

Caracterización de la dinámica administrativa y financiera: Caso hoteles de 4 y 5 estrellas de Bucaramanga

OBJETIVO: Realizar un diagnóstico sobre características socioeconómicas, nivel de educación financiera, nivel de planificación y supervisión financiera, aspectos sobresalientes de los productos y servicios financieros, tipificación de las finanzas conductuales, y una revisión de conceptos de Gerencia del Valor a los directivos hoteles agremiados en ANATO en el área Metropolitana de Bucaramanga.

DATOS PERSONALES

INDIQUE SU NOMBRES Y APELLIDOS:

CARGO EN LA EMPRESA:

ESTRATO
SOCIOECONÓMICO

TELÉFONO:

CORREO ELECTRÓNICO:

SECCIÓN 0: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA	
ACTIVIDAD PRINCIPAL O SECTOR	
AÑO DE CREACIÓN	
NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS	

SECCIÓN 1: CARACTERÍSTICAS SOCIECONÓMICAS DE LOS DIRIGENTES

1	De los siguientes items favor señalar ¿Cuál es el último nivel de estudios Aprobado?	
---	--	--

- | | |
|-----------------------|----------------|
| No fue a la escuela | Universitaria |
| Educación Básica | Especilización |
| Secundaria | Maestría |
| Técnica - Tecnológica | Doctorado |

2	Si estudiaste una carrera universitaria, en que área del conocimiento se encuentra tu profesión.
---	--

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| Ciencias Agrícolas | Ciencias Sociales |
| Ciencias Médicas y de la Salud | Humanidades |
| Ciencias Naturales | Ingeniería y Tecnología |

3	¿Marque cuál es el rango de tu edad?
---	--------------------------------------

18 - 19

50 - 59

20 - 29

60 - 69

30 - 39

70 - 79

40 - 49

más de 80

4	¿Marque cuál es su genero?
---	----------------------------

Masculino

Femenino

Otro

SECCIÓN 2: NIVEL DE EDUCACIÓN Y CULTURA FINANCIERA

5	En el caso de que el hotel pierda su principal fuente de ingresos, ¿durante cuánto tiempo podría seguir cubriendo sus gastos de funcionamiento sin acudir a préstamos?
---	--

Menos de una semana

Por lo menos un mes, pero no tres meses

Por lo menos tres meses; pero no seis meses

Seis meses o más

No sabe

6	De acuerdo con el presupuesto del hotel ¿cómo ordenaria los siguientes rubros? Siendo 1 lo más importante y 10 lo menos.
	ÍTEMS
1	Gastos de personal
2	Impuestos
3	Arrendamiento
4	Contribuciones y Afiliaciones
5	Seguros
6	Servicios
7	Gastos legales
8	Mantenimiento y reparaciones
9	Gastos de viaje
10	Otros Gastos
7	Marque con una X la casilla que refleja mejor tu opinión utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de acuerdo con las afirmaciones expuestas, correspon
	ITEMS
a	Se requiere tener conocimiento sobre el manejo de las finanzas

b	El nivel de importancia de las finanzas para el sector hotelero
c	El nivel de conocimiento de las finanzas en los colaboradores de la empresa es:
d	Considero que mi conocimiento personal sobre finanzas es
e	Considero que el tener conocimientos y habilidades financieras, podría entregar una mayor estabilidad y seguridad al hotel.

8	Marque con una X la casilla que refleja mejor tu grado de conocimiento referente al sistema financiero utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de co
---	---

ITEMS	
a	¿Conoces como se encuentra estructurado el Sistema Financiero Colombiano?
b	¿Conoces qué productos y servicios financieros brindan actualmente los bancos ?
c	¿Conoces qué productos y servicios financieros brindan actualmente las cooperativas?
d	¿Conoces qué productos y servicios financieros brindan actualmente los fondos financieros privados?
e	¿Conoces qué productos y servicios financieros brindan actualmente los bancos de 2do. piso?
f	¿Conoces qué productos y servicios financieros brindan actualmente los bancos de inversión?
g	¿Estás enterado sobre las características y particularidades del funcionamiento de las AFPs?
h	¿Estás enterado sobre las características de funcionamiento de los fondos de inversión colectivos?

9	Marque con una X la casilla que refleja mejor tu grado de conocimientos de los siguientes conceptos financieros utilizando una escala de 1 a 5, según el m
---	--

ITEMS	
a	Inversión
b	Riesgo
c	Incertidumbre
d	Crédito
e	Remesa
f	Seguro
g	Coberturar
h	Apalancamiento
i	Flujo de caja
j	Gerencia del Valor
k	Costo de capital

10	Marque con una X la casilla que refleja mejor tu grado de conocimiento con referencia al tema de banca central y políticas monetarias, utilizando una escala de 1 a 5, según el m cuestiones:
----	--

ITEMS	
a	¿Conoces las actuales políticas y actividades que efectúa en Banco Central?

b	¿Conoces la actual orientación y accionar de la Política Monetaria en Colombia?
c	¿Conoces la actual orientación y accionar de la Política Fiscal en Colombia?
d	¿Conoces la actual orientación y accionar de la Política Cambiaria en Colombia?

11	Marque con una X la casilla que refleja mejor tu grado de conocimiento de la dinámica de los siguientes vehículos e instrumentos financieros Complejos utilizando una escala de 1 a 5, según el nivel de comprensión y manejo con las afirmaciones expuestas, correspondiendo 1 a la valoración más baja, y 5 a la valoración más alta sobre las siguientes cuestiones:
----	--

ITEMS	
a	Titularización
b	Factoring
c	Leasing
d	Carta de Crédito
e	Aceptaciones Bancarias
f	Portafolios de Inversión
g	Derivados financieros OTC
h	Derivados financieros Estandarizados
i	Coberturas de Riesgos
j	Hedge Funds

k	Swaps
l	Forward

12	¿Cuál de los instrumentos financieros indicados anteriormente utiliza en su función comercial - servicios?
----	--

Titularización

Factoring

Leasing

Carta de Crédito

Aceptaciones Bancarias

Portafolios de Inversión

Derivados financieros OTC

Derivados financieros Estandarizados

Coberturas de Riesgos

Hedge Funds

Swat

Forward

Otros ____ ¿Cuáles? _____

Ninguno _____

SECCIÓN 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

13	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la planificación estratégica, para lo cual se pide que de acuerdo con el grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla y criterios que encontrarás en la parte inicial de esta sección.
----	--

ITEMS		1	2	3	4	5
a	¿En cuanto a los lineamientos estratégicos de la gerencia de la empresa estos se conocen a todo nivel de la organización?					
b	¿La empresa, al diseñar su planificación, considera todos los lineamientos definidos como estratégicos?					
c	¿La gerencia de la empresa elabora los planes con la finalidad de orientar a la toma de decisiones en la gestión?					

d	¿Se identifican las ventajas del funcionamiento interno de la empresa al compararse con los diferentes agentes del entorno, como competidores, proveedores, clientes, entre otros?					
e	¿Se han determinado oportunamente las debilidades organizacionales?					
f	¿Se toman en cuenta las fortalezas y debilidades para desarrollar el plan estratégico?					
g	¿La empresa considera factores externos para realizar la planificación?					
h	¿Cuándo se elaboran los planes empresariales se definen claramente los objetivos a alcanzar en cada período?					
i	¿Con respecto a los objetivos empresariales estos se establecen tomando en cuenta el análisis de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas?					
j	¿La empresa evalúa las diferentes alternativas estratégicas para llevar a cabo el plan?					
k	¿Se asignan recursos (tecnológicos, financieros, humanos) para cumplir el plan?					

SECCIÓN 4: ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA GERENCIA FINANCIERA

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4

ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

14	Las siguientes preguntas estan correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	--

ITEMS		1	2	3	4	5
a	¿En cuanto a la participación del departamento financiero en la formulación del plan estratégico, este participa activamente en el diseño y ejecución del plan?					
b	¿La empresa tiene personal especializado en el área financiera?					
c	¿Se analiza la relación existente entre los Activos, Pasivos y Patrimonio en los estados financieros de la empresa?					
d	¿Se examina la relación entre los costos, gastos y ventas?					
e	¿Dentro del plan estratégico, se realizan planes financieros?					
f	¿Se compara el departamento financiero de la empresa con otras empresas similares?					
g	Se evalúa la capacidad del departamento financiero para ejecutar las acciones del plan estratégico					
h	El departamento financiero reorganiza el plan estratégico de acuerdo a la dinámica del mercado.					

SECCIÓN 5: PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

15	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Planificación y control Financiero, para lo cual se pide que, de acuerdo con el grado de apropiación al interior de la empresa, marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	---

ITEMS		1	2	3	4	5
a	¿Dentro de la sección financiera se establecen objetivos y metas a alcanzar en las variables financieras de la empresa (inversiones, financiamiento), para períodos superiores a 1 año (largo plazo)?					
b	¿Se diseñan estrategias financieras para el largo plazo que contribuyan a la toma de decisiones en inversiones y la selección apropiada de fuentes de financiamiento?					
c	Además de la estrategia financiera, ¿se establecen políticas de largo plazo para la toma de decisiones (inversiones, financiamiento)?					

d	¿Se establecen expresamente indicadores financieros para medir los resultados planteados en los objetivos?					
e	¿En la preparación del plan financiero se incluye la previsión de contingencias, pero no se recomiendan acciones específicas en el plan?.					
f	¿Se dispone de algún tipo de material impreso donde se reflejen los elementos del plan diseñado (objetivos, metas, duración del plan, estrategias, políticas, indicadores de control, responsables), el cual es divulgado en los diferentes departamentos involucrados?.					
g	¿Se han establecido las metas a alcanzar en la gestión del capital de trabajo a corto plazo?					
h	¿Se establecen políticas para la gestión del capital de trabajo?					
i	¿Con respecto a la revisión de los resultados financieros estos son revisados de forma mensual para determinar sus variaciones y hacer las respectivas correcciones?.					
j	¿Al momento de diseñar el plan financiero se definen los responsables del logro de las metas y del uso de los recursos asignados?					
k	¿Las desviaciones presentadas en el plan ejecutado, sirven como referencia para los planes futuros?					
L	¿La empresa tiene establecido un modelo matemático para establecer el costo de capital?					
m	¿La gerencia y la junta de accionistas revisan la generación de valor (EVA) de forma Periódica?					



SECCIÓN 6: EXISTENCIA DE MECANISMOS DE CONTROL ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

16	Las siguientes preguntas estan correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo al grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	--

ITEMS		1	2	3	4	5
a	¿Se realiza seguimiento a los resultados para determinar el logro de los objetivos?					
b	¿Para monitorear los resultados del plan, se utilizan indicadores de gestión?					
c	¿Se evalúa el logro de los objetivos?					
d	¿En caso de desviaciones en el plan estratégico, se aplican los correctivos necesarios?					
e	¿En caso de desviaciones en el plan financiero se revisa el plan para determinar los responsables o el responsable de las fallas?					

f	¿Para estimular la responsabilidad en el logro de las metas el plan establece una política de recompensas y sanciones para los responsables de cada meta?					
g	¿Se planifican acciones correctivas para las desviaciones del plan financiero?					
h	¿De ocurrir las desviaciones previstas en el plan financiero se aplican las acciones correctivas planificadas?					

SECCIÓN 7: PARÁMETROS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE LARGO PLAZO

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

17	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo con el grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	--

ITEMS	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

a	¿Cuándo la empresa planifica realizar inversiones a largo plazo se realiza un análisis detallado de diferentes alternativas de inversión comparando proyecciones de rentabilidad y riesgo?					
b	¿Con respecto al reemplazo de planta y equipos (por obsolescencia o antigüedad) se planifica con anticipación este tipo de reemplazo?					
c	¿Con respecto a inversiones para la innovación de productos o procesos se planifica con anticipación este tipo de inversiones?					
d	¿Se define con anticipación el porcentaje de deuda y aportes propios que financiarán los activos?					
e	¿Al momento de solicitar un crédito en alguna institución financiera (pública o privada), se analiza el impacto del costo de los intereses sobre las variables financieras de la empresa?					
f	¿Se planifica con anticipación el nivel de rentabilidad que debe recibir el propietario, como compensación al nivel de riesgo asumido en el negocio?					
g	¿Se analiza el costo de las fuentes de financiamiento de la empresa?					
h	¿Se planifica el financiamiento de las operaciones de largo plazo?					

SECCIÓN 8: PARÁMETROS FINANCIEROS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE CORTO PLAZO

18	Las siguientes preguntas están correlacionadas con los aspectos de la Funcionalidad de la Gerencia Financiera, para lo cual se pide que de acuerdo con el grado de apropiación al interior de la empresa marque con una X el número que representa su idea con respecto a los siguientes ítems, tome de referencia la tabla de arriba.
----	--

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

ITEMS		1	2	3	4	5
a	¿Se realizan presupuestos de efectivo, para determinar con anticipación posibles excedentes o deficiencias, y así planificar las acciones respectivas?					
b	¿Se planifica la utilización de los excedentes de fondos y/o tesorería.					
d	¿Se establecen políticas para otorgar crédito a los clientes?					
e	¿Se planifican los niveles de inventario según las necesidades de producción de la empresa?					
f	¿Con respecto a los fondos que se acumulan para pagar obligaciones periódicas como impuestos y proveedores ¿se ha planificado su uso para financiar la empresa en el corto plazo?					
g	¿Con respecto al crédito de proveedores se negocian los descuentos con anticipación, considerando la dinámica del ciclo de negocio de la empresa?					

h	¿Se planifica el uso de fuentes externas para financiar las actividades de la empresa en el corto plazo?					
---	--	--	--	--	--	--

SESIÓN 9: GERENCIA DEL VALOR

19	El Tejido empresarial hoy exige que sus Directivos Generen valor para sus accionistas, por tal motivo dichos dirigentes deben poseer un cierto nivel de manejo de conceptos claves para la buena gestión de los recursos. A continuación, encontrará una serie de terminología que normalmente se maneja en el argot empresarial y de gerencia del valor, para lo cual pedimos que nos diligencie la siguiente serie de preguntas mediante una escala de valor que va 1 a 5, siendo 1) El término se conoce y maneja a la perfección, 2) El término se conoce y maneja adecuadamente 3) El término se conoce y se maneja medianamente 4) el término se conoce pero no se maneja, 5) El termino no se conoce ni se maneja.
----	---

ITEMS	1	2	3	4	5
a	Apalancamiento				
b	Rentabilidad del Activo (ROA)				
c	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)				
d	EBITDA				
e	Margen EBITDA				
f	PKTNO				
g	Palanca de Crecimiento				
h	ROIC				

i	WACC					
---	------	--	--	--	--	--

SESIÓN 10: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

20	En el mundo empresarial la gestión del talento humano representa una parte significativa del valor que las organizaciones tienen en el mercado por los activos intangibles que desde allí se manejan y que se encaminan para el logro de metas y objetivos de la organización, el cual se hace necesario evaluar a través de diferentes factores que nos permitan conocer acerca de las estrategias de la organización para el cuidado, cualificación, compromiso, Desarrollo y crecimiento del personal así mismo comprender y evaluar el potencial humano y organizativo
----	--

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

ITEMS	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

a	¿La entidad estudia las tendencias del mercado laboral para captar y desarrollar a las personas que necesita para impulsar su negocio?					
b	¿la organización diseña planes o programas para motivar a los empleados?					
c	¿La organización tiene planes de formación para los empleados?					
d	¿La entidad tiene planes de incentivos para el personal?					
e	¿La entidad tiene establecidos planes de ascensos?					
f	¿La entidad realiza una evaluación de desempeño laboral para conocer las fortalezas de los empleados y sus áreas de mejora?					
g	¿La entidad realiza formación continua (cursos) relacionados con habilidades duras (conocimiento académico y curricular) y habilidades blandas (relacionadas con aptitudes ligadas a la personalidad y a la inteligencia emocional)?					
h	¿en los últimos 5 años ha tenido personal que ha renunciado?					
i	¿El plan de inducción a sus nuevos colaboradores les permite conocer acerca de la empresa como del puesto de trabajo?					
j	¿El plan de capacitación a los trabajadores les permite lograr obtener una mejor cualificación profesional?					

k	¿El plan de Desarrollo, la empresa establece cualificación de los colaboradores en un segundo idioma?					
l	¿Se diseñan estrategias específicas para aumentar los niveles de lealtad y satisfacción que los empleados sienten al trabajar con la empresa?					
m	¿Se les ofrecen tiempos a los empleados para efectos de la cualificación profesional?					
n	¿La empresa ofrece apoyo económico a sus colaboradores para el proceso de cualificación profesional?					
o	Realizan comités de convivencia laboral					
p	¿Se llevan a cabo comité paritario de salud ocupacional?					
q	¿Se brigadas de salud en el trabajo, que le ayuden a minimizar los accidentes laborales que se puedan dar en los diferentes puestos de trabajo?					
r	¿Realiza brigadas de salud, que le ayuden al mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores?					
s	¿Se diseñan plan de contingencia en caso de sismo o terremoto?					
t	¿Identifica los puestos y las necesidades de cada uno para organizarlos en función del tempo en que han estado en la compañía?					
u	¿Identifica los puestos y las necesidades de cada uno para organizarlos en función del tempo en que han estado en la compañía?					
v	¿Se diseñan planes de retención de empleados?					

w	¿los empleados en la organización rotan entre áreas?					
x	¿La empresa mide el tiempo entre el anuncio de un empleado que está dejando la empresa y otro candidato es elegido y seleccionado para reemplazarlo?					
y	Mide las ausencias de los empleados debido a retrasos, licencia por enfermedad o ausencias justificadas o injustificadas.					

SESIÓN 11: ENDOMARKETING

21	El endomarketing es una estrategia empresarial dirigida a acciones internas de la organización cuyo objetivo es el mejoramiento de la imagen institucional ante sus colaboradores para reforzar su pertinencia y compromiso.
----	--

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

ITEMS		1	2	3	4	5
a	¿La dirección de la empresa se preocupa por mantener comprometidos, motivados e inmersos a sus colaboradores en un ambiente grato?					
b	¿Existe el cuidado de la salud mental de los colaboradores?					
c	¿Se tiene en cuenta el posicionamiento de la marca al interior de la organización con sus empleados, para el óptimo funcionamiento de la empresa?					
d	¿Se tiene en cuenta las necesidades, motivaciones, aspiraciones y expectativas de los empleados en el plan de endomarketing?					
e	¿El plan de endomarketing satisface las necesidades de cada colaborador de la empresa?					
f	¿Se genera un sentimiento de identificación y compromiso en el trabajador?					
g	¿La cultura corporativa está acorde a la filosofía empresarial?					

h	¿Se realizan actividades de ocio o de teambuilding que permitan la integración de los colaboradores de la organización?					
---	---	--	--	--	--	--

SESIÓN 12: BUSINESS INTELLIGENCE

22	El objetivo básico de la Business Intelligence es apoyar de forma sostenible y continuada a las organizaciones para mejorar su competitividad, facilitando la información necesaria para la toma de decisiones.
----	---

CRITERIO	PUNTAJE
SIEMPRE	5
FRECUENTEMENTE	4
ALGUNAS VECES	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

ITEMS	1	2	3	4	5
-------	---	---	---	---	---

a	¿Se revisan y validan los datos del cliente a medida que se recopilan?					
b	¿Se supervisa la implementación de datos en el almacén de datos?					
c	¿Se desarrollan políticas y procedimientos para la recopilación y análisis de datos?					
d	¿Se crean nuevos programas de obtención y procesamiento de datos?					
e	¿Se coopera con el departamento de sistemas para implementar actualizaciones de software y hardware que permitan aprovechar los casos de uso de big data?					
f	¿Se identifican y resuelven problemas relacionados con el informe de BI?					
g	¿se realizan investigaciones de BI y proporcionan resultados y hallazgos a la alta dirección?					
h	¿Se brinda apoyo y orientación a los analistas junior en la creación de informes?					
i	¿Se mantiene actualizado sobre las tendencias de la industria con respecto a las capacidades de BI?					
j	¿se ejecutan proyectos de BI dentro del presupuesto y los plazos asignados?					
k	¿se Analizan los procesos de informes de BI existentes y se sugieren mejoras?					
l	¿se administran actualizaciones, modificaciones, mantenimiento y resolución de problemas de sistemas de BI?					