

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE GRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN:
FINANZAS

**“GUÍA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES
UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR”**

PRESENTADO POR:

AVILES ZALDAÑA, JULIETA ELIZABETH - L10802

CAMPOS ALFARO, JEIMY PATRICIA - L10802

CARCAMO RIVERA, MIGUEL ALEXANDER - L10802

MARZO, 2022

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vicerrector Académico:	PhD. Raúl Ernesto Azcúnaga López
Secretario general:	Ing. Francisco Antonio Alarcón Sandoval
Decano de la facultad de Ciencias Económicas:	Msc. Nixon Rogelio Hernández Vásquez
Secretaria de la facultad de Ciencias Económicas:	Licda. Vilma Marisol Mejía Trujillo
Director de la escuela de Administración de Empresas:	Lic. Abraham Vásquez Sánchez
Coordinador general de proceso de graduación:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Coordinador de procesos de graduación de la escuela de Administración de Empresas:	Lic. Rafael Arístides Campos
Docente Asesor:	Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Tribunal Evaluador:	Msc. Miguel Ernesto Mendoza Cáceres Msc. Abraham de Jesús Ortega Chacón Msc. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
1.4.1 Teórica	6
1.4.2 Temporal	7
1.4.3 Espacial	7
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.5.1 Novedad	7
1.5.2 Utilidad Social	7
1.5.3 Factibilidad	7
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6.1 Objetivo General	8
1.6.2 Objetivos Específicos	8
1.7 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL	8
1.7.1 Antecedentes	8
1.7.2 Conceptos	12
1.7.3 Generalidades	15
1.7.4 Base técnica	17
1.7.5 Base legal	18
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1 DISEÑO METODOLÓGICO O METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1.1 Tipo de estudio	20
2.1.2 Unidades de análisis	20
2.1.3 Técnicas e instrumentos para utilizar en la investigación	20
2.1.4 Procesamiento de la información	21
2.1.5 Análisis e interpretación de los datos procesados	28
2.1.6 Diagnóstico de la investigación	28
2.2 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS	29

2.2.1 Hipótesis de trabajo	29
2.2.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES	29
2.2.2.1 Variable independiente	29
2.2.2.2 Variable dependiente	29
2.2.3 Operacionalización de Variables	30
CAPÍTULO III. GUIA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LAS AGENCIAS DE VIAJES UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.	31
3.1 ORGANIZACIÓN SUGERIDA EN UNA AGENCIA DE VIAJES	34
3.2 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS CUENTAS POR COBRAR	35
3.3 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS CUENTAS POR PAGAR.	38
3.4 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	42
3.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	44
3.5.1 Manual de procedimientos de contratación del personal	45
3.6 ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN	52
3.7 ANÁLISIS FINANCIERO	55
3.7.1 MARCO FILOSOFICO AGENCIA DE VIAJES TURISTICOS, S.A. DE C.V.	55
3.7.2 ESTADOS FINANCIEROS REALES AÑOS 2021-2020	57
3.7.3 ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	59
3.7.3.1 Estado de Situación Financiera	64
3.7.3.2 Estado de resultados	66
3.7.4 DIAGNÓSTICO FINANCIERO UTILIZANDO RATIOS FINANCIEROS	67
3.7.5 PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS	78
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	86
BIBLIOGRAFÍA	87
ANEXOS	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Procesamiento de la información.....	22
Tabla 2: Operacionalización de variables	30
Tabla 3 Estado de Situación Financiera.....	57
Tabla 4 Estado de Resultados	58
Tabla 5 Análisis Vertical- Estado de Situación Financiera	59
Tabla 6 Análisis Vertical- Estado de Resultados	60
Tabla 7 Análisis Horizontal- Estado de Situación Financiera	61
Tabla 8 Análisis Horizontal- Estado de Resultados.....	63
Tabla 9 Razones de Liquidez.....	68
Tabla 10 Razones de solvencia a largo plazo	69
Tabla 11 Razones de administración de activos	71
Tabla 12 Razones de Rentabilidad.....	74
Tabla 13 Razones de valor de mercado	76
Tabla 14 Consideraciones para el cálculo de presupuestos	78
Tabla 15 Presupuesto de Ingresos Año 2022.....	78
Tabla 16 Presupuesto de Egresos Año 2022.....	79
Tabla 17 Presupuesto de Efectivo Año 2022.....	80
Tabla 18 Presupuesto de efectivo mensual	81
Tabla 19 Estado de Situación Financiera Proyectado.....	82
Tabla 20 Estado de Resultados Proyectado	83
Tabla 21 Cálculo de razones financieras proyectadas	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Normativa aplicable al sector turismo en El Salvador	18
Figura 2 Organización sugerida de una agencia de viajes	34
Figura 3 Flujograma del proceso	46
Figura 4 Organigrama Agencia de Viajes Turísticos, S.A. de C.V.	55
Figura 5 Razón Circulante	68
Figura 6 Prueba Ácida	68
Figura 7 Razón de deuda total	70
Figura 8 Razón de deuda de capital	70
Figura 9 Rotación de cuentas por cobrar	72
Figura 10 Días de venta en cuentas por cobrar	72
Figura 11 Rotación de activos totales	72
Figura 12 Margen de Utilidad.....	74
Figura 13 Rendimiento sobre capital	74
Figura 14 Rendimiento sobre los activos.....	75
Figura 15 Utilidad por acción	77
Figura 16 Razón precio a utilidades P/U	77
Figura 17 Valor de mercado a valor en libros.....	77

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso: Por su inmensa misericordia para con nosotros, por brindarnos la sabiduría, inteligencia, paciencia, fortaleza y persistencia, en nuestro proceso académico hasta lograr culminar nuestra carrera.

A nuestras familias: Por su apoyo incondicional, comprensión y motivación en cada paso de nuestra vida, guiándonos con su amor y consejos durante nuestra carrera para poder alcanzar nuestra meta.

A los docentes por impartirnos sus conocimientos y a todos los compañeros con los que convivimos durante toda la carrera

A todas las personas que nos dieron la oportunidad de llevar a cabo esta investigación abriendo sus puertas y proporcionando sus conocimientos y recursos necesarios.

A los compañeros de tesis: la perseverancia y la comprensión que nos brindamos mutuamente en los diferentes inconvenientes que se presentaron.

Los Autores: Aviles Zaldaña, Julieta Elizabeth
Campos Alfaro, Jeimy Patricia
Carcamo Rivera, Miguel Alexander

RESUMEN EJECUTIVO

1. Orígenes de la investigación

El surgimiento de las agencias de viajes turísticas y su crecimiento en el mercado nacional e internacional ha tomado un papel fundamental en el desarrollo económico del país, debido a que las agencias de viajes se encuentran mayormente organizadas y buscan alternativas de modernización tecnológica, lo cual ayuda a ofrecer un excelente servicio, pero todo esto no sería posible sin una adecuada gestión financiera que permita crecer dentro del mercado y obtener una mayor rentabilidad económica.

La falta de una planificación financiera robusta que desarrolle la ejecución de políticas y procedimientos tanto administrativos como financieros, desarrollando mecanismos de implementación de herramientas de gestión que ayuden a la evaluación de las cifras de los estados financieros, las cuales son indispensables para planificar, ejecutar y dirigir todas las operaciones que realiza las agencias de viajes, son los motivos principales que inspiran a la realización de esta investigación.

2. Objetivos trazados

La investigación tiene como objetivo principal diseñar una herramienta de planificación financiera encaminada a la aplicación de dicha herramienta, la cual permite a las agencias de viajes obtener una mejora en los controles de su dirección financiera y administrativa ayudando a la consecución de los objetivos trazados; alcanzando así, que la agencia aumente su rentabilidad y de esa manera sus ganancias, dejando en el pasado la toma de decisiones inadecuadas tomadas por parte de la administración de las agencias de viajes.

3. Metodología Utilizada

El trabajo está basado en el origen de la problemática, por lo que se considera que es una investigación de carácter cualitativa utilizando el tipo de estudio hipotético – deductivo, por consiguiente, se realizó además una entrevista con personal clave de una empresa dedicada al rubro, que consolidó la problemática planteada.

4. Resultados Obtenidos

El desarrollo de la investigación manifestó la necesidad e importancia de implementar una serie de políticas y procedimientos en la administración financiera de las agencias de viajes turísticos, demostrando que los instrumentos de gestión financiera y administrativa de la gerencia son de vital relevancia para la toma de decisiones, control y dirección de las operaciones encaminadas al cumplimiento de objetivos trazados.

5. Principales conclusiones y recomendaciones

En la investigación se concluyó que la planificación financiera de las agencias de viajes representa un papel de suma importancia para el desarrollo y crecimiento de las mismas, esto como producto de una buena toma de decisiones fundamentadas en la capacidad que posee el personal y la ejecución de herramientas que permitan analizar resultados de carácter financiero.

Se recomienda realizar un constante seguimiento en las agencias de viajes en la implementación de la guía de políticas y procedimientos en la administración financiera, analizando resultados que se obtienen y confrontarlos con los objetivos trazados; de esta manera se determinara la eficiencia de la herramienta para responder a las necesidades para la cual fue creada; cabe resaltar que uno de los aspectos a considerar dentro de esta parte es la proyección oportuna de cifras para áreas específicas que demuestren el crecimiento esperado en un periodo de tiempo determinado.

INTRODUCCIÓN

El trabajo presentado a continuación desarrolla la temática: “Guía de planificación financiera para las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador”, el cual será desarrollado en tres capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema en el cual se describe brevemente una reseña de los últimos años, de la problemática abordada además de su estado actual. Consecuentemente se describen los diferentes aspectos que intervienen en el problema; como las características, causas y consecuencias en caso de que este problema no sea abordado; también se presenta la idea de la investigación formal y detallada.

Posteriormente, se establece la delimitación de la investigación, en esta parte se consideran los alcances de la investigación, la normativa técnica y legal que se utilizará; además, del tiempo y el lugar en que se realizará la investigación.

Continuando en el planteamiento del problema como un tercer punto se desarrolla la justificación de la investigación, en este punto del documento se detallan las razones de la investigación, donde se explica por qué se considera un proyecto novedoso, la disponibilidad de los recursos para realizar la investigación, tanto económicos como materiales, también se explica cuál es el aporte social que brindara la investigación presentada.

En el cuarto apartado se detallan los objetivos, donde se establecen las metas que se quieren lograr con el proyecto de investigación, en forma general y específica.

Como quinto punto se encuentra la hipótesis, en la cual se establece un enunciado preciso de lo que quiere comprobar la investigación a realizarse y se detallan las variables.

Siempre en el capítulo I se desarrolla el marco teórico de la investigación que consiste en la recopilación de información sobre el estado actual de las empresas que se dedican al servicio de turismo, diferentes conceptos que permiten comprender de una mejor manera el documento presentado, sus antecedentes, marco legal y normativo con relación a la temática planteada.

En el capítulo II titulado metodología de la investigación, se presentan las diferentes técnicas y procedimientos utilizados en el trabajo, se detalla el enfoque y tipo de investigación que el equipo consideró más adecuado para recolectar la información y que permitirá alcanzar los objetivos planteados; se especifica la delimitación espacial y temporal, cronograma de actividades y presentación de los resultados.

Para el capítulo III titulado propuesta de solución se desarrolla la propuesta a la problemática de la investigación y se expone un caso práctico.

CAPÍTULO I- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Antecedentes del turismo a nivel mundial

El origen del turismo se puede encontrar en el Antiguo Egipto y Mesopotamia durante las primeras civilizaciones, cuando su población realizaba múltiples viajes de carácter comercial y exploratorios. Sin embargo, la era de grandes viajes se desarrolló en la Grecia clásica.

El establecimiento de grandes rutas comerciales y la realización de un sinnúmero de viajes con el propósito de establecer nuevas colonias fue impulsado y llevado a cabo por el fenómeno colonizador griego en torno al Mediterráneo

Durante muchos años, el turismo experimentó un notable crecimiento y una amplia diversificación, al grado de convertirse en uno de los sectores económicos que aumenta constantemente en el mundo. El turismo mundial se encuentra íntimamente relacionado con el desarrollo económico y se añaden en él una lista creciente de nuevos destinos. Esta actividad convirtió al turismo en una pieza fundamental del avance socioeconómico a nivel mundial.

El turismo adquirió presencia económica en la sociedad desde su origen, sin embargo, fue a raíz de la revolución industrial que se reconoce como industria macroeconómica.

En los años 80 's en muchos países adoptaron al turismo como una fuente generadora de ingresos, lo cual facilitó la creación de diferentes medios de transporte como el troleo, el

concorde, trenes de alta velocidad y del producto charter, lo que impulso a que muchas compañías crearan su propia sucursal.

Los viajeros con más experiencia, constantemente en la búsqueda de nuevos destinos y actividades, obligo a que las empresas dedicadas al turismo como por ejemplo los tours operadores y las hoteleras buscaran internacionalizarse con el fin de conseguir nuevos productos a través de sucursales y ampliando el marketing, propiciando así una gran competencia entre ellas.

En los años 90's se genera la caída de los regímenes comunistas europeos, lo cual influye de manera directa con la industria. Comienza el pleno desarrollo del sector, que controla y modera el crecimiento, lo que permitió tener un mayor control de la capacidad receptiva, además de crear la posibilidad de búsqueda de nuevos destinos, que diversifica la oferta y la demanda ya que atrae diferentes tipos de viajeros. ¹

Antecedentes del turismo en El Salvador

En El Salvador a través del tiempo ha sido de vital importancia crear las condiciones necesarias y adecuadas para promover el turismo. Es de esta manera que por decreto ejecutivo No. 1 del 1 de junio de 2004 fue creado el Ministerio de Turismo conocido en siglas como "MITUR", no obstante, a partir del año 2009, MITUR ha trabajado en el desarrollo de un turismo sostenible, iniciando con una estrategia combinada bajo la marca país "El Salvador Impresionante" y turismo interno, y la estrategia de "Pueblos Vivos". (CORSATUR ,

¹ Recuperado el 10 de abril de 2021 de <http://turismottl.blogspot.com/2015/04/antecedentes-del-turismo-mundial.html>2021, pág. s/n

2014, P21) con la finalidad de concientizar a los salvadoreños en las prácticas y costumbres para realizar turismo interno.

A partir del año 2009 el cambio en la dinámica de orientación entre MITUR, CORSATUR e ISTU se construye armonizando cada una de las competencias institucionales en el año 2011, para cumplir con los objetivos trazados por el gobierno en curso, se firmó el Convenio de Cooperación con el propósito de combinar esfuerzos y recursos físicos y financieros.

En cuanto al nacimiento de las agencias de viajes no se poseen antecedentes de una fuente escrita, por lo que vuelve complicado determinar el año exacto en el que surgió la primera agencia de viajes en El Salvador, pero si es válido asegurar que en los años 40's, Don Armando Ibáñez fundó una de las primeras agencias de viajes en todo el istmo Centroamericano su agencia fue una sociedad con el piloto comercial de TACA, -Don Roberto Lacayo Soto, fundando así la famosa IBALACA TOURS. Siendo Socios y primos por razones personales decidieron separarse en los años 60's, pero Don Armando continuó con su pasión y entonces fundó y dirigió una nueva agencia de viajes llamada MUNDI TOURS, continuando con sus oficinas administrativas en El Salvador.

Dentro del sector turístico, las agencias de viaje dedicadas a tour nacionales e internacionales están teniendo un gran impacto para el crecimiento de la economía del país; sin embargo, con el impacto reciente de la pandemia por Covid-19 que está afectando a dichas empresas que se han visto obligadas a tratar de optimizar sus recursos y enfocar todos sus esfuerzos en la eficiencia administrativa financiera; sin embargo, por falta de un plan financiero y estrategias han tenido dificultades para afrontar situación adversa.

En la actualidad, la magnitud de las operaciones de las compañías que se dedican al turismo iguala e incluso supera al sector de las exportaciones, el turismo ha evolucionado al grado de convertirse en uno de los partícipes principales del comercio nacional e internacional, y representa a su vez una de las principales fuentes generadoras de ingresos de muchos países a nivel mundial.

1.2 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

Considerando que la planificación financiera es una de las herramientas que contribuye al cumplimiento de objetivos de las empresas y que, además les ayuda a prever las circunstancias adversas que se podrían presentar en la búsqueda de alternativas de solución oportunas; se tienen las siguientes características del problema:

- Inadecuados planes financieros o falta de ellos: un plan financiero inadecuado o inexistente trae consecuencias desastrosas para una empresa como, por ejemplo, no tener definidos los objetivos y metas que se desean alcanzar, perder oportunidades de inversión, perder oportunidades de crecimiento financiero, manejar un nivel de endeudamiento inadecuado, improvisación y falta de coordinación al tomar decisiones.
- Poca importancia en la planificación financiera: las empresas no consideran que planificar sus finanzas es una herramienta muy importante y esencial para el crecimiento y logro de objetivos y metas.
- Gestión inadecuada de recursos económicos: este es uno de los elementos que no se toma en cuenta en la administración de los recursos. Principalmente por dos razones las cuales son las siguientes:
 - El aprendizaje tomando como base las experiencias previas.
 - La falta de cultura de educación financiera.

Esto se debe principalmente a que no se le brinda el grado de importancia que necesita, ya que la mayoría de las empresas aprenden sobre la base de prueba y error, con una alta proporción de errores que, por lo general consumen muchos recursos.

- Dificultad para el establecimiento de precios: determinar el precio de los servicios ofrecidos por la agencia es crucial. No basta solamente con agregar los costes y el margen deseado.

Para calcular el precio de un servicio, además es necesario conocer la posición del mercado y el valor agregado que se ofrece en relación a la competencia.

- Contratación del personal necesario: uno de los principales gastos de mayor proporción en una empresa es el recurso humano. Para conservar estos costos a un nivel bajo, es importante encontrar el equilibrio entre el volumen de trabajo y el personal necesario para sacarlo adelante.

Uno de los errores más comunes es contratar personal de manera precipitada y que en este se consuma la mayor parte del presupuesto.

Además de los sueldos, contar con un equipo de trabajo funcional implica otras erogaciones, entre las cuales podemos mencionar las siguientes: oficinas más amplias, mobiliario y equipo, material, entre otros.

- Sector de la economía altamente afectado por las crisis sanitarias y desastres naturales debido a que reduce la confiabilidad de los turistas al momento de viajar.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La planificación financiera influye sobre la rentabilidad de las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador?

1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 Teórica

La investigación se dirige al establecimiento de un Plan Financiero el cual busca otorgar sostenibilidad financiera para lograr el crecimiento y desarrollo de las agencias de viaje en el municipio de San Salvador.

La teoría sobre la cual se apoya el trabajo de investigación contiene los conceptos y definiciones de los siguientes temas: Análisis Financiero, Plan Financiero, Las 5 fuerzas de Porter, Control Financiero, Sostenibilidad Financiera, Estados Financieros Pro- Forma, Medición de resultados, Planeación Financiera, Análisis FODA, Equilibrio Operativo, Punto de Equilibrio Financiero y Apalancamiento Operativo.

La investigación se orientó en los siguientes enfoques teóricos:

Financiero: buscando administrar adecuadamente los flujos de efectivo aumentando la rentabilidad y el manejo oportuno de los recursos económicos para alcanzar los objetivos organizacionales; a su vez identificando oportunidades de inversión y crecimiento.

Legal: sustentan las leyes y normativas aplicables a las empresas que están en el ramo de turismo en El Salvador, utilizando como fuentes las siguientes: Constitución de la República, Código tributario, Ley de impuesto sobre la renta, Ley a la transferencia de bienes muebles y prestación de servicios y Ley de Turismo.

1.4.2 Temporal

El estudio comprende el período de noviembre 2020 a septiembre 2021; y se retomó información del periodo del año 2016 al 2020, ya que se consideró un periodo suficiente para obtener información que facilita una investigación significativa de la problemática en estudio y debido a que en los últimos años se han implementado importantes cambios en las empresas que operan en el municipio de San Salvador.

1.4.3 Espacial

Las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Novedad

La investigación se considera novedosa debido a la propuesta de una herramienta que pueda ser utilizada en la planificación financiera para las agencias de viajes en el país, además de la inexistencia de una guía de planificación financiera dirigida a esa área de la economía.

1.5.2 Utilidad Social

Con la investigación realizada se verán beneficiadas empresas que se dedican al Sector Turismo específicamente a la rama de agencias de viajes turísticos y les permitirá disminuir los riesgos relacionados a la falta de utilizar una herramienta de planificación financiera adecuada para mejorar la rentabilidad de sus operaciones.

1.5.3 Factibilidad

La factibilidad de la investigación está segregada en los siguientes recursos:

a) Bibliográficos

Se ha verificado que existe información de la temática en sitios web, libros, tesis y normativas; que detallan información acerca de los hechos históricos, la actualidad y diferentes aspectos que aportarán a la temática en estudio.

b) Financieros y materiales

Los recursos económicos serán proporcionados por el equipo de trabajo para cubrir los gastos en que se incurran durante el desarrollo de la investigación, estimando gastos de impresiones, copias, empastados, internet, computadoras, alimentación, transporte, adicionalmente se ha analizado que el equipo de trabajo cuenta con la disposición del tiempo requerido para realizarla.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Diseñar una guía de planificación financiera para las agencias de viaje ubicadas en el municipio de San Salvador.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores internos y externos que afectan las finanzas de las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador.
- Apoyar al cumplimiento de metas empresariales y al manejo de los recursos financieros de las agencias de viaje del municipio de San Salvador.
- Determinar las medidas financieras que permitan el manejo eficiente de los recursos financieros de las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador.

1.7 MARCO TEÓRICO, CONCEPTUAL, TÉCNICO Y LEGAL

1.7.1 Antecedentes

El sector turístico ha evolucionado conforme a las necesidades que se han manifestado a través de los años, el turismo debe estar en constante crecimiento, que vaya acorde a los

cambios tecnológicos, que permitan crear los medios necesarios para generar ingresos, y de esta manera poder llegar a los mercados internacionales al igual que a los usuarios.

En cuanto a la creación de las agencias de viajes podemos mencionar a Thomas Cook como el pionero de esa rama ya que en 1841 inició sus actividades relacionadas a los viajes de manera profesional contratando un tren para un viaje de ida y vuelta con 540 personas; las actividades turísticas relacionadas con los viajes son de gran importancia debido a que muchas personas tienen diferentes intereses en salir de la vida cotidiana y la convivencia, resultado de eso nació lo que hoy conocemos como tour; manejado por agencias de viaje de gran éxito que ofrecen precios individuales o grupales, o en su caso paquetes especiales conocidos en el presente como promociones de temporada, accesibles para que cualquiera podría tener esa experiencia, cabe señalar que también se incurre en comisiones especiales al mismo tiempo para las empresas que deseen tener esta experiencia.²

Antes del siglo XIX, las personas realizaban pocos viajes, el turismo era escaso y muy poco practicado, generalmente los motivos eran distintos al placer. Con el desarrollo y creación del ferrocarril y del barco de vapor, el motivo del viaje cambio. Durante este tiempo, sin embargo, la población ya no viajaba por negocios y otras obligaciones, sino que era un privilegio del que solo disfrutaba la alta sociedad; porque para el resto de la población esta idea no formaba parte de sus planes porque la economía familiar y las malas condiciones laborales se lo impedían.

Posteriormente se da el surgimiento de un nuevo movimiento como lo fue el de los trabajadores, siendo uno de sus logros más importantes alcanzados la reducción de la jornada

² Recuperado el 26 de abril de 2021 de <https://www.gestiopolis.com>, pág. s/n

laboral, el otorgamiento de vacaciones anuales retribuidas, acceso a servicios de educación y salud de manera gratuita; como consecuencia, esto aumento la capacidad adquisitiva, tiempo libre, un mayor nivel cultural y, por lo tanto, más interés en conocer el medio ambiente; además, el advenimiento de medios de comunicación mejores y más rápidos y el desarrollo de la navegación aérea; cada vez más personas tuvieron la oportunidad de disfrutar de unos días de descanso y visitar otros lugares, creando un gran fenómeno económico y social llamado "turismo en masas".

Luego de lo anterior, el turismo en la actualidad ha presentado un desarrollo sorprendente e innovador con innumerables posibilidades de destinos, con su extensa variedad de bellezas naturales y una abundante riqueza histórica que hacen de los recursos de cada parte del mundo los mejores espacios para todo turista, todos los lugares visitados por ellos y las atracciones que más destacan.

Por lo que se puede mencionar que el turismo se ha dado a conocer a lo largo de los años y su historia hasta el punto de tener en la actualidad una mayor demanda y ser uno de los principales motores para muchos de los países que buscan desarrollarse y presentarse en el mundo.

Historia del turismo en El Salvador

El turismo fue promovido en El Salvador bajo el gobierno de Alfonso Quiñones Molina en 1924, y luego por el presidente Oscar Osorio con el establecimiento del Consejo de Turismo y Propaganda Agropecuaria e Industrial, que tenía como objetivo promover el turismo nacional y extranjero. En 1960, el turismo se inició en un entorno de relativa prosperidad económica con el desarrollo del Programa de Integración Económica Centroamericana, que fortaleció la

industria, generando dinámicamente el crecimiento de las exportaciones y provocando así su modernización. A esto hay que agregar el precio favorable del café en los mercados internacionales, inducido por la implementación del tratado internacional del café.

El Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU) en el año de 1961 se constituyó como una agencia del estado líder, teniendo como principales tareas la elaboración de proyectos para la promoción y desarrollo del sector, la regulación de las empresas turísticas como la gestión del patrimonio cultural y la presentación de informes periódicos sobre el desarrollo de los benchmarks industriales. Desde 1968, se pudo verificar el nivel y nivel de ingresos generados por el uso del turismo con mejores datos cuando el ISTU comenzó a publicar boletines estadísticos detallados sobre los flujos turísticos en El Salvador.

La década de 1970 fue considerada la década dorada del turismo en El Salvador, se caracterizó por una estabilidad en la vida económica y política. En esta década, el turismo aún no se consideraba un área estratégica para los tomadores de decisiones, a pesar de esto, se implementaron algunas políticas clave, como la construcción de cuatro hoteles en San Salvador los cuales fueron Camino Real, Ritz, Alameda y Terraza, además entra en funcionamiento el Hotel de Montaña el Cerro Verde.

Cuando el nuevo gobierno tomo el poder en el año de 1973, se implementó un estilo de planificación de gobierno con argumentos sistemáticos para priorizar ciertos sectores de la economía. En este momento es cuando el turismo se veía como una actividad con capacidad para generar grandes divisas y puestos de trabajo, lo que propició el despegue del negocio.³

³ Benites Arévalo, 2009

En 1992 cuando se firmaron los acuerdos de paz, se presentó una nueva apertura para el desarrollo del turismo hotelero a nivel nacional, ya que hablaba de manera cesada del conflicto político-militar y de la imagen del país resurge.⁴

Actualmente en El Salvador, el turismo es uno de los principales factores importantes, debido a que muchos turistas lo visitan, además, a lo largo de los años se han creado rutas turísticas, circuitos turísticos e incluso pueblos vivos, el visitante puede conocer la riqueza del país y la diversidad de recursos a su disposición.

1.7.2 Conceptos

Agencias de viajes: es una empresa privada que actúa como intermediaria entre sus clientes y proveedores de la industria de viajes como aerolíneas, hoteles, cruceros, entre otros, ofreciéndoles las primeras y mejores condiciones contractuales para los viajes que desean emprender.⁵

Análisis FODA: es un tipo de diagrama que se usa comúnmente en negocios y educación para examinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una situación particular. Cada empresa tiene sus fortalezas y debilidades, pero ninguna organización puede ignorar su entorno.⁶

Apalancamiento operativo: básicamente es la estrategia que permite convertir los costos variables en costos fijos, por lo que cuanto más altas son las áreas de producción, menores son los costos por unidad producida.⁷

⁴ Mencía Rosales & Martí Tenze, 2006

⁵ Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://www.definicionabc.com>

⁶ Recuperado el 25 de septiembre de 2021 de <https://www.questionpro.com>

⁷ Recuperado el 15 de septiembre de 2021 de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpef140/3.3>

Apalancamiento financiero: es básicamente la estrategia que permite el uso de deuda de terceros. En este caso, en lugar de utilizar sus propios recursos, la empresa accede a capital externo para aumentar la producción y obtener una mayor rentabilidad.⁸

Control financiero: puede entenderse como el estudio y análisis de los resultados reales de una empresa, enfocados desde diferentes perspectivas y momentos, frente a las metas, planes y programas de negocio, tanto a corto, medio como a largo plazo.⁹

Estados financieros proforma: contienen, total o parcialmente, uno o más supuestos o hipótesis con el fin de mostrar cuál sería la situación financiera o los resultados de las operaciones si se materializaran.¹⁰

Las cinco fuerzas de Porter: Es un modelo que nos brinda un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el propósito de evaluar su valor a largo plazo.¹¹

Gestión financiera: pertenece a la rama de la administración de empresas que analiza cómo se adquieren y utilizan de forma óptima los recursos de una empresa. En otras palabras, la gestión financiera determina cómo la empresa financia sus actividades comerciales, que normalmente requieren capital y fondos prestados.¹²

⁸ Recuperado el 15 de septiembre de 2021 de <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/acpef140/3.3>

⁹ Recuperado el 15 de septiembre de 2021 de <https://www.captio.net/blog/control-financiero>

¹⁰ Recuperado el 15 de septiembre de 2021 de http://ual.dyndns.org/biblioteca/Contabilidad_Sociedades/

¹¹ Recuperado el 15 de septiembre de 2021 de <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

¹² Recuperado el 15 de septiembre de 2021 de <https://economipedia.com/definiciones/gestion-financiera.html>

Planificación financiera: es un proceso que le da enfoque, dirección y significado a cada una de las decisiones financieras que se toman a lo largo de la vida; y se logra en varias fases: Debe partir de un diagnóstico de la situación financiera actual y las metas financieras a corto, mediano y largo plazo.¹³

Planificación financiera de una empresa: consiste en crear un presupuesto para alcanzar los objetivos marcados por la empresa, teniendo en cuenta los recursos disponibles, anticipándose a lo que pueda suceder y tomando decisiones en tiempo y forma.¹⁴

Sector turístico: se incluyen las empresas de hostelería, restauración, transporte y otras relacionadas con el turismo, entendidas como los viajes y estancias que las personas realizan en lugares distintos de su entorno habitual por motivos de ocio, negocios u otros.¹⁵

Rentabilidad: es la tasa de rendimiento producida por un conjunto de capitales durante un período de tiempo determinado. Es una forma de comparar los fondos gastados en una acción en particular y los ingresos generados por esa acción.¹⁶

Riesgo financiero: se refiere a la incertidumbre que surge en el desempeño de una inversión debido a cambios en la industria en la que opera, la incapacidad de devolver capital por cualquiera de las partes y la inestabilidad de los mercados financieros.¹⁷

¹³ Recuperado el 27 de abril de 2021 de <https://www.skandia.com.com>

¹⁴ Recuperado el 27 de abril de 2021 de <https://concepto.de/planeacion-financiera/>

¹⁵ Recuperado el 27 de abril de 2021 de <https://www.libertaddigital.com/temas/sector-del-turismo/>

¹⁶ Recuperado el 27 de abril de 2021 de <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad/>

¹⁷ Recuperado el 27 de abril de 2021 de <https://docs.google.com>

Mercado turístico: es el sector económico que engloba a todas las empresas que desarrollan, fabrican y comercializan productos y servicios relacionados con los viajes, ya sea por ocio, negocios, estudio u otros fines, y los consumidores a los que van dirigidos.¹⁸

Sostenibilidad financiera: Es la capacidad de asegurar recursos financieros estables y suficientes a largo plazo y distribuirlos de manera oportuna y adecuada.¹⁹

Presupuesto: es una herramienta de cálculo de los gastos e ingresos previstos para un determinado periodo de tiempo. La unión de los presupuestos operativo y financiero se conoce bajo el nombre de presupuesto maestro.

Presupuesto maestro: sirve como herramienta de motivación sobre la base de la cual los empleados pueden comparar el desempeño real con el desempeño estimado, entre los presupuestos que compone el presupuesto maestro del ejercicio en práctica podemos mencionar los siguientes:

- Presupuesto de ingresos
- Presupuesto de egresos
- Presupuesto de efectivo

También se incluyen otros presupuestos por ejemplo el presupuesto de compras de materiales y presupuesto de producción, dependiendo del giro de la compañía.

1.7.3 Generalidades

La planificación financiera es un proceso de:

¹⁸ Recuperado el 27 de abril de 2021 de <https://www.ucipfg.com>

¹⁹ Recuperado el 25 de septiembre de 2021 de <https://blog.monex.com.mx/empresas/principios-de-sustentabilidad-financiera>

- Análisis de las influencias recíprocas entre la inversión y las opciones de financiación abiertas a las agencias de viajes.
- Proyecciones futuras de la toma de decisiones actuales, a fin de evitar inconvenientes y analizar las conexiones entre las decisiones tomadas y las que se realicen en el futuro.
- Decisión de las opciones a adoptar, estas decisiones se incorporan al plan financiero final.
- Comparar el comportamiento futuro con los objetivos trazados en el plan financiero²⁰.

Elementos de la planificación financiera

El proceso de planificación financiera consiste en elaborar un plan financiero completo, organizado, detallado y personalizado, que garantiza la consecución de los objetivos financieros previamente determinados, así como los plazos, costes y recursos necesarios para hacerlo posible.

Los componentes fundamentales en el proceso de planificación financiera son:

1. Planificación de caja, basada en el presupuesto de efectivo.
2. La planificación de utilidades se basa en estados financieros anuales, que muestran los ingresos, activos, pasivos y el capital social esperados.

Los presupuestos y cuentas de caja no solo son útiles para la planificación financiera interna; es parte de la información requerida por los prestamistas actuales y futuros.²¹

²⁰ Recuperado el 05 de mayo de 2021 de <https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/28011/CP2019%20H436O.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

²¹ Recuperado el 06 de mayo de 2021 de <https://redautonomos.es/gestion-financiera/planificacion-financiera>

El **proceso de planificación financiera** lo componen cuatro etapas:

1. La definición de los objetivos perseguidos y su prioridad
2. Establecer plazos para lograr estos objetivos.
3. El diseño del presupuesto financiero, o la identificación de las distintas partidas requeridas para lograr resultados satisfactorios: inversión en renta fija y variable, selección de fondos, entre otros.
4. La medición y control de las decisiones financieras que se toman para evitar desviarse del camino que conduce a la meta u objetivos planteados.

Los planificadores y asesores financieros son los encargados de elaborar esta planificación, que deberá ajustarse a los intereses del sujeto en cuestión²²

1.7.4 Base técnica

En la realización de un análisis de los estados financieros para la preparación de un plan financiero que se utilice de manera adecuada en la toma de decisiones, es preciso e imprescindible que dichos estados financieros se ajusten a la normativa técnica y que cumplan con todas las disposiciones de la misma, que en este caso por tratarse de entidades pequeñas y medianas se aplicaría la Norma Internacional de Información Financiera Para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES).

²² Recuperado el 06 de mayo de 2021 <https://www.andbank.es/observatoriodelinversor/las-4-claves-de-la-planificacion-financiera-objetivos-plazos-presupuesto-y-control-de-las-decisiones/>

1.7.5 Base legal



Figura 1 Normativa aplicable al sector turismo en El Salvador

Constitución de la República

Establece según el Artículo 7, que los salvadoreños pueden asociarse libremente para cualquier objeto lícito.

Código de Comercio

Las agencias de viajes explotan el turismo del país de manera lucrativa por lo que se consideran establecidas bajo el régimen de comerciantes individuales o sociales, por lo que se rigen a las disposiciones contenidas en el Código de Comercio.

Ley de Impuesto Sobre la Renta

Las agencias de viajes deben cumplir con las obligaciones formales y sustantivas relativas al impuesto sobre la renta a las que están sujetos todos los contribuyentes.

Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios

Esta ley establece la obligación de expedir y verificar documentos para la venta de bienes y servicios, en su caso, los servicios prestados por un contribuyente inscrito en la Unidad de Registro de Contribuyentes de la Dirección General de Impuestos Internos, además de todas las obligaciones formales y sustantivas que el establece la ley.

Ley de Turismo

Las agencias de viajes en El Salvador pertenecen a la rama turística por lo que dichas empresas deben cumplir con lo dispuesto en la Ley de Turismo donde se regula los servicios prestados por personas naturales y jurídicas nacionales o extranjeras dedicadas a dicha actividad.

Ley de Servicios Internacionales

Esta Ley tiene por objeto regular el establecimiento y funcionamiento de parques y centro de servicios, así como los beneficios y responsabilidades de los titulares de empresas que desarrollen, administren u operen en los mismos.

CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO METODOLÓGICO O METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1 Tipo de estudio

Debido a que el objetivo es realizar una investigación de carácter cualitativa se puede inferir que el tipo de estudio será hipotético – deductivo, el cual es un modelo del método científico que se compone de los siguientes pasos esenciales: observación del fenómeno a investigar, creación de una hipótesis para explicar este fenómeno y derivación de consecuencias más elementales o enunciados de la propia hipótesis.

2.1.2 Unidades de análisis

En la investigación se consideró como unidad de análisis a una agencia de viajes del municipio de San Salvador, Agencia de Viajes Turísticos, S.A. de C.V. (nombre ficticio por asuntos de confidencialidad); teniendo como sujeto de estudio clave a los contadores, gerentes o administradores y personal financiero que prestan servicios bajo dependencia laboral en la empresa objeto de estudio.

2.1.3 Técnicas e instrumentos para utilizar en la investigación

En esta investigación se utilizó como instrumento la entrevista que consiste en realizar preguntas por medio de un cuestionario, la cual será respondida por personal involucrado al fenómeno en estudio, personas que poseen cargos importantes en la toma de decisiones dentro de las empresas de estudio. (Anexo 1)

2.1.4 Procesamiento de la información

La información recopilada por medio de la entrevista se detalla a través de un cuadro resumen entre las preguntas y respuestas obtenidas, realizando un análisis de estas en la tabla 1 que a continuación se presenta:

Tabla 1 Procesamiento de la información

Pregunta	Respuesta	Análisis
<p>1 ¿Cuáles son los objetivos principales, tanto a corto como a largo plazo, de la compañía en el área financiera?, ¿estos objetivos se están cumpliendo?</p>	<p>De corto plazo el objetivo es reactivar las líneas de crédito rotativa y de capital de trabajo que fueron suspendidas durante el periodo de la cuarentena obligatoria en el país, además en el corto plazo se prevé generar alianzas comerciales con las aerolíneas que permitan financiar con más días crédito el pago de los boletos aéreos adquiridos. Al largo plazo la compañía pretende realizar la cancelación total de un préstamo adquirido para la compra de un vehículo de transporte utilizado en el giro de la entidad. En cuanto al cumplimiento, se está yendo por el camino correcto, las negociaciones tanto con entidades financieras y aerolíneas permitirán que a partir del mes de septiembre se logren los dos objetivos principales.</p>	<p>En el corto plazo se pretende reactivar la economía, debido al impacto de la cuarentena, el cual ha sido significativa, pero se están realizando contratos importantes con diferentes aerolíneas, esto es de gran ayuda para el sector turístico, ya que se logrará el cumplimiento de los objetivos antes de terminar el año.</p>

2	¿La compañía realiza planificación financiera o algún tipo de estrategia de planificación para el cumplimiento de objetivos financieros?	Se trabaja a base de elaboración y ejecución de presupuestos, además de generar proyecciones de ventas con la finalidad de lograr metas.	La agencia de viajes realiza una adecuada planificación financiero debido a que utilizan los presupuestos como métodos para lograr los objetivos planteados.
3	Desde su perspectiva, ¿qué tan necesario considera el hecho de realizar evaluaciones del estado de crecimiento de la agencia de viajes periódicamente?	Posterior a la reapertura económica la evaluación se ha efectuado de forma mensual para medir la efectividad de las políticas implementadas	La agencia de viajes ha considerado necesario realizar evaluaciones periódicas para la medición de su crecimiento, principalmente por el impacto de la cuarentena.
4	¿Considera que se utilizan los recursos necesarios para conocer la situación financiera actual de la agencia de viajes?	Si se cuentan con las herramientas necesarias para conocer el estado actual de la agencia.	La Compañía cuenta con los recursos necesario para el conocer la situación económica actualizada.

5	¿Conoce cuál es la importancia de realizar una planificación financiera o aplicar algún procedimiento para el cumplimiento de los objetivos de la agencia?	En nuestro caso particular permite tomar decisiones sobre políticas de ventas y costos.	Se tiene el conocimiento de la importancia de realizar una planificación financiera en la Agencia.
6	¿En qué medida la aplicación de una adecuada planificación financiera mejoraría sus expectativas en cuanto al crecimiento económico de la agencia de viajes?	Permitiría generar un mejor proceso de evaluación de los aspectos financieros que envuelven a la empresa.	Una adecuada planificación financiera ayudaría a mejorar el proceso de evaluación de los aspectos financieros de la Agencia.
7	¿Cuáles son las áreas y recursos fundamentales que considera, son el pilar para el crecimiento de la agencia?	Generación de ventas y efectividad en la implementación de los recursos	La aplicación de una adecuada planificación financiera permite a la agencia generar ventas de forma efectiva a través de sus recursos.

8	En cuanto al recurso humano, ¿poseen algún tipo de estrategia o proceso de contratación de personal?, ¿Puede describirlo?	El área de recursos humanos posee un proceso de selección de personal según sean las necesidades del área.	La Agencia posee procesos de contratación del personal de acuerdo al requerimiento del área de contratación.
9	Respecto a los ingresos, ¿la agencia posee políticas en cuanto a la realización de ventas?, ¿Cuál es el proceso de aprobación de créditos?	Política como tal no se tienen, se buscan cuentas a partir de envíos masivos de correos electrónicos. En el caso de créditos solo se aprueban a los clientes corporativos es decir empresas que cumplan como mínimo de compra de \$10,000.00 al mes.	La Compañía aprueba créditos a clientes que realizan compras mayores o igual a \$10,000 al mes y que sean empresas registradas legalmente, además se realizan envíos de correos masivos, lo cual ayuda a garantizar pagos oportunos de los clientes, debido a que son clientes recurrentes de la Agencia.

10	¿En qué medida afectó financieramente a la agencia de viajes la cuarentena decretada por el gobierno ante la pandemia por Covid-19?	El sector viajes fue uno de los más impactados por la pandemia, al día de hoy aún se siguen contabilizando los efectos financieros sobre las operaciones de la agencia.	La economía mundial se vio afectada grandemente por la cuarentena de la pandemia Covid-19, en sector turístico no fue la excepción, al contrario, fue uno de los más afectados debido a que no se permitía el ingreso de turistas en los diferentes países afectados.
11	¿Se ha tomado algún plan de acción financiero a corto y/o largo plazo con respecto a los efectos negativos que pudiera producir alguna situación como lo fue la pandemia por Covid-19?	Se está evaluando los planes de contingencia que se puedan generar para afrontar futuras situaciones como lo fue la pandemia de Covid-19	La Agencia ha tomado a bien realizar planes de contingencia de asumir los efectos negativos por la pandemia Covid-19

12	Si pudiera elegir un plan estructurado de planificación financiera para implementarlo en su empresa, ¿qué asuntos, temas o aspectos considera que debería de contener dicho plan?	Aumento de ingresos, efectividad en costos y planes de inversión alternativa que sirvan de refuerzo a las actividades primarias realizadas por la entidad.	La Agencia pretende aumentar sus ingresos a través de un plan de planificación efectivo que permita maximizar los recursos de la compañía.
----	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Desarrollado por equipo de investigación.

2.1.5 Análisis e interpretación de los datos procesados

Se realizó un análisis y razonamiento de las respuestas y/o datos obtenidos por medio de la entrevista ya que esta permite identificar la relación entre las variables de la temática y el grado de dependencia que existe entre estas.

2.1.6 Diagnóstico de la investigación

Una vez finalizado el análisis anteriormente mencionado, se procedió a realizar un diagnóstico de la problemática investigada.

Considerando las respuestas obtenidas por medio de la entrevista se presenta una evaluación de gestión financiera y administrativa, que proporciona un panorama sobre los aspectos importantes en relación a la rentabilidad y capacidad financiera de las agencias de viajes, así como las deficiencias más relevantes, las cuales generan la necesidad de implementar una herramienta de gestión financiera que contenga un plan detallado con procedimientos y políticas, además del desarrollo de un análisis de cifras financieras que contribuyan a la toma de decisiones de las agencias de viajes.

De acuerdo a los resultados de la entrevista y al análisis realizado a los mismos se diagnostica que: no se están cumpliendo los objetivos tanto a corto como a largo plazo en los tiempos establecidos; por lo general las agencias de viaje no elaboran un presupuesto que este en función de alcanzar las metas trazadas, además de no realizar evaluaciones periódicas que permitan reflejar el estado financiero de la agencia; las agencias de viaje que pertenecen a este ramo de servicios no cuentan con planes o herramientas detalladas que les ayude a medir su nivel de rendimiento.

En cuanto a la contratación de personal no poseen los procesos adecuados y tampoco se encuentran definidas las funciones de las líneas jerárquicas que participan en dicho proceso; en la parte de las ventas se otorgan créditos sin un análisis o una investigación previa del récord

crediticio de los clientes; las agencias de viajes necesitan una herramienta que les apoye en la gestión financiera que se vea reflejado en el crecimiento de los ingresos, efectividad en costos y planes de inversión; razón por la cual se presenta una guía de planificación financiera con políticas y procedimientos además de un análisis de cifras financieras.

2.2 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

2.2.1 Hipótesis de trabajo

La implementación de una herramienta de planificación financiera que sirva para identificar tanto situaciones de riesgo relacionados a las operaciones de una empresa, así como a las oportunidades de inversión, por las que atraviesan las agencias de viajes del municipio de San Salvador, proporcionará una mejor respuesta ante dichos riesgos ayudando a la toma de decisiones financieras; habiéndose considerado lo anterior, se puede proponer la siguiente hipótesis:

“Una guía de planificación financiera para las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador contribuirían a lograr mayor rentabilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas financieras”.

2.2.2 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

2.2.2.1 Variable independiente

Guía de planificación financiera.

2.2.2.2 Variable dependiente

Rentabilidad y cumplimiento de objetivos y metas financieras.

2.2.3 Operacionalización de Variables

Tabla 2: Operacionalización de variables

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis del trabajo	Elementos de la hipótesis	Variables	Medición de variables
¿La planificación financiera influye sobre la rentabilidad de las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador?	Diseñar una guía de planificación financiera para las agencias de viaje ubicadas en el municipio de San Salvador.	“Una guía de planificación financiera para las agencias de viajes ubicadas en el municipio de San Salvador contribuirían a lograr mayor rentabilidad en el cumplimiento de los objetivos y metas financieras”.	Guía de planificación financiera para las agencias de viaje de San Salvador.	Variable independiente: Guía de planificación financiera.	a) Conocimiento de los elementos y requerimientos necesarios para la elaboración de la guía de planificación financiera. b) Establecimiento de objetivos. c) Análisis del entorno.
			Contribución a las agencias dedicadas al turismo para la toma de decisiones financieras para el cumplimiento de los objetivos y metas.	Variable dependiente: Rentabilidad y cumplimiento de objetivos y metas financieras.	a) Aplicación de la guía de planificación. b) Medición de lo planificado con los resultados y c) Toma de acciones detectivas y correctivas.

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

**CAPÍTULO III. GUIA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA PARA LAS
AGENCIAS DE VIAJES UBICADAS EN EL MUNICIPIO DE SAN
SALVADOR.**

GUÍA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

OBJETIVO

POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PARA LAS ÁREAS CLAVE.

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR, CUENTAS POR PAGAR Y

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACIÓN EN ÁREAS DE INGRESOS, COSTOS, Y GASTOS DE

OPERACIÓN

ANÁLISIS FINANCIERO

PREPARACIÓN DE PRESUPUESTO

INTRODUCCIÓN

GUIA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Con base a los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación y la operatividad de las agencias de viajes, se plantea la siguiente guía de políticas y procedimientos de gestión financiera y administrativa para las agencias de viajes turísticos, la cual se encuentra estructurada para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en coordinación con la dirección de la organización, gestión y control de las actividades realizadas en las agencias de viajes.

El uso de esta guía permitirá que la gestión de la administración de las agencias de viaje mejore la gestión financiera y administrativa y poder controlar de manera eficaz sus recursos, orientándose hacia la consecución de objetivos, y conociendo el funcionamiento interno, una de las partes más importantes de esta. La guía consiste en la creación de un modelo para facilitar un análisis financiero y la descripción de los resultados que permitirá evaluar la tendencia de las cifras, a través de los indicadores financieros y de esta forma determinar los fallos respecto al cumplimiento de las metas y objetivos.

OBJETIVO

GUIA DE PLANIFICACIÓN FINANCIERA

Brindar orientación sobre políticas y procedimientos basados en las necesidades de las agencias de viajes que ayuden a fortalecer la gestión financiera y administrativa por medio de la aplicación de una evaluación a los estados financieros para la proyección presupuestaria, además de los procedimientos utilizados en cada acción que se lleva a cabo en torno a las actividades desarrolladas en una agencia de viajes.

La gestión eficiente del capital circulante permitirá realizar las actividades de la mejor forma posible y servirá como herramienta para la toma de decisiones de gestión. La asignación y el uso eficiente de los recursos también se verán afectados por la planificación desarrollada.

3.1 ORGANIZACIÓN SUGERIDA EN UNA AGENCIA DE VIAJES

Es necesario que la administración de las agencias de viajes establezca un organigrama y que permita identificar las principales funciones en cada una de las áreas teniendo como propuesta el que se presenta en la figura 2 y la explicación de cada una de las funciones correspondientes.

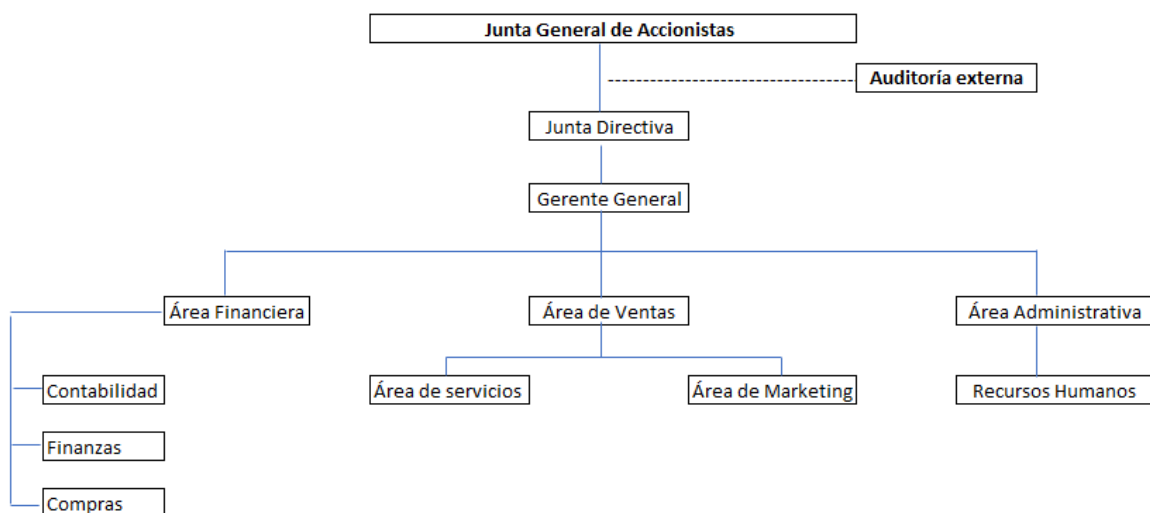


Figura 2: Organización sugerida de una agencia de viajes

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

Gerente

Tiene la tarea de dirigir al personal, supervisando la buena gestión administrativa a través de su administración, es el que está a cargo de las decisiones que le conciernen para el crecimiento de las agencias de viajes.

Auditoría Externa

Es el área encargada de brindar una certificación de que las cifras de los Estados Financieros se encuentren presentadas razonablemente de acuerdo a la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES).

Área Financiera

Es el área que tiene la función principal de cumplir con las responsabilidades económicas de la agencia de viajes. Además, se ocupa de realizar los pagos a los que está obligada la agencia, así como la gestión de las partidas de gastos e ingresos en los que se incurren para el cumplimiento de los objetivos financieros.

Área de Ventas

Es el área que impulsa las estrategias comerciales de las agencias de viajes. Así mismo, es responsable de dictar el ritmo de prestación de servicios, evitando que la agencia sufra retrocesos o estancamientos económicos.

Área de recursos humanos

Es el área que se encarga del diseño y análisis de los puestos de trabajo, así como de realizar el proceso de contratación de personal, manteniendo un compromiso y comunicación con los empleados y el patrono.

3.2 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS CUENTAS POR COBRAR

Los clientes son una base esencial de las operaciones de cualquier compañía que presta servicios, debido a ello es importante ofrecer un servicio con excelencia y brindar una asesoría adecuada en cada solicitud.

Los créditos conforman una parte fundamental de los recursos de la compañía, pues son los clientes los que poseen el dinero que se cobrará en la agencia por los servicios prestados, por lo que es importante crear políticas óptimas de gestión y cobranza, respecto al plazo que se les brinda a los clientes debe ser coherente con las necesidades financieras de la agencia; por tanto, se considera necesaria la aplicación de lineamientos administrativos a los clientes y

reclamos que contribuyan a la administración de las agencias de viajes, los cuales explicamos con más detalle a continuación:

Políticas de administración y gestión para las cuentas por cobrar y clientes.

- a) Asesorar adecuadamente a cada cliente sobre las características de los destinos y los servicios que recibirá según el paquete turístico adquirido.
- b) Informar adecuadamente a los clientes acerca de los viajes seleccionados.
- c) Realizar una investigación constante de los mercados para identificar tendencias y nuevas necesidades de los clientes.
- d) Brindar un servicio de excelente calidad a todos los clientes.

Procedimientos de aplicación.

A continuación, se detallan los procedimientos a seguir para cumplir con las políticas descritas anteriormente:

- a) Brindar capacitaciones a los vendedores de boletos y paquetes turísticos con los diferentes destinos que se ofrecen.
- b) Enlistar los lugares más visitados y cotizados por los turistas.
- c) El vendedor deberá contar con las herramientas necesarias (folletos, guías de lugares frecuentes, entre otros) al atender a los clientes, para informar de una manera adecuada a los clientes sobre los destinos, promociones, paquetes, precios, fechas, entre otros.
- d) Determinar el destino adecuado para los clientes en función de sus necesidades de viaje.
- e) Realizar las reservas de los cupos de viajes adecuadamente mediante el sistema, los cuales podrían ser boletos aéreos, pre-verificaciones en fronteras (por viajes terrestres), entre otros para evitar los reclamos posteriores.
- f) Comunicar a los viajeros y público en general de la concesión de un plazo no superior a 45

días para la adquisición de paquetes turísticos al crédito.

Políticas de gestión para la administración de cuentas por cobrar

La buena ejecución de las políticas crediticias es fundamental para la correcta gestión de las cuentas pendientes de cobro.

Las ventas al crédito que conducen a cuentas por cobrar incluyen términos de crédito que requieren el pago dentro de un plazo específico. Si bien no todos los clientes se les cobra dentro del plazo de reembolso, la mayoría de ellas se recuperan en menos de 360 días; como resultado, las cuentas pendientes de cobro comerciales se clasifican como activos corrientes de la empresa.

Por tanto, se considera necesario aplicar políticas en los créditos que aporten a la gestión administrativas de las agencias de viajes. Podemos mencionar las siguientes políticas:

Políticas de crédito

- a. Se debe solicitar la siguiente información a estos clientes corporativos que requieran crédito:
 1. Registro de crédito de la empresa.
 2. Estados financieros anuales auditados.
 3. Confirmaciones de saldos de los proveedores de la agencia.
 4. Establecer los días de otorgamiento de créditos (30 a 45 días).
 5. Definir las causas del incumplimiento de pago y comunicarlas al cliente.
 6. Realizar un contrato escrito que ampare las operaciones al crédito.

- b. Los retrasos repetidos por parte de un cliente en el pago de su crédito resultarán en la suspensión o cancelación de la línea de crédito de acuerdo con los criterios establecidos por el departamento de Crédito y Cobros y la alta dirección.
- c. Los usuarios que poseen un crédito y cambian el nombre de su empresa deben solicitar el cumplimiento de su línea de crédito utilizando el formato adecuado. Esto debe hacerse de inmediato, de lo contrario será tratado como un nuevo cliente.
- d. Tres días antes de que expire su cuenta: se le notificara por medio de correo electrónico recordándole que su pago vencerá dentro de los próximos tres días y se le agradecerá por utilizar los servicios de la agencia de viajes.
- e. Dos días posteriores al vencimiento: el cliente es contactado por teléfono para recordarle el saldo pendiente.
- f. Tres días después de la llamada: se enviará un estado de cuenta junto a una solicitud más rigurosa como recordatorio del saldo pendiente de pago y fecha de vencimiento, adicionando todos aquellos gastos que se incurren por el vencimiento, además se hará un recargo del 5% por los atrasos sobre el monto adeudado en la fecha de cobro.
- g. Si el saldo de su cuenta es mayor a US \$ 1,000.00, se le notificará dentro de los 15 días posteriores al vencimiento, que su deuda ha sido remitida a una agencia de cobranza. La deuda del cliente debe asignarse a una agencia de cobranza el día de la notificación.

3.3 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN EN LAS CUENTAS POR PAGAR.

Dentro de una agencia de viajes las cuentas por pagar se consideran uno de los elementos más fundamentales para determinar el flujo de efectivo de la empresa; indican con mayor precisión la liquidez que se posee para cumplir con las obligaciones.

La gestión de las cuentas por pagar es un proceso que da inicio desde el momento que se emite la factura, hasta su recepción y pago correspondiente. Debido a lo anterior, se vuelve de vital importancia poseer un control exhaustivo de ellas con el fin de evitar cometer errores en la gestión, retrasos en los pagos, pérdida de los documentos y generación de intereses por mora, entre otros aspectos; por lo cual se vuelve muy importante contar con lineamientos de administración de cuentas por pagar en las agencias de viajes los cuales detallamos a continuación:

Políticas de administración y gestión para las cuentas por pagar.

Recepción de información

- a) Las órdenes de compra deberán ser preparadas por el departamento de compras, posteriormente a su autorización solicitará el pago correspondiente al área financiera y contabilidad.
- b) En la realización de anticipos y pagos a proveedores y/o acreedores, se deberá proporcionar la siguiente información:
 - Orden de compra debidamente diligenciada y autorizada por las personas correspondientes.
 - Comprobante de Crédito Fiscal o Factura que cumpla con requisitos fiscales de acuerdo a normativa y leyes vigentes.
 - Autorización para la ejecución del gasto
 - Datos bancarios y fiscales del proveedor.
- c) En los casos de entrega de documento fiscal contra pago, el acreedor tendrá la obligación de emitir y entregar factura o comprobante de crédito fiscal correspondiente, este deberá ser gestionado por el departamento de compras.

- d) Cuando un documento no cumpla con los requisitos fiscales, deberá existir una autorización por parte de Dirección Financiera para que estos sean reembolsados o pagados.
- e) Para los casos de los comprobantes emitidos a través de medios digitales, se proporcionará un correo empresarial para su recepción.
- f) Los pagos extraordinarios de carácter urgente no contemplados en la proyección de gastos deberán ser aprobados por la Dirección Administrativa. Posteriormente el área de compras contara con un plazo de siete días hábiles para la presentación de los documentos necesarios para respaldar el pago.

Pagos fijos y recurrentes

- a) Los pagos fijos y recurrentes estipulados bajo contrato, podrán ser realizados por el departamento financiero y contabilidad, una vez se cuente con las firmas de autorización correspondiente, sin la intervención del departamento de compras; esto con el fin de agilizar la carga financiera.

Seguimiento de pagos

- a) El área financiera y contabilidad contara con tres días hábiles para la realización de pagos a proveedores y acreedores una vez se posean todos los documentos necesarios.
- b) Posterior a la realización de los pagos, el área financiera y contabilidad comunicara al departamento de compras de la realización del mismo y compartirá el comprobante correspondiente; a su vez comunicaran a los acreedores de haber cancelado la deuda.
- c) El área de contabilidad será la encargada de realizar el registro de la aplicación del pago total o parcial a los proveedores y acreedores, registrando el reconocimiento del pasivo, la aplicación del pago y determinación de los impuestos correspondientes.

d) La agencia de viajes a través del área de contabilidad, realizara de manera mensual, una conciliación entre lo provisionado y lo pagado, integrando el saldo pendiente por pagar respaldado por los documentos y comprobantes necesarios.

Información

a) Sera responsabilidad del área de contabilidad tener la información actualizada de acuerdo al alcance de los pagos y plazos estipulados.

b) El área de contabilidad llevará un archivo de registro extra contable que contendrá información actualizada por acreedor, tipo de bien o servicio recibido, monto cancelado, monto pendiente de pago y autorización del mismo, persona quien autorizo el pago y nombre de la persona que lo solicito.

c) De manera mensual el área de contabilidad realizara conciliaciones bancarias de las cuentas por pagar a los proveedores.

Formas de pago

a) Los pagos podrán ser realizados por los siguientes medios:

- Transferencia bancaria
- Cheque
- Caja chica, para pagos en efectivo menores a \$100.00

Cancelación de cuentas por pagar

a) En la relación a la antigüedad de las cuentas por pagar, se someterá a evaluación por parte de la Dirección Financiera y posteriormente aplicado por el área de la contabilidad, de todas aquellas cuentas que no han sido reclamadas por los proveedores y acreedores después de la finalización de dos ejercicios fiscales. La junta directiva podrá determinar la

cancelación de esas cuentas por pagar haciendo constar a través de un acta que ampare el movimiento contable.

3.4 POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Los estados financieros muestran la situación de una compañía durante un periodo de tiempo determinado (generalmente un año), además se pueden utilizar para identificar la inclinación de las utilidades y ganancias futuras; y de esta manera servir como base para la planificación financiera.

Los resultados de los ratios financieros son generalmente utilizados por los encargados de gestión de la empresa para analizar, controlar y mejorar las operaciones del negocio, por tanto, es imprescindible aplicar políticas financieras que apunten al análisis financiero, a través de procedimientos específicos, que incluyan informes y reportes financieros.

Descripción de las políticas y procedimientos de aplicación

Políticas

- a) Elaborar informes contables utilizando el marco de referencia aplicable a las provisiones técnicas los cuales validaron los saldos de los estados financieros.
- b) El contador de la agencia de viajes entregará los estados financieros trimestralmente, a más tardar dentro de los primeros 30 días calendario después de la fecha de corte.
- c) Los estados financieros anuales se evalúan trimestralmente por medio de un análisis de dos periodos iguales, comparando los resultados en el mismo período del año anterior.
- d) Para acelerar los resultados del análisis de los indicadores, procedimientos y métodos alternativos, se utiliza la plantilla de ratios financieros elaborada en la herramienta Excel.
- e) El análisis incluye al menos la aplicación de un método comparativo a los estados financieros y los ratios financieros que aplican al negocio de la empresa, así como las

razones de liquidez, endeudamiento, administración de activos, rentabilidad y valor de mercado.

- f) Elaborar un informe de gestión con base a los resultados del análisis realizado.
- g) Determinar las discrepancias en las tendencias entre cada período evaluado en relación con el período anterior.
- h) Elaborar una lista de sugerencias para mejorar los resultados y, si es necesario, realizar cambios en las políticas.
- i) Generar presupuestos de ventas y gastos, que permitan medir el cumplimiento de los objetivos marcados en el presupuesto, como el aumento de ingresos derivados de la prestación de servicios y la disminución tanto en los costos como en los gastos, así como la puesta en marcha de planes de ahorro, al final del año.

Procedimientos de aplicación

A continuación, se describen los procedimientos de aplicación para el cumplimiento de las políticas mencionadas anteriormente:

- a) Respetar la normativa técnica aplicable (Norma de Información Financiera para Pequeñas y Medianas) para validar los datos de los estados financieros con el marco de referencia establecido por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.
- b) Preparar la información financiera a cargo del área contable de la compañía en los periodos establecidos.
- c) Realizar un análisis financiero tomando como base la plantilla propuesta.
- d) Se presentarán los resultados en un periodo no mayor a 10 días, después de haber realizado un análisis por medio de un informe de gestión que incluya un análisis financiero, interpretación de resultados y conclusiones.

- e) La alta dirección realizará una evaluación de las tendencias del análisis financiero y tomará las decisiones oportunas que puedan afectar la disminución del crédito, endurecimiento de las políticas de crédito y pago a proveedores, manejo del capital de trabajo, adquisición de deuda a corto y largo plazo, entre otros.
- f) El logro de objetivos trazados y metas propuestas, así como un aumento de ingresos y disminución tanto de costos como gastos, se verificará por medio de una interpretación de los índices de tendencias y rentabilidad para la evaluación comparativa de dos periodos iguales.

3.5 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El análisis financiero y la entrevista revelan ineficiencia en la aplicación de los procesos de trabajo en diferentes áreas de la compañía. Un aspecto importante para eliminar estas ineficiencias es el reclutamiento exitoso de personal y la capacitación continua en la agencia de viajes.

En la actualidad las agencias de viajes no poseen un manual de contratación de personal establecido, y no se da la importancia requerida al proceso de selección.

En primera instancia, la agencia debe tener un proceso de selección idóneo de personal, es decir, establecer si el personal se contratará de forma interna o externa a la compañía, de qué manera y en qué condiciones contratar, la empresa elegirá la mejor técnica para seleccionar al recurso humano, las siguientes políticas establecen los criterios de selección de la fuerza laboral, intelectual y física para la exitosa ejecución del trabajo en todos los puestos dentro de la organización.

3.5.1 Manual de procedimientos de contratación del personal

Introducción

Este manual tiene como objetivo ser una herramienta detallada para llevar a cabo el proceso de selección de personal, dentro de las Agencias de Viajes en El Salvador, para las distintas áreas de trabajo, para la garantía de perfiles de empleados acorde a las funciones a desempeñar para asegurar el logro de los objetivos de la agencia.

En el manual se detalla un conjunto de políticas de acuerdo con la especificidad de las agencias de viajes, por lo que desviarse de los lineamientos aquí establecidos podría provocar un proceso de selección que no es ventajoso para los objetivos de la compañía.

El proceso de selección de personal de la compañía debe considerarse como un aspecto fundamental para el éxito de su negocio.

Un personal adecuado, con el perfil acorde a las necesidades particulares de la empresa, incrementará su éxito; mientras que una mala selección de personal limitará el logro de los objetivos.

Las personas que tienen características deseadas o formación académica dentro de cualquier institución no deben entenderse como "personal idóneo", desconociendo otros factores (a veces subjetivos) que podrían ser más determinantes como la motivación, identificación con metas, giro de la institución, entre otros.

Los resultados que la empresa desea obtener al final de la realización de este proceso de contratación son:

- Escoger a las personas con la formación académica, experiencia y habilidades

necesarias para desempeñar el cargo que ocupará.

- El personal seleccionado debe tener pretensiones salariales de conformidad al monto autorizado para la plaza a ocupar dentro de la empresa.
- El personal seleccionado debe tener valores éticos que permitan mantener un adecuado ambiente de trabajo.

Objetivo

El objetivo de este manual es establecer pautas claras a seguir, para asegurar un proceso de selección de personal adecuado, con el propósito principal de que las personas seleccionadas para realizar el proceso de incorporación sean compatibles e integradas con los requisitos que la empresa marca para la consecución de sus objetivos.

Flujograma del proceso

Para realizar con éxito el proceso de contratación, la empresa debe seguir la ruta que se muestra en el flujograma a continuación:

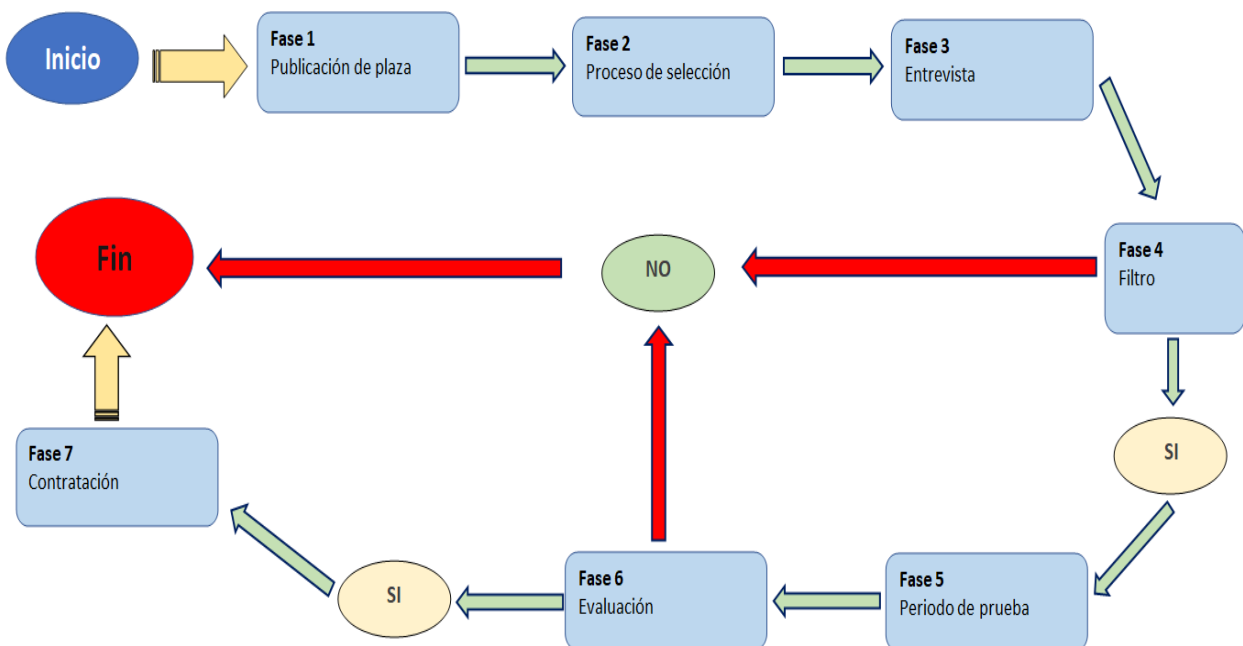


Figura 3 Flujograma del proceso

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

Políticas de selección de personal.

A lo largo del proceso de contratación de personal, se deben definir políticas para que el proceso se encuentre bajo lineamientos de una herramienta de selección de personal eficiente. En la siguiente tabla, se detalla un listado de políticas para cada paso a seguir según el flujograma del párrafo anterior:

Tabla 3 Políticas de Selección de Personal

Proceso	Políticas
<p>FASE 1. Publicación de la plaza</p> <p>Los puestos de trabajo que se ofertarán serán publicados, habitualmente por medios digitales, con el fin de ampliar los perfiles aplicables a esas plazas.</p> <p>Frecuentemente en las pequeñas empresas, cuando se abre un nuevo puesto en una de las áreas, los administradores comunican la existencia de dicho puesto, primero entre sus empleados y luego en los alrededores lo cual limitaría el alcance de la información.</p> <p>Hay que tener en cuenta los costos ocultos que podrían traer las contrataciones indebidas de personal en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las plazas ofertadas deben publicarse en uno o más medios de comunicación (periódicos, plataformas digitales, entre otros). • La selección directa por referencia a la contratación de personal debe evitarse a toda costa, debido a que las contrataciones de este tipo suelen responder a propósitos distintos a los de la compañía reclutadora. • Es de suma importancia solicitar una hoja de vida para postularse al puesto vacante.

<p>FASE 2. Proceso de Selección de candidatos para entrevista.</p> <p>Esto se hace sobre la base de las políticas de contratación. Este proceso puede ser realizado por empleados de un mismo contratista o una empresa de subcontratación y debe estar respaldado por aspectos medibles del solicitante y no tiene que tener en cuenta aspectos subjetivos.</p>	<p>Nivel educativo:</p> <p>Al momento de seleccionar a los candidatos se debe considerar que estos cumplan con: nivel académico, edad, pretensión salarial, manejo de idiomas, entre otros aspectos que se consideren importantes y de acuerdo con el puesto de trabajo a ocupar; también se debe considerar las funciones específicas a asignar.</p> <p>Para lo anterior, se diseñará un manual de descripción de puestos de trabajo en la que por cada plaza de trabajo en la agencia de viaje se describirá los requerimientos mínimos a cumplir.</p>
<p>FASE 3: Entrevista</p> <p>Es indispensable durante el proceso de selección, ya que, sirve para corroborar puntos estratégicos que permitan definir si el aspirante tiene el perfil solicitado.</p>	<p>Para entrevistas de trabajo, se requiere la presencia del/la encargado/a de Recursos Humanos (o personal administrativo, o de tratarse de una empresa muy pequeña, de un servicio de entrevistas externo sólo para este fin) y el jefe del área que solicita la vacante.</p> <p>Previo a la entrevista, se elaborará un guion con el objetivo de recopilar información del aspirante, relacionada con: conocimientos específicos del puesto de trabajo a ocupar, situación familiar, pretensiones salariales, valores éticos, habilidades de comunicación, entre otros.</p>

	<p>La información recopilada durante esta fase tendrá como propósito integrar los procedimientos de preselección anteriormente mencionado, y realizar una evaluación completa y adecuada del proceso, derivados de la entrevista de trabajo.</p>
<p>FASE 4: Filtro</p> <p>El personal de Recursos Humanos de la empresa, junto con el responsable del área de recursos humanos solicitante, determinará, con base a la preselección y los resultados obtenidos en las entrevistas de trabajo, al candidato a recomendar para cubrir la vacante.</p>	<p>Para elegir al personal adecuado que ocupará el puesto, se deben considerar los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La aspiración salarial deberá estar dentro de un rango posible, estimado por la empresa a tal efecto. Esto indica la existencia de una flexibilidad en el límite máximo fijado para el pago de salario de ese puesto; para tener en cuenta las aspiraciones por encima del límite superior establecido de salario (un exceso razonable), es necesario evaluar el valor agregado que la persona podría ofrecer a la compañía. • En el caso de los puestos del área administrativa y contable, se priorizará la preparación profesional y experiencia del candidato. Para los casos de los puestos de trabajo que tengan una relación directa los clientes, se deberán considerar factores como

	<p>su desarrollo y conocimiento relacionado con el trabajo de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se evalúan distintas características que le dan al aspirante un valor agregado en la contratación para la plaza de trabajo, tales como: <ul style="list-style-type: none"> – Manejo del idioma inglés fluido. – Dominio de sistemas computarizados. – Referencias laborales.
<p>FASE 5: Periodo de prueba</p> <p>Se someterá al aspirante contratado a un periodo de prueba no mayor de 90 días.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El aspirante deberá someterse a un proceso de inducción proporcionado por el área de recursos humanos, dicho periodo se ejecutará dentro de los primeros 3 días posterior a la fecha de selección, tiempo que deberá ser remunerado. • El aspirante se someterá a un periodo de entrenamiento con el fin de conocer las funciones que desempeñará en el cargo para el cual ha sido contratado. • Cuando sea requerido se realizarán capacitaciones generales y otras de interés en áreas específicas donde el empleado deberá participar.

	<ul style="list-style-type: none"> • Dentro del periodo de prueba tanto el contratante como el aspirante podrán dar por terminado el contrato de trabajo sin responsabilidad alguna.
<p>FASE 6: Evaluación</p> <p>Al momento de proceder con la contratación del personal en período de prueba se realizará una evaluación final de su desempeño. Esta fase del proceso es fundamental debido a que es el paso final donde se analiza la aceptación o rechazo de la persona que convertirá en una nueva pieza del equipo de trabajo de la compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si los resultados del personal analizado son positivos y cumplen con los requisitos para el puesto ofertado, se contrata al aspirante. • En caso de que, los resultados del personal en período de prueba no sean los requeridos y no cumplan con la expectativa de contratación, no se procederá con la incorporación al equipo de trabajo y recibirá únicamente la retribución del plazo probatorio.
<p>Fase 7: Contratación</p> <p>Formalización de acuerdo a las leyes del país sobre la futura relación laboral con el fin de garantizar los derechos y obligaciones tanto del trabajador como del empleador.</p>	<p>Se formalizará la relación empresa-trabajador. Además, se preparará un expediente de empleado con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Documento Único de Identidad (DUI) – Número de Identificación Tributaria (NIT) – Número de afiliación del Seguro Social – Carné de afiliación a la AFP – Formulario de ingreso (información personal, laboral y familiar)

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

3.6 ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS, COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN

Administración de Ingresos.

Para las empresas dedicadas al turismo, planificar tanto el área de ventas como planificar la forma de optimizar los recursos para la generación de ingresos son uno de los temas centrales en la planificación y administración de dicha área.

Políticas para fomentar e incrementar el nivel de ventas:

- Analizar la situación financiera de las agencias de viajes: con la información que se genera a partir de los estados financieros se analizan los diferentes aspectos entorno a los ingresos y reflejan si se están generando de forma que se pueda cubrir con los costos y gastos asociados.
- Establecimiento de objetivos para el área: todo plan requiere de objetivos trazados para la realización de las diferentes actividades que vayan encaminadas al cumplimiento de los mismos.
- Proponer planes realistas de acuerdo de la situación económica de la agencia de viajes como, por ejemplo:
 - Manejo de personal calificado en turismo para organizar paquetes de viajes.
 - Ofrecer un alto estándar de calidad en el servicio y en el área de atención al cliente.
 - Guiarse bajo una estructura interna bien organizada para controlar los servicios dentro de la empresa.
 - Motivar de manera continua a los empleados para que esto se refleje en la atención al cliente.
 - Crear alianzas estratégicas con proveedores.

- Diversificar la contratación de los agentes de viaje, que ayudan a incrementar el nivel de ventas para la agencia y de esta forma evitar la dependencia.

Entre los principales procedimientos se mencionan los siguientes:

Para las ventas:

- La agencia de viajes se anunciará principalmente a través de internet, utilizando las principales redes sociales y páginas web en diferentes idiomas.
- En cuanto a las ventas del servicio, la agencia de viaje debe requerir un anticipo del 50% con 7 días de anticipación al viaje programado.
- Los cobros por servicios se reciben por medios electrónicos y cobros en efectivo.

Para los servicios Post Venta:

- Hay empleados asignados a responder consultas de clientes por correo electrónico.
- Las quejas de los clientes se abordan adecuadamente.
- Se da retroalimentación, teniendo en cuenta los comentarios, y se mantiene una base de datos de correos electrónicos de los clientes actualizados.
- Se envían las promociones vigentes a la base de correos electrónicos de clientes.

Para el área administrativa:

- Generar alternativas de reconocimiento para los vendedores y el área de marketing, que son los ideales para poder demostrar con satisfacción las ventas.
- Preparar presupuestos trimestrales y proyecciones de ventas conforme al cumplimiento de objetivos y metas trazadas según el plan financiero general de las agencias de viajes.

Administración de costos y gastos

La agencia de viajes negociará con los diferentes proveedores (aerolíneas, hoteles, entre otros), servicios preferenciales para nuestros clientes, que permita brindar un servicio con altos estándares de calidad.

Se plantean las siguientes políticas:

- Evaluar financieramente a la agencia de viajes.
- Establecer en términos cuantitativos los objetivos de la agencia en relación a la utilización de los recursos.
- Conocer los costos fijos y variables para las operaciones de las agencias de viajes
- Elaborar presupuestos detallados en relación a los costos y gastos de la agencia.

3.7 ANÁLISIS FINANCIERO

3.7.1 MARCO FILOSOFICO AGENCIA DE VIAJES TURISTICOS, S.A. DE C.V.

Organigrama

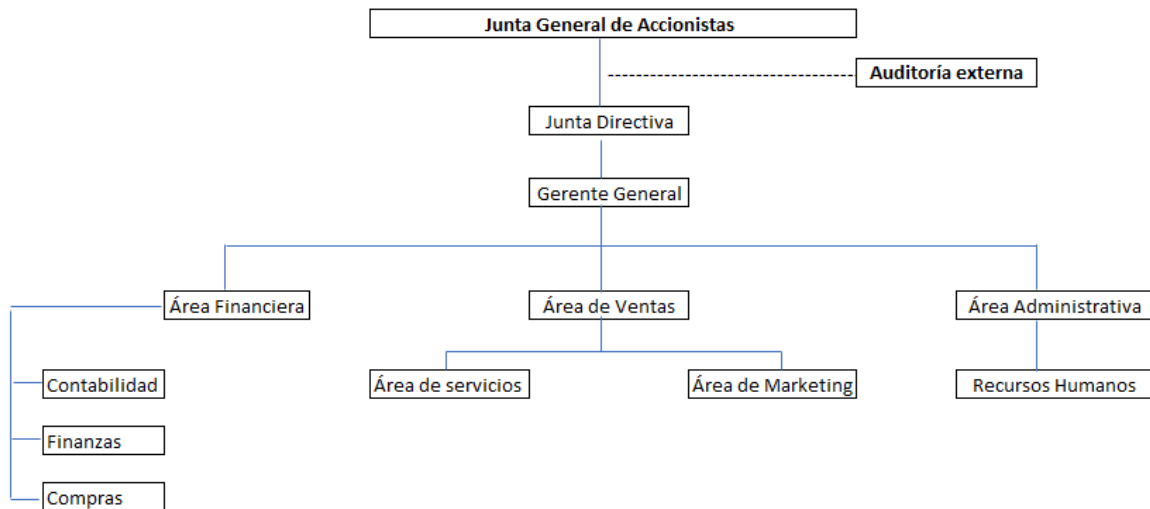


Figura 4 Organigrama Agencia de Viajes Turísticos, S.A. de C.V.

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Misión

Ofrecer una experiencia inigualable en compra de productos turísticos, los cuales cumplan con las expectativas de los viajeros, conectan familias, construyan negocios a través de colaboradores comprometidos, construyendo un negocio estable y exitoso.

Visión

Ser el más grande negocio de comercialización de productos turísticos en Centroamérica, posicionándonos como referente de la industria turística.

Valores

- Trabajo en equipo
- Calidad
- Ética
- Responsabilidad social
- Pasión por el trabajo
- Competitividad
- Honestidad
- Servicio y atención al cliente.
- Puntualidad
- Solución de problemas

A continuación, se desarrolla un modelo básico de análisis financiero de la empresa Agencia de Viajes Turísticos, S.A. de C.V. considerando los resultados obtenidos de los años 2021 y 2020.

3.7.2 ESTADOS FINANCIEROS REALES AÑOS 2021-2020

Tabla 3 Estado de Situación Financiera

AGENCIA DE VIAJES TURÍSTICOS, S.A DE C.V.		
Estado de Situación Financiera		
Al 31 de diciembre de 2021 y 2020		
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)		
ACTIVO	2021	2020
<u>Activo Corriente</u>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	380,915	297,637
Instrumentos financieros y otras cuentas por cobrar	864,407	610,685
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	142,570	144,865
Gastos pagados por anticipado	21,274	20,066
Total Activo Corriente	1,409,166	1,073,253
<u>Activo No Corriente</u>		
Propiedad planta y Equipo-neto	398,295	402,444
Activos intangibles-neto	4,770	5,054
Propiedades de inversión	565,088	565,088
Activo por impuesto sobre la renta diferido	24,720	17,079
Total activo No Corriente	992,873	989,665
TOTAL ACTIVO	2,402,039	2,062,918
PASIVO Y PATRIMONIO		
<u>Pasivo Corriente</u>		
Deudas financieras a corto plazo	569,437	421,959
Cuentas por pagar comerciales	104,246	85,573
Cuentas por pagar a partes relacionadas	91,521	114,153
Beneficios a empleados por pagar	12,826	15,940
Impuestos por pagar	79,781	33,876
Total pasivo corriente	857,811	671,501
<u>Pasivo no Corriente</u>		
Deudas financieras a largo plazo	274,127	320,882
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	14,157	14,157
Obligaciones a largo plazo por beneficios a empleados	35,856	25,748
Total Pasivo No Corriente	324,140	360,787
TOTAL PASIVOS	1,181,951	1,032,288
<u>Patrimonio</u>		
Capital Social	490,000	370,000
Reserva legal	92,994	74,000
Resultados acumulados	466,630	494,196
Resultados del ejercicio	170,464	92,434
Total Patrimonio	1,220,088	1,030,630
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,402,039	2,062,918

Fuente: Centro Nacional de Registros

Tabla 4 Estado de Resultados

	2021	2020
<u>Ingresos Netos</u>	1,798,328	1,760,487
Gastos de Operación		
Gastos de Venta	845,818	930,403
Gastos de Administración	<u>607,234</u>	<u>601,126</u>
Total Gastos de Operación	1,453,052	1,531,529
Utilidad de Operación	345,276	228,958
Mas:		
Otros ingresos	60,049	56,211
Menos:		
Otros Gastos/Financieros	133,988	144,004
Utilidad antes de Reserva e impuesto	271,337	141,165
Reserva Legal	18,994	-
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta	252,344	141,165
Impuesto sobre la Renta	81,880	48,731
Utilidad del Ejercicio	<u>170,464</u>	<u>92,434</u>

Fuente: Centro Nacional de Registros

3.7.3 ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

Análisis Vertical

Tabla 5 Análisis Vertical- Estado de Situación Financiera

AGENCIA DE VIAJES TURÍSTICOS, S.A DE C.V		
Estado de Situación Financiera		
Al 31 de diciembre de 2021 y 2020		
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)		
ACTIVO	2020	2021
<u>Activo Corriente</u>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	14.43%	15.86%
Instrumentos financieros y otras cuentas por cobrar	29.60%	35.99%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	7.02%	5.94%
Gastos pagados por anticipado	0.97%	0.89%
Total activo corriente	52.03%	58.67%
<u>Activo No Corriente</u>		
Propiedad planta y Equipo-neto	19.51%	16.58%
Activos intangibles-neto	0.24%	0.20%
Propiedades de inversión	27.39%	23.53%
Activo por impuesto sobre la renta diferido	0.83%	1.03%
Total activo no corriente	47.97%	41.33%
TOTAL ACTIVO	100.00%	100.00%
 PASIVO Y PATRIMONIO		
<u>Pasivo Corriente</u>		
Deudas financieras a corto plazo	20.45%	23.71%
Cuentas por pagar comerciales	4.15%	4.34%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	5.53%	3.81%
Beneficios a empleados por pagar	0.77%	0.53%
Impuestos por pagar	1.64%	3.32%
Total pasivo corriente	32.55%	35.71%
<u>Pasivo No Corriente</u>		
Deudas financieras a largo plazo	15.55%	11.41%
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	0.69%	0.59%
Obligaciones a largo plazo por beneficios a empleados	1.25%	1.49%
Total pasivo no corriente	17.49%	13.49%
TOTAL PASIVO	50.04%	49.21%
<u>Patrimonio</u>		
Capital Social	17.94%	20.40%
Reserva legal	3.59%	3.87%
Resultados acumulados	23.96%	19.43%
Resultados del ejercicio	4.48%	7.10%
Total Patrimonio	49.96%	50.79%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	100.00%	100.00%

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Tabla 6 Análisis Vertical- Estado de Resultados

AGENCIA DE VIAJES TURÍSTICOS, S.A DE C.V.				
Estado de Resultados				
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021 y 2020				
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
	2021	2020	Análisis Vertical	
			2021	2020
<u>Ingresos Netos</u>	1,798,328	1,760,487		
Gastos de Operación				
Gastos de Venta	845,817	930,403	47.03%	52.85%
Gastos de Administración	607,234	601,126	33.77%	34.15%
Total Gastos de Operación	1,453,051	1,531,529	80.80%	86.99%
Utilidad de Operación	345,276	228,958	19.20%	13.01%
Mas:				
Otros ingresos	60,049	56,211	3.34%	3.19%
Menos:				
Otros Gastos/Financieros	133,988	144,004	7.45%	8.18%
Utilidad antes de Reserva e Impuesto	271,337	141,165	15.09%	8.02%
Reserva Legal	18,994	-	1.06%	0.00%
Utilidad antes de Impuesto Sobre la Renta	252,344	141,165	14.03%	8.02%
Impuesto Sobre la Renta	81,880	48,731	4.55%	2.77%
Utilidad del Ejercicio	170,464	92,434	9.48%	5.25%

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

Análisis Horizontal

Tabla 7 Análisis Horizontal- Estado de Situación Financiera

AGENCIA DE VIAJES TURÍSTICOS, S.A DE C.V.				
Estado de Situación Financiera				
Al 31 de diciembre de 2021 y 2020				
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
ACTIVO	2021	2020	Variación 2021-2020	Variación Porcentual
<u>Activo Corriente</u>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	380,915.00	297,637.00	83,278.00	27.98%
Instrumentos financieros y otras cuentas por cobrar	864,407.00	610,685.00	253,722.00	41.55%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	142,570.00	144,865.00	(2,295.00)	-1.58%
Gastos pagados por anticipado	21,274.00	20,066.00	1,208.00	6.02%
Total activo corriente	1,409,166.00	1,073,253.00	335,913.00	31.30%
<u>Activo No Corriente</u>				
Propiedad planta y Equipo-neto	398,295.00	402,444.00	(4,149.00)	-1.03%
Activos intangibles-neto	4,770.00	5,054.00	(284.00)	-5.62%
Propiedades de inversión	565,088.00	565,088.00	-	0.00%
Activo por impuesto sobre la renta diferido	24,720.00	17,079.00	7,641.00	44.74%
Total activo no corriente	992,873.00	989,665.00	3,208.00	0.32%
TOTAL ACTIVO	2,402,039.00	2,062,918.00	339,121.00	16.44%
PASIVO Y PATRIMONIO				
<u>Pasivo Corriente</u>				
Deudas financieras a corto plazo	569,437.00	421,959.00	147,478.00	34.95%
Cuentas por pagar comerciales	104,246.00	85,573.00	18,673.00	21.82%
Cuentas por pagar a partes relacionadas	91,521.00	114,153.00	(22,632.00)	-19.83%
Beneficios a empleados por pagar	12,826.00	15,940.00	(3,114.00)	-19.54%
Impuestos por pagar	79,781.00	33,876.00	45,905.00	135.51%

Total pasivo corriente	857,811.00	671,501.00	186,310.00	27.75%
<u>Pasivo No Corriente</u>				
Deudas financieras a largo plazo	274,127.00	320,882.00	(46,755.00)	-14.57%
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	14,157.00	14,157.00	-	0.00%
Obligaciones a largo plazo por beneficios a empleados	35,856.00	25,748.00	10,108.00	39.26%
Total pasivo no corriente	324,140.00	360,787.00	(36,647.00)	-10.16%
TOTAL PASIVO	1,181,951.00	1,032,288.00	149,663.00	14.50%
<u>Patrimonio</u>				
Capital Social	490,000.00	370,000.00	120,000.00	32.43%
Reserva legal	92,994.00	74,000.00	18,994.00	25.67%
Resultados acumulados	466,630.00	494,196.00	(27,566.00)	-5.58%
Resultados del ejercicio	170,464.00	92,434.00	78,030.00	84.42%
Total patrimonio	1,220,088.00	1,030,630.00	189,458.00	18.38%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,402,039.00	2,062,918.00	339,121.00	16.44%

Fuente: Desarrollado por equipo de investigación.

Tabla 8 Análisis Horizontal- Estado de Resultados

AGENCIA DE VIAJES TURÍSTICOS, S.A DE C.V.				
Estado de Resultados				
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2021 y 2020				
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)				
	2021	2020	Variación 2021-2020	Variación Porcentual
<u>Ingresos Netos</u>	1,798,328	1,760,487	37,841	2.15%
Gastos de Operación				
Gastos de Venta	845,817	930,403	(84,586.00)	-9%
Gastos de Administración	607,234	601,126	6,108	1.02%
Total Gastos de Operación	1,453,051	1,531,529	(78,478.00)	-5.12%
Utilidad de Operación	345,276	228,958	116,318	50.80%
Mas:				
Otros ingresos	60,049	56,211	3,838	6.83%
Menos:				
Otros Gastos/Financieros	133,988	144,004	(10,016.00)	-6.96%
Utilidad antes de Reserva e impuesto	271,337	141,165	130,172	92.21%
Reserva Legal	18,994	-	18,994	-100.00%
Utilidad antes de Impuesto Sobre la Renta	252,344	141,165	111,179	78.76%
Impuesto Sobre la Renta	81,880	48,731	33,149	68.02%
Utilidad del Ejercicio	170,464	92,434	78,030	84.42%

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Análisis vertical y horizontal de las variaciones por estados financieros

3.7.3.1 Estado de Situación Financiera

- a) Al 31 de diciembre del 2021, la cuenta de efectivo y equivalentes al efectivo representa el 15.86% del total de los activos; dicha cuenta para el año 2021 ha aumentado en términos porcentuales en 27.98% respecto al 2020, debido a abonos realizados por parte de clientes al otorgar promociones por reservaciones anticipadas de viajes a distintos puntos dentro y fuera del país al final del año, lo cual genera un alza en la disponibilidad de efectivo.
- b) En las cuentas por cobrar a partes relacionadas, la empresa ha tenido una disminución, lo que representa mejoría financieramente; debido que para el año 2020 representó un 7.02% del total de los activos y para el 2021 bajo hasta 5.94%, valor muy bajo con respecto al total de los activos; es de suma importancia seguirle dando continuidad a la baja de esta cuenta, ya que la empresa se dedica a la prestación de servicios de actividades turísticas y no a la otorgamiento de créditos a los accionistas u otras partes relacionadas. El saldo de cuentas por cobrar a partes relacionadas a finales del año 2021 lo conforma préstamos otorgados a accionistas por un monto de US\$24,169 y préstamos otorgados a compañías relacionadas por un monto de US\$118,401 lo que representa una disminución porcentual del 1.58% con respecto al año anterior principalmente por el pago de los préstamos otorgados.
- c) Los gastos pagados por anticipado al 31 de diciembre del 2021 han aumentado en un 6.02% respecto al año anterior, debido principalmente a la adquisición de depósito en garantía de Credi Q; también para el mismo año 2021 se contrató un seguro de automotores, de incendio y de seguro médico mediante la renovación de la póliza anual con un pequeño incremento en la misma.

- d) El activo no corriente en la composición financiera representa un promedio de 44.65% del total de los activos, siendo 41.33% para el año 2021 y 47.97% para el año 2020, es de evidenciar que los porcentajes mayores para el año 2020 corresponden a la inversión en propiedades, los cuales representan la mayoría en el activo no corriente.
- e) Al 31 de diciembre de 2021 se muestra un decremento en la propiedad planta y equipo, dicha disminución corresponde a la depreciación causada durante el año 2021; sin embargo, también se adquirió un vehículo marca Jeep Grand Cherokee Laredo por un valor de US\$36,725 y adquisición de mobiliario y equipo de oficina por un valor de US\$12,273 en los que se destaca la compra de Laptops Lenovo, equipo de red inalámbrica, equipo de seguridad y equipo de cómputo.
- f) Al 31 de diciembre de 2021 la compañía muestra una disminución porcentual del 5.62% respecto al 2020 en los activos intangibles correspondiente al gasto de la amortización anual.
- g) En la parte de la financiación de la estructura financiera de la compañía, se observa que los pasivos representan un 49.21% para el año 2021 y un 50.04% para el 2020, de la totalidad de financiación, las deudas financieras a corto plazo aumentaron hasta un 23.71% en el año 2021, un 3.26% más en comparación al año anterior, lo que nos indica que se han adquirido deudas para continuar con las operaciones de la empresa. La parte que corresponde a cuentas por pagar a corto plazo se ha mantenido en ambos años, representando un 4.34% para el año 2021 y 4.15% para el año 2020, los impuestos por pagar aumentaron a un 3.32% en el año 2021 respecto al año anterior, como resultado del aumento de las ventas y actividades operacionales de la compañía.
- h) Al 31 de diciembre de 2021 la compañía muestra un incremento en la participación social, pasando de una participación de la financiación de un 17.94% en el año 2020, a un 20.40% en el año 2021, dicho aumento corresponde a emisión de 1,200 nuevas

acciones a un valor nominal de US\$100.00 cada una. En el caso de los resultados acumulados se observa una disminución hasta un 19.43% para el año 2021, dicha disminución corresponde a la capitalización de utilidades en diciembre de 2021 por un monto de US\$120,000.00

3.7.3.2 Estado de resultados

- a) El sector turístico siempre está en constante crecimiento, los resultados de la empresa han mejorado considerablemente si comparamos el año 2021 con el 2020 incrementando los resultados a un valor US\$170,464; monto que supera en US\$78,030.00 los resultados obtenidos en el año 2020; lo anterior debido que el año 2020 fue un año atípico debido las restricciones originadas por la pandemia por COVID-19.
- b) Con respecto a los gastos de operación se puede determinar que estos han disminuido para el año 2021 en US\$78,478, respecto del año 2020; y que representa una reducción del 5.12% de reducción respecto del año 2020, producto de gastos de ventas ahorrados en algunas campañas durante el mismo año, produciendo una disminución de US\$84,586.00 en los gastos de venta 2021, respecto del año 2020.
- c) Los otros ingresos no han variado significativamente, ya que se muestra un leve aumento para el año 2021 de US\$3,838.00, representando un 3% con respecto al total de ingresos para el año 2021.
- d) Aunque las utilidades para el año 2021 han sido significativas para la compañía, la empresa obtuvo un margen de utilidad neta de 9.48%, un leve aumento respecto a un 5.25% alcanzado para el año 2020.

3.7.4 DIAGNÓSTICO FINANCIERO UTILIZANDO RATIOS FINANCIEROS

Las razones financieras generalmente se agrupan de manera habitual en las siguientes categorías:

Razones de liquidez o solvencia

Las ratios de liquidez se utilizan para medir la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, entre las ratios de liquidez o solvencia se encuentran los siguientes:²³

- **Razón circulante**

La razón de liquidez también conocida como razón circulante es uno de las ratios de solvencia. Puede interpretarse como la frecuencia con la que los activos corrientes de una empresa pueden hacer frente a sus pasivos a corto plazo.²⁴

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Ciculante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- **Prueba ácida**

El indicador de prueba ácida es una razón muy fuerte o una razón para determinar si una empresa tiene suficiente efectivo a corto plazo para cubrir sus obligaciones o deudas inmediatas. Es más fuerte que la razón actual, también conocida como indicador de capital de trabajo, ya que ignora los activos menos líquidos como el inventario.²⁵

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Ciculante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

²³ Recuperado el 31 de julio de 2021 de <https://www.rankia.com/>

²⁴ Recuperado el 31 de julio de 2021 de <https://economipedia.com/>

²⁵ Recuperado el 31 de julio de 2021 de <https://www.lifeder.com/>

Tabla 9 Razones de Liquidez

Razones de Liquidez	Año 2021	Año 2020
Razón circulante	1.64	1.60
Prueba Ácida	1.64	1.60

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

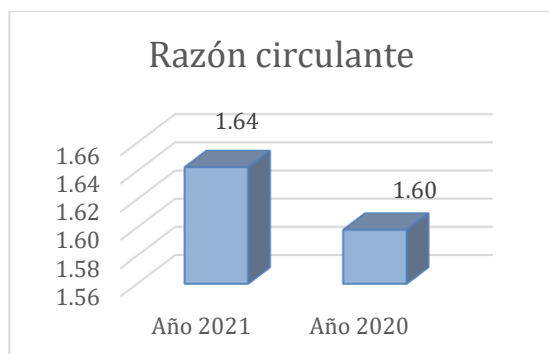


Figura 5 Razón Circulante

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

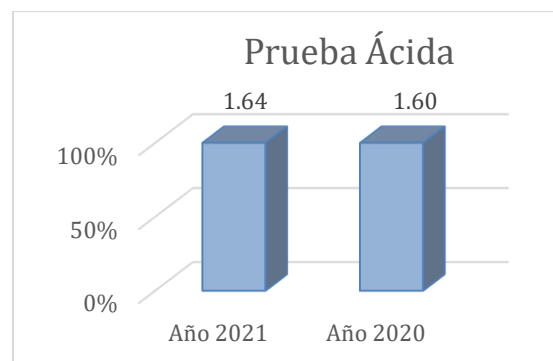


Figura 6 Prueba Ácida

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

La compañía muestra una razón circulante de 1.64 y 1.60 para los años 2021 y 2020 respectivamente lo que significa que dispone de 1.64 y 1.60 por cada US\$1.00 del pasivo corriente que es suficiente para cubrir sus obligaciones a corto plazo en caso de que hubiera que pagarlos de inmediato y todos los activos circulantes pudieran convertirse en efectivo.

La compañía posee una prueba ácida del 1.64 y 1.60 para los años 2021 y 2020 respectivamente, resultados iguales a los obtenidos en la razón circulante, esto es debido a que la agencia se dedica a la prestación de servicios y no posee inventarios.

Razones de solvencia a largo plazo o endeudamiento

Están destinados a determinar la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos a largo plazo o, de manera más general, su apalancamiento financiero.²⁶

- **Razón de deuda total**

El índice de deuda total tiene en cuenta todas las deudas de todos los vencimientos de todos los acreedores.²⁷

$$\text{Razón de Deuda Total} = \frac{\text{Activos Totales} - \text{Capital Total}}{\text{Activos Totales}}$$

- **Razón de deuda a capital**

Es un índice de endeudamiento y se utiliza para medir el apalancamiento financiero de una empresa. Indica la cantidad de deuda que utiliza una empresa para financiar sus activos en relación con el valor de las acciones de los accionistas.²⁸

$$\text{Razón de Deuda a Capital} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Capital Total}}$$

Tabla 10 Razones de solvencia a largo plazo

Razones de solvencia a largo plazo	Año 2021	Año 2020
Razón de deuda total	0.49	0.50
Razón de deuda de capital	0.69	0.72

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

²⁶ Tomado de “Análisis Financiero y de Gestión de las empresas” pág. 20

²⁷ Tomado de “Análisis Financiero y de Gestión de las empresas” pág. 21

²⁸ Tomado de “Análisis Financiero y de Gestión de las empresas” pág. 24

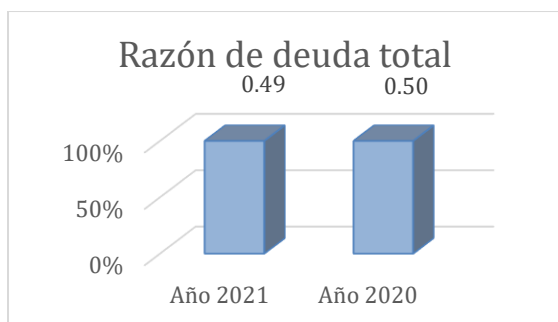


Figura 7 Razón de deuda total

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

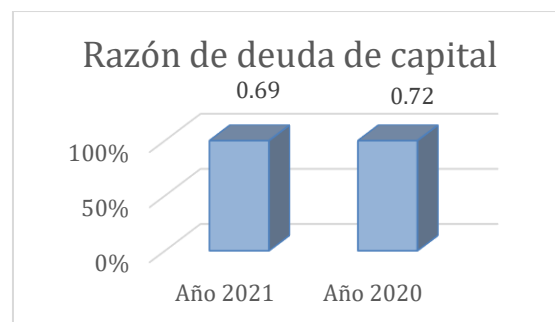


Figura 8 Razón de deuda de capital

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

La compañía posee una razón de deuda total de 0.49 y 0.50 para los años 2021 y 2020 respectivamente, lo que significa que la empresa tiene 0.49 y 0.50 centavos de deuda por cada dólar de activo y su estructura de capital es 49% para el año 2021 y 50% de deuda para el año 2020.

La política de apalancamiento financiero para esta empresa fue agresiva, se puede apreciar resultados a razón de 0.69 para el 2021 y 0.72 para el año 2020, lo que significa que las deudas con terceros son significativas, sin embargo, esto representa un mayor riesgo alineado a un mayor beneficio esperado.

Razones de administración de activos

Estas razones pretenden describir la eficiencia o intensidad con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.²⁹

- **Rotación de cuentas por cobrar**

Esta ratio indica las veces que la cuentas por cobrar han sido cobradas en un periodo.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas al Crédito}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

- **Días de venta en cuentas por cobrar**

Indica cuánto tiempo la empresa recupera el efectivo en manos de sus clientes.

$$\text{Días de Ventas en Cuentas por Cobrar} = \frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de las Cuentas por Cobrar}}$$

- **Rotación de activos totales**

Este ratio permite tener una idea más amplia sobre la rotación de la empresa, ya que evalúa el total de los activos.

$$\text{Rotación de los Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 11 Razones de administración de activos

Razones de administración de activos	Año 2021	Año 2020
Rotación de cuentas por cobrar	2.03	2.96
Días de venta en cuentas por cobrar	179.98	123.22
Rotación de activos totales	0.75	0.85

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

²⁹ Tomado de "Análisis Financiero y de Gestión de las empresas" pág. 26

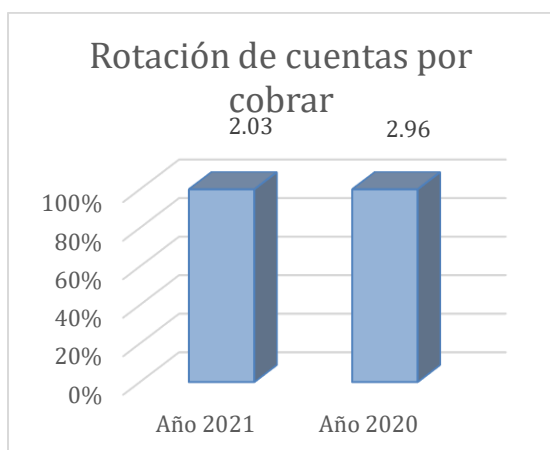


Figura 9 Rotación de cuentas por cobrar

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

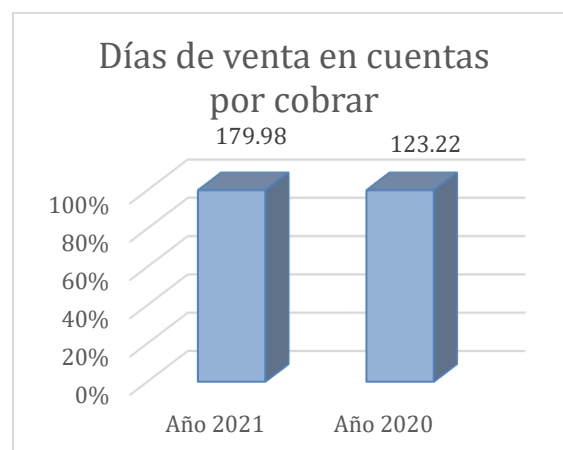


Figura 10 Días de venta en cuentas por cobrar

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

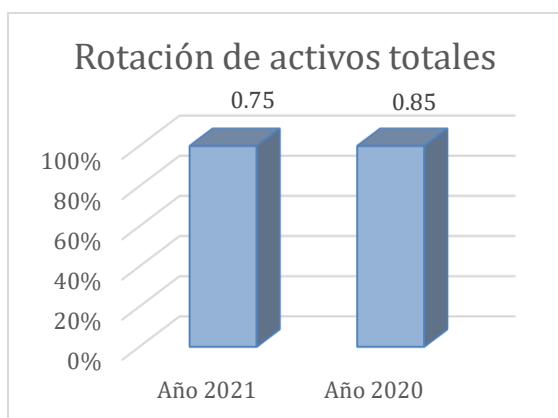


Figura 11 Rotación de activos totales

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Las cuentas por cobrar a clientes de la compañía se recuperaron 2.02 veces en el año 2021 y 2.96 veces en el año 2020.

La compañía se recuperado cada 180 días las cuentas por cobrar en el año 2021 y cada 123 días en el año 2020.

La compañía muestra una rotación de activos de 0.74 para el año 2021 y 0.85 para el año 2020, lo que significa que por cada dólar de activo la empresa genera 0.74 y 0.85 dólares en ventas para cada año respectivamente.

Se considera importante tomar en cuenta las siguientes medidas para recuperación de cuentas por cobrar:

- Se proporcionará un descuento por pronto pago del 10% sobre el monto de la deuda.
- Realizar llamadas telefónicas a los clientes como recordatorios de la fecha de vencimiento de su deuda.
- Compensación económica (comisiones) a los ejecutivos de cobranzas sobre cobros realizados.

Razones de rentabilidad

Su objetivo es medir la eficacia con la que las empresas utilizan sus recursos y la eficiencia con la que gestionan sus operaciones.³⁰

- **Margen de utilidad**

Permite a los usuarios medir la rentabilidad de una empresa

$$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

³⁰ Tomado de "Análisis Financiero y de Gestión de las empresas" pág. 34

- **Rendimiento sobre capital**

Es un índice que sirve para medir el desempeño de los accionistas durante el año. Dado que el objetivo es beneficiar a los accionistas, el ROE es, desde el punto de vista contable, la verdadera medida del desempeño en términos de resultados.

$$\text{Rendimiento Sobre el Capital} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Total}}$$

- **Rendimientos sobre los activos**

Es una medida de las ganancias por dólar de activos, también se conoce como ROA.

$$\text{Rendimiento Sobre los Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

Tabla 12 Razones de Rentabilidad

Razones de Rentabilidad	Año 2021	Año 2020
Margen de Utilidad	0.09	0.05
Rendimiento sobre capital	0.14	0.09
Rendimiento sobre los activos	0.07	0.04

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

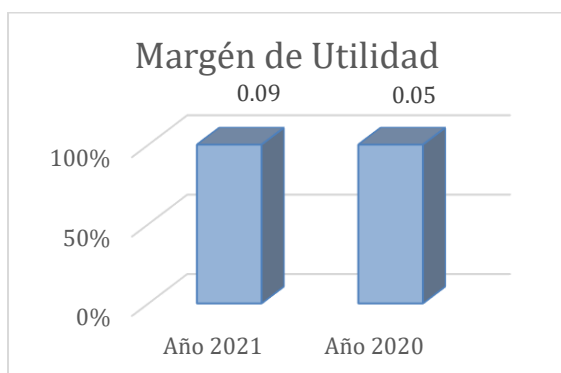


Figura 12 Margen de Utilidad

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

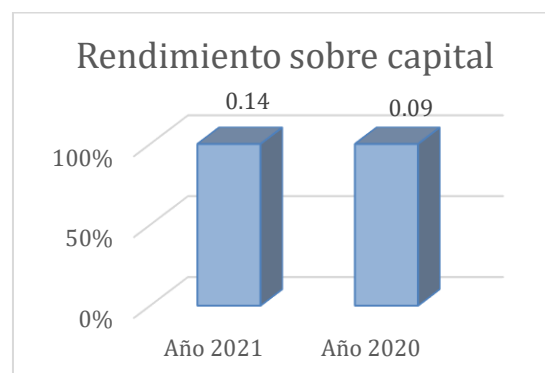


Figura 13 Rendimiento sobre capital

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

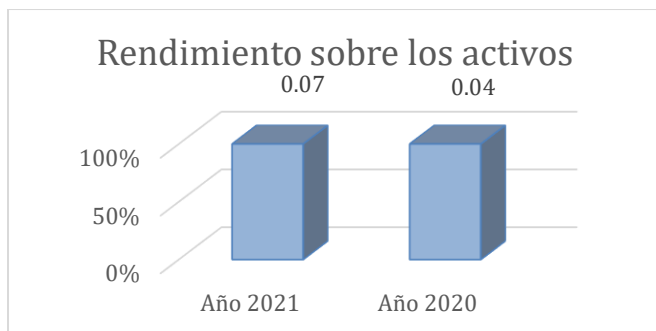


Figura 14 Rendimiento sobre los activos

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

El margen de utilidad para este caso es poco alentador, ya que por cada dólar vendido la empresa genera US\$0.09 centavos de utilidad neta para el año 2021 y US\$0.05 centavos para el año 2020; estos valores son muy bajos para el nivel de ventas que se presentan, la empresa debe analizar su estructura de costos que le permita mejorar el margen de utilidad.

El ROE para los accionistas de la empresa representa que por cada dólar de capital la empresa ha generado US\$0.14 centavos de ganancia para el año 2021 y US\$0.09 centavos para el año 2020; lo que representa un incremento en el ROE para el año 2021.

En el año 2021 la compañía muestra un incremento alcanzando una ganancia de US\$0.07 centavos por cada dólar en inversión de activos, mientras que en el año 2020 la ganancia fue de US\$0.04 centavos por cada dólar de inversión en activos.

Razones de valor de mercado

- **Utilidad por acción**

Conocido también como UPA, este indicador permite establecer, en términos contables, la utilidad por acción en circulación (acciones comunes).³¹

$$UPA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Acciones en Circulación}}$$

- **Razón precio a utilidades**

Miden la cantidad que los inversores están dispuestos a pagar por cada dólar de las utilidades actuales.

$$\text{Razón Precio a Utilidades P/U} = \frac{\text{Precio por Acción}}{\text{Utilidades por Acción}}$$

- **Valor de mercado a valor en libros**

El valor en libros por acción es un valor contable que refleja los costos históricos. En el sentido más amplio, la relación valor de mercado a valor contable compara el valor de mercado de las inversiones de la empresa con sus costos de adquisición.

$$\text{Razón de Valor de Mercado a Valores en Libros} = \frac{\text{Valor de Mercado por Acción}}{\text{Valor en Libros por Acción}}$$

Tabla 13 Razones de valor de mercado

Razones de valor de mercado	Año 2021	Año 2020
Utilidad por acción	34.79	24.98
Razón precio a utilidades P/U	2.87	4.00
Valor de mercado a valor en libros	1.30	1.25

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

³¹ Tomado de "Análisis Financiero y de Gestión de las empresas" pág. 37

Nota: Para el valor de mercado en el cálculo de la razón “valor de mercado a valor en libros” se utilizó un supuesto de \$130 para el año 2021 y \$125 para el año 2020.

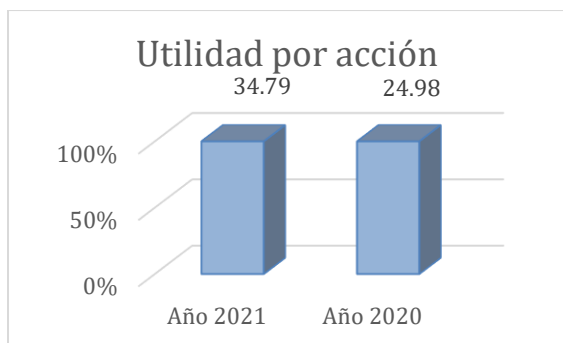


Figura 15 Utilidad por acción

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

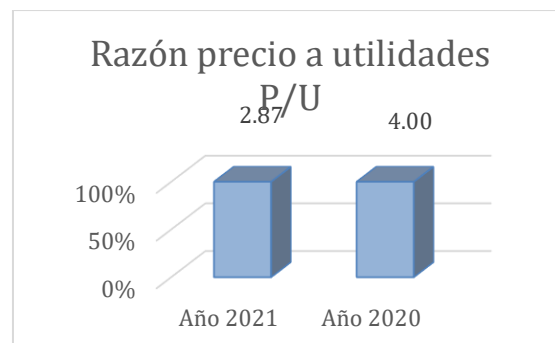


Figura 16 Razón precio a utilidades P/U

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

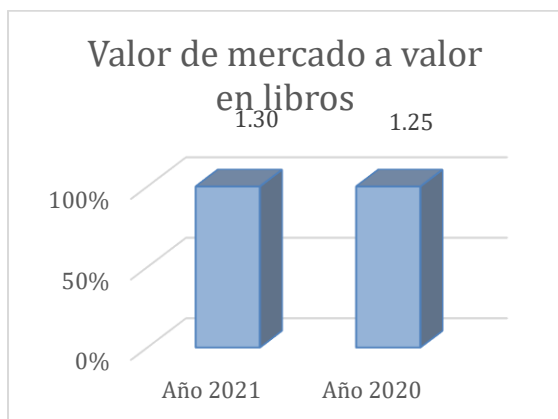


Figura 17 Valor de mercado a valor en libros

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

La utilidad por acción de la compañía es de 34.79 en el año 2021 y 24.98 en el año 2020.

En el año 2021 suponiendo que las acciones se vendieran en US\$100.00, los inversionistas están dispuestos a pagar hasta 2.87 veces de utilidad por cada acción; mientras que en el año 2020 los inversionistas están dispuestos a pagar hasta 4 veces de utilidad por cada acción.

Suponiendo que en el año 2021 el valor de mercado es de US\$130 la razón es de 1.3 veces, mientras que suponiendo que el valor de mercado en el año 2020 es de \$125 por cada acción, la razón es de 1.25 veces.

3.7.5 PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS

Tabla 14 Consideraciones para el cálculo de presupuestos

CALCULOS		Año 2022
		(US\$)
Ventas		1,804,000
Ventas de Contado 60%	60%	1,082,400
Ventas a crédito 40%	40%	721,600
Cobro saldo inicial de cuentas por cobrar	142,570	128,313
Cobros ventas al crédito	80%	577,280
Total ingresos por cobros		705,593

Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos para el año 2022, se encuentra proyectando las ventas a los diferentes destinos que la agencia de viajes tiene dentro de su oferta, y considerando los datos históricos de las ventas y proyectando un incremento de 2.5% para el año 2022, de conformidad al detalle siguiente, los destinos para ejecutar y finalizar para el año 2022 son:

Tabla 15 Presupuesto de Ingresos Año 2022

AGENCIA DE VIAJES TURÍSTICOS, S.A DE C.V.
Presupuesto de Ingresos Año 2022
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Ingresos	Monto
Destino a Roatán (Honduras)	125,000
La gran Pirámide de Giza	260,000
Destino Amapala (Honduras)	145,000
Destino Mazatlán (México)	100,000
Aguas Termales de Tolantongo (México)	75,000
Ruinas de Machu Picchu (Perú)	90,000
Acapulco (México)	225,000
Torre Eiffel	188,000
Cataratas del Niagara	166,000

Puerto Vallarta	140,000
Rio de Janeiro	180,000
Destinos locales (El Salvador)	110,000
Otros ingresos	40,000
Total Ingresos	1,844,000

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Presupuesto de egresos

El presupuesto de egresos para el año 2022, se encuentra proyectando los gastos de venta y gastos de administración a representar el 60% de los ingresos proyectados para el periodo 2022.

Tabla 16 Presupuesto de Egresos Año 2022

AGENCIA DE VIAJES TURISTICOS, S.A DE C.V
Presupuesto de Egresos Año 2022
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

Egresos	Monto
<u>GASTOS DE VENTA</u>	880,549
Sueldos y salarios	225,822
Comisiones sobre ventas	158,932
Bonificaciones	132,000
Viáticos	60,461
Honorarios profesionales	24,434
Publicidad	85,000
Papelería	8,900
Alquiler del local	120,000
Servicios básicos	65,000
<u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u>	587,033
Sueldos y salarios	187,546
Mantenimiento de oficina, equipos y muebles	140,680
Honorarios profesionales	57,960
Papelería insumos propios de administración	8,435
Servicios básicos	40,505
Estimaciones y provisiones	20,450
Arrendamientos y alquileres	131,457
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	
Otros gastos	135,328
Total de Egresos	1,602,910

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

Presupuesto de efectivo

Tabla 17 Presupuesto de Efectivo Año 2022

AGENCIA DE VIAJES TURISTICOS, S.A DE C.V
Presupuesto de Efectivo Año 2022
 (Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	Inicial	2022
SALDO INICIAL	380,915	380,915
INGRESOS		
Ventas al contado		1,082,400
Cobros sobre cuentas por cobrar		705,593
Otros ingresos		40,000
TOTAL INGRESOS DEL AÑO		2,208,998
EGRESOS		
Gastos de Administración		587,033
Gastos de Venta		880,549
Otros Gastos		124,828
TOTAL EGRESOS		1,592,410
EXCESO (DEFICIT)		616,498
FINANCIAMIENTO		
Prestamos		
Pago Capital		150,000
Pago Intereses		10,500
TOTAL FINANCIAMIENTO		(160,500)
SALDO FINAL		455,998

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Tabla 18 Presupuesto de efectivo mensual

AGENCIA DE VIAJES TURISTICOS, S.A DE C.V												
Presupuesto de Efectivo Año 2022												
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)												
	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago.</i>	<i>Sept</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>
SALDO INICIAL	380,915	347,332	463,956	465,181	423,005	354,779	300,203	382,085	428,239	451,054	448,478	484,436
INGRESOS	125,000	260,000	145,000	100,000	75,000	90,000	225,000	188,000	166,000	140,000	180,000	110,000
Ventas al contado	75,000	156,000	87,000	60,000	45,000	54,000	135,000	112,800	99,600	84,000	108,000	66,000
Cobros sobre cuentas por cobrar	33,993	104,000	58,000	40,000	30,000	36,000	90,000	75,200	66,400	56,000	72,000	44,000
Otros ingresos	3,500	2,700	2,300	3,900	2,850	1,500	2,958	4,230	2,890	3,500	2,034	7,638
TOTAL INGRESOS	493,408	610,032	611,256	569,081	500,855	446,279	528,161	574,315	597,129	594,554	630,512	602,074
EGRESOS												
Gastos de Administración	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919	48,919
Gastos de Venta	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379	73,379
Otros Gastos	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402	10,402
TOTAL EGRESOS	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701	132,701
EXCESO (DEFICIT)	360,707	477,331	478,556	436,380	368,154	313,578	395,460	441,614	464,429	461,853	497,811	469,373
FINANCIAMIENTO												
Prestamos												
Pago Capital	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500
Pago Intereses	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875
TOTAL FINANCIAMIENTO	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)	(13,375)
SALDO FINAL	347,332	463,956	465,181	423,005	354,779	300,203	382,085	428,239	451,054	448,478	484,436	455,998

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Tabla 19 Estado de Situación Financiera Proyectado

AGENCIA DE VIAJES TURISTICOS, S.A DE C.V.	
Estado de Situación Financiera Proyectado	
Al 31 de diciembre de 2022	
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)	
ACTIVO	2022
<u>Activo Corriente</u>	
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	455,998
Instrumentos financieros y otras cuentas por cobrar	842,797
Cuentas por cobrar a partes relacionadas	144,320
Gastos pagados por anticipado	12,478
Total Activo Corriente	1,455,593
<u>Activo No Corriente</u>	
Propiedad planta y Equipo-neto	392,321
Activos intangibles-neto	4,699
Propiedades de inversión	565,088
Activo por impuesto sobre la renta diferido	28,552
Total activo No Corriente	990,659
TOTAL ACTIVO	2,446,252
PASIVO Y PATRIMONIO	
<u>Pasivo Corriente</u>	
Deudas financieras a corto plazo	419,437
Cuentas por pagar comerciales	144,649
Cuentas por pagar a partes relacionadas	93,809
Beneficios a empleados por pagar	13,147
Impuestos por pagar	70,825
Total pasivo corriente	741,867
<u>Pasivo no Corriente</u>	
Deudas financieras a largo plazo	274,127
Pasivo por impuesto sobre la renta diferido	14,157
Obligaciones a largo plazo por beneficios a empleados	25,748
Total Pasivo No Corriente	314,032
TOTAL PASIVO	1,055,899
<u>Patrimonio</u>	
Capital Social	490,000
Reserva legal	98,000
Resultados acumulados	637,094
Resultados del ejercicio	165,259
Total Patrimonio	1,390,353
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,446,252

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación

Tabla 20 Estado de Resultados Proyectado

AGENCIA DE VIAJES TURISTICOS, S.A DE C.V.
Estado de Resultados Proyectado
Del 1 de enero al 31 de diciembre de 2022
(Expresado en dólares de los Estados Unidos de América)

	2022
<u>Ingresos Netos</u>	1,804,000
Gastos de Operación	
Gastos de Venta	880,549
Gastos de Administración	587,033
Total Gastos de Operación	<u>1,467,582</u>
Utilidad de Operación	336,418
Mas:	
Otros ingresos	40,000
Menos:	
Otros Gastos/Financieros	135,328
Utilidad antes de Reserva e impuesto	241,090
Reserva Legal	5,006
Utilidad antes de Impuesto sobre la Renta	236,084
Impuesto sobre la Renta	70,825
Utilidad del Ejercicio	<u>165,259</u>

Fuente: Desarrollado por el equipo de investigación.

Cálculo de razones financieras para los estados financieros proyectados al año 2022

Tabla 21 Cálculo de razones financieras proyectadas

RAZON	AÑO 2022
1. Razones de Liquidez	
Razón circulante	1.96
Prueba Acida	1.96
2. Razones de solvencia a largo plazo o endeudamiento	
Razón de deuda total	0.43
Razón de deuda de capital	0.50
3. Razones de administración de activos	
Rotación de cuentas por cobrar	2.50
Días de venta en cuentas por cobrar	146.00
Rotación de activos totales	0.74
4. Razones de Rentabilidad	
Margen de Utilidad	0.09
Rendimiento sobre capital	0.12
Rendimiento sobre los activos	0.07
5. Razones de valor de mercado	
Utilidad por acción	33.73
Razón precio a utilidades P/U	2.97
Valor de mercado a valor en libros	1.35

Fuente: Desarrolladas por el equipo de investigación

CONCLUSIONES

Una planificación financiera adecuada ofrece a los agentes de viajes muchas ventajas, como: permitir que los recursos que se administran puedan ser medidos oportunamente y que las decisiones financieras se tomen con base al rendimiento esperado; además de prepararse con alternativas financieras que apoyen en caso de que la situación del mercado resulte desfavorable.

Las metas empresariales que las agencias de viajes pueden cumplir con la aplicación de una adecuada planificación financiera son: establecer los recursos económicos necesarios para realizar planificación, reconocer los gastos reales del negocio (de ventas y de administración), determinar cuáles son las necesidades de financiamiento y las posibles fuentes para ello, identificando las ventajas y desventajas que cada opción presenta.

El manejo de los recursos es una de las medidas financieras más eficientes para alcanzar objetivos y se manifiesta en la adecuada implementación de procedimientos tales como, la elaboración de presupuestos y proyecciones de los estados financieros, que se utilizan como el parámetro para llevar a cabo las actividades de las agencias de viajes una vez sea puesta en funcionamiento y de esta manera analizar su rentabilidad, así como de cada decisión contenida o a incorporar en el futuro.

RECOMENDACIONES

Realizar un monitoreo al proceso de planificación financiera, a fin de implementar mejoras o cambios (en caso sea necesario), supervisando constantemente el cumplimiento de objetivos por parte de la administración de las agencias de viajes. Esto permitirá el control y manejo de riesgos financieros y de operación de estas compañías, que puedan desviarse del cumplimiento de las metas propuestas.

Emplear el uso de manuales de procedimientos de planificación y gestión financiera para cada área administrativa de las agencias de viajes, en el desarrollo de las actividades encaminadas al aprovechamiento de las oportunidades, y de esta forma mejorar la gestión de los recursos.

Ejecutar presupuestos de las áreas más significativas de la agencia de viajes, para mantener el control de los recursos a utilizar en el proceso financiero, orientado a lograr las metas y objetivos trazados en la planificación.

BIBLIOGRAFÍA

Benites Arévalo. (2009). Aspectos generales del turismo en El Salvador.

<http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7301/2/338.4791-A682dCapitulo%20I.pdf>

Código de Comercio. D.L. No. 671, del 8 de mayo de 1970, publicado en el D.O. No. 140,

Tomo No. 228, República de El Salvador.

Corte Suprema de Justicia, Constitución de la República. D.L. No. 38, del 15 de diciembre de

1983, publicado en el D.O. No. 234, Tomo No. 281, República de El Salvador

Asamblea Legislativa, Ley de Impuesto Sobre la Renta. D.L. No.134, del 18 de diciembre de

1991, publicado en el D.O No. 242, Tomo No. 13, República de El Salvador.

Asamblea Legislativa, Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación

de Servicios. D.L No. 296, del 24 de julio de 1992, publicado en el D.O. No. 143, Tomo

No. 316, República de El Salvador

Asamblea Legislativa, Ley de Turismo. D.L No. 899, del 10 de diciembre de 2005, publicado

en el D.O. No. 237, Tomo No. 369, República de El Salvador

Mencia Rosales, S., & Martí Tenze, L. (2006). Diagnóstico de la difusión de información

turística a nivel nacional y propuesta de la estructura de una revista para promoción al

turismo salvadoreño. (Tesis de Licenciatura). Universidad Dr. José Matías Delgado.

San Salvador, SV

<http://turismottll.blogspot.com/2015/04/antecedentes-del-turismo-mundial.html>2021, pág. s/n

<https://www.gestiopolis.com>, pág. s/n

<https://www.definicionabc.com>

<https://www.questionpro.com>

Análisis Financiero y de Gestión de las empresas pág. 20, 21, 24, 26, 34 y 37

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



ENTREVISTA

Dirigida a: Personal Clave del área administrativa de las agencias de viajes ubicadas en San Salvador.

Objetivo de la entrevista: Recopilar información sobre los principales planes financieros que las agencias de viajes poseen para el cumplimiento de los objetivos financieros, administrativos y económicos de las mismas.

La información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines didácticos de la elaboración del trabajo de investigación.

Las siguientes preguntas han sido elaboradas por estudiantes de la carrera de Licenciatura en Contaduría Pública, con el propósito principal de sustentar el trabajo de investigación denominado “Guía de Planificación Financiera Para las Agencias de Viajes Ubicadas en el Municipio de San Salvador”.

No. de entrevista: 1

Fecha: 17-07-2021

Hora: 18:14 pm

Número de participantes: 4 personas

Nombre del entrevistado: Lic. José Francisco Alfonso Mina

Cargo que desempeña: Gerente Financiero

1. ¿Cuáles son los objetivos principales, tanto a corto como a largo plazo, de la compañía en el área financiera?, ¿estos objetivos se están cumpliendo?

2. ¿La compañía realiza planificación financiera o algún tipo de estrategia de planificación para el cumplimiento de objetivos financieros?
3. Desde su perspectiva, ¿qué tan necesario considerar el hecho de realizar evaluaciones del estado de crecimiento de la agencia de viajes periódicamente?
4. ¿Considera que se utilizan los recursos necesarios para conocer la situación financiera actual de la agencia de viajes?
5. ¿Conoce cuál es la importancia de realizar una planificación financiera o aplicar algún procedimiento para el cumplimiento de los objetivos de la agencia?
6. ¿En qué medida la aplicación de una adecuada planificación financiera mejoraría sus expectativas en cuanto al crecimiento económico de la agencia de viajes?
7. ¿Cuáles son las áreas y recursos fundamentales que considera, son el pilar para el crecimiento de la agencia?
8. En cuanto al recurso humano, ¿poseen algún tipo de estrategia o proceso de contratación de personal?, ¿Puede describirlo?
9. Respecto a los ingresos, ¿la agencia posee políticas en cuanto a la realización de ventas?, ¿Cuál es el proceso de aprobación de créditos?
10. ¿En qué medida afectó financieramente a la agencia de viajes la cuarentena decretada por el gobierno ante la pandemia por Covid-19?
11. ¿Se ha tomado algún plan de acción financiero a corto y/o largo plazo con respecto a los efectos negativos que pudiera producir alguna situación como lo fue la pandemia por Covid-19?
12. Si pudiera elegir un plan estructurado de planificación financiera para implementarlo en su empresa, ¿qué asuntos, temas o aspectos considera que debería de contener dicho plan?

