

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR EL MARGEN  
DE UTILIDAD NETA EN UNA EMPRESA HOTELERA UBICADA EN EL MUNICIPIO  
DE GUATEMALA**

**LIC. JUAN DANIEL GUITZOL**

**Guatemala, noviembre de 2020**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**“MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR EL MARGEN DE UTILIDAD NETA EN UNA EMPRESA HOTELERA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA”**

Informe final del Trabajo Profesional de Graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en **INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN ARTES** Aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**CATEDRÁTICA: DRA. ZULMA VIOLETA FLORIÁN CARBONELL**

**AUTOR: LIC. JUAN DANIEL GUITZOL**

**Guatemala, noviembre de 2020**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán

Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales

Vocal I: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez

Vocal II: Doctor. Byron Giovanni Mejía Victorio

Vocal III: Vacante

Vocal IV: BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías

Vocal V: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez

Evaluador: MSc. Silvia Marisol Cruz Barco

Evaluador: MSc. Tadeo René Castro Peralta



## ACTA No. MAF-A-055-2020

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **31 de octubre de 2,020**, a las **14:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Juan Daniel Guitzol**, carné No. **201222304**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado –SEP– de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018-----

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"MODELO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA INCREMENTAR EL MARGEN DE UTILIDAD NETA EN UNA EMPRESA HOTELERA UBICADA EN EL MUNICIPIO DE GUATEMALA"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **73** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de 5 días hábiles.**

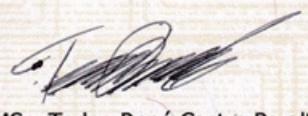
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 31 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



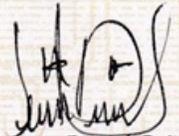
Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador



MSc. Silvia Marisol Cruz Barco  
Evaluador



MSc. Tadeo René Castro Peralta  
Evaluador



Lic. Juan Daniel Guitzol  
Postulante



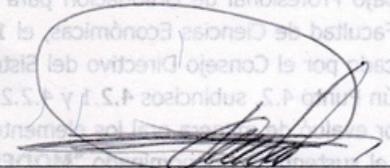
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. MAF-A-052-2020

ADENDUM

El infrascrito Coordinador del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Juan Daniel Guitzol, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 06 de noviembre 2020.

(f)   
Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 31 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.

Dr. Ahmed Ricardo Arturo Abdalla Álvarez  
Coordinador

MSc. Tadeo René Castro Peraza  
Evaluador

MSc. Silvia Marcela Cruz Barco  
Evaluador

Lic. Juan Daniel Guitzol  
Postulante

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS:** Por regalarme la vida y darme la sabiduría para lograr mis objetivos, tanto personales como profesionales. Gracias por las constantes bendiciones otorgadas.

**A MI MADRE:** Hermelinda Guitzol, por ser la mayor fuente de inspiración, por darme su apoyo incondicional y por compartir juntos este éxito.

**A MI HERMANA:** Linda Esmeralda Guitzol, por ser una motivación en mi día a día y para que luche por cada uno de sus sueños.

**A MIS FAMILIARES:** Especialmente a mis Tíos, Julian Jocholá y Adela Guitzol, por todo el apoyo otorgado en mi vida y por ser parte fundamental de mi formación.

**A MIS AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD Y DE LA VIDA:** Por su apoyo durante todos estos años en el transcurso de mi vida académica.

**A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	v
1 ANTECEDENTES.....	1
1.1 Antecedentes de la unidad de análisis.....	1
1.2 Antecedentes del margen de utilidad neta.....	2
2 MARCO TEÓRICO .....	4
2.1 Administración .....	4
2.1.1 Origen de la administración .....	4
2.1.2 La administración y su enfoque interdisciplinario.....	5
2.1.3 Características de la administración.....	5
2.1.4 Elementos de la administración .....	6
2.1.5 Administración basada en la entidad .....	7
2.2 Finanzas .....	7
2.2.1 Relación de las finanzas con la economía .....	8
2.2.2 Relación con la contabilidad .....	9
2.2.3 Herramientas financieras .....	9
2.3 Administración financiera .....	11
2.3.1 Análisis financiero .....	12
2.4 Relación entre utilidad y rentabilidad .....	14
2.4.1 Factores de comparación .....	16
3 METODOLOGÍA.....	17
3.1 Definición del problema .....	17
3.2 Objetivos.....	18
3.2.1 Objetivo General.....	18
3.2.2 Objetivos Específicos.....	18
3.3 Diseño de la investigación .....	19
3.3.1 Unidad de análisis.....	19

3.4	Periodo histórico .....	19
3.5	Ámbito geográfico .....	19
3.6	Universo y muestra .....	19
3.7	Técnicas e instrumentos aplicados .....	20
3.7.1	Técnicas e instrumentos documentales .....	20
3.7.2	Técnicas e instrumentos de campo .....	20
3.8	Resumen del procedimiento aplicado .....	21
4	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	22
4.1	Análisis histórico de información financiera de la empresa hotelera .....	22
4.1.1	Situación actual de la compañía .....	22
4.1.2	Determinación de los principales rubros de gastos .....	27
4.2	Análisis específico de los gastos más representativos de la empresa hotelera .....	34
4.2.1	Costo de alimentos .....	34
4.2.2	Sueldos y salarios .....	35
4.2.3	Personal eventual .....	39
4.2.4	Regalías .....	40
4.2.5	Comisiones compañías relacionadas .....	41
4.2.6	Servicios básicos .....	42
4.2.7	Depreciaciones varias .....	43
4.2.8	Impuesto Sobre la Renta .....	44
4.3	Modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta basado en la reducción de gastos .....	46
4.3.1	Mejoras a los rubros más representativos .....	46
4.3.2	Estado de resultados ajustado con las mejoras a los rubros de gastos .....	53
	CONCLUSIONES .....	55
	RECOMENDACIONES .....	57
	FUENTES .....	59
	ANEXOS .....	62
	ÍNDICE DE TABLAS .....	76

ÍNDICE DE CUADROS ..... 77

ÍNDICE DE GRÁFICAS ..... 78

## RESUMEN

El presente trabajo profesional de graduación desarrolla el tema: modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala.

La unidad de análisis se encuentra catalogada como un hotel 5 estrellas y forma parte de una cadena hotelera reconocida a nivel internacional. Con la finalidad de poder cumplir con sus propósitos de expansión, penetración de mercado, implementación de nueva tecnología, establecimiento de alianzas comerciales, entre otros, es de vital importancia contar con los recursos necesarios que le permita alcanzar dichos propósitos; derivado de lo anterior, uno de los indicadores claves para la empresa es el margen de utilidad neta, considerando que este refleja los resultados generados anualmente y permite visualizar los recursos obtenidos por la empresa. Sin embargo, durante los últimos años el margen de utilidad neta de la empresa hotelera ha sufrido disminuciones significativas y actualmente se encuentra muy alejada de los resultados a los que históricamente se encuentra acostumbrada la administración de la empresa, estas disminuciones se atribuyen a la ausencia de un adecuado manejo sobre los gastos y ponen en riesgo la rentabilidad a corto y mediano plazo, de igual manera, conforma el principal obstáculo para cumplir con los planes de expansión que son parte de los objetivos de la gerencia, y demandados por el mercado al que pertenece.

Al establecer la problemática definida anteriormente, se generan las siguientes interrogantes: ¿Ha analizado la empresa hotelera la información financiera generada durante los períodos de 2016 a 2019 para conocer su situación histórica respecto al margen de utilidad neta, e identificar, para los períodos en donde se observen variaciones negativas relevantes, los gastos más representativos que contribuyen en la disminución de los resultados?, ¿Se han analizado los gastos más representativos de la empresa hotelera de los períodos en donde se observen resultados negativos relevantes, entendiendo su naturaleza y comportamiento, para establecer oportunidades de mejora en dichos rubros?, ¿Se han implementado estrategias sobre los gastos más

representativos de la empresa hotelera que tengan como finalidad su optimización, para poder mejorar el margen de utilidad neta?

Las interrogantes planteadas para el presente trabajo profesional de graduación establecieron el rumbo de la investigación, ayudando a determinar el siguiente objetivo general: diseñar un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala; derivando de este, se establecen tres objetivos específicos formulados de la siguiente manera: realizar un análisis de las cifras contables de los períodos 2016, 2017, 2018 y 2019 para determinar la situación financiera histórica de la compañía. Asimismo, analizar los últimos dos períodos contables para identificar los principales rubros de gasto por medio del análisis vertical y horizontal a los estados financieros; comprender la naturaleza de los rubros de gastos más representativos de la compañía de los últimos dos años, para determinar oportunidades de mejora, considerando las particularidades de la unidad de análisis y sus características cualitativas; y establecer las mejoras que impacten positivamente la utilidad neta y ajustar el estado de resultados de la compañía, considerando las mejoras planteadas, con la finalidad de materializar el impacto en la utilidad neta.

La presente investigación se realizó bajo un diseño de investigación no experimental con alcance descriptivo, utilizando el método de investigación con enfoque mixto para brindar análisis sobre los datos de tipo cuantitativo y cualitativo; fue aplicado el método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva. Asimismo, se estableció como unidad de análisis y universo de la investigación una empresa hotelera ubicada en la ciudad de Guatemala, empleando una muestra no probabilística para la aplicación de la técnica de entrevista, utilizando como instrumento una guía de entrevista estructurada, la cual fue realizada a la contralora de la unidad de análisis por ser la persona encargada del departamento financiero; de igual manera, este tipo de muestra fue empleada para la técnica de análisis de documentos, utilizando como instrumentos de estudio los estados financieros de la unidad de análisis, aplicando los tipos de análisis horizontal y vertical a la información financiera.

Para obtener la información bibliográfica respecto a los temas de administración financiera y análisis financiero se utilizaron técnicas de: Lectura analítica; revisión y análisis de libros y tesis de universidades; y subrayado de la información relevante. La información de campo que fue otorgada por la unidad de análisis consistió en: estado de la situación financiera y estado de resultados de los períodos de 2016, 2017, 2018 y 2019, realizando análisis vertical y horizontal a la información, e indicadores financieros de rentabilidad. Sobre el análisis de esta información se obtuvieron los principales resultados y conclusiones que se detallan a continuación.

Al comparar los resultados históricos de la empresa hotelera se estableció que durante los períodos 2017, 2018 y 2019 ha predominado la disminución en el margen de utilidad neta, comparado con el año 2016, según los resultados siguientes: 2016: 14.64%, 2017: 12.10%, 2018: 4.80% y 2019: 6.52%. Asimismo, por medio del análisis de la información financiera se determina que la ausencia de un adecuado manejo en los rubros de gastos ha sido uno de los principales factores que ha generado inestabilidad en el margen de utilidad neta, lo cual se observa claramente en el período 2018, ya que, al compararlo con el año inmediato anterior, existe una disminución del 7.3%, sin embargo, los gastos operativos aumentan en un 9.2%.

Al identificar y analizar los rubros de costos y gastos más representativos de la empresa hotelera se determina que, de la mano con cualquier potencial ahorro financiero, se debe observar y tener en cuenta las características cualitativas a las que se encuentra sujeta la unidad objeto de estudio, siendo una de las más importantes que pertenece a un sector exclusivo de la industria hotelera catalogado como “5 estrellas”, por lo que las soluciones de mejora deben realizarse sin comprometer la calidad del servicio por el que es reconocida y por los cuales ostenta dicha clasificación.

Con base en el análisis realizado, se identificaron rubros de mejora para la compañía, estableciendo reducciones significativas en los gastos por: depreciaciones varias, comisiones con compañías relacionadas, bonificación adicional e Impuesto Sobre la Renta, las cuales generan que la compañía parta de una utilidad neta de Q3,267,893 y un margen del 6.52% y con dichas mejoras el resultado de la compañía pueda ajustarse

en una nueva utilidad neta determinada de Q7,999,982 y con un margen del 15.96%, generando una variación positiva de Q4,732,089, la cual representa un aumento del 145% en el margen de utilidad neta.

Considerando que el margen de utilidad neta de la empresa hotelera se ve favorecido al estimar las mejoras sugeridas para los rubros de: bonificación adicional, comisiones con compañías relacionadas, depreciaciones varias e Impuesto Sobre la Renta; se recomienda la implementación de las propuestas relacionadas a la reducción de gastos de la empresa, las cuales interrelacionan las características cualitativas, económicas y particularidades de la empresa hotelera.

Por otra parte, en caso de cambios futuros o variaciones en la composición de los gastos de la empresa, se sugiere que las estrategias de reducción de gastos sean fundamentadas en estudios de rentabilidad y con un impacto definido; constituyendo objetivos y herramientas que permitan el monitoreo constante de los resultados; de igual manera, se sugiere analizar las posturas financieras globales de la empresa hotelera, con la finalidad de poder identificar mejoras a los rubros de costos y gastos que sean de aplicabilidad general y que ayuden al mejoramiento del margen de utilidad neta.

## INTRODUCCIÓN

La unidad objeto de estudio de la presente investigación, una empresa hotelera ubicada en la ciudad de Guatemala, dada la ausencia de un adecuado manejo sobre los costos y gastos incurridos en los últimos años, ha visto cómo el resultado contable ha sido afectado de manera negativa ya que ha predominado la tendencia de disminución en el margen de utilidad neta generado año tras año; es importante mencionar que este margen es uno de los índices utilizados para medir los resultados obtenidos por la empresa, ya que por medio de este los accionistas, futuros inversores, acreedores y cualquier otro interesado en los resultados de la compañía, pueden obtener una idea de la rentabilidad. Al obtener una disminución drástica en el porcentaje de utilidad neta en los últimos períodos contables, y si dicha situación se continúa replicando en períodos futuros, puede poner en riesgo la rentabilidad de la empresa a corto y mediano plazo; la desinversión por parte de los accionistas, frenar proyectos de crecimiento hasta cuestionar su permanencia en el mercado guatemalteco, entre otros.

El primer capítulo detalla los antecedentes de la investigación, iniciando con la información relacionada a la unidad de análisis, la cual es una empresa hotelera, comentando brevemente su historia y posicionamiento dentro de la industria hotelera; de igual manera, se aborda el tema central de la investigación, el margen de utilidad neta, recalcando su importancia y las características que deben considerarse al analizarla; por último, esta sección proporciona información respecto a investigaciones similares relacionadas al tema de investigación.

El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, el cual contiene la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar la investigación relacionada con el modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera, ayudando a organizar las ideas relacionadas con la administración, finanzas, su incorporación a la administración financiera y la relación entre utilidad y rentabilidad.

El tercer capítulo expone la metodología utilizada para abordar el problema de investigación en la unidad de análisis, la problemática investigada fue la disminución considerable del margen de utilidad neta generado por la empresa hotelera durante los últimos años, la cual es atribuible a la inexistencia de un adecuado control sobre los rubros de gastos, razón por la cual fue necesario evaluar las estrategias adoptadas previamente por la compañía y sus resultados alcanzados, así como identificar y analizar los rubros de gastos más representativos para, posteriormente, sugerir oportunidades de optimización de estos rubros.

Lo anterior conlleva a la necesidad de realizar una investigación y proponer un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta de la empresa hotelera, basado en la reducción de gastos, esto debido que para la administración de la unidad de análisis es imprescindible retomar los márgenes de utilidad neta que históricamente ha logrado alcanzar, estableciendo estrategias que consideren cambios de importancia dentro del resultado operativo de la empresa, y que estas estrategias sean plasmadas analizando las características cuantitativas y cualitativas de la unidad objeto de estudio.

Para presentar el propósito principal de la investigación, se estableció el siguiente objetivo general: diseñar un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala. Y para detallar este objetivo general se establecieron los tres objetivos específicos siguientes: realizar un análisis de las cifras contables de los períodos 2016, 2017, 2018 y 2019 para determinar la situación financiera histórica de la compañía. Asimismo, analizar los últimos dos períodos contables para identificar los principales rubros de gasto por medio del análisis vertical y horizontal a los estados financieros; comprender la naturaleza de los rubros de gastos más representativos de la compañía de los últimos dos años, para determinar oportunidades de mejora, considerando las particularidades de la unidad de análisis y sus características cualitativas; y establecer las mejoras que impacten positivamente la utilidad neta y ajustar el estado de resultados de la compañía,

considerando las mejoras planteadas, con la finalidad de materializar el impacto en la utilidad neta.

En el capítulo tres también se incluyen las técnicas e instrumentos documentales y de campo para el desarrollo de la investigación no experimental, la cual tiene un alcance descriptivo, utilizando el método científico con enfoque cuantitativo, en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva; asimismo, presenta el período histórico, ámbito geográfico y el universo y muestra utilizado para el desarrollo de la investigación.

El capítulo cuatro presenta el análisis y discusión de los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, en donde se identificó que históricamente la compañía ha presentado disminución en el margen de utilidad neta generado, asimismo, que esta situación es de conocimiento de la administración de la empresa y que ha implementado estrategias improvisados de aplicabilidad a los rubros de gastos, dando como resultado un leve repunte durante el último año, sin embargo, este no es considerado suficiente para revertir la situación actual en la que se encuentra la empresa. Derivado de lo anterior, se estableció un modelo de administración financiera enfocado en la reducción de los principales rubros de gastos de la empresa, considerando las particularidades y características cualitativas de la unidad objeto de estudio, el cual genera ahorro en ciertos rubros de gastos y, de manera conjunta, logran posicionar el margen de utilidad neta a niveles aceptables para la administración de la empresa.

# **1 ANTECEDENTES**

Los antecedentes, sirven como referencia al trabajo de investigación. Exponen el marco referencial teórico y empírico de la investigación relacionada con el desarrollo de un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala.

## **1.1 Antecedentes de la unidad de análisis**

La empresa objeto de estudio forma parte de una cadena hotelera reconocida a nivel internacional por sus hoteles 5 estrellas e inicia sus operaciones en la Ciudad de Guatemala a partir del año 2009; fue constituida como una Sociedad Anónima y su estructura legal se compone de dos accionistas dueños de la empresa y la distribución accionaria atiende a 99% a favor de un accionista y 1% para el accionista restante. La empresa se encuentra ubicada en el centro del distrito empresarial y de entretenimiento de la Ciudad de Guatemala, la ubicación también es favorecida ya que se ubica a pocos kilómetros del Aeropuerto Internacional “La Aurora”.

El hotel está catalogado como un hotel de negocios u “Hotel Business Class” y entre los servicios que brinda se pueden mencionar los siguientes: de alojamiento; alimenticio, el cual pone a disposición de los huéspedes y del público en general a través de 5 distintos restaurantes, cada uno con una gastronomía diferente; centros de negocios o de eventos; y otros servicios relacionados como: spa, piscina, jacuzzi, lavandería y telefonía. Para atender los servicios antes mencionados cuenta con un promedio de 350 empleados.

La empresa emplea diversas herramientas de control de calidad para monitorear la calidad de los servicios brindados, en relación con su competencia, en dichas herramientas se puede observar que se posiciona como uno de los principales hoteles de la Ciudad de Guatemala; esto basado en las puntuaciones o reseñas que los huéspedes han realizado y compartido sobre la experiencia vivida dentro de las instalaciones y por la atención del personal. La posición alcanzada por el hotel se debe a que la Administración se ha enfocado en adecuar las instalaciones para brindar servicios de calidad por medio de sus habitaciones clásicas, habitaciones ejecutivas o suites; así

como por medio de sus diversos salones que colocan a disposición para cualquier tipo de eventos y cuya capacidad alcanza hasta las 1,200 personas; el área de piscina al aire libre; los restaurantes con diversas temáticas y enfocados en satisfacer los gustos gastronómicos más exigentes; el parqueo con accesibilidad directa al hotel; internet gratis y sin restricciones; atención en idioma español e inglés; y, dado del enfoque a los negocios y personal ejecutivo, se tiene prohibido el ingreso de mascotas.

## 1.2 Antecedentes del margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta ha sido una de las maneras en la que los interesados en la información financiera de una empresa (accionistas, acreedores, clientes, futuros inversionistas, entre otros) pueden observar o medir la rentabilidad de una empresa, dado que este margen presenta la relación entre la utilidad después de impuestos y los ingresos obtenidos dentro de un período establecido. La fórmula para medir el margen de utilidad neta es la siguiente:

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad después de impuestos}}{\text{Ventas totales}} \times 100$$

Sin embargo, el porcentaje reflejado por esta fórmula se encuentra sujeto a criterio y a diversas interpretaciones, como lo exponen Gitman y Zutter (2012):

“Los márgenes de utilidad neta “adecuados” difieren considerablemente entre las industrias. Un margen de utilidad neta del 1% o menos no sería raro para una tienda de comestibles, en tanto que un margen de utilidad neta de 10% sería bajo para una joyería.” (p. 75)

Dado que el porcentaje de utilidad neta es solo una manera de medición de la información financiera y que su apreciación difiere de una empresa a otra, es de vital importancia valorar la totalidad de la información financiera que la acompaña, contrastarla contra la actividad de la compañía, con el sector al que pertenece y contra cualquier otro factor interno o externo que apoye en su correcta calificación.

Como parte del proceso de investigación del presente trabajo, a continuación se presentan los documentos consultados relacionados con el tema de investigación:

### Cuadro 1.1 Trabajos relacionados con la investigación

No.	Tesis	Fecha	Abordaje	Aporte
1	Análisis e interpretación de estados financieros de una empresa que presta servicios de externalización de procesos de negocio	Marzo 2018	Determinó la importancia del análisis e interpretación de la información financiera de una empresa y los criterios que pueden ser adoptados en la misma.	Diversos métodos de análisis utilizados en la información financiera y forma adecuada de interpretar los mismos, proporcionando términos básicos y de aplicación en general a las empresas.
2	El contador público y auditor como asesor en la implementación de la organización y sistematización contable de una empresa hotelera	Noviembre 2005	Presentó la forma de contabilización de un hotel cinco estrellas, representando los rubros de gastos que impactan los estados financieros y un breve análisis de ellos.	La naturaleza de gastos dentro de los hoteles cinco estrellas son de aplicabilidad general para ellos, por lo que sirven de base para ser contrastados con la unidad de análisis.

Fuente: Elaboración propia con información de Ordoñez (2018) y Donis (2005).

Por su parte, el trabajo de investigación elaborado por Ordoñez en 2018 brindó información respecto a la interpretación de la información financiera, en donde se observan enfoques recientes correspondientes a métodos de análisis financiero y que son de aplicabilidad a cualquier tipo de empresa; asimismo, el trabajo de investigación de Donis en 2005 ayudó a entender particularidades de la manera de contabilización de un hotel 5 estrellas en la ciudad de Guatemala, específicamente sobre el entendimiento de rubros de gastos, y se estableció que estos gastos han estado constantemente presentes en hoteles 5 estrellas desde 2005 hasta la fecha, por lo que el entendimiento de la naturaleza de dichos gastos brinda información valiosa para el presente trabajo de investigación.

## **2 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico presenta la exposición y análisis de las teorías y enfoques teóricos y conceptuales utilizados para fundamentar y desarrollar la investigación y la propuesta de solución relacionada con el desarrollo de un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala.

### **2.1 Administración**

Como definición de este concepto se puede mencionar que es “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.” (Reyes Ponce, 2004, p. 14). En dicha definición sobresale el principal objetivo de la administración, el cual es la eficiencia en la coordinación; asimismo, que es de aplicación a cualquier organización, por lo que se observa que su adaptación a los distintos entes sociales también forma parte de las características de esta ciencia.

Otra característica relevante identificada es la aplicación de reglas, esto quiere decir, que se cuenta con un procedimiento claramente establecido para lograr los objetivos deseados, por lo que es de vital importancia conocer la teoría relacionada a la administración y las características que apoyen a profundizar de una mejor manera el trabajo de investigación.

#### **2.1.1 Origen de la administración**

De acuerdo a Chiavenato (2006) la administración “es un producto característico del siglo XX. En realidad, la Administración tiene poco más de cien años, y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de diversos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas y empresarios” (p. 24).

Se puede observar que a pesar de ser disciplina relativamente joven, se ha desarrollado de una manera muy rápida dada la relevancia que se le ha otorgado al integrar distintas ciencias que modifican y mejoran las estrategias de las organizaciones.

### 2.1.2 La administración y su enfoque interdisciplinario

La importancia de la administración recae en su campo de aplicación, dado que “la administración es el resultado histórico acumulado de la contribución de científicos en múltiples disciplinas.” (Torres, 2014, p. 6).

Al ser una ciencia que consolida distintas disciplinas, su ámbito de acción o de aplicación es mucho más amplio y, enfocada en una organización, se logra la consecución de los distintos objetivos establecidos por los diversos departamentos que la componen.

### 2.1.3 Características de la administración

La administración posee diversos temas cualitativos que la separan de otras ciencias y la categorización de los mismos varía dependiendo del autor. A continuación detalle de los elementos que fueron considerados como las principales características de esta ciencia:

**Cuadro 2.1 Principales características de la administración**

<b>Característica</b>	<b>Detalle</b>
Universalidad	Se aplica en todo organismo
Especificidad	Las respuestas planteadas atienden puntualmente cada uno de los enfoques, sin confundirse una con otra disciplina.
Unidad temporal	Los elementos y fases de la administración se integran de manera sinérgica para un fin determinado.
Unidad jerárquica	La aplicación es ejercida en todos los niveles de la organización

Fuente: Elaboración propia con información de Luna González (2015)

Las características antes mencionadas confirman la relevancia que tiene la Administración como ciencia que interrelaciona distintas disciplinas, y esta interrelación la realiza de una manera ordenada y con la finalidad de poder consolidarlas para un mismo fin.

### 2.1.4 Elementos de la administración

Dentro de las operaciones que componen el proceso administrativo se pueden mencionar la planeación y organización (que forman parte de la fase mecánica) y la dirección y control (que forman parte de la fase dinámica) (Reyes Ponce, 2004, p. 23).

Si bien existen diversas corrientes que distribuyen los elementos del proceso administrativo de distintas maneras, algunos con un enfoque más específico y algunos otros orientados de una manera más general, Reyes Ponce logra concretar estos elementos y resumirlos en cuatro puntos, los cuales se mencionan y detallan a continuación:

#### Cuadro 2.2 Elementos de la administración

Elemento	Detalle
Planeación	Determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, estableciendo las operaciones necesarias para alcanzarlo.
Organización	Estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.
Dirección	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de realizar efectivamente el plan previamente establecido.
Control	Establecer sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados.

Fuente: Elaboración propia con información de Reyes Ponce (2004)

Con el cuadro anterior se puntualizan las bases del proceso administrativo y es de gran relevancia que para que dicho proceso pueda ser efectivo; cada uno de los puntos deben ejecutarse de manera correcta y de manera interrelacionada por todos los sujetos o grupos que componen determinado organismo social.

### 2.1.5 Administración basada en la entidad

Al hablar de las distintas clases de administración que pueden darse, Reyes Ponce (2004) establece que la hablar de administración basada en la entidad se puede observar la administración privada y la administración pública, y las características de estas se detallan a continuación:

**Cuadro 2.3 Características de la administración pública y la administración privada**

<b>Característica</b>	<b>Administración pública</b>	<b>Administración privada</b>
Naturaleza	El órgano al que es aplicado se encuentra directamente subordinado a una autoridad superior.	El órgano al que es aplicado no existe intervención directa de una autoridad soberana, por lo que no ejercen actos de autoridad, sino actos de gestión.
El fin buscado por la organización	La entidad a que se aplica el acto de administrar busca lograr un beneficio social.	La entidad a que se aplica el acto de administrar busca lograr un beneficio particular.
La fuente inmediata	El medio jurídico en donde se desenvuelve el acto administrativo deriva directamente de la ley.	El medio jurídico en donde se desenvuelve el acto administrativo deriva por la celebración de un convenio, contrato o convención.

Fuente: Elaboración propia con información de Reyes Ponce (2004)

Es de gran relevancia observar y entender la separación de la administración basada en la entidad, dado que el proceso administrativo se enfocará en dos vías totalmente diferentes, una en busca de beneficios sociales y, por el otro lado, en la consecución de beneficios particulares. Esta separación no tiene como finalidad indicar que una sea mejor que la otra, sino dar a entender que la aplicación varía dependiendo el órgano social al que está enfocado y el acto administrativo se debe adecuar al fin del organismo.

## 2.2 Finanzas

Como punto de partida es indispensable conocer la definición de finanzas, en donde se puede observar que “Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo.” (Merton, 2004, p. 2), bajo este concepto, sobresale que las

finanzas estudian recursos escasos, y en esto recae la importancia de esta ciencia, dado que estos recursos limitados, normalmente buscan satisfacer necesidades que por la naturaleza del ser humano son ilimitadas.

Por otra parte, los profesionales dedicados a las finanzas enfocan sus conocimientos a distintas áreas o problemas de solución, Gitman y Zutter (2012) establecen la aplicación financiera como:

#### **Cuadro 2.4 Áreas de aplicación para los conocimientos financieros**

<b>Servicios financieros</b>	<b>Administración financiera</b>
Los servicios financieros constituyen la parte de las finanzas que se ocupa del diseño y la entrega de productos financieros a individuos, empresas y gobiernos, así como de brindarles asesoría	Son las tareas del gerente financiero, quien administra los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro.

Fuente: Elaboración propia con información de Gitman y Zutter (2012)

Como se puede observar, la oportunidad de desarrollar las finanzas en una organización puede darse como una tercera persona, bajo un enfoque externo, o con un enfoque propio o personal. La finalidad siempre será la aplicación de los conocimientos financieros a los diversos organismos sociales, solo que el punto de vista es distinto, y esto potencializa en los resultados esperados.

#### **2.2.1 Relación de las finanzas con la economía**

Esta relación se ejemplifica con el siguiente enunciado: “Los gerentes financieros deben comprender la estructura económica y estar atentos a las consecuencias de los diversos niveles de la actividad económica y a los cambios en la política económica.” (Gitman y Zutter, 2012, p. 14). El anterior ejemplo se centra en que un gerente financiero debe enfocar sus decisiones basado en la realidad económica que lo rodea, esto encaminado en lograr una operación empresarial eficiente.

Dado que la economía se enfoca en forma general en la administración de los recursos y que las finanzas están intrínsecas en el ámbito económico, las organizaciones sociales

por medio de estas últimas, emplean las bases económicas para obtener recursos financieros.

### **2.2.2 Relación con la contabilidad**

Otra relación importante de las finanzas es con la contabilidad y para abordar esta relación, inicialmente, se detalla la principal diferencia entre ambas disciplinas: “Existen dos diferencias básicas entre los campos de finanzas y contabilidad; uno enfatiza los flujos de efectivo y el otro la toma de decisiones.” (Gitman y Zutter, 2012, p. 15).

La importancia de esta relación y, a su vez, la diferencia entre ambas, recae en la información que se presenta; mientras la contabilidad normalmente se enfoca en el principio de lo devengado (reconocimiento de las operaciones al momento de su nacimiento), la parte financiera se orienta principalmente en el principio de lo percibido (cuando las operaciones son efectivamente ejecutadas o convertidas en efectivo).

Sin embargo, las actividades de finanzas y contabilidad muchas veces se traslapan, esta situación ocurre de una manera más frecuente en empresas pequeñas, donde el contador realiza la función de análisis de los datos contables y toma de decisiones; y, por otro lado, en las empresas grandes los analistas financieros a menudo ayudan a recopilar información contable. A pesar que ambas disciplinas se lleguen a confundir, es importante tener claro que la orientación de cada una es distinta y mientras más se logren separar las actividades, mejores resultados tendrán las organizaciones.

### **2.2.3 Herramientas financieras**

Las herramientas en general son recursos que nos sirven para ejecutar un fin determinado, por lo que, bajo el enfoque financieros, las herramientas “ofrecen estructura, información y recursos para sus decisiones relacionadas con el dinero y de esta manera reducir el temor a la incertidumbre financiera y aumentar la capacidad de tomar decisiones” (Córdoba Padilla, 2012, p. 86). Considerando lo anterior, las herramientas permiten organizar los datos generados por la empresa, presentarlos de una manera entendible, separar la información útil de la que no lo es y tomar decisiones.

## Estados financieros

Forman parte de las herramientas financieras y se pueden describir como “documentos básicos y esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestran la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero.” (Ávila Macedo, 2007, p.16).

Por medio de estos documentos se visualizan de distintas formas la información financiera y con un enfoque específico en cada uno. A continuación se presentan los principales informes y su definición:

### Cuadro 2.5 Principales estados financieros

Informe	Definición
Estado de resultados	Resumen financiero de los resultados de operación de la empresa durante un periodo específico.
Estado de situación financiera	El estado sopesa los activos de la empresa (lo que posee) contra su financiamiento, que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo que aportan los dueños).
Estado de patrimonio de los accionistas	Muestra todas las transacciones de las cuentas patrimoniales que ocurren durante un año específico.
Estado de flujos de efectivo	Permite comprender mejor los flujos operativos, de inversión y financieros de la empresa, y los reconcilia con los cambios en su efectivo y sus valores negociables durante el periodo.

Fuente: Elaboración propia con información de Gitman y Zutter (2012).

De acuerdo al cuadro anterior, la forma en la que la información financiera puede proyectarse hacia terceras personas varía dependiendo el interés que se tenga, y se debe tener un entendimiento de los distintos informes que pueden generarse para facilitar su interpretación. De igual manera, considerando que la información financiera se prepara en distintos lugares del mundo, es importante recalcar la relevancia del marco de preparación de esta información.

Marco de preparación de la información financiera: “se detallan los objetivos y los elementos informativos que deben regir la información contable.” (Montesinos Vicente, 2008, p. 50). Como dicha definición lo establece, el marco de preparación proporciona las bases o preceptos sobre las que se arma la información financiera, sin embargo, en la práctica existen diversos marcos de preparación, y la principal diferencia la presenta Espino Gabriel (2014) de la siguiente manera: “Algunos marcos de información financiera son marcos de imagen fiel, mientras que otros son marcos de cumplimiento” (p. 41).

De acuerdo a lo expresado anteriormente, los marcos de preparación difieren principalmente por el enfoque que proporcionan a los usuarios de la información financiera, por lo que a continuación se presentan las características de dos de los marcos de preparación más utilizados en Guatemala:

### **Cuadro 2.6 Principales marcos de preparación de la información financiera en Guatemala**

<b>Marco</b>	<b>Enfoque</b>
Ley de Actualización Tributaria, de acuerdo al Impuesto Sobre la Renta	La Ley de Actualización Tributaria, la cual regula todo lo relacionado al Impuesto Sobre la Renta, no es un conjunto de procedimientos que tienen como finalidad normar de forma obligatoria la preparación y presentación de la información financiera, sin embargo, es muy común que muchas entidades son influidas por sus disposiciones referentes a la determinación de la utilidad fiscal, para combinarlas con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Este es un marco de cumplimiento aplicable únicamente a Guatemala.
Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)	Se aplican a todos los estados financieros con propósito de información general. Estos estados financieros se dirigen a satisfacer las necesidades comunes de información de un amplio tipo de usuarios, por ejemplo, accionistas, acreedores, empleados y público en general. Este es un marco de imagen fiel reconocido a nivel internacional.

Fuente: Elaboración propia con información de Sipac (2013).

### **2.3 Administración financiera**

Habiendo establecido las bases que sustentan tanto a la administración como a las finanzas, y al consolidar ambas disciplinas al hablar del enfoque de la administración financiera, la cual “Se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente”. (Van Horne y Wachowicz, 2002, p. 2).

Al determinar que esta disciplina es la encargada de velar por los recursos financieros de una empresa, se identifica que estos recursos pueden ser utilizados de distintas maneras, los cuales son:

### **Cuadro 2.7 Uso de los recursos financieros en las organizaciones**

<b>Informe</b>	<b>Definición</b>
Decisión de inversión	Determinación del total de activos que necesitan poseer las empresas
Decisión de financiamiento	Se relacionan primordialmente con el lado del pasivo y del capital de los accionistas (el lado derecho). Estas decisiones determinan cómo obtendrá la compañía el dinero para sus inversiones).
Decisión de administración de activos	Cuando se adquieren activos y se obtiene el financiamiento adecuado, también es necesario administrarlos con eficiencia.

Fuente: Elaboración propia con información de Van Horne y Wachowicz (2002) y Emery et al (1996).

Con esto se logra determinar que la administración financiera tiene como objeto maximizar el patrimonio de una empresa, y lo realiza por medio del adecuado manejo de los recursos de la entidad.

#### **2.3.1 Análisis financiero**

El análisis financiero se logra encajar como: “un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio.” (Prieto, 2010, p. 16). Para un mejor entendimiento de este tipo de análisis, se presenta a continuación un resumen de los puntos principales para entender este enfoque:

### **Cuadro 2.8 Puntos principales del análisis financiero**

<b>Tema</b>	<b>Detalle</b>
Objetivo del análisis financiero	El objetivo del análisis financiero es informar sobre la situación financiera de una entidad, a una fecha determinada y basado en los resultados financieros obtenidos
Importancia del análisis financiero	Derivado del ámbito competitivo actual de las empresas en cualquier sector de la economía, es importante la aplicación del análisis financiero para establecer la situación actual frente a sus competidores y evaluar alternativas de desarrollo.

A quién interesa el análisis financiero	Entre los usuarios del análisis financiero podemos mencionar: La administración de la empresa, las entidades bancarias, actuales o futuros inversionistas, la Administración Tributaria, entre otros.
Herramientas para el análisis financiero	Con la finalidad de obtener información de relevancia, es necesario asegurarse de utilizar instrumentos que permitan un tratamiento adecuado de la información, entre las principales técnicas para el análisis financiero podemos mencionar cuatro tipos: 1) De interpretación de datos 2) De evaluación competitiva y estratégica 3) De pronóstico y proyección 4) De cálculo financiero
Métodos del análisis financiero	La evaluación de los hechos económicos se efectúa mediante la composición de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas o los fenómenos de periodos anteriores. No existe una metodología única para el análisis financiero

Fuente: Elaboración propia con información de Córdoba Padilla (2014)

Con base en lo anterior, se puede determinar que el análisis financiero atiende a la toma de decisiones o, al menos, es uno de sus principales fines, y para lograr esto no existe una fórmula específica dado que su aplicabilidad atenderá a las necesidades del estudio realizado y los datos que se deseen analizar; sin embargo, a continuación se detallan las técnicas de análisis financiero de mayor aplicabilidad:

### 2.3.1.1 Análisis vertical

Cabe indicar que “el análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base.” (Barajas, 2008, p. 77). Este análisis es de aplicabilidad a los distintos informes financieros, y tal y como lo dice la teoría, normalmente expresa en porcentaje las cifras de un rubro específico relacionado con un monto base, por lo que a continuación se detallan los rubros que se toman como referencia en los informes más relevantes:

- Estado de resultados: Ventas totales
- Activo: Total de activo
- Pasivo y patrimonio: Total de activo y patrimonio

### **2.3.1.2 Análisis comparativo u horizontal**

Para abordar este análisis es relevante mencionar que “el análisis horizontal se refiere a la comparación de los resultados de los estados financieros de diferentes períodos respecto a los resultados de un año base” (Barajas, 2008, p. 81). Este análisis se lleva a cabo al comparar dos o más períodos de información, dado que está enfocado en identificar las variaciones entre los períodos y expresarlas en porcentaje. Marca una ruta histórica de la información financiera.

### **2.3.1.3 Análisis de tendencias**

“Los análisis de tendencias obtienen datos de forma repetitiva, en diversos momentos, con el mismo instrumento de recopilación, pero no con los mismos sujetos de investigación.” (Heinemann, 2003, p. 176). Con base a dicha definición, se puede establecer que este análisis en interpretar la información histórica, entender su evolución a través del tiempo, establecer patrones de comportamiento para poder estimar resultados futuros.

Para ejecutar este tipo de análisis no solo basta ejecutar de manera conjunta el análisis vertical y horizontal a distintas cifras en el tiempo, sino su importancia radica en establecer la naturaleza de cada uno de esos indicadores e interpretarlos correctamente.

## **2.4 Relación entre utilidad y rentabilidad**

De manera inicial, es importante mencionar que ambos términos pueden llegar a confundirse, dado que en la práctica se utilizan de forma indistinta; sin embargo, es incorrecto indicar que son sinónimos un término del otro. Por lo que a continuación se detalla la definición de cada término y su manera de ser determinado:

### **Utilidad:**

Una de las definiciones generales es que la utilidad es la “diferencia entre un ingreso y un costo cuando aquel es mayor” (Guerrero y Galindo, 2014, p. 111); por lo que se entiende que es el beneficio o ganancia obtenida por una empresa en un tiempo

determinado, básicamente es la diferencia entre los ingresos obtenidos y todos los gastos incurridos.

### **Fórmulas aplicables a la utilidad**

Utilidad neta: presenta los resultados obtenidos por una empresa a una fecha determinada.

$$\text{Utilidad neta} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

Margen de utilidad: presenta la relación entre la utilidad neta generada y los ingresos obtenidos por una empresa.

$$\text{Margen de utilidad} = \text{Utilidad neta} / \text{Ingresos totales}$$

### **Rentabilidad**

Gitman y Joehnk (2005) la definen como “El nivel de beneficio de una inversión; esto es, la recompensa por invertir” (p. 90). Es una expresión económica que muestra la productividad del capital invertido o el retorno que genera una inversión, este puede ser positivo o negativo.

### **Fórmulas aplicables a la rentabilidad**

Dado que existen diversas formas para calcular la rentabilidad, a continuación se mencionan las más comunes o de mayor peso dentro del análisis financiero:

Índice de rentabilidad sobre activos: indicador de cómo las empresas manejan los activos existentes mientras generan ganancias.

$$\text{Índice de rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos totales}}$$

Índice de rentabilidad sobre capital: ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas.

$$\text{Índice de rentabilidad sobre capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$$

### 2.4.1 Factores de comparación

Dado que, generalmente, la utilidad obtenida por una empresa se asocia a la rentabilidad de la misma, es importante indicar que existen factores que diferencian a un término del otro, entre los cuales podemos mencionar:

#### Cuadro 2.9 Factores de comparación entre utilidad y rentabilidad

Factor	Detalle
Tiempo	Puesto que la compañía puede ganar un rendimiento de los fondos que recibe, la recepción de fondos más rápida es preferible que una más tardía.
Flujos de efectivo	El flujo de efectivo es un indicador más directo del dinero que entra y sale de la compañía.
Riesgo	Una empresa que tiene pocas ganancias, pero seguras, podría tener más valor que otra con utilidades que varían mucho (y que, por lo tanto, pueden ser muy altas o muy bajas en momentos diferentes).

Fuente: Elaboración propia con información de Gitman y Zutter (2012)

Con base a los factores indicados anteriormente se puede establecer que para poder analizar la rentabilidad de una empresa no solo basta con observar resultados operativos positivos que puedan hacer retornar la inversión, sino los mismos deben permanecer constantes a través del tiempo o, en la manera de lo posible, que puedan aumentar; asimismo, los ingresos deben ser convertidos a efectivo o sus equivalentes para que el retorno pueda ser útil y, finalmente, que se puedan mitigar los factores de riesgo asociados para que el retorno pueda ser seguro.

### 3 METODOLOGÍA

La metodología indica la manera en que fue dirigido el proceso de resolución del problema de investigación relacionado con el desarrollo de un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala.

#### 3.1 Definición del problema

Considerando que la unidad objeto de es una empresa perteneciente a una cadena hotelera reconocida a nivel internacional, es de vital importancia reportar los resultados contables a sus accionistas para su respectivo análisis. Sin embargo, la ausencia de un adecuado manejo sobre los gastos de la empresa hotelera ha generado inestabilidad en la utilidad neta generada en los últimos años, reportando en 2018 una utilidad del 4.80% (con relación a la totalidad de ingresos de operación) y para 2019 un 6.52%, reflejando una disminución si lo comparamos con las utilidades netas obtenidas en los períodos de 2016 y 2017 (14.64% y 12.10%, respectivamente).

Las cifras resultantes del período 2018 fueron de gran preocupación para la compañía, dado que en dicho período se generó un margen de utilidad neta de un 4.80%, el cual se encuentra por debajo a los obtenidos en los años que le preceden. Es importante indicar que la perspectiva de la compañía en el país es mantener un crecimiento constante, lo cual no se ha podido ejecutar correctamente en los últimos años, según los resultados obtenidos.

El generar una disminución en el porcentaje de utilidad neta durante los últimos períodos contables, y frenar la tendencia al alza que se pronosticaba según años anteriores, pone en riesgo la rentabilidad de la empresa a corto y mediano plazo; la desinversión por parte de los accionistas; la implementación de proyectos de crecimiento; la permanencia en el mercado guatemalteco; entre otros.

Derivado de la situación antes mencionada, se generan las siguientes interrogantes: ¿Ha analizado la empresa hotelera la información financiera generada durante los períodos

de 2016 a 2019 para conocer su situación histórica respecto al margen de utilidad neta, e identificar, para los períodos en donde se observen variaciones negativas relevantes, los gastos más representativos que contribuyen en la disminución de los resultados?

¿Se han analizado los gastos más representativos de la empresa hotelera de los períodos en donde se observen resultados negativos relevantes, entendiendo su naturaleza y comportamiento, para establecer oportunidades de mejora en dichos rubros?

¿Se han implementado estrategias sobre los gastos más representativos de la empresa hotelera que tengan como finalidad su optimización, para poder mejorar el margen de utilidad neta?

## **3.2 Objetivos**

Los objetivos son propósitos que se desean alcanzar durante la investigación, por lo que a continuación se detallan tanto el objetivo general como los específicos:

### **3.2.1 Objetivo General**

Con la finalidad de dar respuesta a la problemática identificada en la unidad de estudio, se plantea el siguiente objetivo general de la investigación:

Diseñar un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos encaminados al logro de objetivo general son:

- a) Realizar un análisis de las cifras contables de los períodos 2016, 2017, 2018 y 2019 para determinar la situación financiera histórica de la compañía. Asimismo, analizar los últimos dos períodos contables para identificar los principales rubros de gasto por medio del análisis vertical y horizontal a los estados financieros.

- b) Comprender la naturaleza de los rubros de gastos más representativos de la compañía de los últimos dos años, para determinar oportunidades de mejora, considerando las particularidades de la unidad de análisis y sus características cualitativas.
- c) Establecer las mejoras que impacten positivamente la utilidad neta y ajustar el estado de resultados de la compañía, considerando las mejoras planteadas, con la finalidad de materializar el impacto en la utilidad neta.

### **3.3 Diseño de la investigación**

El diseño de la investigación es el plan de estrategias que se llevará a cabo para lograr los objetivos, para la presente investigación se seleccionó el estudio no experimental, aplicando técnicas e instrumentos de investigación documentales y de campo para el análisis de la información, las cuales se detallarán más adelante en el presente capítulo.

#### **3.3.1 Unidad de análisis**

La unidad de análisis de la presente investigación es una empresa hotelera ubicada en la ciudad de Guatemala.

#### **3.4 Periodo histórico**

El período histórico sobre el cual se realizará la presente investigación atiende a la información financiera generada durante los períodos de 2016 al 2019.

#### **3.5 Ámbito geográfico**

El ámbito geográfico de aplicación de la presente investigación es una empresa hotelera ubicada en la ciudad de Guatemala.

#### **3.6 Universo y muestra**

El universo de la investigación es una empresa perteneciente al sector hotelero del mercado guatemalteco, catalogada con un servicio de 5 estrellas.

La muestra utilizada durante la presente investigación es no probabilística, y consistirá en la selección de documentos, dado que con dicha técnica se seleccionarán los rubros de gastos más importantes de la unidad de análisis; de igual manera, se utilizará para seleccionar al personal de la empresa por medio del cual se recabará la información necesaria para la investigación, siendo esta persona la contralora de la empresa.

### **3.7 Técnicas e instrumentos aplicados**

Las técnicas de investigación documentales y de campo aplicadas en la presente investigación son las siguientes:

#### **3.7.1 Técnicas e instrumentos documentales**

Las técnicas e instrumentos documentales que permitieron recopilar y seleccionar adecuadamente el material de referencia son:

- a) Lectura analítica de artículos de resumen, para la extracción de información se utilizaron las respectivas citas bibliográficas.
- b) Revisión y análisis de libros, tesis de universidades de prestigio, documentos de internet de base confiable, relacionados con el tema objeto de estudio.
- c) La información relevante en los documentos fue identificada por medio de la técnica del subrayado a los documentos físicos y electrónicos, con la finalidad de resaltar la información de importancia para las consultas respectivas.

#### **3.7.2 Técnicas e instrumentos de campo**

Las técnicas e instrumentos de campo que permitieron recopilar y seleccionar adecuadamente el material de referencia son:

- a) Análisis de documentos: Se practicó tanto el análisis vertical como el análisis horizontal para los estados financieros de la empresa.
- b) Entrevistas estructuradas: Consta de dos entrevistas, la primera compuesta de 6 preguntas abiertas y la segunda compuesta por 32 preguntas abiertas.

### 3.8 Resumen del procedimiento aplicado

La investigación se llevó a cabo utilizando el método de investigación con enfoque mixto, para brindar un análisis sobre los datos de tipo cuantitativo y cualitativo; el alcance descriptivo y un diseño no experimental, poniendo en práctica las fases del método científico. A continuación se presentan las 3 fases del método científico indicados por Piloña (2016) y cómo serán aplicadas en el caso particular de la presente investigación bajo el enfoque mixto:

- Fase indagatoria: Al examinar los gastos en los que incurre la unidad de análisis y su relación con la generación de la utilidad neta, se hará énfasis en los impactos económicos que estos generan, así como también en los aspectos reputacionales intrínsecos, tanto en la empresa local como a la franquicia a la que representa.
- Fase demostrativa: Con relación a los resultados obtenidos en la fase anterior, los rubros de gastos más representativos se pondrán a prueba para definir si los mismos pueden ser sujetos a modificaciones que impacten de manera positiva al margen de utilidad neta de la empresa.
- Fase expositiva: Las mejoras identificadas de manera individual a los distintos rubros de gastos se deberán consolidar y verificar la sinergia entre ellos, y el efecto causado en la utilidad neta de la empresa hotelera. Esto se podrá evaluar por medio del ajuste a las cifras del estado de resultados, considerando las mejoras sugeridas.

## 4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación, análisis, interpretación e identificación de mejoras en los rubros de gastos más representativos del estado de resultados de una empresa hotelera, el cual tiene como objetivo diseñar un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala.

### 4.1 Análisis histórico de información financiera de la empresa hotelera

Como punto de partida es indispensable determinar la situación actual de la utilidad neta de la empresa y, a su vez, establecer el comportamiento histórico que ha generado durante los años de 2016 a 2019; para ello se analizó la información contable generada durante en dichos períodos y se determinó si la administración de la empresa ha tomado acciones para corregir cualquier desviación negativa o potencializar las variaciones positivas generadas en esos períodos.

#### 4.1.1 Situación actual de la compañía

Como se mencionó en el apartado anterior, para poder establecer la situación actual de la utilidad neta de la compañía, se procedió a analizar el comportamiento histórico de la información financiera del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2019. De manera inicial, se analizaron los resultados anuales de la compañía para establecer el margen de utilidad neta; posteriormente, con el resultado anual identificado y con las cifras del balance general, se determinó el comportamiento anual tanto del índice de rentabilidad sobre activos, como del índice de rentabilidad sobre capital. A continuación se presentan los análisis realizados:

**Tabla 4.1 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Comparación histórica del margen de utilidad neta y de la rentabilidad sobre ventas de los años 2016 a 2019**

Detalle	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Ingresos	Q 59,875,404	Q 58,584,855	Q 50,122,614	Q 50,114,479
Costos del período	Q -6,364,990	Q -7,041,823	Q -6,253,002	Q -6,485,704

Detalle	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Ganancia bruta	Q 53,510,414	Q 51,543,031	Q 43,869,612	Q 43,628,775
Gastos operativos del período	Q -39,919,461	Q -40,475,715	Q -39,257,373	Q -38,095,082
Gastos y productos financieros	Q -590,667	Q -356,931	Q -282,005	Q -120,276
Utilidad antes de impuestos	Q 13,000,286	Q 10,710,385	Q 4,330,234	Q 5,413,417
Impuesto Sobre la Renta	Q -4,234,940	Q -3,621,759	Q -1,925,774	Q -2,145,524
Utilidad neta	Q 8,765,346	Q 7,088,626	Q 2,404,460	Q 3,267,893
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>14.64%</b>	<b>12.10%</b>	<b>4.80%</b>	<b>6.52%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

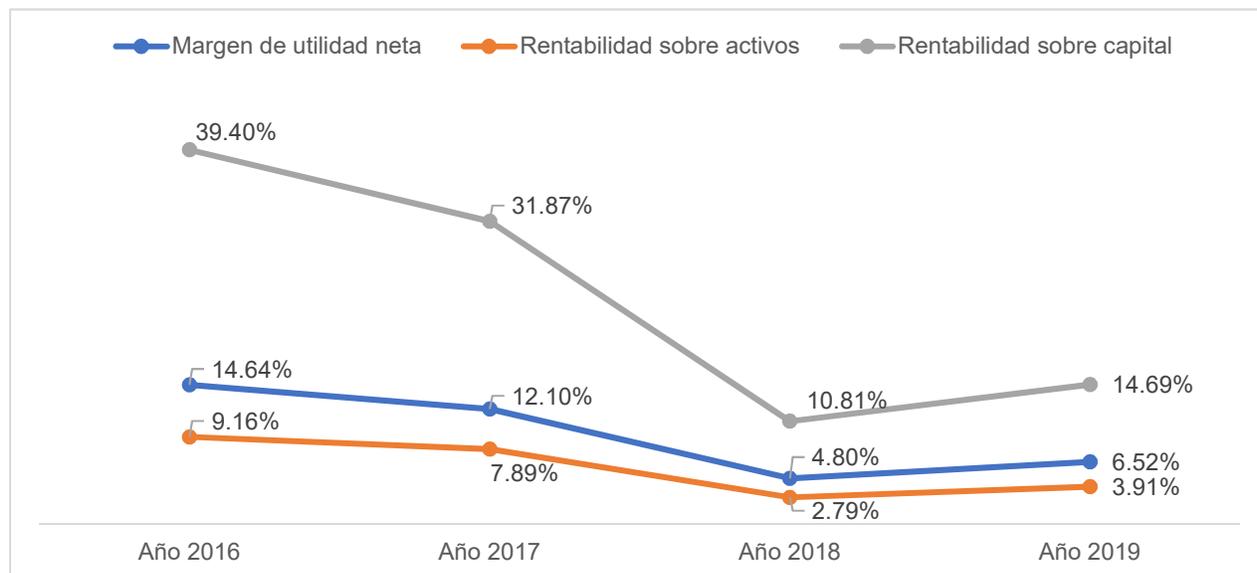
**Tabla 4.2 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Comparación histórica de los índices de rentabilidad sobre activos y sobre capital de los años 2016 a 2019**

Detalle	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019
<b>Utilidad Neta</b>	<b>Q8,765,346</b>	<b>Q7,088,626</b>	<b>Q2,404,460</b>	<b>Q3,267,893</b>
Activos corrientes	Q9,051,070	Q8,499,477	Q9,312,185	Q11,104,871
Activos no corrientes	Q86,646,070	Q81,370,442	Q76,803,341	Q72,400,841
<b>Total activo:</b>	<b>Q95,697,141</b>	<b>Q89,869,919</b>	<b>Q86,115,526</b>	<b>Q83,505,712</b>
Pasivos corrientes	Q12,175,509	Q12,135,233	Q13,141,537	Q15,641,199
Pasivos no corrientes	Q15,274,584	Q10,781,689	Q5,499,938	Q2,043,946
<b>Total pasivo:</b>	<b>Q27,450,093</b>	<b>Q22,916,922</b>	<b>Q18,641,475</b>	<b>Q17,685,145</b>
Capital	Q22,245,000	Q22,245,000	Q22,245,000	Q22,247,500
Ganancias acumuladas	Q46,002,048	Q44,707,997	Q45,229,051	Q43,573,066
<b>Total capital:</b>	<b>Q68,247,048</b>	<b>Q66,952,997</b>	<b>Q67,474,051</b>	<b>Q65,820,566</b>
<b>Total pasivo y capital</b>	<b>Q95,697,141</b>	<b>Q89,869,919</b>	<b>Q86,115,526</b>	<b>Q83,505,712</b>
<b>Rentabilidad sobre activos</b>	<b>9.16%</b>	<b>7.89%</b>	<b>2.79%</b>	<b>3.91%</b>
<b>Rentabilidad sobre capital</b>	<b>39.40%</b>	<b>31.87%</b>	<b>10.81%</b>	<b>14.69%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

Con base en el resumen de la información financiera de los períodos contables comprendidos del 01 de enero de 2016 al 31 de diciembre de 2019, y habiendo identificado el margen de utilidad neta, índice de rentabilidad sobre activos e índice de rentabilidad sobre capital generados en cada período sujeto a análisis, se procedió a ejemplificar su comportamiento en el siguiente gráfico:

**Gráfico 4.1 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Comportamiento del margen de utilidad neta, rentabilidad sobre activos y capital de los años 2016 a 2019**



Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

Como puede observarse, al aplicar los distintos índices de rentabilidad, para el caso específico de la empresa hotelera, el comportamiento durante los períodos analizados puede catalogarse como simétrico, ya que durante los períodos 2016 y 2017 es donde se alcanzan los porcentajes más altos, sin embargo, ya se mostraba una tendencia a la baja en el período 2017, la situación empeora para el período 2018 derivado que durante ese año se obtienen los porcentajes más bajos de los períodos analizados, reflejando disminuciones de más del 50% con relación a los resultados del período anterior y coloca los resultados de la empresa en una situación mucho más alejada de los obtenidos durante el período 2016 (año con el mejor resultado de los períodos analizados); al cierre del año 2019 se ve un leve aumento en los resultados alcanzados, sin embargo, los porcentajes de rentabilidad conseguidos no logra posicionarse en el nivel de los períodos 2016 y 2017. Con base a los resultados obtenidos y considerando la simetría en el comportamiento del índice de rentabilidad sobre activos, índice de rentabilidad sobre capital y el margen de utilidad neta, para la presente investigación y de ahora en adelante, únicamente se considerará el margen de utilidad neta para efectos de medición de la rentabilidad.

Como parte del proceso de investigación se procedió a recabar información sobre la operatividad de la empresa dentro de los períodos 2016, 2017, 2018 y 2019, para poder recopilar los datos relevantes respecto a las decisiones administrativas tomadas de manera histórica, fueron proporcionados los estados financieros de la empresa hotelera, también se llevaron a cabo dos entrevistas estructuradas con la contralora de la empresa durante el mes de julio 2020, quien es la persona encargada del departamento financiero, y se enfocó a los resultados generados durante los períodos antes mencionados y las decisiones financieras tomadas en esos períodos; al procesar y analizar los resultados obtenidos se puede identificar lo siguiente:

- La Administración de la empresa está consciente que la utilidad neta generada durante el último periodo contable (2019) se puede catalogar como baja o deficiente, si se compara con el resultado obtenido en los períodos contables anteriores, independientemente que exista una leve mejora respecto al año inmediato anterior (2018); sin embargo, el análisis de las cifras financieras es ejecutado anualmente, al momento de finalizar un nuevo periodo contable y, generalmente, se comparan únicamente el período contable que se está finalizando contra los resultados del año inmediato anterior.
- La empresa desconoce cuáles podrían ser las situaciones puntuales que se encuentran generando un impacto negativo en el resultado contable obtenido y, por ende, en el margen de utilidad bruta resultante; sin embargo, de manera general indica que para contrarrestar la disminución en ingresos a la que se ha visto sujeta por temas de mercado, se ha intentado reducir gastos de la misma manera, pero los resultados no han sido los mejores, dado que no se han enfocado en rubros específicos, sino que la postura se ha adoptado de manera general, perdiendo un enfoque puntual y conciso; asimismo, derivado de la falta de certeza jurídica que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT– ha generado en Guatemala en los últimos años, sus decisiones o posturas fiscales se han extremado para que puedan ser lo más conservadoras posibles, adoptando en algunos casos algunos criterios de SAT cuyo sustento legal puede llegar a ser muy cuestionable; derivado que la empresa hotelera

forma parte de una cadena hotelera a nivel internacional, los criterios fiscales adoptados y la regulación fiscal vigente en el territorio guatemalteco, han posicionado a la empresa guatemalteca dentro del grupo corporativo como la segunda compañía de la región con el pago de impuestos más alto, superado únicamente por Colombia, sin embargo, las regulaciones fiscales son muy distintas una de otra.

Finalmente, nos indica que de manera administrativa se han realizado diversos cambios dentro del puesto de contralor en los últimos años, por lo que la continuidad en proyectos o estrategias se ha visto interrumpido.

- Las estrategias se revisan año con año, y se trabajan sobre la base del período anterior, por lo que para el cierre del período 2019 toman como positivo el resultado obtenido, considerando que en este período se cierra con un margen bruto del 6.52%, existiendo un aumento al compararlo con el margen obtenido durante el período 2018 que fue de un 4.8%.
- Respecto a si la Administración de la empresa considera viable el poder implementar medidas financieras de ahorro sobre los gastos más representativos de la compañía, comenta que se deberá analizar a profundidad los rubros a implementar mejoras, ya que muchos de ellos son incurridos por los requerimientos propios para hoteles 5 estrellas y, sin ellos, dicha calificación podría estar en riesgo.
- Derivado que durante los años 2018 y 2019 la empresa ha reflejado márgenes de utilidad neta por debajo de los que históricamente ha logrado alcanzar (15% para 2016 y 12% para 2017), esto ha generado que los planes de reinversión previamente planificados se ejecuten a un ritmo más lento, asimismo, ha obligado a la compañía a buscar financiamiento por medio de fuentes bancarias para contar con los recursos que le permita su operatividad ininterrumpida, lo cual también encarece la operación dado que sobre este financiamiento es necesario incurrir en gastos por intereses.

Con base en el análisis de la información financiera y de acuerdo a los comentarios realizados por la contralora de la compañía se puede determinar que, en efecto, la

empresa hotelera se ha visto afectada por la disminución en la utilidad neta generada en los períodos contables recientes, considerándose como crítico los resultados de los últimos dos años; asimismo, que si bien han implementado ciertas posturas de restricción de gastos, esta estrategia carece de un fundamento técnico y, por ende, los resultados no han sido los esperados.

#### **4.1.2 Determinación de los principales rubros de gastos**

Habiendo establecido los antecedentes de la compañía relacionados a la disminución en el margen de utilidad neta durante los últimos años y al identificar que las estrategias implementadas por la Administración de la empresa no han sido las más adecuadas y carecen de claridad y especificidad, se determina que es factible proceder a la realización de un modelo financiero enfocado en la reducción de gastos, el cual sea útil como herramienta para incrementar el margen de utilidad neta de la empresa hotelera; para la preparación de este modelo se analizó la información financiera de la compañía con la finalidad de identificar los rubros de gastos más representativos y evaluar las acciones que la compañía podría implementar para poder gestionarlos de una manera más adecuada.

##### **4.1.2.1 Bases de preparación de la información financiera por parte de la empresa hotelera**

Considerando que para el análisis de los gastos más representativos se utilizarán los estados de resultados proporcionados por la Administración de la empresa, es importante conocer las bases de preparación de la información financiera adoptadas por la compañía.

##### **Políticas contables:**

Los estados financieros son preparados en todos sus aspectos importantes de acuerdo con las bases contable que la empresa utiliza para propósitos de la declaración jurada del Impuesto Sobre la Renta de la República de Guatemala. A continuación se presentan

las principales políticas contables proporcionadas por la empresa hotelera y que se consideran de mayor relevancia para el análisis efectuado:

#### **Cuadro 4.1 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Principales políticas contables aplicables a los rubros del estado de resultados**

##### Método para reconocer los gastos

Los gastos se registran de acuerdo con el método contable de lo devengado. Ciertos rubros de gastos se generan por medio de provisiones financieras y fiscales.

Provisiones financieras: Son gastos que eventualmente se estiman y se relacionan con la operación corriente; sin embargo, estas provisiones son analizadas previo al cierre definitivo del período para identificar todas aquellas que no se hayan efectivamente ejecutado para proceder con su reversión, con la finalidad que los gastos reportados atiendan a los resultados reales de empresa.

Provisiones fiscales: Son gastos que se reconocen de manera corriente, y su reconocimiento atiende a requerimientos de la legislación vigente en el territorio guatemalteco, entre ella se pueden mencionar las provisiones por indemnizaciones a trabajadores, provisiones por bonificaciones legales a empleados, estimaciones de cuentas incobrables, entre otros.

##### Depreciaciones

Los activos se deprecian por el método de línea recta de conformidad con las tasas que permite el Decreto 10-2012 “Ley de Actualización Tributaria”. Los gastos normales de mantenimiento y reparaciones y las mejoras a propiedades ajenas que no incrementan la vida útil de los activos, se cargan a los resultados de operación en el período en que se incurren. Las tasas de depreciación utilizadas son las descritas a continuación:

- Edificios e instalaciones 5%
- Maquinaria y equipo del hotel 20%
- Instalaciones de aire acondicionado y otros 20%
- Mobiliario y equipo de oficinas del 20%
- Mobiliario y equipo de habitaciones 20%
- Vehículos 20%
- Herramientas 20%

Partes relacionadas

La empresa considera como partes relacionadas a las empresas con la que tienen accionistas comunes o una administración relacionada, y en las que sus directivos y ejecutivos tienen intereses.

Impuesto Sobre la Renta

El gasto de impuesto sobre la renta representa la suma del impuesto corriente por pagar. El impuesto corriente por pagar está basado en la renta gravable del año. La renta gravable difiere de la utilidad neta como se reporta en el estado de resultados ya que excluye ingresos o gastos que son gravables o deducibles en otros años y, además, excluye partidas que nunca serán gravables o deducibles.

Regalías

Uso de franquicia: La empresa guatemalteca firmó un contrato con una cadena de hoteles reconocida a nivel internacional por el uso de licencias de marcas, software y cooperación en mercadeo, publicidad y ventas, el plazo del contrato inicialmente era de 10 años con opción a renovación, estas renovaciones se realizan por períodos de 5 años.

Transacciones con partes relacionadas

Actualmente la empresa guatemalteca tiene un contrato con su casa matriz por los servicios de operación y asistencia técnica-administrativa hotelera para el adecuado funcionamiento del hotel.

La comisión aplicable para el año 2019 y 2018 se muestra a continuación:

- Sobre los ingresos brutos del hotel, a un 3.53% para 2019 y 3.78% para 2018.
- Sobre la utilidad bruta en operación, a un 8.58% para 2019 y 7.69% para 2018.

Fuente: Elaboración propia, con base en la información proporcionada por la empresa hotelera

#### **4.1.2.2 Principales rubros de gastos**

Inicialmente, para poder establecer de manera general en qué sección del estado de resultados se genera algún tipo de fuga de recursos, es importante reflejar los resultados de los períodos contables de manera porcentual, para analizar su comportamiento con relación a las ventas generadas en cada año sujeto de análisis:

**Tabla 4.3 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Expresión de los resultados en términos porcentuales, correspondiente a los períodos de 2016 a 2019**

Detalle	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Variación 2017	Variación 2018	Variación 2019
Ingresos	100.00%	100%	100%	100%	0.00%	0.00%	0.00%
Costos del período	10.63%	12.02%	12.48%	12.94%	1.39%	0.46%	0.47%
Ganancia bruta	89.37%	87.98%	87.52%	87.06%	-1.39%	-0.46%	-0.47%
Gastos operativos del período	66.67%	69.09%	78.32%	76.02%	2.42%	9.23%	-2.31%
Gastos y productos financieros	0.99%	0.61%	0.56%	0.24%	-0.38%	-0.05%	-0.32%
Utilidad antes de impuestos	21.71%	18.28%	8.64%	10.80%	-3.43%	-9.64%	2.16%
Impuesto Sobre la Renta	7.07%	6.18%	3.84%	4.28%	-0.89%	-2.34%	0.44%
<b>Utilidad neta</b>	<b>14.64%</b>	<b>12.10%</b>	<b>4.80%</b>	<b>6.52%</b>	<b>-2.54%</b>	<b>-7.30%</b>	<b>1.72%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

El análisis por medio de porcentajes de los resultados de la empresa hotelera durante los períodos de 2016 a 2019 ofrece una panorámica mucho más clara del comportamiento que han tenido los costos y gastos, como resultado podemos determinar que la sección de “gastos operativos del período” genera un incremento desmedido durante el 2018, ya que presenta un aumento de más del 9% con relación al período 2017, y a esta situación se le atribuye la disminución de la utilidad neta para dicho período. Otra sección importante para este análisis son los costos del período, la cual tiene un incremento muy leve durante el período 2018, lo que indica que su movimiento se ha comportado de la misma manera que los ingresos.

Para determinar puntualmente los costos y gastos de mayor impacto en la disminución de la utilidad neta, el análisis a la información financiera de la empresa hotelera fue realizado a las cifras contables de los períodos 2018 y 2019, considerando que en esos años es cuando el margen de utilidad neta disminuye de una manera considerable para la empresa. El tipo de análisis utilizado fue el vertical y horizontal sobre la información financiera y el resultado se expone a continuación:

**Tabla 4.4 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Análisis horizontal y vertical de la información financiera correspondiente a los períodos de 2018 y 2019**

Descripción de la cuenta	Cifras 2019 (Q)	%	Cifras 2018 (Q)	%	Variación absoluta	Variación relativa
COSTO ALIMENTOS	5,043,924	11%	4,800,517	10%	243,407	5%
COSTO DE BEBIDAS	587,345	1%	621,273	1%	-33,928	-5%
COSTO TELEFONOS	78,368	0%	87,340	0%	-8,972	-10%
INTERNET	179,248	0%	174,028	0%	5,220	3%
COSTOS SPA	-295	0%	12,640	0%	-12,934	-102%
HABANO CLUB	-	0%	279	0%	-279	-100%
OTROS COSTOS CUARTOS	2,340	0%	6,137	0%	-3,797	-62%
OTROS COSTOS AYB	463,417	1%	417,218	1%	46,199	11%
AREAS COMUNES	131,357	0%	133,571	0%	-2,214	-2%
<b>TOTAL COSTOS DEL PERÍODO</b>	<b>6,485,704</b>	<b>14%</b>	<b>6,253,002</b>	<b>13%</b>	<b>232,701</b>	<b>4%</b>
SUELDOS Y SALARIOS	8,642,041	18%	7,482,079	16%	1,159,961	16%
BONO 14	726,295	2%	645,349	1%	80,946	13%
AGUINALDO	737,192	2%	649,222	1%	87,970	14%
CUOTAS IGSS	859,014	2%	775,879	2%	83,136	11%
ALIMENTOS EMPLEADOS	998,788	2%	961,559	2%	37,229	4%
VACACIONES	364,846	1%	323,062	1%	41,784	13%
INDEMNIZACIONES	728,714	2%	645,349	1%	83,365	13%
OTRAS PRESTACIONES	783,408	2%	966,689	2%	-183,282	-19%
PERSONAL EVENTUAL	947,990	2%	2,645,498	6%	-1,697,509	-64%
UNIFORMES	65,147	0%	127,927	0%	-62,780	-49%
BLANCOS	188,997	0%	280,287	1%	-91,290	-33%
LAVANDERIA Y TINTORERIA	505,931	1%	520,678	1%	-14,746	-3%
SUMINISTROS	1,100,060	2%	1,198,645	3%	-98,585	-8%
TRANSPORTE EMPLEADOS	248,715	1%	262,568	1%	-13,853	-5%
PAPELERIA Y UTILES	185,580	0%	202,440	0%	-16,860	-8%
CORREOS Y TELEFONOS	95,241	0%	99,342	0%	-4,101	-4%
GASTOS DE VIAJE	91,072	0%	96,219	0%	-5,147	-5%
ARTICULOS DE DECORACION	162,325	0%	111,229	0%	51,096	46%
LICENCIAS Y PERMISOS	397,795	1%	330,638	1%	67,157	20%
REGALIAS	2,478,213	5%	2,367,126	5%	111,087	5%
COMISIONES COMPAÑÍAS RELACIONADAS	3,136,768	7%	3,086,098	6%	50,670	2%
ATENCIONES Y CORTESIAS	154,882	0%	205,780	0%	-50,898	-25%
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	220,904	0%	84,873	0%	136,031	160%
VIDEO Y CABLE	38,946	0%	38,946	0%	-	0%
ALIMENTOS Y BEBIDAS CLU	159,996	0%	177,887	0%	-17,891	-10%
PUBLICIDAD LOCAL	157,651	0%	163,295	0%	-5,645	-3%
PUBLICIDAD INTERNACIONA	28,940	0%	60,316	0%	-31,376	-52%
PUBLICIDAD RESTAURANTES	60,043	0%	50,725	0%	9,318	18%
MARKETING GRUPO	135,870	0%	130,936	0%	4,934	4%
SOBRANTES Y FALTANTES	-2,383	0%	9,281	0%	-11,664	-126%
INCENTIVOS VENTAS	66,073	0%	132,500	0%	-66,427	-50%
HONORARIOS PROFESIONALES	71,990	0%	79,551	0%	-7,561	-10%
HONORARIOS LEGALES	53,362	0%	-	0%	53,362	0%
HONORARIOS AUDITORIA	349,961	1%	327,369	1%	22,592	7%
EVENTUALES MANTENIMIENT	476,937	1%	449,469	1%	27,468	6%
DONACIONES	600	0%	22,260	0%	-21,660	-97%
MANTENIMIENTO EDIFICIO	647,838	1%	698,331	1%	-50,493	-7%
SERVICIOS BÁSICOS	2,376,933	5%	2,474,130	5%	-97,197	-4%

Descripción de la cuenta	Cifras 2019 (Q)	%	Cifras 2018 (Q)	%	Variación absoluta	Variación relativa
COMISIONES TARJETAS DE	929,961	2%	877,797	2%	52,164	6%
ENTRENAMIENTO AL PERSON	84,489	0%	46,037	0%	38,451	84%
SEGUROS	396,815	1%	381,167	1%	15,648	4%
DEPRECIACIONES VARIAS	6,290,575	13%	6,361,764	13%	-71,189	-1%
PERDIDA CAMBIARIA	212,624	0%	692,375	1%	-479,750	-69%
CUENTAS INCOBRABLES	5,334	0%	8,976	0%	-3,643	-41%
GASTOS NO DEDUCIBLES	824,173	2%	643,828	1%	180,345	28%
IMPUESTOS SOBRE INMUEBLES	248,017	1%	248,017	1%	-0	0%
ISO	204,155	0%	177,901	0%	26,254	15%
GASTOS MAYORES	265,863	1%	267,997	1%	-2,134	-1%
GASTOS VARIOS	514,255	1%	875,793	2%	-361,538	-41%
UTILIDAD CAMBIARIA	-22,542	0%	-65,565	0%	43,022	-66%
INGRESOS VARIOS	-301,309	-1%	-142,246	0%	-159,064	112%
<b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>38,095,082</b>	<b>81%</b>	<b>39,257,373</b>	<b>82%</b>	<b>-1,162,291</b>	<b>-3%</b>
INTERES SOBRE PRESTAMOS	234,074	0%	371,174	1%	-137,100	-37%
INTERESES GANADOS	-113,799	0%	-89,170	0%	-24,629	28%
<b>TOTAL TRANSACCIONES FINANCIERAS</b>	<b>120,276</b>	<b>0%</b>	<b>282,005</b>	<b>1%</b>	<b>-161,729</b>	<b>-57%</b>
ISR RENTAS DE CAPITAL	89,910	0%	85,592	0%	4,318	5%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2,055,614	4%	1,840,182	4%	215,432	12%
<b>TOTAL IMPUESTO SOBRE LA RENTA</b>	<b>2,145,524</b>	<b>5%</b>	<b>1,925,774</b>	<b>4%</b>	<b>219,750</b>	<b>11%</b>
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>46,846,585</b>	<b>100%</b>	<b>47,718,153</b>	<b>100%</b>	<b>-871,568</b>	<b>-2%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

El análisis anterior muestra la distribución de los gastos de empresa durante los períodos 2018 y 2019, ponderando la participación de cada rubro dentro de los gastos totales de cada año por medio de su expresión en porcentaje; adicional a lo anterior, se identificaron las variaciones absolutas y relativas entre ambos períodos para determinar su comportamiento.

Este análisis logró reflejar cuáles gastos pueden ser considerados como representativos y, por otro lado, los gastos que no generan mayor impacto dentro de los gastos de la empresa; por ende, tampoco impactan de manera representativa la utilidad neta generada. Para lograr esta separación se observó el peso que los gastos generan en cada uno de los años sujetos análisis, identificando los gastos que representen más del 4% del total de los gastos para cada año analizado. A continuación se muestran los gastos que, bajo el criterio previamente explicado, son considerados como relevantes:

**Tabla 4.5 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Principales rubros de gastos durante los períodos de 2018 y 2019**

Descripción de la cuenta	Cifras 2019 (Q)	%	Cifras 2018 (Q)	%	Variación absoluta	Variación relativa
COSTO ALIMENTOS	5,043,924	11%	4,800,517	10%	243,407	5%
SUELDOS Y SALARIOS	8,642,041	18%	7,482,079	16%	1,159,961	16%
PERSONAL EVENTUAL	947,990	2%	2,645,498	6%	-1,697,509	-64%
REGALIAS	2,478,213	5%	2,367,126	5%	111,087	5%
COMISIONES COMPAÑÍAS RELACIONADAS	3,136,768	7%	3,086,098	6%	50,670	2%
SERVICIOS BÁSICOS	2,376,933	5%	2,474,130	5%	-97,197	-4%
DEPRECIACIONES VARIAS	6,290,575	13%	6,361,764	13%	-71,189	-1%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	2,055,614	4%	1,840,182	4%	215,432	12%

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

En la tabla anterior se puede observar que en ambos períodos los gastos más representativos son constantes, a excepción del personal eventual, derivado que este rubro representó un 6% dentro del total de gastos del período 2018, sin embargo, para el período 2019 únicamente representó un 2%. Con relación a las variaciones generadas de estos rubros, se pueden mencionar los más relevantes que son un aumento del 16% en los sueldos y salarios para el período 2019; a su vez, una disminución del 64% en el rubro de personal eventual y un aumento del 12% en el pago del Impuesto Sobre la Renta.

Con relación a lo detallado en los apartados anteriores, se establece que la empresa hotelera se encuentra en una encrucijada respecto a los resultados financieros que puedan generarse en un futuro, derivado que en los últimos dos períodos contables se ha visto envuelta en una reducción del margen de utilidad neta generado; la situación se percibe de dicha manera derivado que, a pesar de ciertas estrategias implementadas en los gastos de la empresa, los resultados no han mejorado de acuerdo a lo esperado. Esto conlleva a una preocupación respecto a los principales gastos de la compañía, dado que son los que afectan principalmente los resultados generados; dentro del análisis realizado se pueden identificar los siguientes rubros de gastos como principales: Costo de alimentos, sueldos y salarios, personal eventual, regalías, comisiones con compañías relacionadas, servicios básicos, depreciaciones varias y el Impuesto Sobre la Renta

## **4.2 Análisis específico de los gastos más representativos de la empresa hotelera**

Con base en la selección de los gastos más representativos realizada en el apartado anterior, es indispensable conocer la naturaleza específica de cada uno de estos gastos, su necesidad o relevancia dentro de la operatividad de la empresa, la documentación de soporte que es utilizada y si existen limitaciones fuera del ámbito financiero que se deban considerar dentro de nuestro análisis. La investigación a estos gastos se realizó por medio de la entrevista No. 2 con la contralora de la empresa hotelera y por medio de la revisión de la documentación de soporte proporcionada.

### **4.2.1 Costo de alimentos**

Este gasto consolida la utilización de alimentos por parte de los 5 restaurantes con los que cuenta la empresa hotelera, el reconocimiento de los gastos se realiza al momento en el que se consumen los alimentos y se incorporan a la amplia gama de platillos que brindan estos restaurantes a sus comensales, sin embargo, pueden ser adquiridos por compras directas a proveedores o por rebajas al inventario de alimentos manejado por la empresa.

Es importante mencionar que los restaurantes no solo están a disposición de los huéspedes del hotel, sino del público en general que desee ser parte de la diversidad gastronómica que ofrecen estos restaurantes y han apoyado a que el hotel se encuentre catalogado como “5 estrellas”, dado que la atención y los platillos que ofrecen forman parte de la experiencia. Por lo anterior, los alimentos utilizados son seleccionados de manera cuidadosa y obtenidos por proveedores altamente calificados, que aseguren la calidad de los productos, siendo esta una particularidad de vital importancia al analizar este rubro de gastos.

Dentro de las estrategias que ha implementado la Administración de la empresa se puede mencionar el generar relaciones comerciales sólidas durante muchos años, lo cual, acompañado de grandes volúmenes de compras de manera constante, han ayudado a la reducción de los gastos adquisición de productos alimenticios. Asimismo, se considera que el aplicar estrategias más severas a este rubro podría colocar en riesgo la calidad de

los productos con los que se realizan los diversos platillos y, por ende, poner en cuestionamiento la categoría de la gastronomía de los diversos restaurantes, condición por la que se han caracterizado a lo largo de los años.

Es importante mencionar que se puede formar una idea de la rentabilidad de este rubro de gastos dado que se puede analizar de manera conjunta con el rubro de ingresos por alimentos, por lo que se procedió a determinar el margen de contribución de este rubro en específico:

**Tabla 4.6 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Margen de contribución de la sección de alimentos durante los períodos de 2018 y 2019**

Descripción de la cuenta	Cifras 2019 (Q)	%	Cifras 2018 (Q)	%
INGRESO ALIMENTOS	16,133,085	100%	16,050,927	100%
COSTO ALIMENTOS	5,043,924	31%	4,800,517	30%
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN ALIMENTOS</b>	<b>11,089,162</b>	<b>69%</b>	<b>11,250,410</b>	<b>70%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

Como se puede observar, el beneficio directo entre los ingresos por alimentos y los costos por este mismo concepto es del 69% para el año 2019 y un 70% para el período 2018, lo cual es un margen de gran aceptación para la empresa.

Con relación al análisis realizado a este rubro específico y de acuerdo a los comentarios por la contralora de la empresa, este rubro de gastos se considera en un nivel óptimo, por lo que no se realizarán sugerencias de mejora, siempre y cuando los márgenes de contribución se encuentren sobre el 67%. De igual manera, es importante mencionar que basado en el análisis realizado en la tabla 4.3, se determinó que los costos no formaban parte de los rubros que generaban un impacto negativo dentro de la utilidad neta del período.

#### **4.2.2 Sueldos y salarios**

Esta sección del estado de resultados contempla los recursos que son destinados directamente para el personal asignado a las distintas áreas de trabajo de la empresa hotelera, este personal es considerado como fundamental para su operatividad, dado que

la principal actividad económica de la empresa es la prestación de servicios, los cuales son considerados como intangibles y requieren que el personal que logra poner a disposición de los clientes estos servicios, cuente con un alto nivel de especialización en cada una de sus ramas o actividades.

De acuerdo con la entrevista realizada a la contralora de la empresa, se indicó que para este rubro en específico no se han gestionado estrategias para su reducción, sino todo lo contrario, dado que las estrategias implementadas en la operación de la empresa han generado el aumento del gasto por sueldos y salarios para el periodo 2019, esto derivado que la compañía reconoció que muchos trabajadores que, al cierre del período 2018 eran considerados como trabajadores de tiempo parcial (formando parte del rubro de gastos denominado “personal eventual”), fungían un rol muy importante dentro de la operación corriente de la empresa, por lo que con la finalidad de asegurar la continuidad de operaciones y la calidad del servicio, fueron contratados a tiempo completo y de manera fija, elevando el gasto por sueldos y salarios y, a la vez, disminuyendo el rubro de gastos de personal eventual.

Al consultarle a la Administración de la empresa respecto a las limitantes que pudieran existir para implementar reducciones en el rubro de sueldos y salarios, nos comenta que, como parte de las posturas a nivel corporativo, el capital humano figura como uno de los activos de mayor valor para la empresa, por lo que modificaciones salariales o alteraciones en la estructura de trabajo del personal son posturas que se analizarán como un último recurso para la reducción de gastos y únicamente serán implementadas en situaciones donde no exista otra alternativa, reduciendo el campo de aplicación de la presente investigación. Sin embargo, se indicó de manera general los beneficios que son otorgados a los empleados y una descripción de los mismos:

**Cuadro 4.2 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Detalle de beneficios a empleados**

<b>Beneficio</b>	<b>Descripción</b>	<b>Documentación de soporte</b>
Salario	Remuneración pactada entre la empresa y los empleados de acuerdo la capacidad individual y las responsabilidades inherentes a las actividades desempeñadas.	Nóminas mensuales. Pagos de IGSS. Retención de ISR.
Bonificación incentivo	Pago realizado a los empleados con la finalidad de incentivar su producción, posee la característica que es un pago obligatorio en Guatemala dado que se encuentra tipificado en el Decreto 78-89 y sus reformas, en donde se instaura legalmente la figura de bonificación-incentivo para los trabajadores del sector privado. Es importante mencionar que la empresa hotelera realiza pagos mayores al monto mínimo establecido en la legislación guatemalteca.	Nóminas mensuales. Retención de ISR.
Horas extras	Remuneración otorgada a los empleados por la dedicación adicional a sus labores al realizar actividades fuera del horario pactado inicialmente.	Nóminas mensuales. Pagos de IGSS. Retención de ISR.
Comisiones	Premios otorgados a los empleados tras lograr metas definidas a mutuo acuerdo.	Nóminas mensuales. Pagos de IGSS. Retención de ISR.
Bonificación adicional	Monto fijo otorgado a ciertos ejecutivos destinados para cubrir gastos en los que incurren por ejecutar su actividad laboral. Entre los gastos que se reembolsan bajo esta figura se encuentra: Renta, transporte, gastos incurridos por el personal extranjero para poder laborar en territorio guatemalteco, entre otros. No se solicita reintegro de facturas, por ende se considera como un beneficio a empleados	Nóminas mensuales. Retención de ISR.

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa hotelera.

Dentro del entendimiento de los beneficios otorgados a los empleados, llama la atención el denominado “bonificación adicional”, tanto por la manera en la que se determina, como la documentación de soporte utilizada. El primer dato relevante a observar es que atiende a reembolso de gastos, sin embargo, el monto otorgado es fijo y al consultar sobre la documentación utilizada por la empresa para documentar este gasto, comenta que si bien el beneficio es enfocado a cubrir cierto tipo de gastos, normalmente no se solicitan facturas para documentar la efectiva adquisición de estos. Dada esta particularidad, la

empresa no puede reconocer de manera directa los gastos bajo los conceptos de alquileres, transporte u otra naturaleza de gastos, sino deben formar parte de beneficios otorgados a los empleados.

A pesar que la “bonificación adicional” es un beneficio otorgado de manera directa a empleados, se tiene pactado que este beneficio laboral no sea sujeto al pago de contribuciones al Instituto Guatemalteco de Seguridad Social –IGSS–. Es de relevancia mencionar que por el hecho que este beneficio a empleados no se encuentra sujeto a las cuotas del IGSS, la compañía considera este gasto como no deducible en la determinación del Impuesto Sobre la Renta, esto quiere decir que, para efectos de pago de impuestos, este rubro genera un pago adicional de impuesto. Para poder medir el impacto o relevancia de este gasto dentro del resultado de la compañía, a continuación se presenta el dato proporcionado por la compañía relacionado al monto efectivamente pagado a los empleados bajo dicho concepto, comparado contra el monto total de gasto de los períodos 2019 y 2018:

**Tabla 4.7 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Integración y análisis vertical de la bonificación adicional otorgada a los empleados, en comparación con los gastos totales durante los períodos de 2018 y 2019**

Descripción de la cuenta	Cifras 2019 (Q)	Relevancia	Cifras 2018 (Q)	Relevancia
BONIFICACIÓN ADICIONAL	329,814	0.7%	149,731	0.3%
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>46,846,585</b>	<b>100%</b>	<b>47,718,153</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

Con base a lo anterior, se puede determinar que el monto no representa un valor relevante dentro del análisis de gastos realizados, sin embargo, dado que este gasto impacta a su vez de manera negativa la determinación del Impuesto Sobre la Renta, tanto del período 2018 como del período 2019, se establece como un punto potencial de mejora dentro de los gastos de la empresa hotelera enfocado en la documentación de soporte que debe utilizarse.

### 4.2.3 Personal eventual

Este rubro reporta los gastos que la empresa hotelera incurre al contratar a personal cuya participación dentro del proceso de prestación de servicios es ocasional y no atiende a un tiempo muy prolongado. Derivado de lo anterior, la empresa opta por contratar los servicios de profesionales bajo la relación de prestadores de servicios, a diferencia del rubro de sueldos y salarios que contempla personal contratado bajo relación de dependencia. Este rubro es relevante dentro de los gastos de la empresa derivado que, dentro del ciclo de prestación de servicios, se generan diversas temporadas en las cuales es necesario contar con una mayor cantidad de personal.

Dentro de las estrategias implementadas a este rubro, como ya se explicó en el apartado de sueldos y salarios, la necesidad del personal eventual cada vez se ha vuelto más constante y, por lo tanto, la compañía decidió para el período 2019 analizar la necesidad real de colaboradores dentro del proceso de prestación de servicios y cubrir con personal fijo todas aquellas plazas que anteriormente eran consideradas como ocasionales, asimismo, prescindir de aquellas plazas que bajo la operación actual dejaban de ser necesarias. El análisis y la implementación de esta estrategia redujo los gastos por personal eventual para el período 2019 en Q1,697,50; sin embargo, la mayor parte de este gasto (Q1,159,961) fue trasladado al rubro de “sueldos y salarios”.

Para el cierre del período 2019 el rubro de personal eventual reflejaba únicamente un 2% de los gastos totales de la compañía, asimismo, la empresa indicó que dicho porcentaje puede seguir disminuyendo derivado que se encontraban evaluando la distribución de plazas fijas y la recurrencia con la que eran contratado el personal eventual, con la finalidad de seguir trasladando a plazas fijas a todo el personal de gran importancia dentro del proceso de prestación de servicios hoteleros, basados en la demanda real, y así poder resguardar el factor humano que asegure la correcta operación de la compañía.

Por lo expuesto anteriormente, podemos observar que la tendencia en este rubro de gastos es de disminución, por lo que no se identifican oportunidades de mejora materiales

que puedan impactar de manera significativa la utilidad neta generada por la empresa hotelera.

#### **4.2.4 Regalías**

Tal y como indican las principales políticas de la compañía, desde que la empresa hotelera inició operaciones, se firmó un contrato de uso de marca con una de las grandes cadenas hoteleras 5 estrellas a nivel internacional. Esto proporciona a la empresa el poder utilizar dentro del territorio guatemalteco el nombre comercial de esta importante cadena, así como ser su único representante dentro del país. Las regalías a esta empresa son pagadas por el uso de marca que se explicó anteriormente, asimismo, el uso de software proporcionado por la cadena internacional y la colaboración en el mercadeo, publicidad y ventas bajo la estructura de la cadena hotelera.

Derivado que la cadena hotelera tiene presencia en los distintos países del mundo, como beneficio por formar parte de esta importante cadena hotelera, la empresa guatemalteca se encuentra incluida dentro del sistema de comunicaciones intragrupo, el cual permite que las reservaciones de hoteles se muestren en tiempo real y puedan ser consultadas por cualquier hotel de la cadena, y por medio de esto gestionar sugerencias de uso de habitaciones. Asimismo, la empresa hotelera guatemalteca se adapta a los precios pactados por la cadena hotelera, los cuales derivado que se encuentran soportados por una marca de gran importancia, pueden ser catalogados como elevados, sin embargo, esto se debe al tipo de mercado al cual está dirigido el hotel. El poder formar parte de las comunicaciones internas de la cadena hotelera permite que, de manera conjunta, se procesen reservaciones por medio de las distintas oficinas de reservaciones o ventas. Las comunicaciones internas también facilitan la conexión intragrupo para atender requerimientos propios de la operatividad de la empresa.

El grupo hotelero cuenta con programas locales, regionales y mundiales tácticos de captación de clientes, asimismo, posee programas cooperativos promocionales y publicitarios dirigidos al mercado de negocios, descanso y reuniones. Dentro de estos programas utilizados por la cadena hotelera, muchos de ellos cuentan con alianzas

estratégicas con grandes clientes a nivel internacional, lo cual genera un mayor flujo de reservaciones.

Es importante mencionar que el costo por los beneficios antes mencionados es el pago a la cadena hotelera por concepto de regalías, dado que desde el inicio de operaciones del hotel fueron pactadas a mutuo acuerdo las tarifas que son de aplicabilidad para la determinación del gasto por regalías, las cuales se pagan mes a mes y principalmente dependen de los ingresos obtenidos.

Respecto a las estrategias implantadas por la Administración de la compañía sobre este rubro en específico, no han existido políticas de ahorro en los últimos años, derivado que este gasto atiende a acuerdos contractuales debidamente establecidos desde la concepción de la empresa y los mismos fueron pactados bajo condiciones de mercado que beneficien de manera equitativa a ambas partes.

Derivado que el gasto atiende a condiciones contractuales pactadas y se ha demostrado a lo largo del tiempo que ha sido vital para poder posicionar a la empresa como uno de los hoteles de mayor relevancia en Guatemala, se determina que para este rubro específico no se presentarán soluciones de mejora, considerando las características cualitativas de este rubro.

#### **4.2.5 Comisiones compañías relacionadas**

Este gasto es contratado por la empresa hotelera con su casa matriz, quien es la principal accionista de la empresa guatemalteca, y atiende a servicios de asesoría en la gestión administrativa y técnica. Tal y como se detalló dentro de las principales políticas contables de la empresa, el gasto por este concepto es determinado basado, tanto en los ingresos brutos generados por la empresa guatemalteca, y también sobre la utilidad bruta en operación. Es importante mencionar que este gasto se adquiere con una empresa que, por ser accionista de la empresa guatemalteca, posee control sobre la misma y por ende es considerada como compañía relacionada; esto en comparación del gasto por regalías descrito en el apartado anterior, el cual es adquirido por una cadena hotelera tercera, la

cual principalmente brinda los derechos de uso de marca, pero no posee ningún control sobre la compañía guatemalteca.

Por medio de la entrevista realizada a la contralora de la empresa, se identifica que la manera de determinación de este gasto difiere de muchos otros a los que están sujetos con compañías relacionadas y que se registran en cuentas de gasto distintas, por los cuales normalmente se fija un honorario basado en las funciones u horas ejecutadas. Al implementar la medición por funciones se estima que el gasto podría llegar a reducirse hasta en un 80%. Por otra parte, la documentación de soporte que se utiliza para este rubro es el contrato de prestación de servicios, la factura del exterior, la retención del Impuesto Sobre la Renta a entidades no residentes con una tarifa del 15% y, por último, el pago efectivamente realizado.

Respecto a estrategias implementadas en este rubro de gastos, se estableció que no se ha ejecutado acción alguna y ante limitantes que puedan plantearse al intentar alguna modificación indica que estos honorarios por asistencia administrativa y técnica forman parte de figuras que se han establecido de manera corporativa, en las que la compañía guatemalteca no tiene mayor injerencia, sin embargo, se considera que dicha estructura se puede replantear, derivado que este gasto no solo impacta de manera negativa en la utilidad neta del período, sino que también impacta en la determinación del Impuesto Sobre la Renta al formar parte de los gastos no deducibles determinados por exceso de honorarios del exterior.

Por lo anterior, este rubro se considera como un potencial gasto sujeto a sugerencias para su modificación, con el fin de aliviar tanto la carga tributaria para la compañía, así como los resultados obtenidos.

#### **4.2.6 Servicios básicos**

Este rubro consolida los gastos por varios conceptos, en los que se puede mencionar: servicios de agua potable, energía eléctrica, drenaje, combustible y gas propano. Por lo que la compañía posee integraciones contables que detallan de una mejor manera este rubro, la cual se presenta a continuación:

**Tabla 4.8 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Integración y análisis vertical del rubro contable “Servicios básicos”, en comparación con los gastos totales de los períodos de 2018 y 2019**

Descripción de la cuenta	Cifras 2019 (Q)	Relevancia	Cifras 2018 (Q)	Relevancia
ENERGÍA ELÉCTRICA	713,079.85	2%	692,756.30	1%
SERVICIOS DE AGUA POTABLE	427,847.91	1%	445,343.33	1%
SERVICIOS DE DRENAJE	118,846.64	0%	123,706.48	0%
COMBUSTIBLE	522,925.23	1%	544,308.52	1%
GAS PROPANO	594,233.21	1%	668,015.00	1%
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>46,846,585</b>	<b>100%</b>	<b>47,718,153</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información financiera proporcionada por la empresa hotelera.

Por lo anterior, se puede observar que la relevancia de este rubro dentro de los estados financieros recae a que consolida varios gastos esenciales para la compañía y al consultarle a la Administración de la empresa sobre planes de modificación a estos gastos o limitantes que se deban considerar, nos indica que estos servicios reflejan la operación corriente de la compañía, asimismo, se cuenta con personas encargadas de monitorear su consumo, por lo que no se observan sugerencias de mejora para este rubro en específico.

#### 4.2.7 Depreciaciones varias

Tal y como lo indican las políticas contables de la compañía, las depreciaciones de la compañía atienden a los porcentajes establecidos en la legislación tributaria vigente en Guatemala. Sin embargo, la compañía reconoce que este tipo de transacciones no atienden a la realidad económica que empresa, dado que consideran que las depreciaciones vigentes en la regulación guatemalteca reflejan una depreciación acelerada, lo que conlleva a que los años en donde los gastos son reconocidos, impactan la utilidad del período de una mayor manera que si se utilizara algún otro marco de preparación de la información contable.

Sobre el análisis por parte de la compañía para este rubro en específico, se establece que no se han realizado estrategias para su mejoramiento, dado que los estados financieros se preparan con fines fiscales y, por lo tanto, el reconocimiento de las depreciaciones debe atender a los porcentajes fijados de manera local, sin embargo, la

empresa posee información sobre los porcentajes de vida útil de los activos que actualmente manejan, los cuales se detallan de la siguiente manera:

**Cuadro 4.3 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Porcentajes de depreciación aplicables basados en la vida útil real de los activos**

Activo	Vida útil (años)	% de depreciación
Edificios e instalaciones	40	2.5%
Maquinaria y equipo del hotel	20	5%
Instalaciones de aire acondicionado y otros	20	5%
Mobiliario y equipo de oficinas	15	6.67%
Mobiliario y equipo de habitaciones	15	6.67%
Vehículos	10	10%
Herramientas	5	20%

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa hotelera.

Derivado de lo anterior, se establece que el aumento en este rubro específico (y que se considera que puede replicarse en rubros que no formaron parte del análisis) se debe a la aplicación de regulaciones locales en la preparación de la información financiera, lo cual puede reemplazarse con marcos de preparación aceptados a nivel internacional, como lo son las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF–, ya que una de las ventajas de utilizar las NIIF según Sipac (2013) es que

“La información financiera se muestra en los estados financieros de acuerdo a la realidad económica de las transacciones, eventos y condiciones de los negocios que realiza la compañía, por lo que las operaciones no serán presentadas observando únicamente requerimientos legales que podrían distorsionar la información financiera real” (p.66).

Por lo que este rubro es considerado como uno de los gastos que pueden ser evaluados para mejorar el margen de utilidad neta utilizado por la empresa hotelera.

#### **4.2.8 Impuesto Sobre la Renta**

Este rubro de gastos corresponde al Impuesto Sobre la Renta calculado bajo las utilidades generadas por actividades lucrativas, tal y como se expuso dentro de las principales políticas de la empresa hotelera. Este gasto se determina de la siguiente manera: se toma como base la utilidad antes de impuestos de la compañía y se le aplica

partidas reguladoras, tanto en los ingresos y gastos que atienden a requerimientos propios del Decreto 10-2012 y sus reformas, “Ley de Actualización Tributaria”. A continuación se presenta la estructura de la determinación del impuesto para los períodos 2018 y 2019:

**Tabla 4.9 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Análisis horizontal de la determinación del Impuesto Sobre la Renta correspondiente a los períodos finalizados al 31 de diciembre de 2018 y 2019**

Detalle	Cifras 2018	Cifras 2019	Variación absoluta	Variación relativa
Utilidad neta	2,404,460	3,267,893	863,433	36%
(+) ISR actividades lucrativas	1,925,774	2,145,524	219,750	11%
<b>(=) Utilidad ajustada</b>	<b>4,330,234</b>	<b>5,413,417</b>	<b>1,083,183</b>	<b>25%</b>
<u>Rentas exentas, no afectas y de capital</u>				
(-) Intereses bancarios	89,170	113,799	24,629	28%
(-) Rentas y ganancias de capital	1,256,098	1,241,661	-14,437	-1%
<u>Gastos no deducibles</u>				
(+) Ingresos no gravados		-10,907	-10,907	-100%
(+) Identificados por la compañía	597,498	767,270	169,771	28%
(+) Exceso en honorarios del exterior	2,323,959	2,053,914	-270,045	-12%
(+) Diferencia en beneficios a empleados		84,782	84,782	100%
(+) Exceso en indemnizaciones	41,132	16,093	-25,038	-61%
(+) Exceso en aguinaldo	180,367	192,084	11,717	6%
(+) Exceso en bono 14	176,494	181,187	4,692	3%
(+) Absorción ISR no residentes	454,160	96,678	-357,482	-79%
(+) Beneficios a empleados no reportados al IGSS	149,731	329,814	180,082	120%
(+) ISR rentas y ganancias de capital	85,592	89,910	4,318	5%
(+) Gasto asociado a las rentas de capital	366,828	363,675	-3,152	-1%
<b>Renta imponible</b>	<b>7,360,727.94</b>	<b>8,222,456.60</b>	<b>861,728.66</b>	<b>12%</b>
Tasa Impositiva	25%	25%	0%	0%
<b>ISR determinado actividades lucrativas</b>	<b>1,840,182</b>	<b>2,055,614</b>	<b>215,432</b>	<b>12%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa hotelera.

La compañía ha indicado que dentro de las estrategias establecidas para este rubro específico ha adoptado las posturas fiscales más conservadoras posibles, lo que conlleva a un aumento en el pago de este impuesto. Asimismo, durante el período 2019 se implementaron controles que permitieron una reducción significativa dentro del gasto no deducible por exceso en honorarios del exterior, lo que significó un ahorro del 12% en ese rubro. Dentro de las limitantes que pudiesen existir entre este gasto, se indica que

este rubro atiende a particularidades de la legislación tributaria vigente, cualquier modificación a esta determinación no deberá sobreponerse a dicha legislación.

Es importante mencionar que, dentro de la investigación realizada, ciertos rubros de gasto que se identifican con mejoras potenciales para mejorar la utilidad neta del periodo tienen intrínsecos el mejorar la determinación de Impuesto Sobre la Renta, por lo que también se verán mejoras en este rubro.

De acuerdo a los resultados obtenidos al realizar el análisis financiero y al considerar las características cualitativas de los gastos más representativos de la empresa hotelera durante los período 2018 y 2019, se pueden observar que no todos los principales rubros de gastos pueden ser sujetos a modificación, sin embargo, para los gastos por bonificación adicional a empleados, comisiones con compañías relacionadas, depreciaciones varias e Impuesto Sobre la Renta, existen mejoras potenciales que pueden mejorar de manera conjunta el margen de utilidad neta generado por la empresa hotelera.

### **4.3 Modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta basado en la reducción de gastos**

Al identificar potenciales gastos que pueden ser sujetos a oportunidades de mejora y con ellos poder incrementar el margen de utilidad neta obtenido por la empresa hotelera, se establecieron dichas mejoras y, de manera conjunta, serán presentados en el estado de resultados ajustado para la empresa hotelera, de acuerdo a las cifras del período 2019.

#### **4.3.1 Mejoras a los rubros más representativos**

Con base al análisis de la información financiera, a las respuestas obtenidas durante la entrevista No. 2 realizada a la contralora de la empresa y a la revisión de la documentación proporcionada por la compañía, se establecieron los rubros de gastos que serán sujetos a mejoras, con la finalidad de impactar de manera positiva el margen de utilidad neta.

Para poder materializar las oportunidades de reducción de gastos previamente identificadas, se trabajó sobre las cifras del período 2019 y el impacto fue medido sobre las transacciones de este período; asimismo, estas mejoras a los rubros de gastos se presentan y ordenan conforme al impacto que tendrán en la utilidad neta, por lo que, para el caso de las mejoras al rubro de beneficios a empleados, se abordarán de manera conjunta con el rubro del Impuesto Sobre la Renta:

### **Depreciaciones varias (Monto gasto 2019: Q 6,290,575)**

La variación sugerida para este rubro consiste en un cambio en los porcentajes aplicados a las depreciaciones con las que cuenta la compañía, dado que se ha confirmado que el gasto que actualmente se reporta no refleja la realidad económica de la vida útil de los activos, ya que se deprecian aplicando porcentajes establecidos en las normas fiscales, las cuales difieren en gran manera de los porcentajes reales que la compañía debería aplicar si se calcularan conforme al tiempo de vida real de los activos. A continuación se presenta la comparación entre los porcentajes fiscales y los identificados basados en la vida útil:

**Tabla 4.10 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Variación entre los porcentajes de depreciación según legislación fiscal y los determinados por la vida útil de los activos**

<b>Activo</b>	<b>% real</b>	<b>% fiscal</b>	<b>Variación</b>
Edificios e instalaciones	2.50%	5.00%	2.50%
Maquinaria y equipo del hotel	5%	20%	15.00%
Instalaciones de aire acondicionado y otros	5%	20%	15.00%
Mobiliario y equipo de oficinas	6.67%	20%	13.33%
Mobiliario y equipo de habitaciones	6.67%	20%	13.33%
Vehículos	10%	20%	10.00%
Herramientas	20%	20%	0.00%

Fuente: Elaboración propia con base en la información proporcionada por la empresa hotelera.

Como lo expresa la tabla anterior, al cotejar los porcentajes que la empresa aplica actualmente bajo la depreciación fiscal, en comparación de las depreciaciones reales que se sugieren sean aplicadas, se reflejan variaciones significativas, por lo que para identificar puntualmente las variaciones en términos monetarios, es importante realizar un recálculo de las depreciaciones.

Para la realización del recálculo de las depreciaciones, se realizó lo siguiente:

1. Se solicitó a la empresa la distribución del gasto por depreciaciones correspondiente al período 2019.
2. Se identificó el gasto por depreciación en caso la empresa hubiera aplicado durante el período 2019 los porcentajes de depreciación con base a la vida útil de los activos.
3. Finalmente, se determinó la variación en términos monetarios entre la depreciación inicial en comparación con la depreciación bajo el escenario sugerido, con la finalidad de materializar el ahorro en el rubro de depreciaciones:

Activo	Gasto real por depreciación (A)	% Real (B)	% Fiscal (C)	Recálculo de depreciación (D = A * B / C)	Ahorro (E = A - D)
Edificios e instalaciones	2,191,360	2.50%	5.00%	1,095,680	1,095,680
Maquinaria y equipo del hotel	895,078	5%	20%	223,770	671,309
Instalaciones de aire acondicionado y otros	281,557	5%	20%	70,389	211,167
Mobiliario y equipo de oficinas	845,851	6.67%	20%	282,091	563,760
Mobiliario y equipo de habitaciones	689,686	6.67%	20%	230,010	459,676
Vehículos	7,743	10%	20%	3,871	3,871
Herramientas	1,379,301	20%	20%	1,379,301	-
<b>Total</b>	<b>6,290,575</b>			<b>3,285,113</b>	<b>3,005,462</b>

El resultado de recalcular la depreciación bajo los porcentajes según la vida útil del activo estima un ahorro por Q3,005,462.

Monto de ahorro directo para la utilidad neta: Q3,005,462.

### **Comisiones compañías relacionadas (Monto gasto 2019: Q 3,136,768)**

Como se estableció previamente, este es un gasto planificado de manera corporativa y que no atiende a la realidad económica de los servicios que son efectivamente brindados con casa matriz. Es importante recalcar que la Administración local no ha tenido injerencia en la determinación de este gasto en los últimos años, sin embargo, se considera que es por falta de alternativas o por no tener claro el impacto que este gasto genera no solo en la entidad guatemalteca, sino también en los resultados consolidados por su casa matriz.

Para este rubro en específico se busca que el mismo refleje el monto que la empresa guatemalteca estima que es el adecuado, acorde a los servicios que efectivamente son ejecutados, los cuales según estimaciones de la empresa hotelera podrían representar únicamente un 20% del monto total erogado en 2019, por lo que para la estimación de las mejoras, este gasto se reducirá en un 80%; por lo que al aplicar dicho porcentaje de ahorro al monto total del gasto (Q3,136,768), da como resultado Q2,509,414.

Adicional a eso, este rubro genera beneficios adicionales en el Impuesto Sobre la Renta, dado que este gasto es uno de los que la compañía ha considerado como gastos no deducibles en los últimos años por atender a la regulación fiscal vigente y que dicho beneficio se detallará al analizar las mejoras para el rubro de Impuesto Sobre la Renta.

Es entendible que este gasto no sea tan fácil de modificar dado que no depende directamente de la empresa hotelera guatemalteca, por ende, a continuación se presenta el flujo de efectivo que es trasladado a casa matriz bajo la estructura actual y el que se trasladaría bajo el escenario sugerido en esta investigación, en donde principalmente influyen factores tributarios como lo son: a) El gasto con casa matriz actualmente es considerado como no deducible en el Impuesto Sobre la Renta. b) Retenciones de Impuesto Sobre la Renta aplicables a esta transacción:

Traslados a casa matriz	Escenario actual	Escenario sugerido	Variación	Ref
Por comisiones mensuales	3,136,768	627,354		A/
Retención ISR no residentes (15%)	(470,515)	(94,103)		
<b>Efectivamente trasladado por comisiones (A)</b>	<b>2,666,253</b>	<b>533,251</b>	<b>(2,133,002)</b>	
Por dividendos (resultado del período)	3,267,893	5,777,307		A/
Beneficio en resultados		627,354		B/
Dividendos por trasladar	3,267,893	6,404,661		
Retención ISR dividendos (5%)	(163,395)	(320,233)		
<b>Efectivamente trasladado por dividendos (B)</b>	<b>3,104,499</b>	<b>6,084,428</b>	<b>2,979,929</b>	
<b>Total traslados a Casa Matriz (A + B)</b>	<b>5,770,751</b>	<b>6,617,679</b>	<b>846,927</b>	

**A/** El ahorro de Q2,509,414 fue restado de las comisiones para el escenario sugerido, sin embargo, dicho monto se adiciona al resultado del período.

**B/** Para el escenario sugerido se refleja un aumento en la utilidad por la ausencia del gasto no deducible en función de las comisiones pagadas al exterior.

Con base al cálculo anterior, y al explicar a casa matriz que bajo el escenario sugerido se generaría un ahorro en los flujos de efectivo que esta entidad recibe de la empresa

guatemalteca por Q846,927, lo cual representa un aumento del 15% basados en los flujos que recibiría bajo el escenario anterior ( $846,927 / 5,770,751 = 0.15$ ) se puede determinar que existen beneficios económicos que hacen viable analizar el escenario propuesto.

Monto de ahorro directo para la utilidad neta: Q2,509,414.

### **Impuesto Sobre la Renta (Monto gasto 2019: Q 2,055,614)**

Las mejoras identificadas para el Impuesto Sobre la Renta constan de tres factores, aumento de la utilidad del período, reducción del gasto por comisiones con compañías relacionadas y corrección a documentación de soporte para la bonificación adicional a empleados, los cuales se detallan a continuación:

Aumento en la utilidad del período: Es importante recalcar que el Impuesto Sobre la Renta se calcula con base a los resultados del período, es decir, a mayores resultados, mayor pago de impuestos y viceversa. Considerando que para el presente modelo se han identificado mejoras en los gastos cuyo resultado se estima como un aumento en la determinación de la utilidad bruta por Q5,514,876 (Q3,005,462 por depreciaciones y Q2,509,414 por comisiones intercompany), de la misma manera el gasto por impuesto aumentaría. Dado que el Impuesto Sobre la Renta está tasado a un 25%, si se aplica dicha tarifa al aumento en la utilidad bruta, da como resultado un incremento del impuesto por Q1,378,719 ( $Q5,514,876 \times 25\% = Q1,378,719$ ); asimismo, el aumento de este gasto representaría una disminución del 42.19% de la utilidad neta real generada por la compañía durante el período 2019 ( $Q-1,378,719 / Q3,267,893 \times 100 = -42.19$ ), sin embargo, como veremos, el cálculo del impuesto para el modelo ajustado está compuesto de otras variantes.

Reducción del gasto por comisiones con compañías relacionadas: Este beneficio es obtenido al disminuir el gasto con casa matriz por comisiones con compañías relacionadas, y es considerado un beneficio dentro de la determinación del Impuesto Sobre la Renta dado que los honorarios del exterior tienen una limitante de deducibilidad según la legislación tributaria guatemalteca, sin embargo, al reducir servicios del exterior,

este gasto no deducible también disminuye hasta el punto de desaparecer, como se podrá ver más adelante.

Corrección a documentación de soporte para la bonificación adicional a empleados: Para este rubro en específico se identifica una deficiencia en la documentación de soporte utilizada, dado que la naturaleza de este beneficio a empleados atiende a ser un reembolso de gastos a los que ciertos colaboradores se encuentran sujetos, por lo que los controles internos de la empresa deben estar enfocados en documentarlo como tal. La modificación en este rubro será el solicitar la documentación de soporte respectiva (en la gran mayoría de casos, facturas comerciales) a los colaboradores por cada uno de los reembolsos pactados. Al documentar el gasto de esta manera la compañía podrá tratar los gastos por su naturaleza, siendo estos: renta, transporte, gastos migratorios, entre otros; por lo que, al no ser un ingreso otorgado a los empleados y, por ende, no estar sujetos al pago de contribuciones al seguro social, se elimina el riesgo que la compañía actualmente asume con el IGSS. Al eliminar esta obligación, se beneficia de manera directa el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, dado que, no existiría limitante fiscal para reconocer el gasto como deducible.

Considerando los tres factores que modifican el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, a continuación se materializa el efecto de los mismos al ajustar el resultado de la compañía bajo estas mejoras:

**Tabla 4.11 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Cálculo ajustado del Impuesto Sobre la Renta por el período 2019**

Detalle	Cifras 2019	Cifras 2019 ajustadas	Variación	Ref.
Utilidad neta	3,267,893	8,782,769	5,514,876	<b>A/</b>
(+) ISR actividades lucrativas	2,145,524	2,145,524	-	
<b>(=) Utilidad ajustada</b>	<b>5,413,417</b>	<b>10,928,293</b>	<b>5,514,876</b>	
<u>Rentas exentas, no afectas y de capital</u>				
(-) Intereses bancarios	113,799	113,799	-	
(-) Rentas y ganancias de capital	1,241,661	1,241,661	-	
<u>Gastos no deducibles</u>				

Detalle	Cifras 2019	Cifras 2019 ajustadas	Variación	Ref.
(+) Ingresos no gravados	- 10,907	- 10,907	-	
(+) Identificados por la compañía	767,270	767,270	-	
(+) Exceso en honorarios del exterior	2,053,914		- 2,053,914	<b>B/</b>
(+) Diferencia en beneficios a empleados	84,782	84,782	-	
(+) Exceso en indemnizaciones	16,093	16,093	-	
(+) Exceso en aguinaldo	192,084	192,084	-	
(+) Exceso en bono 14	181,187	181,187	-	
(+) Absorción ISR no residentes	96,678	96,678	-	
(+) Beneficios a empleados no reportados al IGSS	329,814		- 329,814	<b>C/</b>
(+) ISR rentas y ganancias de capital	89,910	89,910	-	
(+) Gasto asociado a las rentas de capital (30%)	363,675	363,675	-	
<b>Renta imponible</b>	<b>8,222,457</b>	<b>11,353,605</b>	<b>3,131,148</b>	
Tasa Impositiva	25%	25%	25%	
<b>ISR determinado actividades lucrativas</b>	<b>2,055,614</b>	<b>2,838,401</b>	<b>782,787</b>	

**A/** Dada las reducciones de gastos en depreciaciones y comisiones con compañías relacionadas, la utilidad neta aumenta.

**B/** Al disminuir los gastos de comisiones con compañías relacionadas, se elimina el excedente de gastos del exterior que se consideraba como gasto no deducible.

**C/** Al readecuar el tratamiento de beneficios a empleados por bonificación adicional y al contar con la documentación de soporte necesaria, se elimina el gasto no deducible por este rubro.

Para este rubro en específico únicamente se reflejarán las mejoras en la determinación del Impuesto Sobre la Renta identificadas previamente al abordar los gastos por bonificación adicional y comisiones con compañías relacionadas dado que las demás partidas de conciliación atienden a características basadas en la legislación tributaria vigente y el contravenir dichas disposiciones podría repercutir en sanciones monetarias interpuestas por la Superintendencia de Administración Tributaria al fiscalizar a la empresa hotelera.

Monto de aumento directo para la utilidad neta: Q782,787.

## **Marco de preparación de la información financiera**

Dado que la compañía prepara sus estados financieros con base en las disposiciones fiscales vigentes, específicamente en lo establecido en el Decreto 10-2012 y sus reformas, Ley de Actualización Tributaria. La información generada por estos instrumentos genera sesgo al intentar realizar análisis financieros sobre estos, ya que el fin de estos instrumentos no es este tipo de análisis, sino únicamente cumplir con requisitos fiscales que generalmente no atienden a la realidad económica de las transacciones, como se pudo observar al analizar el rubro de depreciaciones varias.

Por lo tanto, para que la empresa hotelera pueda tomar decisiones financieras basadas en los estados financieros, estos deben estar preparados bajo un marco conceptual que permita expresar las transacciones de la compañía bajo reglas adoptadas de manera internacional y que buscan reflejar las mismas de una manera clara y atendiendo a las operaciones reales efectuadas. Bajo este argumento, se sugiere a la Administración de la empresa adoptar las Normas Internacionales de Información Financiera como marco conceptual de preparación de la información financiera, dado que esta regulación es adoptada de manera internacional y cuenta con el respaldo técnico y científico de instituciones reguladoras de la información financiera.

Al desarrollar el análisis se identificaron mejoras que impactan de manera directa o indirecta al margen de utilidad neta de la empresa hotelera, por lo que dichas mejoras serán consolidadas para analizar el resultado final de las mejoras identificadas.

### **4.3.2 Estado de resultados ajustado con las mejoras a los rubros de gastos**

Con relación al análisis efectuado para la preparación de un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta, enfocado en la reducción de gastos en una empresa hotelera ubicada en el Municipio de Guatemala, a continuación se presenta el ajuste de la información financiera considerando las mejoras identificadas en los principales rubros de gastos. Para efectos de presentación, se parte de las cifras reales obtenidas por la empresa durante el período 2019 y se adicionan las mejoras sugeridas.

**Tabla 4.12 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Proyección de mejoras a la utilidad neta de la empresa hotelera ubicada en la ciudad de Guatemala, con cifras ajustadas del período 2019**

Detalle	Año 2019	Año 2019 (Ajustado)	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos	Q 50,114,479	Q 50,114,479	Q -	0%
<b>(-) Costos y gastos</b>				
No sujetos a mejoras	Q 35,273,718	Q 35,273,718	Q -	0%
<u>Sujetos a mejoras</u>				
Depreciaciones varias	Q 6,290,575	Q 3,285,113	-Q 3,005,462	-48%
Comisiones compañías relacionadas	Q 3,136,768	Q 627,354	-Q 2,509,414	-80%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>Q 5,413,417</b>	<b>Q 10,928,293</b>	<b>Q 5,514,876</b>	<b>102%</b>
(-) ISR Capital	Q 89,910	Q 89,910	Q -	0%
(-) ISR actividades lucrativas	Q 2,055,614	Q 2,838,401	Q 782,787	38%
<b>Utilidad neta</b>	<b>Q 3,267,893</b>	<b>Q 7,999,982</b>	<b>Q 4,732,089</b>	<b>145%</b>
<b>% Utilidad neta</b>	<b>6.52%</b>	<b>15.96%</b>	<b>9.44%</b>	<b>145%</b>

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida de la investigación.

Como puede observarse en la proyección de mejoras a la utilidad neta de la empresa hotelera, es viable mejora la utilidad neta inicial de Q3,267,893 con las mejoras sugeridas, con la finalidad de aumentar dicho resultado y conseguir posicionarla en Q7,999,982, por lo que se puede materializar un incremento de Q4,732,089 favorable para el resultado de la empresa.

Finalmente, con los resultados obtenidos bajo el modelo de administración financiera enfocado en la reducción de gastos de la compañía hotelera, y al ajustar los resultados del período 2019 con base a las mejoras identificadas, se puede determinar que dichos resultados son positivos y ayudan a posicionar el margen de utilidad neta en un rango aceptable para los directivos de la empresa de 15.96%, ya que se logra alcanzar un margen de utilidad neta superior al obtenido históricamente (2016 con 14.64% y 2017 con 12.10%).

## CONCLUSIONES

1. Con base en el primer objetivo específico, se determinó la situación histórica de la empresa hotelera y se concluye que el margen de utilidad neta ha sufrido disminuciones significativas en los últimos años, alcanzando su punto más bajo durante el período 2018, reflejando una disminución del 7.3% con relación al período 2017 y una disminución del 9.8% si se contrasta con el período 2016. Asimismo, que durante el período 2019 fueron implementadas estrategias improvisadas en los gastos de la empresa, generando como consecuencia una variación positiva del 1.7% en el margen de utilidad neta, sin embargo, esta se continúa considerando deficiente al cotejarla con los resultados de los períodos 2016 y 2017.
2. Dentro del objetivo número uno y al analizar la información financiera de los períodos 2018 y 2019, se concluye que la ausencia de un adecuado manejo en los rubros de gastos ha sido uno de los principales factores que ha generado inestabilidad en el margen de utilidad neta alcanzado, esto se observa claramente dado que en el período 2018, y al compararlo con el año inmediato anterior, existe una disminución del 7.3% en el margen de utilidad neta, sin embargo, los gastos operativos aumentan en un 9.2%. Por lo que al indagar dentro de la composición de los rubros de costos y gastos de la empresa en dichos años, los rubros más representativos identificados por medio del análisis vertical son los siguientes: costo alimentos; sueldos y salarios; personal eventual; regalías; comisiones con compañías relacionadas; servicios básicos; depreciaciones varias; e Impuesto Sobre la Renta.
3. Como parte del objetivo número dos y al realizar un análisis específico a los rubros de costos y gastos más representativos de la empresa hotelera, se concluye que, de la mano con cualquier ahorro financiero, la administración de la empresa debe observar y tener en cuenta las características cualitativas a las que se encuentra sujeta la empresa, siendo una de las más importantes que la compañía pertenece a un sector exclusivo de la industria hotelera catalogado como “5 estrellas”, por lo que las soluciones de mejora deben realizarse sin comprometer la calidad del servicio por

el que es reconocida y por la cual ostenta dicha clasificación; por lo que al considerar dichos factores y para el caso de los años 2018 y 2019, los rubros donde se identifican mejoras potenciales son los siguientes: bonificación adicional, comisiones con compañías relacionadas, depreciaciones varias e Impuesto Sobre la Renta.

4. Se concluye que al utilizar porcentajes de depreciación con base a la vida útil del activo, se genera ahorro en el gasto por depreciaciones varias, mejorando el margen de utilidad neta en un 6%; de igual manera, derivado del cambio en la determinación de honorarios con base en horas invertidas en lugar de los resultados operativos en el rubro de comisiones con compañías relacionadas, se genera un aumento a la utilidad neta del 5.01%; finalmente, el Impuesto Sobre la Renta genera una disminución de la utilidad neta en un 1.8% dado que el gasto en lugar de disminuir, aumentó, esto se debe a que el impuesto se paga con base a los resultados el período, por lo que al mejorar la utilidad neta se genera un pago mayor de impuestos, sin embargo, gracias a correcciones a la documentación de soporte del rubro bonificación adicional, así como la eliminación del gasto no deducible por comisiones con compañías relacionadas (gastos del exterior), se logra que la utilidad neta no sea afectada negativamente en un 2.75% como correspondería inicialmente.
  
5. Según el análisis a las cifras contables de empresa hotelera, actualmente la administración toma sus decisiones financieras basada en la información contable preparada bajo requerimientos legales de Guatemala, específicamente según las disposiciones del Decreto del Congreso de la República No. 10-2012, sin embargo, se pudo observar que estas distorsionan las cifras contables de la compañía, dado que reflejan las transacciones bajo requerimientos tributarios específicos, dejando muchas veces la realidad económica de las transacciones.

## RECOMENDACIONES

1. Dado que durante los períodos 2017, 2018 y 2019 ha predominado la disminución en el margen de utilidad neta, a pesar que la empresa ha tomado ciertas posturas de ahorro en los rubros de gastos, se recomienda que las estrategias establecidas sean fundamentadas en estudios de rentabilidad y con un impacto definido; constituyendo objetivos y herramientas que permitan el monitoreo constante de los resultados; asimismo, identificar las situaciones que impacten negativamente estas estrategias, pudiendo ser estas económicas o no.
2. En vista de los resultados obtenidos al identificar los rubros de gastos más importantes para la compañía, se observa que la compañía es afectada por regulaciones locales en el rubro de depreciaciones y por figuras corporativas como comisiones entre compañías relacionadas, por lo que se recomienda separar las regulaciones locales de las transacciones reales por medio de la adopción de porcentajes de depreciación con base en la vida útil de los activos; asimismo, que presente a casa matriz cómo la figura actual de pago de comisiones generan impactos negativos, no solo a la empresa guatemalteca, sino a las entidades que tiene propiedad y control sobre ella.
3. Se recomienda analizar constantemente los resultados generados por la empresa hotelera, derivado que por el movimiento de mercado y las distintas condiciones económicas que pueden influir en los diversos años, los rubros de costos y gastos más representativos pueden variar y, por ende, se deba replicar el análisis del presente trabajo a distintos rubros. Por lo que deberá analizar a profundidad la naturaleza de los mismos y las diversas características cualitativas, económicas y particularidades de la empresa hotelera que puedan ser relevantes en dichos rubros y que sean distintos a los determinados bajo el análisis del presente trabajo de investigación.

4. Es fundamental la utilización de un marco de preparación y presentación de la información financiera que refleje la realidad económica de la empresa hotelera, por lo que considerando que actualmente las decisiones financieras son tomadas sobre la información preparada bajo requisitos legales aplicables al territorio guatemalteco, se sugiere que la empresa analice la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera, así como todos los beneficios que estas puedan representar para la compañía.

## FUENTES

### BIBLIOGRAFÍA

- Anay, H. (2018). *Análisis financiero aplicado, bajo NIIF (16a. Edición)*. Universidad Externado de Colombia.
- Barajas, N. (2008). *Finanzas para no financistas (4ta. Edición)*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.)*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Emery, D. Finnerty, J. y Stowe, J. (1996). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Education.
- Espino, M. (2014). *Fundamentos de Auditoría*. Grupo Patria.
- Gitman, L. y Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera (12a edición)*. Pearson Educación.
- Gitman, L. y Joehnk M. (2005). *Fundamentos de inversión*. Loma educación.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*. Paidotribo.
- Montesinos, V. (2008). *Introducción a la contabilidad Financiera*. Ariel, S.A.
- Prieto, C. (2010). *Análisis financiero*. Fundación para la Educación Superior San Mateo.
- Reyes Ponce, A. (2004). *Administración moderna*. Limusa.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración (2da. Edición)*. Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional

Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado (2018) *Instructivo para elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes*

Van Horne, J. y Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera (11va. Edición)*. Pearson Education.

## **E-GRAFÍA**

Ávila Macedo, J. J. (2007). *Introducción a la contabilidad*. Umbral.  
[https://books.google.com.gt/books?id=XeX\\_fKmeJWIC](https://books.google.com.gt/books?id=XeX_fKmeJWIC)

Córdoba Padilla M. (2014). *Análisis financiero (1a. Edición)*. Ecoe.  
[https://books.google.com.gt/books?id=\\_dvDDQAAQBAJ](https://books.google.com.gt/books?id=_dvDDQAAQBAJ)

Córdoba Padilla M. (2012). *Gestión financiera (1a. Edición)*. Ecoe.  
<https://books.google.com.gt/books?id=cr80DgAAQBAJ>

Donis, J. V. (2005). *El contador público y auditor como asesor en la implementación de la organización y sistematización contable de una empresa hotelera* [tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Institucional USAC. [http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2201.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2201.pdf)

Guerrero C. y Fernando G. (2014). *Contabilidad 2 (1ra. Edición)*. Grupo Patria.  
<https://books.google.com.gt/books?id=1aaEBgAAQBAJ>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta Edición)*. Mc. Graw Hill Education.  
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Luna González, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. Grupo Patria.  
<https://books.google.com.gt/books?id=7c9UCwAAQBAJ>

Merton, R. C. (2004). *Finanzas*. Pearson Educación.  
<https://books.google.com.gt/books?id=jPTppKDvIv8C>

Ordoñez, P. M. (2018). *Análisis e interpretación de estados financieros de una empresa que presta servicios de externalización de procesos de negocio* [tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Institucional USAC. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_5853.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5853.pdf)

Piloña, G. (2016) *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo* (10ma. Edición). Centro impresiones Gráficas.  
<https://eps2017blog.files.wordpress.com/2017/02/guc3ada-prc3a1ctica-sobre-mc3a9todos-y-tc3a9cnicas-de-investigacic3b3n-documental-y-de-campo.pdf>

Sipac, V. (2013). *Adopción por primera vez de las normas internacionales de información financiera en una empresa que se dedica a la promoción, urbanización y desarrollo de bienes inmuebles*. [tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]. Repositorio Institucional USAC.  
[http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_2201.pdf](http://www.biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_2201.pdf)

## ANEXOS

### Anexo 1: Estados financieros resumidos de los períodos 2016 y 2017

#### Empresa Hotelera

#### Estado de situación financiera resumido

	Por el año terminado el 31 de diciembre	
	2016	2017
Activos corrientes	9,051,070	8,499,477
Activos no corrientes	86,646,070	81,370,442
Total activo:	95,697,141	89,869,919
Pasivos corrientes	12,175,509	12,135,233
Pasivos no corrientes	15,274,584	10,781,689
Total pasivo:	27,450,093	22,916,922
Capital	22,245,000	22,245,000
Ganancias acumuladas	46,002,048	44,707,997
Total capital:	68,247,048	66,952,997
Total pasivo y capital	95,697,141	89,869,919

#### Empresa Hotelera

#### Estado de resultados resumido

	Por el año terminado el 31 de diciembre	
	2016	2017
<b>Ingresos</b>	59,875,404	58,584,855
Costos del período	(6,364,990)	(7,041,823)
Ganancia bruta	53,510,414	51,543,031
Gastos del período	(39,919,461)	(40,475,715)
Gastos y productos financieros	(590,667)	(356,931)
Utilidad antes de impuestos	13,000,286	10,710,385
Impuesto Sobre la Renta	(4,234,940)	(3,621,759)
Utilidad neta	8,765,346	7,088,626

## Anexo 2: Estados financieros resumidos de los períodos 2018 y 2019

### Empresa Hotelera Estado de situación financiera resumido

	Por el año terminado el 31 de diciembre	
	2018	2019
Activos corrientes	9,312,185	11,104,871
Activos no corrientes	76,803,341	72,400,841
Total activo:	<u>86,115,526</u>	<u>83,505,712</u>
Pasivos corrientes	13,141,537	15,641,199
Pasivos no corrientes	5,499,938	2,043,946
Total pasivo:	<u>18,641,475</u>	<u>17,685,145</u>
Capital	22,245,000	22,247,500
Ganancias acumuladas	45,229,051	43,573,066
Total capital:	<u>67,474,051</u>	<u>65,820,566</u>
Total pasivo y capital	<u>86,115,526</u>	<u>83,505,712</u>

### Empresa Hotelera Estado de resultados resumido

	Por el año terminado el 31 de diciembre	
	2018	2019
<b>Ingresos</b>	50,122,614	50,114,479
Costos del período	(6,253,002)	(6,485,704)
Ganancia bruta	<u>43,869,612</u>	<u>43,628,775</u>
Gastos del período	(39,257,373)	(38,095,082)
Gastos y productos financieros	(282,005)	(120,276)
Utilidad antes de impuestos	<u>4,330,234</u>	<u>5,413,417</u>
Impuesto Sobre la Renta	(1,925,774)	(2,145,524)
Utilidad neta	<u>2,404,460</u>	<u>3,267,893</u>

### Anexo 3: Entrevista No. 1



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



#### ENTREVISTA No. 1

#### ENTENDIMIENTO DE LAS POSICIONES ADMINISTRATIVAS RELACIONADAS CON LA GESTIÓN DE LA UTILIDAD NETA DE LOS ÚLTIMOS 4 AÑOS

##### Objetivo:

Esta entrevista será utilizada en el trabajo profesional de graduación, previo a obtener el grado académico de maestro en artes y está enfocada en la elaboración de un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el municipio de Guatemala.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

##### Preguntas:

- 1) ¿Tiene conocimiento del comportamiento del margen de utilidad neta de los últimos períodos contables?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- 2) ¿Qué situaciones considera que han impactado en la operatividad de la empresa y que generan un impacto negativo en la utilidad neta durante los últimos 4 años?





UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



- 6) ¿Qué efectos cree que podría causar o ha causado para la empresa hotelera el generar márgenes de utilidad neta que pueden ser catalogados como bajos?

## Anexo 4: Entrevista No. 2



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



### ENTREVISTA No. 1

#### ENTENDIMIENTO DE LOS PRINCIPALES RUBROS DE GASTOS DE LA COMPAÑÍA

Objetivo:

Esta entrevista será utilizada en el trabajo profesional de graduación, previo a obtener el grado académico de maestro en artes y está enfocada en la elaboración de un modelo de administración financiera para incrementar el margen de utilidad neta en una empresa hotelera ubicada en el municipio de Guatemala.

Entrevistado: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Preguntas:

Costo de alimentos

1) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?

2) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



- 3) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?
- 4) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

Sueldos y salarios

- 5) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?
- 6) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



- 7) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?
- 8) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

Personal eventual

- 9) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?
- 10) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



11) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?

12) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

Regalías

13) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?

14) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



15) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?

16) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

Comisiones intercompany

17) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?

18) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



19) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?

20) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

Servicios básicos

21) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?

22) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



23) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?

24) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

Depreciaciones varias

25) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?

26) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



27) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?

28) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

Impuesto Sobre la Renta

29) ¿Cómo determina o incurre la compañía en este tipo de gastos?

30) ¿Qué documentación de soporte utiliza para sustentar la naturaleza del gasto?



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



31) ¿Previamente se ha analizado este rubro de gastos y se han implementado estrategias enfocadas a la reducción del mismo?

32) ¿Qué limitantes considera que tendría la empresa para poder realizar la reducción de este rubro?

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Título</b>	<b>Página</b>
Tabla 4.1 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Comparación histórica del margen de utilidad neta y de la rentabilidad sobre ventas de los años 2016 a 2019.....	22
Tabla 4.2 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Comparación histórica de los índices de rentabilidad sobre activos y sobre capital de los años 2016 a 2019.....	23
Tabla 4.3 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Expresión de los resultados en términos porcentuales, correspondiente a los períodos de 2016 a 2019 .....	30
Tabla 4.4 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Análisis horizontal y vertical de la información financiera correspondiente a los períodos de 2018 y 2019.....	31
Tabla 4.5 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Principales rubros de gastos durante los períodos de 2018 y 2019 .....	33
Tabla 4.6 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Margen de contribución de la sección de alimentos durante los períodos de 2018 y 2019.....	35
Tabla 4.7 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Integración y análisis vertical de la bonificación adicional otorgada a los empleados, en comparación con los gastos totales durante los períodos de 2018 y 2019 .....	38
Tabla 4.8 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Integración y análisis vertical del rubro contable “Servicios básicos”, en comparación con los gastos totales de los períodos de 2018 y 2019.....	43
Tabla 4.9 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Análisis horizontal de la determinación del Impuesto Sobre la Renta correspondiente a los períodos finalizados al 31 de diciembre de 2018 y 2019 .....	45

Tabla 4.10 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Variación entre los porcentajes de depreciación según legislación fiscal y los determinados por la vida útil de los activos 47

Tabla 4.11 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Cálculo ajustado del Impuesto Sobre la Renta por el período 2019..... 51

Tabla 4.12 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Proyección de mejoras a la utilidad neta de la empresa hotelera ubicada en la ciudad de Guatemala, con cifras ajustadas del período 2019..... 54

## ÍNDICE DE CUADROS

Título	Página
Cuadro 1.1 Trabajos relacionados con la investigación .....	3
Cuadro 2.1 Principales características de la administración .....	5
Cuadro 2.2 Elementos de la administración .....	6
Cuadro 2.3 Características de la administración pública y la administración privada.....	7
Cuadro 2.4 Áreas de aplicación para los conocimientos financieros.....	8
Cuadro 2.5 Principales estados financieros.....	10
Cuadro 2.6 Principales marcos de preparación de la información financiera en Guatemala .....	11
Cuadro 2.7 Uso de los recursos financieros en las organizaciones .....	12
Cuadro 2.8 Puntos principales del análisis financiero .....	12
Cuadro 2.9 Factores de comparación entre utilidad y rentabilidad.....	16

Cuadro 4.1 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Principales políticas contables aplicables a los rubros del estado de resultados .....	28
Cuadro 4.2 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Detalle de beneficios a empleados .....	37
Cuadro 4.3 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Porcentajes de depreciación aplicables basados en la vida útil real de los activos.....	44

### ÍNDICE DE GRÁFICAS

<b>Título</b>	<b>Página</b>
Gráfico 4.1 Ciudad de Guatemala, Empresa Hotelera, Comportamiento del margen de utilidad neta, rentabilidad sobre activos y capital de los años 2016 a 2019 .....	24