**	**USD 19,456,241.48**
EGRESOS								
ADECUACIONES	USD -	USD -	USD 163.83	USD 59.17	USD -	USD -	USD -	USD -
AFILIACIONES Y CONTRIBUCIONES	USD 10,871.75	USD 7,658.98	USD 7,992.20	USD 6,986.58	USD 7,451.20	USD 6,147.01	USD 5,551.12	USD 6,577.81
ARRENDAMIENTOS	USD 56,428.68	USD 146,488.30	USD 85,781.26	USD 86,884.41	USD 104,118.04	USD 97,722.96	USD 123,472.55	USD 65,386.66
DIVERSOS	USD 19,936.87	USD 30,797.20	USD 19,595.62	USD 34,440.10	USD 24,613.92	USD 17,915.95	USD 33,491.50	USD 25,813.57
GASTOS BANCARIOS Y COMISIONES	USD 101,914.81	USD 72,438.84	USD 64,883.70	USD 77,036.56	USD 101,490.04	USD 78,621.87	USD 85,316.63	USD 84,109.42
GASTOS DE PERSONAL	USD 264,843.84	USD 287,611.62	USD 289,092.45	USD 293,332.51	USD 303,185.00	USD 304,118.15	USD 393,674.34	USD 365,034.08
GASTOS DE VENTAS	USD 423,381.80	USD 573,405.26	USD 357,976.54	USD 382,889.69	USD 354,668.63	USD 318,069.44	USD 379,901.11	USD 739,223.65
GASTOS DE VIAJE	USD 8,382.74	USD 7,794.06	USD 9,377.88	USD 12,939.06	USD 7,938.99	USD 11,897.76	USD 14,753.79	USD 20,700.55
GASTOS LEGALES	USD 321.49	USD 766.04	USD 548.51	USD -	USD -	USD 650.28	USD 7,434.43	USD 100.18
HONORARIOS	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -	USD 252.55	USD -	USD 6,292.74
IMPUESTOS	USD 49,084.97	USD 52,989.34	USD 58,211.65	USD 51,799.22	USD 62,764.80	USD 94,230.78	USD 62,319.91	USD 12,540.77
MANTENIMIENTOS	USD 171.75	USD 2,676.99	USD 511.95	USD 3,048.69	USD 1,121.24	USD 771.60	USD 2,073.12	USD 19,681.00
PUBLICIDAD	USD 50,648.65	USD 48,629.68	USD 37,048.06	USD 84,518.05	USD 51,819.48	USD 77,609.54	USD 112,670.78	USD 109,484.62
SEGUROS	USD -	USD 488.05	USD 325.81	USD 459.78	USD 180.92	USD -	USD 1,301.46	USD 2,954.26
SERVICIOS	USD 28,436.10	USD 55,718.87	USD 42,199.86	USD 41,259.20	USD 36,183.64	USD 78,589.63	USD 26,677.48	USD 52,891.68
TOTAL EGRESOS	**USD 1,014,423.43**	**USD 1,287,463.21**	**USD 973,709.29**	**USD 1,075,653.02**	**USD 1,055,535.90**	**USD 1,086,597.52**	**USD 1,248,638.23**	**USD 1,510,790.99**
SALDO NETO EN CAJA	USD 2,439,347.51	USD 4,628,385.44	USD 7,122,213.34	USD 9,542,151.67	USD 11,892,008.59	USD 14,152,168.87	USD 16,188,921.27	USD 17,945,450.49

3.3.2.4 Punto de Equilibrio

Al realizar los respectivos cálculos de punto de equilibrio para los escenarios del presupuesto inicial vs el presupuesto propuesto para el periodo comprendido entre Enero y Diciembre del año 2018, se pudo identificar que la variación entre ambos valores corresponde al 2.25% equivalente a USD 139.241.

Tabla 5. Punto de Equilibrio

Punto de Equilibro: Costos Fijos / 1-(Costo Variable Total / Ventas Totales)

VARIABLE	PRESUPUESTO (Ene-Dic)	
	INICIAL	PROPUESTO
Costos Fijos	USD 4.750.505,75	USD 4.794.634,11
Costos Variables	USD 9.712.275,28	USD 10.213.011,83
Ventas Totales	USD 42.408.179,93	USD 42.002.103,00

Ene - Dic

PE INICIAL:	PE PROPUESTO:
USD 4.750.505,75	USD 4.794.634,11
1-(9712275.28/42408179.93)	1-(10213011.83/42002103)
USD 4.750.505,75	USD 4.794.634,11
1-0.23	1-0.24
4750505,75	USD 4.794.634,11
0,77	0,76
USD 6.169.488	**USD 6.308.729**

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior nos muestra que para el escenario propuesto presenta mayor esfuerzo alcanzar el punto de equilibrio, esto debido a la baja en las ventas e incremento de gastos en comparación con el presupuesto inicial.

Cuando se realiza el mismo ejercicio con el escenario del presupuesto inicial, propuesto y ejecutado de Enero a Agosto del año 2018, se puede observar que las cifras que más se aproximan al punto de equilibrio real fue el escenario propuesto, con una mínima diferencia de USD 50.064 equivalente al 1,16%; mientras que el punto de equilibrio del presupuesto inicial vs la ejecución presenta una diferencia de USD 216.572 equivalente al 5.05%. Sin embargo, éste análisis se basa solo en el valor de las ventas que debe alcanzar la unidad de fidelización para ser eficiente en la cobertura de costos y gastos.

Tabla 6. Punto de Equilibrio comparativo

VARIABLE	PRESUPUESTO		
	INICIAL	PROPUESTO	EJECUTADO
Costos Fijos	USD 3.131.884,69	USD 3.175.418,55	USD 3.127.287,47
Costos Variables	USD 6.579.750,98	USD 6.763.204,95	USD 6.141.069,23
Ventas Totales	USD 28.013.284,00	USD 27.356.047,00	USD 26.695.250,00

Ene - Ago

	PE INICIAL:	PE PROPUESTO:	PE EJECUTADO:
	USD 3.131.884,69 / 1-(6579750.98/28013284)	USD 3.175.418,55 / 1-(6763204.95/27356047)	USD 3.127.287,47 / 1-(6141069.23/26695250)
	USD 3.131.884,69 / 1-0.23	USD 3.175.418,55 / 1-0.25	USD 3.127.287,47 / 1-0.23
	USD 3.131.884,69 / 0,77	USD 3.175.418,55 / 0,75	USD 3.127.287,47 / 0,73
	USD 4.067.383	USD 4.233.891	USD 4.283.955
% Sobre Ventas	14,52%	15,48%	16,05%

Fuente: Elaboración propia

Al hacer una evaluación más objetiva de estos resultados podemos notar que la ejecución real presenta un mayor esfuerzo para alcanzar el punto de equilibrio, con un porcentaje del 16,05% frente a las ventas, mientras que el presupuesto inicial presenta un 14,52% y el presupuesto propuesto el 15,48% en comparación a la misma variable de acuerdo al resumen presentado en la tabla 6.

3.3.2.5 Margen Neto de Utilidad

El análisis del margen neto de utilidad en los escenarios de presupuesto inicial y propuesto para los meses de Enero a Diciembre, nos permite identificar que la compañía tiene proyecciones de generar márgenes de utilidad muy favorables con porcentajes superiores al 60%, pronosticando destinar menos del 40% en la cobertura de costos y gastos de operación.

Los resultados obtenidos se detallan en la tabla 7.

Tabla 7. Margen Neto de Utilidad

VARIABLE	INICIAL	PROPUESTO
Ventas Totales	USD 42.408.179,93	USD 41.127.430,96
Costos Fijos	USD 4.750.505,75	USD 4.794.634,11
Costos Variables	USD 9.712.275,28	USD 10.213.011,83
Utilidad Bruta	USD 27.945.398,90	USD 26.119.785,02
%	65,90%	63,51%

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior muestra que esta unidad de fidelización es altamente competitiva y rentable, convirtiéndose en una empresa atractiva para los inversionistas actuales y para los que se proyectan hacer parte de ella.

Con respecto al mismo análisis comparativo relacionado en la tabla 8 para los meses de Enero a Agosto incluyendo las cifras ejecutadas, se pudo concluir que el porcentaje del margen de utilidad fue próximo a la proyección del presupuesto inicial.

Tabla 8. Margen Neto de Utilidad comparativo

VARIABLE	INICIAL	PROPUESTO	EJECUTADO
Ventas Totales	USD 28.013.284,00	USD 27.356.047,00	USD 26.695.250,00
Costos Fijos	USD 3.131.884,69	USD 3.175.418,55	USD 3.127.287,47
Costos Variables	USD 6.579.750,98	USD 6.763.204,95	USD 6.141.069,23
Utilidad Bruta	USD 18.301.648,33	USD 17.417.423,50	USD 17.426.893,30
%	65,33%	63,67%	65,28%

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, la Junta Directiva de la compañía mide su utilidad en términos de cifras reales expresada en millones de dólares, la cual al compararse con el presupuesto propuesto y a pesar de tener sobrestimaciones en las ventas (que a su vez incrementan las cifras proyectadas para los costos variables), es la que presenta mayor cercanía con la ejecución del año.

3.3.2.6 EBITDA: Ganancias antes de Interés, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones.

Para concluir el análisis de las cifras de esta compañía, quisimos evaluar el impacto que generan los gastos de Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones de la unidad; es decir, evaluar el EBITDA de la unidad de fidelización, indicador que nos muestra los siguientes resultados en la tabla 9 para el presupuesto inicial y propuesto de Enero a Diciembre/18.

Tabla 9. EBITDA

VARIABLE	INICIAL	PROPUESTO
Ventas Totales	USD 42.408.179,93	USD 41.127.430,96
Costos Fijos	USD 4.750.505,75	USD 4.794.634,11
Costos Variables	USD 9.712.275,28	USD 10.213.011,83
Impuestos	USD 61.634,58	USD 62.405,27
Depreciaciones	USD 16.967,21	USD 17.179,37
Amortizaciones	USD 17.770,43	USD 17.992,64
EBITDA	USD 28.041.771,12	USD 26.217.362,30
	66,12%	63,75%

Fuente: Elaboración propia

El incremento que se genera en el resultado del EBITDA vs el margen neto de utilidad es proporcional en cifras en ambos escenarios; esto teniendo en cuenta que los rubros de impuestos, depreciaciones y amortizaciones son calculados por áreas transversales; es decir que los dos presupuestos proyectaron los mismos valores en pesos y su única variación fue la tasa de cambio aplicada para la conversión a dólares.

En cuanto a la comparación de las cifras proyectadas y ejecutadas para los meses de Enero a Agosto relacionadas en la tabla 10, se puede determinar que el porcentaje del EBITDA es mayor en comparación con el margen neto de utilidad, debido a una ejecución superior en los gastos proyectados de impuestos.

Tabla 10. EBITDA comparativo

VARIABLE	INICIAL	PROPUESTO	EJECUTADO
Ventas Totales	USD 28.013.284,00	USD 27.356.047,00	USD 26.695.250,00
Costos Fijos	USD 3.131.884,69	USD 3.175.418,55	USD 3.127.287,47
Costos Variables	USD 6.579.750,98	USD 6.763.204,95	USD 6.141.069,23
Impuestos	USD 28.861,07	USD 29.221,96	USD 127.265,31
Depreciaciones	USD 11.311,47	USD 11.452,91	USD 306.558,54
Amortizaciones	USD 11.846,95	USD 11.995,09	USD 28.697,85
EBITDA	USD 18.353.667,82	USD 17.470.093,46	USD 17.889.415,00
	65,52%	63,86%	67,01%

Fuente: Elaboración propia

Además de mostrar el resultado positivo de la gestión del año, también queremos resaltar la afectación que la sobre ejecución de impuestos generó a la caja de la compañía, con erogaciones superiores a USD 98.000 vs los valores presupuestados.

Capítulo 4

Conclusiones y Recomendaciones

Con el desarrollo de nuestro trabajo pudimos conocer aún más sobre el mundo de la Hotelería y Turismo, su impacto en el mercado no sólo en el nacional sino en el internacional, el crecimiento que ha tenido la industria de la mano con los avances tecnológicos en especial el internet y el impacto que tiene éste en las ventas. Es impresionante como puede determinar la imagen y el volumen de ventas para una organización los comentarios de las personas en la web, sus reseñas y calificaciones, sus avances tecnológicos y deseos de estar a la vanguardia.

La compañía objeto de investigación pertenece a esta macro industria del Turismo que, con el pasar del tiempo, va desplazando en números a mercados legendarios que no han tenido tanta transformación. Adicional a ello, el aporte que le da el Turismo a otros mercados de manera directa e indirecta lo hace cada vez más atractivo para los inversionistas y futuristas que ven a esta "gema económica" en una fuente de ingresos rentable.

Si bien es cierto que con el pasar de los días, cada vez más personas tienen acceso a internet, sus herramientas y las apps, se hace más indispensable las actualizaciones tecnológicas para las empresas que ofrecen servicios para el turismo como los hoteles. La inversión en este tipo de "insumos" marca la diferencia frente a aquellos que se quedan en las líneas tradicionales de ventas.

Es allí donde entra a formar parte el presupuesto de una compañía, en el cual se proyectan los ingresos y gastos producto de los datos históricos, nuevas metas a alcanzar, nuevos mercados, en fin la ruta para obtener los objetivos organizacionales. Es por ello, que es vital darle la importancia a esta herramienta financiera que, a pesar de no ser de aplicación reglamentaria,

brinda instrumentos y visión a los actores principales de una organización para la toma de decisiones.

No sólo para las compañías hoteleras, sino para todas aquellas que deseen tener claro su rumbo y la ruta a seguir para alcanzarlo, numéricamente hablando y de allí en adelante para tomar planes de acción; el presupuesto es más que una relación de cifras con incrementos de inflación como le ocurre a la compañía objeto de estudio.

En este trabajo se intenta establecer parámetros aplicados a la empresa que permitan proyectar las cifras conforme a las variables aplicables a ella misma. Así mismo determinar las estrategias que contrarresten las amenazas y debilidades detectadas, y lograr un proceso más estructurado a como se lleva actualmente.

Con la elaboración del presente trabajo y basándonos en las actividades realizadas en lo referente al presupuesto de la compañía hotelera seleccionada, llegamos a las siguientes conclusiones:

1. La tasa de inflación es un factor determinante en la proyección de un presupuesto; sin embargo, no tener la consideración de otros factores influyentes internos y externos puede alterar drásticamente los resultados de la compañía, llevándola a mostrar desviaciones considerables frente a las cifras ejecutadas.

2. El proceso presupuestal de una compañía es fundamental para encaminar a las áreas en los resultados esperados; sin embargo, este proceso debe ser planeado y organizado con antelación, estableciendo los criterios o factores de cálculo para la pronosticación apropiada de las cifras.

3. La definición de las áreas responsables de la pronosticación de cada rubro es de vital importancia, evitando así subestimar o sobreestimar las cifras con una doble pronosticación o en el peor de los casos con una omisión de un ingreso o erogación de la compañía.

4. El área responsable de liderar el proceso presupuestal, debe acompañar a cada una de las áreas en la proyección de sus cifras, buscando tener pleno conocimiento y justificación de las cifras para poder transmitirlas a la Junta Directiva.

5. En la elaboración presupuestal es importante generar documentos u herramientas de apoyo como cronogramas, instructivos, políticas, u otros; que permitan facilitar la labor del participante activo del proceso.

Así mismo, pudimos identificar que la compañía objeto de investigación puede trabajar en mejorar algunos de sus procesos, con el fin de optimizar las tareas y maximizar sus utilidades. Nuestras recomendaciones para cumplir tales metas son:

1. Diseñar un instructivo o guía de elaboración presupuestal: El objetivo de este documento es dar claridad acerca de las premias, responsables y tiempos para llevar a cabo la pronosticación de los diferentes rubros; además de incluir generalidades como el uso de las plantillas diseñadas por el área de planeación, que permiten facilitar el proceso a las personas encargadas designadas de cada área.

2. Elaboración e implementación de política de crédito y cartera: En la actualidad la compañía cuenta con unas generalidades para el otorgamiento de crédito; sin embargo, dichos lineamientos fueron diseñados con la operación del negocio de 5 años atrás; que permitían

establecer que el recaudo de cartera se daba de acuerdo a los siguientes porcentajes sobre las ventas:

- Ventas de Contado: 5%
- Crédito 3 Meses: 19%
- Crédito 6 Meses: 16%
- Crédito 12 Meses: 60%

Con la proyección de ventas previstas para el año 2018; fue necesario replantear estos lineamientos, basándonos en las estadísticas de los últimos 2 años que establecen que el recaudo de cartera se comporta de la siguiente manera:

- Ventas de Contado: 3%
- Crédito 3 Meses: 15%
- Crédito 6 Meses: 19%
- Crédito 12 Meses: 63%

Encontrando así una diferencia considerable en cada plazo, que a su vez conlleva a distorsiones en el flujo de caja de la compañía y a las proyecciones de recaudo.

La política de crédito y cartera propuesta incluye una segmentación de ventas que incorpora de acuerdo al valor del plan escogido, la forma de pago permitida por la compañía; generando así un recaudo inmediato de los planes con un valor inferior o igual a $1.000.000 y otorgando crédito condicionado a los planes con valores superiores $1.000.001.

3. Diseño política de Inversión: Con la proyección del flujo de caja de los tres escenarios (Inicial, real y propuesto), y al evaluar los altos excedentes de dinero que genera esta

unidad de negocio; quisimos proponer una política de inversión la cual busca maximizar los ingresos y aprovechar el costo de oportunidad a través de rendimientos financieros generados con inversiones en CTD´s; y el crecimiento de la compañía con la financiación de proyectos de inversión en infraestructura con el propósito de ampliar el portafolio de hoteles ofrecidos por esta cadena.

Si esta compañía decidiera poner en marcha la política de inversión propuesta; solo por concepto de ingresos financieros por inversiones en CDT´s tomando como referencia los ingresos del flujo de caja proyectado con el escenario propuesto, y la tasa de interés ofrecida por el banco Colpatria de 4.5% EA; se generarían un total de USD 167.396 después de retención en la fuente por el periodo comprendido entre Septiembre y Diciembre del 2018, con intereses pagaderos entre el mismo periodo del año 2019.

Referencias Bibliográficas

Burbano, J. E., (2005) Generalidades del presupuesto empresarial en la gerencia estratégica. En Burbano, J. E *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos.* (pp. 1-28). Tercera edición. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Wheelen, T. y Hunger, J., (2007) Introducción a la administración estratégica y política de negocios. En Wheelen, T. y Hunger, J. *Administración estratégica y política de negocios.* (pp. 1-55). Décima edición. México. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V.

Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (1997) *Metodología de la Investigación.* México. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Clarke, P., 2015 Diciembre, *Infografía: Cómo están afectando las revisiones en línea a la industria hotelera.* Recuperado de: https://www.travelpulse.com/news/hotels-and-resorts/infographic-how-online-reviews-are-impacting-the-hotel-industry.html).

Corporación Colombia Digital, 2017, Marzo, *Tendencias en la industria hotelera*. Recuperado de: https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/9607-tendencias-en-la-industria-hotelera.html).

Burbano, J. E., (2005) Metodología para la elaboración del presupuesto. En Burbano, J. E *Presupuestos: Enfoque de gestión, planeación y control de recursos.* (pp. 37-77). Tercera edición. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill Interamericana S.A.

Una docena de nuevos hoteles se estrenará en medio de la desaceleración. (2017, 10 de Diciembre). Revista Dinero. Recuperado de: https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-esta-la-industria-hotelera-en-colombia-con-respecto-a-la-economia/251036

Continental Blue Doors culpa a exalcaldes Samuel Moreno y Gustavo Petro de su crisis financiera (2017, 18 de Octubre). Revista Dinero. Recuperado de: https://www.dinero.com/empresas/articulo/continental-blue-doors-a-reorganizacion/251343

R.R. (2017, 22 de Octubre) *Hotel Continental a reorganización empresarial por crisis financiera* Revista Reportur. Recuperado de: https://www.reportur.com/colombia/2017/10/22/hotel-continental-a-reorganizacion-empresarial-por-crisis-financiera/

Urrea, F. (2015, 25 de Julio) *Transhotel: porqué quebró una empresa que estaba en la cima.* Revista Reportur. Recuperado de: https://www.reportur.com/argentina/2015/07/25/transhotel-por-que-quebro-una-empresa-que-estaba-en-la-cima/

UNTWO. 2018, Junio *World Tourism Barometer* Recuperado de: http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom18_03_june_excerpt.pdf

Mincomercio. 2016. *Plan Sectorial de Turismo.* Recuperado de: https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_3.PDF

Vargas, A., (2018, 3 de Abril). *La planta hotelera mundial ha crecido un 18% en 10 años*. Recuperado de: https://www.hosteltur.com/127394_planta-hotelera-mundial-ha- crecido-18-diez-anos.html

Ventas de viajes digitales en todo el mundo desde 2014 hasta 2020. s.f. Recuperado de: https://www.statista.com/statistics/499694/forecast-of-online-travel-sales-worldwide/

Mercado de viajes en línea: estadísticas y hechos. s.f. Recuperado de: https://www.statista.com/topics/2704/online-travel-market/

Escribano, D. (2018 Febrero) *La evolución de la tecnología en los hoteles.* Recuperado de: https://www.skyscanner.es/noticias/hoteles/la-evolucion-de-la-tecnologia-en-los-hoteles

Taylor, M. (2018 Agosto) *2017 fue otro año record en la industria de viajes.* Recuperado de: https://www.travelpulse.com/news/features/2017-was-another-record-year-in-the-travel-industry.html

World Economic Forum, 2017. *The Travel and Tourism Competitiveness Report 2017* Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf

Cloudbeds (2018) *Tendencias en la Industria Hotelera* Recuperado de: https://www.cloudbeds.com/es/trends/

Cajal, M (2018, 05 de Junio). *40 estadísticas de Turismo y viajes que te harán repensar tu marketing + de lo que crees* [Web log post]. Recuperado de: https://www.mabelcajal.com/2018/06/estadisticas-turismo-viajes-plan-de-marketing.html/

Canzonierie, Francesco (2014, 7 de Octubre) *Porque los clientes prefieren reservar con las OTAS.* TecnoHotel Recuperado de: https://www.tecnohotelnews.com/2014/10/por-que-los-clientes-prefieren-reservar-con-las-otas/

The Ostelea School of Tourism & Hospitality (2018, 09 de Enero) *10 Tendencias de Marketing hotelero en 2018* [Web log post] Recuperado de: https://www.ostelea.com/es/actualidad/blog-turismo/10-tendencias-del-marketing-hotelero-2018

García, L. (2018, 23 de Febrero) *Tendencias hoteles en 2018* Recuperado de: https://www.aprendedeturismo.org/tendencias-hoteles-2018/

Statista (2018, Enero) *En los últimos 12 meses, ¿Cuál de las éstas tecnologías o servicios de Internet ha utilizado para ayudarlo a planificar su viaje de placer?* Recuperado de: https://www.statista.com/statistics/185454/technology-used-to-plan-leisure- travel-in-the-us-2011/

Statista *s.f. Industria global de viajes y turismo-Estadísticas y hechos* Recuperado de: https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/

Presupuesto Ciudadano 2018 (s.f). Recuperado de: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-065733%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Anteproyecto Presupuesto General de la Nación 2019 (Abril, 2018). Recuperado de: http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FP_MHCP_WCC-102091%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Planeación financiera: un camino al éxito (2008, Abril 22). Recuperado de: Phttp://www.portafolio.co/economia/finanzas/planeacion-financiera-camino-exito-257480

Presupuestos de las compañías en 2018 se harían con dólar a $3.089 según expertos (2017, Septiembre 05). La Republica. https://www.larepublica.co/finanzas/presupuestos-de-las-companias-en-2018-se-harian-con-dolar-a-3089-segun-expertos-2544171

Hoteles (s.f). Recuperado de: https://turismo.org/hoteles/

Fontur Naturaleza Juridica.(s.f), Recuperado de: http://fontur.com.co/corporativo/naturaleza-juridica/9

Revieros, Manuel (1981). Algunos Aspectos Históricos de la Hotelería en Colombia. Recuperado de:https://www.sogeocol.edu.co/documentos/alg_asp_hist_hote.pdf

Naturaleza, Cultura y Desarrollo Endógeno: Un nuevo paradigma del del turismo sotenible. (s.f). Recuperado de: http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1377/turismo-actualidad.html

Acerenza, Miguel (2006, Septiembre). Conceptualización, origen y evolución del turismo. Recuprado de: https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/11/Conceptualizaci%C3%B3n-origen-y-evoluci%C3%B3n-del-turismo-de-Miguel-Acerenza-PDF.pdf

Escuela universitaria de turismo (s.f). Recuperado de: https://pdfs.semanticscholar.org/f6aa/680fb4fc328f090d28109098402494e3ccab.pdf

Plan de Negocio para el Hotel Mar y Tierra (s.f).Recuperado de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo4.pdf

Sarmiento, Kilian, Planeación Financiera Hotel Dann Carlton (2014). Recuperado de: http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00001451.pdf

Reportur (2015,Julio 25), Transhotel: por qué quebró una empresa que estaba en la cima. Recuperado de: https://www.reportur.com/argentina/2015/07/25/transhotel-por-que-quebro-una-empresa-que-estaba-en-la-cima/

Reportur (2017,Octubre 22), Hotel Continental a reorganización empresarial por crisis financiera. Recuperado de: https://www.reportur.com/colombia/2017/10/22/hotel-continental-a-reorganizacion-empresarial-por-crisis-financiera/

Banco de la República, Tasas de empleo y desempleo. Recuperado de: http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-y-desempleo