

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia**
Vigilada Mineducación

RIUCaC

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERO
BOGOTÁ D.C.**

LICENCIA CREATIVE COMMONS: Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

AÑO DE ELABORACIÓN: 2018

TÍTULO: Diseño de una propuesta de presupuesto para una multinacional hotelera

AUTOR (ES):

Fagua Cruz Angie Marisol y Murcia Cristancho Elizabeth

DIRECTOR(ES)/ASESOR(ES):

Segovia Adriana

MODALIDAD:

Trabajo de grado

PÁGINAS: **TABLAS:** **ILUSTRACIONES:** **FIGURAS:** **ANEXOS:**

CONTENIDO:

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

1. INFORMACIÓN GENERAL

2. LA HOTELERÍA EN COLOMBIA Y EN EL MUNDO Y EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA LAS COMPAÑÍAS

3. DISEÑO DE PRESUPUESTO PARA UNA MULTINACIONAL HOTELERA EN EL MARCO DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA FINANCIERA

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN - RAE -



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

DESCRIPCIÓN:

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.

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.

Quantitativo 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.

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

PALABRAS CLAVE:

PRESUPUESTO, VENTAS, PROYECCIÓN, GASTOS, LINEAMIENTOS, FACTORES, FLUJO DE CAJA, RENTABILIDAD

CONCLUSIONES:

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

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

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 transmitir las 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 Colpatría 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.

FUENTES:

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-impres/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-hoteleramundial-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/>

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

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:
<http://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/>

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia
Vigilada Mineducación

RIUCaC

Fontur Naturaleza Jurídica.(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 sostenible. (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. Recuperado 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/capitulo_4.pdf

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

**RESUMEN ANALÍTICO EN EDUCACIÓN
- RAE -**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
de Colombia**
Vigilada Mineducación

RIUCaC

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>

LISTA DE ANEXOS:

- Formato de encuesta y tabulacion
- Budget 2017 Gastos inicial
- Budget 2017 Gastos propuestos
- Cronograma proceso presupuestal año 2018
- Guía de elaboración presupuestal
- Plantilla de presupuesto ingresos 2018
- Políticas de crédito y cartera
- Política de inversión
- Proyección ventas
- Proyección de presupuestos y flujo de caja