

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE PRESUPUESTOS
APLICADO A EMPRESAS HOTELERAS”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

EDGAR ANIBAL GÓMEZ ESCOBAR

PREVIO A CONFERÍRSELE TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADO

Guatemala, marzo de 2,006

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano: Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera.
Secretario: Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra.
Vocal I: Lic. Cantón Lee Villela.
Vocal II: Lic. Albaro Joel Girón Barahona.
Vocal III: Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso.
Vocal IV: P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez.
Vocal V: P.C. José Abraham González Lemus.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS
EXÁMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática-Estadística: Lic. José Luis Reyes Donis
Contabilidad: Lic. Pedro Rolando Brol Liuti
Auditoría: Lic. Mario Danilo Espinoza Aquino

PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente: Lic. Jorge Alberto Trujillo Corzo
Examinador: Lic. José Rolando Ortega
Examinador: Lic. César Armando Donis Díaz

Julio Hernán Oliva Juárez

Contador Público y Auditor
Colegiado 4168

Guatemala, 22 de noviembre de 2004

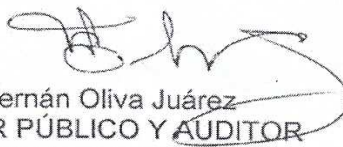
Licenciado Eduardo Antonio Velasquez Carrera
Decano Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, ciudad, zona 12

Señor Decano:

De conformidad con la designación que se me hiciera, para asesorar al estudiante Edgar Aníbal Gomez Escobar en su trabajo de Tesis denominado **"DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE PRESUPUESTOS APLICADO A EMPRESAS HOTELERAS"**.

Tengo a bien informar, que en mi opinión el trabajo presentado por el estudiante Gomez Escobar, se ha realizado de conformidad con el plan autorizado y cumple con los requisitos establecidos para una tesis profesional, por lo que me permito recomendarlo para que se proceda al tramite respectivo, y pueda someterse al Examen Privado de Tesis, previo a optar al Título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciado.

Con las muestras más altas de mi consideración, respeto y estima me suscribo del Señor Decano.



Julio Hernán Oliva Juárez
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR
Colegiado 4168

Auditoría, Asesoría Contable, Administrativa y Financiera.


Diagonal C 3-151, Lomas de Portugal Zona 1, Mixco • Tels.: 438-8894, 597-5685

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
TREINTA DE ENERO DE DOS MIL SEIS.**


Con base en el Punto SEPTIMO, inciso 7.3 del Acta 1-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 19 de enero de 2006, se conoció el Acta AUDITORIA 151-2005 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 19 de octubre de 2005 y el trabajo de Tesis denominado: "DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE PRESUPUESTOS APLICADO A EMPRESAS HOTELERAS", que para su graduación profesional presentó el estudiante **EDGAR ANIBAL GOMEZ ESCOBAR**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. OSCAR ROLANDO ZETINÁ GUERRA
SECRETARIO




LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA
DECANO



Smp.


LICDA. LILIA VELÁSQUEZ
REVISOR DE DOCUMENTOS

DEDICATORIA

- A DIOS:** Fuente de sabiduría y amor, que me permitió hacer realidad tan anhelado sueño.
- A MIS PADRES:** Teófilo Julián Gómez López y Teresa de Jesús Escobar Yumán de Gómez, mi agradecimiento especial, por haberme dado la mejor herencia.
- A MIS HERMANOS:** Fredy, Amilcar y Maynor, para que pronto lleguen a este acto especial.
- A MIS SOBRINOS:** Carlos Enrique, Fredy José y Francisco Javier, con mucho cariño.
- A MIS ABUELOS:** Rigoberto Escobar, Eduarda Mejía, Gregorio Gómez y Teodora López (Q.E.P.D.), por sus sabios consejos y enseñanzas.
- A MIS TIAS Y TIOS:** Por su apoyo y en especial a Tía Elvira (Q.E.P.D).
- A MI ESPOSA:** Con todo mi amor, por su comprensión y apoyo incondicional.
- A MI FAMILIA EN GENERAL:** Cariñosamente.
- A MI ASESOR DE TESIS:** Lic. Julio Hernán Oliva Juárez, por brindarme su apoyo y tiempo necesarios para la realización de tesis.
- AGRADECIMIENTO:** A la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala y a todos los catedráticos que contribuyeron en mi formación profesional.
- A MIS AMIGOS:** Por su comprensión y amistad sincera.
- A USTED ESPECIALMENTE**

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	I
CAPITULO I ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN GUATEMALA.....	1
1.1. <i>Antecedentes Históricos</i>	1
1.2. <i>Generalidades</i>	2
1.3. <i>Infraestructura Hotelera</i>	3
1.4. <i>La Actividad Hotelera y su Relación con la Economía Nacional</i>	4
CAPITULO II HOTELERÍA.....	6
2.1 <i>Definición</i>	6
2.2 <i>Clasificación</i>	6
2.3 <i>Clasificación de los Hoteles en Guatemala</i>	9
2.4 <i>Organización de un Hotel</i>	12
2.5 <i>Marco Legal</i>	16
CAPITULO III EL PRESUPUESTO.....	23
3.1 <i>Generalidades</i>	23
3.2. <i>Principios</i>	24
3.3 <i>El Presupuesto en el Proceso Administrativo</i>	26
3.4 <i>Integración del Proceso Presupuestario</i>	27
3.5 <i>Clasificación de los Presupuestos</i>	30
3.6 <i>El Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad</i>	32
3.7 <i>Presupuestos por Programas y Actividades</i>	32
3.8 <i>Sistema Integrado de Presupuestos (Plan de Presupuesto Maestro)</i>	33
CAPITULO IV CONTROL DEL SISTEMA INTEGRADO DE PRESUPUESTOS.....	43
4.1 <i>Definición</i>	43
4.2 <i>Principios del Sistema de Control Presupuestario</i>	44
4.3 <i>Control Presupuestario como Procedimiento de Auditoría</i>	45
4.4 <i>Niveles de Control</i>	46
4.5 <i>Proceso y Etapas de Control Presupuestal</i>	46
4.6 <i>Variaciones en el Presupuesto</i>	48
4.7 <i>Análisis de las Variaciones</i>	48
CAPITULO V SISTEMA INTEGRADO DE PRESUPUESTOS APLICADO A EMPRESAS HOTELERAS (CASO PRÁCTICO).....	50
5.1 <i>Presupuesto de Ventas</i>	76
5.2 <i>Presupuesto de Costos</i>	87
5.3 <i>Presupuesto de Gastos de Operación</i>	96
5.4 <i>Clientes y Anticipos de Ventas</i>	99
5.5 <i>Proveedores y Cuentas por Pagar</i>	99
5.7 <i>Presupuesto de Caja</i>	102

5.8	<i>Distribución de gastos que no requieren efectivo</i>	103
5.9	<i>Presupuesto de Inversión (Adquisición de Activos)</i>	103
5.10	<i>Presupuesto de Resultados</i>	104
5.11	<i>Balance General Presupuestado</i>	105
CONCLUSIONES		106
RECOMENDACIONES		108
BIBLIOGRAFIA		110
ANEXOS		113

INTRODUCCIÓN

Guatemala, con su ubicación geográfica, su riqueza histórica y sus recursos naturales, tiene un gran potencial turístico por aprovechar, y en los últimos años se ha observado mayor apoyo por parte de autoridades gubernamentales y entidades privadas.

La actividad hotelera como parte fundamental para el sector turismo y su importancia en la participación económica en el ingreso de divisas al país, hace necesario que se desarrolle un documento que proporcione el panorama general para la implementación de un Sistema Integrado de Presupuestos para una empresa hotelera, el cual defina la misión, visión y los objetivos de la empresa y que exprese en cifras monetarias el plan para lograrlos.

Ante la inminente globalización de la economía, las empresas dedicadas a la actividad hotelera deben formular planes encaminados a impulsar su eficiencia operativa, para ser competitivas y prestar un servicio adecuado a sus clientes.

La preparación adecuada de presupuestos en las empresas hace crecer su eficiencia operativa, proveyéndoles de una herramienta de control de todas sus operaciones, con la cual los directivos pueden en determinado momento, basarse para tomar las mejores decisiones y hacer las evaluaciones de rendimiento de las áreas que conforman su empresa.

La presente investigación proporciona un procedimiento para el diseño de un sistema integrado de presupuestos para una empresa hotelera, para que con su implementación alcance de forma ordenada una mayor eficiencia operativa, identifique las ventajas de preparar presupuestos de forma integrada para todas las áreas de servicio y al mismo tiempo determine los efectos que pueden derivarse en caso de no prepararlos en forma adecuada, de acuerdo a proyecciones sobre bases sustentables.

Con el propósito de formar una concepción general acerca de la actividad hotelera, en el capítulo I se desarrollan antecedentes históricos de la industria hotelera en Guatemala, identificando una serie de aspectos generales de la actividad. Se proporcionan registros

estadísticos de la capacidad instalada de la actividad hotelera en la ciudad de Guatemala al año 2004, según fuente del Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Se indica la importancia de esta actividad para la economía nacional, identificando toda una serie de servicios que complementan la actividad hotelera y que en forma directa o indirecta constituyen fuentes de ingresos de divisas al país, generando fuentes de empleo.

El capítulo II se concreta a presentar la definición de la empresa hotelera, se muestra la clasificación internacional que se da a los establecimientos hoteleros por diferentes sistemas, y se indica el sistema de clasificación que se utiliza en Guatemala según el INGUAT, enumerando los requisitos que deben cumplir los establecimientos para considerarse dentro del grupo de hoteles.

Asimismo aunque no existe una estructura organizativa única para los establecimientos hoteleros, se define los sistemas de organización que los establecimientos hoteleros pueden adoptar y los factores que influyen en la misma, se muestran algunos organigramas a nivel directivo para hoteles según su clasificación por estrellas y se definen algunos departamentos básicos en un hotel.

También se identifican de forma general los aspectos legales a que está sujeta la actividad, desde su formación y operación, dentro de los que puede mencionarse el Código de Comercio, el Código Tributario, la Ley orgánica del INGUAT, la Ley del Impuesto Sobre la Renta, la Ley del Impuesto al Valor Agregado, la Ley del Impuesto Único Sobre Inmuebles, la Ley del Timbre Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, la Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, el Código de Trabajo, la Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los Trabajadores del Sector Privado, la Ley de Bonificación Anual para Trabajadores del Sector Privado y Público (Bono 14), el Acuerdo Gubernativo que establece Salarios Mínimos, el Decreto que establece la Bonificación Incentivo para el Sector Privado, el Código de Salud y las demás leyes sobre salubridad que le apliquen.

En el Capítulo III, se define las generalidades del presupuesto, los principios básicos que deben observarse en la preparación, implementación y funcionamiento de los mismos; y la importancia que tiene en el proceso administrativo.

Se mencionan las clasificaciones más usadas desde varios puntos de vista, se definen sus diversos componentes, tomando como punto de partida el pronóstico de ventas hasta llegar al Balance General Presupuestado.

Un sistema integrado de presupuestos puede definirse como el conjunto de presupuestos ordenados y relacionados entre sí de todas las áreas de responsabilidad de las que está formada una entidad.

En el Capítulo IV se define el control del sistema integrado de presupuestos, así como los principios que deben observarse para su aplicación. Se indican los niveles de control que deben aplicarse; el proceso y etapas del control presupuestal; se define las variaciones del presupuesto y se identifica cual es la utilidad del análisis de las variaciones.

Finalmente, en el Capítulo V, se presenta un caso práctico que proporciona los lineamientos que pueden seguirse para el adecuado diseño de un sistema integrado de presupuestos en una empresa hotelera, tomándose como ejemplo una empresa hotelera que se encuentra establecida en la Zona 01 de la Ciudad de Guatemala (Centro Histórico).

En el caso práctico se desarrolla detalladamente el procedimiento a seguir para el diseño del sistema integrado de presupuesto que incluye el conocimiento general de la empresa y del plan estratégico de la misma, acompañando en la definición de cada etapa con un ejemplo de una forma sencilla para una mayor comprensión.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN GUATEMALA

1.1. Antecedentes Históricos

En tiempos anteriores a Cristo, ya existían hospedajes para los viajeros, aunque no contaban con las condiciones ideales de organización. El concepto de hospedaje ha evolucionado con el correr de los años. En el siglo XI, surgieron las primeras órdenes religiosas que proporcionaron abrigo, hospedaje y alimentación a los viajeros que así lo solicitaban. Este servicio era prestado sin remuneración alguna, considerándose un deber de caridad el asistir al peregrino.

Posteriormente aparecieron los establecimientos llamados Posadas, donde se obtenía hospedaje y alimentos a cambio de una remuneración. En la medida que se fueron creando nuevos medios de transporte, y hubo mayor movilización de una ciudad a otra, hubo necesidad de transformar las Posadas y mejorarlas para adaptarlas a la nueva época y a las exigencias de los viajeros. “Cuando fueron creadas las diligencias como medio de transporte, se construyeron los hoteles en las rutas que éstas seguían y en las terminales de las ciudades por las que pasaban”(7:15).

La industria hotelera nace aproximadamente en el siglo XIX y se considera al hotel Tremound House, construido en Boston, Massachuset, en 1819, como el génesis de la industria hotelera moderna.

Con el ferrocarril y los barcos de vapor, se intensificó el transporte de personas y con ello la necesidad de construir hoteles junto a las estaciones ferroviarias y puertos, para brindar alojamiento a los viajeros.

El primer sistema de transportación masiva de pasajeros en viaje de recreo se organizó con éxito en Inglaterra. Cabe mencionar que a Thomas Cook, se le atribuye la paternidad del turismo organizado.

En Guatemala, uno de los principales pioneros del turismo fue Don Salvador Herrera, quien invirtió en la construcción del Palace Hotel, y con la ayuda de otros muchos personajes, la mayoría estadounidenses, traía personas en barcos, estos viajes se originaron en New York y desembarcaban en Puerto Barrios.

En la actualidad la actividad turística ha cobrado una gran importancia en el mundo, debido a su rápido crecimiento, hasta alcanzar las dimensiones actuales, obviamente el avance y desarrollo tecnológico del transporte aéreo, ha contribuido consecuentemente al crecimiento de la actividad hotelera.

Los hoteles se han constituido como una importante actividad a nivel nacional, este hecho ha contribuido a que grandes universidades y numerosas instituciones educativas ofrezcan cursos y carreras de administración hotelera.

1.2. Generalidades

El negocio de un hotel consiste en proporcionar a sus huéspedes, habitación, comidas y otras atenciones que requiera durante su estancia. A diferencia de otras empresas mercantiles, sus existencias en almacén consisten solamente en materias alimenticias y suministros que en su mayoría cubrirán en promedio solo la provisión de dos semanas por la propia naturaleza perecedera a corto plazo de los mismos.

Sus principales fuentes de ingresos son: el alquiler de habitaciones; la venta de alimentos y bebidas y la atención de eventos. De forma secundaria tiene ingresos por los servicios de lavandería y telefonía. También puede tener ingresos aunque no significativos, por la concesión de los servicios de SPA, gimnasio y por el alquiler de áreas comerciales.

1.3 Infraestructura Hotelera

Se puede definir como la cantidad de establecimientos que ofrecen los servicios de hospedaje en un área determinada, la cual puede ser un país, una región, un departamento, un municipio, ciudad o zona.

Según el INGUAT, existen establecimientos recomendables y no recomendables, para el propósito de este trabajo, se presenta a continuación la oferta Hotelera recomendable, de la Ciudad de Guatemala, al 31 de marzo de 2004.

CANTIDAD DE ESTABLECIMIENTOS RECOMENDABLES POR EL INGUAT UBICADOS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

Zona	Total	5*	4*	3*	2*	1*	B	S/C ^{1/}
01	29			1	2	5	2	19
04	2		1		1			
09	10	1		3	1			5
10	20	2	2	10		1		5
11	2	1						1
13	4	1						3
14	1							1
TOTAL	68	5	3	14	4	6	2	34

1/ Sin Clasificación

Fuente: INGUAT

En el cuadro anterior se muestran únicamente los establecimientos recomendables por el INGUAT, se puede observar que el 50% no está clasificado en alguna categoría, y de éstos la mayor parte se encuentran ubicados en la Zona 1. Únicamente ocho pertenecen a cadenas hoteleras internacionales y están clasificados en las categorías de cuatro o cinco estrellas. El resto se encuentra en otras clasificaciones.

Para una mejor comprensión, en el Capítulo II, se define los Sistemas de Clasificación de los Establecimientos Hoteleros existentes y cual es el que se adoptó por el INGUAT, para clasificar a los mismos en Guatemala.

La utilización de equipo de cómputo facilita el registro y control de las operaciones administrativas y contables, de tal cuenta se observa que el uso de las mismas se ha convertido en algo indispensable en cualquier organización lo que no es ajeno en los hoteles, con base a éstas y los sistemas operativos que puedan instalárseles las administraciones de los hoteles clasificados como de cuatro y cinco estrellas han visto la necesidad de contar con sistemas integrados de presupuestos, los cuales están desarrollados principalmente en ORACLE. Los hoteles que se encuentran clasificados como de dos a tres estrellas, cuentan con presupuestos para sus áreas principales, algunos en herramientas de programación como Visual Basic, Access, y otros, y los que se clasifican como de una estrella, poseen computadores con programas Microsoft Office (Word, Excel, y otras), herramientas con las que desarrollan sus actividades, y controles, pero no preparan presupuestos para todas las áreas. De los establecimientos sin clasificación, solamente llevan controles de los servicios que prestan, algunos auxiliándose de computadores y otros de forma manual.

1.4 La Actividad Hotelera y su Relación con la Economía Nacional

La actividad hotelera, reviste de gran importancia para la economía nacional, generando de forma directa fuentes de empleo e ingreso de divisas(moneda extranjera); y de forma indirecta estimula la generación de fuentes de empleo en otras actividades vinculadas como agencias de viajes, transportes, espectáculos, artesanías, etc. Así también, estimula otros sectores de la economía, como el financiero (banca), el comercio, la construcción, rehabilitación y mantenimiento de rutas, las artes, el trabajo folklórico, etc.

Otros sectores que se benefician indirectamente de la actividad hotelera son la agricultura, la ganadería y la pesca, los cuales proporcionan la materia prima a los restaurantes de los hoteles; también las empresas que proporcionan insumos y suministros para el

funcionamiento de un hotel; y las empresas que proveen activos fijos como computadoras, vehículos, mobiliario, etc.

A continuación se presenta la participación de la actividad de Hoteles y Restaurantes en los Ingresos Tributarios según los datos estadísticos publicados por la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT):

CANTIDADES EN MILLONES DE QUETZALES

AÑO	Hoteles y Restaurantes	% crecimiento actividad	Total Ingresos Tributarios*	% crecimiento Total	% participación de la actividad
2000	110.72	0	14,475.24	0	0.76%
2001	124.21	12%	16,482.74	14%	0.75%
2002	156.63	26%	19,533.95	19%	0.80%
2003	216.86	38%	20,278.06	4%	1.07%

Fuente: Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)

Página de Internet www.sat.gob.gt

* Incluye únicamente impuestos administrados por SAT.

En el siguiente capítulo se presenta la definición de Empresa Hotelera, los sistemas de clasificación, las formas de organización que pueden adoptar y los aspectos legales que le aplican para su constitución y funcionamiento.

CAPITULO II

HOTELERÍA

2.1 Definición

“Se define como una casa que proporciona hospedaje, alimentación, y una serie de servicios complementarios a todas las personas que llenan ciertos requisitos preestablecidos y mediante el pago correspondiente”(7:16).

2.2 Clasificación

La Organización Mundial del Turismo (OMT) define de acuerdo a diversos criterios, los sistemas para la clasificación de los hoteles.

La Organización Mundial del Turismo, principal organización internacional en materia turística, juega un papel central y decisivo en la promoción del desarrollo de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos, cuyo objetivo final es contribuir al desarrollo económico, a la comprensión internacional, a la paz, a la prosperidad y al respeto universal y la observancia de los derechos humanos y de las libertades fundamentales. Al perseguir este objetivo, la Organización presta especial atención a los intereses de los países en desarrollo en relación con el turismo.

La OMT desempeña una función catalizadora en la promoción de la transferencia de tecnología y la cooperación internacional, en la estimulación y la forja de asociaciones entre los sectores público y privado y en la preconización de la aplicación del Código Ético Mundial para el Turismo, con miras a velar por que los países miembros, los destinos turísticos y las empresas incrementen los efectos económicos, sociales y culturales

positivos del turismo y cosechen los máximos frutos, reduciendo a la vez en todo lo posible sus secuelas sociales y medioambientales.

A través del turismo, la OMT pretende estimular el crecimiento económico y la creación de empleo, incentivar la protección del medio ambiente y el patrimonio cultural y promover la paz, la prosperidad y el respeto por los derechos humanos.

En 2004 ha llegado a estar integrada por 144 países, siete territorios y aproximadamente 300 Miembros Afiliados, que representan al sector privado, a instituciones docentes, a asociaciones de turismo y a autoridades turísticas. Guatemala es País miembro de la Organización.

A continuación se presentan los sistemas de clasificación que se utilizan internacionalmente:

2.2.1 Por la Calidad de los Servicios

- a) De lujo: Los que tienen habitaciones con teléfono, baño privado, agua caliente, aire acondicionado, peluquería, restaurante, bares y centros nocturnos.
- b) Sistema de vocablos descriptivos: Considerando al hotel como de óptima categoría, siguiendo en orden descendente, el superior de primera, ordinario de primera, superior de turista y ordinario de turista.
- c) Sistema de claves de letras: La categoría óptima es AA, siguiéndole en orden descendente A, B, C y D.
- d) Sistema de Estrellas: Se clasifican por estrellas, siendo el de óptima el de cinco estrellas y descendiendo hasta una estrella. Este sistema es el que se reconoce internacionalmente, por lo que se desarrolla con amplitud más adelante.

2.2.2 Por su ubicación

- a) Hotel Metropolitano: Edificio ubicado dentro de las ciudades, en zonas urbanas y cercanas a lugares de diversión como museos, teatros, etc.
- b) Hotel Casino: Presentan características especiales, el ingreso por concepto de alojamiento es secundario, ofrecen al público alojamiento, servicio de bebidas y alimentación. Sus ingresos considerables provienen de los juegos de azar, dentro de los casinos.
- c) Hotel Centro Vacacional: Esta modalidad se encuentra ubicada fuera de las áreas metropolitanas e incluye a todo un complejo de instalaciones recreativas.

2.2.3 Por su operación

- a) Permanentes: Los que permanecen abiertos durante todo el año.
- b) De Estación: Los que operan durante determinadas épocas del año.

2.2.4 Por su organización

- a) Funcionamiento independiente: Actúan en forma particular y no dependen de ninguna cadena de hoteles.
- b) Funcionamiento en Cadena: Pertenecen a cadenas internacionales o regionales de hoteles, con lo cual obtienen mayores ventajas.

2.2.5 Por el tipo de Clientela o Segmento del Mercado

- a) Comerciales: Para los viajeros en tránsito, generalmente de viaje de negocios o vacacionales.

- b) Para Convenciones: Los que reciben grandes grupos de comerciantes, o profesionales que asisten a reuniones anuales, se localizan en centros urbanos o centros vacacionales.
- c) Para Residentes: Para personas que viven en la localidad pero por cualquier circunstancia prefieren permanecer de forma temporal en algún hotel.

2.2.6 Por su dimensión y tamaño

- a) Pequeños: Los que tienen hasta ochenta habitaciones
- b) Medianos: Los que tienen de ochenta y una a doscientas habitaciones
- c) Grandes: Los que tienen más de doscientas habitaciones

Esta es una clasificación subjetiva, puesto que un hotel que se considera grande bajo estos criterios en un lugar, puede catalogarse como pequeño en otro.

Los hoteles pueden operar bajo dos planes, que se detallan a continuación:

- a) Plan A (Americano), el cual consiste en que el alojamiento incluye el derecho a dos comidas por persona,
- b) Plan E (Europeo), consistente en que el alojamiento no incluye el derecho de alimentación, por lo que el costo de la misma debe cubrirse por separado.

2.3 Clasificación de los Hoteles en Guatemala

En Guatemala, El Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), regula y clasifica los establecimientos de hospedaje con el Acuerdo Gubernativo No. 1144-83, Reglamento de Establecimientos de Hospedaje, Artículo. 3. de la forma siguiente:

GRUPO	CATEGORÍA
1. Hoteles	5,4,3,2 y 1 estrella
2. Moteles	3,2 y 1 estrella
3. Pensiones	A, B y C
4. Hospedajes	A, B y C

Esta clasificación la determina el INGUAT, según la ubicación geográfica, centro turístico y las condiciones socioeconómicas del área; por la calidad de la construcción, su estado y funcionalidad; la calidad de sus servicios; y la amplitud, comodidad y servicios en las habitaciones.

Un establecimiento puede ser considerado como parte del grupo de hoteles, si ocupa un edificio o una parte del mismo en forma independiente, con las condiciones necesarias para prestar los servicios de hospedaje, alimentación, lavandería y otros servicios de acuerdo a su categoría.

En Guatemala, para considerar a un establecimiento hotelero dentro del grupo de hoteles, adicionalmente a lo indicado en el párrafo anterior, debe cumplir con los requisitos siguientes:

REQUISITO	CINCO ESTRELLAS	CUATRO ESTRELLAS	TRES ESTRELLAS	DOS ESTRELLAS	UNA ESTRELLA
Entradas	1. Principal dotada de marquesina 2. Para personal y servicios.	1. Principal 2. Para servicios.	1. Principal 2. Para servicios.	Uso múltiple	Uso múltiple
Vestíbulo	Sala de estar (lobby) Identificando: Recepción, caja, Bell boys, teléfonos	Sala de estar (lobby) Identificando: Recepción, caja, Bell boys, teléfonos	Sala de estar (lobby) Identificando: Recepción, caja, teléfonos	Sala de estar (lobby) Identificando: Recepción, caja, teléfonos	Sala de estar (lobby) Identificando: Recepción, caja, teléfonos
Elevadores	Para edificios que consten de planta baja y dos o más niveles. Elevador(es) para huéspedes y elevador(es) para servicio.	Para edificios que consten de planta baja y dos o más niveles. Elevador(es) para huéspedes y elevador(es) para servicio.	Para edificios que consten de planta baja y dos o más niveles. Si el área es menos de 300 Mts ² , No se exige este requisito.	Para edificios que consten de planta baja y dos o más niveles. Si el área es menos de 300 Mts ² , No se exige este requisito.	No es requisito.
Escalera Principal	Con alfombra en toda su longitud	Con alfombra en toda su longitud	Relacionada con todos los niveles.	Relacionada con todos los niveles.	Relacionada con todos los niveles.

REQUISITO	CINCO ESTRELLAS	CUATRO ESTRELLAS	TRES ESTRELLAS	DOS ESTRELLAS	UNA ESTRELLA
Pasillos	Con ancho mínimo de 1.60M. y alfombrado en toda su longitud	Con ancho mínimo de 1.60M y alfombrado en toda su longitud	Con ancho mínimo de 1.40M Con iluminación adecuada y salidas de emergencia	Con ancho mínimo de 1.30M Con iluminación adecuada y salidas de emergencia	Con ancho mínimo de 1.20M Con iluminación adecuada y salidas de emergencia
Salones	Deben tener como mínimo 2m. De superficie, por habitación	Deben tener como mínimo 1.5m de superficie, por	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito
Bar	Instalados en lugares adecuados	Instalados en lugares adecuados	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito
Comedor	Superficie mínima de 1.5m por habitación, con comunicación directa a la cocina	Superficie mínima de 1.5m por habitación, con comunicación directa a la cocina	Su superficie mínima en relación con el número de habitaciones	Su superficie mínima en relación con el número de habitaciones	Su superficie mínima en relación con el número de habitaciones
Sanitarios	Independientes para damas y caballeros, recubiertos totalmente con azulejo, mosaico o similar, para los de los caballeros con mingitorios en apartados individuales.	Independientes para damas y caballeros, recubiertos totalmente con azulejo, mosaico o similar, para los de los caballeros con mingitorios en apartados individuales	Independientes para damas y caballeros, recubiertos totalmente con azulejo, mosaico o similar, para los de los caballeros con mingitorios en apartados individuales	Independientes para damas y caballeros, recubiertos totalmente con azulejo, mosaico o similar, para los de los caballeros con mingitorios en apartados individuales	Independientes para damas y caballeros, recubiertos totalmente con azulejo, mosaico o similar, para los de los caballeros con mingitorios en apartados individuales
Piscina	Dotada con el equipo necesario según el clima	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito
Área de Recreación	De acuerdo a su categoría y número de habitaciones	De acuerdo a su categoría y número de habitaciones	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito
Sala de estética	Para damas y caballeros	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito
Estacionamiento	De acuerdo a las disposiciones municipales	De acuerdo a las disposiciones municipales	No tiene requisito	No tiene requisito	No tiene requisito
Dormitorios	Con baño privado	Con baño privado	Con baño privado	40% con baño privado	20% con baño privado

Fuente: Acuerdo Gubernativo 1144-83, Reglamento para establecimiento de hospedaje.

2.4 Organización de un Hotel

Toda una variedad de factores determinan la organización específica de cada hotel, y es probablemente seguro indicar que no existen dos hoteles que tengan precisamente la misma organización.

Otros factores que influyen en la organización de un hotel, por ejemplo si el negocio es constante, es posible que se posea a personal especializado a tiempo completo, si por el contrario si el negocio fluctúa mucho, se tratará de poseer un equipo eventual, que trabaje únicamente cuando se le necesita.

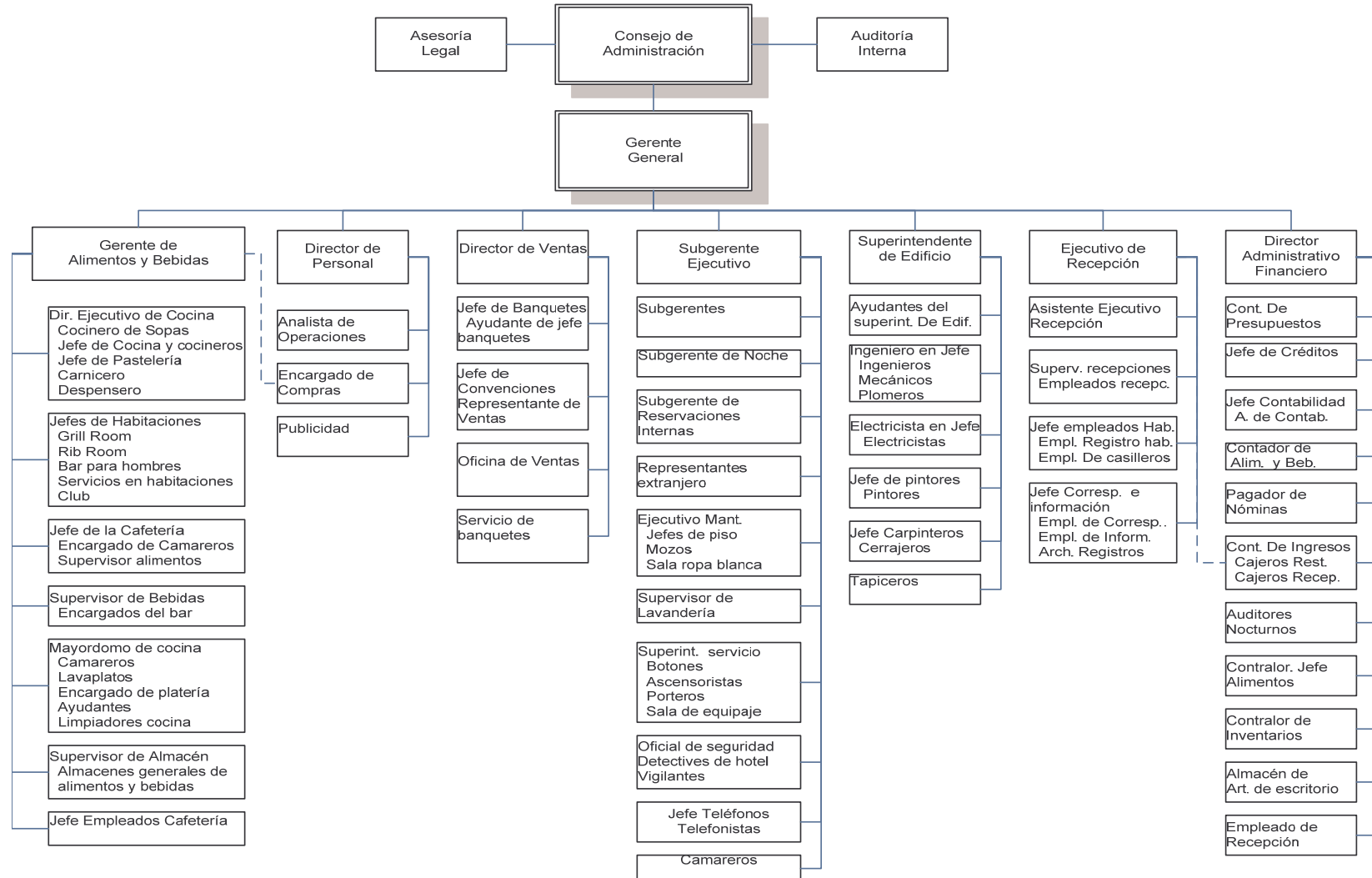
No es posible decir que existe una organización hotelera típica, sin embargo existen principios básicos que siempre deben tomarse en cuenta:

- a) Determinación del trabajo que debe realizarse para alcanzar los objetivos.
- b) Agrupación de dicho trabajo en puestos relacionados y equilibrados lógicamente dentro de unidades o departamentos.
- c) Delegación de autoridad y responsabilidades para evitar una excesiva centralización.
- d) Comunicación entre los diversos puestos dentro de cada unidad y entre las diversas unidades o departamentos para facilitar el trabajo armónico en equipo.
- e) Control preciso de los empleados.

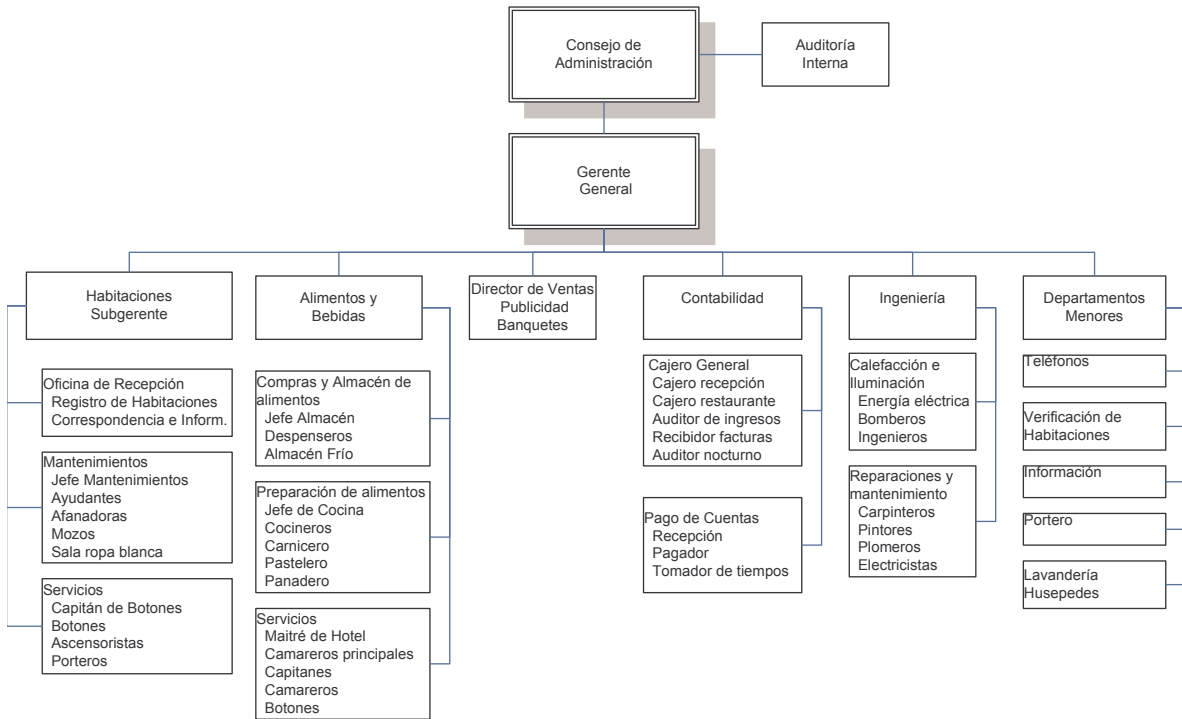
El hotel como empresa, tiene por finalidad el lucro, es decir obtener beneficios a través de la venta de un servicio. En el organigrama se debe reflejar claramente dicha finalidad, resaltando la importancia del departamento de ventas y de aquellos que integren el área de producción (áreas de servicio).

A continuación se presenta ejemplificaciones de estructuras organizacionales (organigramas), que pueden tener los hoteles, dependiendo de su clasificación por estrellas.

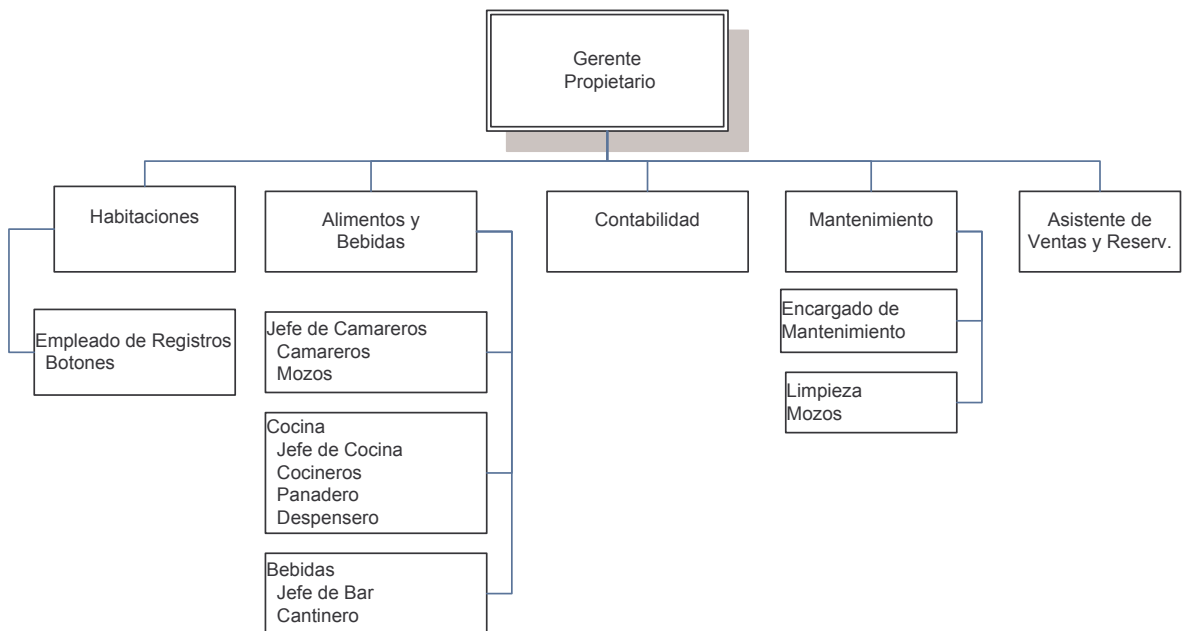
ORGANIGRAMA DE UN HOTEL DE CINCO ESTRELLAS



ORGANIGRAMA DE UN HOTEL TRES ESTRELLAS



ORGANIGRAMA DE UN HOTEL DE UNA ESTRELLA



Los diversos departamentos del hotel, pueden agruparse por su función, en tres tipos, los cuales se mencionan a continuación:

2.4.1 Departamentos Operativos

Estos departamentos son aquellos que participan en forma directa en el cumplimiento de los objetivos del establecimiento hotelero. Dentro de estos se pueden clasificar los siguientes:

- a) Habitaciones,
- b) Telefonía,
- c) Salas de belleza y peluquerías,
- d) Tiendas o almacenes y droguería,
- e) Saunas, baños turcos y gimnasio y
- f) Piscinas.

2.4.2 Departamentos Mixtos

Estos departamentos tienen como objetivo prestar servicios a los huéspedes y a la vez utilizar las instalaciones para su propio servicio. Dentro de estos departamentos puede clasificarse los siguientes:

- a) Alimentos y Bebidas y
- b) Lavandería.

2.4.3 Departamentos no Operativos

Los conforman las secciones en que se divide la estructura organizacional administrativa, que no tienen relación con los huéspedes, pero son la vértebra central del establecimiento hotelero, dentro de los que puede mencionarse los siguientes:

- a) Gerencia General,
- b) Gerencia Operativa,
- c) Financiero (Contabilidad, Presupuesto, Tesorería),
- d) Control interno,
- e) Recursos Humanos y
- f) Mantenimiento.

2.5 Marco Legal

Como toda actividad con fines de lucro, la actividad hotelera se encuentra regulada por una serie de Leyes, Reglamentos e impuestos, las cuales le aplican desde su constitución y durante su operación. Dentro de las leyes que afectan a la actividad hotelera podemos citar las siguientes:

2.5.1 Marco Legal General

2.5.1.1 Código de Comercio (Decreto número 2-70), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Rige las actividades de los comerciantes en su actividad profesional, los negocios jurídicos mercantiles y cosas mercantiles

Específicamente para la actividad hotelera, regula los contratos de hospedaje en el capítulo IX, artículos del 866 al 873.

Establece la obligación de formar una reserva legal del 5% de las utilidades netas de cada ejercicio.

2.5.1.2 Código Tributario (Decreto número 6-91) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Son normas de derecho público que rigen las relaciones jurídicas que se originen de los tributos establecidos por el Estado, con excepción de las

relaciones tributarias aduaneras y municipales, a las que se aplicarán en forma supletoria.

2.5.1.3 Ley de Impuesto Sobre la Renta (Decreto número 26-92) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

El objeto de ésta Ley es establecer un impuesto sobre la renta que obtenga toda persona individual o jurídica, nacional o extranjera, domiciliada o no en el país, así como cualquier patrimonio o bien que especifique la ley, que provenga de la inversión de capital, del trabajo o de la combinación de ambos.

2.5.1.4 Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (Acuerdo Gubernativo número 206-2004), emitido por el Organismo Ejecutivo.

Desarrolla los preceptos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y norma lo relativo al cobro administrativo del impuesto y establece los procedimientos para su recaudación y control.

2.5.1.5 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto número 27-92) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece un Impuesto al Valor Agregado sobre los actos de compra-venta de bienes, servicios y demás contratos gravados por las normas establecidas en ésta Ley.

2.5.1.6 Reglamento de la Ley del Impuesto al Valor Agregado. (Acuerdo Gubernativo 311-97), emitido por el Organismo Ejecutivo.

Norma lo relativo al cobro administrativo del Impuesto al Valor Agregado y establece los procedimientos para su recaudación y control.

2.5.1.7 Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Decreto número 70-94) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece un impuesto anual sobre la circulación de vehículos terrestres, marítimos y aéreos, que se desplacen en el territorio nacional, las aguas, y espacio aéreo comprendido dentro de la Soberanía del Estado.

2.5.1.8 Reglamento de la Ley del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos (Acuerdo Gubernativo número 111-95), emitido por el Organismo Ejecutivo.

Norma lo relativo al cobro administrativo del Impuesto Sobre Circulación de Vehículos Terrestres, Marítimos y Aéreos, estableciendo los procedimientos para su recaudación y control. Adicionalmente regula la emisión de tarjetas de circulación, solvencia, placas y otros distintivos de identificación de los vehículos.

2.5.1.9 Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto número 15-98), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece un impuesto único anual, sobre el valor de los bienes inmuebles, situados en el territorio de la República. El impuesto recae sobre los bienes inmuebles rústicos o rurales o urbanos, sujetos del impuesto, integrando los mismos el terreno, las estructuras, construcciones, instalaciones adheridas al inmueble y sus mejoras; así como los cultivos permanentes.

2.5.1.10 Ley del Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz (Decreto número 19-04), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece un Impuesto Extraordinario y Temporal de Apoyo a los Acuerdos de Paz, a cargo de las personas individuales o jurídicas que a través de sus empresas mercantiles o agropecuarias, así como de los fideicomisos, los

contratos de participación, las sociedades irregulares, las sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades, las comunidades de bienes, los patrimonios hereditarios indivisos y otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos.

- 2.5.1.11 Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, (Decreto número 37-92) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece un Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, sobre la emisión, suscripción u otorgamiento de documentos que contengan actos o contratos afectos a esta Ley.

- 2.5.1.12 Reglamento de la Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos (Acuerdo Gubernativo número 737-92), emitido por el Organismo Ejecutivo.

Norma lo relativo al procedimiento de cobro administrativo del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos.

- 2.5.1.13 Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros (Decreto número 26-95) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece un impuesto específico que grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, incluyendo los provenientes de títulos-valores, públicos o privados que se paguen o acrediten en cuenta a personas individuales o jurídicas, domiciliadas en Guatemala, no sujetas a la fiscalización del al Superintendencia de Bancos.

2.5.2 Marco Legal Específico

2.5.2.1 Ley Orgánica del INGUAT (Decreto número 1701) y sus Reformas emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Con esta Ley se crea el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), así también crea el Impuesto sobre hospedaje del 10% a favor del INGUAT, que se cobrará sobre la tarifa, excluida alimentación y otros servicios en hoteles, moteles, campamentos, pensiones y demás centros de alojamiento.

2.5.2.2 Reglamento para establecimientos de hospedaje (Acuerdo Gubernativo número 1144-83) emitido por el Jefe de Estado.

En este Reglamento se establecen las clasificaciones que puede darse a los establecimientos de hospedaje. Estando esta función a cargo del INGUAT, también define los requisitos que los establecimientos hoteleros deben cumplir para su clasificación en el grupo de “Hoteles”, “Moteles”, “Hospedajes” y “Pensiones”.

2.5.3 Obligaciones Laborales

2.5.3.1 Código de Trabajo (Decreto número 1441) emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Éste Código regula los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, con ocasión del trabajo y crea instituciones para resolver conflictos.

2.5.3.2 Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los trabajadores del sector privado (Decreto número 76-78) emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece la obligación de todo patrono a otorgar a sus trabajadores anualmente en concepto de aguinaldo, el equivalente al 100% del sueldo o salario ordinario mensual que éstos devenguen por un año de servicios

continuos o la parte proporcional correspondiente. Pagándose el 50% en la primera quincena del mes de diciembre y el 50% restante en la segunda quincena del mes de enero siguiente.

2.5.3.3 Bonificación Incentivo para los trabajadores del sector privado (Decreto número 78-89), y sus reformas (Decreto número 7-2000 y Decreto número 37-2001) emitidos por el Congreso de la República de Guatemala.

Crean la obligación a los patronos de pagar a sus trabajadores, cualquiera que sea la actividad en que se desempeñen, una bonificación incentivo de Doscientos cincuenta quetzales junto al sueldo mensual devengado.

2.5.3.4 Ley de Bonificación anual para trabajadores del sector privado y público (Decreto número 42-92), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece en carácter de prestación laboral obligatoria para todo patrono, tanto del sector privado como del sector público, el pago a sus trabajadores de una bonificación anual equivalente al 100% del salario o sueldo ordinario que devengue el trabajador, que haya laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha de pago o proporcional si fuere menor de un año. Esta prestación es adicional e independiente al aguinaldo y deberá pagarse en la primera quincena del mes de julio.

2.5.3.5 Ley Orgánica del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (Decreto número 295) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Constituye el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGGS), como institución autónoma, encargada de aplicar en beneficio del pueblo de Guatemala, un régimen nacional, unitario y obligatorio de seguridad social, de conformidad con el sistema de protección mínima. Establece la

obligación a las empresas de inscribirse al IGSS, como patronos y a los trabajadores como afiliados y la obligación de ambos a efectuar los aportes económicos que les correspondan según lo que se establezca en la reglamentación correspondiente.

2.5.4 Otras Obligaciones:

Son normativas que de forma indirecta regulan la actividad hotelera, como las siguientes:

2.5.4.1 Código de Salud (Decreto número 90-97) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Norma lo relativo a los principios generales y fundamentales en materia de salud. La protección de la salud en relación con los establecimientos y expendios de alimentos

2.5.4.2 Ley del Impuesto Específico sobre la Distribución de Bebidas Alcohólicas Destiladas, Cervezas y Otras Bebidas Fermentadas (Decreto número 21-2004), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

Establece un impuesto específico a la distribución de bebidas alcohólicas destiladas, cervezas y otras bebidas fermentadas.

En el siguiente capítulo se define el tema de presupuestos, presentándolo en un enfoque general como herramienta de planeación, control y seguimiento de gran utilidad para la administración de la empresa.

CAPITULO III

EL PRESUPUESTO

3.1 Generalidades

“El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos gerenciales y un medio para controlar el progreso hacia el logro de tales objetivos. Para que esto sea efectivo debe estar bien coordinado con la gerencia y los sistemas de contabilidad.” (3:22-26)

“El presupuesto es un plan que muestra cómo habrán de ser adquiridos y utilizados los recursos a través de un intervalo de tiempo específico.”(25:1)

Es la proyección teórica para periodos futuros de las unidades a producir o vender, para mantener el ente empresarial en permanente ascenso dentro del sector.

Para que el presupuesto sea efectivo, los funcionarios de la empresa hotelera deben comprender a cabalidad sus responsabilidades en la elaboración del trabajo presupuestal, para ello debe existir previamente metas, visión, misión de corto plazo, plan a largo plazo, un catálogo de cuentas y un organigrama completo, que indique las responsabilidades de cada ejecutivo que justifica el presupuesto.

El punto de partida de un presupuesto es la formulación de metas a largo plazo por parte de la gerencia. El proceso de fijar metas a largo plazo se conoce como planeación estratégica. La gerencia debe decidir dónde quiere que la empresa esté en el futuro. El presupuesto se utiliza para guiar a la empresa en la dirección deseada. La mayoría de las empresas tienen recursos limitados y el presupuesto es utilizado para dirigir los recursos disponibles con el fin de cumplir con las metas a largo plazo fijadas por la gerencia.

¿Cómo?, ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto? y ¿Por quién va a presupuestarse?, son procedimientos presupuestales bajo la responsabilidad del Director de Presupuesto, cuya

aprobación se somete al comité de presupuesto, que generalmente está constituido por el Gerente General, los Gerentes encargados de Mercadeo, de la Producción y el Gerente Administrativo Financiero.

Debe prepararse un manual de presupuesto que proporcione los datos respectivos para cada segmento del presupuesto maestro, donde se asigne la responsabilidad de su preparación, y se describan las formas, las políticas y los procedimientos presupuestales afines.

El presupuesto, debe ser utilizado hábilmente, como herramienta de la dirección administrativa de la empresa para:

- a) planear, pues contiene información anticipada de las operaciones que se desean ejecutar,
- b) coordinar, debido a que el presupuesto de un departamento se prepara con base en el de otros, de modo que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, coordinando así todas las funciones de la empresa,
- c) organizar, ya que permite establecer el grado de cumplimiento de las funciones que a cada departamento le son encomendadas, de tal manera que el presupuesto puede utilizarse como elemento para determinar la modificación de la estructura organizacional de la empresa, y
- d) control, al comparar el presupuesto con los resultados reales obtenidos y determinar las variaciones ocurridas, las que al ser objeto de análisis permiten dictar las medidas correctivas necesarias.

3.2. Principios

“Son conceptos básicos que deben observarse en la preparación, implementación y funcionamiento de los presupuestos.” (3:22-26)

A continuación se definen los principios básicos de los presupuestos:

- a) Previsión: Deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse, en función de los objetivos de la empresa.
- b) Patrocinio: El presupuesto debe ser apoyado por la administración, en sus fases de formulación, ejecución y control.
- c) Participación: Deben participar los jefes responsables de su ejecución, para conocer efectivamente sus necesidades y delimitar sus responsabilidades.
- d) Responsabilidad: Debe definirse el alcance de las atribuciones de cada persona, para decidir, ejecutar y controlar.
- e) Coordinación: Todos los planes individuales deben estar orientados en función del objetivo general de la empresa.
- f) Período: Debe definirse el periodo del presupuesto de acuerdo a las actividades, características y condiciones de operación de la empresa, para lo cual se puede mencionar un plan táctico para corto plazo y un plan estratégico para largo plazo.
- g) Correlación: Se deben utilizar medidas equivalentes en el presupuesto y contabilidad.
- h) Realismo: La formulación debe basarse en estimaciones técnicamente válidas para que sean razonables.
- i) Aprobación: El presupuesto debe ser reconocido por la máxima autoridad y posteriormente comunicarse a todos los jefes de departamento.
- j) Costeabilidad: Las ventajas y beneficios que se obtengan deben ser superiores al costo de su implementación.

- k) Oportunidad: Se debe preparar el presupuesto con la debida anticipación.
- l) Seguimiento: Esta acción conlleva la verificación y supervisión continua para corregir desviaciones.
- m) Flexibilidad: Por el cambio en los supuestos de ocurrencia de factores externos e internos, debe existir facilidad para ajustarlo y adaptarlo.
- n) Motivación: En cuanto a mecanismos prácticos y eficientes.
- o) Sistema de contabilidad adecuado: Para medir oportunamente, se debe implementar un sistema contable eficiente.

3.3 El Presupuesto en el Proceso Administrativo

“El Presupuesto surge como herramienta de planeación al plantear un esquema anticipado de lo que la empresa quiere en el corto plazo y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

El presupuesto es un medio para maximizar las utilidades, y el camino que debe recorrer la gerencia al encarar las responsabilidades siguientes:

- a) obtener anticipadamente tasas de rendimiento sobre el capital que interpreten las expectativas de los inversionistas;
- b) interrelacionar las funciones empresariales para la consecución de un objetivo común, mediante la delegación de autoridad y de las responsabilidades encomendadas;
- c) fijar políticas, examinar su cumplimiento y replantearlas cuando no cubran con las metas que justificaron su implantación.

La gerencia debe entender que la instalación y vigilancia del sistema tiene su costo y por tanto debe concedérsele la importancia que merece. La prudencia, la capacidad de análisis y el desempeño de funciones con un criterio de participación en la toma de decisiones, son cualidades que no deben olvidar los gerentes de las empresas modernas.

La función de los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor cuando éstos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, o sea, como parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabe hacia cuál meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse, puede ocurrir en la administración incorrecta de los recursos económicos, no tiene bases sólidas para emplear la capacidad instalada de producción y no tiene a su disposición la información requerida para medir el cumplimiento de los objetivos. La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y/o utilidades”(3:12-15).

3.4 Integración del Proceso Presupuestario

La principal responsabilidad de la dirección de una empresa es la consecución de los fines para los que ha sido creada. La función directiva estará basada, por consiguiente, en la toma de aquellas decisiones que posibiliten a la empresa a lograr sus fines y orientar igualmente, en la toma de decisiones a los diferentes componentes de la organización. Dentro de este proceso directivo tiene un papel fundamental la planificación y, en especial, el proceso presupuestario.

En el proceso de planificación presupuestaria se trata de concretar para cada uno de los diferentes centros de responsabilidad y en términos económico-financieros, los objetivos generales definidos en el plan estratégico, es decir la cuantificación monetaria y asignación racional de recursos monetarios a la consecución de los objetivos. Así, la planificación presupuestaria trata de interrelacionar la estrategia con la estructura organizativa. La empresa está organizada en distintos centros de responsabilidad que deben desarrollar una serie de funciones de acuerdo con determinadas normas de comportamiento y con objetivos específicos. En función de la estructura organizativa y de los objetivos se debe realizar el proceso de planificación presupuestaria de cada centro y, a partir de la elaboración de éstos se obtendrá el presupuesto global de la empresa.

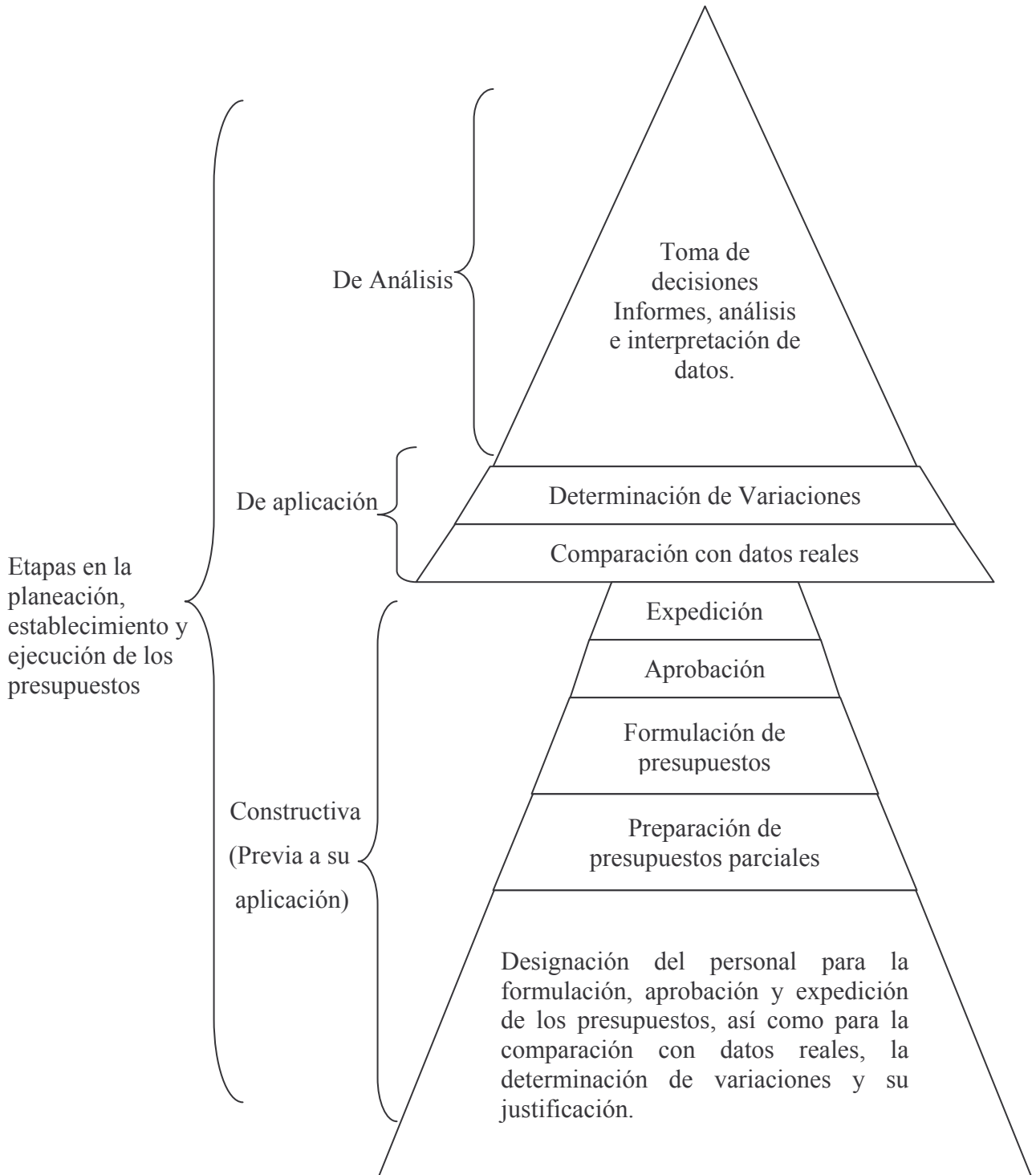
En la elaboración del presupuesto se suelen seguir las fases siguientes:

- a) Iniciación del proceso presupuestario (cálculo de los factores limitantes).
Son limitantes debido a que se sujetan a la capacidad instalada de cada centro de responsabilidad:
 - i. Cantidad de servicios o volumen de producto que puede vender.
 - ii. Capacidad de producción.
 - iii. Disponibilidad de materiales para la producción.
 - iv. Mano de obra.
 - v. Equipo, etc.
- b) Elaboración del presupuesto por centros de responsabilidad.
- c) Consolidación de los diferentes presupuestos por centro de responsabilidad.
- d) Aprobación del presupuesto consolidado.
- e) Revisión del presupuesto.

Al iniciarse el proceso presupuestario es recomendable que la dirección asuma un papel activo, derivado que es quien tiene una perspectiva más amplia de la propia organización y del entorno. Además el compromiso de la dirección en la realización del presupuesto

contribuye a legitimizar el papel del sistema presupuestario y promueve que los diferentes responsables también se comprometan, igualmente en su elaboración.

El Proceso presupuestario se integra de una serie de etapas, que se presentan a continuación:



3.5 Clasificación de los Presupuestos

“Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. El orden de prioridades que se les dé depende de las necesidades del usuario”(22:25-26). A continuación se mencionan las clasificaciones más usadas, aunque podrían existir otras:

3.5.1 Por el periodo que cubren

- a) Corto Plazo.
- b) a mediano plazo.
- c) a largo plazo.

3.5.2 Por su importancia

- a) Principales o sumarios.
- b) Secundarios o analíticos.

3.5.3 Por el campo de aplicabilidad en la empresa (origen y efectos)

- a) De operación o económicos.
- b) Financieros.

3.5.4 Por la Flexibilidad

- a) Fijos o de asignación.
- b) Flexibles.

3.5.5 Por el límite que expresan

- a) Máximos: señalan el tope a alcanzar.
- b) Mínimos: cifra mínima a cubrir.
- c) Mixtos: con límites máximos y mínimos.

3.5.6 En cuanto a la unidad de medida

- a) Monetarios.
- b) En Unidades.

3.5.7 Por el sector en que se realizan

- a) Sector Público – Gobierno.
- b) Sector Privado.

“En la actualidad, muchas empresas utilizan presupuestos continuos (móviles o rotatorios / ciclos) mediante los cuales siempre se suministran datos correspondientes a doce meses. Al final de cada mes, ese mes se descarta y se agrega el siguiente de manera que siempre se dispone de un presupuesto para doce meses.”(3:18-22)

La presupuestación implica la necesidad de una etapa previa de previsión y planificación, en el sentido de decidir por adelantado lo que se ha de hacer, lo que equivale a proyectar un curso de actuación a consecuencia de:

- a) reconocer la necesidad de acción;
- b) análisis de los hechos y datos;
- c) propuesta de acciones alternativas;
- d) toma de decisión.

De un modo más genérico, puede considerarse que la elaboración presupuestaria estimula pensar por adelantado, fomenta el equilibrio de las actividades, detecta que alternativas no deben realizarse, descubre a priori posibles desequilibrios, facilita el uso de estándares que simplifican datos, reduce las necesidades de información, facilita las comunicaciones y los procesos administrativos.

3.6 El Presupuesto por Áreas y Niveles de Responsabilidad

“Es un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar, reducir costos y gastos e informar, en términos de responsabilidad individual de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y planteadas con la ayuda del responsable.”(23:98)

“Es aquel que identifica los ingresos y los costos con el individuo responsable de incurrir en ellos.”(25:4)

Derivado de las anteriores citas podemos concretar que el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad, es aquel que se elabora partiendo de las áreas de un negocio o empresa, estableciendo la responsabilidad de la eficiencia operacional al encargado de área.

Como lo podremos observar el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad es el se utiliza para desarrollar el caso práctico, en el capítulo V, puesto que se identifica cada centro de responsabilidad y por cada uno se proyecta ingresos y costos.

3.7 Presupuestos por Programas y Actividades

“Es una herramienta política, en cuanto expresa en transacciones concretas y resultados propuestos, decisiones gubernamentales y contribuye a través del ejercicio del poder a ejecutarlas; es un instrumento de planificación en cuanto contiene metas que cumplir con

determinados medios; y es un instrumento de administración en cuanto debe realizar acciones específicas para coordinar, ejecutar y controlar los planes y programas”(20:44).

3.8 Sistema Integrado de Presupuestos (Plan de Presupuesto Maestro)

Para elaborar una definición de sistema integrado de presupuestos, previamente se presenta el significado de los siguientes términos:

Sistema: Conjunto de cosas que ordenadamente relacionadas entre sí contribuyen a determinado objeto.

Integrar: Constituir las partes o áreas de un todo.

Con la definición de los anteriores términos se puede decir que el sistema integrado de presupuestos es el conjunto de presupuestos ordenados y relacionados entre sí para todas las áreas de responsabilidad de las que está formada una empresa, entidad u organización.

Existe una diversidad de herramientas de control para la administración de cualquier empresa.

Dentro de las herramientas de control para la administración que puede mencionarse las siguientes:

- a) Sistemas de producción;
- b) Sistemas de mercadeo y ventas; y
- c) Sistemas de Administración y Finanzas.

Los sistemas de administración y finanzas, pueden subdividirse en:

- a) Sistema para Recursos humanos,
- b) Sistema para Contabilidad administrativa y de costos,
- c) Sistema de Compras,
- d) Sistema de Tesorería,
- e) Otros.

Dentro de los subsistemas de Contabilidad Administrativa y de costos, puede incluirse los presupuestos y al elaborarse abarcando todas las áreas de responsabilidad se conoce como Sistema Integrado de Presupuestos o plan de presupuesto maestro. El control financiero es una parte medular para que cualquier empresa pueda desarrollar e incrementar sus operaciones.

Es conveniente indicar que para diseñar un sistema integrado de presupuestos en cualquier empresa, es necesario que previamente se cuente con una estructura organizacional bien definida y un sistema contable por áreas de responsabilidad, una vez se cuente con ello podrá elaborarse un presupuesto departamentalizado que permita evaluar el desempeño de cada una de las áreas.

“Un plan general es establecido por la compañía, y a partir de ese plan se preparan distintos presupuestos para las diferentes divisiones y departamentos (Por Áreas de Responsabilidad).”(25:564).

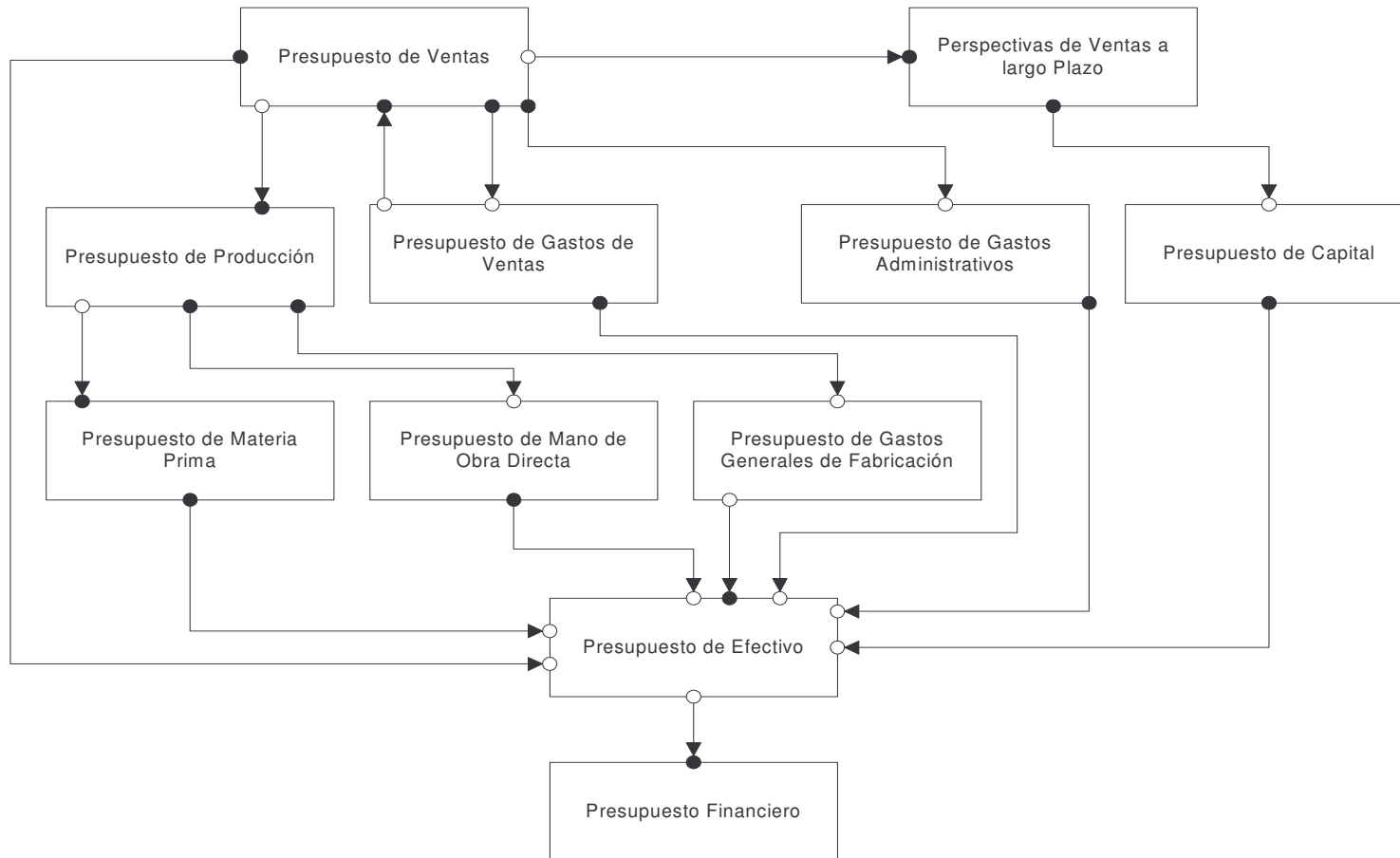
“Es el presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio social venidero, incluyendo el objetivo de utilidades y el programa coordinado para lograrlo.”(18:431).

Con la aplicación de un sistema integrado de presupuestos se puede detectar oportunamente problemas internos, como fugas de capital, utilización indebida de los recursos, inadecuada supervisión y mala gestión de personal. Permitiendo con ello, actuar en el momento apropiado para evitar efectos financieros negativos que puedan conllevar a reducir la rentabilidad y competitividad del hotel por la elevación de costos o disminución de ingresos.

El Presupuesto de ventas es la piedra angular del presupuesto maestro, todos los demás presupuestos están relacionados con el mismo, ya sea directa o indirectamente.

Con las definiciones de presupuestos presentadas anteriormente y la identificación de los principios y ventajas de la aplicación de los mismos, a continuación se presenta un diagrama de relaciones de los presupuestos individuales.

Diagrama de relaciones de los Presupuestos individuales



Fuente: Rodríguez, Leonardo; Jaedicke, Robert K.; Moore, Carl L. 1983. Contabilidad Administrativa, Editorial South-Western Publishing Co. 692 Pág. (pág.566)

Como se muestra en el diagrama de la página anterior, todos los presupuestos de un negocio parten del presupuesto de ventas, el cual a su vez se deriva del pronóstico de ventas (estimación en unidades de las ventas y/o servicios).

Para el caso de los hoteles, en el área de habitaciones, la cantidad máxima que puede tener en número de unidades vendidas diarias sería el número de habitaciones que posee.

El presupuesto para todas las fases de operaciones de un negocio se ve influenciado por las ventas. La producción de planta está dirigida a satisfacer la demanda de los clientes según está establecida en el presupuesto de ventas, y el costo de vender y de administrar el negocio también se plantea en relación con la actividad de venta.

Para elaborar un presupuesto, cuando la empresa está iniciando operaciones, puede tomarse la base denominada cero, que se elabora a través de información externa por medio de estudios de mercado e investigando a la competencia, porque no se posee información propia. Para el caso de hoteles que inician operaciones se toma de base la capacidad instalada y se hacen estudios de mercado para medir el nivel de ocupación de la competencia, para proyectar el periodo inicial.

Cuando la empresa tiene años de trayectoria, se toma la base estadística, con la información real de los periodos anteriores de la empresa y proyecciones de incrementos a través de análisis de mercado. Para el caso práctico que se desarrolla en el capítulo V, este es el que se aplica, porque la empresa tiene varios años de operación y se conoce la información de los periodos anteriores.

A continuación se define cada uno de los componentes del presupuesto integrado, iniciando por el pronóstico de ventas,, presupuesto de ventas, presupuesto de costo de ventas, hasta llegar al Estado de Resultados presupuestado y el presupuesto financiero (Balance General presupuestado).

3.8.1 Pronóstico de Ventas

“Se basa en una variedad de factores entrelazados, tales como una política de precios, un punto de vista general con relación a la economía, política gubernamental, y la posición de la compañía misma dentro de la economía.”(25:568).

“Para la elaboración de un pronóstico de ventas se puede utilizar los métodos siguientes:

Por el método de pronóstico estadístico sobre la base del análisis de las condiciones generales de los negocios, de las condiciones del mercado, de las curvas de crecimiento de la demanda de los productos y otras semejantes, puede aplicarse por medio de promedios simples, semi-promedios o mínimos cuadrados.

Por el método de pronóstico interno (a juicio), recogiendo las opiniones de los ejecutivos y de los vendedores. Hay ventajas y desventajas, en cada forma y a menudo se usan ambos, pero ninguno garantiza la obtención de un cálculo exacto.”(2:481).

Por el método económico-administrativo (método Rautenstrauch-Villers), desarrollado por los autores W. Rautenstrauch y R. Villers, que consiste en tomar de base las ventas del periodo contable inmediato anterior o el periodo vigente, actualizándola y ajustándola por medio de factores específicos, factores de fuerzas económicas generales y factores de influencia de la administración desde los puntos de vista económico y administrativo

Un pronóstico de ventas para una empresa hotelera va a depender de los servicios que preste usualmente. Para el caso práctico que se desarrollará en el capítulo V, se considerará tres pronósticos, uno para el área de habitaciones (nivel de ocupación), otro para el área de alimentos y bebidas y otro para el área de lavandería(servicios atendidos), tomando como base el promedio simple de ventas de los periodos anteriores, el cual se ajusta aplicando el efecto de factores económicos y de la influencia de la administración.

3.8.2 Presupuesto de Ventas

Se establece partiendo del pronóstico de ventas. Es la cuantificación monetaria del volumen de ventas para un periodo dado, el principal responsable de la preparación de éste presupuesto es el gerente de ventas, quien deberá considerar a otros individuos y factores.

3.8.3 Presupuesto de Operación

Se deriva del presupuesto de ventas, el cual se ajusta para los cambios que se registran en el inventario. Se consideran tres elementos para este presupuesto, los cuales son insumos o materiales, salarios y gastos indirectos de operación.

El presupuesto de producción se aplicará al área de alimentos y bebidas, que es dónde hay transformación de los tres elementos para obtener el producto que se ofrece.

3.8.4 Presupuesto de Gastos

En este presupuesto se identifica la estimación de los gastos que se considera se va incurrir en el período, para lo cual debe existir una base de cuantificación de los mismos. A manera de ejemplo se puede mencionar entre otros, el de energía eléctrica; telecomunicaciones; combustibles y lubricantes; mantenimiento de instalaciones; etc.

“Para elaborar el presupuesto de gastos, es necesario considerar las siguientes etapas:

- a) Identificación de gastos típicos,
- b) Elaboración de una lista de gastos,
- c) Estimación del monto de cada gasto y
- d) Determinación del tiempo en que ocurrirán los gastos.”(8:54).

El presupuesto de gastos se divide en:

- a) Presupuesto de gastos de venta,
- b) Presupuesto de gastos administrativos y
- c) Presupuesto de otros gastos.

3.8.5 Presupuesto de Resultados

Se obtiene de la combinación de los presupuestos de ventas, producción y de gastos. El procedimiento de su elaboración es el siguiente:

	X = Unidades monetarias
Ingreso por ventas presupuestadas	X
Costo de las ventas presupuestadas	(X)
Margen bruto presupuestado	X
Otros ingresos de operación	X
Gastos de Ventas presupuestados	(X)
Gastos de administración presupuestados	(X)
Otros gastos de operación presupuestados	(X)
Resultados de operación presupuestado	X
Gastos financieros presupuestados	(X)
Ganancia antes de Impuesto Sobre la Renta (ISR) presupuestados	X
Gasto por el Impuesto Sobre la Renta (ISR) Presupuestado	(X)
Ganancia o pérdida después de ISR	X
Intereses minoritarios	(X)
Ganancia o pérdida neta de las actividades ordinarias	X
Partidas extraordinarias	X
Ganancia neta del periodo	X

3.8.6 Presupuesto de Caja

En este presupuesto se refleja la proyección de las entradas, salidas y el saldo del efectivo en un periodo determinado.

“Para preparar un presupuesto de caja se necesitan tres datos: a) el saldo de caja al inicio del periodo; b) la entradas de efectivo esperados durante el periodo y c) las salidas de efectivo esperadas dentro del periodo.”(8:21).

3.8.7 Presupuesto de Inversión

“Es el proceso por medio del cual se procede a la asignación racional de recursos entre los diferentes activos productivos, comprende fundamentalmente las inversiones de las empresas cuyos efectos y beneficios se producen en varios periodos anuales”(17:126).

“Es el proceso que se sigue para analizar las inversiones potenciales en activos fijos y capital productivo. Las decisiones de presupuesto de capital son probablemente las más importantes que deben tomar los administradores financieros”(27:326).

Es el cálculo anticipado del costo de las adiciones, mejoras de carácter permanente y reposiciones de planta, al equipo y en general a todos los bienes de producción de la empresa, así como los resultados que éstos provean en cierto periodo de tiempo.

3.8.8 Balance General Presupuestado

En este presupuesto se refleja la proyección de la situación financiera de la empresa en caso de cumplirse con cada uno de los presupuestos considerados.

En el siguiente capítulo se concreta a la definición del tema de control para el Sistema Integrado de Presupuestos, partiendo de sus principios, los niveles de control, las etapas del control y por último se define las variaciones en el presupuesto y el análisis de las mismas.

CAPITULO IV

CONTROL DEL SISTEMA INTEGRADO DE PRESUPUESTOS

4.1 Definición

“El presupuesto y el control presupuestario operan juntos como aspectos esenciales de un sistema de gerencia total.”(25:1)

“El presupuesto sirve de base para la comparación y facilita el proceso de control. El uso de un presupuesto como un medio para controlar la actividad se llama control presupuestario.”(25:1).

“El presupuesto y el control presupuestario son parte vital de la planificación gerencial y del proceso de control.”(25:3).

El control presupuestario implica una cuidadosa y adecuada planeación de las operaciones de una entidad, desde las actividades del primer ejecutivo o cuerpo directivo a cargo de la administración y toma de decisiones, hasta las funciones del personal que los auxilia en las labores operativas, administrativas y contables. En resumen, el control presupuestal es la técnica auxiliar de la administración que, a través de presupuestos, pronósticos y planes de acción interviene directamente en la planeación, coordinación y control de las transacciones que tienen efectos económicos y financieros para la entidad, con el objeto de establecer metas y responsabilidades, promover y lograr la eficiencia operativa y facilitar la evaluación.

A la actividad presupuestaria, en su conjunto, se la ha denominado control presupuestario, diferenciando sus etapas en:

- a) Elaboración y aprobación de presupuestos,
- b) Realización del presupuesto y

c) Control y Auditoría del Presupuesto.

El término de control presupuestario equivale tanto a un medio de plasmar la planificación, de coordinar programas de actuación en base a su valoración económica, como de control propiamente dicho. Los fines que se persiguen se pueden resumir esquemáticamente en:

- a) cuantificar previsiones futuras;
- b) conocer el resultado de la delegación de autoridad y responsabilidad;
- c) servir de base para el control de las realizaciones por comparación a lo presupuestado;
- d) facilitar el análisis contable;
- e) facilitar la auditoría de cuentas.

“El control presupuestario tiene las características y requisitos siguientes:

- a) Por su naturaleza debe considerarse una técnica, porque enfoca sus métodos y procedimientos a la obtención de lo utilitario;
- b) Sus objetivos deben estar claramente definidos;
- c) Debe constituir un medio de coordinación, medición, control y evaluación de las transacciones de la entidad y su eficiencia;
- d) Debe establecerse en forma integral como un todo armónico y referirse estrictamente al conjunto de presupuestos que contribuyan al logro de los objetivos de la entidad; y
- e) Para concluir que es adecuado el mismo, debe ser costeable”(22:12-13).

4.2 Principios del Sistema de Control Presupuestario

Dentro del marco general de bases fundamentales en las que encuentra su apoyo el sistema de control presupuestario están los principios del conocimiento o principio de principios.

Todas las ramas del saber humano se apoyan en principios y, éstos a su vez en los del conocimiento. Todo juicio descansa en verdades anteriores, hasta llegar a determinada verdad que no se apoya en alguna otra por ser indemostrable; esas verdades son los principios del conocimiento, que son generales, inmutables e indiscutibles y son los siguientes:

- a) Principio de contradicción: Una cosa no puede ser y no ser (o dejar de ser) al mismo tiempo.
- b) Principio de la causalidad: Todo tiene una causa.
- c) Principio lógico: El todo es mayor que cualquiera de sus partes.
- d) Principio de identidad: Una cosa es igual solo a sí misma.
- e) Principio de semejanza: Dos cosas similares a una tercera son semejantes entre sí.

Dentro de este grupo de principios, el primero guarda la máxima jerarquía, el cual fue estudiado y razonado por Aristóteles, quien concluyó que lo contradictorio a toda aseveración verdadera es falso, porque una cosa no puede existir como dos diferentes al mismo tiempo.

4.3 Control Presupuestario como Procedimiento de Auditoría

El Presupuesto es un medio de acción empresarial que permite dar forma explícita a decisiones y planes en términos económicos. En un sentido estático, supone una estimación expresada en cifras y valorada en unidades monetarias de los programas de acción previstos y aprobados por la dirección.

Se puede definir como el proceso por medio del cual se mide la eficiencia operacional a través del presupuesto, con el objetivo fundamental de comparar lo real con lo presupuestado.

4.4 Niveles de Control

Existen varios niveles, entre los que se pueden mencionar los siguientes:

Nivel General:

- a) Ventas en cuanto a su proyección o pronóstico,
- b) Existencias del inventario,
- c) Cantidad y costos de producción,
- d) Costos de lo vendido en relación a las ventas,
- e) Rentabilidad a cada producto,
- f) Gastos operacionales por departamento,
- g) Crédito a clientes con relación a las ventas,
- h) Crédito solicitado a proveedores relacionado al volumen de compras y
- i) Efectivo disponible y el flujo de caja en general.

Nivel de departamento:

Se realizan con la finalidad de que cada departamento elabore sus propios controles para asignar responsabilidades, atribuciones y deberes, por ejemplo: el departamento de ventas puede llevar el control de productos vendidos, descuentos, comisiones, publicidad.

Nivel por producto:

El departamento de producción puede llevar el control de su producción y tener indicadores como: Por calidad, salarios, materiales, gastos de distribución y empaque.

4.5 Proceso y Etapas de Control Presupuestal

El proceso de control consiste en determinar las etapas necesarias para asegurar los objetivos planeados:

- a) identificación del programa objeto de trabajo,

- b) Determinación de las metas que se programaron para el periodo,
- c) Medición de los resultados del programa,
- d) Análisis de las variaciones y
- e) Toma de decisiones correctivas si las metas se alejan de lo previsto.

Estas etapas son generales, en el proceso operativo de control pueden variar según los jefes de las áreas funcionales o según la naturaleza de cada negocio.

Es importante mencionar que en cada departamento o áreas funcionales debe existir:

- a) Estándares para establecer la comparación,
- b) Área de peligro claramente identificables,
- c) Información real y presupuestada y
- d) Auditoría interna como función de asesoría en el logro de las metas y no solo como actividad fiscalizadora.

El funcionamiento del control presupuestario requiere, que previamente se realicen las actividades siguientes:

- a) Determinar objetivos globales y elaborar la estrategia de la empresa.
- b) Definir de forma clara las responsabilidades de cada persona y departamento. Esto facilitado por el diseño de la estructura organizativa. A nivel de resultados, puede plasmarse en el diseño de una estructura de control por centros de responsabilidad.

Para complementar los dos puntos anteriores, al diseñar un sistema de control presupuestario se debe considerar los siguientes aspectos:

- a) El grado de descentralización del poder de decisión y de las responsabilidades de actuación para los diferentes responsables de áreas.
- b) El grado de participación que se otorga a los diferentes responsables en el proceso de formulación de los objetivos.

- c) El periodo que debe abarcar el presupuesto: quincenal, mensual, trimestral, anual, etc., y la vinculación que debe existir entre el corto plazo y el largo plazo.
- d) El sistema de medición que se utilizará: contabilidad financiera o analítica, presupuestos fijos o flexibles, etc.
- e) Los criterios de evaluación: rígidos y centrados exclusivamente en indicadores cuantitativos o, por el contrario, flexibles y considerando indicadores cuantitativos.

“El sistema de control presupuestario tendrá más posibilidades de éxito si existe descentralización de las decisiones, si hay participación de los diferentes responsables en el proceso de elaboración de la planificación, si hay vinculación del presupuesto con el plan a largo plazo, si se utiliza un sistema de contabilidad analítica con presupuestos flexibles y si los criterios de evaluación son flexibles”(1:24-25).

4.6 Variaciones en el Presupuesto

Podría definirse como la diferencia entre los resultados reales y los programados (presupuestados), los cuales se pueden reflejar en cantidades absolutas y relativas.

La primera impresión que destaca una variación es que se ha salido del curso planeado, y lo primero que se hace es identificar ¿por qué?, y luego tomar las acciones necesarias para hacer las correcciones para retomar el curso.

“Las variaciones pueden ser favorables o desfavorables y se establecen en cantidades, en precios unitarios y en montos globales”(26:603).

4.7 Análisis de las Variaciones

“El análisis de la variación no es la única herramienta para el control efectivo de la gestión empresarial, pero probablemente se trate de la fundamental, ya que consigue comparar las cifras reales con las que fueron presupuestadas”(21:212).

En la medida en que se reflejen los planes en el presupuesto, las variaciones se convierten en la retroalimentación que indican hasta que punto está funcionando el presupuesto y hasta que grado se está respetando.

El análisis de las variaciones será de utilidad para el directivo para determinar que es lo que no está funcionando y con ello hacer las correcciones necesarias. También puede identificarse que el problema no son las cifras reales sino el propio presupuesto.

Al estudiar y evaluar las variaciones, deben considerarse las siguientes posibilidades:

- a) La variación no es importante.
- b) Se originó por errores en el proceso de elaboración del informe.
- c) Se debió a una decisión específica de la administración.
- d) Muchas variaciones son explicables en términos del efecto de los factores no controlables que puedan identificarse.
- e) Variaciones cuyas causas fundamentales no se conozcan, y por lo tanto deben ser objeto de primordial interés e investigación con detenimiento.

CAPITULO V

SISTEMA INTEGRADO DE PRESUPUESTOS APLICADO A EMPRESAS HOTELERAS (CASO PRÁCTICO)

En los capítulos anteriores se expuso los antecedentes históricos y la estructura organizativa que normalmente poseen las empresas hoteleras y se definió los conceptos teóricos de los sistemas integrados de presupuestos.

En el presente capítulo, con el objeto de proporcionar un panorama general sobre el diseño de un sistema integrado de presupuestos para una empresa hotelera, se efectúa la ilustración con el estudio de un caso práctico.

Antes de iniciar a describir cada paso para la elaboración del presupuesto, se debe conocer las generalidades de la empresa en donde se va a diseñar el sistema, la cual se presenta a continuación:

La empresa hotelera, fue constituida el 17 de marzo de 1987, bajo el nombre de Hotel Estrella Azul, S. A. (por discrecionalidad de la información se cambió el nombre real de la empresa). El establecimiento se encuentra ubicado en la Zona 01 de la Ciudad de Guatemala (Centro Histórico), está clasificado por el INGUAT como Categoría tres estrellas, posee cincuenta y dos habitaciones con baño privado, closet, televisión con servicio de cable y decoraciones típicas. Ofrece a sus huéspedes los servicios de transporte del aeropuerto al hotel y viceversa, lavandería, cajillas de seguridad, comunicaciones por teléfono, fax y E-mail. Cuenta con un restaurante con capacidad para cien personas y ofrece a la carta una variedad de platos nacionales e internacionales, su horario de servicio es de seis de la mañana a nueve de la noche. Posee un Centro de Negocios con capacidad para ciento veinticinco personas, el cual cuenta con equipo audiovisual y sistema de sonido, adicionalmente cuenta con un parqueo con capacidad para cincuenta vehículos.

Luego se debe verificar la existencia de un plan estratégico para la empresa, el cual consiste en lo siguiente:

MISIÓN / VISIÓN

Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos:

El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?,

El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

Visión: Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo.

Debemos definir cuáles son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica.

Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito.

Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:

- Imagen Profesional.
- Calidad del Servicio.
- Servicio Personalizado.

- Abastecimiento oportuno.
- Tener personal de calidad, etc.

Estos no deben ser confundidos con las variables ambientales, entre éstos hay una jerarquía y las variables ambientales son integrantes de un conjunto que son los factores, ejemplo:

Si decimos que “Tener personal de calidad” es un factor crítico de éxito, sus variables ambientales serían: el mercado, nuestro proceso de selección de personal, nuestra capacidad de entrenamiento, la oportunidad de carrera, ambiente agradable, beneficios, etc.

VARIABLES AMBIENTALES

Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias.

Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual.

Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa.

A. VACI (Variables Ambientales Críticas Internas)

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de éstas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas.

- a. Debilidad:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas.
- b. Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseadas.

B. VACE (Variables Ambientales Críticas Externas)

Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del Estado, la comunidad, los

gremios, es decir a aquello denominado “El frente externo”, producto de éste análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas.

- a. **Amenaza:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja.
- b. **Oportunidad:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja.

DIAGNÓSTICO

Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.

En este diagnóstico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

Con la información resultado de las etapas precedentes, el paso siguiente consiste en el análisis del mercado, intentando detectar la posición estratégica de la empresa frente a la competencia. Por lo que debe considerarse varios escenarios.

ESCENARIOS

Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro. Existen dos alternativas:

- a. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un “futuro deseado”.
- b. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir “Plantear Objetivos en un futuro supuesto”.

El diagnóstico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predicen la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

LA ESTRATEGIA

A esta altura ya se tiene una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, éstas directrices estratégicas y operativas nos llevarán a la formulación de planes específicos.

- **Directrices Estratégicas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito.
- **Directrices operativas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.

Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas.

OBJETIVOS

Tras la realización del diagnóstico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años.

Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS

Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

- a.** Beneficio,
- b.** Crecimiento,
- c.** Seguridad y
- d.** Liquidación de la empresa.

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS POSIBLES

Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:

- a.** Expansión,
- b.** Estabilización o consolidación,
- c.** Retroceso parcial y
- d.** Retroceso total.

Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo “cuales de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizarán como fuerza principal de impulsión”, así como por ejemplo:

- Costos más bajos,
- Recursos financieros superiores,
- Amplia y organizada red de distribución,
- Mejor imagen de productos, etc.

Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar:

a. Movimiento estratégico en el ámbito producto mercado

Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores.

b. Movimiento estratégico en el entorno en el que está la empresa

Son las diferentes acciones que la empresa por si sola (en el caso de grandes multinacionales) o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico, artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales:

- La situación y evolución económica,
- La situación y evolución político-legal,
- La situación y evolución socio-cultural,
- La situación y evolución del desarrollo tecnológico y
- Movimiento estratégico en la propia empresa.

Estos movimientos implican la toma de decisiones sobre la dimensión de la empresa, que puede implicar:

- Seguir con la misma dimensión,
- Incrementar la dimensión y
- Reducir la dimensión.

Cualquier movimiento que se realice sobre la propia empresa, implica modificaciones en alguno de los siguientes apartados:

- Nombre y propiedad de la empresa,
- Estructura financiera,
- Ubicación de la empresa,
- Edificios, instalaciones y mobiliario,
- Estructura organizativa,

- Equipo Directivo,
- Estilos y filosofía de gestión,
- Recurso, capacidades, operatividad:
 - ✓ Comercial
 - ✓ Oficina técnica
 - ✓ Aprovisionamiento
 - ✓ Producción
 - ✓ Logística
 - ✓ Administración
 - ✓ Finanzas
 - ✓ Etc.

c. Movimientos estratégicos con otras empresas

Estos movimientos comportan la posibilidad de uniones, integraciones, pactos temporales, fusiones, adquisiciones, etc., con otras empresas, lo cual estará en función de las disponibilidades de entrada.

En principio, estos movimientos se pueden clasificar en:

1. Integración vertical
 - ⇒ Integración vertical ascendente: cuando se realiza con los proveedores.
 - ⇒ Integración vertical descendente: cuando se realiza con algún cliente directo.
2. Integración horizontal
 - ⇒ Se produce entre empresas de la misma industria o sector.
3. Conglomerado
 - ⇒ Se produce entre empresas pertenecientes a diferentes industrias o sectores.

ELECCION DE LA ESTRATEGIA FUTURA

Entre las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se elegirá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicará.

La elección de la estrategia se aplicará en función de:

- Los gastos de implementación previstos,
- Los resultados que se espera conseguir,
- El nivel de riesgo que conlleva su aplicación y
- Las probabilidades de éxito estimadas.

LA ELECCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa. Estos deben trazarse a:

- Corto Plazo,
- Medio Plazo y
- Largo Plazo.

Y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos:

a. Cuantitativos

- Participación de mercado,
- Ventas,
- Márgenes, beneficios,
- Rentabilidad de las inversiones,
- Etc.

b. Cualitativos

- ◆ Ambiente laboral,

- ◆ Imagen de empresa,
- ◆ Tecnología propia,
- ◆ Etc.

TÁCTICAS

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa. Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costes, tecnología, etc. y a la vez que mayor detalle en las especificaciones.

Cada departamento en función de la empresa deberá de realizar su propio plan operativo. La punta de lanza o plan clave será el plan de Marketing que condicionará el resto de planes de la empresa. Cada plan operativo deberá constar de:

- Objetivos departamentales o funcionales,
- Acciones a realizar por el departamento o función,
- Programación y coordinación de dichas funciones entre sí,
- Presupuestos departamentales o funcional y
- Establecimiento de controles departamentales o funcionales.

PROGRAMACIÓN Y COORDINACIÓN DE ACCIONES

Se constituyen para cumplir con las directrices estratégicas y operativas. Fijan claramente acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan (normalmente vinculados a alguna directriz), responsables, recursos necesarios y asignados, plazos y resultados o productos esperados.

Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones previstas en el plan de marketing, coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros departamentos, lo que dará lugar a la

programación y coordinación general de la empresa. Para ésta programación es aconsejable el uso de gráficos como Pert o Gant.

ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

Es el elemento complementario, no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes. El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre el negocio y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices socializadas.

Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio sistema de control, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.

Los controles departamentales darán lugar al carnet de gerencia o control general de la empresa, que residirá en manos de la gerencia.

PLAN DE CONTINGENCIAS

Son alternativas a los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas. No necesariamente la competencia, los clientes y aún nuestra propia organización reaccionan de la manera esperada.

Para finalizar es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen. Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad.

No obstante cualquier cambio que se introduzca en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario deberá continuarse en la ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente.

El gerente general, después de evaluar que los controles internos con los que actualmente se contaba en la empresa no eran suficientes para la toma adecuada y oportuna de decisiones; que únicamente contaba con la información financiera que se le proporcionaba y que se confiaba en ella sin tener medios de evaluación; presentó al Consejo Administrativo, para su discusión, un informe en el que resaltaba la necesidad de contar con un sistema integrado de presupuestos como herramienta de control. Dicho informe era respaldado por investigaciones y justificaciones efectuadas por el gerente administrativo financiero.

Después de analizar el informe, el Consejo Administrativo, aprobó que se iniciara con la implementación del Sistema Integrado de Presupuesto. Las actividades de implementación se iniciaron en el año 2004, de tal manera que se pudiera implementar el sistema en el año 2005.

Para dar inicio con la implementación, el gerente general sostuvo una reunión con el gerente administrativo financiero, el gerente de operaciones y el gerente de mercadeo. Inicialmente les dio a conocer la decisión de implementar un sistema presupuestario indicándoles el trabajo realizado a la fecha. En esa oportunidad se conformó el Comité de presupuestos integrado por las personas citadas.

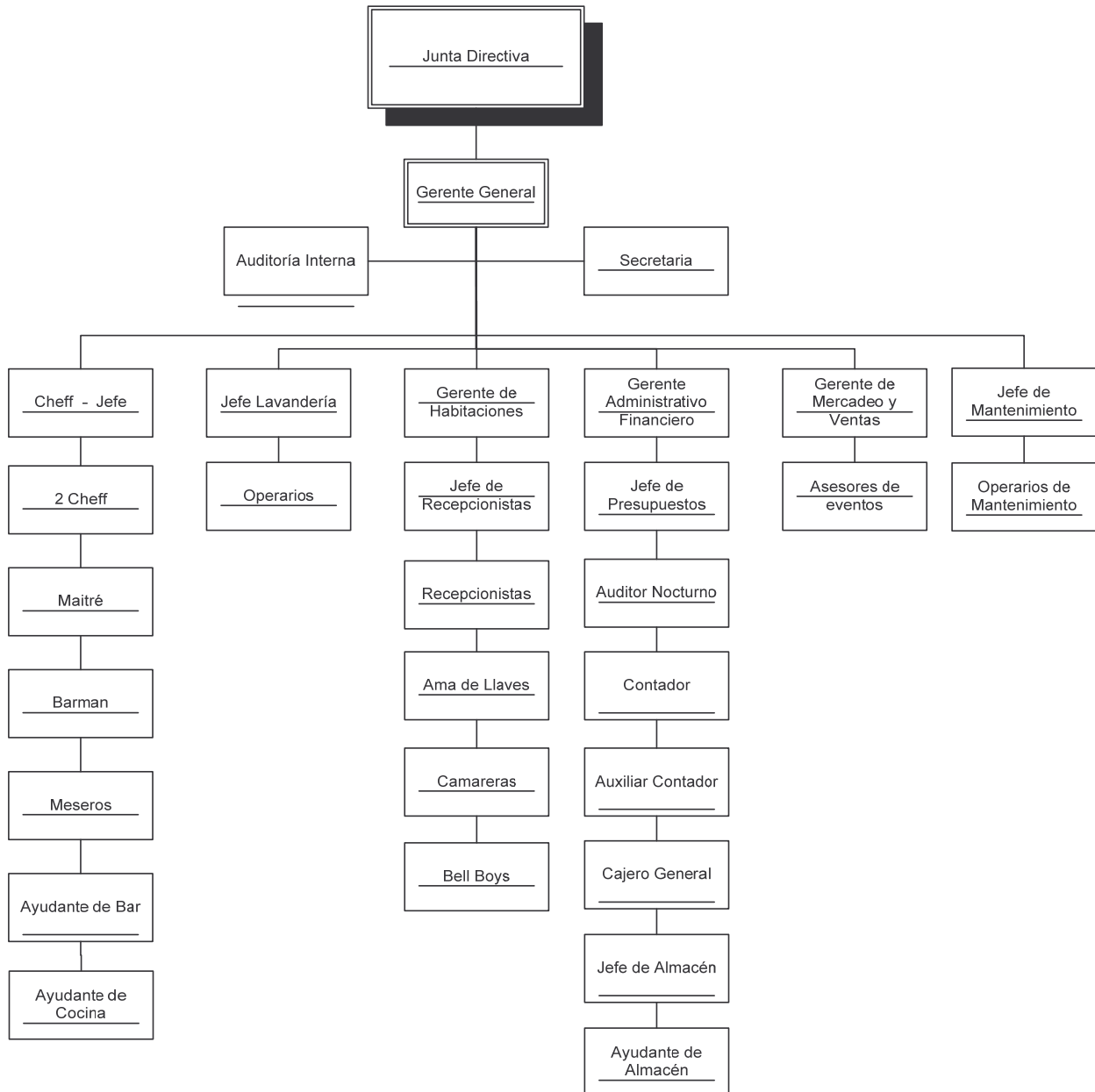
Para garantizar la implementación exitosa del sistema presupuestario, la gerencia de la empresa decidió contratar a un profesional experto para que ocupara la dirección de presupuestos.

El director de presupuestos, inicialmente, evaluó la estructura organizacional y el sistema de contabilidad existente para preparar la implementación del control presupuestario. Posteriormente elaboró la programación de las actividades a realizar, indicando las fechas para su realización.

El gerente administrativo financiero con su equipo de trabajo, actualizó el organigrama de la empresa, elaboró un manual organizacional y revisó los clasificadores contables,

preparando un manual contable que incluye el catálogo de cuentas. El organigrama, se presenta a continuación:

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A. ORGANIGRAMA



El director de presupuestos alternamente preparó un manual de planificación, de manera coordinada con el manual de contabilidad.

Dichos manuales después de corregirse, fueron aprobados por el Consejo Administrativo y distribuidos a los diferentes niveles de la empresa como procedimientos estándares a seguir.

En el manual se describe las responsabilidades y competencias de cada funcionario encargado de área, en la elaboración y aplicación del presupuesto.

Posteriormente se elaboraron programas de educación presupuestaria para las diferentes áreas del proyecto, para que todos estuvieran en la disposición y preparados para las tareas que se les asignen en la implementación y funcionamiento del sistema presupuestario.

Simultáneamente el gerente administrativo financiero presentó un informe indicando, que dentro de las principales fortalezas de la empresa están la capacidad del personal administrativo y de supervisión, el grado de solvencia económica de la empresa y la solidez de la misma; y dentro de las principales debilidades la rotación del personal, la falta de control interno eficaz, principalmente en las áreas de servicio operativas (habitaciones; alimentos y bebidas; y lavandería).

Según el informe del Gerente Administrativo Financiero, las proyecciones económicas para el año 2005 (factores externos), como sigue:

- a) El tipo de cambio se estima en Q. 7.60 por US \$ 1.00, según el Banco de Guatemala (BANGUAT)
- b) La tasa de inflación en 7.34% según el BANGUAT.
- c) Según la publicación del Barómetro OMT del Turismo Mundial, se estima un crecimiento del sector turismo en un 4%, con relación al del año anterior.
- d) Según el BANGUAT, el crecimiento de la actividad económica se estima en 2.7%, sobre la base del año 2004.
- e) Las tarifas por noche autorizadas por el INGUAT para el hotel son: habitación sencilla US\$ 54.00, habitación doble US \$ 61.00 y habitación triple US \$ 68.00.

Del total de habitaciones, veintisiete son sencillas, quince dobles y diez triples. A las habitaciones dobles se les puede adicionar 1 cama, considerándose el ingreso por este concepto como marginal.

Sobre las tarifas autorizadas, debe cobrarse a los huéspedes el 10% Impuesto de Turismo y el 12% de impuesto al Valor Agregado (IVA).

Para efectos presupuestarios se determinó el promedio de la tarifa por noche así:

Tarifas autorizadas	Habitaciones	Total
\$ 54.00	27	\$ 1,458.00
\$ 61.00	15	\$ 915.00
\$ 68.00	10	\$ 680.00
Total	52	\$ 3,053.00
\$ 3,053.00/52 habitaciones = \$ 59.00.		

Adicional al trabajo que realizaban el director de presupuestos y el gerente administrativo financiero, el Auditor Interno presentó las siguientes estadísticas de los servicios prestados, en los años 2002, 2003 y 2004, tomando como base la información contable de la empresa, asimismo según el nivel de ocupación del hotel, dividió el año en ciclos (temporadas), así:

No.	Ciclo del año	días	Temporada
1	01 de enero al 12 de febrero	43	Alta
2	13 de febrero al 28 de febrero	16	Mediana
3	01 de marzo al 07 de abril	38	Baja
4	08 de abril al 16 de abril	9	Alta
5	17 de abril al 26 mayo	40	Baja
6	27 de mayo al 14 julio	49	Alta
7	15 de julio al 10 de noviembre	119	Baja
8	11 de noviembre al 31 de diciembre	51	Alta
	Total	365	

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME ESTADÍSTICO DE OCUPACIÓN DE DIVISIÓN HABITACIONES POR TEMPORADA
En unidades

No.	Ciclo del año	días	Tempo- rada	Máximo oferta hab. diarias	año 2002			año 2003			año 2004		
					% Ocup.	Hab.	Ocupación por temporada	% Ocup	Hab.	Ocupación por temporada	% Ocup	Hab.	Ocupación por temporada
1	01/01 al 12/02	43	A	52	89	46	1,978	91	47	2,021	92	48	2,064
2	13/02 al 28/02	16	M	52	67	35	560	75	39	624	74	38	608
3	01/03 al 07/04	38	B	52	45	23	874	40	21	798	38	20	760
4	08/04 al 16/04	9	A	52	89	46	414	87	45	405	49	25	225
5	17/04 al 26/05	40	B	52	37	19	760	37	19	760	35	18	720
6	27/05 al 14/07	49	A	52	80	42	2,058	85	44	2,156	83	43	2,107
7	15/07 al 10/11	119	B	52	49	25	2,975	34	18	2,142	*-	*-	*-
8	11/11 al 31/12	51	A	52	95	49	2,499	89	46	2,346	*-	*-	*-
Total		365					12,118			11,252			6,484

* No se conocían datos al momento de la elaboración del informe.

El hotel ha adoptado el Plan Europeo, por lo que para los huéspedes es opcional el utilizar los servicios del restaurante del hotel.

F) _____
Auditor Interno

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME ESTADÍSTICO DE SERVICIOS ATENDIDOS EN LA DIVISIÓN RESTAURANTE
En unidades

No.	Ciclo del año	Días	Temporada	No. Servicios atendidos					
				Año 2002		Año 2003		Año 2004	
				D	A/C	D	A/C	D	A/C
1	01/01 al 12/02	43	A	11,800	17,700	11,970	17,955	11,360	17,040
2	13/02 al 28/02	16	M	3,720	5,580	4,080	6,120	3,920	5,880
3	01/03 al 07/04	38	B	4,480	6,720	4,360	6,540	4,642	6,963
4	08/04 al 16/04	9	A	2,280	3,420	2,564	3,846	2,480	3,720
5	17/04 al 26/05	40	B	4,200	6,300	4,248	6,372	3,960	5,940
6	27/05 al 14/07	49	A	12,080	18,120	12,585	18,877	12,260	18,390
7	15/07 al 10/11	119	B	11,960	17,940	11,520	17,279	*-	*-
8	11/11 al 31/12	51	A	13,080	19,620	13,360	20,040	*-	*-
Total		365		63,600	95,400	64,687	97,029	38,622	57,933

A = Alta

M = Mediana

B = Baja

D= Desayuno

A/C= Almuerzo /Cena

*No se conocían los datos al momento de elaboración el informe.

F) _____

Auditor Interno

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.**INFORME PRECIOS DE VENTA VIGENTES AL AÑO 2004**

Desayunos		Almuerzos / cenas	
Menú 01	Q32	Menú 01, 07 y 10	Q55
Menú 02	Q31	Menú 02 y 04	Q65
Menú 03	Q33	Menú 03 y 05	Q63
Menú 04	Q50	Menú 06	Q60
Menú 05 y 06	Q30	Menú 08	Q53
		Menú 09	Q72
		Menú 11	Q67
		Menú 12	Q52
Precios Promedio			
	Q35		Q61

La administración estima que para el año 2005 aplicará un incremento del 10%.

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME ESTADÍSTICO DE LOS SERVICIOS ATENDIDOS EN LA DIVISIÓN LAVANDERÍA
En unidades

No.	Ciclo del año	Días	Temporada	Año 2002			Año 2003			Año 2004		
				Ocup. Hab.	Serv. Prest.	Prendas promedio por huésped	Ocup. Hab.	Serv. Prest.	Prendas promedio por huésped	Ocup. Hab.	Serv. Prest.	Prendas promedio por huésped
					30%	2		31%	2		29%	3
1	01/01 al 12/02	43	A	1,978	593	1,186	2,021	627	1,254	2,064	599	1,797
2	13/02 al 28/02	16	M	560	168	336	624	193	386	608	176	528
3	01/03 al 07/04	38	B	874	262	524	798	247	494	760	220	660
4	08/04 al 16/04	9	A	414	124	248	405	126	252	225	65	195
5	17/04 al 26/05	40	B	760	228	456	760	236	472	720	209	627
6	27/05 al 14/07	49	A	2,058	617	1,234	2,156	668	1,336	2,107	611	1,833
7	15/07 al 10/11	119	B	2,975	893	1,786	2,142	664	1,328	*-	*-	*-
8	11/11 al 31/12	51	A	2,499	750	1,500	2,346	727	1,454	*-	*-	*-
Total		365		12,118	3,635	7,270	11,252	3,488	6,976	11,252	1,880	5640

A = Alta

M = Mediana

B = Baja

* No se conocían los datos al momento del informe.

El precio del servicio para el año 2005, se estima en Q.100 por pieza.

F) _____

Auditor Interno

El Auditor Interno incluyó en el informe las nóminas vigentes por departamento, para el año 2004, las cuales se presentan a continuación:

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE PAGO MENSUAL DE PLANILLA PARA LA DIVISIÓN
HABITACIONES
Cantidades en Quetzales

A	B	C	D	E	= B X D	= B X E
Cargo	Cant.	días	Salario Base	Bonificación de Ley	Total Salario Base	Total Bonificación de Ley
Gerente de habitaciones	1	30	Q10,000	Q250	Q10,000	Q250
Jefe de Recepcionistas	1	30	Q4,500	Q250	Q4,500	Q250
Recepcionistas	2	30	Q2,500	Q250	Q5,000	Q500
Ama de llaves	3	30	Q1,600	Q250	Q4,800	Q750
Camareras	5	30	Q1,500	Q250	Q7,500	Q1,250
Bell boys	3	30	Q1,500	Q250	Q4,500	Q750
Total Personal presupuestado	15				Q36,,300	Q3,750

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE PAGO MENSUAL DE PLANILLA PARA LA DIVISIÓN
RESTAURANTE
Cantidades en Quetzales

A	B	C	D	E	= B X D	= B X E
Cargo	Cant.	días	Salario Base	Bonificación de Ley	Total Salario Base	Total Bonificación de Ley
Cheff – Jefe	1	30	Q10,000	Q250	Q10,000	Q250
2o. Cheff	1	30	Q4,500	Q250	Q4,500	Q250
Ayudante de Cocina	3	30	Q1,500	Q250	Q4,500	Q750
Maitre	1	30	Q10,000	Q250	Q10,000	Q250
Meseros	4	30	Q2,000	Q250	Q8,000	Q1,000
Barman	1	30	Q5,000	Q250	Q5,000	Q250
Ayudante bar	1	30	Q3,000	Q250	Q3,000	Q250
Total Personal presupuestado	12				Q45,000	Q3,000

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE PAGO MENSUAL DE PLANILLA PARA EL DIVISIÓN
LAVANDERÍA
Cantidades en Quetzales

A	B	C	D	E	= B X D	= B X E
Cargo	Cant.	días	Salario Base	Bonificación de Ley	Total Salario Base	Total Bonificación de Ley
Jefe de Operarias	1	30	Q4,500	Q250	Q4,500	Q250
Operarias	2	30	Q1,500	Q250	Q3,000	Q500
Total Personal presupuestado	3				Q7,500	Q750

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE PAGO MENSUAL DE PLANILLA PARA EL DEPARTAMENTO
DE ADMINISTRACIÓN
Cantidades en Quetzales

A	B	C	D	E	= B X D	= B X E
Cargo	Cant.	Días	Sueldo Base	Bonificación de Ley	Total Sueldo Base	Total Bonificación de Ley
Gerente General	1	30	Q22,000	Q250	Q22,000	Q250
Gerente de Administrativo Financiero	1	30	Q15,000	Q250	Q15,000	Q250
Gerente de Mercadeo y Ventas	1	30	Q11,000	Q250	Q11,000	Q250
Jefe de Presupuestos	1	30	Q10,000	Q250	Q10,000	Q250
Contador	1	30	Q10,000	Q250	Q10,000	Q250
Auditor Nocturno	1	30	Q3,500	Q250	Q3,500	Q250
Auditor Interno	1	30	Q10,000	Q250	Q10,000	Q250
Asesores de eventos	2	30	Q5,000	Q250	Q10,000	Q500
Secretarias	2	30	Q3,500	Q250	Q7,000	Q500
Auxiliar Contador	2	30	Q4,000	Q250	Q8,000	Q500
Jefe de Almacén	1	30	Q5,000	Q250	Q5,000	Q250
Jefe de Mantenimiento	1	30	Q5,000	Q250	Q5,000	Q250
Cajero General	1	30	Q5,000	Q250	Q5,000	Q250
Ayudante de Almacén	3	30	Q1,750	Q250	Q5,250	Q750
Operarios de Mantenimiento	4	30	Q2,000	Q250	Q8,000	Q1,000
Total Personal presupuestado	23				Q134,750	Q5,750

El informe también incluye las estadísticas de costos, de los cuales estima un incremento del 5%:

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE COSTOS DIVISIÓN HABITACIONES
Cantidades en Quetzales

Cuenta	año 2002	año 2003	año 2004
Artículos para habitaciones	Q335,286	Q315,666	Q316,956
Aire acondicionado	Q49,234	Q35,269	Q55,563
Energía eléctrica	Q251,465	Q265,572	Q219,568
Agua potable	Q167,643	Q177,048	Q189,193
Mat. químicos y de limpieza	Q419,108	Q398,765	Q389,756
Mant. de instalaciones	Q24,623	Q26,004	Q27,788
Mantenimiento de equipo	Q6,159	Q6,504	Q6,950
Televisión por cable	Q24,623	Q26,004	Q27,788
Telefonía	Q167,643	Q177,048	Q15,648
Uniformes para empleados	Q52,836	Q55,800	Q45,675
Impuesto Único S/Inmuebles	Q179,903	Q179,903	Q179,903
Deprec. Edificios	Q300,647	Q300,647	Q300,647
Deprec. Mob. y Equipo	Q213,075	Q213,075	Q213,075
Deprec. Eq. de Cómputo	Q35,508	Q35,508	Q35,508
Deprec. Vehículos	Q509,611	Q509,611	Q509,611
Total	Q2,737,364	Q2,722,424	Q2,533,629

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE COSTOS DIVISIÓN RESTAURANTE
Cantidades en Quetzales

Cuentas	2002	2003	2004
Accesorios desechables	Q2,273	Q2,400	Q2,565
Gas Propano	Q22,725	Q24,000	Q25,646
Materiales químicos y de limpieza	Q1,420	Q1,500	Q1,603
Artículos para cocina y comedor	Q852	Q900	Q962
Mantenimiento de instalaciones	Q8,522	Q9,000	Q9,617
Mantenimiento de equipo	Q6,159	Q6,504	Q6,950
Aire acondicionado	Q49,234	Q51,996	Q55,563
Energía Eléctrica	Q11,363	Q12,000	Q12,823
Telefonía	Q34,088	Q36,000	Q38,470
Uniformes para empleados	Q39,201	Q41,400	Q44,240
Papelería	Q5,681	Q6,000	Q6,412
Impuesto Único sobre Inmuebles	Q119,932	Q126,660	Q135,349
Deprec. Edificios	Q200,431	Q211,675	Q226,196
Deprec. Mob. y Equipo	Q177,563	Q187,524	Q200,388
Deprec. Eq. de Cómputo	Q35,508	Q37,500	Q40,073
Deprec. Vehículos	Q424,676	Q448,500	Q479,267
Total	Q1,139,628	Q1,203,559	Q1,286,124

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE COSTOS DIVISIÓN LAVANDERÍA
Cantidades en Quetzales

Cuentas	año 2002	año 2003	año 2004
Materiales químicos y de limpieza	Q568	Q600	Q641
Energía Eléctrica	Q8,522	Q9,000	Q9,617
Mantenimiento de equipo	Q3,030	Q3,200	Q3,420
Telefonía	Q11,931	Q12,600	Q13,464
Uniformes para empleados	Q4,734	Q5,000	Q5,343
Papelería	Q5,681	Q6,000	Q6,412
Impuesto Único sobre Inmuebles	Q15,150	Q15,150	Q15,150
Deprec. Edificios	Q21,778	Q21,778	Q21,778
Deprec. Mob. y Equipo	Q16,570	Q16,570	Q16,570
Deprec. Eq. de Cómputo	Q21,399	Q21,399	Q21,399
Deprec. Vehículos	Q119,877	Q119,877	Q119,877
Total	Q229,240	Q231,174	Q233,671

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS
Cantidades en Quetzales

Gastos de Administración	2002	2003	2004
Energía eléctrica	Q17,044	Q18,000	Q19,235
Teléfonos	Q28,406	Q30,000	Q32,058
Mantenimiento instalaciones	Q17,044	Q18,000	Q19,235
Papelería	Q682	Q720	Q769
Suscripciones	Q59,972	Q63,336	Q67,681
Impuesto Único Sobre Inmuebles	Q100,218	Q105,840	Q113,101
Deprec. Edificios	Q71,027	Q75,012	Q80,158
Deprec. Mob. y Equipo	Q14,203	Q15,000	Q16,029
Deprec. Eq. de Cómputo	Q84,935	Q89,700	Q95,853
Deprec. Vehículos	Q81,432	Q86,000	Q91,900
Total	Q474,963	Q501,608	Q536,019

El Consejo administrativo se reunió con el comité de presupuestos, para discutir y redactar los objetivos generales, las metas específicas y estrategias para el año 2005, quedando como a continuación se detallan:

Objetivos Generales de la empresa:

- a) Participar en el desarrollo de la población, constituyendo una fuente de empleo, brindando estabilidad laboral, con retribuciones justas.
- b) Crear y mantener un ambiente de trabajo, que maximice el interés y la motivación de todos los empleados, a través del reconocimiento del logro de metas personales, proporcionándoles condiciones agradables de trabajo y retribuciones justas de acuerdo a su capacidad y responsabilidades.
- c) Lograr el crecimiento de la empresa a mediano plazo.
- d) Obtener tasas de retorno atractivas para los accionistas, que permitan recuperar la inversión a mediano plazo.
- e) Mejorar los controles de la empresa, disminuir los costos y optimizar los recursos.

Metas específicas para el año 2005:

- a) Incrementar los niveles de ocupación en el área de habitaciones en por lo menos un 5%, con relación a los resultados del año anterior.
- b) Para operar con una filosofía positiva y dinámica:
 - Invertir por lo menos Q.300,000.00 en equipo de cómputo y comunicaciones

Siguiendo los objetivos generales y metas específicas, la administración desarrolló las estrategias básicas para el ejercicio, como a continuación se detallan:

Estrategias Básicas de la empresa:

- a) Lograr estabilidad laboral del personal , a través de retribuciones justas:

- se pondrá en vigencia a partir del mes de enero 2005, una política de sueldos y salarios, reconociendo el esfuerzo por lograr un buen rendimiento y calidad en las labores realizadas, por lo que el Consejo Administrativo acordó que anualmente aplicarán incrementos salariales del 8%.
- b) Mejorar los servicios que se prestan
- Evaluar los procedimientos empleados en las áreas de servicio de habitaciones y alimentos y bebidas, implementando las acciones correctivas que sean necesarias, lo cual según la administración, incidirá en un incremento del 5% las ventas para el 2005.
- c) Capacitación del personal
- Se distribuirá el valor destinado para este concepto en forma alícuota a las áreas de administración; habitaciones; y alimentos y bebidas. Dichos recursos serán canalizados a través de los gerentes de cada área.
- c) Para mejorar el control interno de la empresa
- Crear un departamento de presupuestos, responsable de darle seguimiento al sistema presupuestario.
 - Implementar controles cruzados, especialmente en las áreas de habitaciones y alimentos y bebidas.
 - Evaluar los controles en las bodegas de materias primas.
 - Establecer controles en el pago de planillas

Posteriormente se procedió a la elaboración de los presupuestos para cada área de responsabilidad, tomando como base la información proporcionada por los responsables de área, por el Gerente Administrativo Financiero y el Jefe de Presupuestos; las estadísticas proporcionadas por el Auditor Interno; y los lineamientos fijados para la administración de la empresa en los objetivos generales, metas específicas y estrategias básicas para el año 2005.

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
EL BALANCE DE SITUACIÓN GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2004
Cantidades en Quetzales

ACTIVOS		
Activos no corrientes		84,596,500
Propiedades, Planta y Equipo		
Terrenos		49,200,500
Edificios	21,167,500	
Deprec. Acumulada	-8,417,500	12,750,000
Mobiliario y Equipo	3,750,500	
Deprec. Acumulada	-2,250,500	1,500,000
Equipo de Cómputo	450,000	
Deprec. Acumulada	-150,000	300,000
Vehículos	8,970,000	
Deprec. Acumulada	-3,124,000	5,846,000
Valores negociables		15,000,000
Activos Corrientes		876,357
Inventarios		150,000
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar		246,225
Caja y Bancos		480,132
Total Activo		85,472,857
Pasivo y Patrimonio (NETO)		
Capital y Reservas		66,175,667
Capital emitido		5,000,000
Reserva Legal Acumulada		949,063
Ganancias acumuladas periodos anteriores		48,337,839
Resultado del Periodo		11,888,765
Pasivo no corriente		7,633,380
Provisión para Indemnizaciones		7,633,380
Pasivo Corriente		11,663,810
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		270,000
ISR por Pagar		985,517
IVA por Pagar		147,780
IGSS por Pagar		39,060
IUSI por Pagar		158,328
Impuesto s/hospedaje por pagar		63,125
Dividendos por pagar		10,000,000
Total pasivo y patrimonio neto		85,472,857

5.1 Presupuesto de Ventas

5.1.1 Pronóstico de Ventas

5.1.1.1 Pronóstico de ventas División Habitaciones

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades expresadas en unidades

Ciclo (temporada)*		01	02	03	04	05	06	07	08	TOTAL
		01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
Ocupación de habitaciones (datos reales)*										
año 2002		1,978	560	874	414	760	2,058	2,975	2,499	12,118
año 2003		2,021	624	798	405	760	2,156	2,142	2,346	11,252
año 2004		2,064	608	760	225	720	2,107			6,484
		6,063	1,792	2,432	1,044	2,240	6,321	5,117	4,845	29,854
Base de presupuesto año 2005 (promedio periodos anteriores)		2,021	597	811	348	747	2,107	2,559	2,423	11,613
(+/-) Factores de Crecimiento										
Tendencia dinámica del mercado										
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	55	16	22	9	20	57	69	65	313
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	81	24	32	14	30	84	102	97	464
(+/-) Efecto de las fuerzas económicas generales										
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	(148)	(44)	(60)	(26)	(55)	(155)	(188)	(178)	(854)
(+/-) Influencia de la administración										
Promover el hotel, para cumplir con meta específica	5.00%	101	30	41	17	37	105	128	121	580
Ventas estimadas para el periodo 2005		2,110	623	846	362	779	2,198	2,670	2,528	12,116
Días de la temporada*		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Ocupación diaria proyectada		49	39	22	40	19	45	22	50	

* Datos según el informe estadístico elaborado por el Auditor Interno.

Cálculos para determinar el promedio de ventas base para presupuestar el año 2005.

Expresado en unidades

Ocupación de habitaciones (datos reales)	(01) del 01/01 al 12/02	
año 2002	1,978	
año 2003	2,021	
año 2004	2,064	/3
	6,063	
Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		2,021

Cálculos para determinar los factores de crecimiento

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		2,021	
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	2021 * 2.70 % =	55
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	2021 * 4.00 % =	81

Cálculos para determinar el Efecto de las fuerzas económicas generales

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		2,021	
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	2021 * 7.34 % =	148

Este dato se coloca restando la proyección porque su efecto es negativo.

Cálculos para determinar Influencia de la administración

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		2,021	
Promover el hotel, para cumplir con meta específica	5.00%	2021 * 5.00 % =	101

Cálculos para determinar Ocupación diaria proyectada

Ventas estimadas para el periodo 2005		2,110
Días de la temporada	43	2110 / 43 =
Ocupación diaria proyectada		49

5.1.1.2 Pronóstico de Ventas División Restaurante

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
DESAYUNOS
AÑO 2005
Cantidades expresadas en unidades

		01 01/01 al 12/02	02 13/02 al 28/02	03 01/03 al 07/04	04 08/04 al 16/04	05 17/04 al 26/05	06 27/05 al 14/07	07 15/07 al 10/11	08 11/11 al 31/12	TOTAL
Ciclo (temporada)*										
Servicios atendidos en restaurante (datos reales)*										
año 2002		11,800	3,720	4,480	2,280	4,200	12,080	11,960	13,080	63,600
año 2003		11,970	4,080	4,360	2,564	4,248	12,585	11,520	13,360	64,687
año 2004		11,360	3,920	4,642	2,480	3,960	12,260			38,622
		35,130	11,720	13,482	7,324	12,408	36,925	23,480	26,440	166,909
Base de presupuesto año 2005(promedio periodos anteriores)		11,710	3,907	4,494	2,441	4,136	12,308	11,740	13,220	63,956
(+/-) Factores de crecimiento										
Tendencia dinámica del mercado										
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	316	105	121	66	112	332	317	357	1,726
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	468	156	180	98	165	492	470	529	2,558
(+/-) Efecto de las fuerzas económicas generales										
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	(860)	(287)	(330)	(179)	(304)	(903)	(862)	(970)	(4,695)
(+/-) Influencia de la administración										
Promover el restaurante, para cumplir con meta específica	5.00%	586	195	225	122	207	615	587	661	3,198
Ventas estimadas para el periodo 2005		11,634	3,881	4,465	2,426	4,109	12,229	11,665	13,136	63,545
Días de la temporada*		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Servicios prestados diarios proyectados		271	243	118	270	103	250	98	258	174

* Datos según el informe estadístico elaborado por el Auditor Interno.

Cálculos para determinar promedio de ventas base para el año 2005

Expresado en unidades

Venta de desayunos (datos reales)	(01) del 01/01 al 12/02	
año 2002	11,800	
año 2003	11,970	
año 2004	11,360	/3
	35,130	
Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		11,710

Cálculos para determinar los factores de crecimiento

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		11,710	
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	$11,710 * 2.70 \% =$	<i>316</i>
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	$11,710 * 4.00 \% =$	<i>468</i>

Cálculos para determinar el Efecto de las fuerzas económicas generales

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		11,710	
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	$11,710 * 7.34 \% =$	<i>860</i>

Este dato se coloca restando la proyección porque su efecto es negativo.

Cálculos para determinar Influencia de la administración

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		17,110	
Promover el hotel, para cumplir con meta específica	5.00%	$17,110 * 5.00 \% =$	<i>586</i>

Cálculos para determinar Ventas diarias proyectadas

Ventas estimadas para el periodo 2005		11,634
Días de la temporada	43	$11,634 / 43 =$
Ocupación diaria proyectada		271

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
ALMUERZOS / CENAS
AÑO 2005
Cantidades expresadas en unidades

		01 01/01 al 12/02	02 13/02 al 28/02	03 01/03 al 07/04	04 08/04 al 16/04	05 17/04 al 26/05	06 27/05 al 14/07	07 15/07 al 10/11	08 11/11 al 31/12	TOTAL
Ciclo (temporada)*										
Servicios atendidos en restaurante (datos reales)*										
año 2002		17,700	5,580	6,720	3,420	6,300	18,120	17,940	19,620	95,400
año 2003		17,955	6,120	6,540	3,846	6,372	18,877	17,279	20,040	97,029
año 2004		17,040	5,880	6,963	3,720	5,940	18,390			57,933
		52,695	17,580	20,223	10,986	18,612	55,387	35,219	39,660	250,362
Base de presupuesto año 2005(promedio periodos anteriores)		17,565	5,860	6,741	3,662	6,204	18,462	17,610	19,830	95,934
(+/-) Factores de crecimiento										
Tendencia dinámica del mercado										
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	474	158	182	99	168	498	475	535	2,589
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	703	234	270	146	248	738	704	793	3,836
(+/-) Efecto de las fuerzas económicas generales										
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	(1,289)	(430)	(495)	(269)	(455)	(1,355)	(1,293)	(1,456)	(7,042)
(+/-) Influencia de la administración										
Promover el restaurante, para cumplir con meta específica	5.00%	878	293	337	183	310	923	881	992	4,797
Ventas estimadas para el periodo 2005		18,331	6,115	7,035	3,821	6,475	19,266	18,377	20,694	100,114
Días de la temporada*		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Servicios prestados diarios proyectados		426	382	185	425	162	393	154	406	

* Datos según el informe estadístico elaborado por el Auditor Interno.

Cálculos para determinar promedio de ventas base para el año 2005

Expresado en unidades

Venta de almuerzos / cenas (datos reales)	(01) del 01/01 al 12/02	
año 2002	17,700	
año 2003	17,955	
año 2004	17,040	/3
	52,695	
Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		17,565

Cálculos para determinar los factores de crecimiento

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		17,565	
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	$17,565 * 2.70 \% =$	<i>474</i>
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	$17,565 * 4.00 \% =$	<i>703</i>

Cálculos para determinar el Efecto de las fuerzas económicas generales

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		17,565	
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	$17,565 * 7.34 \% =$	<i>1,289</i>

Este dato se coloca restando la proyección porque su efecto es negativo.

Cálculos para determinar Influencia de la administración

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		17,565	
Promover el hotel, para cumplir con meta específica	5.00%	$17,565 * 5.00 \% =$	<i>878</i>

Cálculos para determinar Ventas diarias proyectadas

Ventas estimadas para el periodo 2005		18,331
Días de la temporada	43	$18,331 / 43 =$
Ocupación diaria proyectada		426

5.1.1.3 Pronóstico de Ventas División Lavandería

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades expresadas en unidades

		01 01/01 al 12/02	02 13/02 al 28/02	03 01/03 al 07/04	04 08/04 al 16/04	05 17/04 al 26/05	06 27/05 al 14/07	07 15/07 al 10/11	08 11/11 al 31/12	TOTAL
Ciclo (temporada)*										
Servicios atendidos en Lavandería (datos reales)*										
año 2002		1,186	336	524	248	456	1,234	1,786	1,500	7,270
año 2003		1,254	386	494	252	472	1,336	1,328	1,454	6,976
año 2004		1,797	528	660	195	627	1,833			5,640
		4,237	1,250	1,678	695	1,555	4,403	3,114	2,954	19,886
Base de presupuesto año 2005(promedio periodos anteriores)		1,412	417	559	232	518	1,468	1,557	1,477	7,640
(+/-) Factores de Crecimiento										
Tendencia dinámica del mercado										
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	38	11	15	6	14	40	42	40	206
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	56	17	22	9	21	59	62	59	305
(+/-) Efecto de las fuerzas económicas generales										
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	(104)	(31)	(41)	(17)	(38)	(108)	(114)	(108)	(561)
(+/-) Influencia de la administración										
Promover el hotel, para cumplir con meta específica	5.00%	71	21	28	12	26	73	78	74	383
Ventas estimadas para el periodo 2005		1,473	435	583	242	541	1,532	1,625	1,542	7,973
Días de la temporada*		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Servicios prestados diarios proyectados		34	27	15	27	14	31	14	30	

* Datos según el informe estadístico elaborado por el Auditor Interno.

Cálculos para determinar promedio de ventas base para el año 2005

Expresado en unidades

Servicios atendidos (datos reales)	(01) del 01/01 al 12/02	
año 2002	1,186	
año 2003	1,254	
año 2004	1,797	/3
	4,237	
Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		1,412

Cálculos para determinar los factores de crecimiento

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		1,412	
Estimación de Crecimiento de la actividad económica	2.70%	1,412 * 2.70 % =	38
Estimación de crecimiento del sector turismo	4.00%	1,412 * 4.00 % =	56

Cálculos para determinar el Efecto de las fuerzas económicas generales

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		1,412	
Efecto de inflación (tasa)	7.34%	1,412 * 7.34 % =	104

Este dato se coloca restando la proyección porque su efecto es negativo.

Cálculos para determinar Influencia de la administración

Base de presupuesto para el año 2005 (Promedio de ventas de los periodos)		1,412	
Promover el hotel, para cumplir con meta específica	5.00%	1.412 * 5.00 % =	71

Cálculos para determinar Ventas diarias proyectadas

Ventas estimadas para el periodo 2005		1,473
Días de la temporada	43	1,473 / 43 =
Ocupación diaria proyectada		34

5.1.2 Presupuesto de Ventas

5.1.2.1 Presupuesto de Ventas División Habitaciones

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A. AÑO 2005

Ciclo		1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
		01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
Ventas estimadas		2,110	623	846	362	779	2,198	2,670	2,528	12,116
Días		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Ocupación diaria		49	39	22	40	19	45	22	50	
Tarifa Promedio	\$59									
Ventas en US \$		\$124,490	\$36,757	\$49,914	\$21,358	\$45,961	\$129,682	\$157,530	\$149,152	\$714,844
Tipo de cambio promedio	Q7.60									
Ventas en Quetzales		Q946,124	Q279,353	Q379,346	Q162,321	Q349,304	Q985,583	Q1,197,228	Q1,133,555	Q5,432,814
Impuesto de hospedaje	10%	Q94,612	Q27,935	Q37,935	Q16,232	Q34,930	Q98,558	Q119,723	Q113,356	Q543,281
IVA	12%	Q113,535	Q33,522	Q45,522	Q19,479	Q41,916	Q118,270	Q143,667	Q136,027	Q651,938
Total Ventas más impuestos		Q1,154,271	Q340,810	Q462,803	Q198,032	Q426,150	Q1,202,411	Q1,460,618	Q1,382,938	Q6,628,033

Cálculo de ventas e impuestos

Ventas en US \$	\$59	$2,110 * US 59 = US \$124,490$
Tipo de cambio promedio	Q7.60	
Ventas en Quetzales		$\$124,490 * Q7.60 = Q946,124$
Impuesto de hospedaje	10%	$Q946,124 * 10\% = Q94,612$
IVA	12%	$Q946,124 * 12\% = Q113,535$

5.1.2.2 Presupuesto de Ventas División Restaurante

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005

Ciclo(Temporada)		1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
		01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
Ventas estimadas										
Desayunos		12,220	4,076	4,690	2,548	4,316	12,844	12,252	13,797	66,743
Almuerzos/Cenas		18,331	6,115	7,035	3,821	6,475	19,266	18,377	20,694	100,114
Precio Promedio										
Desayunos	Q39	Q476,580	Q158,964	Q182,910	Q99,372	Q168,324	Q500,916	Q477,828	Q538,083	Q2,602,977
Almuerzos/Cenas	Q67	Q1,228,177	Q409,705	Q471,345	Q256,007	Q433,825	Q1,290,822	Q1,231,259	Q1,386,498	Q6,707,638
Total ventas		Q1,704,757	Q568,669	Q654,255	Q355,379	Q602,149	Q1,791,738	Q1,709,087	Q1,924,581	Q9,310,615
Total Servicio	10%	Q170,476	Q56,867	Q65,426	Q35,538	Q60,215	Q179,174	Q170,909	Q192,458	Q931,063
IVA	12%	Q204,571	Q68,240	Q78,511	Q42,645	Q72,258	Q215,009	Q205,090	Q230,950	Q1,117,274
Total ventas más servicio e impuestos		Q2,079,804	Q693,776	Q798,192	Q433,562	Q734,622	Q2,185,921	Q2,085,086	Q2,347,989	Q11,358,952

Cálculo de Precio promedio que se aplicará para proyectar el año 2005.

Precios promedio vigentes para el año 2004.	Proyección de incremento		Cálculo
Desayunos	Q.35	10%	$Q35 + (Q35 * 10\%) = Q39$ (redondeado)
Almuerzos	Q.61	10%	$Q61 + (Q61 * 10\%) = Q67$ (redondeado)

Cálculo de ventas, servicio e impuestos

Desayunos	Q39	$12,220 * Q39 = Q476,580$
Almuerzos/Cenas	Q67	$18,331 * Q67 = Q1,228,177$
Total ventas		$Q476,580 + Q1,228,177 = Q1,704,757$
Total Servicio	10%	$Q1,704,757 * 10 \% = Q170,476$
IVA	12%	$Q1,704,757 * 12 \% = Q204,571$

5.1.2.3 Presupuesto de Ventas División Lavandería

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
Año 2005

Ciclo		1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
		01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
Ventas estimadas		1,473	435	583	242	541	1,532	1,625	1,542	7,973
Días		43	16	38	9	40	49	119	51	365
piezas diarias		34	27	15	27	14	31	14	30	
Tarifa por pieza		Q100								
Ventas		Q147,300	Q43,500	Q58,300	Q24,200	Q54,100	Q153,200	Q162,500	Q154,200	Q797,300
IVA	12%	Q17,676	Q5,220	Q6,996	Q2,904	Q6,492	Q18,384	Q19,500	Q18,504	Q95,676
Total Ventas		Q164,976	Q48,720	Q65,296	Q27,104	Q60,592	Q171,584	Q182,000	Q172,704	Q892,976

Cálculos de ventas e impuestos

Ventas	Q100	1473 * Q100 = Q147,300
IVA	12%	Q147300 * 12% = Q17,676

5.2 Presupuesto de Costos

5.2.1 Presupuesto de Costos de Ventas

5.2.1.1 Presupuesto de Costos de Ventas División Habitaciones

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades en Quetzales

Cargo	Cant.	días	Salario Base	Salario Base con incremento 8%	Base Total	Bonificación de ley	Cuota Laboral IGSS 4.83%	Pago neto	IGSS, IRTRA E INTECAP Patronal 12.67%	Provisión prestac. 30%
Gerente de habitaciones	1	30	Q10,000	Q10,800	Q10,800	Q250	Q522	Q10,528	Q1,368	Q3,240
Jefe de Recepcionistas	1	30	Q4,500	Q4,860	Q4,860	Q250	Q235	Q4,875	Q616	Q1,458
Recepcionistas	2	30	Q2,500	Q2,700	Q5,400	Q500	Q261	Q5,639	Q684	Q1,620
Ama de llaves	3	30	Q1,600	Q1,728	Q5,184	Q750	Q250	Q5,684	Q657	Q1,555
Camareras	5	30	Q1,500	Q1,620	Q8,100	Q1,250	Q391	Q8,959	Q1,026	Q2,430
Bell boys	3	30	Q1,500	Q1,620	Q4,860	Q750	Q235	Q5,375	Q616	Q1,458
Total Personal presupuestado	15				Q39,204	Q3,750	Q1,894	Q41,060	Q4,967	Q11,761

Total Salarios mensuales	Q39,204
Días del mes	30
Pago de salario diarios	Q1,307
Total Bonificaciones mensuales	Q3,750
Días del mes	30
Pago de bonificación diaria	Q125

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE COSTOS DEL DIVISIÓN HABITACIONES

Cantidades en Quetzales

Cuenta	año 2002	año 2003	año 2004
Artículos para habitaciones	Q335,286	Q315,666	Q316,956
Aire acondicionado	Q49,234	Q35,269	Q55,563
Energía eléctrica	Q251,465	Q265,572	Q219,568
Agua potable	Q167,643	Q177,048	Q189,193
Mat. químicos y de limpieza	Q419,108	Q398,765	Q389,756
Mant. De instalaciones	Q24,623	Q26,004	Q27,788
Mantenimiento de equipo	Q6,159	Q6,504	Q6,950
Televisión por cable	Q24,623	Q26,004	Q27,788
Telefonía	Q167,643	Q177,048	Q15,648
Uniformes para empleados	Q52,836	Q55,800	Q45,675
Impuesto Único S/Inmuebles	Q179,903	Q179,903	Q179,903
Deprec. Edificios	Q300,647	Q300,647	Q300,647
Deprec. Mob. y Equipo	Q213,075	Q213,075	Q213,075
Deprec. Eq. de Cómputo	Q35,508	Q35,508	Q35,508
Deprec. Vehículos	Q509,611	Q509,611	Q509,611
Total	Q2,737,364	Q2,722,424	Q2,533,629

Crecimiento de gastos		
Totales de Años 2003 / 2002 - 1	-0.01	Crecimiento del año 2003 con respecto al año 2002
Totales de Años 2004 / 2003 - 1	-0.07	Crecimiento del año 2004 con respecto al año 2003
Proyección de crecimiento 2005, con relación al año 2004	0.05	
Proyección de gastos totales para el 2005		Q2,660,310
días del año		365
Proyección de gasto diario para el 2005		Q7,289

Integración de Presupuesto de Costo División Habitaciones

Ciclo (temporada)	Base diaria	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
		01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
días temporada		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Salarios	Q1,307	Q56,201	Q20,912	Q49,666	Q11,763	Q52,280	Q64,043	Q155,533	Q66,657	Q477,055
Bonificación total	Q125	Q5,375	Q2,000	Q4,750	Q1,125	Q5,000	Q6,125	Q14,875	Q6,373	Q45,623
Cuota Patronal	12.67%	Q7,121	Q2,650	Q6,293	Q1,490	Q6,624	Q8,114	Q19,706	Q8,445	Q60,443
Provisión de prestaciones Lab.	30.00%	Q16,860	Q6,274	Q14,900	Q3,529	Q15,684	Q19,213	Q46,660	Q19,997	Q143,117
		Q85,557	Q31,835	Q75,608	Q17,907	Q79,588	Q97,495	Q236,774	Q101,473	Q726,237
Consumo de materiales y suministros para habitaciones	Q7,289	Q313,427	Q116,260	Q276,982	Q65,601	Q191,560	Q357,161	Q867,391	Q371,739	Q2,560,121
Total costo de venta por temporada		Q398,984	Q148,095	Q352,590	Q83,508	Q271,148	Q454,656	Q1,104,165	Q473,212	Q3,286,358

5.2.1.2 Presupuesto de Costos de Ventas División Restaurante

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades en Quetzales

Cargo	Cant.	días	Salario Base	Salario base con incremento del 8%	Base Total	Bonificación de ley	Cuota Laboral IGSS 4.83%	Pago neto	IGSS, IRTRA E Patronal 12.67%	Provisión prestac. 30%
Cheff – Jefe	1	30	Q10,000	Q10,800	Q10,800	Q250	Q522	Q10,528	Q1,368	Q3,240
2o. Cheff	1	30	Q4,500	Q4,860	Q4,860	Q250	Q235	Q4,875	Q616	Q1,458
Ayudante de Cocina	3	30	Q1,500	Q1,620	Q4,860	Q750	Q235	Q5,375	Q616	Q1,458
Maitre	1	30	Q10,000	Q10,800	Q10,800	Q250	Q522	Q10,528	Q1,368	Q3,240
Meseros	4	30	Q2,000	Q2,160	Q8,640	Q1,000	Q417	Q9,223	Q1,095	Q2,592
Barman	1	30	Q5,000	Q5,400	Q5,400	Q250	Q261	Q5,389	Q684	Q1,620
Ayudante bar	1	30	Q3,000	Q3,240	Q3,240	Q250	Q156	Q3,334	Q411	Q972
Total Personal presupuestado	12				Q48,600	Q3,000	Q2,348	Q49,252	Q6,158	Q14,580

Total Salarios mensuales	Q48,600
Días del mes	30
Pago de salarios diarios	Q1620
Total Bonificaciones mensuales	Q3,000
Días del mes	30
Pago de bonificación diaria	Q100

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE COSTOS DIVISIÓN RESTAURANTE

Cantidades en Quetzales

Cuentas	2002	2003	2004
Accesorios desechables	Q2,273	Q2,400	Q2,565
Gas Propano	Q22,725	Q24,000	Q25,646
Materiales químicos y de limpieza	Q1,420	Q1,500	Q1,603
Artículos para cocina y comedor	Q852	Q900	Q962
Mantenimiento de instalaciones	Q8,522	Q9,000	Q9,617
Mantenimiento de equipo	Q6,159	Q6,504	Q6,950
aire acondicionado	Q49,234	Q51,996	Q55,563
Energía Eléctrica	Q11,363	Q12,000	Q12,823
Telefonía	Q34,088	Q36,000	Q38,470
Uniformes para empleados	Q39,201	Q41,400	Q44,240
Papelería	Q5,681	Q6,000	Q6,412
Impuesto Único sobre Inmuebles	Q119,932	Q126,660	Q135,349
Deprec. Edificios	Q200,431	Q211,675	Q226,196
Deprec. Mob. y Equipo	Q177,563	Q187,524	Q200,388
Deprec. Eq. de Cómputo	Q35,508	Q37,500	Q40,073
Deprec. Vehículos	Q424,676	Q448,500	Q479,267
Total	Q1,139,628	Q1,203,559	Q1,286,124

Crecimiento de gastos		
Totales de Años 2003 / 2002 - 1	0.06	Crecimiento del año 2003 con respecto al año 2002
Totales de Años 2004 / 2003 - 1	0.07	Crecimiento del año 2004 con respecto al año 2003
Proyección de crecimiento 2005, con relación al año 2004	0.05	
Proyección de gastos totales para el 2005		Q1,350,430
días del año		365
Proyección de gasto diario para el 2005		Q3,700

Integración de Presupuesto de Costo de División Restaurante

Ciclo (temporada)	Base diaria	01 01/01 al 12/02	02 13/02 al 28/02	03 01/03 al 07/04	04 08/04 al 16/04	05 17/04 al 26/05	06 27/05 al 14/07	07 15/07 al 10/11	08 11/11 al 31/12	TOTAL
Días temporada		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Salarios	Q1,620	Q69,660	Q25,920	Q61,560	Q14,580	Q64,800	Q79,380	Q192,780	Q82,620	Q591,300
Bonificación total	Q100	Q4,300	Q1,600	Q3,800	Q900	Q4,000	Q4,900	Q11,900	Q5,100	Q36,500
Cuota Patronal	12.67%	Q8,826	Q3,284	Q7,800	Q1,847	Q8,210	Q10,057	Q24,425	Q10,468	Q74,917
Provisión de prestaciones Lab.	30.00%	Q20,898	Q7,776	Q18,468	Q4,374	Q19,440	Q23,814	Q57,834	Q24,786	Q177,390
		Q103,684	Q38,580	Q91,628	Q21,701	Q96,450	Q118,151	Q286,939	Q122,974	Q880,107
Consumo de materiales y suministros para Restaurante	Q3,700	Q159,100	Q59,200	Q140,600	Q33,300	Q148,000	Q181,300	Q440,300	Q188,700	Q1,350,500
Total costo de venta por temporada		Q262,784	Q97,780	Q232,228	Q55,001	Q244,450	Q299,451	Q727,239	Q311,674	Q2,230,607

5.2.1.3 Presupuesto de Costos de Ventas División Lavandería

Hotel Estrella Azul, S. A.
Año 2005
Cantidades en Quetzales

Cargo	Cant.	días	Salario Base	Salario base con incremento del 8%	Base Total	Bonificación de ley	Cuota Laboral IGSS 4.83%	Pago neto	IGSS, IRTRA E INTECAP Patronal 12.67%	Provisión prestac. 30%
Jefe de Operarias	1	30	Q4,500	Q4,860	Q4,860	Q250	Q235	Q4,875	Q616	Q1,458
Operarias	2	30	Q1,500	Q1,620	Q3,240	Q500	Q156	Q3,584	Q411	Q972
Total Personal presupuestado	3				Q8,100	Q750	Q391	Q8,459	Q1,027	Q2,430

Total Salarios mensuales	Q8,100
Días del mes	30
Pago de Salarios diarios	Q270
Total Bonificaciones mensuales	Q750
Días del mes	30
Pago de bonificación diaria	Q25

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE COSTOS DIVISIÓN LAVANDERÍA

Cantidades en Quetzales

Cuentas	año 2002	año 2003	año 2004
Materiales químicos y de limpieza	Q568	Q600	Q641
Energía Eléctrica	Q8,522	Q9,000	Q9,617
Mantenimiento de equipo	Q3,030	Q3,200	Q3,420
Telefonía	Q11,931	Q12,600	Q13,464
Uniformes para empleados	Q4,734	Q5,000	Q5,343
Papelería	Q5,681	Q6,000	Q6,412
Impuesto Único sobre Inmuebles	Q15,150	Q15,150	Q15,150
Deprec. Edificios	Q21,778	Q21,778	Q21,778
Deprec. Mob. Y Equipo	Q16,570	Q16,570	Q16,570
Deprec. Eq. de Cómputo	Q21,399	Q21,399	Q21,399
Deprec. Vehículos	Q119,877	Q119,877	Q119,877
Total	Q229,240	Q231,174	Q233,671

Crecimiento de gastos		
Totales de Años 2003 / 2002 - 1	0.01	Crecimiento del año 2003 con respecto al año 2002
Totales de Años 2004 / 2003 - 1	0.01	Crecimiento del año 2004 con respecto al año 2003
Proyección de crecimiento 2005, con relación al año 2004	0.05	
Proyección de gastos totales para el 2005		Q245,355
días del año		365
Proyección de gasto diario para el 2005		Q672

Integración de Presupuesto de Costos División Lavandería

Ciclo (temporada)	Base diaria	01 01/01 al 12/02	02 13/02 al 28/02	03 01/03 al 07/04	04 08/04 al 16/04	05 17/04 al 26/05	06 27/05 al 14/07	07 15/07 al 10/11	08 11/11 al 31/12	TOTAL
días temporada		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Salarios	Q270	Q11,610	Q4,320	Q10,260	Q2,430	Q10,800	Q13,230	Q32,130	Q13,770	Q98,550
Bonificación total	Q25	Q1,075	Q400	Q950	Q225	Q1,000	Q1,225	Q2,975	Q1,275	Q9,125
Cuota Patronal	12.67%	Q1,471	Q547	Q1,300	Q308	Q1,368	Q1,676	Q4,071	Q1,745	Q12,486
Provisión de prestaciones Lab.	30.00%	Q3,483	Q1,296	Q3,078	Q729	Q3,240	Q3,969	Q9,639	Q4,131	Q29,565
		<i>Q17,639</i>	<i>Q6,563</i>	<i>Q15,588</i>	<i>Q3,692</i>	<i>Q16,408</i>	<i>Q20,100</i>	<i>Q48,815</i>	<i>Q20,921</i>	<i>Q149,726</i>
Consumo de materiales y suministros para Lavandería	Q672	Q28,896	Q10,752	Q25,536	Q6,048	Q26,880	Q32,928	Q79,968	Q34,272	Q245,280
Total costo de venta por temporada		<i>Q46,535</i>	<i>Q17,315</i>	<i>Q41,124</i>	<i>Q9,740</i>	<i>Q43,288</i>	<i>Q53,028</i>	<i>Q128,783</i>	<i>Q55,193</i>	<i>Q395,006</i>

5.3 Presupuesto de Gastos de Operación

5.3.1 Gastos de Administración y Ventas

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.

AÑO 2005

Cantidades en Quetzales

Cargo	Cant.	días	Sueldo Base	Sueldo Base con incremento 8%	Base Total	Bonificación de ley	Cuota Laboral IGSS 4.83%	Pago neto	IGSS, IRTRA E INTECAP Patronal 12.67%	Provisión prestac. 30%
Gerente General	1	30	Q22,000	Q23,760	Q23,760	Q250	Q1,148	Q22,862	Q3,010	Q7,128
Gerente de Administrativo Financiero	1	30	Q15,000	Q16,200	Q16,200	Q250	Q782	Q15,668	Q2,053	Q4,860
Gerente de Mercadeo y Ventas	1	30	Q11,000	Q11,880	Q11,880	Q250	Q574	Q11,556	Q1,505	Q3,564
Jefe de Presupuestos	1	30	Q10,000	Q10,800	Q10,800	Q250	Q522	Q10,528	Q1,368	Q3,240
Contador	1	30	Q10,000	Q10,800	Q10,800	Q250	Q522	Q10,528	Q1,368	Q3,240
Auditor Nocturno	1	30	Q3,500	Q3,780	Q3,780	Q250	Q183	Q3,847	Q479	Q1,134
Auditor Interno	1	30	Q10,000	Q10,800	Q10,800	Q250	Q522	Q10,528	Q1,368	Q3,240
Asesores de eventos	2	30	Q5,000	Q5,400	Q10,800	Q500	Q522	Q10,778	Q1,368	Q3,240
Secretarias	2	30	Q3,500	Q3,780	Q7,560	Q500	Q365	Q7,695	Q958	Q2,268
Auxiliar Contador	2	30	Q4,000	Q4,320	Q8,640	Q500	Q417	Q8,723	Q1,095	Q2,592
Jefe de Almacén	1	30	Q5,000	Q5,400	Q5,400	Q250	Q261	Q5,389	Q684	Q1,620
Jefe de Mantenimiento	1	30	Q5,000	Q5,400	Q5,400	Q250	Q261	Q5,389	Q684	Q1,620
Cajero General	1	30	Q5,000	Q5,400	Q5,400	Q250	Q261	Q5,389	Q684	Q1,620
Ayudante de Almacén	3	30	Q1,750	Q1,890	Q5,670	Q750	Q274	Q6,146	Q718	Q1,701
Operarios de Mantenimiento	4	30	Q2,000	Q2,160	Q8,640	Q1,000	Q417	Q9,223	Q1,095	Q2,592
Total Personal presupuestado	23				Q145,530	Q5,750	Q7,029	Q144,251	Q18,439	Q43,659

Total Sueldos mensuales	Q145,530
Días del mes	30
Pago de sueldos diarios	Q4,851
Total Bonificaciones mensuales	Q5,750
Días del mes	30
Pago de bonificación diaria	Q191

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
INFORME DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS
Cantidades en Quetzales

Gastos de Administración	2002	2003	2004
Energía eléctrica	Q17,044	Q18,000	Q19,235
Teléfonos	Q28,406	Q30,000	Q32,058
Mantenimiento instalaciones	Q17,044	Q18,000	Q19,235
Papelería	Q682	Q720	Q769
Suscripciones	Q59,972	Q63,336	Q67,681
Impuesto Único Sobre Inmuebles	Q100,218	Q105,840	Q113,101
Deprec. Edificios	Q71,027	Q75,012	Q80,158
Deprec. Mob. y Equipo	Q14,203	Q15,000	Q16,029
Deprec. Eq. de Cómputo	Q84,935	Q89,700	Q95,853
Deprec. Vehículos	Q81,432	Q86,000	Q91,900
Total	Q474,963	Q501,608	Q536,019

Crecimiento de gastos		
Totales de Años 2003 / 2002 - 1	0.06	Crecimiento del año 2003 con respecto al año 2002
Totales de Años 2004 / 2003 - 1	0.07	Crecimiento del año 2004 con respecto al año 2003
Proyección de crecimiento 2005, con relación al año 2004	0.05	
Proyección de gastos totales para el 2005		Q562,820
días del año		365
Proyección de gasto diario para el 2005		Q1,542

Integración Presupuesto de Gastos de Administración y Ventas

Ciclo (temporada)	Base diaria	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
		01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
días temporada		43	16	38	9	40	49	119	51	365
Sueldos	Q4,851	Q208,593	Q77,616	Q184,338	Q43,659	Q194,040	Q237,699	Q577,269	Q247,401	Q1,770,615
Bonificación total	Q191	Q8,213	Q3,056	Q7,258	Q1,719	Q7,640	Q9,359	Q22,729	Q9,741	Q69,715
Cuota Patronal	12.67%	Q26,429	Q9,834	Q23,356	Q5,532	Q24,585	Q30,116	Q73,140	Q31,346	Q224,337
Provisión de prestaciones Lab.	30.00%	Q62,578	Q23,285	Q55,301	Q13,098	Q58,212	Q71,310	Q173,181	Q74,220	Q531,185
		Q305,813	Q113,791	Q270,253	Q64,007	Q284,477	Q348,484	Q846,319	Q362,708	Q2,595,851
Materiales y suministros	Q1,542	Q66,306	Q24,672	Q58,596	Q13,878	Q61,680	Q75,558	Q183,498	Q78,642	Q562,830
Total gasto por temporada		Q372,119	Q138,463	Q328,849	Q77,885	Q346,157	Q424,042	Q1,029,817	Q441,350	Q3,158,681

5.4 Clientes y Anticipos de Ventas

5.4.1 Integración de saldo inicial de Clientes Restaurante

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades en Quetzales

Mes de venta			%	Noviembre	Diciembre	enero
		Anticipo 15 días	10%	164,150		
Diciembre	1,641,502	Contado	75%		1,231,127	
		Crédito 30 días	15%			246,225

5.5 Proveedores y Cuentas por Pagar

5.5.1 Integración de saldo de proveedores Inicial

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades en Quetzales

Mes compra	Compras	%	Crédito días	enero	febrero	TOTAL
Noviembre	325,000	20%	60	65,000		
Diciembre	410,000	30%	30	123,000		
		20%	60		82,000	
Total				188,000	82,000	270,000

Se determina que para el periodo presupuestado se tendrá pendiente de cobrar a los clientes la cantidad de Q.425,167. y se estima el inventario final en Q.215,715.

5.5.2 Liquidación IVA

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades en Quetzales

IVA	8	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
	11/11 al 31/12	01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
Dias temporada		43	16	38	9	40	49	119	51	365
		113,535	33,522	45,522	19,479	41,916	118,270	143,667	136,027	
		204,571	68,240	78,511	42,645	72,258	215,009	205,090	230,950	
		17,676	5,220	6,996	2,904	6,492	18,384	19,500	18,504	
Débito	196,980	335,782	106,982	131,029	65,028	120,666	351,663	368,257	385,481	2,061,868
Crédito	49,200	24,902	9,266	22,006	5,212	23,165	28,377	68,915	29,535	260,578
Pago	147,780	310,880	97,716	109,023	59,816	97,501	323,286	299,342	355,946	1,801,290
Crédito										
Valor a pagar	147,780	310,880	97,716	109,023	59,816	97,501	323,286	299,342	355,946	1,801,290
Mes de Pago	ene	feb/mar	mar	abr/may	may	may/jun	jun/jul/ago	ago/sep/oct/ nov/dic	dic/ene	

Cálculos:

IVA Débito por ventas realizadas – IVA crédito por compras realizadas = IVA por pagar

Q196,280 – Q 49,200 = Q147,780

5.5.3 Integración IGSS por pagar

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.

AÑO 2005

Cantidades en Quetzales

Ciclo	08 11/11 al 31/12	01 01/01 al 12/02	02 13/02 al 28/02	03 01/03 al 07/04	04 08/04 al 16/04	05 17/04 al 26/05	06 27/05 al 14/07	07 15/07 al 10/11	08 11/11 al 31/12	TOTAL
IGSS Laboral	10,780	16,715	6,219	14,771	3,498	15,549	19,047	46,257	19,825	152,661
IGSS Patronal	28,280	43,846	16,315	38,748	9,177	40,786	49,963	121,342	52,005	400,462
TOTAL	39,060	60,561	22,534	53,519	12,675	56,335	69,010	167,599	71,830	553,123
	Ene	feb/mar	mar	Abr/may	May	may/jun	jun/jul/ago	ago/sep/oct/ nov/dic	dic/ene	

5.6 Integración de Saldo Final de Valores Negociables

Saldo Inicial	Q15,000,000
Venta en diciembre para cubrir pago de dividendos	(Q10,000,000)
Saldo Final	Q5,000,000)

Dividendos por Pagar para el periodo 2006

Ganancias acumuladas inicial	48,337,839
ganancia del periodo 2005	11,888,765
Total ganancias acumuladas	60,226,604
Dividendos a decretar para 2006	-10,000,000
Ganancias acumuladas final	50,226,604

5.8 Distribución de gastos que no requieren efectivo

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A. AÑO 2005

Cantidades en Quetzales

Ciclos(temporadas)	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
	01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
días temporada	43	16	38	9	40	49	119	51	365
Provisión para prestaciones laborales	103,820	38,630	91,747	21,730	96,576	118,306	287,314	123,135	881,258
Depreciación Edificios	77,779	28,941	68,735	16,279	72,353	88,632	215,249	92,250	660,218
Depreciación Mobiliario. Y Equipo	55,177	20,531	48,761	11,549	51,328	62,876	152,700	65,443	468,365
Depreciación Equipo de Cómputo	23,853	8,876	21,080	4,993	22,189	27,182	66,012	28,291	202,475
Depreciación Vehículos	148,519	55,263	131,250	31,085	138,158	169,243	411,019	176,151	1,260,688

5.9 Presupuesto de Inversión (Adquisición de Activos)

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A. AÑO 2005

Cantidades en Quetzales

	Costo	Enganche	Cuenta por Pagar al 31/12/05
Mobiliario y Equipo	4,000,000	1,600,000	2,400,000
Equipo de Cómputo	600,000	240,000	360,000
Vehículos	2,000,000	800,000	1,200,000
Totales	6,600,000	2,640,000	3,960,000

5.10 Presupuesto de Resultados

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades en Quetzales

Ciclos (temporadas)	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
	01/01 al 12/02	13/02 al 28/02	01/03 al 07/04	08/04 al 16/04	17/04 al 26/05	27/05 al 14/07	15/07 al 10/11	11/11 al 31/12	
Ventas									
Habitaciones	946,124	279,353	379,346	162,321	349,304	985,583	1,197,228	1,133,555	5,432,814
Alimentos y Bebidas (Restaurante)	1,704,757	568,669	654,255	355,379	602,149	1,791,738	1,709,087	1,924,581	9,310,615
Lavandería	147,300	43,500	58,300	24,200	54,100	153,200	162,500	154,200	797,300
Total	2,798,181	891,522	1,091,901	541,900	1,005,553	2,930,521	3,068,815	3,212,336	15,540,729
Costo de Ventas									
Habitaciones	398,984	148,095	352,590	83,508	271,148	454,656	1,104,165	473,214	3,286,360
Alimentos y Bebidas (Restaurante)	262,784	97,780	232,228	55,001	244,450	299,451	727,239	311,674	2,230,607
Lavandería	46,535	17,315	41,124	9,740	43,288	53,028	128,783	55,193	395,006
Total	708,303	263,190	625,942	148,249	558,886	807,135	1,960,187	840,081	5,911,973
Ganancia Bruta Proyectada									
Habitaciones	547,140	131,258	26,756	78,813	78,156	530,927	93,063	660,341	2,146,454
Alimentos y Bebidas (Restaurante)	1,441,973	470,889	422,027	300,378	357,699	1,492,287	981,848	1,612,907	7,080,008
Lavandería	100,765	26,185	17,176	14,460	10,812	100,172	33,717	99,007	402,294
Total	2,089,878	628,332	465,959	393,651	446,667	2,123,386	1,108,628	2,372,255	9,628,756
Gastos de Administración y ventas	372,162	138,479	328,887	77,894	346,197	424,091	1,029,936	441,401	3,159,047
Intereses Inversiones en V. Negociables	247,379	92,048	218,614	51,777	230,120	281,897	684,607	293,403	2,099,845
Ganancia antes de ISR y Reservas	1,965,095	581,901	355,686	367,534	330,590	1,981,192	763,299	2,224,257	8,569,554
ISR 31%	609,179	180,389	110,263	113,936	102,483	614,170	236,623	689,520	2,656,562
Ganancia Neta (después de ISR)	1,355,916	401,512	245,423	253,598	228,107	1,367,022	526,676	1,534,737	5,912,992
Reserva Legal 5%	67,796	20,076	12,271	12,680	11,405	68,351	26,334	76,737	295,650
Ganancia Neta	1,288,120	381,436	233,152	240,919	216,702	1,298,671	500,342	1,458,000	5,617,343

5.11 Balance General Presupuestado

HOTEL ESTRELLA AZUL, S. A.
AÑO 2005
Cantidades en Quetzales

ACTIVOS		
Activos no corrientes		78,604,754
Propiedades, Planta y Equipo		
Terrenos		49,200,500
Edificios	21,167,500	
Deprec. Acumulada	-9,077,718	12,089,782
Mobiliario y Equipo	7,750,500	
Deprec. Acumulada	-2,718,865	5,031,635
Equipo de Cómputo	1,050,000	
Deprec. Acumulada	-352,475	697,525
Vehículos	10,970,000	
Deprec. Acumulada	-4,384,688	6,585,312
Valores negociables		5,000,000
Activos Corrientes		7,305,630
Inventarios		215,715
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar		425,167
Caja y Bancos		6,664,748
Total Activo		85,910,384
Pasivo y Patrimonio (NETO)		
Capital y Reservas		62,088,659
Capital emitido		5,000,000
Reserva Legal Acumulada		1,244,712
Ganancias acumuladas periodos anteriores		50,226,604
Resultado del Periodo		5,617,343
Pasivo no corriente		8,514,638
Provisión para Indemnizaciones		8,514,638
Pasivo Corriente		15,307,087
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		3,960,000
ISR por Pagar		689,535
IVA por Pagar		355,946
IGSS por Pagar		71,830
IUSI por Pagar		116,420
Impuesto s/hospedaje por pagar		113,356
Dividendos por pagar		10,000,000
Total pasivo y patrimonio neto		85,910,384

CONCLUSIONES

1. En la actualidad, la actividad hotelera dentro del sector turismo ocupa un lugar importante en la economía del país, ya que genera significativos ingresos de divisas, adicionalmente crea una diversidad de fuentes de empleos directos e indirectos y su crecimiento depende de las políticas gubernamentales de apoyo al turismo.
2. Un sistema integrado de presupuestos es una herramienta útil y completa, que contiene todas las funciones del proceso administrativo: planeación, coordinación, organización, dirección y control, pero para que el mismo sea realmente funcional es importante que se considere todos los principios y procedimientos definidos en ésta investigación, desde su planeación hasta su implementación, ya que de lo contrario es probable que los resultados no sean los esperados e incluso el mismo llegue a fracasar.
3. Las empresas hoteleras que poseen o implementen un sistema presupuestario integrado, tienen claras ventajas en relación a las que no, ya que disponen de herramientas para una adecuada gestión administrativa, tienen conocimiento claro de las características de la empresa y del ambiente en que operan.
4. Con el desarrollo de éste trabajo, se proporciona una guía para implementar un sistema integrado de presupuestos para las empresas hoteleras, proporcionando un panorama general a potenciales inversionistas en la actividad hotelera y se demuestra la importancia de la participación del Contador Público y Auditor en la implementación de un sistema integrado de presupuestos.
5. Los pasos para el diseño de un sistema integrado de presupuestos en la empresa debe ser:
 - a) Conocimiento de la actividad de la empresa.
 - b) Definición de Misión y Visión.
 - c) Elaboración de diagnóstico.
 - d) Identificación de posibles escenarios.
 - e) Definición de objetivos.

- f) Identificación de recursos humanos y económicos.
 - g) Obtener el patrocinio y aprobación de la Administración.
6. La participación de la actividad hotelera y de restaurantes en los ingresos tributarios ha tenido un crecimiento importante en los últimos tres años, situándose en un crecimiento 38% del año 2003 con relación al año 2002.
 7. La infraestructura hotelera recomendable por el INGUAT, instalada en la ciudad de Guatemala al año 2004, es de 68 hoteles, de los cuales el 50% no están clasificados en alguna categoría y de éstos la mayoría (19 hoteles) se encuentran ubicados en la zona uno.
 8. Como comprobación de la hipótesis planteada en el plan de investigación, se estableció que la mayor parte de las empresas hoteleras clasificadas como de cuatro ó cinco estrellas que operan en la Ciudad de Guatemala, cuentan con un sistema integrado de presupuestos, ya que las mismas en su mayoría forman parte de cadenas internacionales de hoteles, y los hoteles que se clasifican como de categoría de una a tres estrellas solamente cuentan con controles presupuestarios para ciertas áreas.
 9. El Contador Público y Auditor, posee los conocimientos y capacidades necesarias para preparar un sistema integrado de presupuestos, como herramienta de planificación y control de las operaciones de las empresas hoteleras.

RECOMENDACIONES

1. Para tomar la decisión de implementar un sistema integrado de presupuestos, debe contarse con el apoyo total de la administración superior de la empresa, darle la seriedad e importancia al proceso, creando conciencia y compromiso del personal para apoyar y participar activamente, proporcionar la capacitación necesaria, delegando responsabilidades y sobre todo propiciar un ambiente de comunicación y motivación.
2. Que las empresas que se dedican a la actividad hotelera, principalmente las que no pertenecen a cadenas hoteleras internacionales, implementen un sistema integrado de presupuestos, que les proporcione las bases necesarias para la toma de decisiones, la optimización de sus recursos y la adecuada administración financiera, considerando los principios y procedimientos que se definen en el presente trabajo de investigación.
3. Ante la globalización, los directivos de las empresas que se dedican a la actividad hotelera deben poseer herramientas administrativas que les permitan la toma de decisiones sobre sus inversiones y deben aprovechar las ventajas fiscales que existen para impulsar dicha actividad en el País.
4. La implementación de sistemas presupuestarios conllevan inversión de tiempo y recursos financieros, por lo que hay que ser realistas sobre las expectativas que se tienen del sistema y tomar en cuenta sobre todo que los beneficios que se considere tener por su implementación sean superiores a los costos por su implementación.
5. Adoptar los procedimientos planteados en la presente investigación, para la implementación de un sistema integrado de presupuestos, que permitan en forma coordinada, dejar plasmados los objetivos de la empresa, sus metas y estrategias para un periodo determinado, expresando en cifras monetarias los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

6. El Contador Público y Auditor que asesore o participe en la implementación de un sistema integrado de presupuestos para las empresas hoteleras debe observar la normativa legal vigente a la que se encuentre sujeta la misma.

BIBLIOGRAFIA

1. Amat i Salas, Joan M. - Control Presupuestario. – 3ª. Edición - España: Ediciones Gestión 3000, S. A, 1992 – 173 Pág.
2. Anthony, Robert N. - La Contabilidad en la Administración de Empresas.- México: Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana, 1964 - 721 Pág.
3. Burbano Ruiz, Jorge E. - Presupuesto, Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos – 2ª. Edición - Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S. A., 1995 – 367 Pág.
4. Código de Comercio (Decreto número 2-70), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
5. Código de Trabajo (Decreto número 1441) emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
6. Código Tributario (Decreto número 6-91) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
7. Enciclopedia de Hotelería – México: Editorial Continental, S. A., 1982. -Tomo II
8. Garbutt, Douglas. - El Control del Flujo de Fondos, Una Herramienta Clave para la Supervivencia de la Empresa en el Mundo Actual. – Editorial Norma, 1990. - 233 Pág.
9. Johnson, Robert. - Presupuesto de Capital. – País: Editorial Continental, S. A., 1974
10. Ley Orgánica del INGUAT (Decreto número 1701), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.

11. Ley de Impuesto Sobre la Renta (Decreto número 26-92) y sus reformas contenidas en el Decreto número 18-2004, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
12. Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto número 27-92) y sus Reformas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
13. Ley del Impuesto Único sobre Inmuebles (Decreto número 15-98), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
14. Ley Reguladora de la Prestación del Aguinaldo para los trabajadores del sector privado (Decreto número 76-78), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
15. Bonificación Incentivo para los trabajadores del sector privado (Decreto número 78-89), y sus reformas (Decreto número 7-2000 y Decreto número 37-2001), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
16. Ley de Bonificación anual para trabajadores del sector privado y público (Decreto número 42-92), emitido por el Congreso de la República de Guatemala.
17. Ketelhohn Escobar, Werner - Decisiones De Inversión En La Empresa, Textos y Casos Latinoamericanos. /José Nicolás Marin X.- México: Editorial LIMUSA, S.A.
18. Kohler, Eric L. - Diccionario Para Contadores. – México: Limusa Noriega Editores, 2001 - 717 Pág.
19. Mallo, Carlos; - Contabilidad de Gestión /Fernando Mir, José María Requena y Vicente Serra.- 2ª Edición. -Editorial Ariel, S. A., 1998
20. Martner, Gonzalo. - Planificación y Presupuesto por Programas. – 10ª Edición -: Editorial Siglo XXI, 1978

21. Olenick, Arnold J. - Como Gestionar las Finanzas para Obtener Beneficios. Editorial Granica, 1994 - 357 Pág.
22. Paniagua Bravo, Víctor M. - Sistema de Control Presupuestario. - 5ª. Edición – México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C., 1999 – 150 Pág.
23. Perea Román, Francisco Carlos. - La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad. - 2ª. Edición - México: Ediciones contables y Administrativas, S. A., 1975.
24. Real Academia Española – DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA – Vigésima primera edición.
25. Rodríguez, Leonardo. - Contabilidad Administrativa. Robert K Jaedicke, Carl L. Moore. - Editorial South-Western Publishing Co., 1983 - 692 Pág.
26. Welsch, Glenn A. - Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades /Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon – México: Editorial Prentice Hall, 1990. - 697 Pág.
27. Wenston, J. Fred. - Fundamentos de Administración Financiera /Eugene F. Brigham. – 2ª. Décima Edición. - México: Editorial Mcgraw Hill, 1994. - 668 Pág.

ANEXOS

Listado de Establecimientos Hoteleros recomendables por el INGUAT al 31 de marzo de 2004, ubicados en la Ciudad de Guatemala.

ESTABLECIMIENTO	ZONA	HABITACIONES	CLASIFICACION	TARIFAS AUTORIZADAS POR EL INGUAT				SERVICIOS				
				SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	CAMA ADICIONAL	PISCINA	PARQUEO	RESTAURANTE	AGUA CALIENTE	CONDICION
HOTEL CAMINO REAL (WESTIN CAMINO REAL)	10	372	**** *	US\$. 180.00 350.00	US\$. 200.00 380.00		US\$. 20.00 30.00	X	X	X	X	X
HOTEL DORADO (GUATEMALA CITY MARRIOTT)	9	251	**** *	US\$. 140.00 560.00	US\$. 160.00 560.00		US\$. 20.00	X	X	X	X	X
HOTEL INTERCONTINENTAL GUATEMALA	10	239	**** *	US\$. 210.00 240.00 250.00 410.00 800.00	US\$. 230.00 270.00 280.00 440.00 800.00	US\$. 260.00 300.00 310.00 470.00 800.00	US\$. 30.00	X	X	X	X	X
HOTEL MELIA GUATEMALA, SPA & CONVENTION CENTER	13	202	**** *	US\$. 100.00 120.00 130.00 145.00 160.00	US\$. 100.00 130.00 140.00 155.00 175.00		US\$. 10.00 15.00	X	X	X	X	X
HYATT REGENCY GUATEMALA (GRAND TIKAL FUTURA HOTEL)	11	204	**** *	US\$. 140.00 165.00 350.00 450.00 600.00	US\$. 140.00 165.00 350.00 450.00 600.00	US\$. 160.00 190.00 380.00 480.00 630.00	US\$. 20.00 25.00 30.00	X	X	X	X	X
BRESCIANI	10	28	****	US\$. 90.00	US\$. 100.00		US\$. 10.00		X		X	
HOLIDAY INN GUATEMALA	10	176	****	US\$. 95.00 150.00	US\$. 105.00 160.00	US\$. 115.00 175.00	US\$. 10.00 15.00	X	X	X	X	X
HOTEL EL CONQUISTADOR (CONQUISTADOR RAMADA HOTEL)	4	115	****	US\$. 115.00 135.00 145.00 180.00	US\$. 125.00 145.00 155.00 190.00	US\$. 155.00 165.00 200.00	US\$. 10.00 20.00	X	X	X	X	X
APART- HOTEL CASA SERENA	10	22	***	US\$. 100.00 140.00 165.00 220.00	US\$. 100.00 140.00 165.00 220.00	US\$. 220.00			X		X	
APART HOTEL SUITES REFORMA	10	23	***	US\$. 90.00 35.00 195.00	US\$. 100.00 135.00 195.00	US\$. 110.00 135.00 195.00	US\$. 10.00		X	X	X	
BEST WESTERN HOTEL STOFELLA	10	42	***	US\$. 90.00 120.00	US\$. 100.00 120.00	US\$. 120.00	US\$. 10.00		X		X	
HOTEL CASA SANTA CLARA	10	13	***	US\$. 70.00 80.00	US\$. 77.00 87.00	US\$. 84.00 94.00	US\$. 7.00		X	X	X	
HOTEL CIUDAD VIEJA	10	26	***	US\$. 90.00	US\$. 100.00		US\$. 10.00		X	X	X	
HOTEL CORTIJO REFORMA	9	130	***	US\$. 77.00 150.00	US\$. 85.00 150.00	US\$. 93.00	US\$. 8.00		X	X	X	
HOTEL MANSION IMPERIAL	10	8	***	US\$. 80.00 110.00	US\$. 120.00	US\$. 130.00			X	X	X	
HOTEL PANAMERICAN	1	52	***	US\$. 54.00	US\$. 61.00	US\$. 68.00	US\$. 7.00		X	X	X	
HOTEL PRINCESS REFORMA	9	115	***	US\$. 110.00 140.00 285.00 435.00 700.00	US\$. 125.00 155.00 300.00 450.00 700.00		US\$. 15.00	X	X	X	X	X
HOTEL RESIDENCIAL REFORMA LA CASA GRANDE	10	28	***	US\$. 75.00 100.00	US\$. 80.00 120.00		US\$. 5.00		X	X	X	
HOTEL SAN CARLOS	10	20	***	US\$. 80.00 100.00	US\$. 90.00 110.00		US\$. 10.00		X	X	X	
HOTEL VILLA ESPAÑOLA	9	67	***	US\$. 73.00	US\$. 80.00		US\$. 7.00		X	X	X	
HOTEL VILLA MAGNA SUITES (RADISSON HOTEL & SUITES)	10	100	***	US\$. 169.00 189.00 149.00	US\$. 169.00 189.00 149.00		US\$. 15.00		X	X	X	X
SANTANDER PLAZA	10	26	***	US\$. 120.00 145.00 190.00	US\$. 130.00 155.00 200.00	US\$. 140.00 165.00 210.00	US\$. 10.00		X	X	X	
HOTEL FORTUNA ROYAL	1	20	**	US\$. 25.00	US\$. 30.00	US\$. 35.00	US\$. 5.00		X	X	X	
HOTEL PLAZA	4	64	**	US\$. 50.00 55.00 65.00	US\$. 60.00 70.00	US\$. 65.00 75.00	US\$. 5.00		X	X	X	
HOWARD JOHNSON INN GUATEMALA	9	33	**	US\$. 50.00 55.00 90.00	US\$. 60.00 65.00 90.00	US\$. 75.00 100.00	US\$. 10.00		X	X	X	X

ESTABLECIMIENTO	ZONA	HABITACIONES	CLASIFICACION	TARIFAS AUTORIZADAS POR EL INGUAT				SERVICIOS				
				SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	CAMA ADICIONAL	PISCINA	PARQUEO	RESTAURANTE	AGUA CALIENTE	ACONDICIONADO
RESTAURANTE Y HOTEL QUETZALI	1	28	**	US\$. 21.00	US\$. 24.00	US\$. 27.00			X	X	X	
CASA CARMEL	1	4	*	US\$. 60.00	US\$. 80.00				X	X	X	
HOTEL CENTENARIO	1	44	*	US\$. 30.00	US\$. 36.00	US\$. 42.00			X	X	X	
HOTEL CHALET SUIZO	1	51	*	US\$. 12.00 24.00	US\$. 16.00 28.00		US\$. 4.00		X	X	X	
HOTEL COLONIAL	1	42	*	US\$. 15.00 22.00	US\$. 20.00 31.00	US\$. 40.00	US\$. 9.00		X		X	
HOTEL EXCEL	1	29	*	US\$. 20.00	US\$. 25.00	US\$. 30.00	US\$. 5.00		X	X	X	
HOTEL POSADA DE LOS PROCERES	10	16	*	US\$. 54.00	US\$. 61.00	US\$. 68.00	US\$. 7.00		X	X	X	
HOTEL FAMILIAR	1	9	B	Q. 195.00	Q. 235.00	Q. 275.00	Q. 60.00		X		X	
HOTEL SANTOÑA	1	26	B	Q. 175.00	Q. 225.00	Q. 275.00	Q. 50.00				X	
APART- HOTEL SANMARI	1	20	S/C	US\$. 30.00 32.00	US\$. 38.00 40.00		US\$. 8.00		X		X	
APARTAMENTOS LAS TORRES	10	3	S/C	US\$. 40.00	US\$. 55.00	US\$. 70.00	US\$. 15.00				X	
BED AND BREAKFAST MI CASA	9	6	S/C	US\$. 20.00 30.00	US\$. 35.00 45.00	US\$. 50.00 60.00			X		X	
BILTMORE EXPRESS	10	116	S/C	US\$. 100.00	US\$. 125.00		US\$. 25.00		X		X	X
DOS LUNAS GUEST HOUSE	13	5	S/C	Q. 70.00 90.00	Q. 100.00 120.00	Q. 130.00			X		X	
HOSTAL ANITAN	14	5	S/C	US\$. 30.00 35.00	US\$. 55.00 60.00		US\$. 25.00				X	
HOTEL CANADIENSE	11	12	S/C	Q. 80.00 110.00	Q. 100.00 150.00		Q. 40.00		X		X	
HOTEL CAPRI	1	63	S/C	US\$. 8.00 14.00	US\$. 13.00 21.00	US\$. 28.00	US\$. 5.00 7.00		X	X	X	
HOTEL CARRILLON	9	18	S/C	US\$. 30.00	US\$. 36.00		US\$. 6.00				X	
HOTEL CLARISS	1	28	S/C	Q. 100.00	Q. 125.00	Q. 150.00	Q. 25.00		X	X	X	
HOTEL CONTINENTAL	1	22	S/C	Q. 90.00 100.00	Q. 120.00 130.00	Q. 150.00 160.00	Q. 30.00				X	X
HOTEL DEL CENTRO	1	52	S/C	US\$. 77.00	US\$. 85.00	US\$. 93.00	US\$. 8.00		X	X	X	
HOTEL DEL ISTMO	9	26	S/C	Q. 90.00	Q. 115.00	Q. 140.00	Q. 25.00		X		X	
HOTEL DEL VALLE INTERNACIONAL	1	26	S/C	US\$. 30.00 34.00	US\$. 37.00 41.00	US\$. 48.00	US\$. 7.00				X	
HOTEL EJECUTIVO REFORMA T	1	22	S/C	Q. 90.00 100.00	Q. 125.00 150.00	Q. 200.00	Q. 50.00				X	
HOTEL EL AEROPUERTO	13	9	S/C	US\$. 25.00 30.00	US\$. 30.00 35.00	US\$. 35.00 40.00			X	X	X	
HOTEL EL VIAJANTE	1	9	S/C	Q. 165.00	Q. 195.00	Q. 225.00	Q. 30.00		X		X	
HOTEL HINCAPIE	13	9	S/C	Q. 150.00 180.00	Q. 180.00 210.00	Q. 210.00 240.00			X		X	
HOTEL LA FUENTE	1	9	S/C	Q. 80.00	Q. 100.00		Q. 20.00				X	
HOTEL MARIAT	1	12	S/C	Q. 50.00 60.00	Q. 70.00 90.00		Q. 20.00 30.00				X	
HOTEL POSADA ENTRE LUNAS	10	7	S/C	US\$. 100.00	US\$. 100.00	US\$. 115.00	US\$. 15.00		X		X	
HOTEL PRIMAVERA (SPRING)	1	40	S/C	US\$. 12.00 17.00	US\$. 17.00 22.00	US\$. 22.00 27.00						
HOTEL QUALITY SERVICE	1	22	S/C	US\$. 30.00	US\$. 40.00	US\$. 50.00	US\$. 10.00		X		X	
HOTEL REAL TOLEDO GUATEMALA	1	45	S/C	US\$. 29.00	US\$. 37.00	US\$. 45.00			X	X	X	X
HOTEL RESIDENCIA DEL SOL	9	16	S/C	Q. 420.00	Q. 540.00	Q. 660.00	Q. 120.00		X	X	X	
HOTEL ROYAL PALACE	1	76	S/C	US\$. 65.00 80.00	US\$. 75.00 90.00		US\$. 10.00		X	X	X	X
HOTEL SEVILLA	1	67	S/C	US\$. 35.00	US\$. 42.00		US\$. 7.00		X	X	X	
HOTEL SHASIGUAN	10	5	S/C	US\$. 70.00	US\$. 80.00	US\$. 90.00	US\$. 10.00		X	X	X	
HOTEL TALLY	1	15	S/C	Q. 160.00	Q. 210.00	Q. 260.00	Q. 50.00		X		X	
HOTEL TORRE REAL	9	53	S/C	US\$. 24.00	US\$. 28.00				X			
HOTEL Y RESTAURANTE LOS	10	62	S/C	US\$. 32.00	US\$. 44.00	US\$. 66.00	US\$. 12.00		X	X	X	X

ESTABLECIMIENTO	ZONA	HABITACIONES	CLASIFICACION	TARIFAS AUTORIZADAS POR EL INGUAT				SERVICIOS					
				SENCILLA	DOBLE	TRIPLE	CAMA ADICIONAL	PISCINA	PARQUEO	RESTAURANTE	AGUA CALIENTE	CONDICION	
PROCERES													
LA CASA LITO	1	16	S/C	US\$. 15.00	US\$. 18.00	US\$. 21.00				X			
POSADA BELEN	1	9	S/C	US\$. 30.00	US\$. 36.00	US\$. 42.00	US\$. 6.00				X		
POSADA CALLE DEL SOL	1	13	S/C	US\$. 20.00	US\$. 28.00	US\$. 36.00	US\$. 8.00		X		X		

Fuente INGUAT.