



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**La ejecución presupuestaria como herramienta de control para el incremento  
de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Gustavo Adolfo Díaz Juárez

Guatemala, noviembre 2020

**La ejecución presupuestaria como herramienta de control para el incremento de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Gustavo Adolfo Díaz Juárez

Licda. Amparo del Rosario Esquivel de Cruz (**Asesora**)

Licda Analucía Lau de Asensio. (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Rolando Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lcda. Miriam Lucrecia Cardoza**

Coordinadora

Guatemala, 07 de marzo de 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del artículo científico titulado “**La ejecución presupuestaria como herramienta de control para el incremento de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala**” y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad por la publicación del presente estudio y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Gustavo Adolfo Díaz Juárez  
Contaduría Pública y Auditoría  
Carné No.: 000097807

**REF.: C.C.E.E.PEI.CPA.A02-PS.011.2020**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 03 DE NOVIEMBRE DE 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN**

**Tutor:** Licda. Amparo del Rosario Esquivel de Cruz.

**Revisor:** Licda. Analucía Lau de Asensio.

**Carrera:** Programa de Equivalencias Integrales Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría

**Artículo Científico titulado:** "La ejecución presupuestaria como herramienta de control para el incremento de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala".

**Presentada por:** Gustavo Adolfo Díaz Juárez.

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciado



**M.A. Rosalvo Antonio Girón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas**

Guatemala, 21 de marzo de 2020

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría del artículo científico titulado **“La ejecución presupuestaria como herramienta de control para el incremento de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala”**, realizada por Gustavo Adolfo Diaz Juárez, carné No. 000097807, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que la misma cumple con requisitos para ser entregado el dictamen de **aprobado** con el tema desarrollado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Licda. Amparo del Rosario Esquivel de Cruz  
Colegiada Activa 8504  
Asesora

Guatemala, 26 de marzo de 2020

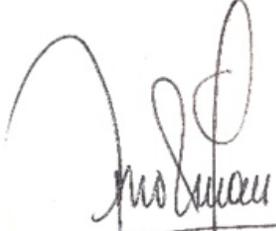
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Presente

Estimados Señores:

Con relación al Artículo Científico titulado: **“La ejecución presupuestaria como herramienta de control para el incremento de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala”**, realizado por Gustavo Adolfo Díaz Juárez, Carné No. 000097807, estudiante de la Licenciatura en Contaduría Pública y Auditoría, he procedido a la revisión de este, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes,



**Licda. Analucía Lau de Asensio**  
**Colegiado Activo No. 25956**

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Por darme la fortaleza, sabiduría y la oportunidad de culminar una de mis metas y por las bendiciones recibidas.

### **A mi familia**

Por el amor que he recibido; deseo que este logro les sirva de ejemplo y motivación.

### **A mis Padres**

Completar el sueño de mi Papa (†) y a mi Mama por el apoyo recibido.

### **A mis familiares**

Como reconocimiento a sus consejos, apoyo y empuje incondicional que he recibido.

### **A mi universidad**

Por darme la oportunidad de culminar mi carrera profesional.

## Contenido

<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Metodología</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general	3
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Definición del tipo de investigación	4
1.4.1 Investigación descriptiva	4
1.5 Sujeto de la investigación	4
1.6 Alcance de la investigación	4
1.6.1 Temporal	4
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo de muestra finita	4
1.8 Definir instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	6
1.10 Procesamiento y análisis de datos	6
<b>Capítulo 2</b>	
<b>Resultados</b>	<b>7</b>
2.1 Presentaciones de Resultados	7
<b>Capítulo 3</b>	
<b>Discusión</b>	<b>25</b>
3.1 Extrapolación	25
3.2 Hallazgos y Análisis General	28
3.3 Conclusiones	29
<b>Referencias</b>	<b>31</b>
<b>Anexo</b>	<b>32</b>

## **Abstract**

Para determinar si la gestión presupuestaria es una herramienta de control para el incremento de las utilidades en los hoteles se realizó una investigación en los diferentes hoteles constituidos en la ciudad de Guatemala que permitió obtener información de cómo se llevan los procesos presupuestarios y los beneficios que obtienen al realizarlos. El presupuesto es una herramienta fundamental en la toma de decisiones, ayuda a minimizar el riesgo dentro de las operaciones de la empresa. Sirve de nexo entre las áreas administrativas, contables, financieras y operativas para evaluar y medir la eficiencia y eficacia de los resultados obtenidos.

La muestra que se realizó fue de 53 hoteles registrados en el Instituto Guatemalteco de Turismo en la ciudad de Guatemala. La metodología de investigación empleada incluyó un cuestionario con una serie de preguntas dirigida a encargados de áreas contables financieras y gerentes generales para posteriormente realizar un análisis de datos y presentar gráficamente los resultados obtenidos. Con base en la información obtenida se realizó una extrapolación de resultados que sirvieron de referencia para determinar la necesidad de ampliar el uso del presupuesto en hoteles que no cuentan con un departamento de contabilidad que ejecuten el proceso presupuestario y que en los grandes hoteles esta herramienta es parte de sus controles.

## **Introducción**

En el mundo globalizado de los negocios y los constantes cambios económicos y financieros que afectan a las empresas hoteleras, se hace necesario el uso de una herramienta que permita proyectar el futuro con mayor claridad con el objeto de conocer anticipadamente los aspectos en donde se deberán centrar los esfuerzos de las empresas hoteleras para lograr sus objetivos o redefinir los procesos administrativos necesarios para lógralos. El presupuesto es esa herramienta básica de control, cuya utilización se hace cada vez más imprescindible en todas las organizaciones, pues permite predecir los cambios, se anticipa a identificar los momentos de oportunidad y crisis que atraviesan los hoteles. El artículo científico se centra en las empresas hoteleras constituidas en la ciudad de Guatemala, pues se desea determinar si el uso del presupuesto como herramienta de control vital para incrementar las utilidades.

El capítulo 1 se establece el planteamiento del problema, así como la metodología usada para recabar la información necesaria para resolver el problema planteado. Se describe el proceso presupuestario y las etapas necesarias para su formulación y se hace énfasis en lo importante que es la realización de los controles presupuestarios para alcanzar el objetivo del presupuesto. Se incluye la pregunta de investigación, los objetivos tanto general como específicos, el sujeto de estudio que son los hoteles en la ciudad de Guatemala, el tipo de estudio que se realiza es descriptivo debido a que se describen los fenómenos, pero no se llega a las causas. Se realiza el estudio en la ciudad de Guatemala, en un tiempo de 6 meses. Se utiliza la muestra finita de 53 hoteles registrados en el Instituto Guatemalteco de Turismo, INGUAT a quienes se les envía una encuesta de 18 preguntas por medio electrónico y se analizan los resultados en una tabla de Excel.

El Capítulo 2 relata sobre los resultados obtenidos en la encuesta realizada la cual se presenta por medio de gráficas de pie, en las mismas se observan la necesidad de implementar el presupuesto y el tipo de herramienta o sistema que se utiliza en el proceso presupuestario.

En el capítulo 3 se desarrolla la discusión, extrapolación y análisis de los resultados obtenidos, así como los hallazgos encontrados, en los cuales se resalta que en algunas empresas llevan presupuestos como herramienta para incrementar las utilidades; se detectaron casos en que estos no han sido implementados y no han tenido los resultados esperados .

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Todos los procedimientos administrativos, contables, financieros y tecnológicos tienen como finalidad el uso de nuevas herramientas de control y planificación que les permita cumplir con el objetivo de las empresas hoteleras: ofrecer servicios y satisfacción a los huéspedes y obtener utilidades para los propietarios. Una de las herramientas es el presupuesto, en el que se pueden pronosticar las estrategias que seguirá la empresa hotelera en un determinado periodo de tiempo, regularmente de un año para lograr los objetivos planteados en la planificación de resultados.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente; sin embargo, no fue sino hasta finales del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública, al someter el ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, se incluye un resumen de gastos del año anterior, igualmente un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Etimología la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: PRE antes de, o delante de, y SUPUESTO Hecho, formado por lo tanto presupuesto significa “antes de lo hecho”.

El presupuesto para su ejecución va muy de la mano con la contabilidad de las empresas hoteleras, otorgándole información que será analizada y comparada con los resultados reales y los pronosticados.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de los hoteles en la ciudad de Guatemala.

El presupuesto en los hoteles busca alcanzar objetivos según (Díaz, 2012) “uno de ellos es evaluar los resultados obtenidos mediante un proceso de control que permita verificar y comparar los datos presupuestados con los datos reales en la etapa de ejecución, detecta errores y aciertos, con los cuales se implementarán medidas de control preventivas o correctivas” (p. 7). Para demostrar el beneficio que el proceso presupuestario ofrece a las empresas hoteleras para alcanzar sus índices financieros, rentabilidad y los objetivos planteados, se desarrolló el presente trabajo en donde se pretende demostrar que los hoteles que utilizan el presupuesto como herramienta de control podrían optimizar los recursos que permitirán aumentar su liquidez y márgenes altos de rentabilidad que les permitiría tomar decisiones como adquirir financiamientos o apalancamiento para inversiones futuras.

Los beneficiarios directos con el desarrollo de este trabajo de investigación son los propietarios, gerentes generales y los gerentes financieros que tendrán una herramienta de control que les indicará los puntos a mejorar o redireccionar los procesos para alcanzar las metas y objetivos planteados, alcanzando una mejor rentabilidad de los hoteles en Guatemala. La viabilidad del presente estudio es muy alta, debido a que se cuentan con todos los elementos necesarios para realizarlo, los hoteles objeto de estudio, contactos para realizar esta investigación, recursos y herramientas requeridas para el desarrollo del trabajo, tales como mobiliario, equipo de cómputo, software para tratamiento y análisis de la información.

La carencia del uso del presupuesto como herramienta de control disminuye la posibilidad de alcanzar una rentabilidad adecuada en los hoteles de la ciudad de Guatemala, pues no cuenta con un plan a futuro de como lograr los objetivos previamente planteados, al no contar con esta herramienta los hoteles deben utilizar otro proceso administrativo de control para alcanzar sus rentabilidades. No contar con un departamento financiero o contable en los hoteles puede provocar

la carencia de poner en práctica el presupuesto como herramienta de control o la negativa por parte de la administración de utilizarlo. De acuerdo con la capacidad económica, los hoteles cuentan con un adecuado sistema computarizado para llevar las operaciones administrativas, financieras, ventas, compras y demás áreas de un hotel y para efectos de este estudio el control presupuesto.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Es la ejecución presupuestaria una herramienta de control para el incremento de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala?

## 1.3 Objetivos de la investigación

Esta investigación tiene como objetivo evaluar el uso de presupuesto como una herramienta que les permita a las empresas hoteleras prevenir, monitorear y redefinir el proceso presupuestario para alcanzar rentabilidad.

### 1.3.1 Objetivo general

Demostrar que con la implementación y ejecución del presupuesto como herramienta de control se pueden incrementar las utilidades en la industria hotelera en la ciudad de Guatemala.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar si en los hoteles de la ciudad de Guatemala realizan presupuestos para lograr los objetivos administrativos.
- Identificar si en los hoteles identifican los diferentes tipos y clases de presupuesto que se pueden elaborar.
- Comparar que herramientas de control llevan en los diferentes hoteles de acuerdo a su capacidad instalada y servicios que ofrece.
- Evaluar si todos los hoteles en la ciudad de Guatemala llevan contabilidad dentro de su organización

## 1.4 Definición del tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

Se usó la investigación descriptiva, debido a que el estudio pretende describir características de manera independiente o conjunta sin llegar a las causas de los fenómenos.

## 1.5 Sujeto de la investigación

Se tomó como sujeto de investigación a todos los hoteles que estén legalmente constituidos y registrados en el Instituto Guatemalteco de Turismo y la encuesta fue aplicada a contadores generales o la persona que sea responsable de llevar la administración contable financiera.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La investigación se realizó en un período comprendido de del 20 de septiembre de dos mil diecinueve al veinte de febrero de dos mil veinte.

### 1.6.2 Geográfico

La investigación se realizó a las empresas dedicadas a hotelería inscritas en el Instituto de Turismo de Guatemala - INGUAT en la ciudad de capital de Guatemala.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

Se utiliza la muestra finita debido a que el número de empresas dedicadas a la industria hotelera en Guatemala, legalmente constituidas y registradas en el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT al año 2019, no superan los 91 hoteles.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{e^2 (N-1) + Z^2 p q}$$

En donde los datos son los siguientes:

Z = 93 Según tabla (elevar al cuadrado) 1.81 (la confiabilidad)

N = Universo o población (empresas de la ciudad de Guatemala) 91

p = 50% (probabilidad a favor)

q = 50% (probabilidad en contra)

e = 0.08 (error aceptado)

Cálculo

$$n = \frac{1.81^2 * 0.5 * 0.5 * 91}{0.08^2 (91-1) + 1.81^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{3.2761 * 0.5 * 0.5 * 91}{0.0064 (90) + 3.2761 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{74.5312}{1.3950}$$

$$n = 53$$

## 1.8 Definir instrumentos de investigación

La herramienta utilizada fue una encuesta aplicada a las empresas hoteleras en la ciudad de Guatemala de manera directa. Este instrumento, dará las facilidades de contar con preguntas previamente diseñadas de manera confiable y uniforme, el cual consta de 18 preguntas con tipo de respuestas de selección múltiple, dicotómicas y de escala de Likert.

## 1.9 Recolección de datos

Para poder realizar la recolección de datos, se realizaron distintas llamadas a los hoteles que cumplen con la muestra, se les solicitó citas presenciales o correos electrónicos a los encargados del área financiera, contadores o auxiliares, para poder pasar la encuesta y se le dió seguimiento para que la completaran.

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Después de aplicar las técnicas de recolección de datos descrita anteriormente, se recopiló la información necesaria para formular los hallazgos del problema objeto de estudio. Los datos obtenidos fueron ordenados, clasificados, tabulados en Excel y se prepararon gráficas de pie para su representación.

## Capítulo 2

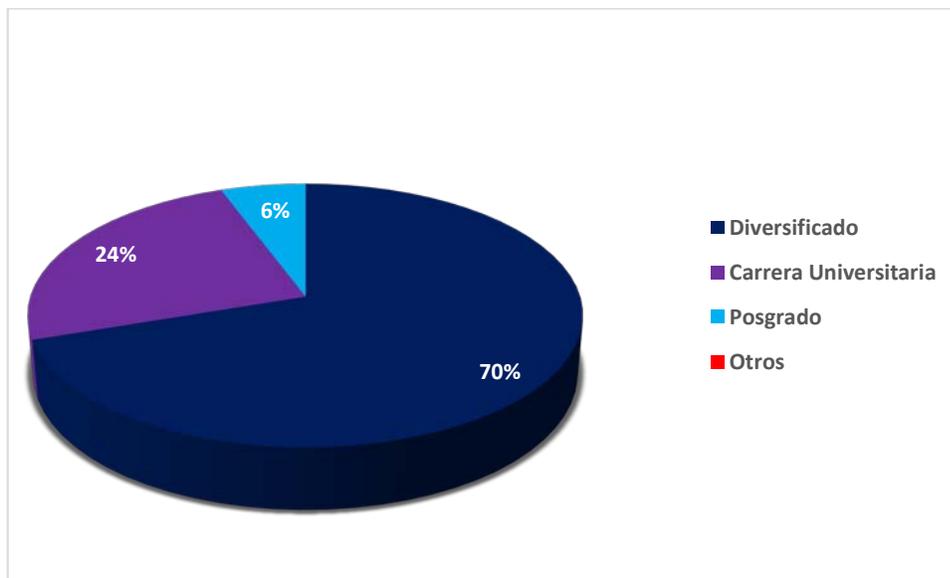
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

Se presentan de forma gráfica los resultados obtenidos de la investigación y la interpretación.

#### 1. ¿Cuál es su grado de escolaridad?

Gráfica 1



Fuente: elaboración propia, año 2020

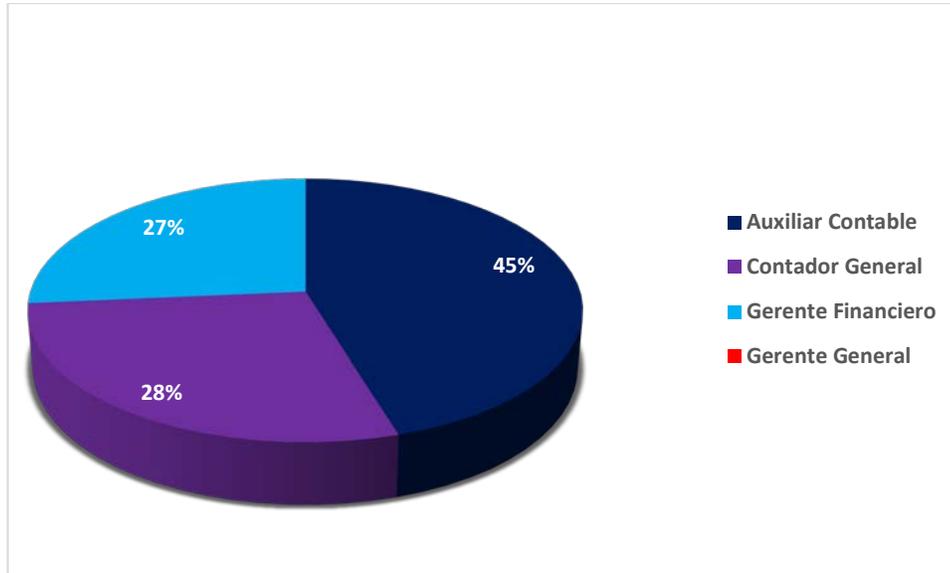
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Diversificado	37	70%
Carrera Universitaria	13	24%
Posgrado	3	6%
Otros	0	0%
Total	53	100%

Los colaboradores encuestados respondieron a la pregunta, estableciéndose que 70% del personal que lleva la contabilidad en los hoteles posee un nivel académico de diversificado. El 24% un nivel académico universitario y el 6% un grado académico superior. Los hoteles con mayor capacidad económica y la clasificación de estrellas pueden contratar asociados con nivel académico superior.

## 2. ¿Puesto que ocupa?

Los hoteles controlados por personal calificado tienen ventaja sobre los demás ya que la información y controles que ellos pueden ejecutar les benefician al momento de evaluar los resultados y estrategias que tomarán.

Gráfica 2



Fuente: elaboración propia, año 2020

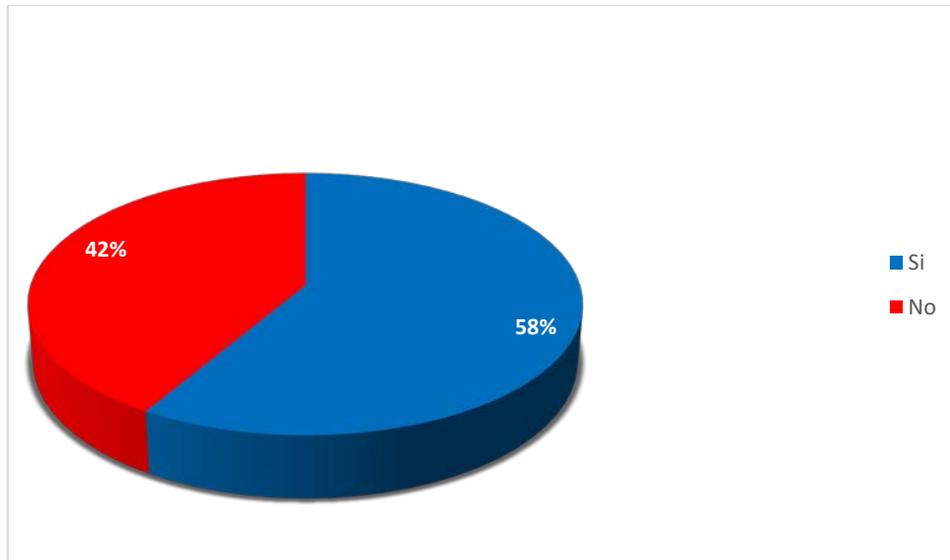
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Auxiliar Contable	24	45%
Contador General	15	28%
Gerente Financiero	14	27%
Gerente General	0	0%
Total	53	100%

Según los resultados obtenidos, el 45% de los encuestados indican que su puesto laboral en el hotel es de auxiliar contable; el 28% indican que ocupan el puesto de contadores generales; el 27% respondió que su cargo es de gerentes financieros, con este resultado se demuestra que los hoteles con mayor capacidad económica contratan personal con mayor jerarquía dentro la institución. Ningún gerente general respondió a la encuesta, ya que cuentan con un área que atiende este tipo de preguntas.

### 3. ¿El hotel cuenta con un departamento contable?

Tener un departamento contable dentro de las instalaciones representa costo para el hotel, pero el beneficio de tenerlo es compensado, ya que no solo pueden llevar la contabilidad sino controles internos y manejo de cuentas por pagar y cobrar.

Gráfica 3



Fuente: elaboración propia, año 2020

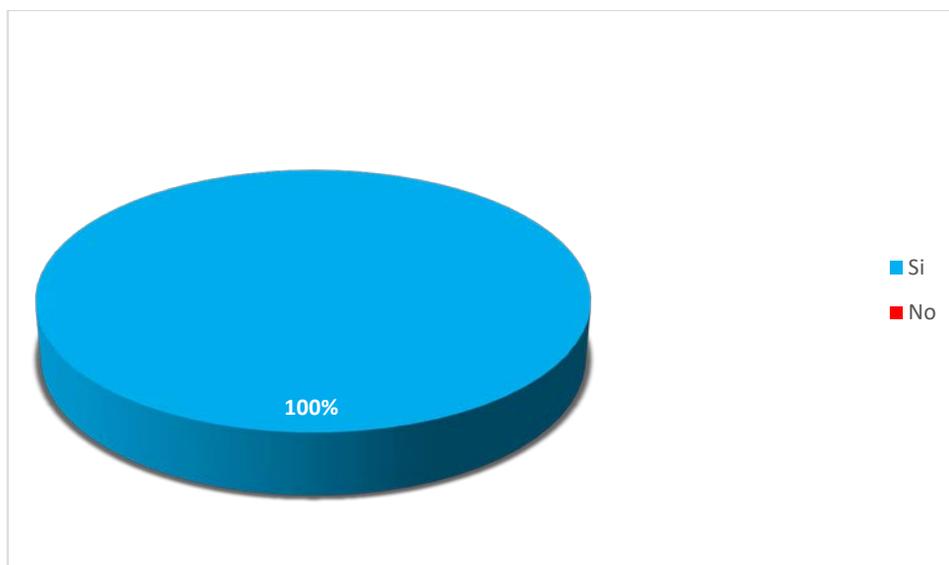
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	31	58%
No	22	42%
Total	53	100%

En la gráfica anterior se observa que el 58% de los hoteles poseen un departamento contable y contribuyen a proporcionar información relevante a la administración y el 42% restante manifiesta que no poseen un departamento contable y la contabilidad es llevada por un asociado con poco nivel académico, que no le permite realizar tareas especializadas como el presupuesto y en algunos casos es llevado fuera del hotel por otras personas o empresas outsourcing.

#### 4. ¿El hotel está inscrito ante la SAT y emiten documentos legales como las facturas?

No emitir facturas o documentos legales a los clientes de los hoteles es una infracción a la ley tributaria y es sancionada desde una multa hasta el cierre temporal del negocio.

Gráfica 4



Fuente: elaboración propia, año 2020

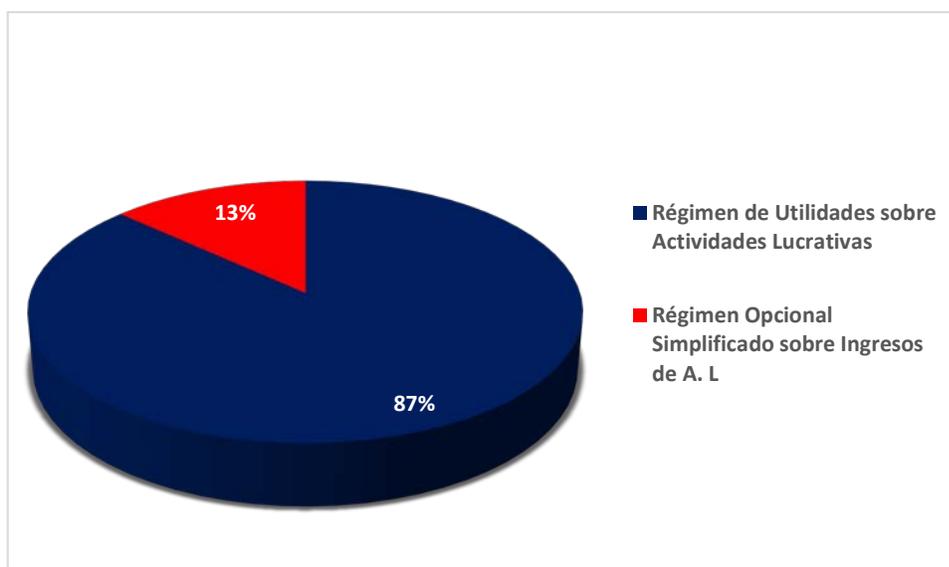
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	53	100%
No	0	0%
Total	53	100%

La totalidad del personal encuestado indica que los hoteles donde laboran están inscritos ante la Superintendencia de Administración Tributaria y emiten documentos legalmente autorizados, como las facturas por renta de habitación, por la venta de alimentos y bebidas y servicios que ofrecen a sus clientes. Se observó que a pesar que no todos llevan la contabilidad dentro de sus instalaciones, el cumplimiento de las leyes tributarias es prioridad para evitar sanciones que puedan ir desde económicas como el cierre de los hoteles.

## 5. ¿Bajo qué régimen del Impuesto Sobre la Renta esta afecto?

En la ley de modernización tributaria se contempla el Impuesto Sobre la Renta en el libro 1 de dicha ley, en donde le dan la opción a las empresas hoteleras a que escojan el régimen que le convenga y evaluar sus ingresos y activos para poder tomar la mejor decisión.

Gráfica 5



Fuente: elaboración propia, año 2020

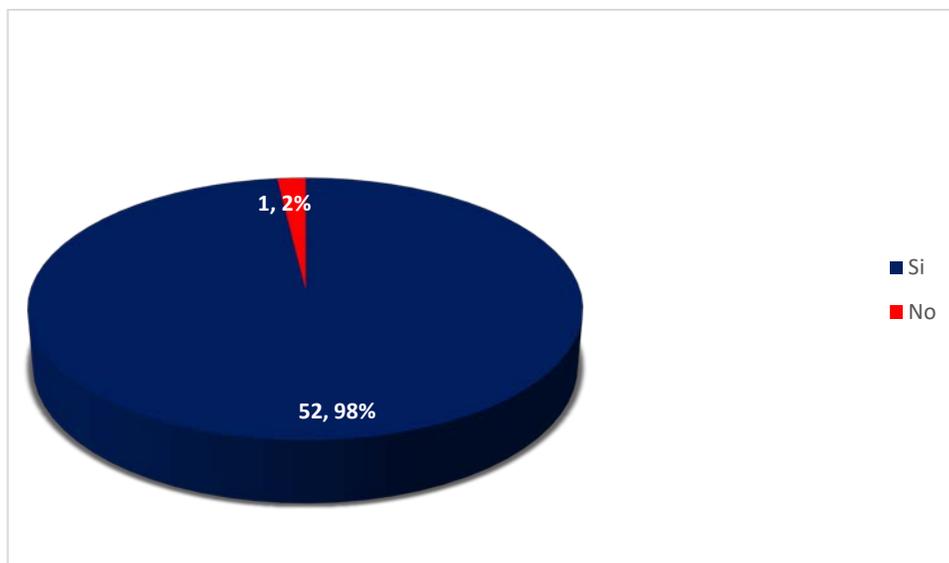
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Reg. Utilidades S. A. L.	46	87%
Reg. Opcional S. A. L.	7	13%
Total	53	100%

El 87% de los hoteles encuestados indicaron que están registrados en el régimen de utilidades sobre actividades lucrativas, según el decreto 10-2012 Ley de Actualización Tributaria, donde llevar contabilidad para este régimen es indispensable por la relación de ingresos y gastos. El 13% restante están inscritos bajo el régimen opcional simplificado sobre ingresos de la actividad lucrativa, en este régimen están los hoteles con bajos ingresos y pocas habitaciones.

## 6. ¿El inscrito en hotel está el Instituto Guatemalteco de Turismo?

El decreto 1701 ley Orgánica del INGUAT, fue creado con la finalidad de incentivar el turismo en Guatemala e incentivar en la inversión para construir hoteles, en este decreto también se estableció un impuesto por los servicios de habitaciones, el cual consiste en un 10% que se sumará a la tarifa de la renta de habitaciones.

Gráfica 6



Fuente: elaboración propia, año 2020

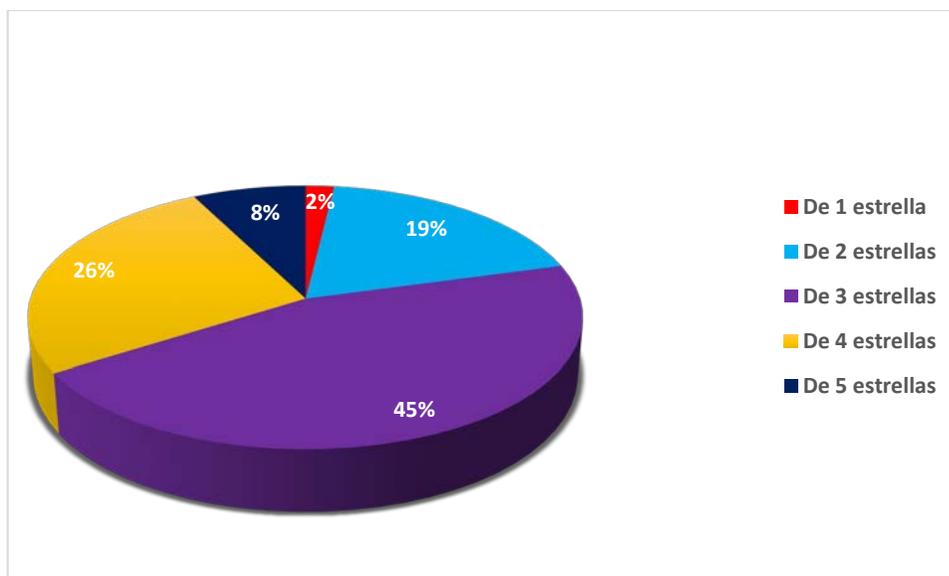
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	52	98%
No	1	2%
Total	53	100%

Según los resultados de las encuestas, el 98% de los hoteles encuestados están inscritos y registrados en el Instituto Guatemalteco de Turismo, afectos al impuesto establecido por dicha institución que consiste en un 10% sobre los ingresos provenientes de las habitaciones y no sobre otros servicios que ofrezcan. Únicamente 1 hotel, que representa el 2%, no está inscrito ante el INGUAT, este hotel es de pocas habitaciones y se clasifica en 1 estrella.

## 7. ¿De cuántas estrellas está clasificado el hotel?

El número de estrellas que se le otorgan a un hotel dependen de sus instalaciones, servicios que ofrece y su capacidad instalada para ofrecerles a los huéspedes una estadía confortable y con lujos o de pocas estrellas que solo ofrecen una habitación básica.

Gráfica 7



Fuente: elaboración propia, año 2020

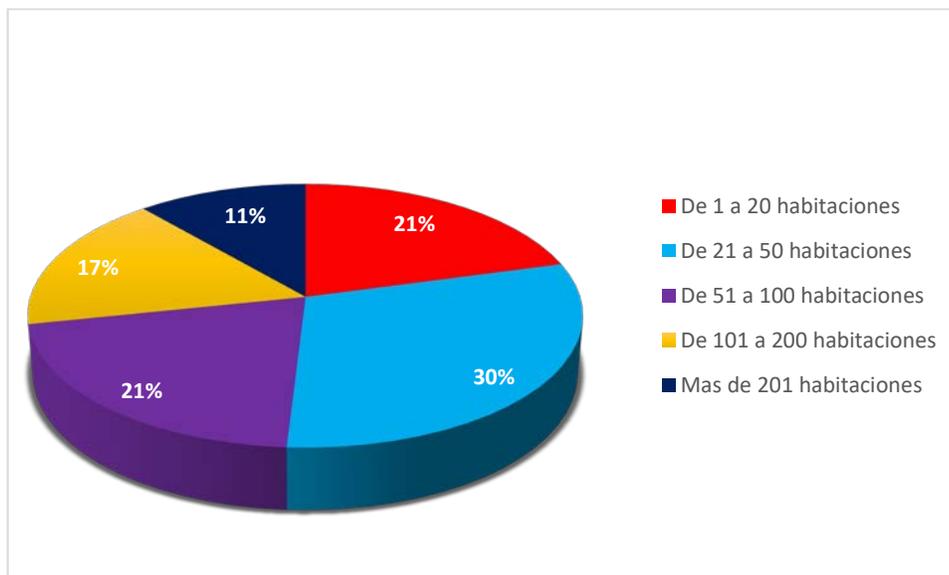
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
De 1 estrella	1	2%
De 2 estrellas	10	19%
De 3 estrellas	24	45%
De 4 estrellas	14	26%
De 5 estrellas	4	8%
Total	53	100%

Según los resultados de las encuestas realizadas, el 45% de los hoteles se clasifican en 3 estrellas, clasificación que se les da por su tamaño y los servicios que ofrecen, el 26% están clasificados en 4 estrellas, en esta categoría están los hoteles lujosos y cómodos, el 19% de los hoteles se clasifican en 2 estrellas, el 8% de los hoteles están clasificados como los mejores, tanto en instalaciones como en confort, estos son los conocidos como 5 estrellas y el 2% restante es clasificado de una estrella.

## 8. ¿Con cuántas habitaciones cuenta el hotel en el que trabaja?

Por la cantidad de habitaciones se puede detectar la clase de hotel que se encuesta y comprender que servicios puede ofrecer.

Gráfica 8



Fuente: elaboración propia, año 2020

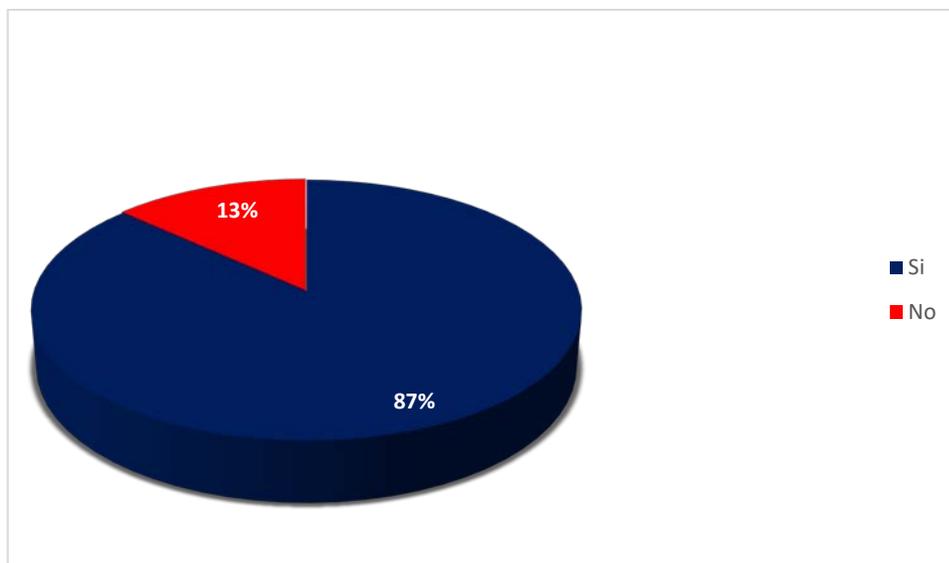
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
De 1 a 20 habitaciones	11	21%
De 21 a 50 habitaciones	16	30%
De 51 a 100 habitaciones	11	21%
De 101 a 200 habitaciones	9	17%
Más de 201 habitaciones	6	11%
Total	53	100%

El 30% de los hoteles encuestados cuentan con un rango de 21 a 50 habitaciones, este resultado demuestra que la mayoría de los hoteles son relativamente pequeños, el 21% de los hoteles están en rangos de 1 a 20 habitaciones y el otro 21% están en el rango de 51 a 100 habitaciones, el 17% son hoteles con un rango de 101 a 200 habitaciones y los hoteles grandes que cuentan con más de 201 habitaciones, son únicamente el 11%, estos son los hoteles lujosos. La ciudad de Guatemala cuenta con pocos en relación con otras ciudades del mundo.

## 9. ¿En el hotel elaboran presupuestos de ingresos y gastos?

El presupuesto es catalogado como una herramienta de control que permite en un período de tiempo comparar los gastos e ingresos pronosticados con los ejecutados en ese momento, un buen presupuesto logra determinar cuáles son las áreas débiles que necesitan mejorar para alcanzar sus objetivos.

Gráfica 9



Fuente: elaboración propia, año 2020

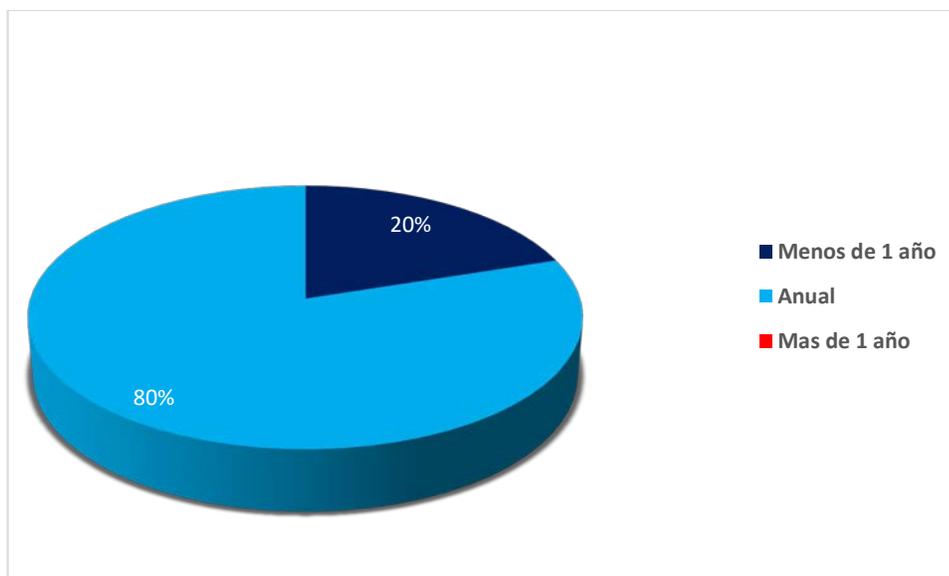
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	46	87%
No	7	13%
Total	53	100%

El 87% de los hoteles encuestados elaboran presupuestos de ingresos y gastos para el control de las operaciones contables, administrativas y financieras a los hoteles; el 13% restante manifestó que no realizan presupuesto, por lo que únicamente llevan el control de la caja o efectivo, ya que no cuentan con un área o persona que les ayude a generar este tipo de controles.

## 10. ¿Qué tipo de presupuesto realizan por su duración?

Según autores modernos, han clasificado a los presupuestos por diferentes tipos y dentro de estas clasificaciones se refieren por el tiempo o duración en el que se elabora, ejecutan y se controlan, por lo general se realiza en un período de 1 año.

Gráfica 10



Fuente: elaboración propia, año 2020

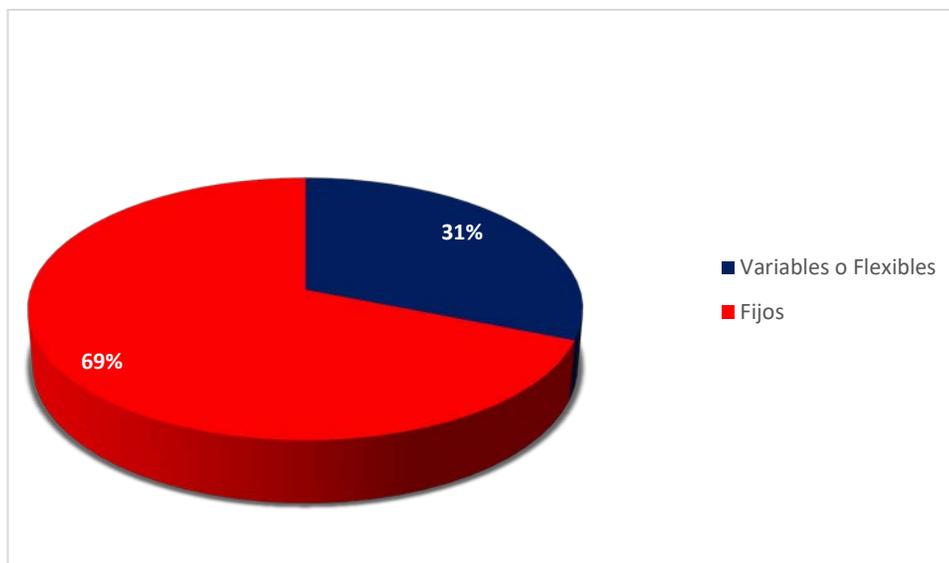
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Menos de 1 año	9	20%
Anual	36	80%
Más de 1 año	0	0%
Total	45	100%

Según los resultados de las encuestas realizadas el 80% de los hoteles que si realizan presupuesto de ingresos y gastos lo hacen anual, el 20% restante lo realizan por menos de un año, con esto pueden ser más flexibles al realizar cambios o ajustes por acontecimientos que sucedan y ningún hotel realiza presupuestos por más de un año. Este tipo de presupuesto es clasificado por su duración.

## 11. ¿Qué tipo de Presupuesto realizan por su forma?

Otra clasificación que se le da a los presupuestos es por el tipo de forma que se realizan. De tipo fijos son los recomendados, ya que durante un periodo de tiempo no se modifican y con ello alcanzar los objetivos trazados. Los flexibles son modificados y reorientados según las necesidades del hotel.

Gráfica 11



Fuente: elaboración propia, año 2020

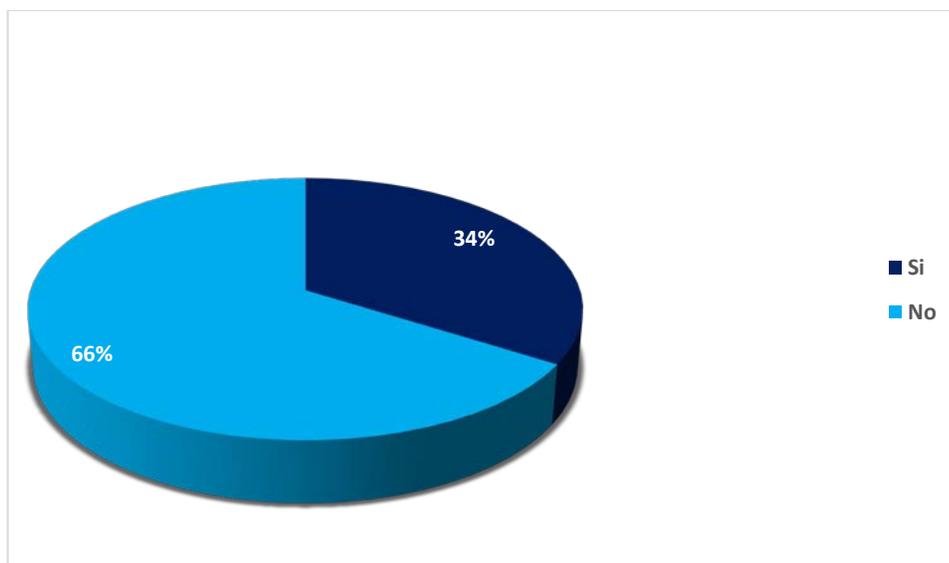
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Variables o flexibles	14	31%
Fijos	31	69%
Total	45	100%

Según la gráfica anterior, el 69% de los hoteles encuestados, sus colaboradores indicaron que realizan presupuestos fijos de acuerdo con la clasificación según su forma o flexibilidad y el 31% restante lo realizan variables o flexibles, permitiéndolos ajustar y redefinir según sus necesidades. Los presupuestos fijos son los recomendados por expertos, ya que se ajusta a los periodos fiscales y también a los cierres contables.

## 12. ¿Realizan presupuestos financieros de caja e inversión?

Un presupuesto financiero o de caja es muy importante para determinar la administración de los fondos y que estos permitan al hotel cumplir con sus compromisos y por otro lado una parte importante es con los remanentes de efectivo en que se utilizara.

Gráfica 12



Fuente: elaboración propia, año 2020

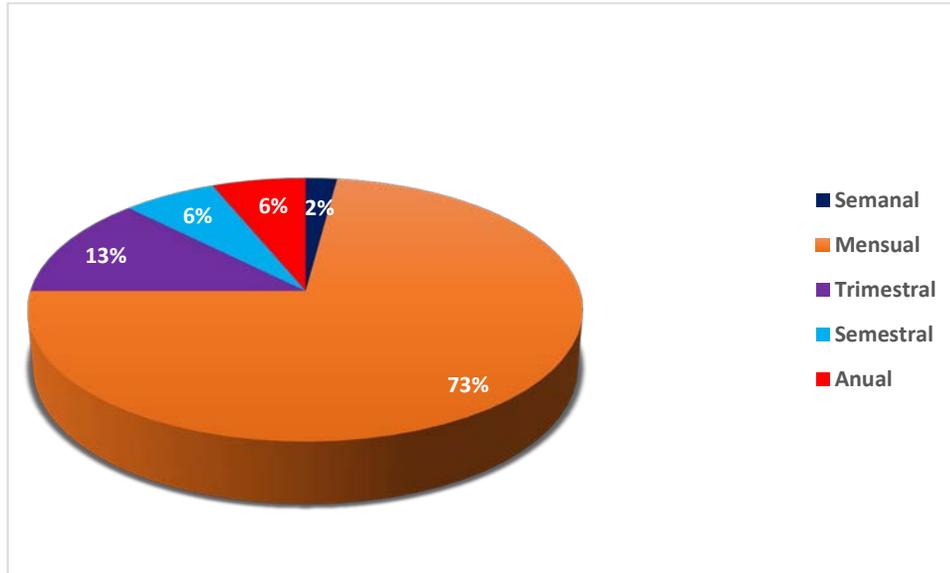
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	18	34%
No	35	66%
Total	53	100%

Según los resultados de las encuestas realizadas, el 66% de los hoteles indicaron que no realizan presupuesto financiero de caja o de inversión, solo elaboran presupuesto de ingresos y gastos, el 34% restante si lo realizan, ya que cuentan con asociados capacitados y con un nivel académico superior a los otros hoteles y otorgan información para poder administrar de mejor manera los fondos obtenidos y los compromisos adquiridos e inversiones por realizar.

### 13.¿Cuándo revisan la ejecución presupuestaria?

La ejecución presupuestaria es comparar los resultados reales con los pronosticados en un periodo de tiempo por lo general un mes.

Gráfica 13



Fuente: elaboración propia, año 2020

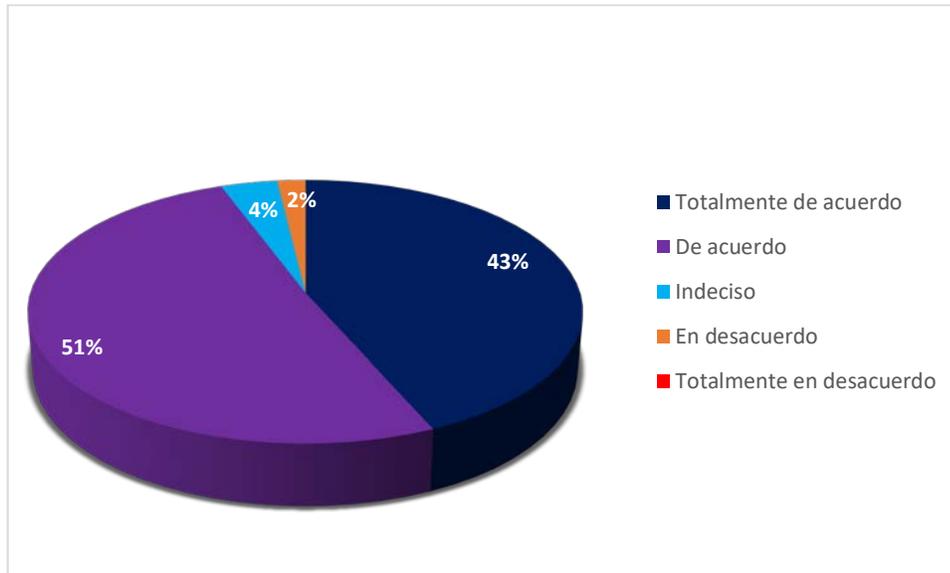
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Semanal	1	2%
Mensual	35	73%
Trimestral	6	13%
Semestral	3	6%
Anual	3	6%
Total	48	100%

En la gráfica anterior se puede observar que el 73% de los hoteles realizan la revisión de los resultados del presupuesto en forma mensual, este resultado es significativo ya que en la metodología de la elaboración de un presupuesto es un período de tiempo adecuado, el 13% lo revisan en forma trimestral, un 6% de hoteles en forma semestral e igual porcentaje anual y únicamente el 2% semanal, estos son los hoteles que su control presupuestario se basa en la caja o efectivo y no a través de un presupuesto.

#### 14. ¿Cree que la ejecución presupuestaria incrementa las utilidades?

Elaborar y ejecutar un adecuado presupuesto les permiten a los hoteles alcanzar sus metas y objetivos, que básicamente son obtener utilidades o una rentabilidad sana.

Gráfica 14



Fuente: elaboración propia, año 2020

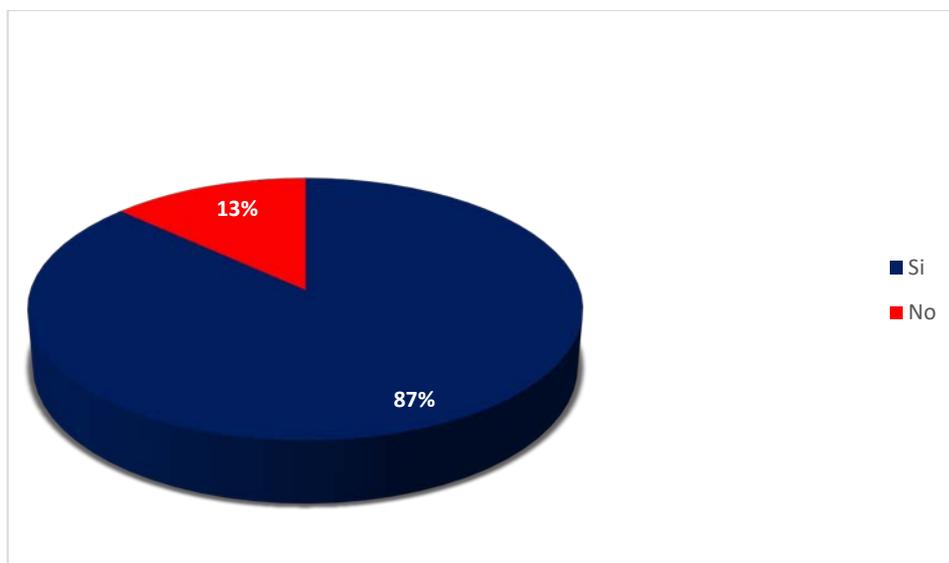
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	23	43%
De acuerdo	27	51%
Indeciso	2	4%
En desacuerdo	1	2%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	53	100%

Según los resultados de la encuesta realizada, el 51% de los hoteles están de acuerdo que la ejecución presupuestaria incrementa las utilidades, el 43% de los hoteles analizados están totalmente de acuerdo, con las 2 respuestas anteriores se demuestra que el uso de la herramienta de control de la ejecución presupuestaria se incrementan las utilidades en los hoteles, parte medular de nuestra investigación; el 4% de los encuestados manifestó que están indecisos, el 2% está en desacuerdo y ninguno está totalmente en desacuerdo.

## 15. ¿Utilizan alguna herramienta de control presupuestario para evaluar las variaciones?

Existen diversas formas de llevar el control presupuestario con la finalidad de evaluar cuáles han sido las variaciones y los motivos por los que se han dado los cambios en lo presupuestado.

Gráfica 15



Fuente: elaboración propia, año 2020

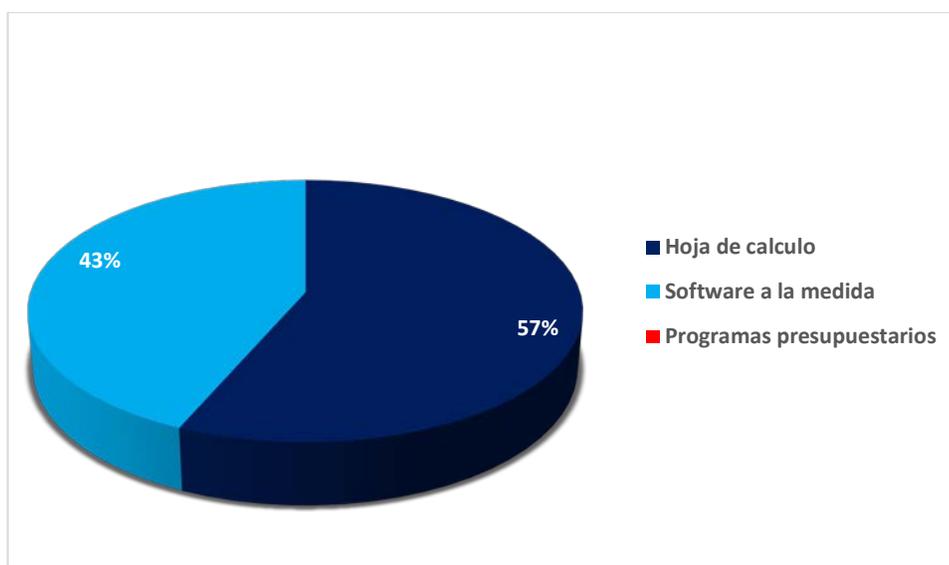
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	46	87%
No	7	13%
Total	53	100%

Como se observa en la gráfica anterior, el 87% de los hoteles encuestados afirman que si utilizan una herramienta de control para evaluar las variaciones en el presupuesto, estas herramientas pueden ir desde un hoja de cálculo como un software adecuado, y el 13% restante manifestó que no utilizan ninguna herramienta de control si no lo realizan en forma manual.

## 16. ¿Qué tipo de herramienta de control presupuestario utilizan?

Para realizar un adecuado control presupuestario las empresas y el personal de control presupuestario invierten en adquirir mejores herramientas que sean más fáciles de utilizar y obtener información relevante, lo más cómodo en el mercado son las hojas electrónicas.

Gráfica 16



Fuente: elaboración propia, año 2020

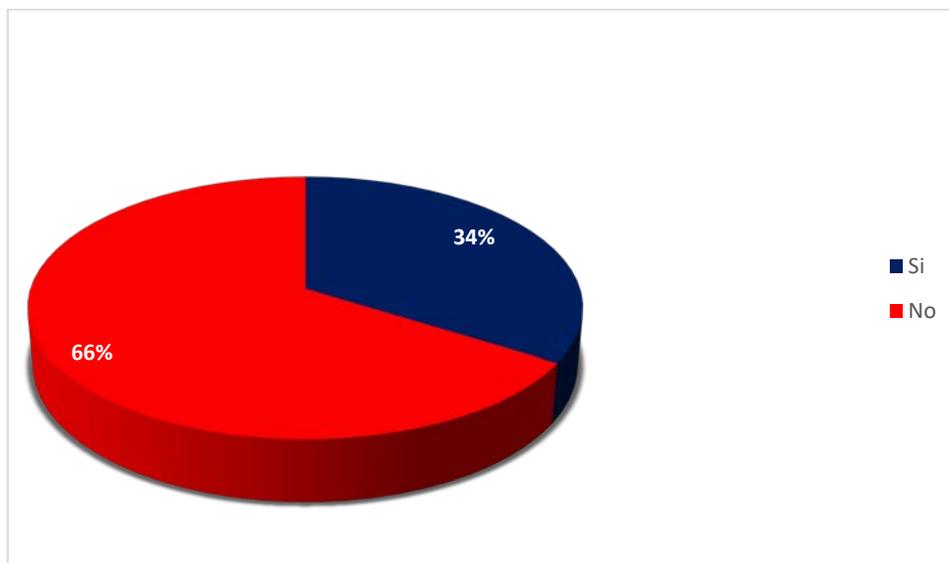
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Hoja de calculo	26	57%
Software a la medida	20	43%
Más de 1 año	0	0%
Total	46	100%

El 57% de los hoteles encuestados afirman que utilizan hojas de cálculo como herramienta de control para la evaluación de la variación del presupuesto, y el 43% de los hoteles encuestados utilizan un software que ya incluye la creación y evaluación de la variación en el proceso presupuestario y ningún hotel utiliza un programa o software que sea exclusivamente de presupuestos.

## 17. ¿Utilizan un check list en la elaboración, aprobación, seguimiento y control del presupuesto?

Para realizar controles presupuestarios los expertos en este proceso crearon una herramienta que parte desde la creación hasta la evaluación de resultados del presupuesto, esta herramienta es utilizada por asociados calificados que comprenden y poner en marcha el check list.

Gráfica 17



Fuente: elaboración propia, año 2020

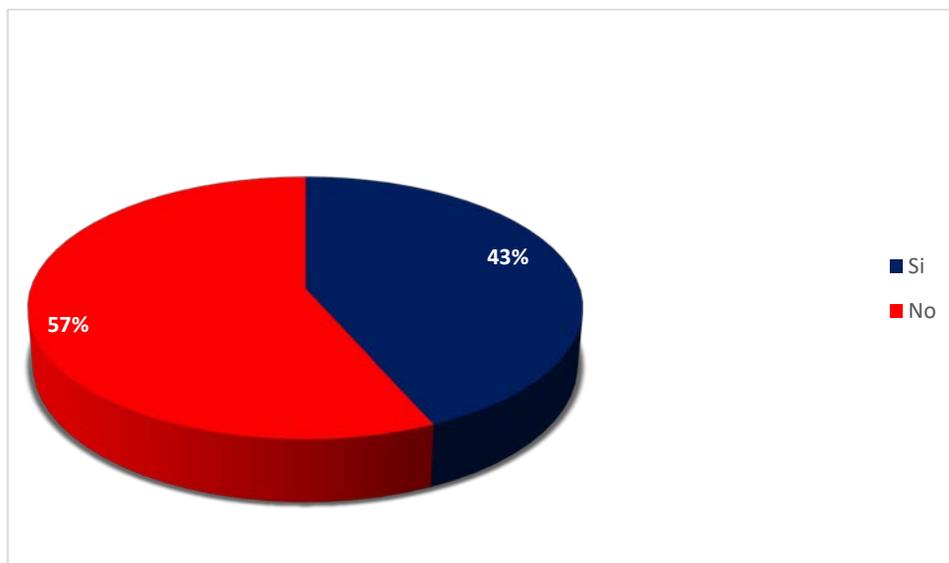
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	18	34%
No	35	66%
Total	53	100%

El 66% de los hoteles encuestados no utilizan el check list para elaborar, aprobar, darle seguimiento y controlar el presupuesto; esta metodología es aprobada por muchos autores de libros y manuales relacionados con el proceso presupuesto. Únicamente el 34% si utilizan esta herramienta ya que en sus instalaciones cuenta con personal calificado que comprende y la puede elaborar.

## 18. ¿Utilizan algún sistema computarizado ERP para llevar los controles administrativos, financieros y de ventas del hotel?

En el mercado existe gran cantidad de software para el proceso de control, administración y operación de las distintas áreas de un hotel, centralizando toda la información en un mismo lenguaje que facilitan los controles, este software incluye el proceso presupuestario y su ejecución.

Gráfica 18



Fuente: elaboración propia, año 2020

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	23	43%
No	30	57%
Total	53	100%

Según los resultados de las encuestas realizadas, el 57% de los hoteles indican que no cuentan con un sistema de planificación de recursos empresariales o software que incluyen diferentes módulos o áreas de las empresas hoteleras. El 43% de los hoteles encuestados manifiestan que si poseen un ERP para la operación de la empresa hotelera y obtienen mejor información para administrar, controlar e información para cálculos fiscales.

## **Capítulo 3**

### **Discusión**

#### **3.1 Extrapolación**

(Burbano, 2011) “Presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en un período, en desarrollo de las estrategias adaptadas, que permite organizar los recursos y procesos necesarios para lograrlos y evaluar su ejecución”. (p. 10)

Elaborar un presupuesto no es más que planear el futuro de cuánto se pretende vender, cuánto se debe gastar y algo importante, cuánto se desea ganar en un periodo de tiempo, para lograr alcanzar estos resultados se debe identificar que estrategias se seguirán para alcanzar lo planeado.

(Muñiz, 2009) Afirma que:

El presupuesto es un instrumento de planificación que permite coordinar e integrar áreas de responsabilidad, y constituye una herramienta de comunicación y de control de la actividad.

Su implantación, realización y control deben ser los adecuados, de lo contrario pierde toda su efectividad como herramienta de gestión y planificación. (p. 18)

El control presupuestario es el conjunto de ideas, acciones y herramientas necesarias para mantener el equilibrio entre gastos e ingresos y conseguir que se cumplan los pagos y compromisos adquiridos, también que se cumpla con el presupuesto establecido y llevar a cabo las medidas necesarias para lograrlo. De hecho, el presupuesto es el elemento esencial del control presupuestario, a partir del cual se pueden calcular los posibles gastos de la empresa durante un periodo de tiempo determinado, o también conocido como ejercicio, así como estimar los ingresos que se van a recibir.

Para las empresas hoteleras, la implantación de un presupuesto eficaz constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa desde una perspectiva financiera si no se cuenta con un sistema

de presupuesto debidamente coordinado, la administración del hotel tendrá solo una idea muy vaga respecto a donde dirigirse o a donde se dirige la empresa. Por lo tanto, la importancia radica precisamente en contar con un sistema presupuestal como un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de recursos.

Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los resultados proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas y con esta información redefinir las estrategias para poder cumplir con los resultados planteados. El control presupuestario no muestra cuales son las áreas fuertes y débiles del hotel y en donde enfocar el mayor esfuerzo para alcanzar los resultados planeados. De acuerdo con los resultados obtenidos los hoteles sí realizan presupuesto para planificar y controlar sus operaciones, permitiéndoles alcanzar sus resultados esperados, una rentabilidad adecuada que permita la continuidad del negocio y poder realizar mejoras en su infraestructura, así como de sus activos.

Muñiz, (2009) afirma;

El check list del presupuesto es una herramienta de control que no debe permitir analizar y evaluar si el proceso de realización y seguimiento del presupuesto es el adecuado en nuestra organización, este debe ser realizado en las tres grandes etapas de la realización y seguimiento del presupuesto, porque nos permitirá evaluar el antes, el durante y el después. (p. 216)

Se estableció que el check list en la elaboración, aprobación, seguimiento y control del presupuesto no lo realizan y no utilizan una herramienta valiosa. Los hoteles en su totalidad están inscritos en ante la SAT y cumplen con todos los compromisos fiscales que están decretados y afectos a este tipo de negocio, los colaboradores informaron que las prioridades para ellos es presentar las declaraciones de impuesto, como el IVA en las fechas establecidas y mantener los libros legales y documentación al día, con la finalidad de evitar sanciones que afecten la caja de la empresa.

La gran mayoría de hoteles están inscritos bajo el régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, los que están afectos a este régimen deben llevar una contabilidad completa pues este

impuesto se determina con informes contables de ingresos, gastos, activo y pasivo. Las empresas que no cuenten con departamento de contabilidad lo realizan con outsourcing o empresas relacionadas que concentran sus controles contables. Otro de los impuestos que manifestaron que requieren dedicación y tiempo es el ISR, ya que la mayoría están afectos a pagos trimestrales. Para el cálculo de cada impuesto es indispensable mantener los registros contables al día y precisos.

Los hoteles según la encuesta están inscritos en el INGUAT y realizan los cargos respectivos a los clientes de la tarifa del 10% sobre hospedaje que se cobra en la tarifa, excluida alimentación y otros servicios, en hoteles, moteles, campamentos, pensiones y demás centros de alojamiento, dentro de la investigación establecimos que solo un hotel pequeño no realiza esta retención de impuesto ya que por sus condiciones dejó de calificar como hotel.

Se designa con el término de hotel a aquel edificio preparado y diseñado para albergar temporalmente a personas, especialmente a aquellos que se encuentran de viaje, ya sea por turismo o razones laborales. Usualmente ofrecen también alimentos, servicios personales, spa, entretenimientos y espacios para la práctica de deportes. Se pudo constatar en los resultados que en la ciudad de Guatemala se han constituido gran cantidad de hoteles, concentrándose principalmente en las zonas 1 y 10. Los hoteles en la ciudad de Guatemala están clasificados por estrellas, esta calificación se le da por su infraestructura, tipo de habitaciones, servicios adicionales que ofrecen, servicio de alimentación y el confort que pueden ofrecer. La calificación va desde hotel de 1 estrella que ofrecen alojamiento básico y el de 5 estrellas es un hotel lujoso y grande.

La ciudad de Guatemala cuenta con pocos hoteles 4 y 5 estrellas como lo podemos observar en la gráfica 7, demostrado que Guatemala no es un lugar turístico que ofrezca servicios hoteleros de lujo, por esa razón son pocas las cadenas internacionales que operan en la ciudad y en algunos casos las cadenas permiten que utilicen las líneas económicas o de menos estrellas.

### 3.2 Hallazgos y análisis general

Se estableció que a pesar de que el 87% de empresas hoteleras realizan presupuestos y que el 94% afirman que el presupuesto como herramienta de control incrementa las utilidades a través de un adecuado control de los gastos e ingresos pronosticados y comparados con los datos reales, llamada ejecución o proceso presupuestario, les ha permitido alcanzar rentabilidades acordes a sus metas.

No obstante, a pesar de que la mayoría de los hoteles realizan presupuestos, no todos conocen la clasificación de presupuestos de acuerdo con el tiempo a corto plazo o a largo plazo; de acuerdo con su flexibilidad: Fijo o variable-flexible. También varían en la cantidad de revisiones de la ejecución presupuestaria que realizan en un año, regularmente es cada mes. Otro resultado obtenido es que no realizan presupuestos financieros o de caja para proyectar sus remantes de efectivo o apalancamientos para reinvertir en el hotel.

En relación a los resultados obtenidos, se determinó que la escolaridad de los colaboradores que llevan el control contable a nivel de diversificado es de 70% y el restante son profesionales universitarios, este resultado confirma la razón por la que la mayoría de colaboradores ocupan puestos de auxiliares contables y muy pocos contadores y gerentes financieros, con este resultado se comprende porque se han dejado de utilizar otros tipos de presupuestos, ya que por el bajo nivel de escolaridad únicamente realizan presupuesto de ingresos y gastos. Existe una herramienta de control denominada check list que nos permite analizar y evaluar si el proceso de realización y seguimiento del presupuesto es el adecuado en el hotel y por el nivel de escolaridad esta herramienta solo la utilizan el 34% de los encuestados.

Dentro de la investigación realizada cabe mencionar que el porcentaje de hoteles de 5 estrellas es de 8% y con más de 200 habitaciones 11%, es muy bajo en relación a los otras clasificaciones y números de habitaciones nos demuestra que únicamente estos hoteles y algunos de 4 y 3 estrellas tienen la capacidad económica de contratar colaboradores con estudios universitarios que ocupen puestos de gerencias financieras y poder adquirir un ERP "Enterprise Resource Planning" software de gestión empresarial compuestos por varios módulos que gestionan cada área de un hotel y

automatizar sus procesos internos. En este software se incluye el módulo de presupuesto que les permite a estos hoteles tener mejores controles en su planeación, elaboración y ejecución.

### 3.3 Conclusiones

- Se determinó que la implementación y ejecución del presupuesto es una herramienta de control que sirve para incrementar las utilidades en la industria hotelera en la ciudad de Guatemala, utilizar un sistema integrado del presupuesto es una herramienta útil y completa, que proporciona información valiosa a la administración que le permite enfocar su atención y anticiparse a posibles problemas que no le permita alcanzar la rentabilidad que se ha trazado.
- Se observó que el 87% de los hoteles encuestados utilizan el presupuesto para dar información a la administración de cómo se desarrolla el negocio durante el año, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados al elaborar el presupuesto.
- Con los resultados obtenidos se demuestra que pocos hoteles identifican y elaboran los diferentes tipos y clases de presupuestos, ya que no cuentan con el software adecuado y tampoco con colaboradores calificados para realizarlo, los que lo realizan son los hoteles con capacidad económica para invertir en el personal y equipo adecuado. El resto de los hoteles únicamente realizan el presupuesto de ingresos y gastos.
- Según la información obtenida la herramienta de control que llevan en los diferentes hoteles, en su mayoría son hojas de cálculo con un 57% y el restante utilizan software a la medida, esto es debido a que en la mayoría de los hoteles su capacidad económica es baja y no invierten en un adecuado sistema computarizado que les permita obtener mejor información y con ello mejores procesos administrativos.
- Se pudo determinar por la información de la encuesta que el 58% de los hoteles encuestados llevan su contabilidad dentro de sus instalaciones y obtienen mejores controles

administrativos y además cumplen con las obligaciones tributarias en tiempo y adecuadamente. El resto de los hoteles utilizan empresa de outsourcing y en algunos casos pertenecen a corporaciones que concentran la contabilidad en una sola empresa.

## Referencias

Burbano, J. (2011). **Presupuestos** (4ta. ed.). Colombia: Mc Graw Hill Educación.

Control Presupuestario. Recuperado de <https://www.economiasimple.net/glosario/control-presupuestario>. Recuperado enero 16 2019

Del Río González, C. (2009). **El Presupuesto** (10 ed.). Mexico: Cengage Learning.

Díaz, M., Parra, R., L, & López, L. (2012). **Presupuestos Enfoque para la planeación Financiera**. Colombia: Pearson.

Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Turismo, Decreto número 1701 del Congreso de la República de Guatemala.

Ley de Actualización Tributaria, libro 1 Impuesto sobre la Renta, Decreto 10-2012 emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto número 27-92 y sus reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala

Muñiz, L. (2009). **Control Presupuestario**. Barcelona: Profit.

Welsch, G. (2005). **Presupuesto Planificación y Control** (6 ed.). Mexico: Pearson Educación

## **Anexos**

## Anexo



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Equivalencias Integrales -PEI-

No de boleta

Nombre \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Agradezco mucho llenar la siguiente encuesta, la cual será de mucha utilidad para la elaboración del artículo científico “La ejecución presupuestaria como herramienta de control para el incremento de las utilidades en la industria hotelera en Guatemala”

### ENCUESTA

**INSTRUCCIONES:** Para la realización de la presente encuesta, se presenta una serie de preguntas de control, para obtener mayor información sobre el tema indicado marque con x la respuesta a la pregunta.

1. ¿Cuál es su grado de escolaridad?  
Diversificado   
Carrera Universitaria   
Posgrados   
Otros
2. ¿Puesto que ocupa?  
Auxiliar Contable   
Contador General   
Gerente Financiero   
Gerente General
3. ¿El Hotel cuenta con un departamento contable?  
Sí  No
4. ¿El Hotel está inscrito ante la SAT y emiten documentos legales como las facturas?  
Sí  No
5. ¿Bajo qué régimen del Impuesto Sobre la Renta esta afecta?  
Régimen de Utilidades sobre Actividades Lucrativas   
Régimen Opcional Simplificado sobre Ingresos de A. L.
6. ¿El Hotel está inscrito en el Instituto Guatemalteco de Turismo?  
Sí  No
7. ¿De cuantas estrellas está clasificado el Hotel?  
De 1 estrella   
De 2 estrellas   
De 3 estrellas   
De 4 estrellas   
De 5 estrellas



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Programa de Equivalencias Integrales -PEI-

8. ¿Cuántas habitaciones cuenta el Hotel en el que trabaja?
- De 1 a 20 habitaciones
  - De 21 a 50 habitaciones
  - De 51 a 100 habitaciones
  - De 101 a 200 habitaciones
  - Más de 201 habitaciones
9. ¿En el Hotel elaboran presupuestos de Ingresos y Gastos?
- Sí  No
10. ¿Qué tipo de Presupuesto realizan por su duración?
- Menos de 1 año
  - Anual
  - Más de 1 año
11. ¿Qué tipo de Presupuesto realizan por su forma?
- Variables o flexible
  - Fijos
12. ¿Realizan presupuestos financieros de caja e inversión?
- Sí  No
13. ¿Cuándo revisan la ejecución presupuestaria?
- Semanal
  - Mensual
  - Trimestral
  - Semestral
  - Anual
14. ¿Cree que la ejecución presupuestaria incrementa las utilidades?
- Totalmente de acuerdo
  - De Acuerdo
  - Indeciso
  - En Desacuerdo
  - Totalmente en Descuerdo
15. ¿Utilizan alguna herramienta de control presupuestario para evaluar las variaciones?
- Sí  No
16. Si su respuesta es afirmativa ¿Qué tipo de herramienta de control presupuestario utilizan?
- Hoja de calculo
  - Software a la medida
  - Programas presupuestarios
17. ¿Utilizan un Check list en la elaboración, aprobación, seguimiento y control del presupuesto?
- Sí  No
18. ¿Utilizan algún sistema computarizado ERP para llevar los controles administrativos, financieros y de ventas del Hotel?
- Sí  No