



**Determinación de lineamientos para una planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga.**

Proyecto de Investigación

Diego Armando Dulcey Angarita  
1098638951  
Yudy Andrea Orduz González  
1098803429  
Daniela rojas rueda  
10988154016

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad de Ciencias Socioeconómicas y Empresariales**  
**Contaduría Pública**  
**Bucaramanga, 14,09,2022**



**Determinación de lineamientos para una planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga.**

Proyecto de Investigación

Diego Armando Dulcey Angarita

1098638951

Yudy Andrea Orduz González

1098803429

Daniela rojas rueda

10988154016

**Trabajo de Grado para optar al título de  
Contador publico**

**DIRECTOR**

Msc, Álvaro López Carvajal

Grupo de Investigación: **SERCONT**

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER**  
**Facultad De Ciencias Socioeconómicas Y Empresariales**  
**Contaduría Publica**  
**Bucaramanga, 14,09,2022**

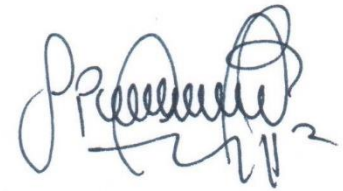
Nota de Aceptación

APROBADO

\_\_\_\_\_  
\_Acta 037 de octubre 12 de 2022\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_Evaluador: Liliana Acevedo\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_Director: Álvaro López Carvajal\_\_\_\_\_



\_\_\_\_\_  
Firma del Evaluador



\_\_\_\_\_  
Firma del director

## DEDICATORIA

El presente proyecto investigativo lo dedicamos principalmente a Dios, a nuestros padres los cuales ha sido un pilar fundamental en nuestras vidas, que los amamos con todo el corazón y este proyecto lo hemos hecho por y para ustedes.

A todas las personas que nos guiaron con cada uno de sus aportes los cuales nos sirvieron como aprendizaje y nos dieron fuerza para seguir y cumplir con nuestras metas.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las unidades tecnológicas de Santander, a nuestros directivos y profesores por la orientación y conocimientos compartidos con nosotros. principalmente agradecemos a nuestro director de proyecto Álvaro López Carvajal que, con su experiencia y sus consejos, enseñanzas y sobre todo por su amistad brindada nos guio para poder culminar con nuestro proyecto.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3. OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
1.3.1. OBJETIVO GENERAL .....	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>1.4. ESTADO DEL ARTE.....</b>	<b>19</b>
<b>2. MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
2.1.1. TEORÍA DE LAS FINANZAS .....	21
2.1.2. PLANEACIÓN FINANCIERA .....	21
2.1.3. EL VALOR AGREGADO EN LAS EMPRESAS .....	21
2.1.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FINANZAS EN UN HOTEL.....	22
2.1.5. MODELOS DE PLANEACIÓN FINANCIERA PARA UN HOTEL.....	22
<b>2.2. MARCO CONCEPTUAL .....</b>	<b>23</b>
2.2.1. LOS PRÉSTAMOS BANCARIOS .....	23
2.2.2. EL CROWDFUNDING PARA HOTELES .....	23
2.2.3. LOS FONDOS DE CAPITAL PRIVADO PARA UN HOTEL .....	24
2.2.4. FINANZAS PARA EMPRESAS HOTELERAS.....	24
2.2.5. INDICADORES FINANCIEROS DE EMPRESAS HOTELERAS .....	25

2.2.6.	CAPITAL SEMILLA. ....	25
2.2.7.	EL VENTURE CAPITAL. ....	25
<b>3.</b>	<b><u>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u></b> .....	<b>26</b>
<b>4.</b>	<b><u>DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO</u></b> .....	<b>27</b>
<b>5.</b>	<b><u>RESULTADOS</u></b> .....	<b>28</b>
<b>5.1.</b>	<b><i>OBSERVAR EL DESARROLLO DEL SECTOR HOTELERO POR MEDIO DE UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA QUE PERMITA LA IDENTIFICACIÓN DE LINEAMIENTOS QUE CONLLEVEN A REALIZAR UNA PLANEACIÓN FINANCIERA CON VALORES AGREGADOS.</i></b> .....	<b>28</b>
5.1.1.	DESARROLLO ECONÓMICO DEL SECTOR HOTELERO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.....	28
5.1.2.	PRONÓSTICO FINANCIERO DEL SECTOR HOTELERO EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.....	29
5.1.3.	CRISIS HOTELERA EN EL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA. ....	29
5.1.4.	LA PLANEACIÓN FINANCIERA EN HOTELES LUEGO DE LA PANDEMIA .....	30
5.1.5.	NECESIDADES FINANCIERAS DE LOS HOTELES EN EL 2021 .....	32
<b>5.2.</b>	<b><i>INVESTIGAR LOS ELEMENTOS DETERMINANTES MEDIANE ESTUDIO BIBLIOGRÁFICO DE LA TEMÁTICA DE PLANEACIÓN FINANCIERA CON VALOR AGREGADO DE EMPRESAS COMERCIALES COMO GUÍA DE EMPRESAS COMERCIALES DEL SECTOR HOTELERO.</i></b> .....	<b>32</b>
5.2.1	PRESUPUESTO FINANCIERO DE LOS HOTELES EN COLOMBIA.....	32
5.2.2	PALANCA Y RIESGO FINANCIERO EN HOTELES. ....	33
5.2.3	ALZA DE PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS DE LOS HOTELES .....	33
5.2.4	LA INSUFICIENCIA DE CLIENTES EN UN HOTEL.....	34
5.2.5	FASES DE UNA PLANEACIÓN FINANCIERA CON VALOR AGREGADO .....	34
5.2.6	MÉTODO DE PLANEACIÓN FINANCIERA CON VALOR AGREGADO.....	35
5.2.7	ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA EMPRESAS COMERCIALES DEL SECTOR HOTELERO .....	35

5.2.8	PASO A PASO PARA UN PRESUPUESTO EN UN HOTEL.....	36
<b>5.3.</b>	<b><i>DISEÑAR EL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA MEDIANTE UN MANUAL APLICATIVO COMO GUÍA DE LAS EMPRESAS HOTELERAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE BUCARAMANGA.</i></b> .....	<b>36</b>
5.3.1.	POLÍTICA DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA .....	49
5.3.2.	OBJETIVOS DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS HOTELERAS DEL AMB.....	49
5.3.3.	ESTRATEGIAS DEL MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS HOTELERAS DEL AMB .....	50
<b>6</b>	<b><u>CONCLUSIONES</u></b> .....	<b>57</b>
<b>7</b>	<b><u>RECOMENDACIONES</u></b> .....	<b>59</b>
<b>8</b>	<b><u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u></b> .....	<b>60</b>
<b>9</b>	<b><u>ANEXOS</u></b> .....	<b>65</b>



## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Lineamientos de reactivación económica para los hoteles.....</i>	<b>34</b>
<b>Tabla 2.</b> <i>Ejemplo del cálculo del UAIDI de la empresa.....</i>	<b>52</b>
<b>Tabla 3.</b> <i>Ejemplo del cálculo del coste medio de la financiación de la empresa... </i>	<b>52</b>
<b>Tabla 4.</b> <i>Formato de resumen de proyecto de inversión .....</i>	<b>56</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Objetivo más importante como Fin de planeación financiera .....	37
<b>Figura 2.</b> Realización de planeación financiera para la toma de decisiones a largo plazo .....	38
<b>Figura 3.</b> Forma en la que realiza la planeación financiera para tomar decisiones a largo plazo .....	39
<b>Figura 4.</b> ¿Conoce el significado del término planeación financiera con valor agregado?.....	40
<b>Figura 5.</b> ¿Cree que la PF minimiza riesgos e incrementa la inversión?.....	41
<b>Figura 6.</b> ¿Hay herramientas para un efectivo control financiero en el hotel?.....	41
<b>Figura 7.</b> ¿Cómo se realiza en control efectivo?.....	42
<b>Figura 8.</b> ¿Ha participado en algún crowdfunding del sector hotelero? .....	43
<b>Figura 9.</b> ¿La empresa cuenta con un plan de crecimiento para la expansión e innovación?.....	44
<b>Figura 10.</b> ¿Se realiza una simulación al momento en que la empresa hace inversiones?.....	44
<b>Figura 11.</b> ¿Cómo se hace el cálculo de precio en el hotel?.....	45
<b>Figura 12.</b> ¿Conoce sus gastos principales y organiza sus finanzas para lograr objetivos?.....	46
<b>Figura 13.</b> ¿La planeación financiera realizada por le empresa cuenta con un estudio de sensibilidad? .....	46
<b>Figura 14.</b> En los últimos dos años, ha presentado diferencias del más del 50% entre lo pronosticado financieramente y las ejecuciones reales desarrolladas en la empresa?.....	47
<b>Figura 15.</b> ¿La empresa cuenta con articulación entre las metas operacionales y las metas de gastos e ingresos finadas en el presupuesto?.....	48
<b>Figura 16.</b> ¿Los indicadores de rentabilidad están presentes en la empresa? ...	49

<b>Figura 17.</b> Indicadores macroeconómicos .....	50
<b>Figura 18.</b> Componentes del Valor Económico Agregado .....	51
<b>Figura 19.</b> Control financiero .....	53
<b>Figura 20.</b> Cuadro de mando integral para la dirección de la organización.....	55

## LISTA DE ANEXOS

**Apéndice A.** Formulario encuesta. Encuesta para el diseño manual de planeación  
financiera con valor agregado del sector hotelero ..... 65

## RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo de grado es pertinente para la contribución desde una visión académica el cual tiene por objetivo la determinación de lineamientos mediante un estudio bibliográfico el cual permita el diseño de un manual de planeación financiera con valor agregado que sirve como guía para los directivos de empresas comerciales del sector hotelero del área metropolitana de Bucaramanga. La metodología que se utilizó fue un enfoque cualitativo, basado en una revisión bibliográfica y de nivel proyectivo pues finalmente propone lineamientos que conlleven a realizar una planeación financiera con valores agregados, además de tipo no probabilístico.

Se lograron identificar lineamientos que conllevan a la realización de la planeación financiera con valores agregados: considerar las variables macroeconómicas como PIB e inflación; además, se requiere aplicar métodos y herramientas que permitan tomar decisiones dejando un registro escrito; que, el método para cálculo de EVA sea incluido en las decisiones financieras acompañado de la implementación en forma transversal de un método para el control financiero, verificando el registro preciso de todo el efectivo que se recibe para lograr una alineación entre la estrategia financiera vs la estrategia empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** Hotelería, Finanzas, Guía hotelera, Liquidez, Rentabilidad, Valor agregado.

## INTRODUCCIÓN

El siguiente proyecto tiene por nombre, determinación de lineamientos para una planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga. Su objetivo principal es la determinación de unos lineamientos a través del estudio bibliográfico el cual aporte para el diseño de un manual de planeación financiera con valor agregado con la finalidad de que sirva como guía para directivos de empresas comerciales del sector hotelero del área metropolitana de Bucaramanga. El valor agregado financiero se puede crear a través de la liquidez de la empresa y la gestión eficiente de sus activos, y el análisis apunta a utilizar el valor presente para nuevos proyectos, por lo que se requiere un nivel adecuado de apalancamiento, se necesita una estrategia de planificación fiscal (Duarte, 2012).

En este sentido, cabe mencionar que entre las principales empresas del sector hotelero a nivel mundial se encuentran Hilton, Las Vegas Sands y MGM Resorts, entre otros. Ante un mercado cada vez más competitivo y en constante cambio, las empresas hoteleras y de restauración se enfrentan a la necesidad de elevar su nivel de preparación (Maes, 2020).

La importancia del estudio radica en que los hoteles deben crecer en competitividad y esto se logra por medio de la planeación financiera con valor agregado que apalanque las metas de la visión estratégica de la empresa.

En este sentido, este trabajo de investigación contó con 6 capítulos; en primer lugar, el capítulo uno cuenta con la descripción del trabajo del cual se desglosan el planteamiento del problema en donde como su nombre lo indica se plantea el problema por el que atraviesa el sector y por lo cual se hace necesario responder la pregunta de investigación, luego la justificación, en la cual se hace justifica la razón

por la cual se debe realizar dicho estudio. Posteriormente los objetivos tanto general como específicos y luego el estado del arte el cual se recurre a otras fuentes bibliográficas de estudios similares.

En segundo lugar, se realizaron investigaciones de los elementos determinantes mediante el estudio bibliográfico de la temática de planeación financiera, con valor agregado de empresas comerciales como guía del sector hotelero, para finalmente diseñar el modelo de planeación financiera. mediante un manual aplicativo como guía de las empresas hoteleras del área metropolitana de Bucaramanga.

En el capítulo dos, se hace mención al marco referencial del cual se desglosa el marco teórico y el conceptual. En el capítulo tres, se realiza el diseño de la investigación el cual es un enfoque cualitativo, posteriormente en el capítulo cuatro se realiza el desarrollo del trabajo en el cual se plantean los objetivos específicos y lo que se va a realizar en cada uno de ellos; el capítulo cinco da inicio a los resultados, es decir que a partir de allí se da solución a cada uno de los objetivos. Finalmente, el capítulo seis en el que se describen las conclusiones y las recomendaciones.

## 1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La planeación financiera es un conjunto de actos secuenciales para lograr definir riesgos y generar escenarios viables y no viables de un proyecto, empresa, negocio o evento (Rojas, Maya et. al., 2017). Y este tipo de planeación es importante para las empresas comerciales, las cuales son las que se encargan de adquirir mercancías de algún tipo para venderlas a los consumidores o a otras empresas. Por ejemplo: un almacén, una librería escolar, un quiosco, una zapatería, Tipos de empresas comerciales: Empresas comerciales minoristas, comerciales mayoristas, comercios minoristas y comerciales comisionistas (Dudalia, 2020).

No obstante, el propósito de los contadores es una empresa comercial está relacionado con el compromiso por parte de cada una de las áreas organizacionales por cumplir metas específicas dentro de un corto plazo; la planificación y el control administrativo son importantes (Loaiza, 2013) y en época de reactivación económica es necesario contar con lineamientos especializados para cada sector, en este caso, las empresas comerciales del sector hotelero.

Según un análisis realizado, estas empresas comerciales enfrentan varias dificultades, por ejemplo, la competencia excesiva es uno de los problemas principales de los micronegocios comerciales, ya que se establecen y pululan: abarrotes, farmacias, teorías, etcétera. La instalación se debe a una experiencia intuitiva de establecer un negocio. La insuficiencia de clientes puede ser por varias cuestiones: por no haberse instalado en centros habitacionales o comunidades donde se requiere el servicio; por exceso de competencia (Contreras, 2007).



Dado estos elementos presentados, es necesario establecer lineamientos para una planeación financiera con valor agregado en empresas comerciales del área metropolitana de Bucaramanga. Luego se proyecta esta pregunta ¿Cómo proyectar los lineamientos pertinentes y funcionales para una planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga?

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Es importante desarrollar este proyecto para contribuir desde una visión académica a la información que existe respecto de la temática del valor agregado financiero el cual se puede generar a través de la eficacia en el manejo de la liquidez de la empresa y de los activos de esta, orientando el análisis al uso del Valor Presente Neto para nuevos proyectos, un adecuado nivel de apalancamiento de ser necesario, estrategias de planificación fiscal, entre otros. Una gestión financiera integral eficaz, brinda beneficios a los accionistas e inversiones e inversionistas a través de (Fajardo y Soto, 2018).

Y hoy más que nunca, se requiere avanzar en investigación en temas de planeación, dado que esta proporciona la base para una acción afectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales, es la base para integrar las funciones administrativas y es necesaria para controlar las operaciones de organizaciones (Loaiza, 2013).

Es pertinente esta propuesta, dado que los fenómenos que explican de mejor forma la ocurrencia de la crisis financiera de fin de siglo en Colombia, son: la liberalización financiera, el boom crediticio, el deterioro de los términos de intercambio, la revaluación constante durante la década, la reducción de los precios de los activos, el incremento de las tasas de interés al final de la década, la deficiente regulación del sector hipotecario y cooperativo y principalmente y en forma fundamental, la repentina y abrupta suspensión de los flujos de capital externos (CEPAL, 2006).

Finalmente, este proyecto contribuye a metas del grupo de investigación SERCONT En la línea de planeación financiera.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinación lineamientos mediante un estudio bibliográfico que permita el diseño de un manual de planeación financiera con valor agregado como guía para directivos de empresas comerciales del sector hotelero del área metropolitana de Bucaramanga.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Observar el desarrollo del sector hotelero por medio de una revisión bibliográfica que permita la identificación de lineamientos que conlleven a realizar una planeación financiera con valores agregados.

Investigar los elementos determinantes mediante estudio bibliográfico de la temática de planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales como guía de empresas comerciales del sector hotelero.

Diseñar los elementos principales de un modelo de planeación financiera. mediante un manual aplicativo como guía de las empresas hoteleras del área metropolitana de Bucaramanga.

## **1.4. ESTADO DEL ARTE**

Se formuló un artículo nombrado "*La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*" cuyo objetivo fue determinar como la planificación financiera era uno de los agentes claves en las instituciones. Se realizó un estudio descriptivo-analítico, a partir de entrevistas y recolección documental. Se

concluyó que la planeación financiera es una herramienta para definir estados futuros de la liquidez y la evaluación de la rentabilidad de un proyecto, empresa o evento (Valle, 2020).

El estudio “Diseño de una propuesta de presupuesto para una multinacional Hotelera” fue enfocado en la formulación del presupuesto de una Multinacional Hotelera con una trayectoria de 30 años, teniendo presencia en Latinoamérica y considerablemente una buena posición de la marca. Esta campaña había elaborado años atrás presupuestos, sin embargo, los parámetros que fueron implementados no lograron la disminución de desviaciones entre lo que fue pronosticado y las ejecuciones reales (Fagua y Murcia, 2018).

El proyecto “*Lineamientos para una planeación financiera con valor agregado en empresas comerciales*” tiene como objetivo el modelo de planificación financiera que permita calcular las ganancias probables de una compañía de alimentos en Colombia, en un horizonte temporal de seis años. El estudio de sensibilidad del plan financiero que permite determinar que la compañía debe formular sus políticas financieras relacionadas con la administración del capital del trabajo, donde la cartera y mayormente los inventarios tienen una influencia negativa sobre el VPN, según los coeficientes de regresión (Delgado Vélez, 2021).

El proyecto “*Importancia de la planeación financiera como herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de la Pyme*” destaca la importancia de la planeación financiera como una herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de la pyme. Se puso a hallar que estas empresas han disminuido sus ventas, niveles de producción, se preocupan más por la financiación de sus operaciones diarias, en la mayoría no piensan en la expansión o innovación; por lo cual, no tienen un plan claro de crecimiento, no consideran las contrataciones de nuevos empleos, están enfocados solo en ventas regionales, algunas nacionales, dejando de lado la pluralización de mercados internacionales (Barrera y Guiza, 2020).

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1. *Teoría de las finanzas*

La integración de las finanzas como disciplina académica se caracteriza por la constante evolución de sus objetivos de investigación. Esto significa pasar de la dimensión descriptiva de los hechos de una fecha determinada a la valoración de activos del futuro vacío de capital reproductivo.

Al respecto, Valentín y Ana (1992) han determinado que el enfoque descriptivo de las finanzas combina un análisis severo de la teoría normativa con técnica para obtener fondos, gestión de activos, asignaciones de capital y una valoración de la empresa en el mercado para el fortalecimiento de las decisiones internas (Fajardo y Soto, 2018).

#### 2.1.2. *Planeación financiera*

Toda empresa necesita saber de antemano cuáles son sus principales gastos para organizar sus finanzas y alcanzar sus objetivos en el plazo establecido. Por lo tanto, la planificación financiera debe ser realizada por profesionales altamente calificados (CEUPE, 2017). “Alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización requiere de un plan financiero orientado a minimizar los riesgos e incertidumbres en las inversiones para los inversionistas y socios.”(Loaiza, 2013).

#### 2.1.3. *El valor agregado en las empresas*

Actualmente las finanzas corporativas requieren que las actividades de comercialización, producción, gestión del talento humano, inversión, financiamiento

y manejo de riesgo en las organizaciones deben de orientarse a la generación de valor, por ello, los líderes deben implementar programas de medición, sistemas de gestión y programas de aprendizaje que analicen la creación de valor en la gestión de operaciones. Esto nos permite observar si lo que se ha hecho está en línea con el objetivo principal del inversor de crear valor (López y Citalán, 2020).

Diversos autores presentan el proceso de planificación financiera personal utilizando modelos desfavorables de aplicar al entorno colombiano creado en el mundo desarrollado. Las necesidades de estos entornos” (Rojas, Maya, et. al., 2017).

#### ***2.1.4. Planeación estratégica de las finanzas en un hotel.***

Es común en la administración de hoteles el diseño planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la organización: “La planeación estratégica no se limita sólo a grandes corporaciones es un tema de efectividad organizacional que todo hotel, pequeño o grande no debe dejar pasar por alto” (Rivera , 2016).

La planificación estratégica es una herramienta que consiste en explorar una o más ventajas competitivas, desarrollar e implementar estrategias que puedan crear o sostener esas ventajas, todas ellas vinculadas a la misión y los objetivos, el entorno y su carga, y los recursos disponibles (Ramírez , 2014).

#### ***2.1.5. Modelos de planeación financiera para un hotel***

La Planeación Financiera es la organización de cómo una empresa administra sus recursos financieros para lograr sus objetivos comerciales. En general, el resultado de dicho plan será “Plan Financiero en donde se detalla la táctica financiera

empresarial y se hacen previsiones dados los diferentes estados contables y financieros” (Gómez G. , 2021).

Algunos estudios han encontrado que existe una falta de coordinación adecuada de las operaciones y una falta de distribución adecuada de las funciones, lo que lleva a retrasos organizacionales y financieros. Todo esto se estableció a través de investigaciones y entrevistas a todas las personas que integran el hotel (Fierro y Toapanta , 2014).

## **2.2. MARCO CONCEPTUAL**

### ***2.2.1. Los préstamos bancarios***

El préstamo bancario, por tanto, es una operación en la que el banco presta un determinado capital a un interesado.

Este prospecto luego debe pagar al banco el capital prestado, conocido como principal, y una serie de intereses previamente acordados por ambas partes. (...) También conocido como crédito al consumo o crédito personal, estamos hablando de un tipo de contrato muy común en el día a día de las personas y empresas. Pues tanto particulares como empresas utilizan este tipo de herramientas (Coll Morales, 2021).

### ***2.2.2. El crowdfunding para hoteles***

Es un método que permite financiar proyectos mediante la acción de varias personas, quienes se unen con distintos montos de dinero para alcanzar la meta de financiamiento de empresas u organizaciones.

Además de ser la principal fuente de información para promocionar proyectos y apoyar a posibles inversores, es muy común que se realice a través de plataformas de internet que actúan como captadores de fondos (Marconi, 2021).

El crowdfunding hotelero pone en contacto establecimientos interesados en financiación con pequeños inversores a los que ofrece algo más que rentabilidad: beneficiarse de las ventajas que ofrece el propio hotel (Enfintech, 2017).

### ***2.2.3. Los fondos de capital privado para un hotel***

Un fondo de capital privado es un intermediario financiero que capta recursos de inversionistas profesionales, para destinar ese dinero a diversas compañías privadas o proyectos que tienen un alto potencial de crecimiento. Años más tarde, cuando la empresa ha crecido y se ha vuelto más valiosa, el fondo desarrolla una estrategia de salida para vender sus acciones. ya sea en bolsa, en una empresa, o en otro fondo que recupera la inversión y beneficia a todos los inversionistas involucrados (Gómez K. , 2019).

### ***2.2.4. Finanzas para empresas hoteleras.***

En primer lugar, la mayoría de los hoteles y agencias de viajes no almacenan la producción, sino que se dedican a la prestación de servicios a sus clientes en lugar de vender productos. Por tanto, su principal fuente de ingresos es el cobro a sus clientes por alojamiento, restaurantes, bares, etc. Los ingresos complementarios complementan la actividad principal del hotel y por tanto suponen un acenso de la facturación (Contabilidad, 2022).



### **2.2.5. Indicadores financieros de empresas hoteleras**

Los indicadores de rentabilidad los modelos de negocio son muy importantes en el área de gestión de la industria hotelera ya que pueden ser utilizados para medir el desempeño de una empresa. “Esto permite dar seguimiento a los objetivos que se ha planteado la organización en el corto, mediano y largo plazo”. El propósito de los indicadores de rentabilidad es alinear los objetivos específicos a los generales de la organización y segmentarlos poco a poco para medir la rentabilidad, y es como un proceso gerencial en el que se da seguimiento a un presupuesto operacional, señaló el directivo (Cervantes, 2019).

### **2.2.6. Capital Semilla.**

La financiación semilla es un tipo de capital riesgo que se utiliza para apoyar la creación de nuevas empresas que surgen a través del proyecto de emprendedores. Se considera capital de riesgo porque existe incertidumbre sobre la viabilidad financiera de la empresa. Si falla su intento de construir un negocio exitoso que sea rentable para sus inversores, corre el riesgo de perder el dinero que invirtió en el desarrollo de su idea (Caurin, 2017).

### **2.2.7. El Venture Capital.**

Es una operación basada en el dinero en la que una empresa aporta capital a una entidad con un buen potencial de crecimiento, pero que conserva altos niveles de riesgo. Cuando el inversionista obtiene entre el 20% y 30% de una organización, automáticamente, pasa a ser incluido en las reuniones de la empresa, tiene la posibilidad de votar y proponer cómo se debe llevar el rumbo de la organización, entre otros aspectos (Paez, 2021).

### **3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se desarrolló una investigación de enfoque cualitativo, basado en una revisión bibliográfica acerca del desarrollo del sector hotelero, la identificación de lineamientos que conlleven a realizar una planeación financiera con valor agregado.

De nivel proyectivo, pues finalmente propone lineamientos que conlleven a realizar una planeación financiera con valores agregados y se basó en elementos determinantes mediante estudio bibliográfico de la temática de planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales.

Esta investigación es de tipo no probabilístico.

#### **4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO**

Para el desarrollo del trabajo, fue necesario dar respuesta a cada uno de los objetivos planteados, por lo cual, en primer lugar, fue necesario realizar una observación de la situación actual del desarrollo del sector hotelero para ello se llevaron a cabo diferentes revisiones literarias en las que destacan artículos de revistas, documentos de internet, sitios web oficiales, libros, noticias, entre otros aspectos literarios. Los cuales permitan la identificación de lineamientos que conlleven a realizar una planeación financiera con valores agregados.

En segundo lugar, una vez revisada la literatura se procedió a investigar los elementos determinantes a través de otro estudio bibliográfico sobre la temática en cuestión, es decir sobre la planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales como guía de empresas comerciales del sector hotelero.

En tercer lugar, una vez recabada toda la información y ya con todo planteado se procede a diseñar el modelo de planeación financiera mediante un manual aplicativo como guía de las empresas hoteleras del área metropolitana de Bucaramanga.

## 5. RESULTADOS

### ***5.1. Observar el desarrollo del sector hotelero por medio de una revisión bibliográfica que permita la identificación de lineamientos que conlleven a realizar una planeación financiera con valores agregados.***

A continuación, se realiza una revisión literaria de fuentes bibliográficas de internet, revistas, libros, informes y sitios web para observar el desarrollo del sector hotelero y poder identificar los lineamientos que conlleven a realizar una planeación financiera con valores agregados.

Por tal razón, cabe mencionar que en cuanto a la perspectiva financiera en los hoteles se resaltan cuatro variables:

Normas contables, políticas contables, plan de cuentas e índices financieros, otros elementos relevantes son: que algunos hoteles no poseen una estructura filosófica institucional (Fierro y Toapanta , 2014).

Finalmente, “un grupo alto de hoteles, no están trabajando bajo NIIF, ocasionando estados financieros (EE. FF) deficientes, tampoco manejan índices financieros, resultando una administración errónea y toma de decisiones dudosa” (Fierro y Toapanta , 2014).

#### ***5.1.1. Desarrollo económico del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga.***

Los cambios en las preferencias de los viajeros obligaron al sector a mutar sus operaciones, enfoque de proyectos y tipo de alianzas, generando mayor

cooperación y sinergias en algunos destinos turísticos territoriales. Sin embargo, dichas mejoras partieron de un arduo estudio de inteligencia competitiva, que les ha permitido tomar decisiones de manera acertada y oportuna (Rojas y Chaparro, 2017).

Significativas transformaciones han ocurrido en el mundo a nivel de competitividad en el sector hotelero, como ejemplo:

Según el secretario general de la Organización Mundial de Turismo (OMT), Francesco Frangialli, “el turismo es la primera partida del comercio internacional, generando el mayor volumen de ingresos por exportaciones y dando empleo a millones de personas” (Rojas y Chaparro, 2017).

### ***5.1.2. Pronóstico Financiero del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga.***

El sector de alojamiento de Colombia todavía está en el camino de la recuperación, impulsado por el aumento del turismo interno, El presidente ejecutivo de Cotelco, José Andrés Duarte García, expresó que están siendo cautelosos ante una de las mayores crisis vividas en el país en toda su historia. Asimismo, un balance del sector y reveló que en 2021 la ocupación anual cerró en 42,57%, es decir, 2,07% por encima de los pronósticos (Gaviria, 2022).

### ***5.1.3. Crisis hotelera en el área metropolitana de Bucaramanga.***

Según indica Cotelco el sector hotelero: Ha disminuido considerablemente sus servicios logrando una reducción en los ingresos que estarían alrededor de los 10 billones de pesos, esto implica una afectación grave al sector, tanto es así que entre

abril y mayo más del 50% de las reservas en los hoteles se suspendieron (Ruiz, 2021).

En el tiempo de la pandemia se cancelaron varias reservas: “más del 70% de ellos decidieron cancelar sus reservas, otros decidirían no hacerlo por la inseguridad, la violencia presentada para esas fechas por marchas o protestas. Asimismo, se calcula que las pérdidas superan los 1.1 billones” (Ruiz, 2021).

La ocupación de diferentes hoteles de la ciudad que funcionan de manera independiente en Bucaramanga, no superó el 10% de su ocupación y manifestaron que necesitan más estrategias y acciones que generen en la gente, es importante resaltar que:

La zona hotelera se ha visto afectada por el cierre de fronteras y el no ingreso de turistas internacionales, muchos empresarios han cerrado sus establecimientos por la crisis económica y a su vez, por la falta de clientes (Bueno, 2020).

#### **5.1.4. La planeación financiera en hoteles luego de la pandemia**

“Los hoteles han disminuido drásticamente sus ingresos, lo que les ha dificultado el pago de sus gastos operacionales y obligaciones financieras” (Restrepo, Marulanda, et. al., 2021).

Varios establecimientos medianos y pequeños han cerrado operaciones, “los formatos menos afectados han sido los que ofrecen largas estadías y algunas medidas gubernamentales han logrado mitigar los efectos negativos” (Restrepo, Marulanda, et. al., 2021).

De acuerdo con Nag, Hambrick y Chen (2007), *“El área de gestión estratégica aborda las iniciativas nuevas y planificadas a gran escala emprendidas por los directores ejecutivos en nombre de los propietarios, incluido el despliegue de recursos para mejorar el desempeño de la empresa en el entorno externo”* (p. 942).

Entornos que generalmente presentan mucha incertidumbre, derivada, entre otros, Esto significa que los planes estratégicos cuidadosamente elaborados se vuelven inútiles debido a estos cambios rápidos e inesperados (Restrepo, Marulanda, et. al., 2021).

Entre las estrategias de planeación financiera cabe destacar las mencionadas por (Colibrí, 2020):

- Aplicar estrategias fuera de temporada.
- Regístrese en una OTA (agencia de viajes en línea)
- Mejorar las clasificaciones de OTA
- Concéntrese en su reputación en línea
- Participar en las acciones de la OTA
- Suscripción a metabuscadores o comparadores
- Usar correo electrónico
- Ofrecer precios razonables, descuentos y promociones;
- Crea una buena política de cancelación
- Comience con el marketing en redes sociales
- Optimizar el rendimiento del sitio web y el SEO
- Formación de la tripulación;
- Garantizar una higiene y limpieza adecuadas;
- Conéctese con agentes de viajes
- Verifique el itinerario de su invitado.

### **5.1.5. Necesidades financieras de los hoteles en el 2021**

El diagnóstico financiero se ve a sí mismo como un análisis e interpretación de posiciones Económica y financieramente para la empresa, esto es de gran importancia:

Ayuda a las empresas a brindar información identificada como base para la toma de decisiones para satisfacer las necesidades que puedan presentar en materia financiera, y la probabilidad de que eventos futuros que afecten la evolución de la economía afecten a la empresa. También se ha utilizado para predecir o pronosticar que Habrá (Rincón y Rubiano, 2017).

Todos los impactos de la pandemia han obligado al gobierno colombiano a "mantener el flujo de caja hotelero, la liquidez, las operaciones, los mercados, etc." (Malaver, Molano, et. al., 2021).

### **5.2. Investigar los elementos determinantes mediante estudio bibliográfico de la temática de planeación financiera con valor agregado de empresas comerciales como guía de empresas comerciales del sector hotelero.**

#### **5.2.1 Presupuesto Financiero de los hoteles en Colombia**

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. (Fagua y Murcia, 2018).



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” (Fagua y Murcia, 2018).

### **5.2.2 Palanca y Riesgo Financiero en hoteles.**

La clave detrás del mejor rendimiento de los fondos de PE es la creación de valor, que se lleva a cabo a través de las siguientes palancas:

Primero, el desapalancamiento crea valor al reducir el alto apalancamiento inicial mientras la empresa está en la cartera. Y segundo, las expansiones múltiples pueden aumentar el valor de mercado de las empresas de cartera al facilitar una historia de crecimiento creíble, aclarar la estrategia corporativa o reducir los perfiles de riesgo(Casado, 2019).

### **5.2.3 Alza de precios de materias primas de los hoteles**

El aumento de los precios de las materias primas es lo habitual dentro de un ciclo maduro como este, pero los factores externos están teniendo gran peso en esta ocasión. Produce alteraciones en los mercados de divisas, Aumenta los precios de bienes y servicios e Impacta las previsiones de crecimiento (González, 2022).

Las subidas en las materias primas también “son un recordatorio para todos nosotros de su importancia y de lo mucho que nuestras economías dependen de ellas para funcionar y crecer adecuadamente” (González, 2022).

**Tabla 1.** *Lineamientos de reactivación económica para los hoteles*

<b>Espacios “free-virus”</b>	La limpieza y la higiene son fundamentales para ganarse la confianza de los turistas tras la pandemia.
<b>Buffets más saludables</b>	Aún después de la crisis, la preocupación de muchas personas será mantener fuerte su sistema inmunológico. Impulsar el room service otra opción para proteger tu salud ya que es la mejor manera de mantener la distancia con otros huéspedes.
<b>Enfoque al viajero millennial</b>	Según OTA Insight, plataforma de inteligencia de datos para la industria hotelera, una de las tendencias será enfocarse en el viajero millennial, conocido por su deseo de explorar nuevos lugares.
<b>Programas de fidelidad</b>	La mayoría de las cancelaciones de estos programas se debe al número de correos que reciben los clientes por parte de los hoteles.
<b>Reservas en línea</b>	Ya sea en sus páginas web o mediante plataformas verificadas, los hoteles deberán actualizar constantemente su información y tarifas.
<b>Servicios personalizados.</b>	Ya no basta con los servicios tradicionales, y por eso los hoteles deberán darle valor agregado a cada estancia.

Nota: De (Ramo, 2020).

#### **5.2.4 La insuficiencia de clientes en un hotel**

Con la bioseguridad implementada como uno de los valores clave para la captación de clientes postpandemia, hemos decidido afrontar temporalmente ofertas como la de ceder espacio para coworking o teletrabajo o alquilar por más tiempo. La instalación tuvo que reinventarse para sobrevivir, incluso si significara un periodo (Santana, 2020).

#### **5.2.5 Fases de una planeación financiera con valor agregado**

La actualización de los estados de las finanzas de toda organización, se obtiene examinando la cuenta de resultados, el flujo de caja y los estados de situación es decir los activos, los pasivos y el capital. Las empresas cuentan con un

departamento de contabilidad en la cual se almacena toda la información con más detalles y ordenada (CEUPE, 2017).

### **5.2.6 Método de Planeación financiera con valor agregado**

La planeación financiera es de suma importancia para la órbita de los negocios y es pieza fundamental para el éxito que se pueda conseguir en las inversiones, ya que mediante una planificación:

bien ejecutada se puede generar valor y lograr que los recursos se inviertan en instrumentos que obtengan mayores rendimientos. (...) reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos logrando instituir pronósticos y metas tanto en la parte económica como financiera de las empresas, tomando en cuenta todos los medios necesarios para lograrlo (Salas y Gómez, 2017).

Asimismo, el método parte de tres fases y sirve como procedimiento para gestionar las acciones a realizar en el futuro con el fin de alcanzar los objetivos fijados y comprobar la eficiencia.

Lo que la convierte en un método útil para proyectar las consecuencias futuras de las decisiones tomadas; decidir las opciones que mejor se deban adoptar y finalmente comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan estratégico (Salas y Gómez, 2017).

### **5.2.7 Estrategias financieras para empresas comerciales del sector hotelero**

Las estrategias financieras deben de estar correlacionadas con la estrategia que se haya implementado en la planeación estratégica de la organización. Por lo cual es necesario tener en cuenta los análisis de la rentabilidad de las inversiones, los análisis de la liquidez y de las solvencias, los análisis del equilibrio económico

financiero, el nivel general del endeudamiento, los costos financieros y el análisis de los riesgos (Reyes y Díaz, 2020).

### ***5.2.8 Paso a paso para un presupuesto en un hotel***

Realizar el presupuesto para un hotel no es complicado, pero se debe de ser muy meticuloso y tener cuidado, por lo cual se debe de realizar paso a paso.

Lo primero que se debe de tener en cuenta son los ingresos del hotel ya sea por los ingresos de los alojamientos o por los paquetes que incluya el hotel. Luego se debe de tener en cuenta los costes del hotel los cuales se pueden dividir en tres tipos: los costes fijos, los costes variables y los costes semi-variables (Zulaica, 2018).

### ***5.3. Diseñar el modelo de planeación financiera mediante un manual aplicativo como guía de las empresas hoteleras del área metropolitana de Bucaramanga.***

**Los nombres de las empresas con personal que decidió apoyar el estudio, con respuestas, son:**

Hotel Guadalupe

Hotel Saman

Hotel Batey

Hotel Mi casita

Destinos turisticos Dael

Supermercado Fercho

Restaurante y banqueteria el llanero

Ortiz restaurante y eventos turisticos

Variedades y artesanías Dulcey

Hotel Bucaramanga City

**Los cargos que ocupan quienes respondieron fueron:**

Administradores

Cajeros

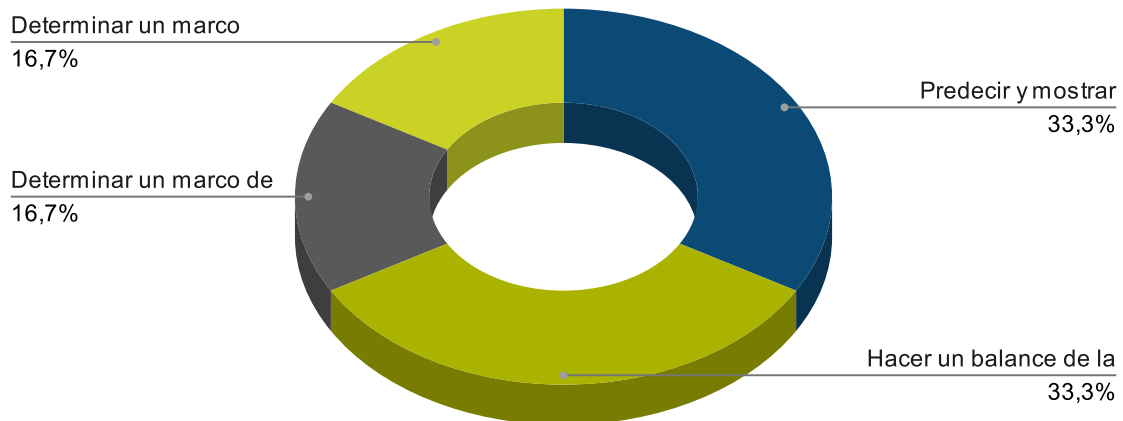
Contador Público

Coordinadores del área comercial

**Resultados de la encuesta:**

1. ¿Cuál de los siguientes objetivos, cree usted que es el más importante como fin de la planeación financiera?

**Figura 1. Objetivo más importante como Fin de planeación financiera**

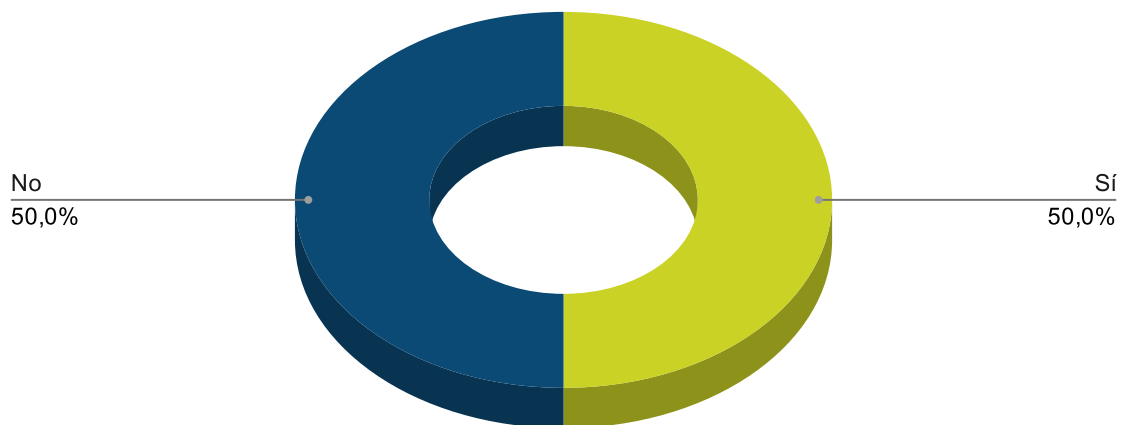


Como se puede evidenciar, los objetivos que más tiene preferencia por parte del personal de las empresas comerciales de turismo que apoyaron el estudio son: primero predecir y mostrar problemas futuros y el segundo fue hacer un balance de las finanzas, luego dada el objetivo de este estudio y revisado el marco teórico, se sugieren que para el modelo se trabajen los siguientes objetivos de las planeación

financiera: Predecir y visibilizar problemas futuros, nuevos beneficios, fuentes de financiación y nuevas provisiones en la empresa comercial hotelera y Elaborar un balance de la posición de la compañía por medio de la aplicación de buenas prácticas contables que permita tomar decisiones asertivas.

2. ¿En la empresa comercial del sector hotelero en la cual usted labora, se realiza planeación financiera con el fin de tomar decisiones de largo plazo?  
Si su respuesta es no, pase a la pregunta número 4.

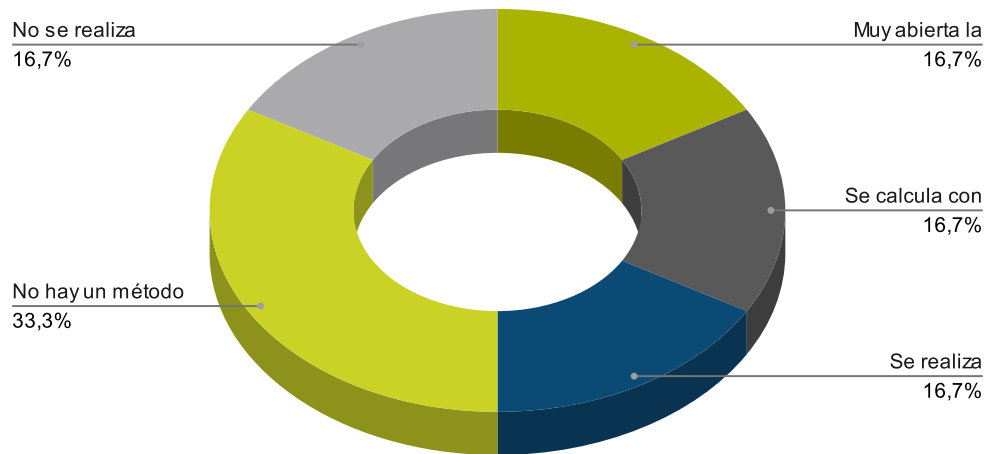
**Figura 2.** Realización de planeación financiera para la toma de decisiones a largo plazo



Realización planeación financiera para la toma de decisiones a largo plazo; al respecto es importante que los empresarios que no la hacen, hagan esfuerzos para lograrlo, siguiendo planteamiento como: “La planeación estratégica no se limita sólo a grandes corporaciones es un tema de efectividad organizacional que todo hotel, pequeño o grande no debe dejar pasar por alto” (Rivera , 2016). Luego, dado que la planificación estratégica es una herramienta que consiste en explorar una o más ventajas competitivas, puede no solo dar valor agregado sino garantizar la sostenibilidad.

3. ¿Cuál de las siguientes frases, describe la forma como usted realiza la planeación financiera para tomar decisiones de largo plazo, en la empresa comercial del sector hotelero?

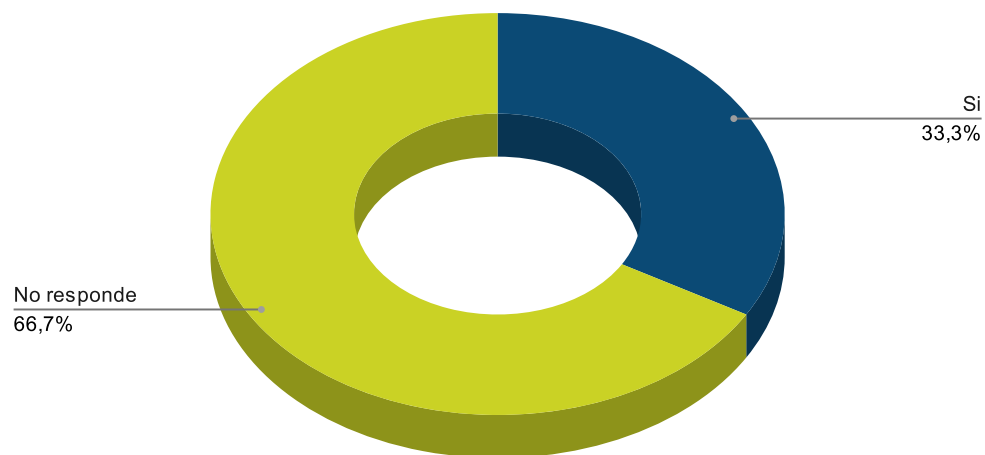
**Figura 3.** Forma en la que realiza la planeación financiera para tomar decisiones a largo plazo



Al respecto de la forma en la que realiza la planeación financiera para tomar decisiones a largo plazo, la mayoría manifiesta que no hay método definido, no obstante, revisadas las buenas prácticas y la documentación por revisión bibliográfica que se dio en este proyecto, es conveniente es necesario y conveniente que se tomen en cuenta variables macroeconómicas, como la inflación, tasas de interés, tipo de cambio, balanza de pagos, PIB e indicador global de la actividad económica (IGAE). Otras herramientas que si son utilizadas actualmente y que pueden ser parte de la propuesta de este proyecto son: realizar anualmente, utilizar métodos escritos, aplicar herramientas cada vez que se hace inversión y si es viable, utilizar un software.

4. El indicador financiero EVA permite observar si lo ejecutado cumple con el fin máximo del inversionista que es generación de valor (López y Citalán, 2020). ¿Sabe usted que significa el termino: planeación financiera con valor agregado?

**Figura 4.** ¿Conoce el significado del término planeación financiera con valor agregado?

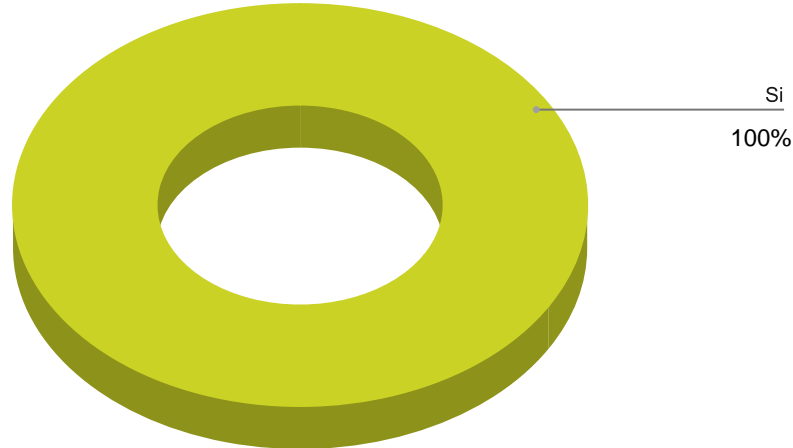


Dado que el 66,7% no responde la pregunta es altamente probable que no tienen conocimiento del término, lo cual dificulta el uso de estas técnicas en la empresa, luego se requiere que el método para cálculo de EVA sea incluido en las decisiones financieras, como herramienta de desempeño para calcular el verdadero beneficio económico de la organización.

5. ¿Cree usted que la planeación financiera permite minimizar el riesgos e incertidumbre en las inversiones que se realicen en la empresa?



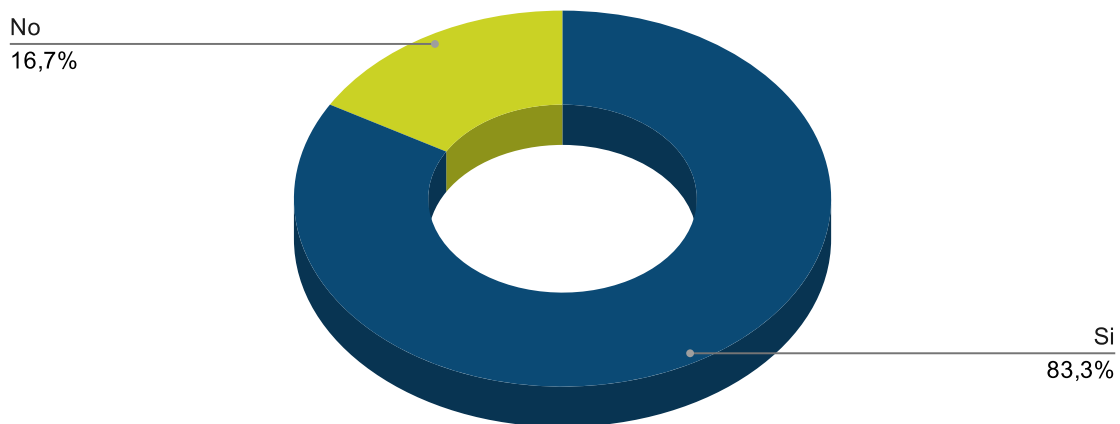
**Figura 5.** ¿Cree que la PF minimiza riesgos e incrementa la inversión?



Todos en forma unánime, manifiestan que la planeación financiera si genera beneficios como minimizar el riesgos e incertidumbre en las inversiones que se realicen en la empresa, no obstante, es una cultura que es necesario impulsar en los empresarios del sector comercial hotelero.

6. ¿La empresa, cuenta con herramientas para un efectivo control financiero en la empresa comercial hotelera?

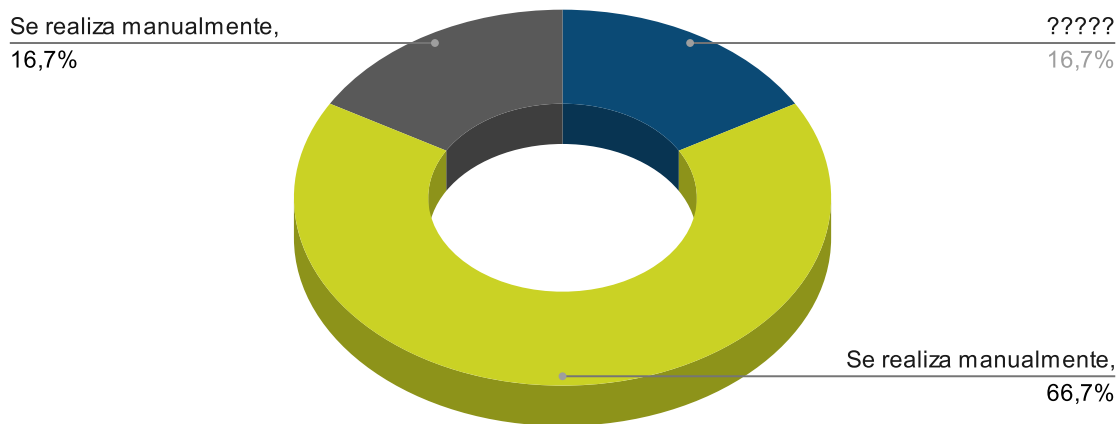
**Figura 6.** ¿Hay herramientas para un efectivo control financiero en el hotel?



El control financiero, es un proceso que se utiliza para verificar el registro preciso de todo el efectivo que se recibe, así como cualquier desembolso de efectivo. Dado que un 83,3% manifiesta que sí y un 16,7% que no, es conveniente implementar en forma transversal, un método para el control financiero, verificando el registro preciso de todo el efectivo que se recibe, y también el registro de todos los desembolsos que se realicen.

7. Seleccione la frase que más describe, ¿Cómo se realiza el control efectivo?

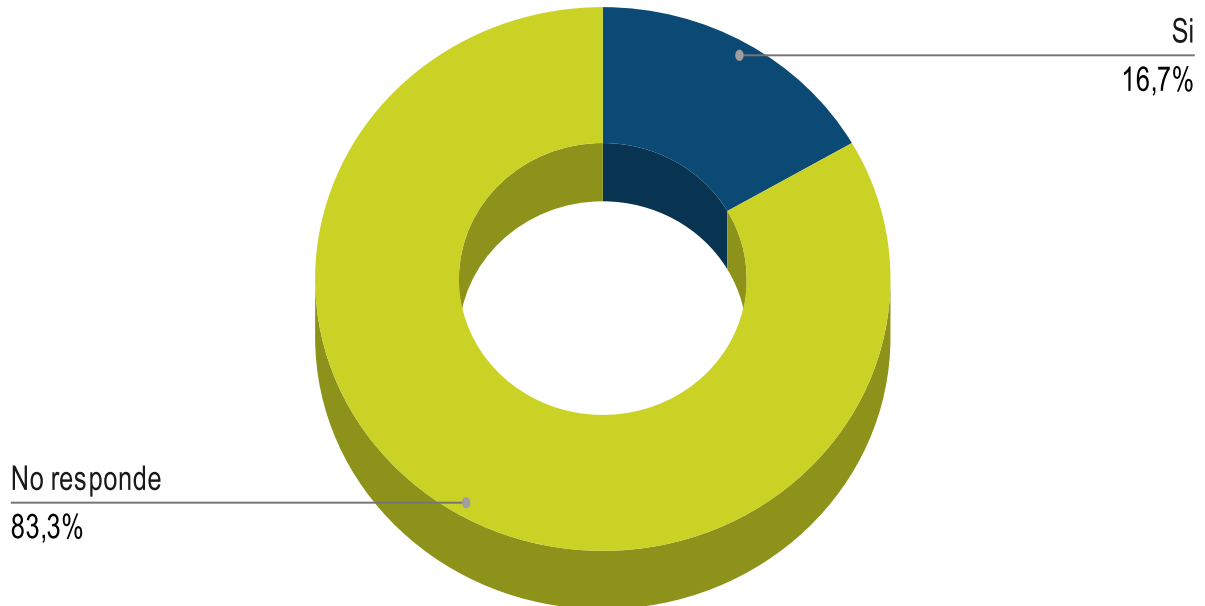
**Figura 7.** ¿Cómo se realiza en control efectivo?



Un 66,7% argumenta que se manifiesta manualmente, con frecuencia mensual pero no se deja un informe escrito, luego, es necesario impulsar el uso del presupuesto, el cual es una herramienta de planeación y control financiero, la cual concede una visión de sostenibilidad de una compañía en el tiempo (Fagua y Murcia, 2018). Se requiere mejorar el uso de archivos digitales de información financiera y que sea un control permanente.

8. ¿Ha participado en algún crowdfunding del sector hotelero?

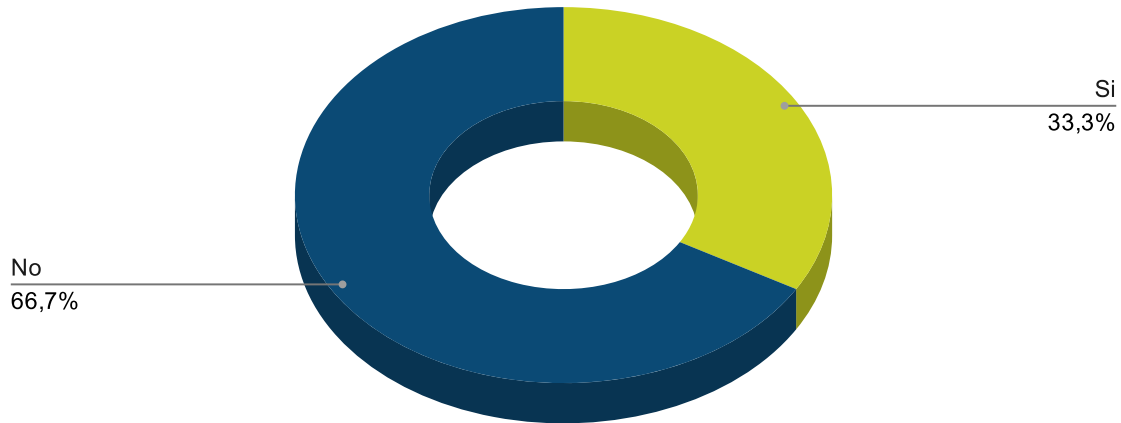
**Figura 8.** ¿Ha participado en algún crowdfunding del sector hotelero?



El crowdfunding “es la opción que permite financiar proyectos mediante la acción de varias personas, quienes se unen con distintos montos de dinero para alcanzar la meta de financiamiento de empresas” (Marconi, 2021). Al respecto, el 83,3% no responde la pregunta, lo que hipotéticamente predice que no es conocido el tema, es una necesidad la formación en estas temáticas de fondos, riesgos de capital y modelos de solución de iliquidez y de buenas prácticas de endeudamiento.

9. ¿Cuánta su empresa con un plan de crecimiento empresarial que contemple temas de inversión para la expansión o innovación?

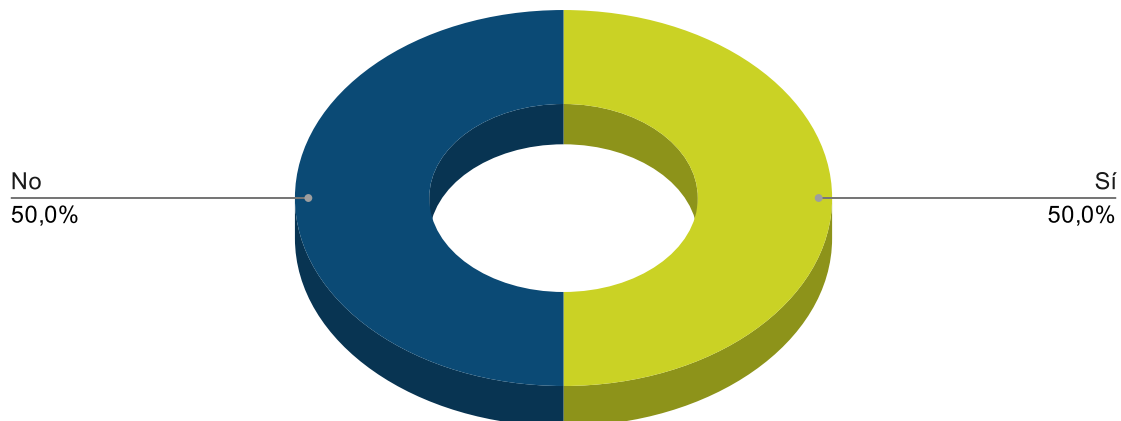
**Figura 9.** ¿La empresa cuenta con un plan de crecimiento para la expansión e innovación?



Dado que la mayoría, no lo contempla, es conveniente que se tenga en cuenta dar a los empresarios.,

10. La simulación financiera permite determinar los posibles escenarios con sus respectivas consecuencias económicas y financieras que se derivan de las alternativas elegidas por la empresa ¿Cuándo se realizan inversiones en la empresa, se realizan previamente cálculos de las futuras ganancias y para ello se aplica una simulación?

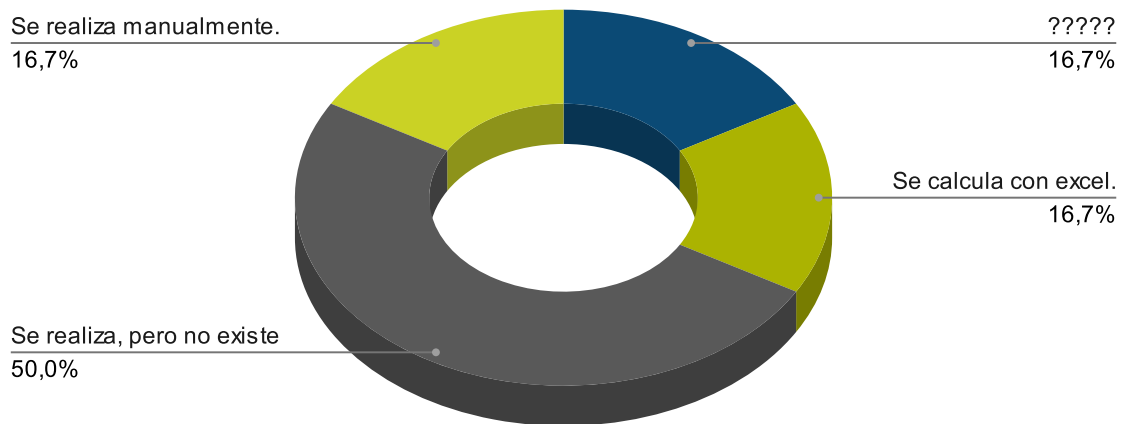
**Figura 10.** ¿Se realiza una simulación al momento en que la empresa hace inversiones?



El uso de simulaciones es bajo, no obstante, existe programas digitales libres en la web que permiten a la empresa comercial hotelera determinar los posibles escenarios con su impacto, probabilidad y riesgos respectivos en la perspectiva económica y financiera.

11. Describa en forma general, ¿Cómo se realiza el cálculo de precio en la empresa comercial hotelera?

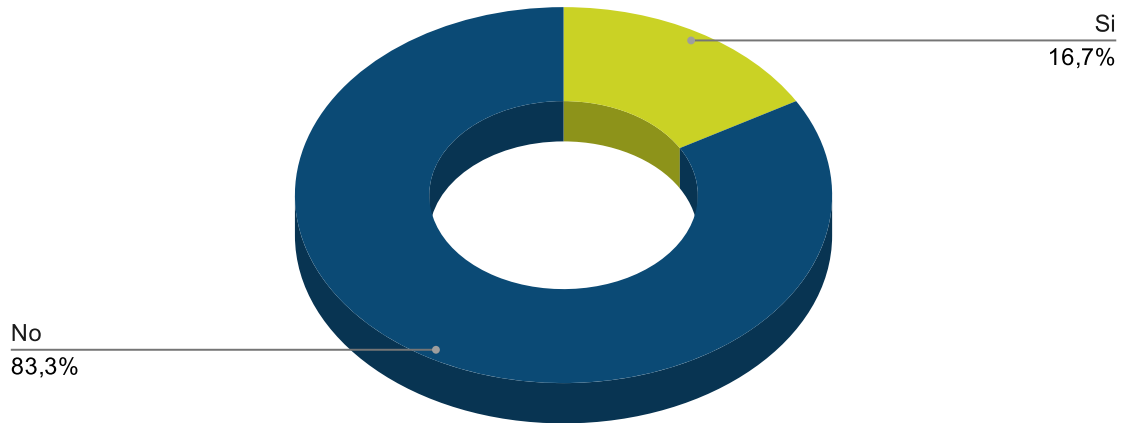
**Figura 11.** ¿Cómo se hace el cálculo de precio en el hotel?



Se requiere que sea realizado con apoyo de elementos como el Excel, o apoyados de un software. Según la interpretación de las respuestas, un 50% manifiesta que se realiza, pero no realiza un método escrito, luego es reiterativo, que se implemente el manejo de archivos escritos digitales.

12. ¿Actualmente usted conoce cuáles serán sus principales gastos, con el objetivo de organizar las finanzas y alcanzar objetivos en un plazo de dos años?

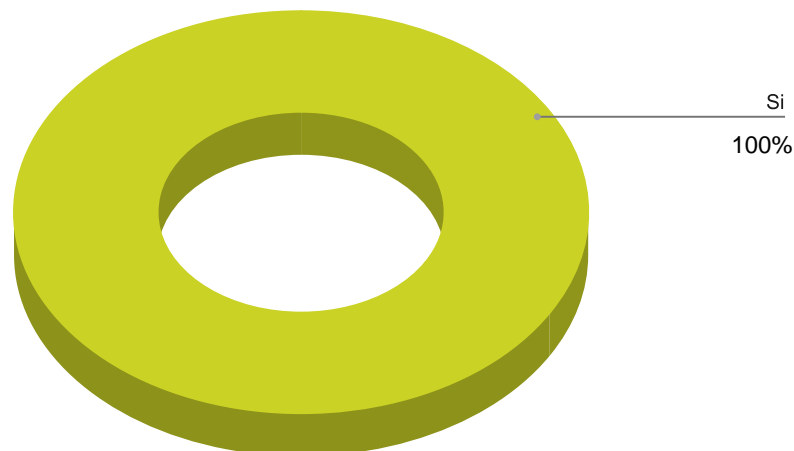
**Figura 12.** ¿Conoce sus gastos principales y organiza sus finanzas para lograr objetivos?



El 83,3% manifiesta que no conoce sus gastos principales y organiza sus finanzas para lograr objetivos. Luego, es conveniente que se impulse el uso de costeo por actividades enfocados en sus objetivos estratégicos.

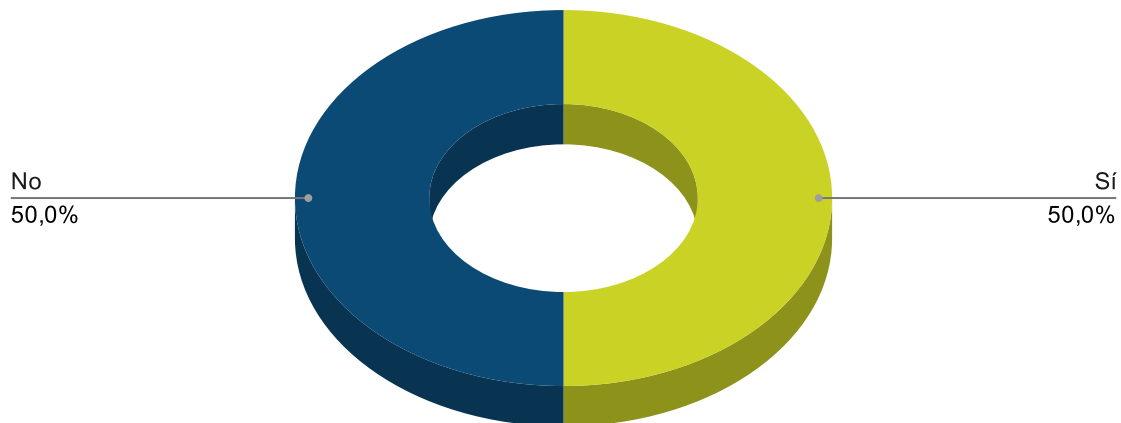
13. ¿La planeación financiera que se realiza en la empresa, incluye un estudio de sensibilidad que permite orientar la formulación de las políticas financieras relacionadas con la administración del capital del trabajo (inventarios, caja menor, efectivo)?

**Figura 13.** ¿La planeación financiera realizada por la empresa cuenta con un estudio de sensibilidad?



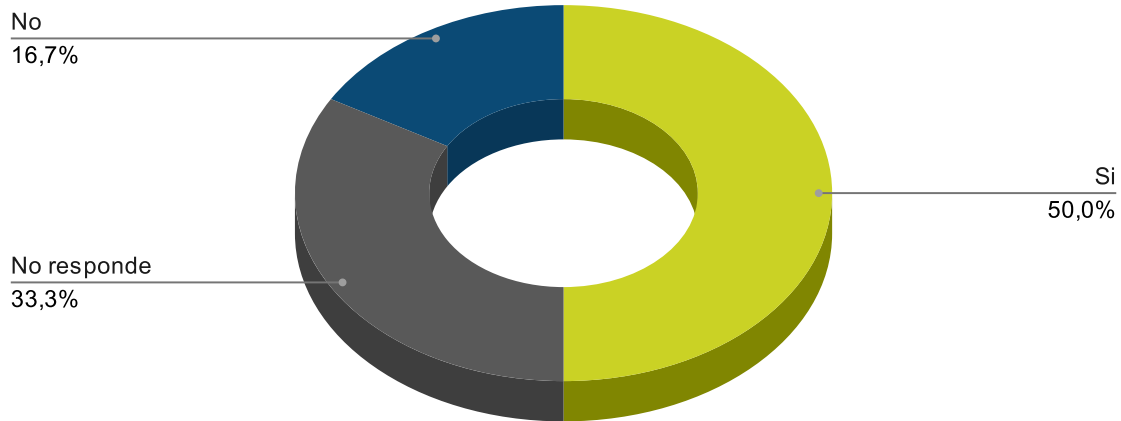
14. Dado que la estrategia financiera debe estar relacionada con las estrategias que se implementen en la planeación estratégica de la organización las cuales contemplan acciones para el crecimiento, la innovación y la mejora de infraestructura. Es necesario tener en cuenta los siguientes análisis: Análisis de la rentabilidad de las inversiones, análisis de la liquidez y análisis de las solvencias.

**Figura 14.** En los últimos dos años, ha presentado diferencias del más del 50% entre lo pronosticado financieramente y las ejecuciones reales desarrolladas en la empresa?



15. El presupuesto refleja el resultado de la aplicación de los planes estratégicos de una organización, ¿La empresa cuenta con articulación entre las metas operacionales y las metas de gastos e ingresos establecidas en el presupuesto?

**Figura 15.** ¿La empresa cuenta con articulación entre las metas operacionales y las metas de gastos e ingresos finadas en el presupuesto?

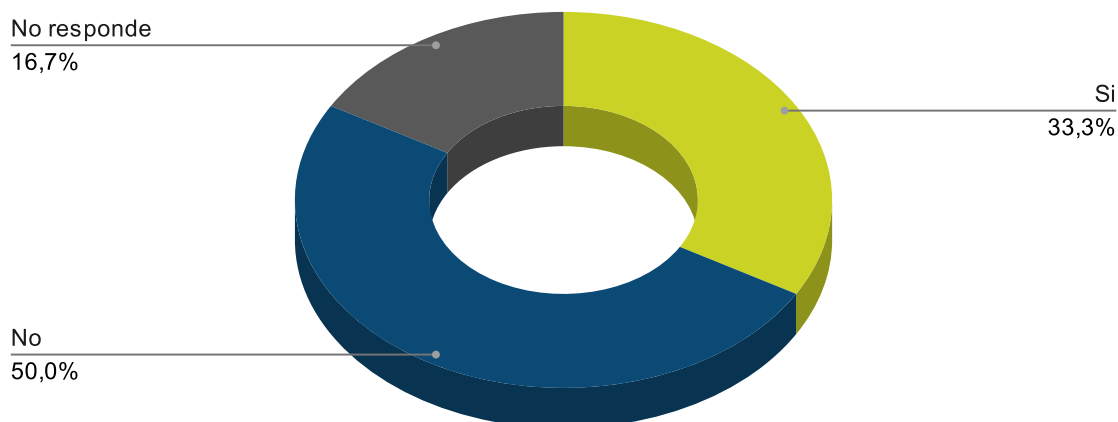


Dado que el 50% no cuenta con estas herramientas, es necesario tener en cuenta que. Al tener metas deben estar sujetas a indicadores en un cuadro de mando integral, que facilite la alineación: el BSC tablero comando, es un enfoque estratégico para lograr las metas y objetivos organizacionales. Expresados en una estructura coherente y dinámica de estrategias, metas y objetivos empresariales, se contrastan con indicadores que medirán su desempeño en la ejecución de iniciativas y proyectos planificados (Paez, 2021).

16. ¿La empresa cuenta con indicadores de rentabilidad?



**Figura 16.** ¿Los indicadores de rentabilidad están presentes en la empresa?



“El propósito de los indicadores de rentabilidad es alinear los objetivos específicos a los generales de la organización y segmentarlos poco a poco para medir la rentabilidad” (Cervantes, 2019). Para lograr impulsar en un 66,7% de lo empresarios el uso de herramientas indicadores, es conveniente que se generen cartillas, elementos de gestión como el BSC tablero comando, y se implementen indicadores para el análisis del equilibrio financiero entre otros.

### **5.3.1. Política del modelo de planeación financiera**

Incrementar el valor agregado de las finanzas por medio de decisiones asertivas y aplicación de buenas prácticas para el crecimiento de las ventas, gestión de talento humano y de inventarios, que permita el acceso a nuevos beneficios, la financiación y las nuevas provisiones en la empresa comercial hotelera.

### **5.3.2. Objetivos del modelo de planeación financiera de empresas hoteleras del AMB**

- Predecir y visibilizar problemas futuros, nuevos beneficios, fuentes de financiación y nuevas provisiones en la empresa comercial hotelera.

- Elaborar un balance de la posición de la compañía por medio de la aplicación de buenas prácticas contables que permita tomar decisiones asertivas.

### 5.3.3. Estrategias del modelo de planeación financiera de empresas hoteleras del AMB

#### 5.3.3.1 Considerar las variables macroeconómicas

Inclusión de variables macroeconómicas en la planificación de financiera de largo plazo, como la inflación, tasas de interés, tipo de cambio, balanza de pagos, PIB e indicador global de la actividad económica (IGAE), que mejoren la eficacia en el ahorro, inversión y desarrollo de la empresa comercial hotelera.

**Figura 17.** Indicadores macroeconómicos



Fuente: Adaptado de (Coll Morales, 2021)

### 5.3.3.2 Métodos escritos y programados

Se requiere generar formación del personal en métodos y herramientas de planeación financiera, que permita la implementación de acciones de planeación en forma escrita, que responda a políticas y procedimientos, soportado en software o Excel y con frecuencia anual pero también eventual cada vez que se hace una inversión.

**Figura 18.** Componentes del Valor Económico Agregado



Fuente: Tomado de (Rodríguez, 2019).

### 5.3.3.3 EVA y su inclusión para toma de decisiones

El método para cálculo de EVA debe ser incluido en las decisiones financieras, es un método de desempeño para calcular el verdadero beneficio económico de la organización y considera la productividad de todos los factores utilizados para el desarrollo de la misión empresarial y sirve de indicador de calidad de las decisiones que se toman.

Para que la empresa hotelera mejore, debe primero proveer una medición, pero alineando las metas del hotel con las metas de sus administradores, adicional a ello

determinar si sus inversiones de capital generan un rendimiento mayor que el costo que acarrearán y finalmente, combinar el desempeño operativo con el financiero en un sistema integrado que permita que se tomen decisiones tanto de corto como de largo plazo.

Su cálculo según (Rodríguez, 2018):

La utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI) ( - ) el valor contable del activo (  $x$  ) el costo promedio del capital (Rodríguez, 2019).

Por un lado, el EBITDA se obtiene sumando intereses al resultado neto y excluyendo los beneficios extraordinarios.

**Tabla 2.** Ejemplo del cálculo del UAIDI de la empresa

<b>Cálculo del UAIDI</b>	
	Utilidad neta
+	Gastos financieros
-	Utilidades extraordinarias
+	Pérdidas extraordinarias
=	UAIDI

Fuente: Tomado de (Rodríguez, 2019).

Por su parte, el coste medio de capital es el costo medio de toda la financiación que obtiene una empresa.

**Tabla 3.** Ejemplo del cálculo del coste medio de la financiación de la empresa

<b>Ejemplo</b>	
	Utilidad neta
+	Gastos financieros
-	Utilidades extraordinarias
+	Pérdidas extraordinarias

=	UAIDI
	UAIDI
-	Activo * costo de capital
=	EVA
	(%) incremento anualEVA

Fuente: Tomado de (Rodríguez, 2019).

En definitiva, si el cálculo del EVA es positivo: se crea valor. Si el resultado del cálculo de EVA es negativo: el valor se destruye.

#### 5.3.3.4 Control Financiero

La empresa debe implementar en forma transversal, un método para el control financiero, verificando el registro preciso de todo el efectivo que se recibe, y también el registro de todos los desembolsos que se realicen.

**Figura 19.** Control financiero



Fuente: Tomado de (Finanzarel, 2022)

### **5.3.3.5 Alineación de la planeación financiera con la planeación estratégica de la empresa comercial hotelera**

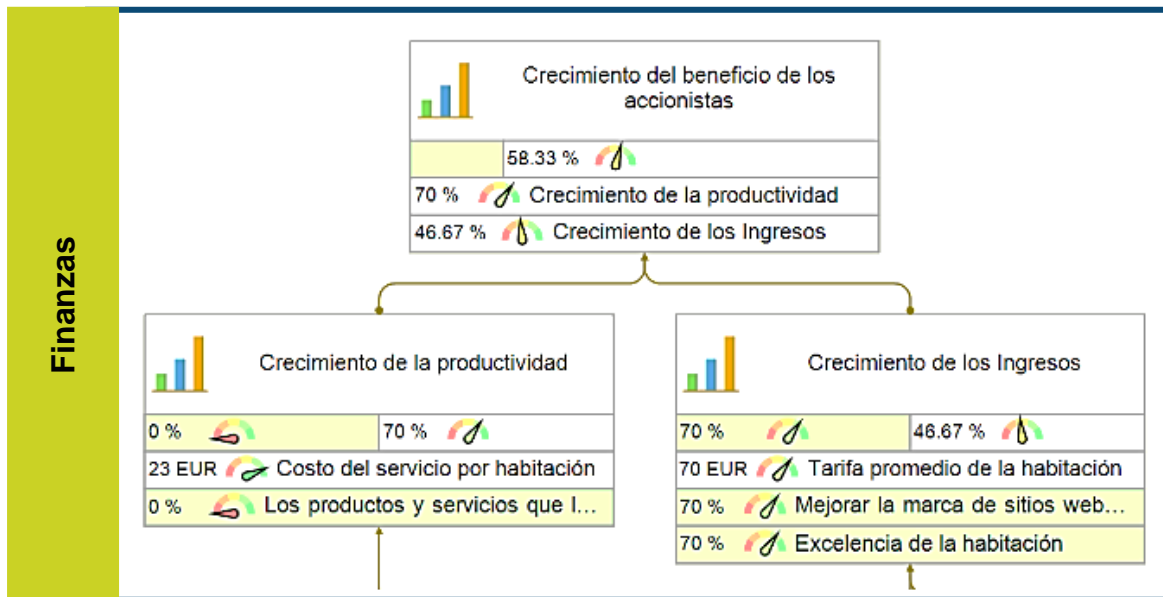
Dado que la estrategia financiera debe estar relacionada con las estrategias que se implementen en la planeación estratégica de la organización las cuales contemplan acciones para el crecimiento, la innovación y la mejora de infraestructura. Es necesario tener en cuenta los siguientes análisis:

- Análisis de la rentabilidad de las inversiones,
- Análisis de la liquidez,
- Análisis de las solvencias,
- Análisis del equilibrio económico financiero,
- El nivel general del endeudamiento,
- Los costos financieros y
- El análisis de los riesgos.

Al tener estos análisis es viable organizar los indicadores en un cuadro de mando integral, que facilite la alineación: el BSC tablero comando, es un enfoque estratégico para lograr las metas y objetivos organizacionales. Expresados en una estructura coherente y dinámica de estrategias, metas y objetivos empresariales, se contrastan con indicadores que medirán su desempeño en la ejecución de iniciativas y proyectos planificados (Paez, 2021). Como se ilustra a continuación:

En la parte superior de la perspectiva "económica", tenemos los intereses de los accionistas. Estos se pueden expresar de muchas maneras diferentes, y dado que estamos de acuerdo en discutir una estrategia general aquí, podemos simplemente usar "crecimiento de ganancias", como se puede evidenciar en la siguiente figura.

**Figura 20.** Cuadro de mando integral para la dirección de la organización



Fuente: tomado de (BSC Designer, 2020)

### 5.3.3.6 Uso de la simulación financiera

Esto permitirá a la empresa comercial hotelera determinar los posibles escenarios con su impacto, probabilidad y riesgos respectivos en la perspectiva económica y financiera. Es decir, permitirá mejorar la planificación financiera por medio de la automatización del análisis.

**Tabla 4.** Formato de resumen de proyecto de inversión

<b>Cuadro resumen del proyecto de inversión en el hotel hipótesis y resultados</b>			
<b>Nombre: Hotel ejemplo</b>			
<b>aspectos operativos</b>			
<b>Datos de ingresos</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
Número de habitaciones del hotel disponibles	180	180	180
Porcentaje de ocupación previsto	70,0 %	70,0 %	70,0 %
Habitaciones del hotel ocupadas	126	126	126
Número de días de apertura del hotel al año	365	365	365
Precio de venta previsto en la habitación (ADR)	120	122	124
Ingresos derivados de la venta de habitaciones		5.601.582	5.685.606
Ingresos adicionales previstos por habitación (F&B)		40,6	42,2
Ingresos adicionales de las habitaciones (F&B)		1.867.194	1.895.202
<b>Total de ingresos operativos</b>		<b>7.468.776</b>	<b>7.580.808</b>

Fuente: Adaptado de (Simulación financiera , 2018)

Los responsables de la empresa podrán centrarse en la toma de decisiones sobre si invertir en proyectos futuros o mejorar aquellos aspectos que puedan hacerla más rentable. En lugar de dedicar tiempo a desarrollar modelos financieros complejos, los gerentes simplemente los aplican (López y Citalán, 2020).



## 6 CONCLUSIONES

Se concluye que los lineamientos pertinentes y funcionales para una planeación financiera con valor agregado de empresa comerciales del sector hotelero en el área metropolitana de Bucaramanga, se basan en agregar valor financiero tomando decisiones decisivas sobre el crecimiento de las ventas; anticipar futuros temas de negocios, nuevos intereses, fuentes para el financiamiento y nuevas regulaciones; y construir la posición de la empresa a través de buenas prácticas contables que permitan tomar decisiones críticas.

Al observar el desarrollo de la industria hotelera a través de una revisión bibliográfica, se puede observar que los hoteles no cuentan con una estructura filosófica institucional y varios de ellos no operan de acuerdo con las NIIF, lo que resulta en un reporte insuficiente (EE.FF) y un bajo puntaje. la cultura de uso de índices financieros; Otro factor relacionado es que el desarrollo económico de la industria hotelera en el área metropolitana de Bucaramanga enfrenta actualmente un cambio en las preferencias de los viajeros, lo que obliga a la industria a cambiar sus operaciones, enfoques de proyectos y alianzas, lo que se traduce en una mayor colaboración. Sinergia con algunos destinos turísticos territoriales. En cuanto a las previsiones financieras de la industria, el balance de la industria muestra que la ocupación de todo el año en 2021 es del 42,57 %, un 2,07 % superior a la prevista; la industria ha avanzado en términos de recuperación socioeconómica, aunque “los ingresos hoteleros han disminuido significativamente, lo que dificulta cubrir sus costos operativos y obligaciones financieras” (Restrepo, Marulanda et al. al., 2021), se ha avanzado en cuanto a su cumplimiento y reanudación.

Al examinar los determinantes utilizando un estudio bibliográfico sobre el tema de la planificación financiera de valor agregado para empresas comerciales como una guía para las empresas comerciales en la industria de restaurantes, se puede concluir que el presupuesto es uno de los factores más importantes, ya que permite a las empresas turísticas formular planes financieros para lograr los objetivos de la empresa; sumado a esto, se puede argumentar que la creación de valor está detrás del mejor desempeño del fondo, las decisiones financieras deben equilibrarse con las decisiones operativas ante cambios como el trabajo remoto. Luego concluye que la planificación financiera es fundamental para la dirección comercial y el éxito de la inversión.

Al construir los ejes principales del modelo de planificación financiera, se derivaron las siguientes estrategias: Tener en cuenta variables macroeconómicas como el PIB y la inflación en una visión de largo plazo; las decisiones deben documentarse y ajustarse a la política, y el método de cálculo de EVA debe incluirse en las decisiones financieras. Otra estrategia es que las empresas implementen completamente métodos de control financiero, para verificar la contabilidad precisa de todo el efectivo; la segunda conclusión es que la estrategia financiera debe estar relacionada con la estrategia implementada en el plan estratégico y para ello se debe tener en cuenta el análisis de retorno de la inversión, el análisis de liquidez, el análisis de solvencia y el análisis de balance.

## 7 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda iniciar formación al personal en temáticas como:
  - Técnicas para agregar valor financiero tomando decisiones decisivas.
  - Métodos para anticipar futuros temas de negocios, nuevos intereses.
  - Formulación y gestión de fuentes para el financiamiento y nuevas regulaciones. Buenas prácticas contables.
2. Desarrollar un manual guía para implementación de las NIIF en empresas del sector turísticos que permita avanzar en este aspecto en las unidades de negocio.
3. Formular planes financieros para lograr los objetivos de las empresas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barrera, M., . Guiza, G. (23 de enero de 2020). *Importancia de la planeación financiera como herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de las PYME* . . de Universidad Libre de Colombia: <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/18492>
- BSC Designer. (12 de Junio de 2020). *Cuadro de mando integral para la dirección de un hotel*. . de <https://bscdesigner.com>: <https://bscdesigner.com/es/ejemplo-de-cmi-hotel.htm#strategyforhotel>
- Bueno, N. (20 de agosto de 2020). *Debido a la disminución del turismo los hoteles en Santander se encuentran en crisis*. . de Al tanto: <https://altanto.co/debido-a-la-disminucion-del-turismo-los-hoteles-en-santander-se-encuentran-en-crisis/>
- Casado, A. (21 de septiembre de 2019). *El capital riesgo y la compra apalancada: El caso de los hoteles Hilton*. . de Comillas Universidad Pontificia: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/295616/retrieve>
- Caurin, J. (18 de julio de 2017). *Capital semilla*. . de Emprende Pyme: <https://www.emprendepyme.net/capital-semilla.html>
- CEPAL. (2006). *Evolución y crisis del sistema financiero colombiano*. México: CEPAL. . de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4809-evolucion-crisis-sistema-financiero-colombiano>
- Cervantes, V. (30 de julio de 2019). *Indicadores en la hotelería, clave para el retorno financiero*. . de Expansión : <https://expansion.mx/bspoke-ad/2019/07/30/indicadores-en-la-hoteleria-clave-para-el-retorno-financiero>
- CEUPE. (12 de marzo de 2017). *En qué consiste la planificación financiera de una empresa*. . de CEUPE: <https://www.ceupe.com/blog/en-que-consiste-la-planificacion-financiera-de-una-empresa.html>
- Colibrí. (19 de febrero de 2020). *15 Estrategias para levantar su hotel luego de COVID19*. . de Colibrí Agencia Digital: <https://www.colibri.net/15-estrategias-para-levantar-su-hotel-luego-de-crisis-covid-19/>
- Coll Morales, F. (11 de febrero de 2021). *Préstamo bancario*. . de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/prestamo-bancario.html>
- Contabilidad. (2022). *Claves de la Contabilidad Hotelera*. . de Contabilidad Gamma: <https://contabilidadgamma.com/contabilidad-hotelera/>
- Contreras, R. (21 de enero de 2007). *Tipos de problemas del sector comercio*. . de Eumed: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/242/i.htm>
- Delgado Vélez, L. D. (2021). Desarrollo de un modelo de planeación financiera para una compañía de alimentos utilizando simulación Monte Carlo. *Entramado*, 17(2), 24-40. doi:10.18041/1900-3803/entramado.2.7563

- Díaz, C. M. (2020). Análisis de las estrategias generadas para el sector hotelero de Colombia para superar la crisis por la Covid-19 durante la fase de pandemia. *Turismo y Sociedad*, 183-199. de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3875871](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3875871)
- Duarte, R. (26 de septiembre de 2012). *Valor Agregado Financiero*. de <http://www.totalmentefinanzas.com>: <http://www.totalmentefinanzas.com/2012/09/valor-agregado-financiero.html#.YoullFzMIps>
- Dudalia. (21 de julio de 2020). *Ejemplos de empresas comerciales*. de <https://dudalia.com>: <https://dudalia.com/tarea/9kpr>
- Enfintech. (17 de enero de 2017). *Crowdfunding hotelero*. de [enfintech.com](https://www.enfintech.com): <https://www.enfintech.com/blog/crowdfunding-hotelero/>
- Fagua, A. M., . Murcia, E. (agosto de 2018). *Diseño de una propuesta de presupuesto para una multinacional hotelera* . de Universidad Católica de Colombia: <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22468/1/Dise%C3%B1o%20de%20Propuesta%20de%20Presupuesto%20para%20una%20Multinacional%20Hotelera.pdf>
- Fajardo, M., . Soto, C. (2018). *Gestión Financiera Empresarial*. Machala: Editorial UTMACH. de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/14354/1/Cap.2%20Fundamentos%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20financiera.pdf>
- Fierro , J., . Toapanta , R. (2014). *Modelo administrativo financiero, para el hotel la Giralda de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura* . de Universidad Técnica del Norte : <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6426/1/02%20ICA%201065%20TRABAJO%20GRADO.pdf>
- Finanzarel. (15 de Mayo de 2022). *Donde la banca no llega* . de <https://www.finanzarel.com/>: <https://www.finanzarel.com/>
- Gaviria, N. (24 de marzo de 2022). El gremio hotelero y turístico prevé tener una ocupación anual de 55,84% en 2022. *La República*, pág. 1. de <https://www.larepublica.co/economia/el-gremio-hotelero-y-turistico-preve-tener-una-ocupacion-anual-de-55-84-en-2022-3328961>
- Gómez, G. (11 de octubre de 2021). *La planeación financiera* . de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-financiera/>
- Gómez, K. (12 de mayo de 2019). *¿Qué son los fondos de capital privado?* . de El Economista : <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Que-son-los-fondos-de-capital-privado-20190512-0005.html>
- González, R. (23 de marzo de 2022). *El alza de las materias primas está tensionando los mercados* . de Los Mercados Financieros: <https://www.losmercadosfinancieros.es/el-alza-de-las-materias-primas-esta-tensionando-los-mercados.html>

- Loaiza, A. (21 de noviembre de 2013). *El papel del contador público en la planeación financiera de una organización*. . de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11794/ENSAYO%20PLANEACION%20FINANCIERA1%20%281%29%5B1%5D.pdf?sequence=1.isAllowed=y>
- López, D. H., . Citalán, R. E. (2020). Valor económico agregado como indicador en la gestión de negocios en las empresas. *Yachana Revista Científica*, 9(2), 2. . de <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/645>
- Maes, J. (2020). *Sector Hotelero*. Madrid: Sectores ley Derecho. . de <https://sectores.leyderecho.org/sector-hotelero/#:~:text=Entre%20las%20principales%20empresas%20se%20encuentran%20Hilton%2C%20Las,la%20necesidad%20de%20elevar%20su%20nivel%20de%20preparaci%C3%B3n>.
- Malaver, F., Molano, J., . Pacheco, G. (mayo de 2021). *Impacto financiero en el sector hotelero a nivel turismo en la localidad de Chapinero de la ciudad de Bogotá D.C., Colombia, como consecuencia del Covid-19 en el periodo comprendido entre diciembre 2019 y diciembre 2020*. . de Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca : <https://repositorio.unicolmayor.edu.co/bitstream/handle/unicolmayor/3536/19.%20Malaver.pdf?sequence=11.isAllowed=y>
- Marconi, C. (30 de abril de 2021). *Crowdfunding: ¿Qué es, para qué sirve y cómo funciona?* . de Chocale.cl: <https://chocale.cl/2021/04/crowdfunding-que-es-preguntas-frecuentes/>
- Paez, L. (8 de julio de 2021). *Descubre qué es Venture Capital: las mejores inversiones orientadas a tecnología*. . de Crehana.com: <https://www.crehana.com/blog/negocios/que-es-venture-capital/>
- Ramírez , D. (12 de septiembre de 2014). *Valoración y planeación estratégica del Hotel Pinares Plaza de Pereira*. . de Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1259/ADM2014-00901.pdf?sequence=9.isAllowed=y>
- Ramo, M. (29 de octubre de 2020). *6 medidas para insertar tu hotel en la reactivación económica*. . de Conexión Abastur: <https://www.conexiones365.com/nota/abastur/hoteles/hotel-reactivacion-economica>
- Restrepo, J., Marulanda, F., . Arango, D. (2021). La gestión estratégica en tiempos de Covid-19: una mirada desde el sector turístico - subsector de alojamiento. *Universidad Empresa*, 23(41), 1-34. doi:10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.10376
- Reyes, M., . Díaz, K. (17 de octubre de 2020). *Estrategias financieras de las empresas: a largo y a corto plazo*. . de Gestipolis : <https://www.gestipolis.com/principales-estrategias-financieras-de-las-empresas/>

- Rincón , K., . Rubiano, I. (2017). *Diagnóstico de las necesidades financieras para el sector hotelero de Villavicencio* . . de Universidad de los Llanos : <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/handle/001/622/RUNILLANOS%20COP%20206%20DIAGNOSTICO%20DE%20LAS%20NECESIDADES%20FINANCIERAS%20PARA%20EL%20SECTOR%20HOTELERO%20DE%20VILLAVICENCIO?sequence=1.isAllowed=y>
- Rivera , L. M. (13 de julio de 2016). *Planeación Estratégica en Hoteles*. . de LuisManuelRivera.com: <https://luismanuelrivera.com/2016/07/13/planeacion-estrategica-en-hoteles/>
- Rodríguez, R. E. (2019). EVA - Componentes del Valor Económico Agregado. *Universidad Libre*, 40. . de [file:///C:/Users/EV%20PROYECTOS/Downloads/Dialnet-EVAComponentesDelValorEconomicoAgregado-6578920%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/EV%20PROYECTOS/Downloads/Dialnet-EVAComponentesDelValorEconomicoAgregado-6578920%20(1).pdf)
- Rojas, D. A., . Chaparro, J. L. (2017). *Estudio de inteligencia competitiva en el sector hotelero de Bucaramanga* . . de Universidad Libre : <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/19234/ART.%20Trabajo%20de%20grado.pdf>
- Rojas, M., Maya, L., . Valencia, M. (2017). Definición de un modelo para la planeación financiera personal aplicado al caso colombiano. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín* , 16(31), 155-171. . de <https://www.redalyc.org/journal/750/75055115009/html/>
- Ruiz, L. F. (28 de mayo de 2021). Crisis del sector hotelero: más del 50% de las reservaciones fueron canceladas. *Vanguardia* , pág. 21. . de Vanguardia: <https://www.vanguardia.com/economia/nacional/crisis-del-sector-hotelero-mas-del-50-de-las-reservaciones-fueron-canceladas-JI3820649>
- Salas, Y. T., . Gómez, J. C. (2017). *Modelo de Planeación Financiera para la Gestión del Valor: Consultoría Novaventa S.A.S. – Grupo Empresarial Nutresa*. Medellín: Universidad de Antioquia. . de [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8027/1/Sant%c3%adsYessica\\_2017\\_ModeloPlaneaci%c3%b3nGesti%c3%b3n.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/8027/1/Sant%c3%adsYessica_2017_ModeloPlaneaci%c3%b3nGesti%c3%b3n.pdf)
- Santana, M. (29 de noviembre de 2020). *¿Qué proponen los clientes para elevar la demanda local en los hoteles?* . de hosteltur: [https://www.hosteltur.com/140830\\_que-proponen-los-clientes-para-elevar-la-demanda-local-en-los-hoteles.html](https://www.hosteltur.com/140830_que-proponen-los-clientes-para-elevar-la-demanda-local-en-los-hoteles.html)
- Simulación financiera . (12 de Junio de 2018). *Cuadro resumen proyecto de inversión en un hotel*. . de <https://view.officeapps.live.com:https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.simulacion-financiera.com%2Fwp-content%2Fuploads%2Fhoteldemo.xls.wdOrigin=BROWSELINK>
- Valle, A. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. . de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>

F-DC-125

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN MODALIDAD DE PROYECTO  
DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO, MONOGRAFÍA,  
EMPREDIMIENTO Y SEMINARIO

VERSIÓN: 1.0

Zulaica, F. (2018). *Cómo hacer el presupuesto de un hotel en 5 pasos*. Madrid: 360 Hotel Management. Recuperado el 17 de junio de 2022, de <https://360hotelmanagement.es/como-hacer-el-presupuesto-de-un-hotel-en-5-pasos/>



## 8 ANEXOS

**Apéndice A.** Formulario encuesta. Encuesta para el diseño manual de planeación financiera con valor agregado del sector hotelero

**Agradecemos responder las siguientes preguntas, con el fin de contribuir al diseño de un manual de planeación financiera con valor agregado como guía para directivos de empresas comerciales del sector hotelero del área metropolitana de Bucaramanga.**

1. ¿cuál de los siguientes objetivos, cree usted que es el más importante como fin de la planeación financiera? (única respuesta).

- Predecir y mostrar problemas futuros.
- Hacer un balance de la posición de la compañía.
- Determinar un marco para medir el impacto financiero.
- Determinar un marco de los efectos de las acciones correctivas.
- Ninguna de las anteriores

2. ¿En la empresa comercial del sector hotelero en la cual usted labora, se realiza planeación financiera con el fin de tomar DECISIONES DE LARGO PLAZO? Si su respuesta es no, pase a la pregunta número 4.

- Sí
- No
- No responde

3.Cuál de las siguientes frases, describe la forma como usted realiza la planeación financiera para tomar decisiones de largo plazo, en la empresa comercial del sector hotelero.

- No hay un método único.
- Se realiza anualmente pero no se dejan nada escrito.
- Se calcula con Excel y se hace cada vez que se hará una inversión.
- Se formula con un software
- No se realiza nunca.

4. El indicador financiero EVA permite observar si lo ejecutado cumple con el fin máximo del inversionista que es generación de valor (López y Citalán, 2020). ¿Sabe usted que significa el termino: planeación financiera con valor agregado?

- Sí
- No
- No responde

5. ¿Cree usted que la planeación financiera permite minimizar el RIESGOS e incertidumbre en las inversiones que se realicen en la empresa?

- Sí
- No
- No responde

6. El CONTROL FINANCIERO, es un proceso que se utiliza para verificar el registro preciso de todo el efectivo que se recibe, así como cualquier desembolso de efectivo. ¿La empresa, cuenta con herramientas para un efectivo control financiero en la empresa comercial?

- Sí
- No
- No responde

7. Seleccione la frase que más describe, ¿Cómo se realiza el CONTROL EFECTIVO?

- Se realiza manualmente, se aplica en todo momento y se deja un informe escrito.
- Se realiza manualmente, Se aplica en todo momento, pero NO se deja ningún informe por escrito.
- Se realiza manualmente, se aplica cada mes, pero NO se deja ningún informe por escrito.
- Se realiza con herramientas digitales, se aplica en todo momento y se deja un informe.
- Nunca se realiza control de efectivo.

8. El crowdfunding “es la opción que permite financiar proyectos mediante la acción de varias personas, quienes se unen con distintos montos de dinero para alcanzar la meta de financiamiento de empresas” (Marconi, 2021). ¿Ha participado en algún crowdfunding del sector hotelero?

- Sí

- No
- No responde

9. ¿Cuánta su empresa con un PLAN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL que contemple temas de inversión para la expansión o innovación?

- Sí
- No
- No responde

10. La SIMULACION FINANCIERA permite determinar los posibles escenarios con sus respectivas consecuencias económicas y financieras que se derivan de las alternativas elegidas por la empresa ¿Cuándo se realizan inversiones en la empresa, se realizan previamente cálculos de las futuras ganancias y para ello se aplica una simulación?

- Sí
- No
- No responde

11. Describa en forma general, ¿Cómo se realiza el CÁLCULO DE PRECIO en la empresa comercial hotelera?

- Se realiza, pero no existe un método único.
- Se realiza manualmente.
- Se calcula con excel.
- Se formula con un software

No se realiza nunca.

12. ¿Actualmente usted conoce cuáles serán sus principales gastos, con el objetivo de organizar las finanzas y alcanzar objetivos en un plazo de dos años?

Sí

No

No responde

13. ¿La planeación financiera que se realiza en la empresa, incluye un ESTUDIO DE SENSIBILIDAD que permite orientar la formulación de las políticas financieras relacionadas con la administración del capital del trabajo (inventarios, caja menor, efectivo)?

Sí

No

No responde

14. ¿En los últimos dos años, ha presentado diferencias del más del 50% entre lo pronosticado financieramente y las ejecuciones reales desarrolladas en la empresa?

Sí

No

No responde

15. EL PRESUPUESTO refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos de una organización, ¿La empresa cuenta con articulación entre las metas operacionales y las metas de gastos e ingresos establecidas en el presupuesto?

- Sí
- No
- No responde

16. “El propósito de los indicadores de rentabilidad es alinear los objetivos específicos a los generales de la organización y segmentarlos poco a poco para medir la rentabilidad” (Cervantes, 2019). ¿La empresa cuenta con indicadores de rentabilidad?

- Sí
- No
- No responde

# DETERMINACION DE LINEAMIENTOS PARA UNA PLANEACION FINANCIERA CON VALOR AGREGADO DE EMPRESAS COEMRCIALES DEL SECTOR HOTELERO EN EL AREA METROPOLITANA DE BGA

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

1%

★ [www.crehana.com](http://www.crehana.com)

Fuente de Internet

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words