

**Metodología presupuestal para los ingresos comerciales en una empresa
desarrolladora y operadora de activos inmobiliarios multiformato en
Colombia**

Jaime Ernesto Castro Mantilla

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2022**

**Metodología presupuestal para los ingresos comerciales en una empresa
desarrolladora y operadora de activos inmobiliarios multiformato en
Colombia**

Jaime Ernesto Castro Mantilla

Trabajo de Grado

Asesor Temático: Eduardo Pérez Marchant

Asesora Metodológica: Gina María Giraldo Hernández

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2022**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
JUSTIFICACIÓN.....	16
OBJETIVOS.....	17
General	17
Específicos.....	17
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	18
Ingresos Comerciales.....	18
Costos y Gastos	24
Otros conceptos relevantes.....	25
El presupuesto dentro de la estrategia	26
Estructura organizacional de Parque Arauco	28
DISEÑO METODOLÓGICO	30
DESARROLLO DEL TRABAJO	33
Esquema general	33
Dimensiones.....	34
Etapas	35
Actividades	36
Otras variables clave.....	37
RESULTADOS.....	39
Entrevistas.....	39
Presupuesto entre divisiones	44

Revisión de literatura.....	46
CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS	50
ANEXOS.....	53
ANEXO 1: Estructura Ebitda Parque Arauco.....	53
ANEXO 2: Formato guía entrevista semiestructurada.....	53

RESUMEN

Este trabajo se centra en el desarrollo de una metodología para la elaboración del presupuesto de ingresos comerciales anuales para Parque Arauco, una empresa que desarrolla y opera activos inmobiliarios en Colombia. Dentro de la metodología se describen y esquematizan los pasos y procesos a realizar, buscando que en futuras elaboraciones presupuestales anuales se logre optimizar la dedicación temporal y la carga de trabajo que representa, así como mejorar la precisión y depuración de errores. Para este propósito se recurrió a revisar el estado actual de la práctica presupuestal en Parque Arauco, identificando puntos álgidos y sugiriendo ventanas de mejora basadas en literatura académica y de referentes corporativos en prácticas financieras.

Palabras clave: ingresos comerciales, presupuesto, metodología, mejores prácticas

ABSTRACT

This work focusses on the development of a methodology for the elaboration of the annual commercial income budget of Parque Arauco DCO, a company that develops and operates commercial real estate assets in Colombia. Within the methodology, processes and steps in budget-making are described, looking forward that in future iterations of the task, optimizations in time and workload could be achieved. For this purpose, it was examined the actual state of budgeting practices in Parque Arauco, identifying pain points and suggesting windows of improvement, based in academic literature and corporate trendsetters in financial practices.

Keywords: commercial income, budget, methodology, better practices

INTRODUCCIÓN

Tengo el gusto de poder desarrollar mi trabajo de grado sobre Parque Arauco, empresa que ha sido mi casa y mi cuna de desarrollo profesional durante los últimos 5 años. He tenido el privilegio, no solo de trabajar, sino de crecer a la par con la compañía durante este periodo de tiempo, donde he podido vivir un número importante de experiencias formativas desde el área comercial en la que me desempeño.

En este trabajo, quería ahondar en una de esas 'experiencias' que ya llevo repitiendo juiciosamente durante los últimos 3 años con mi equipo: el desarrollo del presupuesto de ingresos desde el área comercial de la división Colombia. Cada año el realizar el presupuesto posan en mi área nuevos desafíos y retos, porque nos plantea preguntas nada fáciles de responder, al estar envueltos en la inmediatez del día a día: ¿Cómo se comportarán nuestros ingresos en el futuro? ¿Cómo alineamos esa realidad de nuestros ingresos a nuestros objetivos estratégicos? ¿Qué compromisos vamos a adquirir para el año siguiente (cuando ni siquiera hemos cerrado el año actual)?

Si algo he descubierto en mis pocos años trabajando en el presupuesto del área, es que no existe un camino único, ni respuestas correctas o erradas, sino estimaciones responsables basadas en supuestos razonables. No obstante, también creo que, dentro del desarrollo del presupuesto, siempre hay un espacio de mejora en aras de la optimización del proceso mismo. Esto puede venir en forma de guía, donde a partir de esquematizar un proceso ordenado, se establezca un hilo conductor de las actividades a realizar, teniendo claro cómo interactúan las diferentes variables a contemplar y sin que se queden elementos importantes por fuera.

Eso es lo que los lectores se van a poder encontrar en este trabajo: un recuento de información, en la que se especifica, en qué consiste el presupuesto de ingresos comerciales y además una serie de lineamientos guía, contruidos en la experiencia e investigación, cuya finalidad es presentar una propuesta para un proceso de mayor eficiencia en el manejo de recursos y mayor eficacia en la consecución de los objetivos comerciales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde inicios de la década pasada, el sector de los Centros Comerciales ha venido experimentando profundas transformaciones producto de los avances en la tecnología y la influencia de la llegada a la adultez de los Millennials **(Robaton, 2020)**. La nueva realidad de la industria incluye a consumidores 'sobreinformados' que privilegian a la experiencia más que a la compra misma y esto ha desencadenado en nuevas tendencias mundiales, como el paso de la omnicanalidad, la relevancia del entretenimiento y la gastronomía y el crecimiento de proyectos de usos mixtos **(JLL, 2019)**. Una buena síntesis de la evolución en la industria se puede vislumbrar en el título del artículo de la revista especializada Mall & Retail: *“Los centros comerciales del mañana: experienciales, sociales, sostenibles, inteligentes y muy rentables”* **(Stalman , 2019)**.

Lo anterior, sin mencionar el impacto del COVID-19, que cumplió el papel dual de ser un catalizador en la implementación de iniciativas tecnológicas e innovación, así como de obligar a toda la industria a reinventarse desde sus cimientos para asegurar su supervivencia. Para los desarrolladores inmobiliarios las consecuencias de la pandemia no solo implicaron tener que cambiar sus modos y canales de interacción con los clientes finales que visitan sus activos, sino repensar su relación con sus locatarios, diversificar en sus proyectos de inversión y activar planes de choques financieros bastante agresivos **(Parque Arauco, 2020)**.

Uno de los principales retos para las empresas de la industria, más aún en el marco de la actual realidad revulsiva en el sector, se posa en el aspecto de la planeación financiera, más específicamente en el corazón táctico de la misma, que es la elaboración del presupuesto **(Wells Fargo, s.f)**. El ejercicio presupuestal debe

asegurarse a garantizar un flujo de caja suficiente para mantenerse vigente con las tendencias actuales, sumado a continuar sorteando las coyunturas producto del COVID. Adicionalmente, la industria del *commercial real state* tiene una naturaleza de apalancamiento alto y constante, por lo que, aunado a unas realidades competitivas, también presenta unas obligaciones financieras estrictas en tiempos de repago, para las cuales debe haber un proceso de planeación minucioso **(Investment Bank, s.f).**

Dentro del marco contextual anteriormente descrito se ubica Parque Arauco (P.A), la compañía que será objeto de estudio en este proyecto y sobre la cual se realizará una revisión a profundidad sobre su proceso presupuestal. P.A es una compañía chilena que desarrolla y opera activos inmobiliarios multiformato, con operaciones en tres países (Chile, Perú y Colombia) y más de cuatro décadas de trayectoria. En 2019 Parque Arauco tuvo ingresos por 268 millones de dólares, producto de la operación de 54 activos con más de 1 millón de m² en área arrendable (GLA – Gross Leasable Area o ABL – Área Bruta Locataria). En el caso particular de la División Colombia de PA, esta es la más joven de toda la compañía, con 12 años de operación, contando 74 empleados, 136.550 m² de GLA, ingresos de 136.300 millones de pesos colombianos en 2019 y 677 locatarios que generan más de 1.125.783 millones de pesos colombianos en ventas anuales **(Parque Arauco, 2020).**

En el segundo semestre de cada año, toma lugar el proceso de elaboración del presupuesto del año siguiente en Parque Arauco.

La naturaleza de este proceso es divisional y metodológicamente tiene un enfoque 'Bottom-Up', que es aquel donde cada área o segmento organizacional es responsable de determinar sus ingresos o costos asociados, para luego ser considerados dentro de un consolidado a nivel país y más adelante en un

consolidado a nivel compañía. Las ventajas asociadas a este enfoque de presupuesto contemplan un gran nivel de detalle, ya que incorporan el conocimiento específico de cada segmento de la compañía y a su vez se genera mayor involucramiento de todas las áreas y por ende mayor sentido de responsabilidad por cumplir las metas planteadas **(Gaffney, 2018)**.

Bajo los lineamientos anteriores el área comercial de la división Colombia de P.A. es responsable de presupuestar los ingresos comerciales del país. No obstante, el proceso también acarrea una serie de desventajas y consecuencias a considerar, las cuales han sido ampliamente discutidas en la literatura académica y también han sido experimentadas en la práctica por los trabajadores de la compañía. Dentro de las principales críticas que vale la pena mencionar, se encuentran el consumo excesivo en tiempos y recursos, reducción en la flexibilidad y adaptabilidad de la compañía en un entorno cambiante, un alto componente burocrático y desactualización con el panorama actual de la compañía **(Neely et al., 2003)**.

En el esquema elaborado por la consultora financiera PwC que se presenta a continuación, se puede observar un top 10 de razones por las cuales los involucrados en el proceso presupuestal suelen odiarlo:

Top 10 reasons why budget and planning stakeholders hate the process

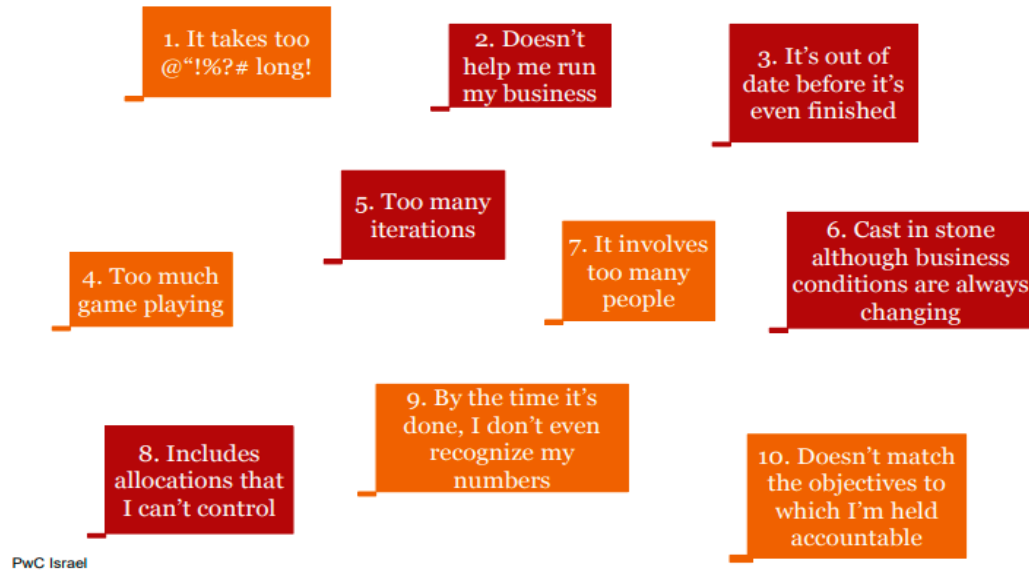


Figura 1. Top 10 de las razones por las cuales los involucrados en un proceso presupuestal suelen odiarlo

Fuente: (Lanzkron, 2017)

Teniendo en cuenta lo anterior, vale la pena preguntarse: ¿Qué medidas pueden tomarse a nivel organizacional para reducir el impacto en tiempo y recursos que tiene la realización del presupuesto sobre el área comercial de Parque Arauco División Colombia, mientras a su vez se asegura un mejoramiento constante en la calidad y precisión del proceso?

Para dar contexto del abordaje que se le ha dado a esta problemática presupuestal, en primer lugar, vale la pena remitirse a otros referentes de la industria colombiana, en los cuales podemos identificar dos grandes grupos de jugadores. Por una parte, se encuentran los operadores en el modelo de multipropiedad, aquí los espacios son vendidos a diferentes retailers o inversionistas, que a su vez pueden

subarrendarse **(Cobo, 2015)**. Los centros comerciales Andino, Santa Fe, Unicentro o Gran Estación en la ciudad de Bogotá forman parte de este modelo. Para este segmento de la competencia, el proceso presupuestal comercial se realiza en una escala más reducida porque el ingreso viene solamente de la explotación de las zonas comunes y la publicidad interna o externa del mall. Bajo este orden de ideas, el acercamiento que tienen estas empresas para evitar el desgaste propio del proceso presupuestal en su área comercial, es mantenerlo en un nivel de complejidad mínima, soportados en su modelo de negocio. Por otra parte, hay un grupo de competidores que aplican el modelo unipropiedad, donde el desarrollador se mantiene como propietario único del mall y por ende sus ingresos comerciales se derivan de las rentas que le pagan sus locatarios, las que a su vez dependen de su performance en ventas **(Deloitte, 2016)**. Como Centros Comerciales referentes de este modelo se puede mencionar a Mall Plaza Barranquilla (Mall Plaza), Fontanar (Cimento) o Diverplaza (Grupo Lab). El proceso presupuestal de ingresos comerciales para estos casos corre como una tarea asignada al área financiera de la división, la cual se realiza de manera conjunta con los equipos comerciales, recibiendo su información como insumo. El propósito de este enfoque es buscar que el área comercial participe en el presupuesto sin perder el foco en sus labores de colocación de espacios. Lo anterior teniendo en cuenta que los periodos de elaboración del presupuesto suelen coincidir con los picos de trabajo comerciales, ya que en el tercer cuarto (3Q) del año es el periodo en el que más negociaciones de nuevos locatarios se cierran para que se preparen para entrar en los meses de octubre y noviembre. Adicionalmente, el diseño organizacional de las compañías en el sector contempla equipos comerciales ligeros, por lo que cada integrante tiene una carga alta de marcas que atiende en su cartera.

En el ámbito internacional, internamente el mismo Parque Arauco ofrece ejemplos donde se puede evidenciar como diferentes países y Divisiones de la compañía se han enfrentado a la realización del presupuesto. A nivel compañía se cuenta con

contrastes marcados entre la aproximación al proceso, responsabilidad de las diferentes áreas, tiempos de realización y proceso de revisión del presupuesto. El grado en que oscilan estas variables del proceso presupuestal va asociado a dos factores que difieren significativamente entre países como Chile, Perú y Colombia. Estos factores son la escala del presupuesto a realizar (número de activos a presupuestar) y el grado de madurez (años de operación) que tiene cada unidad de negocio. La tendencia que se denota cuando la escala es mayor (Casos como división Chile o Perú), la responsabilidad se atomiza en mas áreas participantes, hay mayor dependencia a recursos tecnológicos en la elaboración del presupuesto y el proceso de revisión tiene un carácter más macro. El caso contrario se presenta con una división que cuenta con una menor escala, donde lo que sucede es que el número de participantes se concentra, hay menos áreas involucradas y el proceso no es tan exhaustivo en el uso de recursos tecnológicos, pero si lo es en la revisión final y en los tiempos cortos a manejar. Finalmente, en lo referente a la madurez, en divisiones donde hay un grado de madurez alto (División Chile) no suelen detectarse grandes cambios o eventualidades a contemplar dentro del presupuesto. Esto implica que el presupuesto es un proceso que resulta eventualmente más predecible por su nivel de estabilidad.

En el contexto de la literatura académica se han identificado varias practicas propuestas para contrarrestar estas percepciones negativas en el proceso presupuestal. Por una parte, se menciona la importancia de establecer mecanismos de comunicación que funcionen desde la base de la organización hasta la alta gerencia, en donde se pueda validar fácilmente si el proceso está siendo coherente con la estrategia de la compañía (**Libby y Lindsay, 2010**). De igual manera, se han estudiado implementaciones exitosas de presupuestos rodantes (Rolling forecasts) o de constante actualización, los cuales contrarrestan la noción de que estos nunca suelen estar actualizados (**Uyar y Bilgin, 2011**).

Finalmente, en el mundo de la consultoría también se pueden encontrar ‘insights’ valiosos sobre las mejores prácticas presupuestales, que han ido identificando como las precursoras de un proceso exitoso, robusto y satisfactorio para los involucrados en el mismo. A continuación presento varias de estas buenas practicas recopiladas por la consulta PWC:

Key characteristics of best practice processes

- Control the **number of budget iterations** developed
- **Reduce the number of budget line items**
- Flexibility modelling of **scenarios** based on differing business assumptions
- **Standardize budgeting methods** with the rest of the company and what senior management is expecting to see
- **The link to strategy needs to be clear and clearly linked**
- Base budgets on **business drivers**
- Align **incentives and rewards** to strategic objectives
- Link the annual planning process to **rolling forecasts** and **management reporting**
- Active **engagement of the business** in the budget process
 - Done by them and not to them, Controlled process and communication
- **People are key**
 - The right team – finance and business
 - Analytical capabilities
 - Big picture and the detail

Figura 2. Características claves de procesos presupuestales con buenas prácticas

Fuente: (PWC, 2017)

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo surge luego de haber sido parte de varios procesos presupuestales en Parque Arauco, donde a pesar de que fueron exitosos, pude experimentar de primera mano el impacto y presión que representaron sobre el área comercial y otras áreas de la organización. Por este motivo quería proponer este ejercicio de gestión de conocimiento, donde la intención es poder consignar las lecciones aprendidas de experiencias previas, complementándolas con un soporte y contexto académico y producir un entregable que permita optimizar experiencias futuras y minimizar su impacto sobre el área comercial.

Debido a que los presupuestos son ejercicios de construcción colaborativa en su esencia, es común esperar que se levanten puntos de discusión y estrés con los empleados y áreas involucradas en el mismo. No obstante, espero que al tener un soporte metodológico se pueda ayudar a aminorar los aspectos de productividad negativa y se pueda facilitar no perder foco en los frentes estratégicos de la compañía.

Dentro de los beneficios de este proyecto, espero que a partir de la implementación de lo propuesto se puedan lograr ahorros en tiempo considerables en la dedicación requerida del área comercial, los cuales a su vez se pueden traducir en potenciales mayores ingresos por cierres de negociación. Adicionalmente, en cuanto al ejercicio mismo del presupuesto, espero también contribuir a obtener resultados cada vez más precisos

OBJETIVOS

General

Desarrollar una metodología para la realización del presupuesto de ingresos comerciales de Parque Arauco, una empresa desarrolladora y operadora de activos comerciales multiformato, con el propósito de su implementación para materializar potenciales optimizaciones económicas, en tiempos y en resultados asociados al proceso.

Específicos

- Describir el estado actual del proceso presupuestal de ingresos comerciales en Parque Arauco, identificando cómo interactúan las variables clave en el proceso de elaboración: tiempos, tecnología, lineamientos y procedimientos, recopilación y manejo de la información.
- Listar una serie de oportunidades de mejora identificadas dentro del proceso presupuestal actual de los ingresos comerciales, basadas en revisión de literatura y estado del arte.
- Realizar un entregable donde se consignen, a modo de esquema procesal, los pasos y procesos a seguir dentro de la elaboración del presupuesto de ingresos comerciales, de modo que sirva de input al área comercial de Parque Arauco para estructurar su proceso presupuestal para 2023.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

El presupuesto en Parque Arauco es un ejercicio que toma lugar a inicios del segundo semestre de cada año, liderado por el área de Control Gestión Corporativa, localizada en Chile y tomando alrededor de 5 a 6 meses desde su Kick-Off hasta su aprobación final por el directorio. El presupuesto tiene como propósito establecer una estimación de los ingresos, costos y gastos que tendrá Parque Arauco durante el año siguiente, como resultado de una serie de supuestos realizados sobre una serie de variables internas (realidad del negocio) y externas (condiciones macroeconómicas). Para este efecto se deben integrar los ejercicios presupuestales que desarrollan cada una de las divisiones donde opera la compañía (Chile, Perú y Colombia). Estas estimaciones permiten construir proyecciones sobre los estados financieros futuros de la compañía como el EBITDA, los cuales a su vez sirven como base para el manejo, control y toma de decisiones estratégicas por parte de la alta gerencia y el directorio.

El alcance de este trabajo está acotado específicamente para el presupuesto de la División Colombia, el cual podemos analizar en 3 grandes ejes temáticos: (i) Ingresos Comerciales, (ii) Costos y (iii) Gastos. Una segunda anotación importante sobre el alcance del trabajo es que se enfocará en la metodología presupuestal de lo referente solamente al eje temático de los Ingresos Comerciales y no profundizará sobre los Costos y Gastos.

Ingresos Comerciales

Tipos de Ingresos Comerciales:

Los ingresos comerciales son todos aquellos que recibe la compañía como contraprestación por la explotación de los Suelos de Uso Comercial (S.U.Cs) que pone a disposición de sus locatarios. Los ingresos comerciales se componen de 2 grandes fuentes: (i) Ingresos por arriendo y (ii) Ingresos temporales también conocidos como activaciones.

Los ingresos por arriendo son aquellos que se reciben como consecuencia de un contrato establecido entre Parque Arauco y el locatario, el cual suele tener una duración mayor a 6 meses. Estos ingresos por arriendo suelen representar un 13-15% de la totalidad de los ingresos comerciales y cobijan todo lo referente a los arriendos de locales, módulos permanentes, oficinas y bodegas.

Por otra parte, los ingresos temporales se refieren a contraprestaciones por actividades de corta duración que se realizan en el centro comercial, las cuales pueden durar desde horas hasta periodos inferiores a 6 meses. Estas activaciones se soportan mediante una ficha comercial y no tienen un contrato asociado, su pago es anticipado y cobijan temas como: despliegues de publicidad vertical y horizontal, publicidad en pantallas, ferias de fin de semana, espacios temporales en zona común, volanteos, entre otros. Como complemento a los ingresos por arriendo, los ingresos temporales representan alrededor del 3% del total de los ingresos comerciales.

Como observación final, es importante tener en mente que, a nivel divisional, el área encargada de la generación y por tanto de la presupuestación de los ingresos comerciales (ownership), es el área comercial.

Atributos de los Suelos de Uso Comercial (SUCs):

Internamente el objeto de análisis del cual se parte para la construcción del presupuesto, y en la gestión comercial en general, es el S.U.C (Suelo de Uso Comercial). Como su nombre lo indica, los SUCs son cada uno de los espacios con los que cuenta la compañía para su explotación comercial. Cada uno de estos SUCs cuenta con una serie de atributos, los cuales brindan información sobre ellos. El procesamiento de esta información de los SUCs es la que lleva a poder realizar el presupuesto de los ingresos comerciales que generará cada uno de ellos. En la tabla a continuación se puede observar un recuento de los atributos asociados a un SUC:

Atributo	Descripción
Código Arquitectura	Nomenclatura mediante la cual se identifica el S.U.C en el centro comercial
Código SAP	Nomenclatura mediante la cual se identifica el S.U.C en el sistema SAP (ERP)
ABL (m2)	Área que tiene el espacio. Se conoce como ABL (Área Bruta Locataria) o GLA (Gross Leasable Area) y se mide en m2
Tipo de Tienda	Clasificación del espacio basada en su tamaño y su uso. Ej: Tienda Intermedia, Tienda ancla, Tienda Menor, etc
Mall	Nombre del centro comercial en que se ubica el S.U.C
Nivel	En que piso del centro comercial se encuentra ubicado el S.U.C

Figura 3. Atributos asociados a un Suelo de Uso Comercial (SUC)

Fuente: elaboración propia.

Si un SUC se encuentra ocupado por un locatario, este pasa a tener asociados una serie de atributos conocidos como sus condiciones comerciales, los cuales pueden observarse en la tabla a continuación:

Atributo	Descripción
Nombre Fantasia	Nombre de la marca que ocupa el SUC
Categoría	Categoría según la oferta comercial de la marca. P.A cuenta con una tipificación de categorías a utilizar
Contrato	Número de contrato que se asigna en el sistema SAP a la marca
Fecha Fin de Contrato	Fecha donde tiene vencimiento el contrato de la marca que ocupa el SUC
Prorroga Automatica	Marcaje que indica si la marca tiene prorroga automatica en su contrato
Meses de Prorroga Aut.	Para los casos donde aplica la prorroga automatica, indica por cuantos meses se extiende automaticamente el contrato
Tarifa VMM x m²	Indica el valor en COP del arrendamiento por cada m ² en el SUC
Venta Mensual	Indica la venta en COP que realiza cada SUC mensualmente
Factor Variable	Indica un valor % que se debe calcular sobre la venta mensual. Este cálculo luego será utilizado para determinar si la marca ubicada en el SUC debe pagar arriendo variable
Factor Fondo promoción	Indica un valor % que se debe calcular sobre el Arriendo Mínimo. Este cálculo luego será utilizado para determinar el pago por concepto de fondo de promoción de la marca ubicado en el SUC.
Gasto Común x m²	Indica el valor en COP por cada m ² , de todos los servicios necesarios para el uso y aprovechamiento del espacio que brinda el Centro Comercial. Ej: Mantenimiento, Aseo, Vigilancia
Factor Diciembre	Indica un valor numérico que se debe multiplicar al cobro de arrendamiento del mes de diciembre. Usualmente varía entre 1, 1.5 y 2.
Ajuste Tarifa x m²	Indica que factor se debe tener en cuenta para reajustar la tarifa VMM x m ² anualmente

Figura 4. Condiciones comerciales asociadas a un Suelo de Uso Comercial (SUC) que se encuentra ocupado por un locatario

Fuente: elaboración propia.

Composición de los Ingresos Comerciales:

Los ingresos por arriendo podemos entenderlos como el resultante del cobro de 4 grandes rubros: (i). Arriendo Mínimo, (ii) Arriendo Porcentual, (iii) Fondo de Promoción y (iv). Gasto Común. A continuación, procedemos a ahondar en cada uno de los rubros mencionados:

Arriendo Mínimo o Valor Mínimo Mensual (V.M.M): corresponde al valor base que se cobra por concepto de arriendo mensual a los locatarios.

Cálculo: $V.M.M = ABL [m^2] * Tarifa V.M.M [COP/m^2]$

Arriendo Porcentual o Valor Porcentual Mensual Variable (V.P.M.V): corresponde a un posible cobro de arriendo adicional, el cual está atado al desempeño en ventas del locatario durante el mes. Cuando el % de factor variable se aplica a las ventas mensuales y este resulta mayor que el Arriendo Mínimo (V.M.M), se cobra el diferencial que le falta a ese V.M.M para igualar el % sobre las ventas.

Cálculo: $V.P.M.V = \text{Venta Mensual [COP]} * \text{Factor Variable [\%]} - V.M.M [COP]$. En caso de que $V.M.P.V < 0$, entonces se tomará como igual a 0.

Fondo de Promoción (F.P): corresponde a un valor que se cobra con el propósito de conformar un presupuesto de mercadeo para el centro comercial. A partir del recaudo total del fondo de promoción es que el área de marketing ejecuta sus planes y actividades de mercadeo los cuales tienen como objetivo traer visitantes al centro comercial. Estas actividades incluyen campañas, ferias, beneficios, rifas, alianzas, plan de medios, entre otros. El valor a cobrar por concepto de F.P se calcula a partir de los Arriendos Mínimo y Variable.

Cálculo: $F.P = (V.M.M [COP] + V.P.M.V [COP]) * \text{Factor Fondo Promoción [\%]}$

Gasto Común (G.C): corresponde al valor que se cobra a los locatarios para cubrir parte de los servicios que debe brindarles el centro comercial, de modo que ellos puedan tener el uso y aprovechamiento del espacio que arriendan. Estos servicios corresponden a rubros como Mantenimiento, Aseo y Vigilancia. Parque Arauco es quién tiene la relación directa con las compañías prestadoras de estos servicios y por tanto es quién les paga. Mediante el cobro del gasto común a los locatarios, se busca compensar una porción importante de estos desembolsos en que incurre la compañía para garantizar la operación.

Cálculo: $G.C = ABL [m^2] * \text{Gasto Común x m}^2 [COP/m^2]$

Arriendo Efectivo (A.E): término que encasilla el monto total que paga el locatario solamente por conceptos asociados al arriendo a través del Arriendo Mínimo y el Arriendo Porcentual. Excluye contemplar los cobros por F.P o G.C.

Cálculo: $A.E = (V.M.M [COP] + V.P.M.V [COP])$

Arriendo Total (A.T): término que encasilla el monto total mensual que paga un locatario por su operación en el centro comercial. Incluye todos los rubros que se cobran.

Cálculo: $A.T = V.M.M [COP] + V.P.M.V [COP] + F.P [COP] + G.C [COP]$

El modelo de Ingresos Comerciales:

Detrás de la descripción de cada cobro y la fórmula matemática para calcular los ingresos comerciales, hay una lógica de negocio que es la esencia del modelo de los ingresos de la compañía.

Uno de los primeros puntos que pueden denotarse al leer la descripción de los rubros, es que tanto el Fondo de Promoción como el Gasto Común son reinversiones de costos y gastos en los que incurre la compañía para permitirse su operación. Bajo este orden de ideas, en el sentido más estricto, el foco de los ingresos comerciales se concentra en la interacción entre el Valor Mínimo Mensual y el Arriendo Porcentual.

Sobre estos dos rubros, el detalle más importante a notar es que hay una dependencia en el desempeño en ventas de la tienda para realizar su cobro. Este tipo de esquema de ingresos con dependencia en ventas es de uso común en la industria para desarrolladores que manejan el modelo de unipropiedad y personalmente he encontrado que su racional es alinear los intereses, tanto del operador del centro comercial como del locatario.

Naturalmente el interés del locatario es tener un buen desempeño en ventas para garantizar la sostenibilidad de su tienda, no obstante, al atar un posible cobro del arrendador en relación con este desempeño, se añade un incentivo para que este

también se ‘monte en el bus’ de impulsar a las marcas que lo acompañan en su activo.

Como comentarios finales, hay que tener presente que al tener las ‘ventas de los operadores’ como un input que afecta los ingresos comerciales, hay implicancias importantes sobre el proceso del presupuesto, ya que es una variable bastante volátil a la cual debe realizársele su proyección.

Por otra parte, en conversaciones con los locatarios, muchos se llevan la impresión de que el modelo de ingresos comerciales busca apalancarse de manera importante en el arriendo porcentual, que es basado en sus ventas. La realidad es que el arriendo efectivo anual tiene una composición aproximada del 15% de arriendo porcentual y del 85% de arriendo mínimo. Por ende, la esencia del modelo de ingresos sigue siendo muy tradicional, en el sentido en que el grueso de estos sigue viniendo del cobro fijo por arriendo.

Ingresos Temporales u Activaciones:

Debido a que las Activaciones no se manejan mediante contratos, son por tiempos reducidos y se pagan por anticipado, no tienen modelos de ingresos tan estilizados como los ingresos por arriendo. Por ende, dentro de este tipo de ingreso comercial se maneja un solo rubro de cobro y no existen componentes de arriendo porcentual, fondo de promoción o gasto común.

Otros Ingresos Operacionales:

Aunque no son propiamente ingresos comerciales, vale la pena mencionar otros rubros que también se incluyen dentro de los ingresos operacionales al momento de realizar la proyección del EBITDA. Estos son: (i). Estacionamientos, (ii). Ingresos Energía, (iii). Otros servicios y (iv). Otros ingresos.

Costos y gastos

Aunque los costos & gastos operacionales no están incluidos dentro del alcance de este trabajo, sí resulta importante identificar qué rubros se incluyen para hacer su

estimación. Esto con el propósito de tener un panorama completo de la composición presupuestal de la compañía y cómo se expresa a nivel EBITDA. En la tabla a continuación se hace mención a los componentes principales considerados dentro de los costos & gastos. De igual forma, en el anexo 1 se puede observar la estructura básica del EBITDA de la compañía.

Rubro	Clasificación en EBITDA
Costo Personal	Costo
Energía	Costo
Otros Servicios	Costo
Mantenimiento	Costo
Aseo	Costo
Seguridad	Costo
Contribuciones	Costo
Habilitación Local	Costo
Otros Costos	Costo
Honorarios	Gasto
Otros Gastos de Personal	Gasto
Publicidad y Mktg	Gasto
Comunicaciones e Informatica	Gasto
Patentes y Seguros	Gasto
Viajes y Traslados	Gasto
Provisión Incobrables	Gasto
Otros Gastos	Gasto

Figura 5. Principales rubros considerados dentro de los costos y gastos de PA para la construcción del EBITDA.

Fuente: elaboración propia.

Otros conceptos relevantes

Sumado a los conceptos asociados a los ingresos comerciales, hay dos conceptos adicionales que resultan relevantes como herramientas para entender el desempeño en materia de ventas y sostenibilidad de la tienda de los locatarios en el mall. Estos son: (i) Costo Locatario y (ii) Ventas por m². A partir de calcular y entender estos conceptos a nivel mall, tipo de tienda, categoría y locatario, se

pueden establecer criterios cuantitativos para entender si el centro comercial o el locatario están presentando resultados “sanos” y sostenibles. A continuación, se describen ambos conceptos:

Costo Locatario (CL): % que indica que porción de la venta mensual de una tienda se destina a pagar los cobros de arrendamiento y servicios relacionados, realizados por el desarrollador.

Cálculo: $C.L [\%] = (V.M.M [COP] + V.P.M.V [COP] + F.P [COP] + G.C [COP]) / \text{Venta Mensual [COP]}$

Venta por m² (Vta x m²): valor que indica la venta que realiza un locatario por cada m² que tiene en su SUC.

Para poder comparar los resultados en ventas de dos o más operadores no es óptimo manejar cantidades absolutas, debido a que se desconoce el hecho de que una tienda puede ser significativamente más grande o pequeña que otra y por ende las magnitudes de sus ventas. Debido a lo anterior, para establecer una base comparable de ventas, se normaliza la medida para poder trabajarla y contrastarla sobre la base de 1 m².

Cálculo: $Vta \times m^2 [COP/m^2] = \text{Ventas Mensual [COP]} / \text{ABL con venta [m}^2\text{]}$

El presupuesto dentro de la estrategia

La estrategia es el grupo de decisiones principales tomadas por la gerencia de la compañía, que se convierten en los principios que guían todas las decisiones subsecuentes y acciones de una compañía. Estas decisiones que se toman en el marco de la estrategia son las que definen, en gran medida, si los objetivos de la compañía serán alcanzados.

La gestión estratégica consiste en tener un acercamiento integrado a la estrategia de una compañía mediante 3 actividades clave: (i) *Identificar y explorar los*

principales problemas a los que se enfrenta la compañía, (ii) Desarrollar e implementar acciones para afrontar de la mejor manera estos problemas y (iii) Realizar monitoreo de estas acciones y su impacto en el desempeño de la compañía

Para implementar las decisiones tomadas en el marco de la gestión estratégica, se debe realizar una planeación estratégica que debe ser un proceso formal y periódico donde se reformule y se repasen misión/visión, metas, la estrategia general de la compañía, iniciativas clave y principales problemas que se están afrontando.

De la planeación estratégica se desprende un componente de implementación que se conoce como la planeación operativa. La planeación operativa es un conjunto de planes detallados y proyectos en el corto/mediano plazo que se deben ejecutar teniendo en cuenta las prioridades estratégicas establecidas en la planeación estratégica.

Dentro de la planeación operativa, el frente que se encarga de traducir los planes y proyectos en objetivos financieros cuantificables es el presupuesto. En la siguiente figura se puede observar el nivel de jerarquización que se menciona entre la planeación estratégica, la planeación operativa y el presupuesto, así como las principales características de cada uno:

	Strategic planning	Operational planning	Budgeting
Purpose	<ul style="list-style-type: none"> Ensure that businesses, groups, and corporate have well thought-out strategies 	<ul style="list-style-type: none"> Provide operating targets and performance forecast 	<ul style="list-style-type: none"> Translate operational plan into quantitative financial targets
Content	<ul style="list-style-type: none"> 3-5 year assessments of markets, competitive environment and competitive position Strategies on where, when and how to compete Strategic initiatives to realize strategy 3-5 year high-level financials 	<ul style="list-style-type: none"> 1-year detailed action plans and projects to be initiated (using strategic initiatives as given) Scorecard goals/KPIs 	<ul style="list-style-type: none"> 1-year detailed financial goals and assumptions (e.g., current year results and next year forecasts)
Typical timing	<ul style="list-style-type: none"> Rolling 3-5 year calendar, reviews undertaken throughout the year 	<ul style="list-style-type: none"> Prepared annually 	<ul style="list-style-type: none"> Prepared annually; updated monthly based on actual performance
Metrics	<ul style="list-style-type: none"> Market growth Market share ROIC EVA 5-year growth rate 	<ul style="list-style-type: none"> Market share Mix Distribution Operational efficiency Customers metrics 	<ul style="list-style-type: none"> Revenues Overhead Profit Cash flow Capital investment

Figura 6. Características de la planeación estratégica, la planeación operacional y el presupuesto.

Fuente: elaboración propia con base en presentación interna de Parque Arauco sobre Planeación Estratégica

El anterior alto en el camino para hablar de ‘estrategia’ es de una relevancia alta en este trabajo, ya que permite entender dónde se ubica el presupuesto dentro del gran esquema estratégico de la compañía. También arroja luz sobre cómo debe realizarse un proceso presupuestal y es entendiendo que el resultado final debe ser pensado como un medio para expresar la estrategia de la compañía. Idealmente, el presupuesto no debe ser un fin en sí mismo donde se busque plasmar necesidades financieras del corto plazo, sino que debe entenderse como una herramienta que compila varias micro decisiones en la destinación de recursos, pensando en cumplir metas estratégicas para la empresa.

Estructura organizacional de Parque Arauco

Para cerrar el marco teórico, es importante mencionar la estructura organizacional de Parque Arauco debido a que esta moldea cómo se lleva a cabo el proceso de desarrollo, carga y aprobación del presupuesto.

Parque Arauco tiene una estructura matricial compuesta por un eje divisional y otro eje funcional. El eje divisional de la estructura matricial se desprende de las tres zonas geográficas en donde opera la compañía, que son Chile, Perú y Colombia. Es por este motivo que la primera gran característica estructural de PA son las Divisiones. Estas divisiones están bajo el mando de lo que se conoce como el órgano Corporativo de la compañía, el cual tiene su base de operaciones en Chile.

A su vez, internamente tanto el Corporativo como cada una de las divisiones tiene una estructura funcional, es decir que hay una separación de áreas con base en las funciones que se deben cumplir.

Bajo este orden de ideas, en el corporativo de Parque Arauco se cuenta con los gerentes en las siguientes áreas funcionales: Recursos Humanos, Legal (CLO),

Administración y Finanzas (COO), Contraloría y Auditoría e Internacional. Todas estas gerencias se agrupan bajo el CEO de la compañía.

El corporativo ejerce control sobre la operación en los países donde se encuentra la compañía a través de la estructura divisional mencionada, contando con las siguientes 3 divisiones: División Chile (DCL), División Perú (DPE) y División (DCO).

Dentro de cada división se vuelve a presentar una estructura funcional embebida, donde en cada una se cuenta con las gerencias divisionales de las siguientes áreas funcionales: Recursos Humanos, Legal, Finanzas, Comercial, Experiencia, Ingeniería, Innovación y Desarrollo. No obstante, el punto clave de tratar la estructura organizacional de la compañía es tener contexto al momento de discutir en términos de los diferentes niveles de organización: Corporativo, Divisional, por Área o por Centro Comercial.

DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta un recuento de los procesos utilizados para obtener los datos de orden cualitativo y cuantitativo que se necesitan para cumplir con los objetivos planteados:

Parte de la propuesta de este trabajo se basó en comprender el estado actual del proceso presupuestal en el área comercial para poder proponer acciones de mejoras por incorporar en una metodología a desarrollar.

Para este efecto, el plan de acción es recurrir a dos fuentes: (i) Fuentes internas a partir de la experiencia que se ha tenido por procesos presupuestales previos dentro de la misma organización y (ii) Fuentes Externas que permitan extraer nuevas ideas a nivel de desarrollo presupuestal, que ayuden a moldear el estado mejorado a proponer en la metodología.

Con respecto a las fuentes internas, la metodología propuesta consistió en adelantar 3 entrevistas semiestructuradas donde el foco de la conversación permitió caracterizar experiencias previas del desarrollo del presupuesto de ingresos comerciales e identificar oportunidades de mejora (Ver anexo 2). A continuación, se puede observar la ficha técnica de las entrevistas realizadas:

Característica	Observación
# entrevistas realizadas	3
Tipo de Entrevista	Semi-estructurada
Perfil del Entrevistado	Participantes en procesos previos del presupuesto de ingresos comerciales.
Objetivo	Recolectar data e insights sobre el proceso del presupuesto de ingresos comerciales a partir de conversaciones con participantes que lo vivieron desde diferentes puestos de la organización
Duración Promedio Entrevista	20 - 30 minutos
Periodo de Realización	Julio a Agosto de 2021
Medio	Videollamada a través de la plataforma Meet

Figura 7. Ficha Técnica de las entrevistas realizadas

Fuente: elaboración propia.

Como complemento a la fuente principal de las entrevistas, para la reconstrucción de todo el proceso presupuestal también se utilizó como apoyo, consultas a documentos corporativos. A continuación, se mencionan los principales documentos de donde se recabó información en el desarrollo del trabajo:

Nombre Documento	Formato	Información relevante tomada del documento
Kick - Off PPTO 2021	PPT	Cronograma, hitos relevantes y consideraciones parte del proceso presupuestal realizado en 2020.
EBITDA Acum May 2021	XLS	Estructura del EBITDA y rubros que se incluyen en su construcción a nivel de Ingresos, Costos y gastos
Ingresos y Ventas Junio 2021	XLS	Archivo oficial de resultados que emite el área de control gestión de la división mensual por cada mall.
Planilla Final PPTO 2021	XLS	Planilla con el ejercicio de presupuesto de ingresos comerciales realizado durante el año 2020 para el año 2021.
Dashboard Comercial DCO Mayo 2021	XLS	Planilla con la información historica de las condiciones comerciales y el performance a nivel marca y categoría de todos los locatarios de la división

Figura 8. Documentos corporativos que se utilizaron como fuentes para la construcción / mapeo del proceso presupuestal actual

Fuente: elaboración propia.

En lo referente a información externa a la organización, se realizó una consulta de fuentes secundarias volcadas a la literatura académica, así como de empresas especializadas en consultoría y auditoría financiera. A continuación, se mencionan las principales bases de datos y documentos empresariales consultados:

Fuente	Información relevante tomada del documento
Harvard Business Review	Revista digital publicada por la Universidad de Harvard en donde se tratan temas de administración de negocios, escritos por referentes de alto reconocimiento en el mundo académico. Se rastrearon artículos en lo referente al estado del arte en el tema presupuestos
Academic Search Complete (EBSCO)	Base de datos académica que brinda acceso a textos completos de publicaciones periódicas relacionadas con temas de Administración de negocios. Brinda acceso a artículos y 'papers' que permiten delinear el estado del arte de los presupuestos en la literatura académica
Deloitte	Como consultora y auditora financiera reconocida mundialmente, emite documentos para sus clientes corporativos donde ahondan sobre los retos y buenas prácticas asociadas a los procesos presupuestales
Prophix	Compañía de software desarrolladora de soluciones tecnológicas enfocadas en sistemas de presupuesto, planeación y reporting. Emiten documentos para sus clientes corporativos sobre el desarrollo de procesos presupuestales

Figura 9. Recopilación de fuentes secundarias utilizadas en la construcción del estado del arte

Fuente: elaboración propia.

DESARROLLO DEL TRABAJO

Esquema general

Para establecer el estado actual del presupuesto de ingresos comerciales de la división Colombia, el primer gran paso fue conceptualizar un esquema de las etapas y actividades que lo componen, de manera que sirviera como ‘mapa de navegación’ en todo el proceso. En la figura a continuación se muestra el esquema trabajado:

Etapa	1 Preparación	2 Desarrollo	3 Validación	4 Carga	5 Aprobación
Dimensión Estratégica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definición Expectativas 2. Alineación Inputs otras áreas 3. Revisión comportamiento por activo 4. Establecer Hitos estratégicos a incluir 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Touchpoint decisiones tácticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validación de expectativas 2. Validación consistencia resultados 3. Validación vs planes estratégicos (Matrix) 4. Aprobación de PPTO carga 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Validación congruencia aprobado vs. cargado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación de versión final de PPTO.
Dimensión Operativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cierre año base (Forecast) 2. Preparación planillas Excel 3. Requerimientos de Información 4. Calidad de la información 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesiones de ABL 2. Sesiones de Ventas 3. Sesiones de Ingresos 4. Renovaciones y Vencimientos 5. Preparación resultados preliminares 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesiones de retroalimentación 2. Realización de ajustes 3. Preparación resultados ajustados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisión calidad de información sembrada en sistema 2. Realización de carga a sistema 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sesiones de retroalimentación 2. Realización de ajustes 3. Preparación resultados ajustados

Figura 10. Esquema de etapas y actividades del Presupuesto de Ingresos Comercial de la División Colombia de Parque Arauco.

Fuente: elaboración propia.

En el esquema presupuestal se pueden identificar 3 grandes características que lo moldean:

- 2 dimensiones organizacionales que abarcan: Estratégica y Operativa.
- 5 etapas que se realizan secuencialmente en el tiempo: Preparación, Desarrollo, Validación, Carga y Aprobación.

- 27 actividades embebidas dentro de las 5 etapas y distribuidas en las 2 dimensiones de trabajo (11 en la dimensión estratégica y 15 en la dimensión operativa).

Dimensiones

Las dimensiones se establecieron para poder identificar fácilmente qué nivel organizacional de Parque Arauco es el que participa y ejecuta las actividades. La división en dimensiones también permite entender las actividades en términos de las que implican **toma de decisiones** (estratégicas) y de las que implican **ejecutar un trabajo** (operativa).

Estratégica: contempla todo lo referente a toma y seguimiento de decisiones ejecutivas y de dirección que se deben mantener a lo largo de la realización del presupuesto. Como su nombre lo indica, esta dimensión contempla las actividades que se deben realizar para asegurar que el presupuesto sea un instrumento de expresión de la estrategia de la compañía. Bajo este orden de ideas, las actividades de esta dimensión son lideradas por la Gerencia General de Parque Arauco Internacional (Corporativo), Gerencia Comercial de Parque Arauco Internacional (Corporativo), Gerencia General División Colombia (Divisional) y Gerencia Comercial División Colombia (Divisional). Los demás involucrados en las actividades de esta dimensión serán Ad-Hoc, según las visiones complementarias que se necesiten: Gerencia Financiera División Colombia (Divisional), Jefe de Control Gestión División (Divisional), Jefes y Analistas Comerciales División Colombia (Divisional).

Operativa: cubija lo referente a actividades que implican la ejecución de trabajos específicos para traducir la visión y decisiones de la dimensión estratégica a un entregable final de Presupuesto. Como su nombre lo indica, las actividades de esta

dimensión son operativas e incluyen desde el procesamiento de data para llegar a una cuantificación del presupuesto, hasta temas más higiénicos como la realización de reuniones de retroalimentación y presentaciones para poder mostrar los resultados del presupuesto de manera óptima. Siguiendo esta lógica, los participantes en las actividades de esta dimensión son los Jefes Comerciales de la División Colombia (Divisional) y Analistas y Practicante Comercial de la División Colombia (Divisional).

Etapas

Las etapas se establecieron con el objetivo de ofrecer una noción de los grandes hitos o momentos que se deben cumplir para que el presupuesto tenga su avance a través del tiempo. Esto a su vez ofrece la facilidad de entender cuál es la meta subyacente a la cual se busca aportar con cada una de las actividades.

Preparación: abarca el cuerpo de actividades que buscan dar un norte y orientación en el desarrollo posterior del presupuesto y a su vez asegurarse de que estén disponibles los insumos a nivel de información para poder ejecutar las tareas operativas. Esta es probablemente la etapa más crucial del presupuesto, ya que el realizarla de una manera exhaustiva es lo que va a brindarle estructura y facilidad de ejecución a las siguientes etapas. En esta etapa se trata lo referente a la estrategia, se toman decisiones sobre supuestos a utilizar y también se recopila y prepara la información que se utilizará en etapas posteriores.

Desarrollo: esta etapa es la esencia de lo que se conoce como “hacer el presupuesto”, debido a que tiene el componente de actividades operativas más alto. Aquí es donde se realiza el análisis de información recopilada para luego reorganizarla expresando las decisiones y las expectativas que se establecieron en la preparación. Una vez finalizado el proceso de revisar las variables a trabajar dentro del presupuesto, también se deben organizar los resultados para ser presentados y revisados.

Validación: es probablemente la etapa más extensa del presupuesto, justamente porque incluye una serie de rondas de retroalimentación por parte de los participantes de la dimensión estratégica del presupuesto. Esto a su vez provoca que a nivel operativo se deba reprocesar la data y encontrar nuevas formas de alinearse a la visión estratégica que quieren expresar los equipos gerenciales. A través de esas rondas de retroalimentación, lo que se va logrando es pulir esos detalles finos del presupuesto para llegar a una versión que deje satisfechas a todas las partes involucradas, tanto en lo estratégico como lo operativo.

Carga: esta es una etapa particular que tiene el presupuesto de la división Colombia y nace a partir de la variable 'tecnología' que va detrás del proceso. El ente que compila y realiza la revisión final del presupuesto consolidado de la compañía es el área de Control Gestión Corporativa. Para poder realizar esta tarea contando con la información unificada, organizada, uniforme y fácil de procesar, es que tienen un sistema habilitado donde se debe cargar la última versión del presupuesto aprobada

Aprobación: de manera similar a la etapa de Validación, esta etapa también incluye una serie de rondas de retroalimentación estratégica y de ajuste operativo. Esta vez, más que una visión local a nivel División, lo que se contempla son las observaciones que vienen desde el Corporativo para tener una aprobación final por el Directorio de la compañía.

Actividades

Se refieren a un recuento detallado de las acciones a realizar dentro de cada una de las etapas. A cada actividad se le asignan los siguientes atributos y características buscado volverlas fácilmente monitoreable: Dimensión, Etapa, Subetapa, Objetivos, Claves del Éxito, Actividades Específicas, Responsables, Input, Output, Herramientas, Comunicación Interna y Dedicación temporal.

Otras variables clave

Duración: Para entender esta variable se recurrió a la revisión de cronogramas presupuestales de los últimos 4 años. Una primera consideración importante es que se identificó una gran variabilidad en las duraciones y fechas de inicio entre año y año, teniendo en cuenta el efecto COVID en los presupuestos de 2021 (realizado en 2020) y de 2022 (realizado en 2021). Bajo este orden de ideas, las características más relevantes a tener en cuenta son:

- La duración promedio para el presupuesto a nivel compañía es de 4 a 5 meses.
- Esta duración de 4-5 meses a su vez se puede desglosar en 2 grandes bloques. A nivel de preparación, desarrollo, revisión a nivel división y carga al sistema. El proceso toma alrededor de 2 meses, mientras que en la consolidación, revisión a nivel corporativo, presentaciones y aprobación del directorio, toma los 2-2.5 meses restantes.
- A nivel de área comercial en División Colombia, el proceso de presupuestación de los ingresos comerciales distribuye los 2 meses tomando 15 días para el desarrollo del presupuesto, alrededor de 1 mes en revisiones y ajustes, y otros 15 días en la carga al sistema.
- El mes de inicio del presupuesto puede variar entre julio a septiembre de cada año.

Herramientas Tecnológicas: uno de los factores que tiene mayor incidencia en la eficiencia del proceso de presupuesto son las herramientas tecnológicas que están a disposición para su desarrollo. A continuación, se repasan las herramientas que toman parte en el proceso de los ingresos comerciales de la División Colombia:

Excel: en el caso de la división todas las etapas de preparación, desarrollo y validación se realizan con planillas de Excel.

Analysis for Office (AFO): Analysis for Office es un Plugin de Excel que permite poder acceder a datos de SAP a través de Excel y de igual forma poder procesarlos. Es a partir de AFO que una vez se tenga el presupuesto preliminarmente validado, se debe realizar la carga de toda la información para que sea procesada y revisada por Control Gestión Corporativo.

RESULTADOS

Retomando lo planteado en el diseño metodológico, para ofrecer un mapeo completo del estado actual del presupuesto y sus oportunidades de mejora, se realizaron entrevistas semiestructuradas recogiendo impresiones de participantes en diferentes áreas y niveles de la organización.

Entrevistas

Como resultado de las entrevistas realizadas, se identificaron 16 oportunidades de mejora en el proceso de PPTO, las cuales se clasificaron en 4 dimensiones generales y 10 específicas.

Dimensión General	Dimensión Específica	Codificación	Oportunidad de mejora
ESTRATEGICA (E)	1. Estrategia Largo Plazo	E11	Fortalecer el calce entre el PPTO anual y la visión estratégica de LP de P.A
		E12	Implementar prácticas de planificación estratégica que impulsen la coordinación entre Corporativo, Internacional y Div. Chile
	2. Estrategia Corto / Mediano Plazo	E21	Definir estrategias de C.P y M.P a nivel de activo que deben aplicarse en el PPTO
		E22	Definir el mix comercial por activo de M.P validando si tiene coherencia con lo que busca el cliente final
	3. Definición de Expectativas	E31	Desarrollo de un PPTO macro de alto nivel donde se definan expectativas y rangos y que sirvan como norte
INFORMACIÓN (IN)	4. Acceso y gestión a la información	IN41	Contar con un sistema integral que contenga todos los inputs de información que se requieren concentrados en una sola fuente
		IN42	Refinar la calidad de proyecciones que manejamos para el PPTO (Horizonte de tiempo y Método de cálculo)
		IN43	Realizar ejercicios donde revisamos nuestra historia para proyectar nuestro futuro
	5. Conocimiento del cliente final	IN51	Desarrollar una agenda de conocimiento e insights de cliente final a nivel de consumo
IMPLEMENTACIÓN (IM)	6. Plataforma Tecnológica	IM61	Plataforma de subida de PPTO a sistema debe tener tiempos de carga más cortos, manejo más fácil
		IM62	El desarrollo del PPTO en Excel no es una escalable si aumentan el número de SUCs
	7. Proceso de Implementación	IM71	Contar con un marco de revisión para Vencimientos, Renovaciones, Descuentos, Casos Críticos
		IM72	El proceso de validación presupuestal se realiza SUC a SUC (micro management). Es intensivo en tiempos y no escalable
ORGANIZACIONAL (O)	8. Gestión de Conocimiento	O81	Levantar y documentar el proceso general de PPTO con todos los lineamientos y tiempos para realizarlo
	9. Marco de tiempo	O82	Definir espacios de tiempo adecuados para realizar todo el proceso de elaboración del PPTO.
	10. Participación otras áreas	O83	Áreas como CG deben tomar un rol constructivo y de apoyo en el proceso de PPTO, no solo de revisión.

Figura 11. Oportunidades de Mejora identificadas como parte de las entrevistas semiestructuradas realizadas.

Fuente: elaboración propia.

Las dimensiones generales son:

Estratégica: congruencia entre el presupuesto y la visión estratégica de la compañía.

Información: facilidad de acceso, uso, recopilación y manipulación de la información necesaria para la realización del presupuesto.

Implementación: factores que influyen en las actividades a desarrollar en las etapas de Desarrollo y Carga del presupuesto.

Organizacional: factores propios de Parque Arauco dentro de sus procesos internos, áreas funcionales y estructura organizacional que influye sobre el proceso presupuestal.

Las oportunidades de mejora fueron codificadas como se puede ver en la figura 11 y luego se clasificaron dentro de una matriz de Eficiencia vs. Eficacia para mapear su impacto potencial sobre el proceso presupuestal. La eficiencia dentro del contexto del proceso presupuestal se definió a partir de la capacidad de darles un manejo óptimo a los recursos en la inversión de tiempo y las reuniones. Por otra parte, la eficacia dentro del proceso presupuestal se definió como que el presupuesto logre cumplir sus objetivos de ser una herramienta que exprese la estrategia, que sea alineada a la realidad, que tenga pocos errores.

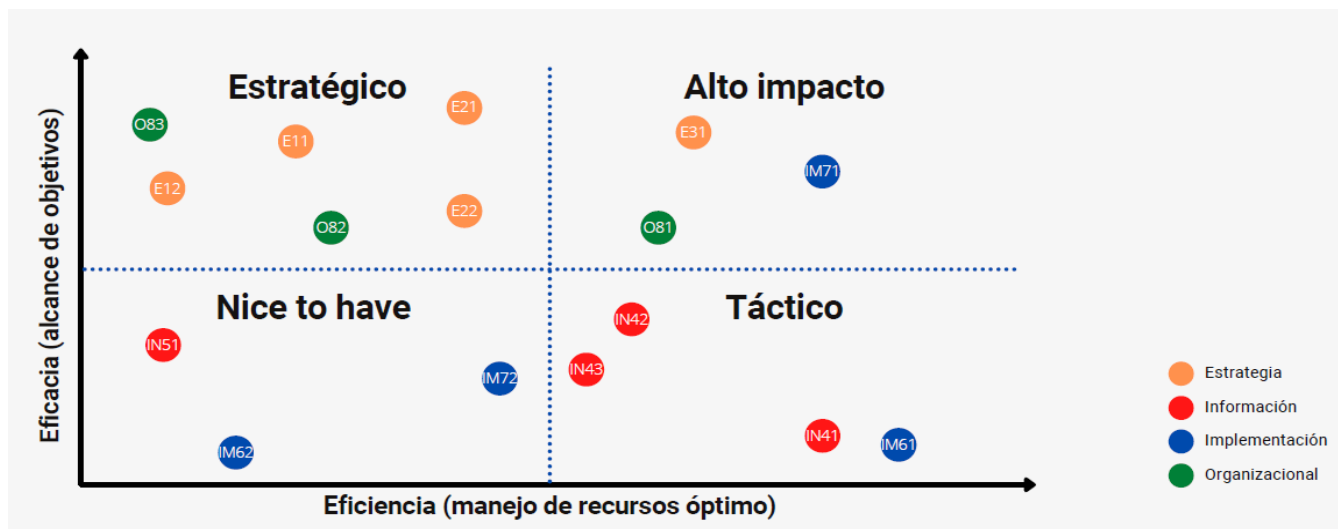


Figura 12. Mapeo de las oportunidades de mejora en Matriz Eficiencia vs. Eficacia

Fuente: elaboración propia.

Bajo este orden de ideas, entre más hacia la derecha de la matriz se encuentre una oportunidad de mejora, esto indica que al resolverse tiene un potencial alto de lograr mejoras en la eficiencia del proceso. Por otra parte, entre más hacia arriba se encuentre una oportunidad de mejora, significa que al resolverse tiene un mayor potencial de brindar mejoras en la eficacia del proceso.

Finalmente, según su ubicación en la matriz, se establecieron 4 diferentes cuadrantes para tipificar las oportunidades de mejora. Los cuadrantes establecidos fueron los siguientes:

Estratégico: oportunidades de mejora que tienen un efecto alto en eficacia, pero bajo en eficiencia.

'Nice to Have': oportunidades de mejora que tienen un efecto bajo en eficiencia y eficacia.

Táctico: oportunidades de mejora que tienen un efecto alto en eficiencia, pero bajo en eficacia.

Alto Impacto: oportunidades de mejora que tienen un efecto alto en eficiencia y eficacia.

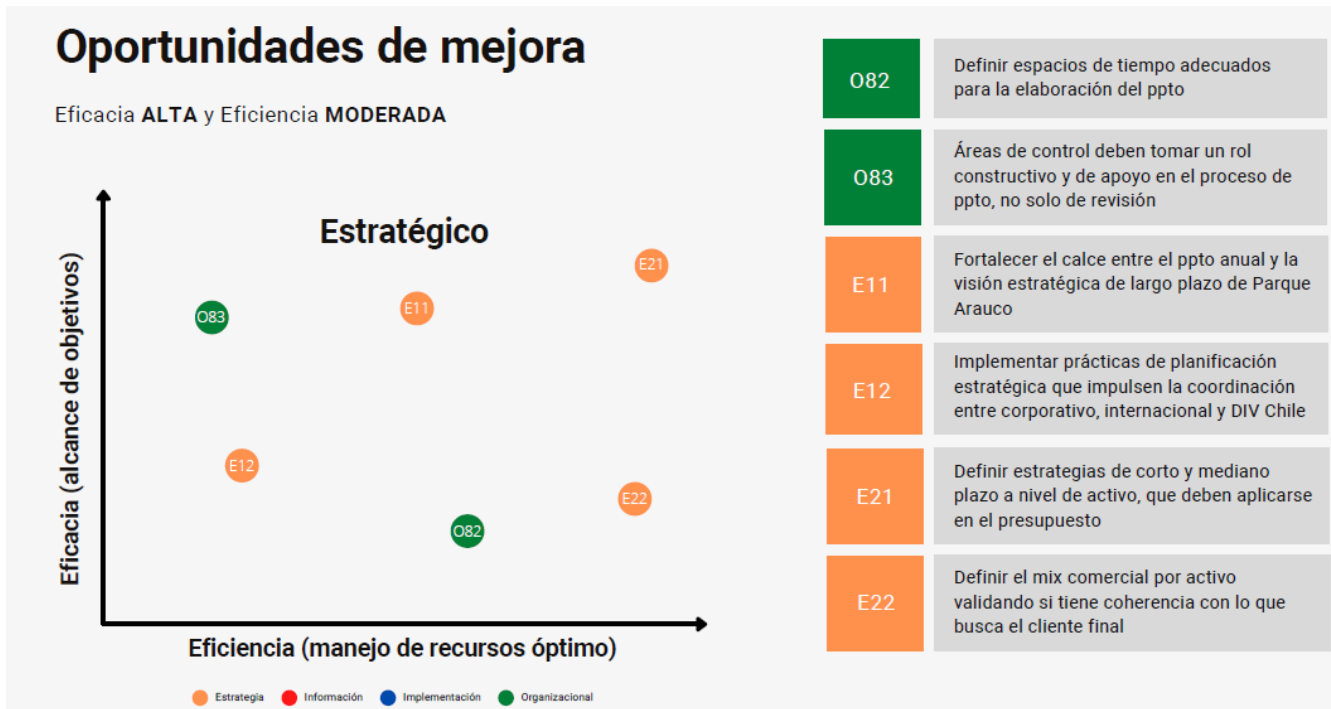


Figura 13. Cuadrante estratégico - Mapeo de las oportunidades de mejora en Matriz Eficiencia vs. Eficacia

Fuente: elaboración propia.

Oportunidades de mejora

Eficacia **ALTA** y Eficiencia **ALTA**

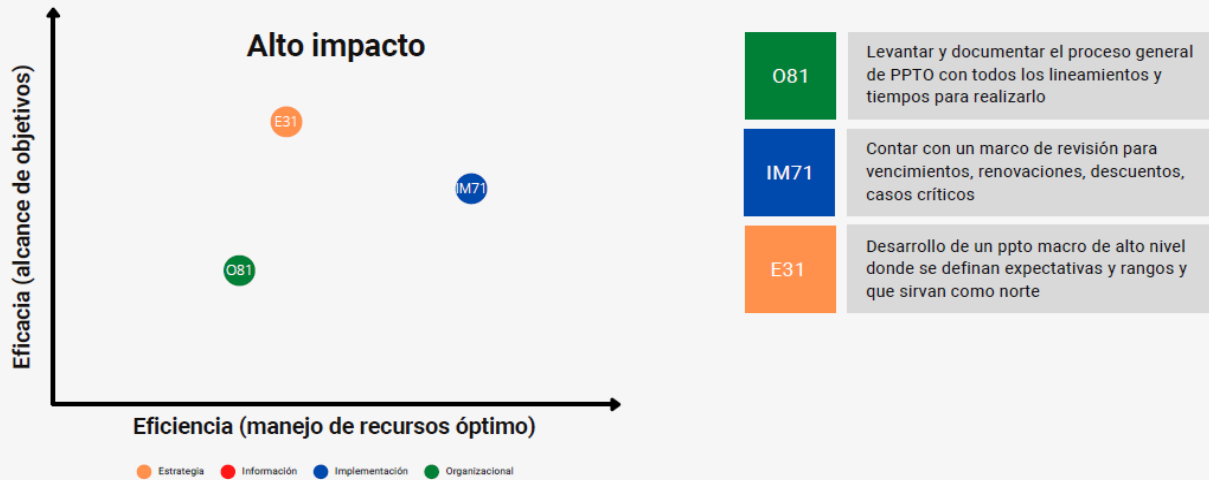


Figura 14. Cuadrante alto impacto - Mapeo de las oportunidades de mejora en Matriz Eficiencia vs. Eficacia

Fuente: elaboración propia.

Oportunidades de mejora

Eficacia **MODERADA** y Eficiencia **MODERADA**

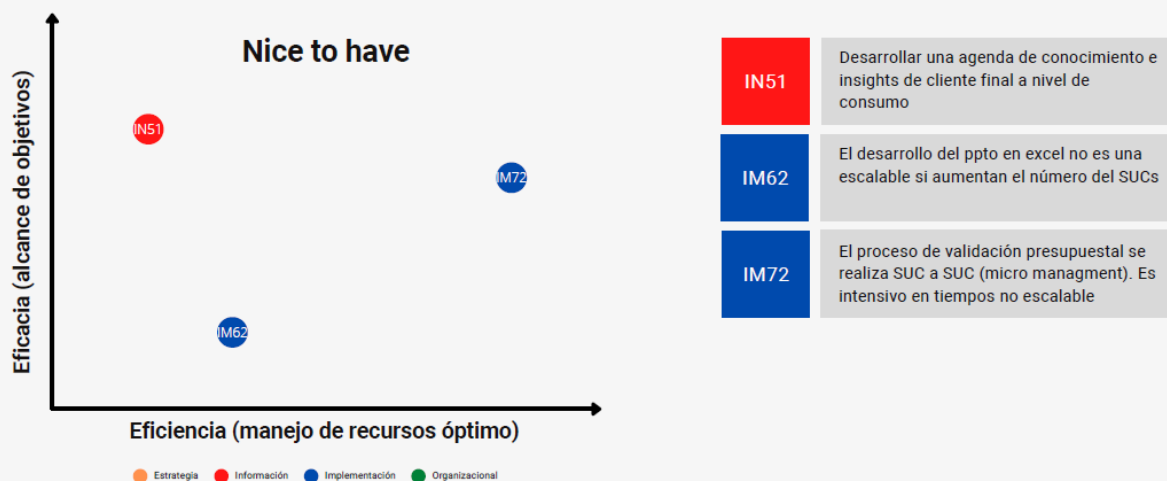


Figura 15. Cuadrante Nice to Have - Mapeo de las oportunidades de mejora en Matriz Eficiencia vs. Eficacia

Fuente: elaboración propia.

Oportunidades de mejora

Eficacia ALTA y Eficiencia ALTA

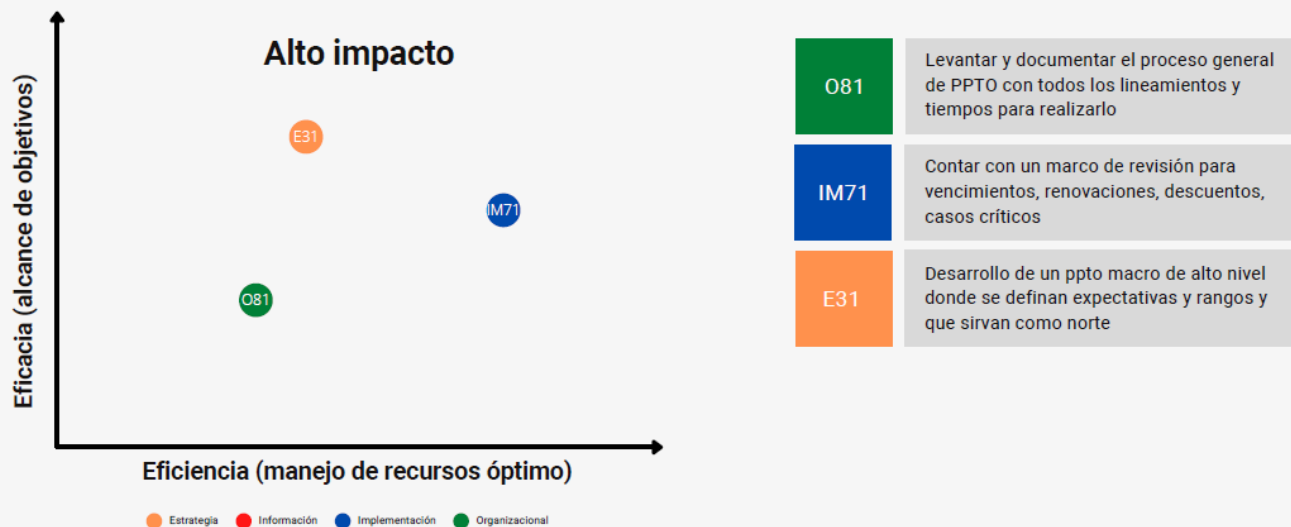


Figura 16. Cuadrante estratégico - Mapeo de las oportunidades de mejora en Matriz Eficiencia vs. Eficacia

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto entre divisiones

Cabe anotar que el proceso presupuestal de Parque Arauco es totalmente autónomo en las diferentes divisiones. Por tanto, parte del ejercicio de las entrevistas también incluyó realizarlas a participantes del presupuesto en otras divisiones de PA, en búsqueda de identificar oportunidades de mejora según las buenas practicas que se pudieran adaptar de otros países.

En este caso, las preguntas a participantes de otros países se realizaron en 7 grandes ejes temáticos específicos y sobre cada uno de ellos se preguntó por sus características en las etapas de desarrollo y de carga. Los ejes temáticos fueron los siguientes:

Ventas: área encargada de la proyección para el siguiente año.

Vacancia y Tarifas: área encargada de la proyección para el siguiente año.

Base de Condiciones Comerciales: momento en que se cuenta con la información sobre las condiciones comerciales de año actual y próximo año de todos los locatarios.

1era Versión EBITDA del PPTO: momento en que se cuenta con una primera versión del EBITDA presupuestado.

Validación de información equipo de CG: momento en que el equipo de Control Gestión revisa si la información con que se está trabajando el presupuesto.

Revisión Output: método de revisión utilizado por el equipo de Control Gestión sobre las versiones preliminares de presupuesto.

CAPEX: área encargada de la proyección para el siguiente año.

		FOCO SUPUESTOS MACRO 	METODOLOGÍA PADRINO / JEFE RUBROS 	
VENTAS	PPTO	CG SSS: CREC ESTRUCTURAL MALL /RUBRO NEW: COMERCIAL	MARKETING	COMERCIAL
	CARGA	CG SSS / NEW COMERCIAL	MARKETING	COMERCIAL
VACANCIA / TARIFAS	PPTO	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL
	CARGA	COMERCIAL	COMERCIAL	COMERCIAL
BASE COND COMERC		SEMBRADO	SEMBRADO	COMERCIAL / CG
TIMING 1ERA VER. PPTO ING / EBITDA		POST - SEMBRADO	POST - SEMBRADO	PRE - SEMBRADO
VALIDACIÓN CG		Analysis for Office Procesado	PRE - COMERCIAL	POST COMERCIAL
REVISIÓN OUTPUT		MACRO (+ MICRO CASOS PUNTUALES)	MACRO	SUC A SUC
CAPEX	PPTO	PADRINO MALL	OPERACIONES	COMERCIAL
	CARGA	PADRINO MALL + OPS / ARQ	OPERACIONES	OPERACIONES

Figura 17. Cuadro comparativo entre división de características del proceso presupuestal.

Fuente: elaboración propia.

Revisión de literatura

Como última actividad de identificación de oportunidades de mejora que se puedan llevar al proceso presupuestal de Parque Arauco, se realizó una revisión de literatura sobre buenas prácticas presupuestales. La revisión busco cubrir tres frentes de publicaciones para tener una perspectiva complementaria entre visiones. Por una parte, se recurrió a revisar publicaciones especializadas de la academia como *Harvard Business Review*. En segundo lugar, se realizó un levantamiento de la literatura de consultoras especializadas en finanzas y practicas presupuestales como Deloitte, Prophix y PWC. Finalmente se complementó la visión con portales Web especializados, los cuales tienen artículos relacionados a finanzas y específicamente a presupuestos. Los principales insights de la revisión de literatura, se consignaron clasificándolos según si tenían un foco estratégico u operativo.



Figura 18. Revisión de Literatura – Insights de carácter estratégico

Fuente: elaboración propia, con base en las consultas realizadas para la elaboración de la revisión de literatura.

Dimensión Operativa

Harvard Business Review

- En la revisión del PPTO, **NO** se debe dejar **ningún supuesto sin revisar**. **Hágalo a través de preguntas:**
- ¿Qué impacto pueden tener movimientos en mis precios?
- ¿Planeo ingresar a nuevos mercados, tener nuevos clientes, cambiar mi estrategia?
- ¿Qué tanto debo modificar mi producto/servicio para mantener a mis clientes? Para mantenerme viable?

Prophix® Deloitte. pwc

- Mantenga **controlado** el número de **iteraciones** que tendrá su PPTO.
- Flexibilice su **capacidad de evaluar escenarios** basados en diferentes supuestos de negocio
- **Estandarice** sus procesos, métodos y presentaciones del PPTO.
- **Establezca un calendario** para todo el proceso y sea estricto en su cumplimiento.

Finance Direct BMA GROUP

- Búsqueda de un alto nivel de **estandarización** en la data y los procesos (Eficiencia)
- Refine su **capacidad** de realizar **ajustes** y el nivel de detalle al que puede llegar
- Evite concentrarse demasiado en los detalles. Aprenda a **ser detallado** en donde en realidad hay **impactos importantes**

Figura 19. Revisión de Literatura – Insights de carácter operativo

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo del trabajo se realizó una descripción detallada del estado actual del presupuesto de Parque Arauco, el cual se esquematizó a partir de una serie de etapas, dimensiones y actividades, ver figura 10.

A partir de este estado actual del presupuesto, se realizó el levantamiento de información de fuentes primarias y secundarias para proponer oportunidades de mejora que se pueden implementar al proceso.

Por una parte, se realizaron entrevistas semiestructuradas a diferentes participantes del proceso presupuestal, los cuales estaban en diferentes niveles de la estructura de la organización. A partir de las entrevistas se identificaron y tipificaron 16 oportunidades de mejoras, las cuales se clasificaron en una matriz según su potencial impacto en eficiencia y eficacia del proceso presupuestal. La eficiencia entendida como el uso eficiente de los recursos que forman parte del proceso y la eficacia como el cumplimiento de objetivos que se tienen en el resultado final. Dentro de la matriz se definieron 4 cuadrantes, según los niveles de impacto que puede tener cada iniciativa y allí también se agruparon varias oportunidades de mejora.

Como complemento a la clasificación de las oportunidades de mejora, se realizó un 'Deep Dive' en las diferentes formas en que cada División de Parque Arauco aborda el proceso presupuestal en varios frentes. Lo anterior se realizó con el objetivo de identificar buenas practicas que puedan trasladarse de un país a otro y el paradigma con el que cada división aborda el proceso presupuestal. A partir de este ejercicio se desarrolló un cuadro comparativo en 7 ejes temáticos, donde se puede ver cómo los manejan Chile, Perú y Colombia.

Finalmente, se realizó una revisión de literatura sobre buenas practicas presupuestales, buscando dotar aún más input posibles oportunidades de mejora

que se puedan incorporar al proceso de Parque Arauco. La revisión literaria incluyó tres grandes cuerpos de publicaciones: (i) Publicaciones especializadas de la academia, (ii) Publicaciones especializadas de la industria y (iii) Artículos de portales web especializados. A partir de esta revisión se realizó una extracción de insights que se clasificaron en las dimensiones estratégica y operativa.

REFERENCIAS

Ahmad, N.N.N., Sulaiman, M. & Alwi N. M. (2003). Are budgets useful? A survey of Malaysian companies. *Managerial Auditing Journal*. Vol. 18 Issue: 9, p. 717-724. Consultado en línea en noviembre de 2020.

Arnold, H., Ortiz, L. 2018. From Mall to Mixed Use. *Economic Development Journal*. Vol. 17, Issue 4, p. 16-20. Consultado en línea en noviembre de 2020.

Attipoe A. (1999). Knowledge structuring for corporate memory. *Markup Languages: Theory & Practice*. 1(4):27-36. doi:10.1162/109966299760283175. Consultado en línea en noviembre de 2020.

Brookshier, K, (2018). *Method vs. Methodology. Understanding the Difference*. Recuperado de <https://uxdesign.cc/method-vs-methodology-whats-the-difference-9cc755c2e69d>

Claessens, B. & Van Eerde, W. (2007). A Review of Time Management Literature. *Personnel Review*. Vol. 36, Issue 2, p. 256-270. Consultado en línea en noviembre de 2020.

Cobo, F. (2015). Colombia se suma a la tendencia internacional. *La Republica*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/analisis/felipe-cobo-515676/colombia-se-suma-a-la-tendencia-internacional-2271161>

Deloitte, (2016, febrero). *Tendencias y Perspectivas del Sector Inmobiliario en Colombia*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Real%20Estate7%20-%20RAF%20\(002\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/finance/Real%20Estate7%20-%20RAF%20(002).pdf)

Gaffney, C. (2018). The Advantages of Bottom-Up Budgeting. *Bizfluent – Accounting*. Recuperado de <https://bizfluent.com/info-8792659-advantages-bottomupbudgeting.html>

Hofler, D.B. (1983) Approach, method, technique—a clarification. *Literacy Research Instruction*. 23:71–72. Consultado en línea en Noviembre de 2020.

Investment Bank, (s.f). Financial plans vs. Budgets. Recuperado de <https://www.wellsfargo.com/financial-education/basic-finances/build-the-future/short-long-term-planning/budget-vs-financial-plan/>

J.L.L., (2019, noviembre). *Reporte Retail: Colombia 2020*. Recuperado de <https://www.jll.com.co/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/jll-retail-report-colombia-2020.pdf>

Kayani, J. & Zia, N. (2013). The Analysis of Knowledge, Knowledge Management and Knowledge Management Cycles: A Broad Review. *Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. Vol. 1, No. 6. Consultado en línea en Noviembre de 2020.

Lanzkron, R, (2017). *Best Practice in the Budget and Planning Process*. Recuperado de https://www.pwc.com/il/he/events/assets/2017/15-6/best_practice_in_the_budget_and_planning_process.pdf

Libby, T. & Lindsay, R.M. (2010). Beyond budgeting or budgeting reconsidered? A survey of North-American budgeting practice. *Management Accounting Research*. Vol. 21, Issue 1, p. 56-75. Consultado en línea en noviembre de 2020.

Lizan J, (s.f). The Retail World 2020. Latin America. Recuperado de <https://lizanretail.com/>

Neely, A., Bourne, M. & Adams, C., 2003. Better budgeting or beyond budgeting? *Measuring Business Excellence*. Vol. 7, Issue: 3, p. 22-28. Consultado en línea en noviembre de 2020.

Parque Arauco, (2020, Julio). Earning results 2Q-2020. Recuperado de <https://www.parauco.com/parque-arauco-corporativo>

Parque Arauco, (2020, enero). Integrated Report Parque Arauco S.A. 2019. Recuperado de <https://www.parauco.com/parque-arauco-corporativo>

Robaton, A. (2020). The future of shopping centre industry. Report from the ISCS Board of Trustees. Envision 2020. Recuperado de <https://www.icsc.com/uploads/default/Envision-2020-Report.pdf>

Stalman, A. (2019). Los centros comerciales del mañana: experienciales, sociales, sostenibles, inteligentes y muy rentables. *Mall & Retail*. https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=529

Tănase, G, L. (2014). Difficulties of the Budgeting Process and Factors Leading to the Decision to Implement this Management Tool. *Procedia Economics and Finance*. Vol. 15, p. 466-473, ISSN 2212-5671, Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00484-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00484-5).

Uyar, A. & Bilgin, N., 2011. Budgeting practices in the Turkish hospitality industry: An exploratory survey in the Antalya region. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30, Issue 2, p398-408. Consultado en línea en Noviembre de 2020.

Wallander, J. (1999). Budgeting — an unnecessary evil. Scandinavian. *Journal of Management*. Vol. 15, Issue 4, p. 405-421. Consultado en línea en noviembre de 2020 de www.sciencedirect.com

Wells Fargo, (s.f). Financial plans vs. Budgets. Recuperado de <https://www.wellsfargo.com/financial-education/basic-finances/build-the-future/short-long-term-planning/budget-vs-financial-plan/>

Welsch, Gordon, Hilton & Rivera. (2005). *Presupuesto, Planificación y Control*, 6ta edición. Pearson /Prentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1: ESTRUCTURA EBITDA PARQUE ARAUCO

MES						Estado de Resultados			ACUMULADO							
2021	2021 P	2021 F	Var. Ppto.	%Real-ppto	2020	Var. 2020	%Real-AA	Moneda Local (MMCOP)	2021	2021 P	2021 F	Var. Ppto.	%Real-ppto	2020	Var. 2020	%Real-AA
Ingresos Operacionales																
Ingresos Arriendo Mínimo + Temp.																
Arriendo Mínimo																
Arriendos Temporales																
Ingresos Arriendos Porcentual																
Estacionamientos																
Ingresos Energía																
Ingresos Otros Servicios																
Ingresos Fondo Promoción																
Ingresos Gasto Común																
Otros Ingresos																
Costos Operacionales																
Costo Personal																
Energía																
Otros Servicios																
Mantención																
Aseo																
Seguridad																
Contribuciones																
Habilitación Locales																
Otros Costos																
Gastos Operacionales																
Honorarios																
Otros Gastos de Personal																
Publicidad y Marketing																
Comunicaciones e informática																
Patentes y Seguros																
Viajes y Traslados																
Provisión de Incobrables																
Otros Gastos																
Ingresos Netos																
Costos + GAV Netos																
EBITDA sin Fee																
Margen EBITDA																
Ingresos por Fees																
Gastos por Fees																
EBITDA con Fee																

ANEXO 2: FORMATO GUÍA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Preguntas a realizar: Las preguntas listadas a continuación se utilizaron como línea base de conversación a los entrevistados que hicieron parte de este trabajo. No necesariamente se aplicaron en el orden en que aparecen a continuación. Su objetivo era mantener activa una conversación donde se pudieran obtener 'insights' sobre el proceso presupuestal de Parque Arauco:

- ¿Cómo describiría su participación en los procesos presupuestales de Parque Arauco?
- ¿Cuáles diría que han sido los mayores obstáculos a los cuales se ha enfrentado en el proceso de hacer el presupuesto en Parque Arauco?
- ¿Qué oportunidades de mejora ha encontrado en el proceso presupuestal de Parque Arauco?
- ¿Cuáles considera que son las ventajas que trae para la compañía el realizar un proceso presupuestal de la manera en que lo realizamos actualmente?
- ¿Qué cambios propondría que puedan implementarse en el proceso presupuestal de Parque Arauco en aras de hacerlo más eficiente?