

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA**



“DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA  
PARA AGENCIAS DE VIAJES EN EL SALVADOR”

Trabajo de Investigación Presentado por:

Argueta Flores, Halmar Ronald  
Flores Duran, Alfredo Antonio  
Renderos Alfaro, Claudia Yesenia

Para optar al grado de

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Noviembre de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector : Máster Rufino Antonio Quezada Sánchez

Secretario : Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez

Decano de la facultad de  
Ciencias Económicas : Máster Roger Armando Arias Alvarado

Secretario de la facultad de  
Ciencias Económicas : Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras

Director de la Escuela de  
Contaduría Pública : Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez

Coordinador de seminario : Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel

Asesor Director : Licenciado Jonny Francisco Mercado Carrillo

Jurado Examinador : Licenciado Mauricio Ernesto Magaña

Licenciado Víctor Rene Osorio Amaya

Noviembre de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios: Por su infalible amor para con nosotros, que nos brinda de su ayuda, fortaleza y persistencia, en cada año de estudio hasta culminar la carrera.*

*A nuestros Padres: Que han sido y serán valientes forjadores de nuestra personalidad y guías indiscutibles de gran valor.*

*A nuestras familias: Que nos han tenido paciencia, comprensión, brindado animo y apoyo para alcanzar nuestra tan anhelada meta.*

*A los compañeros de Tesis: Que a pesar de las vicisitudes de la vida, se ha luchado para salir a delante, aportando ese plus que nos auto motivo para llegar hasta el final.*

*A los Catedráticos: Que aferrados a su vocación utilizaron toda su experiencia, disciplina y entrega para formar en cada uno de nosotros un profesional de calidad académica y sensibilidad social.*

*A los asesores: Que por su calidad humana, exigencia y profesionalismo, colaboraron eficientemente en la elaboración del presente trabajo de investigación.*

*A los amigos: Que en el transcurso de cada ciclo de estudio nos ayudaron, y aportaron su granito para ahora alcanzar nuestro sueño.*

*Los Autores: Argueta Flores, Halmar Ronald  
Flores Duran, Alfredo Antonio  
Renderos Alfaro, Claudia Yesenia*

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	i
INTRODUCCION .....	iii
Capítulo I – Sustentación teórica, técnica y legal.....	1
1.1 Herramientas de gestión administrativa y financiera para las agencias de viajes de El Salvador. ....	1
1.1.1 Antecedentes de las Agencias de Viajes .....	1
1.1.2 Definiciones.....	2
1.1.3 Clasificación de las agencias de viajes. ....	4
1.1.4 Principales operaciones de las Agencias de Viajes.....	5
1.1.5 Importancia de la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones. ....	7
1.1.5.1 Gestión administrativa y financiera.....	7
1.1.5.2 Las políticas gestión como una herramienta para el logro de los objetivos en las agencias de viajes.....	9
1.1.5.3 Análisis financiero como herramienta de Gestión financiera en las agencias de viajes	
1.1.6 Base Legal. ....	12
1.1.6.1 Código Tributario .....	12
1.1.6.2 Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.....	12
1.1.6.3 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento (IVA). ....	12
1.1.6.4 Código de comercio .....	13
1.1.6.5 Código de trabajo.....	13
1.1.6.6 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social. ....	13
1.1.6.7 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones. ....	14
1.1.7 Base técnica y normativa. ....	14
1.1.7.1 Base técnica.....	14
1.1.7.2 Otros aspectos normativos aplicables a las Agencias de Viajes.....	16
1.1.7.2.1 Plan de liquidación Bancaria BSP.....	17
Capítulo II Caso práctico: Análisis de estados financieros de la agencia de viajes ARC y Cía. de los ejercicios 2007, 2008 Y 2009. ....	18
2.1 Introducción .....	18
2.2 Desarrollo del caso práctico. ....	21
2.2.1 Análisis cuantitativo horizontal método comparativo.....	21
2.2.2 Análisis cuantitativo horizontal método año base .....	24
2.2.3 Análisis cuantitativo vertical método de base común .....	27
2.2.4 Diagnostico financiero utilizando la herramienta de razones o ratios financieros. ....	31
2.2.4.1 Razones de liquidez o solvencia.....	31
2.2.4.2 Razones de eficiencia.....	37
2.2.4.3 Razones de endeudamiento.....	42
2.2.4.4 Razones de Rentabilidad o rendimiento. ....	47

2.2.5	Conclusión del diagnostico financiero .....	50
3	Propuesta: Manual de políticas de gestión administrativa y financiera .....	52
3.1	Introducción .....	52
3.2	Objetivo .....	52
3.3	Contenido del manual.....	53
3.4	Políticas de Administración de clientes y cuentas por cobrar .....	53
3.4.1	Políticas de gestión para la administración de clientes .....	53
3.4.2	Políticas de gestión para la administración de cuentas por cobrar.....	54
3.4.3	Procedimientos de aplicación. ....	54
3.5	Políticas de gestión financieras .....	55
3.5.1	Procedimientos de aplicación .....	57
3.6	Gestión de Recursos humanos.....	58
3.6.1	Manual de procedimientos en la contratación de personal.....	58
3.6.1.1	Introducción .....	58
3.6.1.2	Objetivo .....	60
3.6.1.3	Flujograma del proceso.....	60
3.6.1.4	Políticas.....	61
3.6.2	Organización sugerida en una agencia de viajes.....	68
3.7	Gestión en área de ingresos, costos y gastos de operación .....	71
3.7.1	Ingresos, costos y gastos.....	72
3.7.2	Procedimientos .....	74
	BIBLIOGRAFIA.....	77
	Anexos.....	79

## RESUMEN EJECUTIVO

Desde el momento en que surgieron las agencias de viajes y el crecimiento del mercado turístico tanto internacional como nacional, han representado un gran potencial en el desarrollo económico del país, dado que las agencias se han organizado de forma más efectiva y se ha preocupado por su modernización e innovación tecnológica que les permita ofrecer un servicio de calidad a sus clientes; sin embargo la gestión administrativa y financiera empleada mediante instrumentos de gestión, son los que permiten el crecimiento, tanto dentro del mercado, así como la rentabilidad obtenida convirtiéndose en utilidades para la misma.

La ausencia de una gestión adecuada que incluya la aplicación de políticas de gestión tanto financieras como administrativas, incorporando en ellas la utilización de herramientas financieras que permitan la evaluación de las cifras que se presentan en los estados financieros y que son necesarias para dirigir y controlar las actividades realizadas por una agencia de viajes, motivan la realización de esta investigación y que su origen se encuentra en las pérdidas obtenidas en la agencia de viajes en estudio, dichos resultados han sido producidos por variables internas y externas.

Dicha investigación enmarca e ínsita a la aplicación de las herramientas que permita a las agencias de viajes mejorar su gestión financiera y administrativa permitiendo el cumplimiento de los objetivos trazados, logrando así que la entidad incremente su rendimiento y por ende sus utilidades, dejando atrás el ejercicio económico cerrado con pérdidas producto de las decisiones incorrectas tomadas por la administración de la agencia de viajes.

El trabajo está basado en la deducción de la problemática, en la cual se describen las características y se analizan las consecuencias de la misma, por consiguiente se realizó además una investigación de campo que consolidó la problemática planteada, la cual consistió en la encuesta a diferentes agencias de viajes que permitió confirmar el problema existente.

Dicha investigación revelo la necesidad de la implementación de políticas de gestión en la agencia modelo en el presente trabajo, confirmando que las herramientas de gestión administrativas y financieras dentro de la gerencia son de importancia para la dirección y control de las actividades de la misma.

Investigación de la cual se concluye que la administración de las agencias de viajes juegan un papel muy importante en el crecimiento y desarrollo de la misma, el cual es el resultado de las excelentes decisiones basadas en la capacidad del personal y la aplicación de herramientas que analicen los resultados en forma financiera.

## INTRODUCCION

Dentro del sector servicios, las agencias de viajes en El Salvador tuvieron su gran auge en las 2 décadas pasadas; sin embargo, en la actualidad, se encuentran con una serie de dificultades para su crecimiento, entre las cuales tenemos aspectos como: la gran competencia (en relación al gran número de ellas, comparado con la demanda de sus servicios), reducción de comisiones con las aerolíneas con las que mantienen relación con respecto a la venta de boletos aéreos (una de sus principales actividades de cara a sus clientes), reducción en la demanda de este tipo de servicios después de acontecimientos de carácter mundial como la recesión económica y al menor gasto destinado a este rubro dentro y fuera del país. Por lo anterior, las agencias de viajes en el país se ven obligadas a optimizar todos sus recursos, lo cual exige mantenerse operando con un alto nivel de eficiencia; pues de lo contrario, se ven obligadas a cerrar como muchas ya lo han hecho en los últimos años.

Debido a esto, es necesario que las pequeñas agencias de viajes, enfoquen su atención a la gestión financiera y administrativa, convirtiéndola en el punto medular para generar toda una serie de lineamientos y políticas de trabajo dentro de estas pequeñas empresas, para convertirlas en entidades eficientes y operativas, lo cual se traduciría en el corto o mediano plazo en un incremento en su rentabilidad.

Es importante recalcar la necesidad de optimizar los recursos de estas empresas; así como de reenfocar la forma en que son percibidas por sus potenciales clientes. Es necesario en muchos casos hacer toda una reingeniería dentro de sus procesos operativos, como por ejemplo: reducción de presupuestos, gasto en publicidad, fusión (en caso de micro-empresas), etc.

Este documento pretende convertirse en una herramienta para la gestión financiera y administrativa para las agencias de viajes en El Salvador, que permita mejorar los procesos

operativos para optimizar los recursos de estas entidades, con el propósito de convertirlas en empresas rentables.

Esta investigación consta de dos capítulos divididos en: las generalidades del estudio y la aplicación de un caso práctico en el cual se analizan los estados financieros basados en las operaciones de una agencia de viajes específica. La evaluación realizada a los estados financieros se convierte en el principal insumo para la creación de una herramienta de gestión financiera que contribuye a la toma de decisiones, basada en los resultados de dicho análisis. En esta herramienta se incorporan además las conclusiones y recomendaciones así como los anexos necesarios para comprender el desarrollo de la misma, los cuales comprenden la metodología de la investigación.

El capítulo I presenta una breve reseña histórica de las agencias de viajes en El Salvador, las definiciones que son de mucha importancia para la comprensión de algunos conceptos mencionados en este trabajo, se incluye además los principales segmentos de operación que se realizan en una agencia de viajes y la clasificación de las mismas, incorporando la importancia de la gestión administrativa y financiera y las herramientas que las componen.

Se incluyen las bases legales que rigen la actividad de las agencias de viajes, incorporando en este capítulo las principales leyes aplicadas en forma general a estas entidades como una empresa constituida en El Salvador; también se incluye la base técnica de aplicación en las agencias de viajes, especialmente en los registros contables por las operaciones que desarrolla, en la cual se describen aquellas normas de aplicación constante en estas empresas, sin olvidar también aquellas normas que son establecidas por las instituciones que las regulan tales como la Asociación de Transporte Aéreo Internacional y la aplicación de BSP (sistema de consulta de boletos).

El capítulo II presenta el desarrollo de un análisis financiero como caso práctico de la investigación, análisis aplicado a los estados financieros de los años 2007, 2008 y 2009, y el cual consta de dos partes, e incorporando al final, la conclusión de dicho análisis y la propuesta presentada para hacer frente a la problemática descrita que causa la mala gestión administrativa y financiera.

Primero: Se realiza el análisis de las cuentas de los estados financieros mediante los métodos de evaluación vertical utilizando la base común, y el análisis horizontal haciendo uso de los métodos comparativo porcentual y año base, que permiten determinar las variaciones y tendencias más significativas entre los tres ejercicios que comprenden el desarrollo del análisis, y evaluando así la gestión en cada uno de ellos.

Segundo: Se desarrolla el análisis de las principales políticas de gestión financieras mediante la aplicación de las razones o ratios financieros más importantes aplicados a las operaciones de las agencias de viajes, indicadores que ayudan a evaluar los fallos de la gestión y la necesidad de implementar cambios en las mismas para alcanzar las metas propuestas.

Esta investigación incorpora además los anexos necesarios que ayudan a comprenderla, dentro de los cuales se destacan el desarrollo metodológico de la investigación mediante la encuesta a diferentes agencias de viajes que conformaron el universo en estudio.

Al final se resume el contenido de la investigación mediante las principales conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I – Sustentación teórica, técnica y legal**

### **1.1 Herramientas de gestión administrativa y financiera para las agencias de viajes de El Salvador.**

#### **1.1.1 Antecedentes de las Agencias de Viajes.**

En el país era necesario crear las condiciones y las instituciones adecuadas para promover la industria turística, en 1960 se fundó el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), a dicha institución se le asignó la tarea de administrar los centros turísticos propiedad del Estado, es así como en diciembre de 1961 se promulgó la ley del Instituto Salvadoreño de Turismo, al mismo tiempo se crea el Sistema Nacional de Turismo, el cual estaba integrado por todas las empresas calificadas por el ISTU, como miembro del mismo, especialmente aquellas dedicadas al turismo receptivo; tales como hoteles, líneas aéreas, agencias de viajes, entre otras, pero en El Salvador solamente funcionaba el aeropuerto de Ilopango el cual no contaba con la capacidad y la infraestructura adecuada para la atención a los usuarios y recepción de otras líneas aéreas, además de las ya existentes; es así como en julio de 1976, con el afán de promover la industria turística se comenzó a construir el Aeropuerto Internacional de El Salvador, se concluyó en junio de 1979, iniciando sus operaciones en enero de 1980. El nuevo aeropuerto fue la puerta para el intercambio comercial con el resto del mundo, a la vez que promovió la industria del turismo, desarrollándose así de forma casi inmediata la aparición de las empresas intermediarias, como son las agencias de viajes con el objeto de proporcionar orientación y aceptar el compromiso de organizar los viajes<sup>1</sup>.

ARC y Cía. se constituyó como una Sociedad Colectiva de Personas y fue organizada e incorporada de acuerdo a las leyes de la República de El Salvador el 22 de enero de 1963, ante los oficios del notario René Salomón Portillo, inscrita en el Registro de Comercio bajo el número

---

<sup>1</sup> Benítez, Rebeca; "El Control Financiero como una Herramienta para la Toma de Decisiones en las Agencias de Viajes del Área Metropolitana de San Salvador" año 2003, Universidad Tecnológica de El Salvador.

15 del libro tercero de Registro de Sociedades, la finalidad principal de la Sociedad es la venta de boletos, organización de viajes y excursiones, representación en el país y pasajes de compañías extranjeras, la cual se encuentra clasificada como agencia detallista. En ese mismo año junto a otras agencias se funda la asociación Salvadoreña de Agencias de Viajes y empresas de turismo (ASAV) con el fin de buscar el mejoramiento de sus servicios para ser más profesionales en lo que al turismo respecta, así como también para ejercer regulaciones al gremio y trabajar de manera homogénea y leal<sup>2</sup>.

ARC y Cía., formó parte de este grupo de Agencias fundadora de ASAV.

### **1.1.2 Definiciones.**

La investigación se caracteriza por contener términos y conceptos técnicos que requieren una explicación más detallada de su contenido, este trabajo presenta diversos términos dentro de los cuales están: agencia de viajes, gestión financiera, rentabilidad.

#### **a. Agencia de viajes.**

Son empresas dedicadas a producir y organizar servicios turísticos, que comprenden una variedad de servicios combinados, como la venta de boletos, asesoría turística, reservación de hotel, servicio de traslados y otros servicios complementarios relacionados con un viaje.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Pérez Cruz, Carmen Elena; Pineda Castro, Saúl Antonio; Vásquez, Jacqueline Marisol. "Manual de procedimiento de las operaciones de emisión de documentos, registro contable y tratamiento tributario, en las Agencias de Viajes" año 2005 Universidad de El Salvador.

<sup>3</sup> Benítez, Rebeca. Op. Cit.; pág. 1

**b. Gestión financiera.**

Es el movimiento de fondos a todos los procesos que consisten en obtener, mantener y utilizar dinero, ya sea físico o a través de otros instrumentos, como cheques, tarjetas de crédito o transferencias electrónicas. Esta es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias<sup>4</sup>.

**c. Razones financieras.**

Evalúan el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de sus resultados, obteniendo la información básica para esta evaluación del balance general y estado de resultados de la empresa en cuestión. El análisis de razones no es solo la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular un porcentaje o un dato, la importancia radica en su interpretación.

**d. Rentabilidad financiera.**

Es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> <http://www.monografias.com/trabajos/gestion>

<sup>5</sup> <http://www.ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>

### **e. Mercado Turístico.**

El término mercado está relacionado con las actividades de compra- venta (oferta y demanda), que en el caso turístico se refiere a los servicios que demandan los clientes potenciales, y la oferta de servicios por parte de las empresas prestadoras de los mismos<sup>6</sup>.

#### **1.1.3 Clasificación de las agencias de viajes.**

De acuerdo a sus funciones y actividades en el medio se conocen tres tipos diferentes de agencias de viajes:

##### **a) Mayoristas.**

Son aquellas que elaboran y organizan paquetes turísticos, que incluye la venta de boleto aéreo y una serie de prestaciones de servicios tales como: transporte, alojamiento, alimentación, visitas, entre otros, que distribuyen y venden a las distintas agencias detallistas, quienes tienen el contacto directo con el usuario.

##### **b) Operadoras de turismo.**

Conocidas también como agencias de turismo receptoras, éstas surgen en lugares de interés turístico (ciudades de arte, localidades, centros de cultura, entre otros), donde se da una notable oferta de los servicios turísticos y por lo tanto una excelente calidad de los mismos servicios, tienen como finalidad la promoción o venta de turismo en el exterior de un país, prestándole al viajero la asistencia necesaria turística en el interior del país, con lo cual combina funciones de intermediario, empresario u operador. Estas agencias están en capacidad de organizar, pedidos

---

<sup>6</sup> <http://www.monografias.com/trabajos17/turismo/turismo.shtml>

de los clientes, viajes particulares comprendidos de varias prestaciones, más frecuentes para grupos que para personas individuales; además revenden viajes preparados por las agencias mayoristas, percibiendo por ello una comisión.

**c) Detallistas.**

Son aquellas que venden directamente al público, cualquier clase de servicio o prestación turística y cada tipo de producto turístico, permanencia en hoteles, boletos de transporte, entre otros. El principal producto de este tipo de agencias es la venta de boletos aéreos y se auxilian de las agencias mayoristas y operadoras para vender otros servicios demandados por los clientes.

**1.1.4 Principales operaciones de las Agencias de Viajes.**

Las agencias de viajes dentro de sus actividades realizan una serie de operaciones para cumplir las necesidades de los clientes y las de ella misma, entre las más importantes tenemos:

**a) Venta de boletos.**

Las agencias de viajes acreditadas por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional reconocida como (IATA) por sus siglas en inglés, venden los boletos por cuenta de las líneas aéreas, obteniendo una comisión que constituye el principal ingreso para éstas, el porcentaje hasta el año 1999 era del 9%, para en enero del 2000 se redujo al 6%. Cuando el terrorismo azotó las Torres gemelas el 11 de septiembre, las aerolíneas iniciaron entonces una batalla agresiva para reducir costos en general y bajar específicamente los de intermediación que les suponían las agencias, fue hasta el año 2003 que en El Salvador hubo una nueva baja en la comisión del 6% al 1%, establecido en acuerdos internacionales de las líneas aéreas sobre la venta de boletos.

Estas comisiones son descontadas de los pagos semanales que realiza a través del BSP Billing and Settlement Plan (Plan de facturación y pago) este es un sistema en el cual las agencias de viajes cancelan el valor de sus ventas a IATA, para liquidar a cada línea aérea. Además, toda la documentación sobre boletos y reportes es manejada directamente a través de esta asociación. Las agencias de viajes no acreditadas por IATA, se convierten en intermediarios entre otra agencia de viajes y el viajero, de dicha venta obtiene una comisión pactada entre ambas.

#### **a.1) Impacto en la reducción de la comisión sobre la venta de boleto en las agencias de viajes de El Salvador<sup>7</sup>**

“Esa caída en las comisiones, impactó los ingresos de las compañías dedicadas a revender boletos. Salvador Villalobos, gerente general de UTravel, señala que esa reducción en las comisiones les impactó en la caída del 90% de los ingresos en un primer momento.

La turbulenta mezcla sacudió a las agencias de viajes mundiales, ya que de 140 mil personas dedicadas a ese rubro, han quedado unas 100 mil; mientras que a escala local, de 130 agencias que eran, han quedado unas 60, solo 40 de ellas con autorización, según los datos de la Asociación Salvadoreña de Agencias de Viajes (ASAV).

“El 50% ha salido del mercado”, declara el presidente de ASAV, Francisco Apóstolo. Quienes han quedado, han tenido que tomar como regla el cobro de su servicio; es decir, trasladar un porcentaje del costo del boleto o un recargo fijo (más bien bajo, de \$10 a \$25) al pasajero para sustituir los ingresos que cubría la comisión.”

Las agencias que han sobrevivido también se han fortalecido, convirtiéndose en entidades más profesionales y diversificadas, con más que ofrecer a los viajeros.

---

<sup>7</sup> Revista “El Economista” de la Prensa Gráfica, 4 de noviembre de 2006.

### **b) Venta de paquetes turísticos.**

Las agencias de viajes conforman y promueven lo que se llama paquetes que son servicios turísticos integrados de transporte, hotel, visitas y traslados, que al obtener descuentos especiales con los prestadores de servicios, les permiten ofrecer viajes que resultan muy atractivos a sus clientes. Es fácil conformar un paquete, ya que las agencias constantemente reciben ofertas de cadenas de hoteles y de compañías mayoristas que, en diferentes partes del mundo ofrecen servicios integrados de hotel, visitas y traslados, aunado de una gran cantidad de congresos y ferias turísticas, donde convergen las agencias de viajes para recibir y ofrecer sus promociones. Por todas las reservaciones que efectúan dichas agencias a los hoteles, compañías navieras o trenes, se hacen acreedoras a una comisión pactada entre las Agencias de Viajes y las empresas que proporcionan el servicio.

### **c) Incentivos económicos.**

Las agencias de viajes también reciben incentivos económicos por parte de las líneas aéreas, conocidos también como “sobre comisiones”, éstas son pactadas en acuerdos establecidos entre ambas partes, producto de metas de ventas en períodos determinados y constituyen una fuente complementaria de ingresos para las agencias de viajes.

## **1.1.5 Importancia de la gestión administrativa y financiera para la toma de decisiones.**

### **1.1.5.1 Gestión administrativa y financiera.**

La gestión administrativa y financiera dentro de una entidad se encarga de realizar los procesos que consisten básicamente en organizar, coordinar y controlar las actividades; además de que es considerada un arte en el mundo de las finanzas, en estos se utilizan todos los recursos a disposición de la empresa, se realiza con el propósito principal de alcanzar aquellas metas que

fueron planteadas al comienzo de la misma, en definitiva se trata de realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

Al utilizar diferentes estándares para realizar la evaluación y controlar a todos los empleados que se encuentren trabajando en una organización, siempre es importante que se tenga en consideración que el establecimiento de normas compone una parte inherente en cuanto al proceso de planeación en la gestión administrativa, y todas aquellas medidas que son presentadas como una actividad del control, siempre sugieren un ajuste de planes. Es por ello que durante la práctica, el proceso de gestión administrativa no representa estas cuatro funciones: planeación dirección, organización y control, sino que se trata de un grupo de funciones que se encuentran interrelacionadas entre sí, por lo que se convierten en actos simultáneamente realizados.

En base a lo anterior se denomina a la gestión administrativa como el eje principal que revela la ejecución y seguimiento de políticas y procedimientos claros en cuanto a las áreas de contratación de personal, ventas, créditos y cobros y uso de los recursos materiales e inmateriales, que le permita a la administración cumplir los objetivos planteados.

La planeación y el control financiero son dos elementos que no pueden analizarse aisladamente, ya que en la planeación se establecen las metas de la organización y el control financiero evalúa el cumplimiento de las mismas. A través del proceso de planeación y control financiero la administración trata de evitar las desviaciones respecto a la planificación y mejorar la rentabilidad de las distintas áreas, para beneficiar a toda la compañía. Sin duda una gran parte de los fracasos se evitaría mediante un adecuado control de las finanzas<sup>8</sup>

La gestión financiera está relacionada con la obtención, uso y maximización de los recursos económicos de la entidad, estableciendo en cada acción emprendida evaluaciones precisas y

---

<sup>8</sup> Benítez, Rebeca. Op. Cit.; pág. 1

fidedignas, que muestren los resultados de la toma de decisiones y confirme la buena gestión administrativa y financiera.

#### **1.1.5.2 Las políticas gestión como una herramienta para el logro de los objetivos en las agencias de viajes.**

Para promover una agencia de viajes es imprescindible poseer objetivos de los cuales puedan desprenderse políticas de gestión que sirvan como herramientas y que a la vez éstas emanen procedimientos que ayuden a alcanzarlos.

El objetivo de una compañía dedicada al turismo, no es más que su explotación y por ende la obtención de beneficios a corto y largo plazo. El objetivo es importante para una empresa porque es un fin o un estado que una organización procura alcanzar y para cumplir su propósito lucrativo el cual se consigue mediante el uso eficiente de recursos y la aplicación de políticas que ayudan a su consecución.

El gerente general es responsable de definir e interpretar las políticas establecidas por la dirección, además, el gerente con éxito debe aplicarlas y mejorarlas, y en ocasiones verse obligado a omitirlas por completo. El correcto desempeño de estas obligaciones o políticas requiere de un conocimiento funcional de todas las fases de la operación de la empresa donde labora. Nadie puede dar o explicar una orden correctamente sin tener alguna idea de lo que se trata. La forma, más rápida y fácil de que un gerente pierda el respeto de sus empleados es dando instrucciones sin comprender sus implicaciones o la cantidad de tiempo necesario para realizarlas. De hecho, es imposible supervisar a alguien en forma correcta e inteligente sin tener por lo menos una idea general de los deberes y responsabilidad de esa persona en el campo en el que se desenvuelve.

### **1.1.5.3 Análisis financiero como herramienta de Gestión financiera en las agencias de viajes.**

El Análisis financiero dentro de la gestión financiera de una empresa puede ser efectuado independientemente del tamaño que ésta tenga, la actividad a la cual se dedique, o sus años de existencia. Puede correr el riesgo en algún momento de caer en una situación de desequilibrio financiero causado por factores como: malas políticas financieras, errores estratégicos o bien la acumulación de errores en materia financiera como productiva, comercial y administrativa.

El análisis financiero consiste en recopilar los estados financieros para comparar y estudiar las relaciones existentes entre los diferentes rubros, así como observar las variaciones presentadas en las distintas operaciones de la empresa. La interpretación de los datos obtenidos, mediante el análisis financiero, permite a la gerencia medir el comportamiento económico de la empresa, comparando los resultados obtenidos con los objetivos planteados y los controles aplicados, además informa sobre la capacidad de endeudamiento, su rentabilidad y su fortaleza o debilidad financiera, proporcionando a la gerencia un panorama más amplio para la toma de decisiones.

Para que se logre un óptimo análisis e interpretación de la situación financiera de una entidad, es necesario consultar la información anexa a los estados financieros, los cuales también constituyen una herramienta para que los usuarios externos, principalmente los acreedores puedan tomar decisiones. Los estados financieros deben poseer la información que ayude al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de una inversión y el nivel percibido de riesgo implícito.

Para poder hacer un análisis de los estados financieros y este pueda utilizarse en la toma de decisiones es necesario que se cumpla con la calidad en la información y tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Ser eficaz y eficiente.
- Brindarse en el tiempo que determina la normativa legal y los requerimientos de la dirección de la empresa.
- Ser fidedigna, incorporando a los registros contables aquellas transacciones realmente ocurridas.
- Ser creíble y válida, basándose para ello en la captación de los datos primarios clasificados, evaluados y registrados correctamente.
- El sistema contable establecido debe generar información contable que pueda ser controlada y verificada por terceros.
- La información que se procese debe basarse en criterios similares en el tiempo y su aplicación debe ser común en todas las entidades.

El análisis financiero se realiza mediante métodos previamente establecidos como el análisis vertical, análisis horizontal y el análisis a través de razones financieras o ratios financieros, las cuales están agrupadas en cinco grandes rubros: razones de liquidez, desempeño, eficiencia, productividad y endeudamiento.

## **1.1.6 Base Legal.**

### **1.1.6.1 Código Tributario**

De conformidad al tipo de servicio que ofrecen las agencias de viajes por cuenta de terceros y su calidad de comisionistas, están regidas legalmente por el código tributario en el art. 108 que establece claramente cuál es la responsabilidad de la entidad y los procedimientos a seguir cuando adquiera la figura de: Comisionista, subastador y todos aquellos que vendan, transfieran o subasten bienes o presten servicios por cuenta de terceros.

El Art. 41 inciso primero de Reglamento al Código Tributario establece los requisitos en la emisión de los documentos para quienes transfieren bienes muebles o prestan servicios por cuenta de terceros.

### **1.1.6.2 Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.**

Esta ley establece las obligaciones formales y sustantivas relacionadas al impuesto sobre la renta obtenida, a que están sujetas todos los contribuyentes.

### **1.1.6.3 Ley de Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y su Reglamento (IVA).**

Esta ley establece la obligación de emitir y controlar los documentos por la venta de productos o servicios realizada por un contribuyente inscrito en la unidad de registro del contribuyente de la Dirección General de Impuestos Internos y su obligación de enterarlos al fisco a través de los medios que esta misma establece.

#### **1.1.6.4 Código de comercio**

Las agencias de viajes por ser empresas constituidas bajo el régimen de comerciantes individuales o sociales están regidas por disposiciones contenidas en el Código de Comercio en cuanto a formas de constitución, formas de administración, disolución, liquidación, transformación y todas las obligaciones relacionadas con las formas de llevar los libros contables y su auditoría.

La sociedad ARC se constituyó bajo sociedad en nombre colectivo, por lo tanto según el artículo 91 del código de comercio establece que las sociedades en nombre colectivo destinará anualmente para integrar la reserva legal será el cinco por ciento de las utilidades netas y el límite legal de dicha reserva será la sexta parte del capital social.

#### **1.1.6.5 Código de trabajo**

Las agencias de viajes como todas las empresas por poseer la calidad de patronos, están obligadas a cumplir con todas las disposiciones contempladas en esta ley, la cual tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

#### **1.1.6.6 Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.**

Esta ley establece regulaciones que los patronos deben cumplir relacionado con las cotizaciones del régimen de salud de todos sus empleados.

### **1.1.6.7 Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Establece la obligatoriedad que todos los patronos deben asegurarse que sus empleados se encuentren afiliados a una AFP y a su vez que se le efectúen las respectivas retenciones en concepto de cotizaciones de acuerdo a la AFP donde se encuentre afiliado.

### **1.1.7 Base técnica y normativa.**

#### **1.1.7.1 Base técnica.**

Para la realización de un análisis financiero de los estados financieros y este sirva adecuadamente en la toma de decisiones es necesario e indispensable que estos se apeguen a la normativa técnica y cumplir en todos sus aspectos las disposiciones de la misma.

Los estados financieros presentados por la empresa, se encuentran bajo la regulación de las Normas de Información Financiera Adoptadas en El Salvador (NIF/ES); que por aprobación del Concejo de Vigilancia de la Contaduría Pública y Auditoría son la base de preparación de dichos estados financieros; de las cuales las se han identificado las siguientes como normas de aplicación constante a la empresa base de la investigación:

*NIC 1* Presentación de estados financieros: Establece en el párrafo 8 que el conjunto estados financieros que deberá presentar la empresa son los siguientes: balance, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de flujo de efectivo y las notas a los estados financieros en la incluya un resumen de las políticas contables más significativas y presentarlo como parte integrante de los estados financieros.

*NIC 7 Estado de flujo de efectivo:* En su párrafo uno establece que las sociedades deben confeccionar un estado de flujo de efectivo y en el párrafo 18 define los métodos directo e indirecto para informar dicho estado financiero.

*NIC 16 Inmovilizado material:* La empresa como prestadora de servicios, no posee inmovilizado material para la producción, sin embargo según la clasificación, del párrafo 37 de esta NIC en sus literales f) vehículos de motor, g) mobiliario y enseres h) equipo de oficina, son elementos pertenecientes a los activos no corrientes, por lo tanto la NIC es de aplicación en sus registros contables.

*NIC 18 Ingresos Ordinarios:* La actividad principal de la empresa es la prestación de servicios en la venta de boletos y paquetes turísticos a los clientes, el alcance de esta norma define en el literal b) que los ingresos percibidos por la prestación de servicios, serán contabilizados en base al párrafo 20 al 27 cuya base para la determinación de los ingresos es el grado de fiabilidad de los mismos.

*NIC 19 Retribuciones a los empleados:* El alcance de esta norma establece que será de aplicación para todos los empleadores que contabilicen retribuciones tales como beneficios de sueldo y seguridad social a los empleados.

Además existen otras de normas de aplicación que no son muy frecuentes en su utilización en el marco de las actividades de la agencia de viajes, pero que al igual que las anteriores son aplicables a la empresa en caso surja un evento que de origen al registro en base a ellas, dentro de las cuales se encuentran: NIC 8 políticas contables, cambios en las estimaciones y errores, NIC 10: Hechos posteriores a la fecha del balance, NIC 21: Efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera, NIC 24: Información a revelar sobre partes vinculadas, NIC 36: Deterioro de los Activos, NIC 37: Provisiones, activos y pasivos contingentes, SIC 15:

Arrendamientos operativos – incentivos, SIC 29: Información a revelar – Acuerdos de concesión de servicios, SIC 32: Activos inmateriales – Costes de sitios Web.

Según la resolución N° 01/2010 de fecha 22 de enero de 2010 el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría estableció que a partir del 1 de enero de 2011, los estados financieros deberán ser preparados con base a la Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIFPyMEs), por lo que las empresas deberán considerar como balance de apertura el que corresponde al ejercicio finalizado al 31 de diciembre de 2010 para presentarlo como estado financiero comparativo bajo dichas normas.

Las agencias de viajes como tales estarán apegadas a estas normas, por lo tanto es indispensable efectuar los cambios al marco de referencia establecido por el Consejo de Vigilancia a la Profesión de la Contaduría Pública y Auditoría.

#### **1.1.7.2 Otros aspectos normativos aplicables a las Agencias de Viajes.**

Las agencias de viajes para obtener el derecho de emitir boletos aéreos deben acreditarse en la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). Esta institución es el ente regulador intermediario entre las líneas aéreas y las agencias de viajes, la cual se encarga de vigilar el cumplimiento de la normativa establecida en el Manual del Agente de Viajes, el Manual para la emisión de billetes (boletos) de viajes y los acuerdos entre las líneas aéreas y las agencias de viajes.

Para la aprobación y mantenimiento de la acreditación de IATA es indispensable cumplir con requisitos establecidos en el manual de agente de viajes referentes a:

- Capacidad y experiencia del personal.

- Identificación y acceso al local de la agencia.
- Equipos y procedimientos de seguridad.
- Estándares de Información Financiera<sup>9</sup>.

#### **1.1.7.2.1 Plan de liquidación Bancaria BSP.**

Las anomalías que presentaban las agencias de viajes al momento de la venta de los boletos y pagos atrasados a las aerolíneas, obligo a la IATA a la creación de un plan de servicio bancario que se denomino plan de liquidación bancaria BSP (Bank Settlement Plan) por sus siglas en ingles<sup>10</sup>.

El objetivo primordial del BSP es reservar los bienes monetarios de las líneas aéreas que se venden en las agencias de viaje a través de los boletos aéreos. Estos bienes son depositados cada ocho días aproximadamente, en una cuenta de banco y luego se traslada a las líneas aéreas lo que les corresponde.

Cada ocho días, las agencias de viaje deben reportar al BSP los boletos vendidos de las diferentes aerolíneas. Y cada semana elaborar un reporte detallado donde se especifica el monto de ventas hasta esta fecha, ya deducida su comisión; para ser cancelado como máximo ocho días después de presentar el reporte.

El BSP es muy riguroso en lo que se refiere a las fechas de entrega de reportes y cancelación de saldos, de presentarse anomalías, la agencia de viaje incurre en una serie de sanciones. Estas sanciones pueden ser tanto por fallas administrativas como financieras<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Benítez, Rebeca. Op. Cit.; pág. 1

<sup>10</sup> Pérez Cruz, Carmen Elena; Pineda Castro, Saúl Antonio; Vásquez, Jacqueline Marisol. Op. Cit.; pág. 2

<sup>11</sup> Benítez, Rebeca. Op. Cit.; pág. 1

## Capítulo II

**Caso práctico:** Análisis de estados financieros de la agencia de viajes ARC y Cía. de los ejercicios 2007, 2008 Y 2009.

### 2.1 Introducción

La agencia de viajes ARC y Cía. se constituyó como una Sociedad Colectiva Comercial y fue organizada e incorporada de acuerdo a las leyes de la República de El Salvador el 22 de enero de 1963, la finalidad principal de la Sociedad es la explotación de una Agencia de Viajes, organización de viajes y excursiones, representación en el país y venta de boletos y pasajes de compañías extranjeras y otros.

Las operaciones que realiza dentro de su actividad o giro comercial son: La venta de boletos aéreos por cuenta de las diferentes aerolíneas que realizan sus operaciones en El Salvador, servicio por el cual recibe una comisión de 1% sobre el total de boletos vendidos en el mes, además cuenta con el servicio al cliente que ofrece diferentes paquetes turísticos, los cuales negocia con los tours operadoras y por los cuales recibe una comisión que en promedio oscila entre el 12% y 14% por paquete turístico que es vendido a sus clientes, también cumple con sus obligaciones en las diferentes Instituciones Gubernamentales e Instituciones a las cuales está asociada debido al giro de su negocio específicamente en la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y la Asociación Salvadoreña de Agencia de Viajes y Empresas de Turismo.

La agencia de viajes durante los ejercicios económicos 2007 y 2008 presenta en el estado de resultados utilidad, la cual permaneció estable en ambos ejercicios, no obstante, durante el ejercicio 2009 obtuvo una pérdida de operación considerable, por lo que es necesario realizar un análisis cualitativo y cuantitativo de la gestión administrativa y financiera, que permita identificar causas, efectos y tendencias en cada partida de los estados financieros y que a la vez se podrá obtener un punto de partida que permita establecer políticas y lineamientos que dirijan las operaciones de la agencia para el logro de objetivos e incrementar sus utilidades.

Dada la situación anterior, se propone efectuar un análisis financiero integrado por técnicas, métodos y diversas operaciones aritméticas aplicables a los estados financieros, dentro de los cuales se encuentran: el análisis comparativo basado en el método horizontal, vertical y las razones o ratios financieros, los cuales serán aplicados a las cuentas de balance y estado de resultados que ha presentado la agencia de viajes en estudio que comprenden los ejercicios 2007, 2008 y 2009, para inferir a través de ellos, en las características que identifiquen una deficiente gestión administrativa y financiera, que ocasionan la tendencia decreciente de las utilidades de la agencia de viajes ARC y Cía., y a la vez mostrara las fortalezas o debilidades de las políticas de gestión y procedimientos de operación.

El análisis de gestión financiera se hará a través de un análisis financiero que constará de dos partes:

1. Se analizaran los estados financieros de los ejercicios 2007 al 2009, mediante el análisis cuantitativo utilizando la herramienta del método de análisis horizontal, el cual permitirá relacionar cifras anuales entre cada año en estudio, a través de establecer comparaciones entre los distintos montos, determinar diferencias. Todo esto y más permitirá identificar cambios o variaciones significativas en cualquier año<sup>12</sup>, visualizar el tipo de gestión administrativa y financiera que la administración está realizando en los años en estudio y los cambios significativos surgidos de las mismas y que están representadas en las cifras que revelan los estados financieros, así mismo se utilizara la herramienta del análisis vertical y que está comprendido por: método de base común, el cual consiste en asignar a los rubros de los estados financieros el equivalente al 100%, específicamente a todas las cifras de un año o a una partida para todos los ejercicios económicos en estudio y que el resto de los importes de las cuentas serán expresadas porcentualmente en relación al año base, el cual permitirá diagnosticar la representatividad y su tendencia en los estados financieros.

---

<sup>12</sup> Manuel de Jesús Fornos Gómez año 2008 1ª edición Administración financiera una introducción ediciones contables El Salvador.

2. Se efectuará un diagnóstico financiero utilizando la herramienta de las razones o ratios financieros, que son indicadores que resultan de una relación numérica entre dos cantidades que corresponden a las diferentes partidas de los estados financieros y que permiten medir la eficacia, eficiencia y el comportamiento de una entidad de acuerdo a sus políticas de gestión, incluyendo la planeación, dirección y control de las operaciones, las cuales brindaran las pautas necesarias para determinar dónde está fallando la gestión de entidad y la necesidad de implementar cambios en sus políticas de gestión que ayuden a retomar el curso de las actividades en cumplimiento de las metas establecidas.

## 2.2 Desarrollo del caso práctico.

### 2.2.1 Análisis cuantitativo horizontal método comparativo

AGENCIA DE VIAJES ARC y CIA				ANÁLISIS COMPARATIVO Y PORCENTUAL			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2007 AL 2009							
(Cifras expresadas en miles de dólares de los EUA)							
	2007	2008	2009	2007-2008		2008-2009	
ACTIVOS				VARIACIÓN	%	VARIACIÓN	%
<b>Activos corrientes</b>							
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 38.022,06	\$ 16.064,24	\$ 6.187,65	\$ (21.957,82)	-57,75%	\$ (9.876,59)	-61,48%
Clientes	\$ 16.570,43	\$ 24.449,14	\$ 20.904,96	\$ 7.878,71	47,55%	\$ (3.544,18)	-14,50%
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -				
Gastos pagados por anticipado	\$ 8.155,80	\$ 5.718,19	\$ 2.523,88	\$ (2.437,61)	-29,89%	\$ (3.194,31)	-55,86%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 62.748,29</b>	<b>\$ 46.231,57</b>	<b>\$ 29.616,49</b>	<b>\$ (16.516,72)</b>	<b>-26,32%</b>	<b>\$ (16.615,08)</b>	<b>-35,94%</b>
<b>Activos no corrientes</b>							
Propiedad, planta y equipos	\$ 26.619,26	\$ 27.539,50	\$ 29.236,96	\$ 920,24	3,46%	\$ 1.697,46	6,16%
Depreciación Acumulada	\$(21.659,04)	\$(23.073,96)	\$(25.498,28)	\$ (1.414,92)	6,53%	\$ (2.424,32)	10,51%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 4.960,22</b>	<b>\$ 4.465,54</b>	<b>\$ 3.738,68</b>	<b>\$ (494,68)</b>	<b>-9,97%</b>	<b>\$ (726,86)</b>	<b>-16,28%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 67.708,51</b>	<b>\$ 50.697,11</b>	<b>\$ 33.355,17</b>	<b>\$ (17.011,40)</b>	<b>-25,12%</b>	<b>\$ (17.341,94)</b>	<b>-34,21%</b>
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivo corriente</b>							
Acreedores	\$ 27.332,29	\$ 6.820,16	\$ 4.070,10	\$ (20.512,13)	-75,05%	\$ (2.750,06)	-40,32%
Proveedores	\$ 1.906,07	\$ 1.872,10	\$ 4.803,33	\$ (33,97)	-1,78%	\$ 2.931,23	156,57%
Impuesto por pagar	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	\$ 790,13	94,80%	\$ (1.623,63)	-100,00%
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ 30.071,86</b>	<b>\$ 10.315,89</b>	<b>\$ 8.873,43</b>	<b>\$ (19.755,97)</b>	<b>-65,70%</b>	<b>\$ (1.442,46)</b>	<b>-13,98%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>							
Proveedores a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -				
Provisión laboral	\$ 734,46	\$ 734,46	\$ 734,46	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>	<b>\$ -</b>	<b>0,00%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 30.806,32</b>	<b>\$ 11.050,35</b>	<b>\$ 9.607,89</b>	<b>\$ (19.755,97)</b>	<b>-64,13%</b>	<b>\$ (1.442,46)</b>	<b>-13,05%</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$ 34.285,71	\$ 34.285,71	\$ 34.285,71	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Reservas	\$ 2.500,53	\$ 2.620,25	\$ 2.620,25	\$ 119,72	4,79%	\$ -	0,00%
Utilidades acumuladas	\$ 6.729,76	\$ 214,64	\$ 2.740,80	\$ (6.515,12)	-96,81%	\$ 2.526,16	1176,93%
Pérdidas acumuladas	\$ (9.114,34)	\$ -	\$ -	\$ 9.114,34	-100,00%	\$ -	0,00%
Utilidad o déficit del ejercicio	\$ 2.500,53	\$ 2.526,16	\$(15.899,49)	\$ 25,64	1,03%	\$(18.425,65)	-729,39%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 36.902,19</b>	<b>\$ 39.646,76</b>	<b>\$ 23.747,28</b>	<b>\$ 2.744,58</b>	<b>7,44%</b>	<b>\$( 15.889,49)</b>	<b>-40,10%</b>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 67.708,51</b>	<b>\$ 50.697,11</b>	<b>\$ 33.355,17</b>	<b>\$ (17.011,40)</b>	<b>-25,12%</b>	<b>\$(17.341,94)</b>	<b>-34,21%</b>

**AGENCIA DE VIAJES ARC y CIA**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS**  
**2007 AL 2009**

(Cifras expresadas en miles de dólares de los EUA)

Cuentas	2007	2008	2009	ANÁLISIS COMPARATIVO Y PORCENTUAL			
				2007-2008	2008-2009		
Ventas	\$ 50.364,99	\$ 67.660,45	\$ 46.080,23	\$ 17.295,46	34,34%	\$(21.580,22)	-31,89%
Menos:							
Costo de Ventas	\$ 15.136,63	\$ 16.600,21	\$ 16.692,26	\$ 1.463,58	9,67%	\$ 92,05	0,55%
Utilidad Bruta	\$ 35.228,36	\$ 51.060,24	\$ 29.387,97	\$ 15.831,88	44,94%	\$(21.672,27)	-42,44%
Gastos de Operación	\$ 37.910,76	\$ 43.753,28	\$ 42.627,39	\$ 5.842,52	15,41%	\$ (1.125,90)	-2,57%
Gastos de Venta	\$ 15.136,63	\$ 16.600,21	\$ 16.692,26	\$ 1.463,59	9,67%	\$ 92,05	0,55%
Gastos de Administración	\$ 22.774,13	\$ 27.153,07	\$ 25.935,13	\$ 4.378,94	19,23%	\$ (1.217,94)	-4,49%
Utilidad de Operación	\$ (2.682,40)	\$ 7.306,96	\$(13.239,42)	\$ 9.989,36	-372,40%	\$(20.546,38)	-281,19%
Otros productos	\$ 7.418,56	\$ -	\$ -	\$ (7.418,56)	-100,00%	\$ -	0,00%
Otros gastos		\$ 2.344,72	\$ 1.184,15	\$ 2.344,72	0,00%	\$ (1.160,57)	
Utilidad antes de reserva e Impuestos	\$ 4.736,17	\$ 4.962,24	\$(14.423,57)	\$ 226,08	4,77%	\$(19.385,81)	-390,67%
Gastos financieros	\$ 1.402,14	\$ 594,04	\$ 1.475,92	\$ (808,10)	-57,63%	\$ 881,88	148,45%
Utilidad del Período	\$ 3.334,03	\$ 4.368,20	\$(15.899,49)	\$ 1.034,18	31,02%	\$(20.267,69)	0,00%
Reserva Legal	\$ -	\$ 218,41	\$ -	\$ 218,41	0,00%	\$ (218,41)	-100,00%
Impuestos Sobre la Renta	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	\$ 790,13	94,80%	\$ (1.623,63)	-100,00%
Utilidad por Repartir	\$ 2.500,53	\$ 2.526,16	\$(15.899,49)	\$ 25,64	1,03%	\$(18.425,65)	0,00%

A través del método comparativo y porcentual aplicado a los ejercicios económicos proporcionados por la Agencia de Viajes en estudio, se identifican las tendencias de cada cuenta de balance y estado de resultado, de los cuales se presenta el siguiente análisis y se describen los datos más relevantes a continuación:

Se observa un decremento en el activo total en cuanto a la comparación de los años 2007-2008 y que representa el 25.12%, dicha disminución obedece a:

- Que la entidad realizó diversas erogaciones, disminuyendo así el efectivo, y que cuyos fondos fueron utilizados para pequeñas adquisiciones de *activo no corriente* y el pago de *acreedores y proveedores*.

- La entidad poseía suficiente disponibilidad para operar y hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, su liquidez para el año 2008 se vio afectada por el aumento en las cuentas por cobrar en un 47.55%, el cual revela un crecimiento significativo en el plazo de recuperación de los importes a recibir en concepto de pago por los servicios prestados y que afecta directamente su liquidez.

Durante los ejercicios 2008-2009 se observa la misma tendencia en relación a los ejercicios 2007-2008, cuyo activo total también refleja una tendencia a la baja en un 34.21% y esto se debe a las siguientes razones:

- La entidad utilizó su efectivo y equivalentes al efectivo para el pago de sus acreedores e impuestos, no así a sus proveedores el cual en vez de disminuir, aumentan hasta un 156.57%. Esto se debe a que la entidad se demora en el pago de sus pasivos más exigibles (proveedores), con el objetivo de mantener los mismos costos operativos y no tomar decisiones paliativas que en su momento habrían evitado la generación de pérdidas para el año 2009.
- También realiza un aumento en la adquisición de activo no corriente.
- Pese a que la entidad durante el año 2008 poseía una buena liquidez y disponibilidad en cuanto a sus activos corrientes, no fue así para el año 2009, dado a que sufre la caída de las ventas en un 31.89%, al verse afectada por la crisis micro y macro económica a nivel nacional e internacional que inicio a mediados del 2008, eventos sobre naturales que impidieron la fluidez aérea y por ende la cancelación de miles de vuelos.

Estas tendencias explican el interés de la gerencia en solventar sus pasivos a corto plazo, utilizando el disponible que en los años 2007 y 2008 reflejaba en sus estados financieros, lo que hasta cierto no fue conveniente ya que se preocupó en cada uno de los ejercicios a disminuir sus obligaciones de corto plazo, sin tomar las medidas necesarias para recuperar su cartera de clientes.

## 2.2.2 Análisis cuantitativo horizontal método año base

### AGENCIA DE VIAJES ARC Y CIA BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2007 AL 2009

(Cifras expresadas en miles de dólares de los EUA)

ACTIVOS	2007	2008	2009	EN PORCENTAJE AÑO BASE 2007		
				2007	2008	2009
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 38.022,06	\$ 16.064,24	\$ 6.187,65	100,00%	42,25%	16,27%
Clientes	\$ 16.570,43	\$ 24.449,14	\$ 20.904,96	100,00%	147,55%	126,16%
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-
Gastos pagados por anticipado	\$ 8.155,80	\$ 5.718,19	\$ 2.523,88	100,00%	70,11%	30,95%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 62.748,29</b>	<b>\$ 46.231,57</b>	<b>\$ 29.616,49</b>	100,00%	73,68%	47,20%
<b>Activos no corrientes</b>						
Propiedad, planta y equipos	\$ 26.619,26	\$ 27.539,50	\$ 29.236,96	100,00%	103,46%	109,83%
Depreciación Acumulada	\$(21.659,04)	\$(23.073,96)	\$(25.498,28)	100,00%	106,53%	117,73%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 4.960,22</b>	<b>\$ 4.465,54</b>	<b>\$ 3.738,68</b>	100,00%	90,03%	75,37%
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 67.708,51</b>	<b>\$ 50.697,11</b>	<b>\$ 33.355,17</b>	100,00%	74,88%	49,26%
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Acreedores	\$ 27.332,29	\$ 6.820,16	\$ 4.070,10	100,00%	24,95%	14,89%
Proveedores	\$ 1.906,07	\$ 1.872,10	\$ 4.803,33	100,00%	98,22%	252,00%
Impuesto por pagar	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	100,00%	194,80%	0,00%
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ 30.071,86</b>	<b>\$ 10.315,89</b>	<b>\$ 8.873,43</b>	100,00%	34,30%	29,51%
<b>Pasivo no corriente</b>						
Proveedores a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	-	-	-
Provisión laboral	\$ 734,46	\$ 734,46	\$ 734,46	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 30.806,32</b>	<b>\$ 11.050,35</b>	<b>\$ 9.607,89</b>	100,00%	35,87%	31,19%
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 34.285,71	\$ 34.285,71	\$ 34.285,71	100,00%	100,00%	100,00%
Reservas	\$ 2.500,53	\$ 2.620,25	\$ 2.620,25	100,00%	104,79%	104,79%
Utilidades acumuladas	\$ 6.729,76	\$ 214,64	\$ 2.740,80	100,00%	3,19%	40,73%
Pérdidas acumuladas	\$ (9.114,34)	\$ -	\$ -	100,00%	0,00%	0,00%
Utilidad o déficit del ejercicio	\$ 2.500,53	\$ 2.526,16	\$(15.899,49)	100,00%	107,44%	64,35%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 36.902,19</b>	<b>\$ 39.646,76</b>	<b>\$ 23.747,28</b>	100,00%	107,44%	64,35%
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 67.708,51</b>	<b>\$ 50.697,11</b>	<b>\$ 33.355,17</b>	100,00%	74,88%	49,26%

**AGENCIA DE VIAJES ARC y CIA**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS**  
**2007 AL 2009**

(Cifras expresadas en miles de dólares de los EUA)

Cuentas				EN PORCENTAJE AÑO BASE 2007		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Ventas	\$ 50.364,99	\$ 67.660,45	\$ 46.080,23	100,00%	134,34%	91,49%
Menos:						
Costo de Ventas	\$ 15.136,63	\$ 16.600,21	\$ 16.692,26	100,00%	109,67%	100,28%
Utilidad Bruta	\$ 35.228,36	\$ 51.060,24	\$ 29.387,97	100,00%	144,94%	83,42%
Gastos de Operación	\$ 37.910,76	\$ 43.753,28	\$ 42.627,39	100,00%	115,41%	112,44%
Gastos de Venta	\$ 15.136,63	\$ 16.600,21	\$ 16.692,26	100,00%	109,67%	110,28%
Gastos de Administración	\$ 22.774,13	\$ 27.153,07	\$ 25.935,13	100,00%	119,23%	113,88%
Utilidad de Operación	\$ (2.682,40)	\$ 7.306,96	\$ (13.239,42)	100,00%	-272,40%	493,57%
Otros productos	\$ 7.418,56	\$ -	\$ -	100,00%	0,00%	0,00%
Otros gastos		\$ 2.344,72	\$ 1.184,15	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidad antes de Reserva e Impuestos	\$ 4.736,17	\$ 4.962,24	\$ (14.423,57)	100,00%	104,77%	-304,54%
Gastos financieros	\$ 1.402,14	\$ 594,04	\$ 1.475,92	100,00%	42,37%	105,26%
Utilidad del Período	\$ 3.334,03	\$ 4.368,20	\$ (15.899,49)	100,00%	131,02%	-476,89%
Reserva Legal	\$ -	\$ 218,41	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
Impuestos Sobre la Renta	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	100,00%	194,80%	0,00%
Utilidad por Repartir	\$ 2.500,53	\$ 2.526,16	\$ (15.899,49)	100,00%	101,03%	-635,85%

Este método de año base tiene como finalidad establecer la tendencia o comportamiento de las cuentas del balance y estado de resultado con cierta diferencia con el método anterior, debido a que determina como parámetro único de comparación las cifras del primer ejercicio económico, es decir el año 2007, a partir de ahí se puede visualizar los resultados obtenidos por año en comparación al año base (2007).

Al aplicar este método, se concluye que:

- El decremento paulatino del efectivo y equivalentes al efectivo año con año

ACTIVOS CORRIENTES	2007	2008	2009	2007	2008	2009
E.E.E	\$ 38.022,06	\$ 16.064,24	\$ 6.187,65	100,00%	42,25%	16,27%

- Falta de seguimiento en materia de gestiones de cobro de manera efectiva o ausencia de políticas giradas por la administración para la asignación de créditos a los clientes.

ACTIVOS CORRIENTES				2007	2008	2009
Cientes	\$ 16.570,43	\$ 24.449,14	\$ 20.904,96	100,00%	147,55%	126,16%

- Incremento en la adquisición de activo no corriente pese a la disminución de su capital de trabajo y morosidad en su cartera.

ACTIVOS CORRIENTES				2007	2008	2009
Propiedad, planta y equipos	\$ 26.619,26	\$ 27.539,50	\$ 29.236,96	100,00%	103,46%	109,83%

- La Administración justifica la disminución del efectivo y equivalente de efectivo al pagar sus pasivos mas exigibles, como son los acreedores, impuestos y proveedores, pero la falta de liquidez y disponibilidad para el año 2009 demuestra la poca o nula previsión del mando corporativo para elaborar estrategias y tomar decisiones que reduzcan el impacto de la caída de las ventas por factores internos y externos a la entidad.

Pasivo corriente				2007	2008	2009
Acreedores	\$ 27.332,29	\$ 6.820,16	\$ 4.070,10	100,00%	24,95%	14,89%
Proveedores	\$ 1.906,07	\$ 1.872,10	\$ 4.803,33	100,00%	98,22%	252,00%
Impuesto por pagar	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	100,00%	194,80%	0,00%

- El hecho de mantener sus costos de operación, morosidad en su cartera de clientes, y bajas ventas dan como resultado pérdidas específicamente para el año 2009.

CUENTAS				EN PORCENTAJE AÑO BASE 2007		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Utilidad por Repartir	\$ 2.500,53	\$ 2.526,16	\$(15.899,49)	100,00%	101,03%	-635,85%

### 2.2.3 Análisis cuantitativo vertical método de base común

**AGENCIA DE VIAJES ARC y CIA**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS AÑOS 2007**  
**AL 2009**

(Cifras expresadas en miles de dólares de los EUA)

	2007	2008	2009	Método Base Común		
				2007	2008	2009
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 38.022,06	\$ 16.064,24	\$ 6.187,65	56,16%	31,69%	18,55%
Clientes	\$ 16.570,43	\$ 24.449,14	\$ 20.904,96	24,47%	48,23%	62,67%
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
Gastos pagados por anticipado	\$ 8.155,80	\$ 5.718,19	\$ 2.523,88	12,05%	11,28%	7,57%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 62.748,29</b>	<b>\$ 46.231,57</b>	<b>\$ 29.616,49</b>	<b>92,67%</b>	<b>91,19%</b>	<b>88,79%</b>
<b>Activos no corrientes</b>						
Propiedad, planta y equipos	\$ 26.619,26	\$ 27.539,50	\$ 29.236,96	39,31%	54,32%	87,65%
Depreciación Acumulada	\$ (21.659,04)	\$ (23.073,96)	\$ (25.498,28)	-31,99%	-45,51%	-76,44%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 4.960,22</b>	<b>\$ 4.465,54</b>	<b>\$ 3.738,68</b>	<b>7,33%</b>	<b>8,81%</b>	<b>11,21%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 67.708,51</b>	<b>\$ 50.697,11</b>	<b>\$ 33.355,17</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Acreedores	\$ 27.332,29	\$ 6.820,16	\$ 4.070,10	40,37%	13,45%	12,20%
Proveedores	\$ 1.906,07	\$ 1.872,10	\$ 4.803,33	2,82%	3,69%	14,40%
Impuesto por pagar	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	1,23%	3,20%	0,00%
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ 30.071,86</b>	<b>\$ 10.315,89</b>	<b>\$ 8.873,43</b>	<b>44,41%</b>	<b>20,35%</b>	<b>26,60%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Proveedores a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	0,00%	0,00%
Provisión laboral	\$ 734,46	\$ 734,46	\$ 734,46	1,08%	1,45%	2,20%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,45%</b>	<b>2,20%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 30.806,32</b>	<b>\$ 11.050,35</b>	<b>\$ 9.607,89</b>	<b>45,50%</b>	<b>21,80%</b>	<b>28,80%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 34.285,71	\$ 34.285,71	\$ 34.285,71	50,64%	67,63%	102,79%
Reservas	\$ 2.500,53	\$ 2.620,25	\$ 2.620,25	3,69%	5,17%	7,86%

Utilidades acumuladas	\$ 6.729,76	\$ 214,64	\$ 2.740,80	9,94%	0,42%	8,22%
Pérdidas acumuladas	\$ (9.114,34)	\$ -	\$ -	-13,46%	0,00%	0,00%
Utilidad o déficit del ejercicio	\$ 2.500,53	\$ 2.526,16	\$ (15.899,49)	3,69%	-	-47,67%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 36.902,19</b>	<b>\$ 39.646,76</b>	<b>\$ 23.747,28</b>	54,50%	78,20%	71,20%
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ 67.708,51</b>	<b>\$ 50.697,11</b>	<b>\$ 33.355,17</b>	100,00%	100,00%	100,00%

**AGENCIA DE VIAJES ARC y CIA**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS**  
**AÑOS 2007 AL 2009**

(Cifras expresadas en miles de dólares de los EUA)

CUENTAS	2007	2008	2009	Método Base Común		
				2007	2008	2009
Ventas	\$ 50.364,99	\$ 67.660,45	\$ 46.080,23	100,00%	100,00%	100,00%
Menos:						
Costo de Ventas	\$ 15.136,63	\$ 16.600,21	\$ 16.692,26	30,05%	24,53%	36,22%
Utilidad Bruta	\$ 35.228,36	\$ 51.060,24	\$ 29.387,97	69,95%	75,47%	63,78%
Gastos de Operación	\$ 37.910,76	\$ 43.753,28	\$ 42.627,39	75,27%	64,67%	92,51%
Gastos de Venta	\$ 15.136,63	\$ 16.600,21	\$ 16.692,26	30,05%	24,53%	36,22%
Gastos de Administración	\$ 22.774,13	\$ 27.153,07	\$ 25.935,13	45,22%	40,13%	56,28%
Utilidad de Operación	\$ (2.682,40)	\$ 7.306,96	\$ (13.239,42)	-5,33%	10,80%	-28,73%
Otros productos	\$ 7.418,56	\$ -	\$ -	14,73%	0,00%	0,00%
Otros gastos		\$ 2.344,72	\$ 1.184,15	0,00%	3,47%	2,57%
Utilidad antes de Reserva e Impuestos	\$ 4.736,17	\$ 4.962,24	\$ (14.423,57)	9,40%	7,33%	-31,30%
Gastos financieros	\$ 1.402,14	\$ 594,04	\$ 1.475,92	2,78%	0,88%	3,20%
Utilidad del Período	\$ 3.334,03	\$ 4.368,20	\$ (15.899,49)	6,62%	6,46%	-34,50%
Reserva Legal	\$ -	\$ 218,41	\$ -	0,00%	0,32%	0,00%
Impuestos Sobre la Renta	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	1,65%	2,40%	0,00%
Utilidad por Repartir	\$ 2.500,53	\$ 2.526,16	\$ (15.899,49)	4,96%	3,73%	-34,50%

El análisis denominado “método vertical” permite evaluar la representatividad, tendencia y materialidad de cada partida del balance general o estados de resultados, ya sea de forma descendente o ascendente, tomando como base común los activos totales y el pasivo más patrimonio total en el caso del balance general; y en lo que concierne al estado de resultados se toma como base las ventas de cada año.

Aplicado el método de base común en el análisis vertical, se determina la siguiente síntesis:

- En los primeros dos años el efectivo y equivalente cuenta con mayor materialidad que el resto de los activos corrientes, pero que el tercer año muestra una baja muy significativa, siendo este comportamiento inversamente proporcional a la cartera de clientes, que inicialmente es menor, pero que al tercer año se consolida con mayor relevancia entre los activos corrientes, estableciéndose de esta manera el alto índice de morosidad para la entidad y que repercute en el flujo de fondos debido al retraso del pago de los clientes afectando así la liquidez de la compañía.

<b>ACTIVOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 38.022,06	\$ 16.064,24	\$ 6.187,65	56,16%	31,69%	18,55%
Clientes	\$ 16.570,43	\$ 24.449,14	\$ 20.904,96	24,47%	48,23%	62,67%

- En el caso de la propiedad, planta y equipo su tendencia en relación a los activos totales de cada año toma mayor relevancia en los últimos dos ejercicios económicos, lo que nos indica claramente que la administración ha invertido sus flujos de fondos en la adquisición de nuevos equipos. Es importante mencionar que no se debe dejar de lado el evaluar si dichas adquisiciones realmente eran necesarias y por ende producen beneficios económicos para la entidad.

Independientemente si la inversión en propiedad, planta y equipo ameritaba, su incremento conlleva a que su representatividad en las cuentas de del activo se mayor, según el siguiente cuadro:

<b>Activos no corrientes</b>						
Propiedad, planta y equipos	\$ 26.619,26	\$ 27.539,50	\$ 29.236,96	39,31%	54,32%	87,65%
Depreciación Acumulada	\$ (21.659,04)	\$ (23.073,96)	\$ (25.498,28)	-31,99%	-45,51%	-76,44%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 4.960,22</b>	<b>\$ 4.465,54</b>	<b>\$ 3.738,68</b>	<b>7,33%</b>	<b>8,81%</b>	<b>11,21%</b>

- En relación al pasivo corriente claramente se entiende que han venido disminuyendo en la medida que pasan los años, pero su tendencia entre las cuentas que lo componen y que son de mayor exigibilidad, su comportamiento es inversamente proporcional entre ellas, porque mientras la cuenta de acreedores disminuye porque la administración utilizó sus recursos más líquidos para su reducción al pagarlas, no ha sido el caso con los proveedores, sobre todo en el último año que tuvo una alza importante comparado a los años anteriores.

<b>Pasivo corriente</b>						
Acreedores	\$ 27.332,29	\$ 6.820,16	\$ 4.070,10	40,37%	13,45%	12,20%
Proveedores	\$ 1.906,07	\$ 1.872,10	\$ 4.803,33	2,82%	3,69%	14,40%
Impuesto por pagar	\$ 833,50	\$ 1.623,63	\$ -	1,23%	3,20%	0,00%
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ 30.071,86</b>	<b>\$ 10.315,89</b>	<b>\$ 8.873,43</b>	<b>44,41%</b>	<b>20,35%</b>	<b>26,60%</b>

- En lo que respecta al pasivo no corriente, no hay mayor relevancia, esto se debe a que la entidad no se ha comprometido con préstamos y solo ha mantenido registros de partidas no monetarias con son las estimaciones de las prestaciones laborales y que es constante en los tres años evaluados.

Los importes registrados no son muy significativos, revelan en materia legal y normativa contable, ausencia de políticas o falta de seguimiento de las mismas por parte de la administración.

<b>Pasivo no corriente</b>						
Provisión laboral	\$ 734,46	\$ 734,46	\$ 734,46	1,08%	1,45%	2,20%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>\$ 734,46</b>	<b>1,08%</b>	<b>1,45%</b>	<b>2,20%</b>

- En lo que se refiere a los datos obtenidos en el análisis vertical, se observa que las cifras y porcentajes que revelan claramente la buena o mala gestión administrativa en pro de generar beneficios económicos en cada ejercicio económico, es así como se visualizan los siguientes datos:

- Las ventas se redujeron en los últimos dos años, siendo el de mayor impacto el año 2009.
- Los gastos operativos se reducen levemente en el año 2008, en comparación al 2007, pero crecen drásticamente para el año 2009, justamente el periodo contable que sus resultados finales es un déficit del 34.50 % en relación con las ventas de ese año.

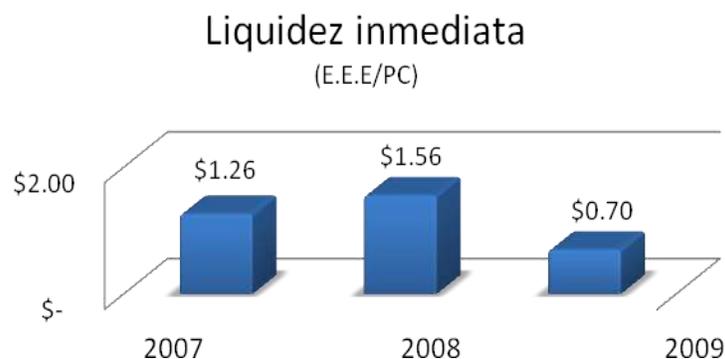
## 2.2.4 Diagnostico financiero utilizando la herramienta de razones o ratios financieros.

### 2.2.4.1 Razones de liquidez o solvencia

Las razones de liquidez se utilizan para medir la capacidad que tiene una empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, a partir de tales recursos se pueden obtener muchos elementos de juicio como son: Flujos de efectivo de alta realización, disponibilidad en cuanto a diversos recursos económicos en los activos corrientes diferentes al E.E.E y que le proporcionan a la entidad un nivel de solvencia aceptable.

Entre los ratios que miden la liquidez o solvencia de la entidad están:

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Liquidez Inmediata	\$ 1,26	\$ 1,56	\$ 0,70



### Análisis:

Según los datos obtenidos en la aplicación de la razón de liquidez, en los ejercicios contables de los años 2007 y 2008 la empresa contaba con la liquidez inmediata necesaria para cubrir sus obligaciones a corto plazo, es decir, que podía hacer frente a su pasivo corriente solo con sus activos más realizables, dentro de los cuales están: Caja, cuentas de ahorro, cuentas corrientes, depósitos a plazo a cuarenta y ocho días o menos, inversiones de alta realización sin restricciones.

Su tendencia se describe a continuación:

- Año 2007: Por cada dólar del pasivo corriente la entidad cuenta con un dólar y veintiséis centavos (\$1.26), para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.
- Año 2008: Por cada dólar del pasivo corriente la entidad cuenta con un dólar y cincuenta y seis centavos (\$1.56), para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.
- Año 2009: Por cada dólar del pasivo corriente la entidad cuenta con setenta centavos de dólar (\$0.70), es decir, que no cuenta con la liquidez suficiente para enfrentar sus obligaciones de corto plazo en (\$0.30).

Una nota importante sobre la tendencia de la razón de liquidez inmediata, es que pese a presentar un índice más que aceptable, esto indica la tenencia de recursos ociosos que pudieron ser utilizados para invertir, no sucede así en el último año, que su decremento es relevante ocasionado por una alza en la morosidad de la cartera de clientes, reducción de las ventas y otros.

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Razón Corriente	\$ 2,09	\$ 4,48	\$ 3,34



#### Análisis:

Este indicador revela el número de veces que el pasivo corriente puede ser pagado por los activos corrientes de la entidad o cada dólar con que se cuenta en el activo corriente para hacerle frente a los compromisos del pasivo corriente. A diferencia de la razón anterior, esta toma en cuenta cada partida del balance que corresponde a los activos corrientes, por lo que dichos resultados son muy generales.

A pesar de la generalidad de los resultados, pone de manifiesto el nivel de solvencia que posee la empresa, y para el caso de la entidad en estudio su tendencia es como una "u" a la inversa, porque en el primer año cuenta con \$2.09, el segundo año \$4.48 y el tercero \$3.34. Esta fluctuación se debe al incremento y decremento del efectivo, cuentas por cobrar y otros activos en el transcurso de los periodos contables evaluados.

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Razón de Solidez (AT/PT)	\$ 2,20	\$ 4,59	\$ 3,47



#### Análisis:

Los resultados demuestran que la empresa poseía en cada año analizado suficiente respaldo en sus activos totales para hacer frente a sus pasivos totales, es decir que por cada dólar del pasivo, la empresa contaba con \$ 2.20 en el primer año, \$4.59 para el 2008 y \$3.47 para el 2009 de sus activos totales, revelando con ello la solidez que tiene la entidad por la diversidad de recursos con los que cuenta, dicha tendencia es muy significativa, sobre todo en el año 2008 en donde se visualiza la mayor posesión de recursos y que es importante hacer ver que entre las partidas del balance de mayor materialidad se encuentran: a) Efectivo y equivalentes al efectivo y b) La cartera de clientes, montos que deben vigilarse por el riesgo inherente a lo que están expuestos, en el caso del literal a), fraude y b), alto porcentaje de morosidad.

En lo que respecta al siguiente año, hay una leve baja según el indicador de solidez en un 24.40%, resultado que es relevante porque demuestra el impacto económico que tuvo la entidad en ese año y que provocó una disminución sustancial en su disponibilidad, crecimiento en la morosidad de su cartera de clientes, aumento de sus cuentas por pagar a los proveedores y déficit en la compañía.

	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Razón de Estabilidad	\$ 6,75	\$ 6,08	\$ 5,09

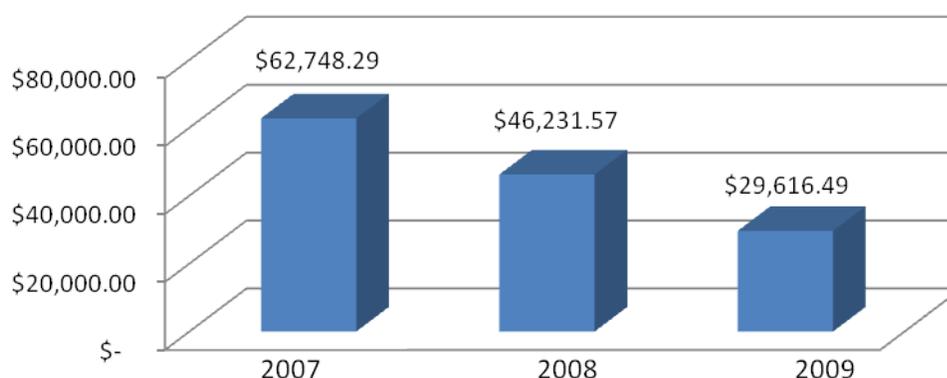


Análisis:

La empresa no tiene comprometidos sus activos no corrientes en referencia a los pasivos no corrientes, es decir, que no cuentan con un alto índice de endeudamiento, ya que dicho pasivo no corriente está conformado únicamente por los provisión para obligaciones laborales y que no es muy relevante. La entidad utiliza sus propios recursos para invertir en propiedades planta y equipo y que es mucho más caro que el que se obtiene por el financiamiento de las instituciones financieras, hecho que hay que tomar muy en cuenta.

Razones de Liquidez	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Capital de Trabajo (AC)	\$ 62.748,29	\$ 46.231,57	\$ 29.616,49

### Capital de Trabajo

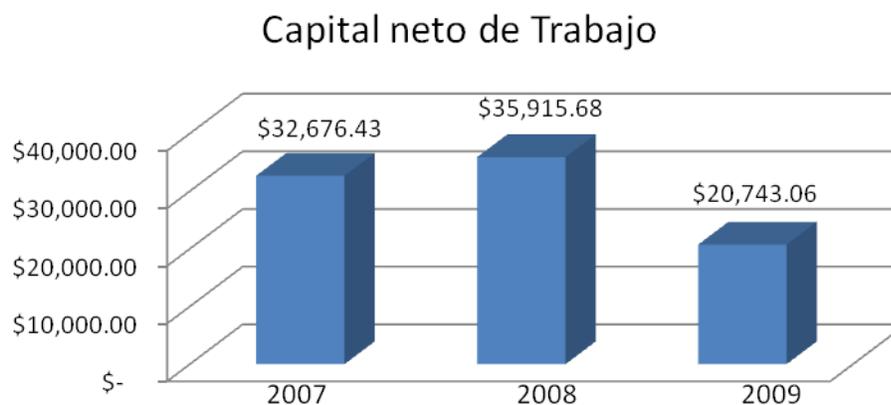


#### Análisis.

Durante el ejercicio 2007 la empresa contaba con suficiente capital de trabajo \$ 62, 748.29, el cual ha venido decreciendo considerando que el efectivo y equivalente se ha utilizado no para una inversión, sino que para cubrir obligaciones con los acreedores, por lo tanto en el año 2008 el capital de trabajo cayo de \$ 62,748.29 a \$ 46, 231.57; de igual manera se observa disminución en el capital de trabajo del ejercicio 2009, una reducción de \$ 46,231.57 a \$ 29,616.49, debido a la utilización del efectivo y equivalentes para saldar las obligaciones de corto plazo, la reducción en las cuentas por cobrar, reducción en gastos anticipados de un año a otro<sup>13</sup>

RAZONES DE LIQUIDEZ	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Capital neto de Trabajo (AC-PC)	\$ 32.676,43	\$ 35.915,68	\$ 20.743,06

<sup>13</sup> Ver análisis horizontal método comparativo porcentual pág. 21



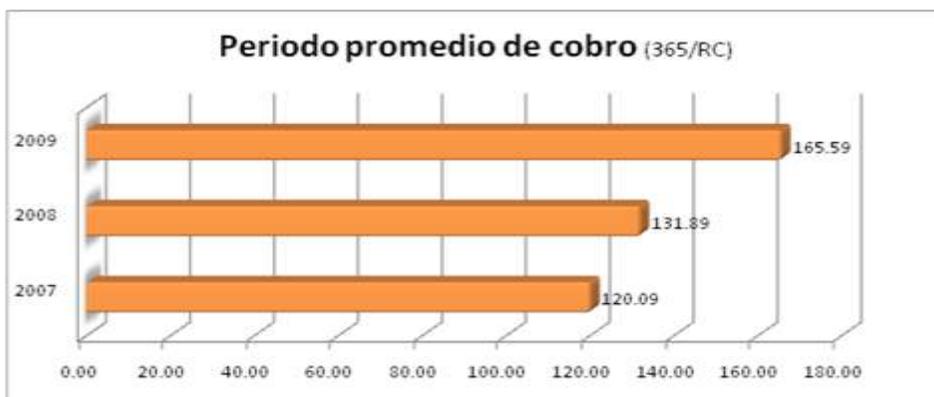
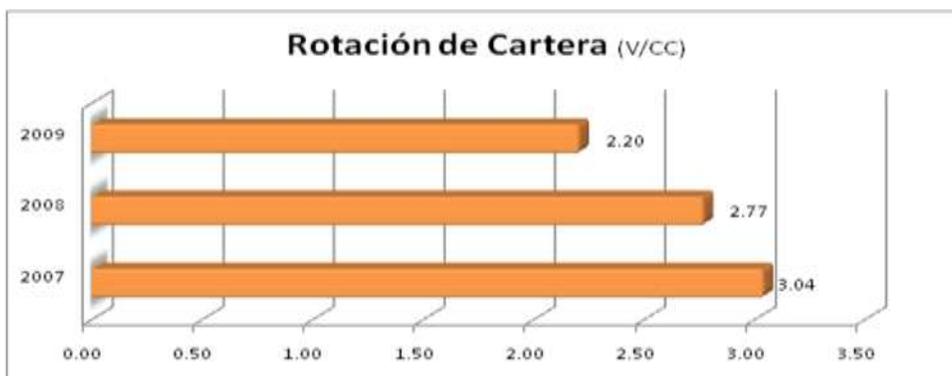
### Análisis

La agencia cuenta con suficiente capital de trabajo según los resultados observados en la grafica, sin embargo a tenido una tendencia decreciente debido a la utilización de los recursos para la reducción de las obligaciones de corto plazo, principalmente el pago de acreedores, proveedores, impuestos por pagar; por otra parte se efectuado cobros de las cuentas por cobrar y se han disminuido los gastos anticipados los cuales afectan el activo. Es necesario que la empresa busque la inversión de este capital de trabajo que se encuentra ocioso.

#### 2.2.4.2 Razones de eficiencia.

Estos indicadores miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea diferentes categorías de activos que posee o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o número de veces.

RAZONES DE EFICIENCIA	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rotación de Cartera (V/CC)	3.04	2.77	2.20
Periodo promedio de cobro (365/RC)	120.09	131.89	165.59



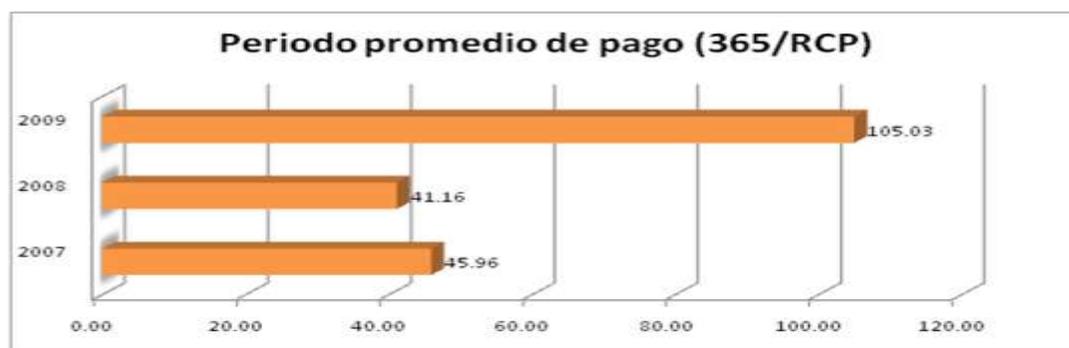
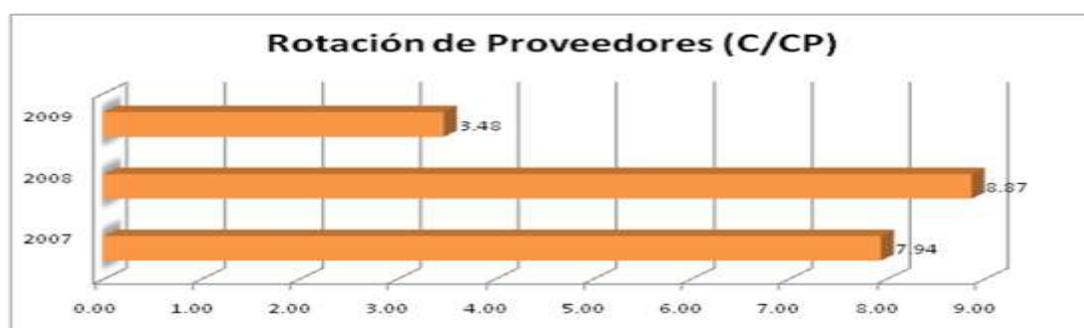
Respecto a los ejercicios económicos del año 2007 al 2009, los indicadores: *Rotación de cartera* refleja una tendencia a disminuir el número de veces en que sus cuentas por cobrar retornan, es decir, que se convierten en efectivo; caso contrario es el que se observa en el *periodo promedio de cobro*, dado a que aumentó el número de días en que la entidad tarda en cobrar a sus clientes (139 días).

A menor retorno de cartera, mayor número de días a percibir el efectivo de sus clientes o  
 A mayor retorno de cartera, menor número de días en percibir el efectivo de sus clientes.

Este comportamiento de los rubros anteriores se debe a que la entidad tiene como política otorgar a sus clientes frecuentes y de mayor confianza plazos especiales para el pago de los servicios en la obtención de paquetes turísticos; por esta razón existe un porcentaje significativo

de morosidad, es decir clientes que se han atrasado en el pago puntual por los servicios recibidos teniendo en cuenta que la agencia tiene para cumplir su obligación en por la emisión de boletos ocho días.

RAZONES DE EFICIENCIA	2007	2008	2009
Rotación de Proveedores (C/CP)	7.94	8.87	3.48
Periodo promedio de pago (365/RCP)	45.96	41.16	105.03



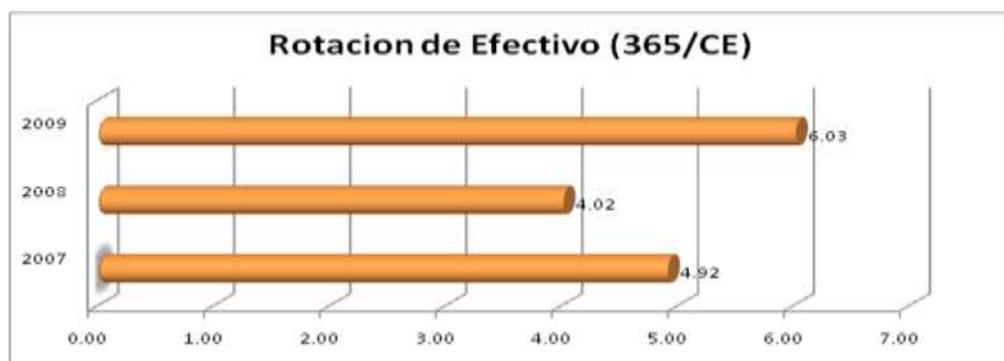
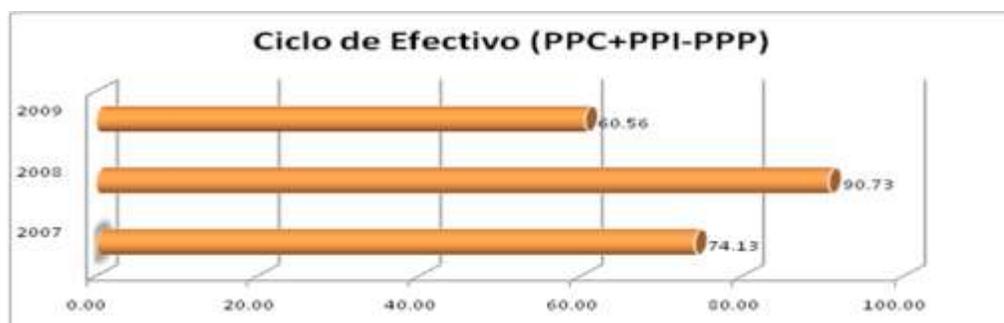
Estos ratios revelan la tendencia o comportamiento que han tenido, tanto la *Rotación de proveedores* y el *Periodo promedio de pago*, en donde el primero indica el número de veces que las cuentas por pagar se cancelan con los activos más líquidos y el segundo el tiempo que se tarda en pagarse a los proveedores.

A menor rotación de las Cuentas por Pagar, mayor # de días en pagar las cuentas por pagar o

A mayor rotación de las Cuentas por Pagar, menor # de días en pagar las cuentas por pagar

En cuanto al manejo de las cuentas por pagar la entidad ha implementado la política de pronto pago durante los tres años, esto se debe a la buena liquidez y disponibilidad que ha mantenido, reduciendo con ello significativamente el rubro de acreedores y el pago de impuestos, no así sus cuentas por pagar que se han mantenido constantes en los dos primeros años, a excepción del 2009 en el cual se incrementaron, y que sumado a eso, hubo una reducción en las ventas; los gastos operativos se mantuvieron relativamente comparado con los años anteriores, provocando con ello pérdidas en el ejercicio 2009.

RAZONES DE EFICIENCIA	2007	2008	2009
Ciclo de Efectivo (PPC+PPI-PPP)	74.13	90.73	60.56
Rotación de Efectivo (365/CE)	4.92	4.02	6.03



Este indicador proporciona el número de días en el cual la entidad necesita de capital de trabajo neto para realizar sus operaciones, en el presente caso la entidad muestra una tendencia favorable en cuanto al manejo de las siguientes variables: PPI, PPC Y PPP porque tanto en el año 2007 y 2009 el número de días se acorta, lo cual indica que la recuperación de cuentas por cobrar y el periodo de pago fue eficiente, porque sus clientes efectuaron sus pagos oportunamente y la entidad pago a sus proveedores en menos tiempo.

Estos resultados se deben a que en los años 2007 y 2009 los clientes efectuaron sus pagos de manera puntual, lo que permitió a la empresa pagar en menos tiempo a sus proveedores.

La rotación del efectivo de igual manera refleja la eficiencia en el manejo de los activos corrientes debido a que hubo mayor recuperación de efectivo en los años 2007 y 2009.

RAZONES DE EFICIENCIA	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Rotación de Activos totales (V/TA)	0.74	1.33	1.38
Rotación de Activos no corrientes (V/A no C)	10.15	15.15	12.33



<b>ACTIVOS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 38,022.06	\$ 16,064.24	\$ 6,187.65
Clientes	\$ 16,570.43	\$ 24,449.14	\$ 20,904.96
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos pagados por anticipado	\$ 8,155.80	\$ 5,718.19	\$ 2,523.88
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ 62,748.29</b>	<b>\$ 46,231.57</b>	<b>\$ 29,616.49</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Propiedad, planta y equipos	\$ 26,619.26	\$ 27,539.50	\$ 29,236.96
Depreciación Acumulada	\$ (21,659.04)	\$ (23,073.96)	\$ (25,498.28)
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ 4,960.22</b>	<b>\$ 4,465.54</b>	<b>\$ 3,738.68</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 67,708.51</b>	<b>\$ 50,697.11</b>	<b>\$ 33,355.17</b>

Análisis:

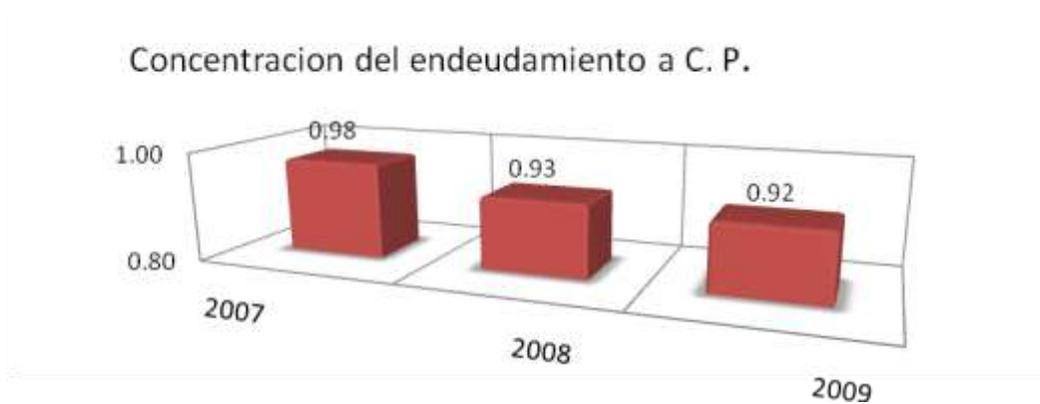
Estos indicadores reflejan la capacidad de producir y generar ingresos.

En lo que respecta a los *activos no corrientes*, estos corren con la misma suerte, porque los indicadores que miden la productividad de estos dan a conocer su bajo rendimiento y que entre sus causantes podrían estar: a) obsolescencia de equipo b) ineficiencia del personal en cuanto a su uso c) exceso en la capacidad instalada.

### 2.2.4.3 Razones de endeudamiento.

Indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades, estas son de gran importancia ya que estas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo, estableciendo que entre más deuda tenga la empresa en relación con el total de sus activos, mayor será su apalancamiento financiero.

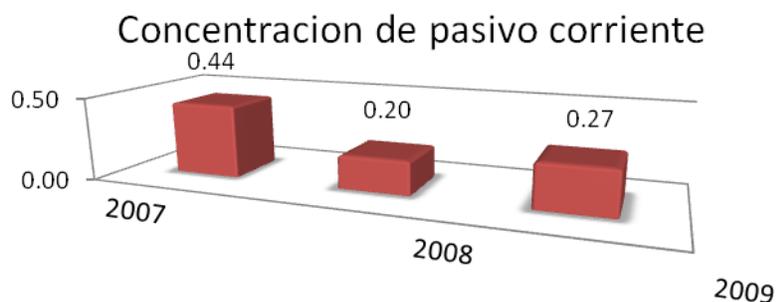
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Concentración del endeudamiento a C. P. (PC/PT)	0,98	0,93	0,92



Durante los ejercicios en estudio la agencia ha mantenido su concentración de la deuda en el corto plazo, ya que el pasivo no corriente lo constituye únicamente la reserva para obligaciones laborales la cual se mantiene constante, debido a que los desembolsos que surgen del cese de la relación laboral entre el patrono y el empleado se aplican directamente a resultados, es decir al gasto.

Es importante comentar el hecho de que si bien es cierto no se posee una concentración de endeudamiento relevante en el pasivo a largo plazo, es importante tomar en cuenta que es necesario poseer una política para el registro de estimaciones contables en cuanto a las obligaciones laborales y de esa manera evitar el impacto directo en los resultados de cada ejercicio económico, por ese tipo de operaciones.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Concentración de pasivo corriente ((PC)/(PT+P))	0,44	0,20	0,27



**Análisis:**

Los resultados reflejan que la concentración de pasivos corrientes han disminuido en el ejercicio 2008 respecto del ejercicio 2007, debido a la reducción en la cuenta de acreedores, lo que significa que la agencia solvento sus obligaciones a corto plazo, durante el ejercicio 2009, la proporción de deuda concentrada en los pasivos corrientes tuvo un leve incremento a causa de la disminución en patrimonio producto de la pérdida de operación obtenida en el ejercicio 2009.

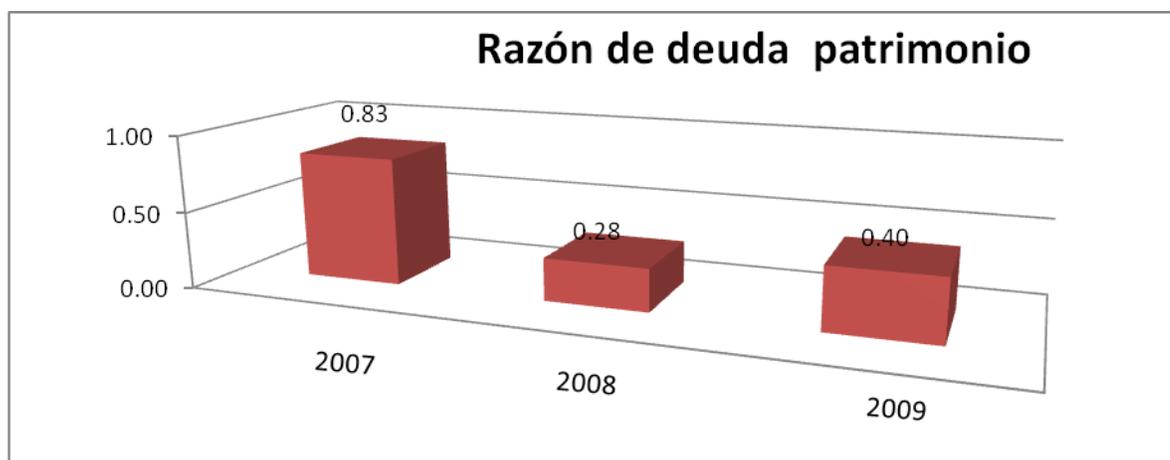
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Razón de deuda (Pasivo/Activo)	0,45	0,22	0,29



### Análisis:

La entidad durante el ejercicio 2007 por cada dólar de activo que poseía debía \$ 0.45 nivel que es aceptable ya que era notoria la participación de los acreedores en la empresa, durante el ejercicio 2008 este índice bajo a \$ 0.22 comprometidos por cada dólar de activo que poseía, la diferencia se debió a que en el ejercicio 2008 la empresa decidió realizar pagos a los acreedores en un 75.05% utilizando el efectivo y equivalente disponible en bancos para ello, restándole la participación de los acreedores en las operaciones de la agencia y decidió mantener sus operaciones con capital propio aportado por los inversionistas, durante el ejercicio 2009 el índice se mantiene aunque se observa un leve incremento. Pero sigue por debajo de los niveles permitidos que oscilan entre el \$ 0.4 y \$0.6 con el fin de mantener una participación equitativa entre acreedores e inversionistas y no comprometer de manera total la inversión de estos últimos.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Razón de deuda patrimonio (PT/P)	0,83	0,28	0,40

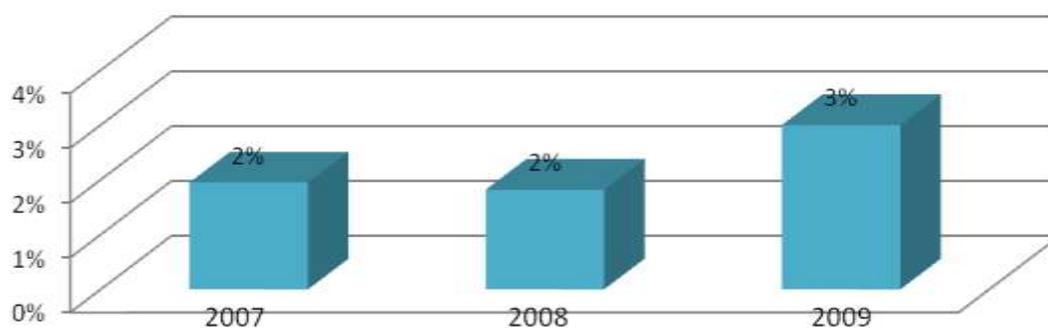


### Análisis:

Este indicador demuestra el nivel de deuda que tiene el patrimonio en relación al pasivo total de la empresa y que tanto se encuentra comprometido, los resultados obtenidos demuestran que durante el ejercicio 2007 por cada dólar aportado en el patrimonio, \$ 0.83 se debía a terceros, tal es el caso de los acreedores y los proveedores, y que el restante \$ 0.17 retornaría a los socios de la compañía; este panorama cambio rotundamente al final del ejercicio 2008 ya que el indicador presentaba una deuda de \$ 0.28 a terceros por cada dólar en el patrimonio producto de la políticas de pronto pago aplicadas por la gerencia, este mismo resultado se observa en el ejercicio 2009 ya que al igual que en el ejercicio 2008 se redujo el saldo de los acreedores, no así el pago a proveedores, sin embargo el incremento de \$ 0.12 se debe al decremento en el patrimonio de 729.39% respecto del ejercicio 2008 ocasionado por la pérdida de operación durante el 2009.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	2007	2008	2009
Razón de capitalización ((PnoC/(PnoC+P))	2%	2%	3%

### Razón de capitalización



El resultado de este indicador muestra que la agencia no posee el riesgo de caer en iliquidez e insolvencia producto de los riesgos que ocasionan un alto grado las deudas a largo plazo, durante los ejercicios 2007 al 2009 se ha operado sin financiamiento externo a largo plazo, ya

que no cuentan con préstamos o financiamientos de instituciones financieras en sus pasivos no corrientes, manteniendo este indicador relativamente bajo que oscila entre 2% y 3% durante los tres ejercicios en estudio ya que la provisión para obligaciones laborales se mantiene constante y no varía el valor de \$ 734.46, lo que no es conveniente para los accionistas ya que el riesgo de pérdida de su patrimonio se están asumiendo casi en un 100%, en este caso los acreedores no tienen riesgo de pérdida.

#### 2.2.4.4 Razones de Rentabilidad o rendimiento.

Estas se emplean para medir la eficiencia de la administración de la empresa de controlar los costos y gastos en que deben incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades.

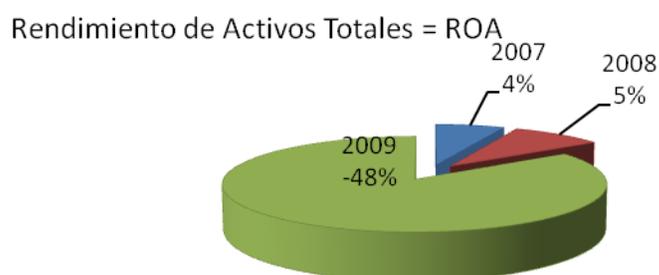
RAZONES DE RENTABILIDAD (Rendimiento)	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Margen de utilidad bruta s/ventas (UB/V)	70%	75%	64%



El porcentaje de margen de utilidad neta obtenido, demuestran que la empresa obtuvo durante los ejercicios 2007, 2008 y 2009 una utilidad bruta del 70%, 75% y 64% respectivamente, es notable la diferencia entre los ejercicios 2008 y 2009 ya que las utilidad bruta generada por cada dólar de ventas cayó en 11 puntos porcentuales, producto de la disminución en las ventas durante el ejercicio 2009 respecto del ejercicio 2008 en un 31.89% según el análisis horizontal, mientras que los costos de ventas durante ese mismo periodo incrementaron en un 0.55% lo que

significa que la agencia no puso en práctica políticas de prevención y reducción de costos que le permitiera mantener la tendencia del ejercicio 2008 , respecto del ejercicio 2009.

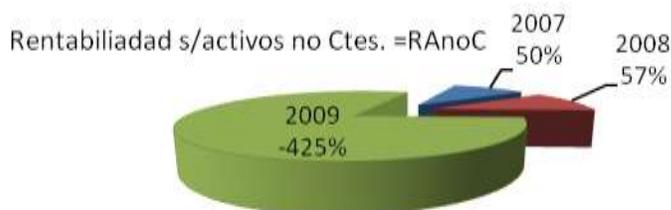
RAZONES DE RENTABILIDAD (Rendimiento)	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rendimiento de Activos Totales = ROA (UN/AT)	4%	5%	-48%



El rendimiento sobre los activos de la empresa demuestra que la agencia durante los ejercicios 2007 y 2008 logro que los activos le rindieran en un 4% y 5% respectivamente, en base a la utilidad neta obtenida, durante el ejercicio 2009 la situación es desfavorable consecuencia de la perdida obtenida ya que los activos no fueron capaces de generar rentabilidad y los resultados del ejercicio económico fue negativo.

Esto se debe a la falta de políticas o falta de seguimiento de las mismas que permitan incrementar las ventas, mejor selección de clientes para otorgar créditos y la aplicación de control de los costos y gastos.

<u>RAZONES DE RENTABILIDAD</u> (Rendimiento)	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Rentabilidad s/activos no Ctes. =RAnoC (UN/AnoC)	50%	57%	-425%



Este índice muestra la capacidad de los activos no corrientes de producir, la agencia no posee activos tales como maquinaria, equipo de producción, únicamente cuentan con el mobiliario y equipo y los vehículos, por lo tanto la rentabilidad de los activos está distribuida entre ellos, durante el ejercicio 2007 se obtuvo una rentabilidad del 50% de la utilidad neta, durante el 2008 la rentabilidad incremento en un 7%, debido la adquisición de mobiliario y equipo depreciable a dos años y al incremento de la utilidad neta en un 1.03% respecto del 2007, durante el año 2009 los índices cambian totalmente a consecuencia de que la empresa no obtuvo utilidad sino que se registro una pérdida neta de operación que representa que los activos no rindieron durante el ejercicio.

RAZONES DE RENTABILIDAD (Rendimiento)	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
EBIT = VN- (Costos + Gastos de operación)	\$ (2.682,40)	\$ 7.306,96	\$ (13.239,42)



Este indicador refleja que la agencia recupero su utilidad antes de intereses e impuesto en el ejercicio 2008, debido a que las ventas fueron mayores a los costos y gastos de operación en ese periodo, mientras que durante los ejercicios 2007 y 2009 no se obtuvo utilidad antes de impuestos e intereses, si no que perdida. Es importante destacar que la utilidad obtenida del ejercicio 2007 fue a través de los otros ingresos de no operación, los cuales contrarrestaron el efecto de la perdida antes de intereses e impuestos por los incrementos en los costos, gastos de operación y reducción de las ventas.

### **2.2.5 Conclusión del diagnostico financiero.**

El diagnostico efectuado a los estados financieros de la agencia de viajes ARC y Cía., realizado a través de los diversos métodos de análisis, ha permitido determinar la situación actual en que se encuentra la entidad, además muestra la importancia de su aplicación y lo relevante que es dicho análisis para evaluar la gestión administrativa y financiera, también permite observar el rumbo de las operaciones de la entidad e identificar el alcance de los objetivos y metas trazados por la administración en cada ejercicio económico, y así poder implementar nuevas políticas y estrategias para mejorar los resultados.

En materia de liquidez y disponibilidad la entidad ha generado suficiente recursos económicos, pero los resultados demuestran una tendencia descendente al comparar los rubros año con año y fluctuante al visualizarlos de forma independiente. Esto indica que la entidad ha tenido la capacidad de incrementar relativamente la inversión en las propiedades, planta y equipo y pagar sus obligaciones más exigibles sin recurrir a préstamos a largo plazo, utilizando como apalancamiento el crédito otorgado por sus acreedores y proveedores, todo esto en los años 2007 y 2008. En lo que respecta al año 2009 su liquidez y disponibilidad se vieron comprometidas por el incremento de morosidad en la cartera de clientes, decremento en las ventas, circunstancias que ocasionaron retraso en la percepción de ingresos como en la falta de pago a los proveedores.

Existen una diversidad de ratios que evalúan la capacidad de la administración de disponer con los recursos para conseguir el impacto deseado, entre estos indicadores se encuentran la rotación de cartera y cuentas por pagar, el periodo promedio de cobro y de pago y el ciclo de conversión del efectivo. En lo que respecta a la agencia de viajes, el periodo de cobro es muy extenso, que oscila entre cuatro y cinco meses para percibir el pago de los servicios brindados, situación que es desfavorable para la liquidez inmediata, además que su política de pago a sus proveedores oscila entre uno y dos meses en el año 2007 y 2008, no así en el 2009 que asciende hasta tres meses y medio, el pago que la compañía hace para amortizar a sus cuentas por pagar. Hechos que demuestran deficiencia en el seguimiento de buenas gestiones de cobro y pago a sus cuentas de mayor exigibilidad, recayendo en el patrimonio la más alta responsabilidad.

La empresa hace frente con recursos propios las operaciones diarias, es importante evaluar el hecho de continuar con esa política, dado a que el uso de fondos propios es mucho más caro por el pago de intereses, esto es porque la entidad no posee obligaciones a largo plazo que genere dependencia significativa, por lo tanto el riesgo mayor recae sobre los socios o accionistas de la entidad.

En cuanto a la rentabilidad de la agencia se observó que la compañía no ha sido rentable durante el ejercicio 2009, ya que los activos no cubrieron los costos y gastos operativos de la empresa, considerando que estos últimos se mantuvieron con variaciones casi similares durante los tres ejercicios en estudio, producto de la falta de políticas encaminadas a la reducción de los mismos, no solo en situaciones adversas sino en todos los ejercicios ocasionando un estancamiento en las ventas, además de las situaciones externas que afectaron el tráfico aéreo; endurecimiento de requisitos para los viajeros en algunos países; enfermedades de tipo contagiosas o epidemias, etc. Todo lo anterior influyó en la disminución de la venta de boletos aéreos y paquetes turísticos y no se contaba con políticas de reacción a esta adversidad.

### **3 Propuesta: Manual de políticas de gestión administrativa y financiera.**

#### **3.1 Introducción.**

Basándose en los resultados obtenidos de la investigación y la funcionalidad de las agencias de viajes, se propone el siguiente manual de políticas de gestión administrativa y financiera para la agencia de viajes, el cual está estructurado para el cumplimiento de los objetivos propuestos en coordinación con la gestión de organización, dirección y control de las actividades que se realizan en las entidades investigadas.

La utilización del presente manual permitirá a la administración de las agencias de viajes, mejorar la gestión administrativa y financiera así como controlar eficientemente los recursos de la misma encaminándolos al cumplimiento de metas, objetivos y conocer el funcionamiento interno de las entidades, una de las partes más importantes de este manual es la creación de una plantilla para la facilitación de un análisis financiero y la descripción de los resultados permitirá evaluar el comportamiento de las cifras de los mismos por medio de los indicadores financieros y determinar de esta forma los fallos y los desvíos en cuanto al cumplimiento de las metas y objetivos; se agrega además un manual de procedimientos en la contratación de personal, con el fin de establecer el recurso humano de calidad según las exigencias de las actividades de la agencia.

#### **3.2 Objetivo.**

Proporcionar una guía de políticas y procedimientos basada en las necesidades de las agencias de viajes y que fortalezcan la gestión administrativa y financiera mediante la aplicación de una evaluación a los estados financieros así como a los procedimientos desarrollados en cada una de las acciones que se realizan en el marco de las actividades de una agencia de viajes.

### **3.3 Contenido del manual.**

El manual descrito a continuación contiene: a) las políticas de gestión administrativa y financiera

b) procedimientos derivados de las políticas c) creación de la plantilla de indicadores financieros, en base a la necesidad surgida y descubierta en el estudio de campo efectuado al universo de la agencia de viajes encuestadas, cada literal mencionado en el párrafo anterior está orientado a las siguientes áreas: Administración de clientes y cuentas por cobrar, gestión financiera, gestión de recursos humanos, gestión en área de ingresos y gastos de operación.

### **3.4 Políticas de Administración de clientes y cuentas por cobrar.**

Los clientes son base fundamental en las operaciones de una empresa de servicios por lo que es necesario brindar la mejor atención y asesorar apropiadamente a cada uno de ellos cada vez que lo soliciten.

Las cuentas por cobrar representan buena parte de los recursos de la empresa, debido a que son ellos los que poseen el efectivo que será cancelado a la entidad por los servicios obtenidos, por lo que es relevante crear políticas óptimas de gestión y cobro, en cuanto al plazo que se da a los clientes, éste debe estar acorde con las necesidades financieras de la agencia. Por lo que se considera necesaria la aplicación de las políticas de administración en clientes y cuentas por cobrar que contribuyan a la gestión de las agencias de viajes, las cuales detallamos a continuación:

#### **3.4.1 Políticas de gestión para la administración de clientes.**

- a) Informar adecuadamente las características de los destinos a cada uno de los clientes y los servicios que obtendrá si adquiere paquetes turísticos.

- b) Asesorar adecuadamente a los clientes en la selección de su viaje.
- c) Efectuar una investigación permanente de los mercados para conocer las tendencias y necesidades de los clientes.
- d) Ofrecer calidad en el servicio en el trato a los clientes.

#### **3.4.2 Políticas de gestión para la administración de cuentas por cobrar.**

- a) La venta de boletos aéreos se realizaran únicamente al contado.
- b) Los créditos serán aplicables únicamente a paquetes turísticos.
- c) No aplican para créditos las personas naturales.
- d) Los potenciales clientes a otorgarse créditos serán evaluados financieramente.
- e) El plazo para los créditos no debe ser mayor a 45 días.
- f) Se aplicaran cargos del 4% sobre el total a cobrar por retrasos en los pagos.
- g) Se informara a la administración sobre los clientes que no realicen el pago entre los primeros 10 días posteriores a la fecha de vencimiento.
- h) Se iniciará un proceso jurídico pasados 60 días a partir de la fecha de pago, con el fin de llevar a cabo el cobro.
- i) Mora con más de un año de vigencia sin recuperación alguna se procederá a reconocerla como incobrable.

#### **3.4.3 Procedimientos de aplicación.**

Los procedimientos de aplicación para el cumplimiento de las políticas anteriormente descritas se detallan a continuación.

- a) Capacitar al vendedor de boletos y paquetes turísticos con los diferentes lugares de destino ofrecidos.
- b) Elaborar una guía de lugares más frecuentados por los clientes.

- c) Al momento de atender a los clientes el vendedor deberá contar con las herramientas necesarias (brochure, guía de lugares frecuentes, etc.) para informar adecuadamente a los clientes.
- d) Identificar el lugar de destino apropiado para los clientes de acuerdo a sus necesidades de viaje.
- e) Reservar los boletos aéreos adecuadamente mediante el sistema, para evitar los reclamos posteriores.
- f) Notificar a los clientes y público en general la no concesión de créditos en la compra de boletos, mediante banners informativos dentro de las instalaciones de la agencia.
- g) Informar a clientes y público en general el otorgamiento de crédito en un plazo no mayor de 45 días para paquetes turísticos.
- h) La información a solicitar para aquellos clientes sujetos de crédito, son los siguientes:
  - 1. Record crediticio de la empresa.
  - 2. Estados financieros certificados por un auditor.
  - 3. Referencias de proveedores de la empresa.
  - 4. Definir los días de concesión (30 a 45 días)
  - 5. Informar debidamente al cliente las causas del incumplimiento del pago.
  - 6. Firmar un documento legal que ampare la operación (pagare).
  - 7. Los cobros se realizaran mediante llamadas telefónicas, cinco días antes del vencimiento del mismo, incluyendo el día de pago.
  - 8. El encargado de cobro anotara en una bitácora el día y la hora de la llamada.

### **3.5 Políticas de gestión financieras.**

Los estados financieros reportan la posición de una empresa en un periodo determinado, también puede usarse para conocer la tendencia de las utilidades y dividendos futuros, y como un punto de partida para la planeación de las operaciones.

El análisis de razones financieras es utilizado por los administradores para analizar, controlar y mejorar las operaciones de una entidad, por lo que es necesario que se apliquen políticas de gestión financieras que vayan encaminadas al análisis financiero mediante los métodos establecidos incluyendo las razones o ratios financieros.

### **Políticas**

- a) Preparar la información contable mediante un marco de referencia que cumpla con las disposiciones técnicas que validen las cifras de los estados financieros.
- b) El contador de la agencia entregara cada tres meses con un máximo de 30 días, los estados financieros.
- c) Los estados financieros serán evaluados mediante un análisis financiero comparativo cada trimestre con los resultados obtenidos en el mismo periodo del año anterior.
- d) Para agilizar el análisis de los indicadores y métodos alternos (comparativo porcentual cuenta por cuenta de los estados financieros) se utilizara la herramienta de Excel con la plantilla de razones financieras elaborada<sup>14</sup>.
- e) El análisis contendrá como mínimo la aplicación de un método comparativo a los estados financieros y las razones o ratios financieros aplicables a las operaciones de la empresa tanto como las razones de liquidez, eficiencia, endeudamiento y rentabilidad.
- f) Elaborar un informe gerencial basado en los resultados obtenidos del análisis efectuado.
- g) Identificar las desviaciones en las tendencias entre cada periodo evaluado respecto del periodo anterior.
- h) Preparar un listado de propuestas para mejorar los resultados y efectuar cambios de políticas si es necesario.
- i) Elaborar presupuestos de ventas y gastos incurridos que permitan medir al final del ejercicio el cumplimiento de las metas establecidas en los presupuestos tales como el

---

<sup>14</sup> Ver Anexo: Plantilla para análisis financiero pág. 111 a la 115

incremento en ventas y reducción de los costos y gastos, así como la implementación de planes de austeridad.

### **3.5.1 Procedimientos de aplicación.**

Los procedimientos de aplicación para el cumplimiento de las políticas anteriormente descritas se detallan a continuación.

- a) Iniciar el proceso de transición de la normativa técnica de aplicación (NIIFPyMEs) con propósito de validar las cifras 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 contable en las fechas estimadas.
- c) Utilizar la plantilla propuesta para realizar el análisis financiero.<sup>15</sup>
- d) Los resultados se presentaran a más tardar 10 días después de haber efectuado el análisis mediante un informe gerencial que incluya el análisis financiero, la interpretación de los resultados y la conclusión del mismo.
- e) La gerencia evaluara las tendencias del análisis y tomaran las decisiones más acertadas que vayan encaminadas hacia la reducción de los créditos, agudizar las políticas crediticias y de pago a proveedores, la administración del capital de trabajo, adquisición de deuda a corto y largo plazo etc.
- f) Se verificara el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas propuestos tales como el incremento en ventas y reducción de los costos y gastos, mediante la interpretación de las razones de rentabilidad y las tendencias en cada periodo evaluado.

---

<sup>15</sup> Ver Anexo: Plantilla para análisis financiero pág. 111 a la 115

### **3.6 Gestión de Recursos humanos.**

Del análisis financiero y de las encuestas se encuentran deficiencias en los procesos laborales, en muchas áreas de la empresa. Un aspecto importante para eliminar esas deficiencias, es la acertada contratación y/o capacitación del personal de la empresa.

Actualmente no se cuenta con un manual de contratación, y a este proceso no se le da la importancia que amerita.

Como primera medida, la empresa debe contar con un adecuado proceso de selección de personal, es decir, determinar dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la organización), cómo y en qué condiciones reclutarlo (aquí la empresa elige las mejores técnicas para entrar en el mercado de recursos humanos) en las siguientes políticas se establecen los criterios para seleccionar la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, etc.) para el buen desempeño de las labores en todos los cargos dentro de la organización.

#### **3.6.1 Manual de procedimientos en la contratación de personal.**

##### **3.6.1.1 Introducción**

Este manual pretende convertirse en una guía detallada para ejecutar el proceso de contratación de personal para diferentes áreas de trabajo, dentro de pequeñas Agencias de Viajes en El Salvador, para el aseguramiento de perfiles de empleados/as que sean compatibles con los objetivos generales de la empresa.

En este manual se describen una serie de políticas debidamente estudiadas, de acuerdo a la naturaleza específica de las agencias de viajes, por lo que, salirse de los lineamientos aquí planteados, podría generar un proceso de selección no beneficioso a los intereses de la empresa.

Debe considerarse la selección del personal para la empresa como uno de los puntos determinantes para lograr el éxito en el desempeño de las actividades de la misma. El personal adecuado, con el perfil de acuerdo a los requerimientos particulares de la empresa, potenciarán el éxito de la misma; mientras que una mala selección de personal estará limitando el logro de los objetivos.

No debe entenderse como “personal idóneo” a aquellas personas que poseen ciertos atributos y/o virtudes deseadas dentro de cualquier institución, ignorando otros factores (a veces subjetivos) que podrían ser más determinantes. Por ejemplo, incorporar al equipo de ventas a una persona joven, con buen nivel académico, pero que durante su entrevista laboral demuestra aspiraciones a corto plazo fuera de la naturaleza de las actividades de la empresa, podría considerarse un error, ya que, será evidente que no se contaría con una persona motivada y que no necesariamente podría dar su mejor esfuerzo por el logro de los objetivos de su lugar de trabajo.

Los intereses de esta empresa al final de este proceso de contratación son:

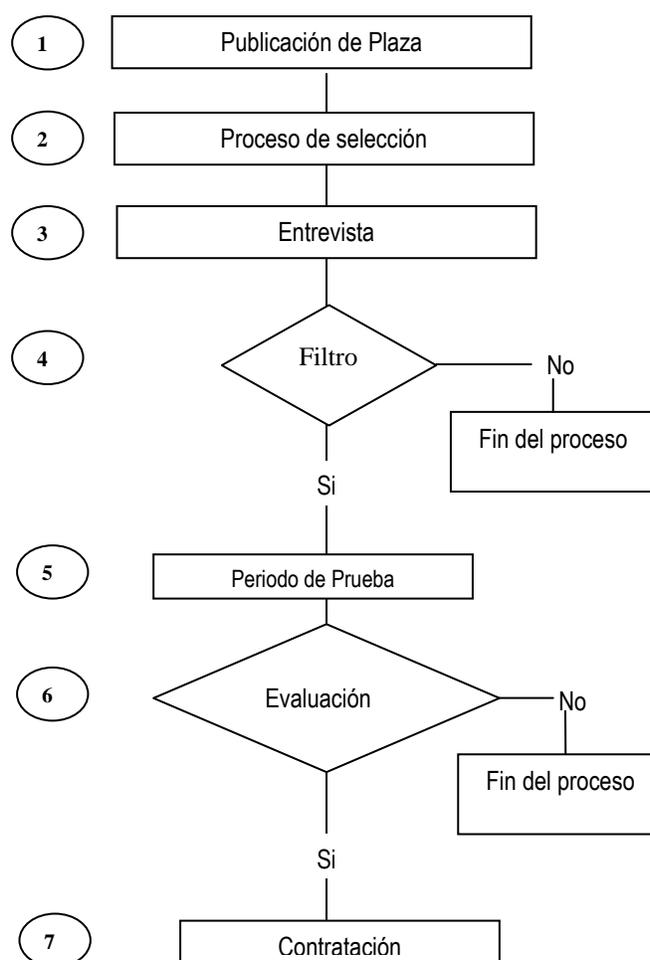
- Seleccionar personal que ya posea experiencia de trabajo.
- Seleccionar personal con responsabilidades familiares.
- El personal seleccionado debe tener aspiraciones económicas acordes con el presupuesto para la plaza que va a ocupar dentro de la empresa.
- Se busca personal que garantice la estabilidad del equipo de trabajo.
- Se requiere personal con facilidad de expresarse.
- Se busca personal joven y dinámico.

### 3.6.1.2 Objetivo

Este manual tiene como objetivo, establecer lineamientos claros a seguir, para el aseguramiento de un proceso de selección de personal, que potencie una correcta selección del recurso humano que la empresa incorpore a sus actividades, con la idea que el perfil de las personas incorporadas durante este proceso de selección, sea compatible y se complemente con los requerimientos que la empresa plantea para el logro de sus objetivos generales.

### 3.6.1.3 Flujoograma del proceso

Para ejecutar adecuadamente el proceso de selección de personal, se debe seguir la ruta mostrada en el siguiente flujoograma.



### 3.6.1.4 Políticas

Durante todo el proceso de selección de personal, deben establecerse políticas bien definidas para que esta sea una herramienta eficiente para contratación de personal. A continuación se muestra una lista de políticas para cada paso a seguir de acuerdo al flujograma del numeral anterior.

Proceso	Políticas
<p><b>Publicación de la plaza</b></p> <p>Las plazas a ofertar deben ser publicadas en uno o varios medios de comunicación masivos, esto con el propósito de ampliar los perfiles que puedan aplicar a dichas plazas.</p> <p>Muy a menudo, en empresas pequeñas, cuando se abre una nueva plaza de trabajo, los/las administradores de la empresa comunican la existencia de dicha plaza entre sus empleados/as y con pequeños avisos dentro de las instalaciones de la empresa o sus alrededores, lo cual limitaría la difusión de estas plazas.</p> <p>La publicación en un medio de difusión masivo no necesariamente conlleva a la empresa a hacer una gran inversión; por ejemplo, en la sección de anuncios clasificados de los principales periódicos del país, el costo por 2-5 días de publicación puede oscilar entre \$30.00-\$100.00 Debe tomarse en cuenta el costo oculto que genera contratar a personal de forma inadecuada en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las plazas a ofertar deben ser publicadas en uno o varios medios de comunicación masivos (clasificados en periódicos, cuñas de radio, etc.) respetando políticas de austeridad.</li> <li>✓ Debe evitarse a toda costa la selección directa por referencia para contratar a nuevo personal, ya que, las referencias de este tipo normalmente responden a intereses ajenos a los de la empresa contratante.</li> <li>✓ Es indispensable la solicitud de currículum vitae para poder aplicar a la plaza abierta.</li> </ul>
<p><b>Proceso de selección</b></p> <p>Se realizará en base a las políticas de contratación. Este proceso puede ser realizado por personal de la misma empresa contratante, y debe apoyarse en aspectos medibles de los/las aspirantes, y evitar considerar aspectos subjetivos (por ejemplo, las habilidades y o virtudes que muchas personas agregan en sus currículo).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Nivel educativo:</b> Para puestos como atención al público, ventas y afines se requiere bachillerato (completo) como mínimo. Para puestos más específicos para áreas contable y</li> </ul>

	<p>administrativa, se solicita carrera universitaria completa, o a nivel de 4o. año con experiencia que supla la carencia del título. Para tareas de mantenimiento y limpieza, bastará con estudios básicos (7°. - 9°. grado)</p> <p>✓ <b>Edad:</b> Para personal que tendrá contacto directo con el público, se requiere personal de cualquier sexo cuyas edades oscilen entre los 20 y 30 años. Para cargos administrativos-contables, la edad puede oscilar entre los 25-45 años. Es importante recalcar que esto se debe aplicar durante el proceso de contratación, no sobre personal que ya labora en la empresa.</p> <p>✓ <b>Lugar de residencia:</b> Debe residir en una zona con facilidad de desplazamiento hacia el lugar de trabajo.</p> <p>✓ <b>Aspiración salarial:</b> La aspiración salarial de los/las aplicados/as debe estar entre los rangos establecidos según los presupuestos de la empresa.</p>
--	---

	<p>✓ <b>Idiomas:</b></p> <p>Se dará mucho valor a quienes tengan dominio de inglés.</p> <p>✓ <b>Aspiraciones personales:</b></p> <p>Estos detalles pueden obtenerse de una adecuada entrevista de trabajo. En la misma se puede determinar si la persona que aplica a una plaza de trabajo se ve dentro o fuera de la empresa a mediano o largo plazo.</p> <p>Las políticas de preselección antes descritas, tienen como propósito generar un perfil que deben cumplir quienes apliquen a la(s) plaza(s) de la empresa, evitando que dentro de los procesos de selección de personal, se basen en referencias personales y/o familiares como un pilar importante en la toma de la decisión.</p>
<p><b>Entrevista</b></p> <p>Es indispensable durante el proceso de selección, ya que, sirve para corroborar puntos estratégicos que permitan definir si el/la aplicado/a tiene el perfil solicitado.</p>	<p>Para entrevistas de trabajo en el área administrativa-contable, se requiere la presencia del/de 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 una persona con amplio conocimiento en el área a evaluar al/a la entrevistado/a. En los puestos de ventas y/o atención al cliente se requiere simplemente al/a la encargado/a de Recursos Humanos (o de un servicio externo de entrevistas), con un guión de entrevista previamente elaborado</p>

	<p>donde se busque recolectar la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Conocimientos en el área específica de trabajo</li><li>✓ Situación económica</li><li>✓ Situación familiar</li><li>✓ Sus aspiraciones personales y profesionales</li><li>✓ Aspiraciones salariales</li><li>✓ Fluidez verbal y conocimientos generales</li><li>✓ Determinar valores morales y/o culturales</li></ul> <p>- Toda la información recolectada durante este tipo de entrevistas, tendrá por objetivo, complementar el proceso de preselección anterior, y hacer una valoración conjunta del proceso anterior con estos elementos adicionales, resultantes de la entrevista de trabajo.</p> <p>- Durante esta entrevista debe buscarse confrontar las posibles capacidades de la persona entrevistada contra sus planes de vida a corto y mediano plazo (No sirve de nada seleccionar a un aspirante altamente calificado si sus aspiraciones salariales, personales y profesionales van en sentido contrario a los intereses de la empresa).</p>

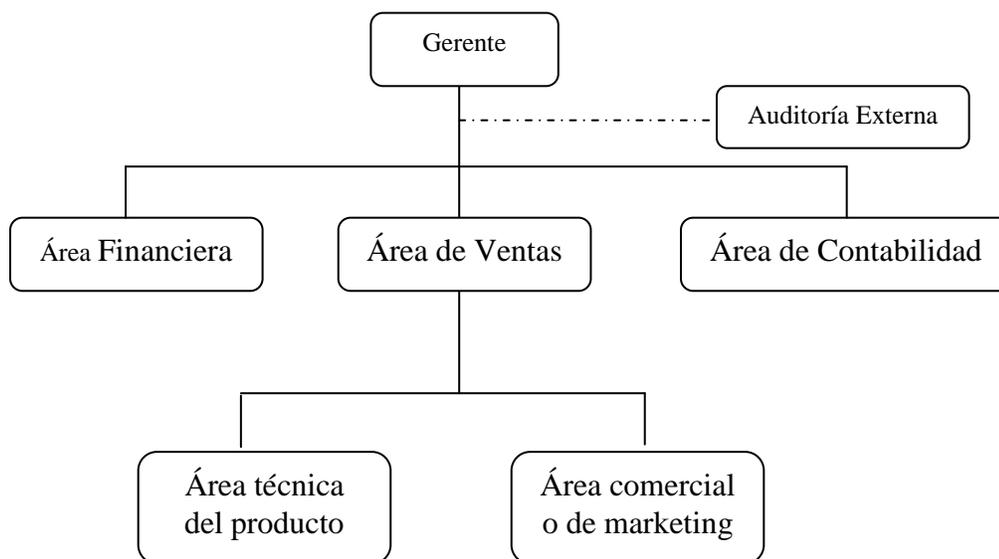
<p><b>Filtro</b></p> <p>Personal encargado de Recursos Humanos de la empresa y/o personal administrativo evaluarán en base a los resultados de la preselección y de la entrevista de trabajo, al/a la candidata/a a ocupar la plaza abierta.</p>	<p>Para escoger la persona seleccionada para ocupar la plaza, se deben tomar en cuenta los siguientes factores:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Que la aspiración salarial esté dentro de un rango posible de acuerdo a lo presupuestado por la empresa para este fin. Lo anterior significa que puede existir flexibilidad en el techo establecido como remuneración para esta plaza; sin embargo, para considerar aspiraciones por encima del techo establecido (un exceso razonable), se deberán evaluar valores agregados que la persona pudiera ofrecer a la empresa.</li><li>✓ Para cargos administrativos-contables, se le dará prioridad al nivel educativo / experiencia y edad. En el caso de plazas con atención o contacto directo con el cliente, los factores a considerar en este punto serían, su desenvolvimiento, edad y conocimientos relacionados con el quehacer de la empresa.</li><li>✓ Se valorarán aspectos que le den a la persona, valores agregados para el puesto de trabajo, como por ejemplo:<ul style="list-style-type: none"><li>- Dominio de idioma inglés</li></ul></li></ul>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominio de sistemas computarizados</li> <li>- Referencias laborales</li> </ul>
<p><b>Período de prueba</b></p> <p>Después de pasar la preselección y la entrevista de trabajo, la persona seleccionada deberá someterse a un período de prueba para valorar su futuro desenvolvimiento dentro de la empresa. Es necesario corroborar todas aquellas virtudes y/o cualidades consideradas en la persona que aplica a la plaza y por las cuales fue seleccionado/a hasta este punto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Someter al personal en prueba a una capacitación en el área en la cual se va a desempeñar. Esta debe ser una capacitación breve (1 a 3 días dependiendo del área)</li> <li>✓ Crear potenciales situaciones dentro del desempeño de las actividades para poder evaluar su reacción al puesto de trabajo</li> <li>✓ Plazas con atención o contacto directo con el cliente: Se evaluará el desempeño en un periodo de prueba de 3 semanas, tiempo durante el cual se observará si la actitud y aptitud del personal es la indicada para el cargo. Al finalizar el periodo de prueba, el personal en evaluación recibirá el pago correspondiente por dicho periodo, independientemente si cumple o no con lo requerido para el cargo.</li> <li>✓ Plazas para cargos administrativos-contables: Se evaluará el desempeño en un periodo de prueba de 2 meses, tiempo suficiente para tener la certeza que el personal es apto y tiene los conocimientos necesarios para desempeñar el cargo. Al</li> </ul>

	<p>finalizar el periodo de prueba, el personal en evaluación recibirá el pago correspondiente por dicho periodo, independientemente de si resulta contratado al final de este lapso de prueba.</p>
<p><b>Evaluación</b></p> <p>Para proceder a la contratación del personal a prueba, se hace una última evaluación a su desempeño. Este punto es muy importante ya que es el último punto donde se puede aceptar o denegar a la persona formar parte del equipo de trabajo de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Si los resultados del personal sometido a prueba son positivos y van acorde a lo requerido para la plaza ofertada, se procede a la contratación.</li> <li>✓ Si los resultados del personal sometido a prueba no son los esperados y no cumplen con las expectativas de la empresa, no procede a la contratación y solo recibe la remuneración del período de prueba.</li> </ul>
<p><b>Contratación</b></p> <p>Formalización según las leyes del país sobre la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.</p>	<p>Se procede a la formalización de la relación entre la empresa y el trabajador. Además se solicita copia y original de la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documento Único de Identidad Personal (DUI)</li> <li>✓ Número de Identificación Tributaria (NIT)</li> <li>✓ Carné de afiliación del Seguro Social</li> <li>✓ Carné de afiliación a la AFP</li> <li>✓ Solicitud de ingreso (información personal, laboral y familiar)</li> </ul>

### 3.6.2 Organización sugerida en una agencia de viajes.

Además es necesario que se defina el organigrama y las principales funciones en cada una de las partes teniendo como propuesta el siguiente y la explicación de cada una de las funciones correspondientes.



Gerente.

Es el encargado de dirigir al personal, hacer que se cumpla una buena gestión administrativa mediante su administración, encargado de las decisiones que le competen para el crecimiento de la agencia de viajes.

Auditoría Externa.

Se encargara de verificar la efectividad del control de la empresa, aplicándose una auditoría de gestión que abarque todas las operaciones y el cumplimiento de políticas y procedimientos, evaluando al final el cumplimiento de los objetivos. Además de encarga del control de las

operaciones registradas contablemente de acuerdo a las políticas y la normativa técnica aplicada NIFES.

#### Área financiera.

Se ocupa de la elaboración de los presupuestos anuales de la empresa requeridos para establecer las metas a cumplir, establece las formas de crédito necesarias y las condiciones para el otorgamiento de ellos, realiza la compra del material, controla los expedientes, control de billeteaje y el departamento de personal.

#### Área técnica o del producto.

Es la que se encarga de la producción, elaboración y organización de los distintos paquetes turísticos, la implementación de nuevas rutas y establecer alianzas para ofrecer un mejor servicio al cliente.

#### Área comercial o de marketing.

Es la encargada de vender el producto a los consumidores potenciales (mediante la generación de curiosidad y atención en el cliente), también se responsabiliza del control de calidad de los productos comerciales (es decir se lleva a cabo después que el viaje se haya realizado).

#### Área de ventas.

Es la que se encarga de la atención directa al cliente, una vez que este ya ha sido captado, para esta función es de primordial importancia el desarrollo de un buen programa de atención al cliente basado en las políticas de atención al cliente propuestas para incentivarlos y mantener

personal con calidad humana capaz de servir de mejor a los clientes para que estos se lleven una buena imagen de la agencia de viajes prefieran siempre de sus servicios. Además serán los encargados de elaborar los reportes de BSP para ser presentados a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) por sus siglas en ingles, manteniendo un control detallista de cada uno de los boletos vendidos a cuenta de una aerolínea aérea.

Área de contabilidad.

Es aquel departamento que lleva el control de todas las operaciones contables de la agencia de viajes tales como los ingresos y el libro mayor, ha de preparar los informes semanales de ventas y coordinar los depósitos que se hacen en los bancos a la cuenta de IATA para que esta las distribuya a las distintas líneas aéreas. Además se encargaran de procesar en el sistema contable las operaciones realizadas por la compañía, debiendo estar cada operación documentada adecuadamente para establecer razonablemente las cifras de los estados financieros trimestrales que se presenten para que ellos mismos los evalúen financieramente utilizando las herramientas proporcionadas según lo establecen las políticas propuestas para ello. También se encargará de elaborar el informe a la gerencia con los resultados del análisis previo a las cifras de los estados financieros, en los que podrán observar las desviaciones en las metas financieras propuestas al finalizar cada trimestre.

Para que el cumplimiento de las actividades de cada uno de los individuos que participan en ellas es necesario que se capacite constantemente para cumplir los siguientes requisitos establecidos en el manual de agente de viajes de la IATA:

- a. Tener un conocimiento básico de la documentación de la IATA, incluida la emisión de boletos y otros documentos contables.

- b. Ser capaz de aplicar los principios de construcción de tarifas para calcular tarifas de ida, en clase económica normal y con mezcla de clases.
- c. Comprender perfectamente los principios de conversión y ajuste de monedas.
- d. Comprender perfectamente los principios que regulan el control de las tarifas de los viajes de ida y vuelta y los viajes circulares.
- e. Ser capaz de interpretar y aplicar las reglas de las tarifas de excursión.
- f. Ser capaz de utilizar tarifas rebajadas, por ejemplo para bebés, niños, estudiantes, jóvenes, cónyuge, etc.
- g. Ser capaz de realizar cambios de ruta, remisión y revalidación de boletos y de obtener endosos; estar familiarizado con los procedimientos necesarios para realizar cambios de ruta que sean complejos.

### **3.7 Gestión en área de ingresos, costos y gastos de operación.**

La herramienta principal para el planeamiento financiero es el presupuesto financiero. Dentro del sistema presupuestario, el presupuesto financiero permite anticipar los probables déficits, desarrolla estrategias para cubrirlos, y a la vez analiza las posibles decisiones de inversión que haya que realizar en el caso de superávit.

Un presupuesto estará acompañado de políticas de gestión que estarán encaminadas en dos puntos de vista diferentes:

1. La tendencia al crecimiento de los ingresos en un porcentaje estimado incluso en situaciones adversas y,
2. La reducción de los costos y gastos por las operaciones que generan dichos ingresos.

Por lo tanto se proponen las siguientes políticas de ayudaran a mejorar la gestión administrativa y financiera de las agencias de viajes, Idear un método adecuado para generar ingresos, organizar y supervisar gastos.

### **3.7.1 Ingresos, costos y gastos.**

- a) Elaborar trimestralmente presupuestos financieros de ingresos incluyendo los costos y gastos de las operaciones.

En materia de gestión la administración deberá implementar las siguientes políticas.

- b) Intensificar la promoción de sus servicios utilizando la tecnología disponible como parte integral del servicio al cliente, la cual le permitirá ser más competitivo en el mercado.
- c) Implementar estudios de mercado que permitan ofrecer mejores alternativas a los clientes potenciales especialmente en sectores jóvenes.
- d) Buscar alianzas estratégicas internacionales que les permita ofrecer un valor agregado a sus productos y que tengan relación con la renta de vehículos, cruceros, hoteles y seguros de viajes.
- e) Crear nuevos planes de trabajo que incluyan turismo atractivo para los jóvenes, reuniones de trabajo y vacacionales.
- f) Fomentar la creación de paquetes turísticos de interés que incluyan excursiones vía terrestre y marítima y no estancarse únicamente en la venta de boletos aéreos, de esta manera permitirá negociar mejores comisiones a los proveedores y establecer un precio adecuado para ambos.

- g) Con la ampliación de operaciones de las líneas aéreas, implementar nuevas rutas turísticas en los destinos abiertos por las aerolíneas, tal es el caso de Iberia líneas aéreas de España.
- h) Implementar relaciones con proveedores locales y elaborar paquetes turísticos en el país que les permita ofrecer a clientes, vacaciones o reuniones de negocios a bajos costos en ciertas épocas y evitar los efectos de la crisis económica o situaciones que dificulten los viajes al exterior.
- i) Adquisición del sistema de boletaje y reservas propio con empresas proveedoras de estos servicios, que permitirá ahorrar costos de alquiler del sistema por parte de las aerolíneas.
- j) Definir las comisiones a vendedores solamente por el cumplimiento de metas y no por boleto o paquete vendido.
- k) Los incentivos por bonos e incremento de salario al personal estarán sujetos al desempeño de sus funciones y especialmente a la rentabilidad obtenida por la agencia.
- l) Recortar los costos y gastos de operación, priorizando aquellos gastos necesarios para el desarrollo de la actividad económica de la agencia en tiempos de recesión y crisis financiera.
- m) Investigar proveedores de servicios con menores costos en el mercado turístico en la zona que ha decidido viajar el cliente.
- n) Cumplir adecuadamente las disposiciones de la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA).
- o) Cumplir las fechas estipuladas para el pago al BSP y emisión de reportes por la venta de boletos.

### 3.7.2 Procedimientos.

Los procedimientos de aplicación para el cumplimiento de las políticas anteriormente descritas se detallan a continuación:

- a) Solicitar al departamento financiero la elaboración de presupuestos financieros trimestrales que permitan definir las metas que se pretenden alcanzar al finalizar el periodo.
- b) Los presupuestos definirán el nivel de ventas que pretende alcanzar la empresa en cada trimestre y los costos y gastos en los que incurrirá para ello.
- c) Identificar los gastos fijos en de la agencia y estimar los gastos variables para establecer los gastos de operación en cada trimestre.
- d) Este presupuesto se presentara a la gerencia la cual tomara decisiones sobre las políticas a seguir para el cumplimiento de las metas.

Otros procedimientos de gestión que reforzaran la creación de los presupuestos requeridos.

- e) Con ayuda de la tecnología de información es necesaria la creación de una página web que permita a los clientes interactuar con la agencia sin la necesidad que la visite.
- f) Promocionar mediante esta página web las promociones y destinos turísticos ofrecidos a los clientes, además de continuar con los promocionales en periódicos y revistas.
- g) Investigar a la competencia en cuanto a los servicios que ofrece y buscar mejores alternativas mediante el estudio del mercado internacional y local.
- h) Establecer contactos con proveedores de turismo internacional e incluir en los paquetes turísticos, otros agregados como hoteles, renta de autos, viajes turísticos en la región visitada, cruceros así como asegurar los seguros de viajes.

- i) Incluir dentro de los planes de trabajo rutas que sean atractivas al mercado joven aprovechando los eventos deportivos, musicales o convenios para ofrecer tales servicios y captar la atención de otros clientes.
- j) Buscar proveedores de turismo vía terrestre como los autobuses turísticos y cruceros, para establecer conversaciones de negociaciones, con el propósito de la creación de nuevos servicios en el área de paquetes turísticos que permitirán incrementar las ventas de este servicio.
- k) Mantenerse informado de la apertura de nuevos destinos por parte de las líneas aéreas y estudiar el mercado turístico y de negocios que ahí se generen para implementar tales destinos en su banco de datos.
- l) Es importante fomentar el turismo local por lo que es conveniente que las agencias de viajes se contacten con proveedores turísticos en el salvador, buscar negociaciones favorables en las circunstancias adversas que permitirán ofrecer el turismo a los clientes con bajos costos.
- m) Consultar con distribuidores de tecnologías de importación los beneficios de la adquisición de un sistema de boletaje y cotizar en diferentes de ellos.
- n) Adquirir el sistema informático de de menor costo que cumpla con las necesidades y la calidad del servicio que ha de brindarse a los clientes, reduciendo los costos de alquiler.
- o) Capacitar adecuadamente al encargado de la emisión de los boletos aéreos en el nuevo sistema, para evitar reclamos posteriores de los clientes así como evitar recargos por mal uso de boletos asignados por las agencias de viajes.
- p) Las comisiones que se asignaran a los vendedores de boletos y paquetes turísticos, beberán de acreditarse únicamente por el cumplimiento de metas y no como se acostumbra por cada boleto o paquete turístico vendido, previo acuerdo con el encargado de dichas actividades.
- q) Coordinar con los empleados de la agencia los incrementos de sueldos y bonos se efectuaran en base a la rentabilidad obtenida anualmente y no cada año transcurrido, con el objeto de no incrementar los gastos fijos que puedan variar los presupuestos.

- r) Se deberán analizar aquellos gastos que realmente son necesarios para la generación de ingresos dentro de la empresa, especialmente en tiempos de crisis financiera e inculcar a los empleados el valor del ahorro de los insumos.
- s) Es necesario que se investigue en el área aquellos proveedores que ofrezcan servicios de calidad a bajos costos, que permitan a las agencias crear sus propios paquetes turísticos, que les permitan obtener mejores ingresos que no sean por comisiones.
- t) Es importante no descuidar las obligaciones que incurre la acreditación de IATA para funcionar como un agente de viajes, por lo que necesario que se cumplan todas las disposiciones que ellos establezcan, como el plan de liquidación bancaria BSP cada ocho días.

## **BIBLIOGRAFIA.**

### **LIBROS:**

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2008. Código de Comercio. Editorial Jurídica Salvadoreña. San Salvador, El Salvador.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2009. Código tributario. Editorial jurídica Salvadoreña San Salvador, El Salvador.

**Asamblea Legislativa de El Salvador.** Año 2009. Ley de Impuesto a la Transferencia de bienes Muebles y a la prestación de Servicios, Editorial jurídica salvadoreña, San salvador, El Salvador.

**Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA)** año 2010 Manual de Agente de Viajes Edición Resolución 818g, Montreal Ginebra.

**Campos Muños, Roberto.** Año 1992. Tercera edición, Guía para trabajos de investigación Universitarias, Editorial Artes Gráficos.

**Fornos Gómez, Manuel de Jesús.** 2008. primera edición Administración financiera una introducción. Ediciones contables, El Salvador.

**Jovel Jovel, Roberto Carlos.** Guía básica para elaborar trabajos de investigación.

**Lind, Douglas; Marshal, William; Waphen, Samuel A.** 12 edición, Estadística aplicada a los negocios y la economía, Editorial Mc Grand Hill.

### **TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN:**

**Benítez, Rebeca; Lara, Gustavo; Menjivar, Miguel.** Año 2003 “El Control Financiero como una Herramienta para la Toma de Decisiones en las Agencias de Viajes del Área Metropolitana de San Salvador” Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública, Universidad Tecnológica.

**Pérez Cruz, Carmen Elena; Pineda Castro, Saúl Antonio; Vásquez, Jacqueline Marisol.** año 2005. “Manual de procedimientos de las operaciones de emisión de documentos, registro contable y tratamiento tributario, en las agencias de viaje” Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública Universidad de El Salvador.

### **DIRECCIONES ELECTRÓNICAS:**

**Funciones y recomendaciones para una agencia de viajes.** En trabajos.com en línea (citado el 21 de septiembre) disponible en [www.trabajo.com.mx](http://www.trabajo.com.mx).

**Gestión financiera,** trabajo en línea (citado el 18 de septiembre) disponible en [www.Monografias.com/trabajoses/gestión](http://www.Monografias.com/trabajoses/gestión).

# Anexos

## INDICE DE ANEXOS

- Anexo 1 Metodología de la investigación.
- Anexo 2 Diagnostico de la investigación.
- Anexo 3 Conclusiones y recomendaciones.
- Anexo 4 Plantilla propuesta: Análisis comparativo y porcentual.
- Anexo 5 Plantilla propuesta: Análisis horizontal método de año base.
- Anexo 6 Plantilla propuesta: Análisis vertical método de base común.
- Anexo 7 Plantilla propuesta: Razones y/o ratios financieros.

## **Metodología de la investigación.**

### **Tipo de investigación.**

Dadas las características de la problemática, el tipo de investigación que se aplicó fue deductiva considerando que el problema planteado existe en el marco de actividades de la agencia de viajes y que necesariamente requirió de un análisis que indicara sus causas, las cuales permitieron obtener las conclusiones y recomendaciones, además de la descripción de las características de dicho problema, por lo tanto el tipo de investigación que se realizó en el presente trabajo fue deductiva, analítica y descriptiva.

### **Problema observado.**

Dentro de las operaciones de la entidad, la gerencia y sus subalternos juegan un papel importante y determinante para el éxito o fracaso de la misma, se observó en ella una deficiente gestión administrativa, producto de la falta de manuales y políticas de gestión, manuales de contratación de personal con las aptitudes para el desempeño de sus labores; además la ausencia de un análisis financiero de la información contable que permitan evaluar y mejorar los procedimientos que ayuden a tomar decisiones más acertadas y oportunas para la agencia. Es claro que los factores internos y externos influyeron en los resultados económicos del año 2009 pero pudo preverse implementando planes de contingencia.

### **Objetivo de la investigación.**

Ofrecer un instrumento o herramienta de gestión administrativa y financiera que permita a las agencias de viajes mejorar la calidad de las operaciones y las actividades de la gerencia,

mediante la implementación de un manual de políticas de gestión, así como en la contratación del personal y la aplicación del análisis financiero en la información contable que sirva para la toma de decisiones.

### **Utilidad Social.**

El documento ayudará a comprender desde diferentes puntos de vista la necesidad de mejorar la gestión administrativa y financiera de la entidad a los siguientes lectores:

**Administrador:** Podrá observar la necesidad de la implementación de una gestión administrativa y financiera que incluya un análisis financiero para la toma de decisiones, además de medir periódicamente los resultados de su administración, determinando en donde están fallando sus políticas y procedimientos.

**Contador:** Será una herramienta que le permitirá aplicar el análisis financiero poniendo en práctica sus conocimientos en cuanto a las razones o ratios financieros y medir los rendimientos en una fecha determinada y proporcionarlo a los administradores.

**Accionista:** Podrán observar el análisis de la administración a través de los informes que le son presentados por el administrador y que permitirá a los accionistas formularse una tendencia de los resultados a obtener en un ejercicio económico y juzgar la administración de su empresa.

**Usuarios en general:** Servirá de base para consultas del sector y apoyo a nuevos proyectos a realizar.

### **Unidades de análisis.**

El desarrollo de la investigación se enfocó a cada una de las agencias de viajes que operan en la Colonia Escalón del municipio de San Salvador, departamento de San Salvador cuya unidad de análisis es el contador.

### **Universo poblacional.**

El trabajo de investigación se realizó sobre una empresa en particular, no obstante formaron parte del universo todas aquellas agencias de viajes ubicadas en la colonia Escalón del departamento de San Salvador, las que según la Asociación de Agencias de Viajes de El Salvador la conforman un total de veinte, sin embargo, debido a factores internos de dos agencias a los cuales se visitó y se pretendía aplicar el proceso de encuesta a la unidad de análisis prevista y que no fue posible debido a razones internas, de las cuales las más significativas son:

- a) La contabilidad es llevada en la sede central, es decir en el exterior(Costa Rica)
- b) La Gestión administrativa también es controlada en la sede central.

Por tal razón se redujo el universo poblacional a dieciocho entidades, debido a que era prácticamente inviable proceder, por lo que se considera para efectos de la presente investigación, dicha cantidad como nuevo universo poblacional.

### **Muestra.**

Debido a que el universo poblacional es relativamente pequeño, el total de la muestra encuestada fue el 100%, es decir las dieciocho agencias de viajes situadas en la colonia Escalón del municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.

## **Técnicas empleadas.**

### **Recolección de la información bibliográfica:**

La información escrita se recolectó para enriquecer la investigación, la cual se obtuvo de la búsqueda de trabajos similares, libros, tesis y cualquier otra bibliografía que permitió ampliar los conocimientos en cuanto a la problemática y operación de la empresa en el sector económico en la que se encuentra ubicada.

### **Recolección de la información de campo:**

La información de campo se obtuvo mediante el instrumento denominado: encuesta y que está dirigido de forma específica a los contadores de las agencias de viajes, con el objetivo de conocer si dentro de sus obligaciones se encuentra la preparación de información financiera que incluya específicamente determinar ratios e indicadores que se aplican directamente a los estados financieros y a la vez evidenciar su relevancia para la administración de la empresa en el curso normal de sus actividades.

### **Procesamiento de la información.**

El vaciado de la información de los instrumentos elaborados que fueron dirigidos a los contadores, se hará mediante el uso del paquete de Microsoft Office 2007, específicamente en la plantillas de Word y Excel ya que facilitó presentar los resultados mediante gráficos estadísticos.

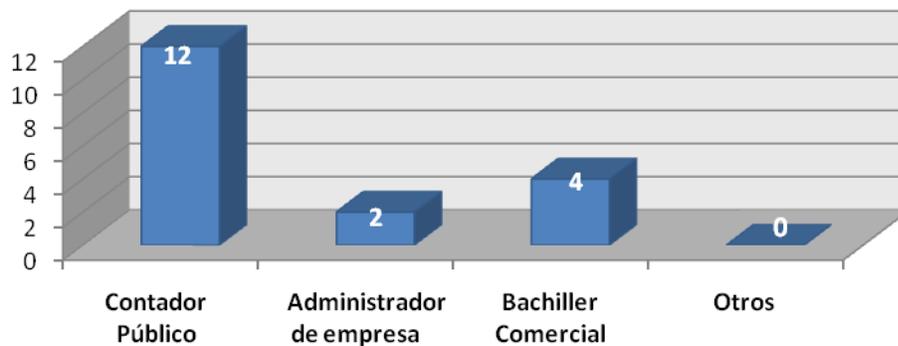
## **Análisis e interpretación de resultados.**

La interpretación de los resultados de las encuesta se proceso mediante el análisis de cada una de sus preguntas, la tabulación de los datos y los resultados se presentan a continuación.

Objetivo de la pregunta No. 1

Conocer el nivel académico del personal que trabajo como jefe de contabilidad.

1. ¿Cuál es su profesión?



### **Análisis y conclusión:**

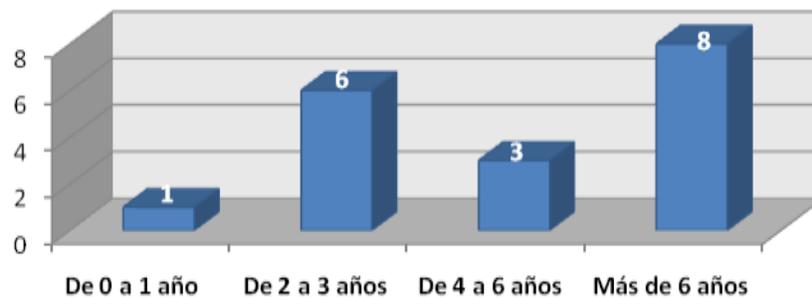
Según los datos obtenidos en la investigación, se determino que 12 de las 18 entidades encuestadas son contadores públicos, 2 de ellos administradores de empresas, mientras que 4 son bachilleres en comercio que actualmente están estudiando una carrera universitaria; lo que es favorable en cuanto al procesamiento contable de las operaciones y veracidad de las cifras que presentan los estados financieros.

De acuerdo a los resultados, del 100% de las agencias de viajes solo el 66.66 % se inclinan por la contratación de contadores públicos, el 22.22% bachilleres en comercio y solo el 11.11% contrata administradores de empresas, esto revela claramente la importancia que en su mayoría las agencias toman muy en cuenta en contratar personal con cierto nivel académico sujetándose así a las disposiciones establecidas por el código de comercio. Cabe recalcar que a pesar de eso, sigue siendo la brecha muy amplia entre el liderazgo profesional que se espera de las empresas tengan para mejorar su capacidad administrativa en la toma de decisiones y crecimiento y ampliación en los mercados salvadoreños, centroamericanos y otros.

Objetivo de la pregunta No. 2

Conocer el nivel experiencia del personal que trabajo como jefe de contabilidad.

2. ¿Años de experiencia desempeñando el cargo de contador?



### **Análisis y conclusión**

Los datos proporcionados en las encuestas reflejan que 8 de los profesionales en contaduría pública a cargo en las agencias de viajes encuestadas tienen de seis a más años de experiencia en el área contable, lo que representa el 44.44% de la población encuestada, seguido de los 6 profesionales con experiencia de dos a tres años que representa el 33.33%, uno de ellos cuenta con un año de experiencia lo que significa el 5.55% y tres con experiencia de 4 a 6 años con el

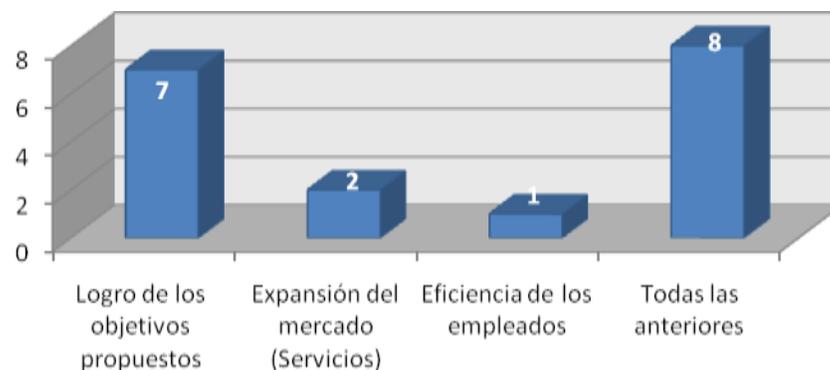
16.67%, este resultado demuestra que la mayor parte de los encuestados ya cuenta con la experiencia suficiente para el desarrollo de sus actividades.

Considerando que la experiencia de los profesionales es de mucha importancia dentro del trabajo que desempeñan las agencias de viajes encuestadas, esto ha demostrado que es importante la contratación de personal con amplios criterios y bases solidas en el manejo de las finanzas y los registros contables de la misma.

Objetivo de la pregunta No. 3

Conocer el criterio de cada contador en cuanto a las razones de mayor influencia para que se genere rentabilidad en la entidad.

3. Según su criterio ¿Cual o cuales de las acciones siguientes favorecen la rentabilidad de la empresa?



## Análisis y conclusión

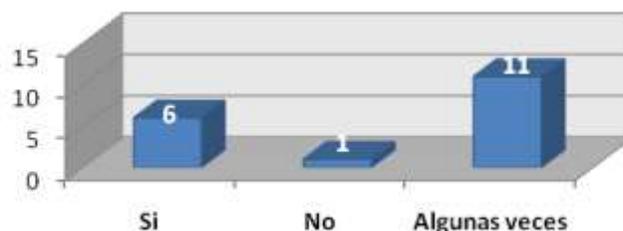
Del total de las entidades encuestada 7 de ellas que representan un 38.89% consideran que el logro de los objetivos son importantes para favorecer la rentabilidad de la agencia de viajes, sin embargo para 8 de ellas que reflejan el 44.44% consideran no solamente el logro es estos es importante, sino también la expansión de mercado y la eficiencia del personal son los que en conjunto contribuyen a la rentabilidad en una agencia de viajes, por su parte 2 de ellos consideran que la expansión de mercado por si solo es necesario, mientras que 1 opina que la eficiencia de empleados son los ayudaran a alcanzar los niveles deseables de rentabilidad.

Según los resultados obtenidos para los contadores de las agencias de viajes, lograr los objetivos propuestos por cada gerencia es importante, sin embargo para otros es necesario incorporar otros insumos que operando conjuntamente mejoren los niveles de rentabilidad y por consiguiente mejorar las utilidades en cada periodo contable, ya que lograr los objetivos por si solos no es posible sin la eficiencia de los empleados y mejorar los niveles de ingresos por ventas expandiéndose en el mercado.

Objetivo de la pregunta No. 4

Saber el nivel de participación que tiene los contadores en la toma de decisiones

4. ¿Es consultado Ud. Para la toma de decisiones de la empresa?



## **Análisis y conclusión.**

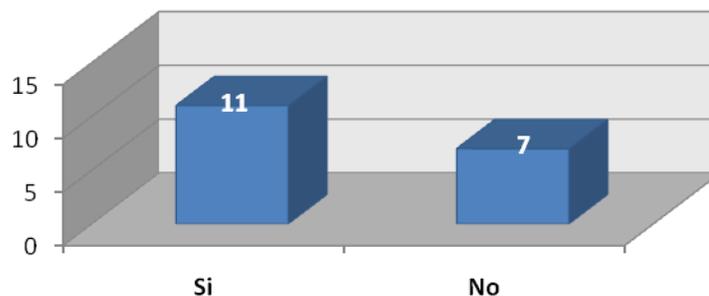
De 18 agencias de viajes encuestadas en 11 de ellas los contadores expresaron que en algunas veces son consultados para la toma de decisiones que competen a la gerencia, por otra parte 6 de ellos representando el 33.33% son consultados en todas las ocasiones y 1 de ellos respondió que no consideran su opinión en las decisiones tomadas.

En su mayoría los profesionales a cargo de las operaciones contables de las agencias de viajes encuestadas, son consultados para la toma de decisiones aunque no sea de manera frecuente, permitiéndoles establecer su criterio como contador basados en su experiencia y profesionalismo.

Objetivo de la pregunta No. 5

Conocer la visión profesional de cada contador en materia de análisis financiero.

5. ¿Considera usted que los estados financieros básicos son suficientes para establecer la posición financiera de la empresa al final del ejercicio contable?



## Análisis y conclusión

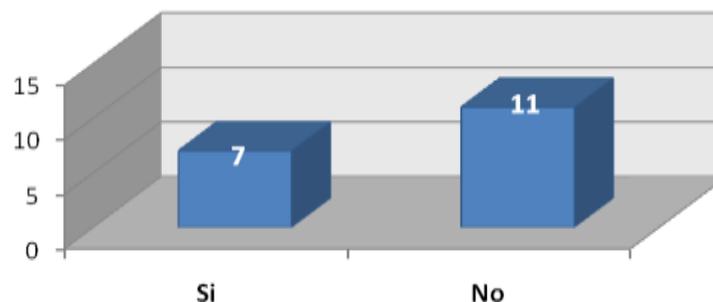
Los resultados obtenidos reflejan que 11 de las entidades consultadas, es decir el 61.11%, sus contadores opinan que los estados financieros básicos son suficientes, en cambio el 38.89% que representan a 7 de ellas opinan que no es suficiente con presentar los estados financieros básicos para mostrar financieramente como se encuentra la empresa al finalizar un ejercicio económico.

Basado en los resultados obtenidos los contadores consideran suficiente con presentar a la gerencia los estados financieros básicos para determinar cómo se encuentra la empresa, no obstante, un análisis más profundo es capaz de mostrar los errores en cuanto a las operaciones que dieron origen a las cifras que se presentan en dichos estados financieros lo que ayudaría a mejorar la toma de decisiones y establecer parámetros en cuanto a la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.

Objetivo de la pregunta No. 6

Determinar si la entidad utiliza herramientas que le permitan evaluar sus estados financieros

6. ¿Cuenta la empresa con alguna herramienta que le permita calcular los ratios o razones financieras?



## Análisis y conclusión

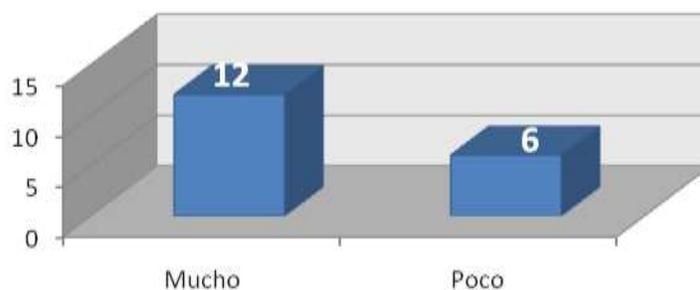
En cuanto a los recursos con que cuenta la empresa para aplicar análisis financiero, se determinó que del total de las agencias encuestadas, los contadores de 11 de ellas o lo que representa el 61.11% no cuentan con una herramienta que le permita facilitar la aplicación de ratios o razones financieras en su gestión, no obstante 7 de ellos o el 38.89% si posee las herramientas necesarias para establecer sus indicadores financieros en un determinado periodo.

Según los resultados reflejados es importante que desarrolle una plantilla de ratios o razones financieras que facilite a las agencias de viajes la aplicación de indicadores que le permitan establecer la posición financiera de la misma basándose en tendencias las cuales podrá comparar con periodos anteriores; permitiéndole así a la gerencia apoyar su gestión financiera en los resultados obtenidos al evaluar las cifras de los estados financieros mediante el instrumento descrito y explicar de forma adecuada las desviaciones en el logro de las metas y objetivos para tomar las decisiones más convenientes en ese momento.

Objetivo de la pregunta No. 7

Determinar nivel de conocimiento en cuanto a herramientas de análisis financiero

7. ¿Tiene Ud. Conocimiento de las razones o ratios financieros?



## Análisis y conclusión

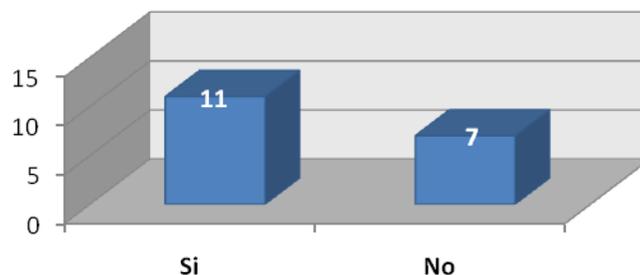
De todos los contadores a cargo de las agencias de viajes encuestadas, 12 de ellos un porcentaje significativo de 66.67% manifestaron tener mucho conocimiento de las razones o ratios financieros, por otra parte 6 los cuales representan el 33.33% respondió saber poco de la aplicación de ellas a los estados financieros; conocimientos que son importantes a la hora de efectuar un análisis de estados financiero utilizando estas herramientas de gestión.

Es importante explotar el conocimiento que expresan tener los contadores en cuanto a los indicadores financieros como una herramienta de gestión financiera en las agencias de viajes y por medio de ellas establecer la posibilidad de cambios en políticas de gestión, a la vez que se encuentran las desviaciones en el logro de objetivos y metas.

Objetivo de la pregunta No. 8

Establecer la tendencia en el uso de ratios e indicadores para realizar análisis financiero

8. ¿Además de los estados financieros básicos ¿prepara usted información financiera utilizando razones o ratios para la toma de decisiones?



## Análisis y conclusión

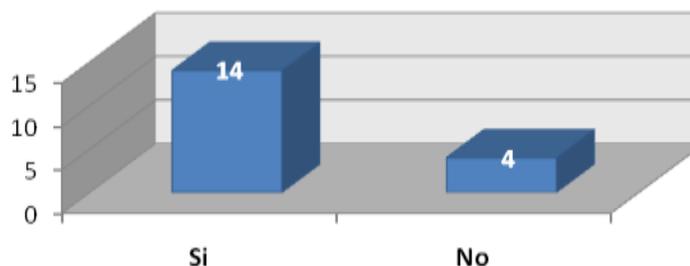
Del total de las agencias encuestadas, los contadores 11 de estas entidades expresan que efectivamente elaboran información gerencial basada en indicadores financieros, no obstante 7 de los 18 que representa el 38.89% dentro de los cuales se encuentra la agencia base de nuestra investigación afirman que solamente establecen los estados financieros básicos y no prepara más información adicional.

Los resultados observados demuestran que en algunas agencias de viajes si se prepara la información necesaria y requerida para la toma de decisiones, sin embargo es considerable el porcentaje que no prepara información gerencial basado en ratios o razones financieras basándose en que algunos de los indicadores son de exigencia en casos esporádicos por parte de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA por sus siglas en ingles) presentar cada cierto de tiempo los resultados de algunos de ellos.

Objetivo de la pregunta No. 9

Conocer la normativa contable que sirve de base para preparar los estados financieros

9. ¿Los registros contables de la empresa los elabora en base a NIIF/NIC?



## Análisis y conclusión

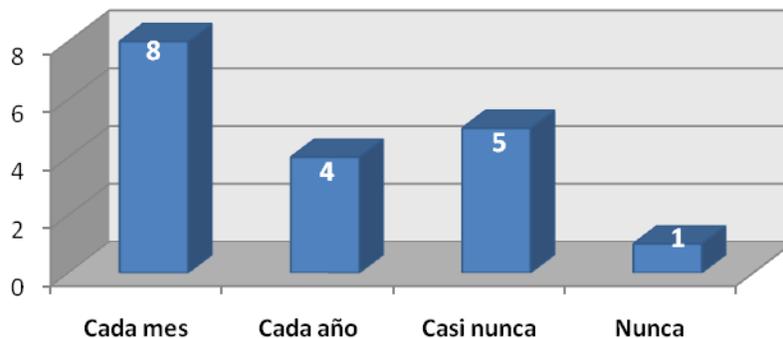
14 de las 18 agencias encuestadas representando un 77.78% elaboran su contabilidad bajo el marco de referencia de las Normas de Información Financiera Adoptadas en El Salvador, mientras que el 22.22% de ellas un total de 4 agencias no mantiene sus registros en base a NIIF/ES ya que no han efectuado el cambio a la fecha.

Es importante señalar que el marco de referencia en la elaboración de los estados financieros es de mucha importancia ya que determina la veracidad de las cifras que presentan los estados financieros, y por lo tanto también determina la veracidad de los resultados de un análisis financiero a las cifras de estos.

Objetivo de la pregunta No. 10

Conocer con qué frecuencia la entidad hace uso de las herramientas de análisis financiero

**10.** ¿Con que frecuencia utiliza las razones financieras para determinar las tendencias de los resultados en un periodo?



## Análisis y conclusión

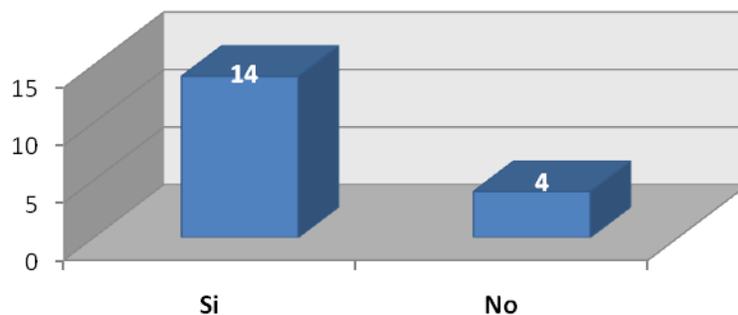
Los resultados muestran que 8 de las 18 instituciones encuestadas utilizan razones financieras cada mes para determinar las tendencias de los resultados en un periodo, 4 de ellas respondieron cada año, 5 casi nunca y 1 institución nunca utiliza razones financiera para ese propósito.

La mayoría utiliza razones financieras mensualmente para medir los resultados de las actividades y operaciones de la compañía, lo cual indica la buena gestión financiera que realizan, de esta manera pueden visualizar fácilmente la tendencia a futuro tomando las decisiones más acertadas para hacer más rentable a la empresa.

Objetivo de la pregunta No. 11

Establecer en qué medida las agencias de viajes le dan seguimiento a los resultados obtenidos al realizar un análisis financiero.

11. ¿Realiza seguimiento a los resultados obtenidos en caso de la toma de decisiones en base a un análisis financiero?



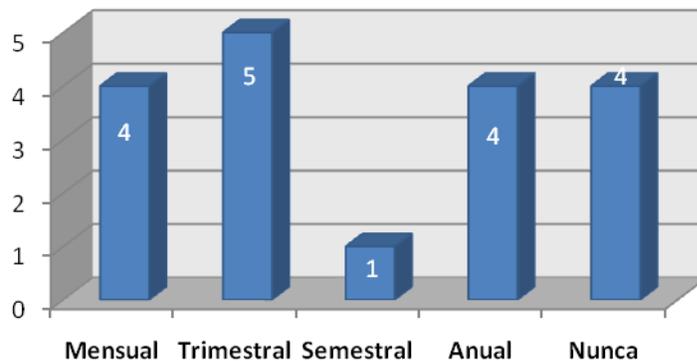
## Análisis y conclusión

Un 77.8% realiza seguimiento a los resultados obtenidos a través de análisis financiero para tomar decisiones, mientras que un 22.2% no lo hace. La mayoría de agencias dan seguimiento a los resultados basándose en un análisis financiero para tomar sus decisiones, el cual les brinda un panorama más amplio de la situación financiera de la empresa, permitiéndoles tomar las decisiones más acertadas y beneficiosas para la compañía.

Objetivo de la pregunta No. 12

Evaluar la frecuencia con que las agencias de viajes le dan seguimiento a los resultados obtenidos al realizar un análisis financiero

12. Si su respuesta a la pregunta anterior es "Si" ¿Cada cuánto tiempo lo hace?



## Análisis y conclusión:

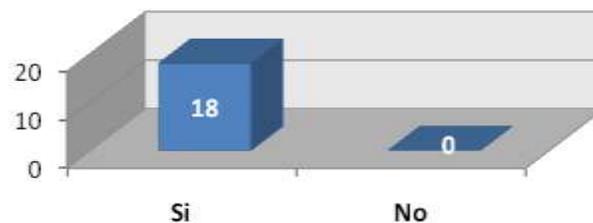
De acuerdo a los datos obtenidos se observa la tendencia mostrada en la grafica, en relación al seguimiento de los resultados cuando se toman decisiones en base a un análisis financiero, el cual de 18 agencias de viajes encuestadas 4 lo hacen mensualmente (22%) y 5 trimestralmente

(27%), 4 anualmente (22%) y 4 nunca lo hacen (22%), lo que indica que un 50% de ellas da un seguimiento de forma continua y el otro 50% lo relega a periodos de tiempo más largo, significa que las entidades que no las aplican con mayor frecuencia tendrán menores herramientas de análisis que les permita interpretar con mayor eficiencia cada rubro de los estados financieros y en el peor de los casos la toma de decisiones no acertada en área administrativa y financiera.

Objetivo de la pregunta No. 13

Conocer si se considera significativo utilizar herramientas de análisis financiero.

13. ¿Considera necesaria la aplicación de análisis financiero en la gestión administrativa de la empresa para la toma de decisiones?



### **Análisis y conclusión:**

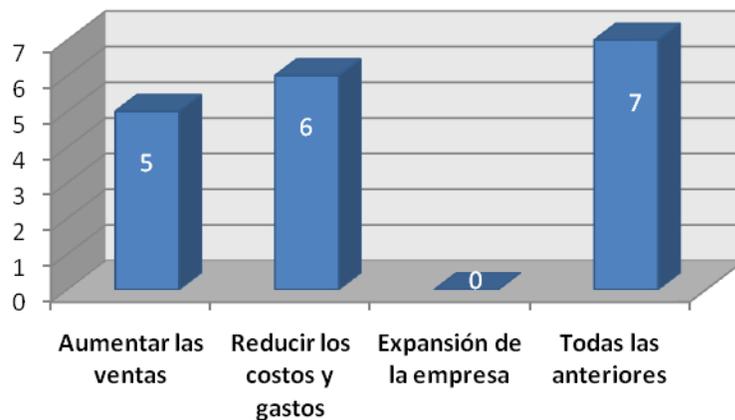
Los resultados obtenidos indican que el cien por ciento de los encuestados afirmó la importancia de la aplicación de ratios e indicadores financieros para la entidad.

Debido a lo anterior, esto se convierte en alta prioridad para las agencias de viajes, su uso y aplicación de los ratios financieros, con el propósito principal generar valor agregado a la información para que sirva de base en la toma de decisiones.

Objetivo de la pregunta No. 14

Identificar objetivos claros, alcanzables y congruentes con la tendencia del sector.

14. ¿Qué tipo de objetivos y metas se han propuesto al finalizar el ejercicio contable?



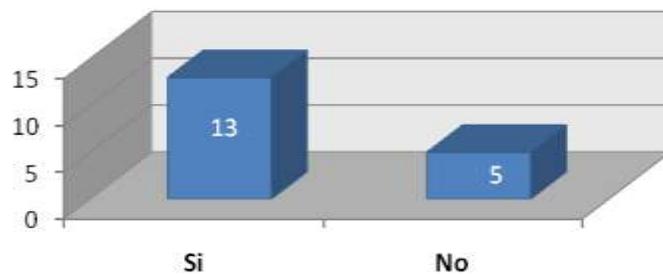
#### **Análisis y conclusión:**

Toda entidad que ha sido constituida para tener una vida económica ilimitada y generar beneficios económicos en cada año que opere, deberá formularse objetivos y metas alcanzables y las agencias de viajes no son la excepción. Es por ello que el cien por ciento de las entidades encuestadas busca aumentar sus ventas y/o reducir sus costos y de esta forma generar excedentes que contribuyan a la expansión y consolidación del mercado, inversión y utilidades a sus socios u accionistas.

Objetivo de la pregunta No. 15

Identificar si el gobierno corporativo establece un plan de acción.

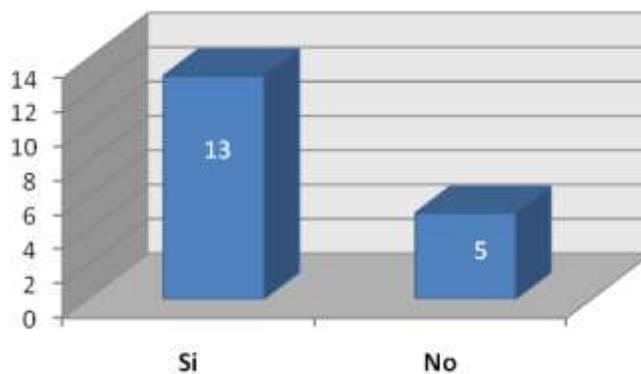
15. ¿Se efectúa una planeación estratégica para cumplir las metas de la empresa?



Objetivo de la pregunta No. 16

Conocer en qué medida las agencias de viajes utilizan mecanismos de supervisión a los planes pre establecidos.

16. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es "Si", ¿Existe un mecanismo de verificación del cumplimiento de tales metas?



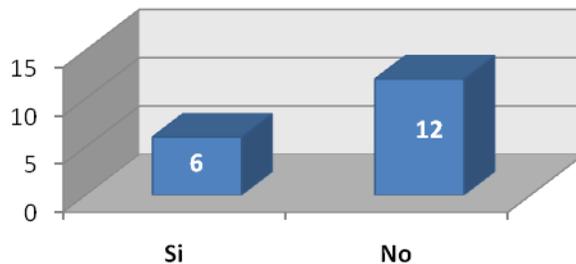
### **Análisis y conclusión:**

Un setenta y dos por ciento de las entidades posee mecanismos de verificación de cumplimiento de metas basados en un plan estratégico, lo que con lleva a interpretar que la administración demuestra verdadero interés en una buena gestión de los activos de la entidad.

Objetivo de la pregunta No. 17

Verificar si las entidades cuentan con herramientas de gestión administrativa que le faciliten a obtención de sus objetivos y metas propuestas.

17. ¿Cuenta la empresa con manuales de políticas y procedimiento para cada área?



### **Análisis y conclusión:**

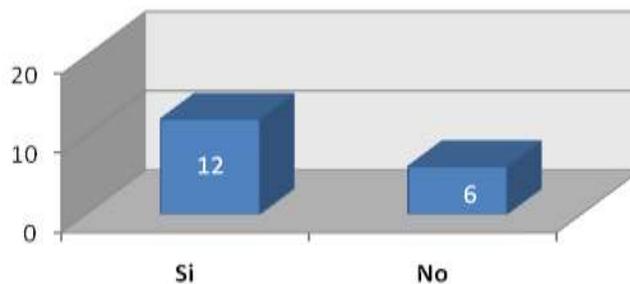
Esta grafica muestra que del total de las agencias encuestadas el 33.33% de ellas es decir un total de seis cuenta sus manuales de políticas y procedimientos establecidos y definidos, no es caso del resto de ellas, lo que representa el 66.67% no cuenta con manuales de políticas y procedimientos.

Dentro de la gestión administrativa es necesario que las empresas cuenten con manuales de políticas y procedimientos en cada una de sus áreas que le permitan trabajar con eficiencia para cumplir con los objetivos propuestos.

Objetivo de la pregunta No. 18

Conocer en qué medida se cuenta con un personal idóneo para realizar un trabajo eficaz y eficiente.

18. ¿El personal se encuentra capacitado para el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa?



#### **Análisis y conclusión:**

La grafica anterior muestra que de las 18 agencias encuestadas, 12 de ellas que representan el 66.67% cuentan el personal capacitado para el desarrollo de sus funciones, mientras que las 6 restantes, es decir 33.33% su personal no está capacitado para el desarrollo de sus funciones dentro de la agencia.

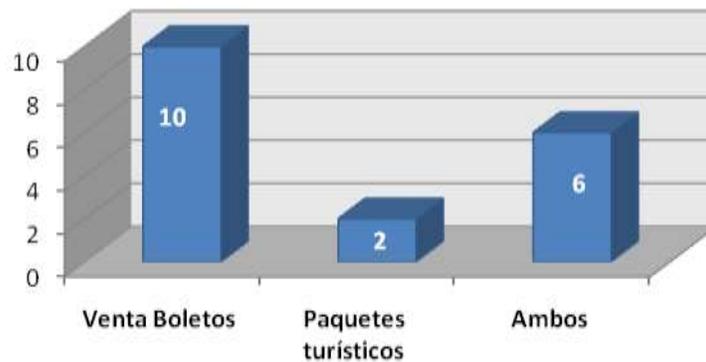
Los resultados anteriores reflejan que para la mayor parte de las agencias es importante la capacitación de su personal, sin embargo, es considerable el número de ellas que expresa no tener personal idóneo para el cumplimiento de las actividades dentro de la agencia, es importante

destacar que la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) expresa que la capacitación de personal debe ser constante, aun cuando se trate de el personal que manipula los sistemas de boletaje, es decir los vendedores de boletos y los encargados de las liquidaciones al BSP y reportes de ventas.

Objetivo de la pregunta No. 12

Identificar cuáles son los segmentos de operación de mayor beneficio para las agencias de viajes

19. ¿Cuál de los siguientes servicios genera mayor ingreso?



**Análisis y conclusión:**

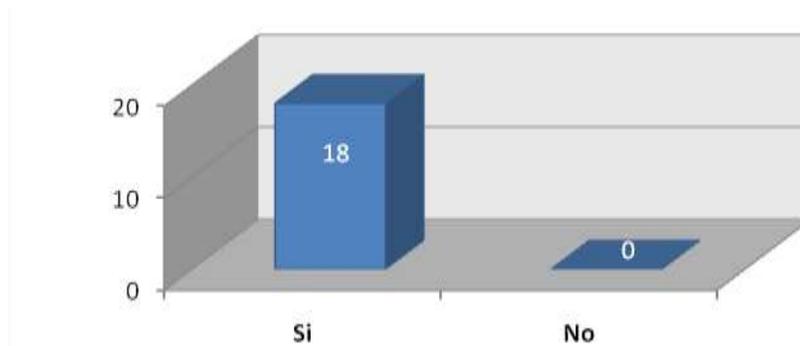
El 55.56% de los encuestados que representan 10 agencias, coinciden en que la venta de boletos aéreos es el servicio que más demandan los clientes, 2 de ellas que representan el 11.11% obtienen sus mayores ingresos en la venta de paquetes turísticos, y 6 agencias o sea el 33.33% consideran que son ambos servicios los que generan mayores ingresos.

Los resultados demuestran que la venta de boletos es lo más rentable para las agencias de viajes, ya que es el de mayor demanda entre los clientes, esto a pesar de la reducción que sufrió la comisión que las líneas aéreas otorgan a las agencias de viajes del 9% al 1%.

Objetivo de la pregunta No. 20

Medir la capacidad de las agencias de re-inventarse pese a las crisis del sector.

20. ¿Busca constantemente la empresa mejorar la calidad de la atención y de los servicios ofrecidos al cliente?



**Análisis y conclusión:**

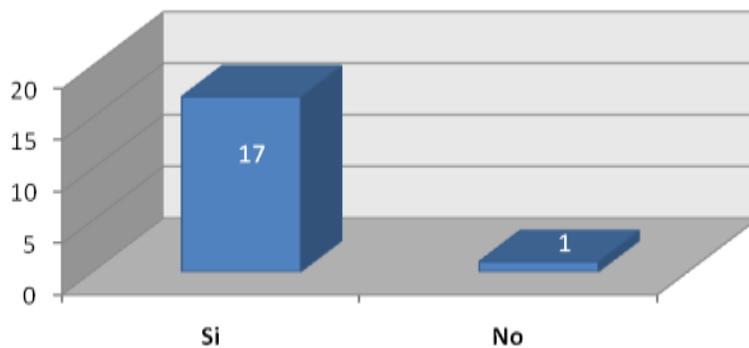
Del total de la muestra encuestada, el 100% coincide que buscar la mejora de los servicios a los clientes es importante y por eso se busca constantemente mejorarlos.

Las agencias de viajes buscan mejorar el servicio ofrecido a los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades e incrementar la demanda.

Objetivo de la pregunta No. 21

Conocer si se hace uso de medios de publicidad en pro del crecimiento de los productos

21. ¿Utilizan publicidad para promocionar los servicios de la empresa?



### **Análisis y conclusión:**

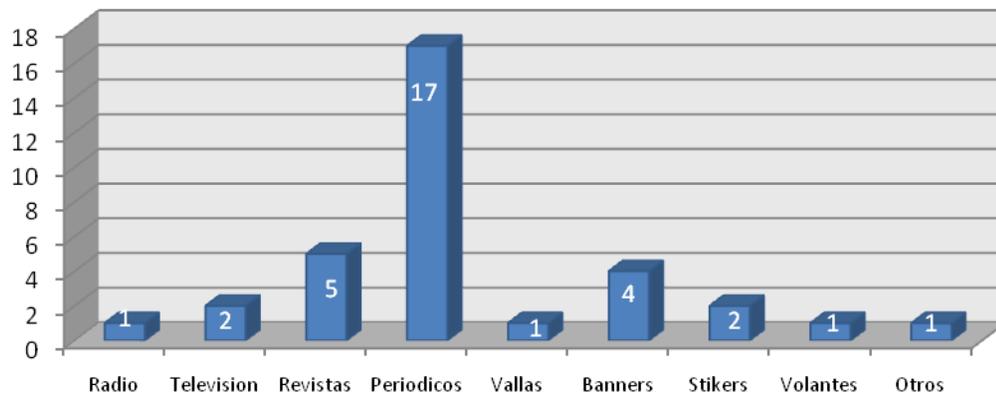
El 94.44% de las agencias encuestadas manifestaron promocionar sus servicios, mientras que el 5.55% (1) agencia, no promociona con ningún medio publicitario.

Según los resultados obtenidos, la publicidad es importante para todas las agencias de viajes ya que esta les abre la oportunidad expandirse en el mercado.

Objetivo de la pregunta No. 22

Conocer la tendencia en el uso de los medios de publicidad de parte de las entidades.

**22.** Si su respuesta a la pregunta anterior es "Si", indique cuales son los medios que utiliza



### **Análisis y conclusión:**

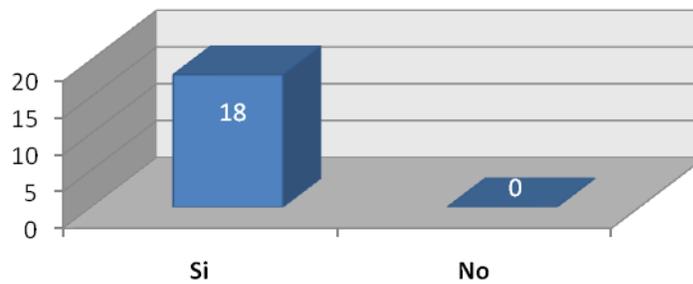
Del total de los encuestados, 17 de ellos manifestaron que el medio más utilizado para promocionar sus servicios es el periódico, no fue así el caso de uno de ellos que no respondió esta pregunta debido a que según él la agencia no promociona sus servicios.

Es importante señalar que 10 agencias de las 17 que respondieron como medio publicitario “el periódico” como primera opción, también utilizan otros medios, es así que uno de ellos además del periódico se promociona en radio, 2 de ellos en televisión, 5 en revistas, 1 en vallas publicitarias, cuatro en banners, 2 en stikers, y uno por medio de volantes.

Objetivo de la pregunta No. 23

Determinar la necesidad que hay de generar una herramienta que contribuya para la aplicación de un análisis exhaustivo.

**23.** ¿Considera Ud. Importante una guía de aplicación de análisis financiero que le permita mostrar resultados y tomar decisiones al respecto?



### **Análisis y conclusión:**

El 100% de las agencias encuestadas por medio de su contador expresan que si es importante una guía de aplicación de análisis financiero que le permita al contador preparar la información gerencial basada en razones o ratios financieros.

Los resultados anteriores expresan claramente la necesidad de realizar un instrumento financiero que permita aplicar el análisis financiero mediante una plantilla que permita obtener los resultados de los indicadores fácilmente además de la interpretación de los mismos para facilitar el diagnostico financiero de las agencias que permita tomar decisiones al respecto.

### **Diagnostico de la investigación.**

Con los resultados obtenidos de cada una de las encuestas, se presenta una evaluación de la gestión administrativa y financiera de las agencias de viajes las que establecen una idea general de los aspectos gerenciales que influyen en la rentabilidad y la necesidad de implementar herramientas de gestión financieras que comprenden políticas y procedimiento además de establecer un análisis previo de las cifras financieras, del personal y de las decisiones tomadas y como estas afectan en el desempeño de las operaciones generadoras de ingresos y de acuerdo a los resultados se diagnostica lo siguiente:

La investigación de campo realizada a los encargados de preparar la información contable de las agencias encuestadas en un 66.67% son profesionales en la contaduría pública y que un 22.22% son bachilleres en comercio en proceso de estudios universitarios, es así que el restante 11.11% se desempeña como administradores de empresas, determinándose que tienen un amplio criterio en las operaciones contables y experiencia que se establece desde los 2 años hasta superar los seis años en el área, esto demuestra que los encargados de la información contable se encuentran preparados y con amplios criterios, pero al ser consultados en cuanto a la toma de decisiones en la entidad, los resultados de la encuesta deja bien claro que en términos organizativos se cumple el hecho de que es la gerencia la responsable en la toma de decisiones y que cuando se trata de tomar en cuenta a los contadores solo seis de los dieciocho encuestado son considerados para ello y que los once restantes son consultados de manera esporádica, es decir algunas veces, estos resultados tienen relación directa con diversas causas: estructura organizativa, nivel profesional de los contadores, tamaño de la entidad, sesgo administrativo, inexistencia de políticas y estrategias.

Según los encuestados el 44.44% establece que hacer rentable a la empresa y generar más utilidades está encaminado en varios factores combinados que los componen el logro de los objetivos, la expansión de mercado y la eficiencia de los empleados, esto último implica la contratación de personal con las aptitudes y la capacidad necesaria para hacer su trabajo con eficacia según los requisitos que establece el manual de agente de viajes extendido por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional y la creación de los manuales de procedimientos y políticas de gestión que establezcan los objetivos concretos así como los pasos a seguir para el logro de cada uno de ellos, no obstante para el otro 38.89% de los encuestados consideran que con alcanzar los objetivos es suficiente para hacer productiva la agencia de viajes y coincidiendo la investigación en que todas están de acuerdo en aumentar sus ventas y/o reducir los costos, siendo lo más importante la combinación de ambas al mismo tiempo.

La investigación refleja que un 61% opina afirmativamente respecto si los estados financieros básicos son suficientes para establecer la posición financiera de la empresa versus un 39% que considera que no, la respuesta afirmativa simplemente está basada en lo que demanda la normativa internacional y bajo la premisa de que las cifras están presentadas de manera razonable y muestran que están libres de representaciones erróneas de importancia relativa, en ese caso son suficientes para presentar la situación financiera, pero no así para realizar una evaluación y análisis profundo de las cifras en cuanto a la gestión del gobierno corporativo.

En relación a que si la empresa cuenta con archivos de tipo electrónico, como hojas de Excel la cual es utilizada como una plantilla para calcular los ratios e indicadores financieras, los resultados nos indican que el 61% de las entidades no cuenta con ella y un 39% si lo poseen; esto enmarca la urgente necesidad de tomar en cuenta esta herramienta que proporcionara mejores beneficios y resultados a los usuarios de los estados financieros y que permita evaluar la gestión financiera basándose en los resultados de los mismos y por ende la disminución del riesgo en la toma de decisiones siempre y cuando se cumplan las condiciones que garanticen datos fidedignos.

El desarrollo de la investigación de campo determinó que de las agencias encuestadas el personal contable tiene conocimiento de forma relativa sobre los ratios e indicadores de los estados financieros ya que son herramientas de gestión para diagnosticar y evaluar las cifras de los mismos y que a su vez sirven de base para la toma de decisiones. Es por ello que el 66.67% asegura que posee cierto nivel de conocimiento y el 33.33% considera que su conocimiento es poco y limitado en cuanto a la aplicación de las mismas, el estudio permitió establecer si los contadores preparan y presentan información adicional a los estados financieros de manera similar o parecida a lo que llamamos análisis financiero o cualquier otro método de evaluación que contribuya a la toma de decisiones; es así que se consulto a los contadores cada cuanto tiempo realizan análisis financiero para determinar la posición financiera de la empresa, estableciendo que la mayoría de ellas lo realiza mensualmente aunque no cuenta con un instrumento que les facilite el diagnostico y su seguimiento de forma mensual en algunos casos, o ya sea de forma trimestral o anual, según lo comentan la mayoría de los encuestados que respondieron que si se elabora un análisis financiero por medio de razones para determinar el estado y la posición de la empresa, es importante mencionar que al elaborar este análisis, la veracidad de las cifras de los estados financieros juegan un papel importante, por lo tanto se consulto a las agencias encuestadas si los estados financieros están elaborados en base al marco de referencia de NIIF/ES las cuales el 77.78% asegura que si se aplica esta normativa contable y el 22.22% restante no ha efectuado la transición a este marco de referencia, lo que determina que la base de la elaboración de análisis financiero por medio de indicadores es bastante confiable, no obstante durante el ejercicio 2010 habrá que efectuar el cambio de marco de referencia a NIIFPyMes.

En la área de gestión administrativa la investigación revela que las agencias de viajes tienen definidos los objetivos y metas, de las cuales el 27.78% considera solamente el incremento de las ventas y el 33.33% se enfocan en la reducción de los costos y gastos, no es el caso del restante 38.89% que ha considerado ambos objetivos en cada periodo, por lo tanto deberán de establecerse políticas de gestión necesarias que combinen los objetivos de las agencias de viajes. Al ser abordados si cuentan con un plan estratégico y de procedimientos para el

cumplimiento de los objetivos, en su mayoría o el 72.22% de los encuestados respondió que sí y que a su vez cuentan con un mecanismo de verificación del cumplimiento de este plan estratégico, sin embargo al hacer referencia a los manuales de políticas y procedimientos, se estableció que según los resultados de la investigación que el 66.67% de las agencias encuestadas no cuentan con sus políticas y procedimientos bien definidas en manuales en cada una de las áreas de trabajo, lo que demuestra la necesidad de implementar un manual de procedimientos generales de gestión para lograr el cumplimiento de estos, así también mejorar la contratación de personal capacitado, ya que de los 18 agencias encuestadas, 66.67% manifiesta que su personal se encuentra capacitado según las exigencias de los servicios y las actividades en las que se desenvuelve y el restante 33.33% asegura que su personal no lo está, por otra parte las agencias de viajes buscan el incremento de las ventas de boletos que sin duda para la mayoría de los encuestados es su mayor fuente de ingresos con el 55.56% así como buscar la mejora en los ingresos de los paquetes turísticos ya que según los encuestados consideran como segunda opción a la par de la venta de los boletos aéreos, que si esto se estrecha a la reducción de los costos y los gastos, probablemente las agencias podrán contar con un mayor rentabilidad y por consiguiente mejorar las utilidades de los ejercicios económicos futuros aun en las situaciones desfavorables.

Es importante mencionar que para incrementar las ventas se necesita ofrecer al público los servicios con los que cuenta una agencia de viajes, por lo tanto se consulto a los encuestados si utiliza la publicidad para ofrecer sus servicios, de lo que se obtuvo que un 94.44% lo hacen y solamente una de las agencias consultadas manifestó que no se efectúa publicidad, y el estudio realizado permitió conocer en qué medios se ofrecen sus servicios al público en general, estando de acuerdo la mayoría en utilizar el periódico como medio más conveniente para publicar sus anuncios y en ocasiones remotas se utilizan los banners, radio, revistas, televisión y volantes, por lo que es necesario que las agencias de viajes intensifiquen y busquen otras alternativas como el internet para llegar a clientes potenciales que a diario utilizan este medio.

Como conclusión de la investigación, el 100% de los encuestados consideran necesaria una guía de aplicación de análisis financiero que permita establecer con facilidad a los contadores los resultados en cada periodo de tiempo a evaluar los estados financieros básicos por medio de esta herramienta de gestión financiera y administrativa que permite identificar las desviaciones en cuanto a los procedimientos establecidos para el logro de los objetivos planteados por la administración en su gestión financiera y administrativa.

## **Conclusiones y recomendaciones.**

### **Conclusiones.**

- Debido a la forma de operar de las agencias de viajes detallistas, y a sus resultados financieros, es evidente la ausencia de lineamientos de trabajo para las diversas áreas dentro de estas empresas, lo cual evidencia una deficiente gestión administrativa y financiera, siendo este uno de los factores que mas influyen en los resultados obtenidos al final de cada ejercicio .
- En su mayoría las agencias de viajes coinciden en la necesidad de aplicar el análisis financiero como una herramienta de gestión para evaluar las operaciones, procedimientos y políticas que se encargan de validar las cifras que presentan los estados financieros para determinar los desviaciones en las mismas y que contribuya a la toma de decisiones adecuadas, por lo tanto estiman conveniente el desarrollo de una guía que facilite la aplicación de este.

### **Recomendaciones.**

- Trazar objetivos en base a un estudio serio al inicio de cada ejercicio de la empresa, y desarrollar sus actividades sin perder de vista estos objetivos.
- Usar manuales de políticas en las áreas administrativas y financieras que brinden lineamientos claros en las diferentes operaciones realizadas dentro de estas empresas, con el fin de alcanzar los objetivos de las mismas.
- Establecer una evaluación continua de los estados financieros de las agencias de viajes mediante un diagnostico a través de la herramienta de los análisis vertical y horizontal y así como la aplicación de razones financieras utilizando la plantilla propuesta.

Plantilla propuesta: Análisis comparativo y porcentual

AGENCIA DE VIAJES " _____ "				ANÁLISIS COMPARATIVO Y PORCENTUAL			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL ____ DE _____ DE LOS AÑOS 20__							
(Cifras expresadas en miles de dolares de los EUA)							
ACTIVOS	20__	20__	20__	2007-2008	2008-2009	2007-2008	2008-2009
				VARIACIÓN	PORCENTAJE	VARIACIÓN	PORCENTAJE
<b>Activos corrientes</b>							
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Clientes	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Activos no corrientes</b>							
Propiedad, planta y equipos	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Total Activos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivo corriente</b>							
Acreedores	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Impuesto por pagar	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Pasivo no corriente</b>							
Proveedores a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Provisión laboral	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Perdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
Utilidad o déficit del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -		▲		▲
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>				

Plantilla propuesta: Análisis horizontal método año base

AGENCIA DE VIAJES - _____ -						
BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL ____ DE _____			DE LOS AÑOS 20__			
[Cifras expresadas en miles de dolares de los EUA]						
METODO AÑO BASE						
EN PORCENTAJE AÑO BASE 2007						
	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx	20xx
<b>Activos corrientes</b>						
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Activos no corrientes</b>						
Propiedad, planta y equipos	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Impuesto por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Proveedores a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Provisión laboral	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Perdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
Utilidad o déficit del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	100%	100%	100%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Plantilla propuesta: Análisis método base común

**AGENCIA DE VIAJES " \_\_\_\_\_ "**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE LOS AÑOS 20\_\_**  
 (Cifras expresadas en miles de dolares de los EUA)

ACTIVOS	20xx	20xx	20xx	20xx	Método Base Común	20xx	20xx
<b>Activos corrientes</b>							
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓
<b>Activos no corrientes</b>							
Propiedad, planta y equipos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓
<b>Total Activos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓
<b>PASIVOS</b>							
<b>Pasivo corriente</b>							
Acreedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Impuesto por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓
<b>Pasivo no corriente</b>							
Proveedores a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Provisión laboral	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Perdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
Utilidad o déficit del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	✓	✓	✓
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	✓	✓	✓

Plantilla propuesta: Razones y/o ratios financieros

**AGENCIA DE VIAJES " \_\_\_\_\_ "**  
**BALANCE GENERAL COMPARATIVO AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE LOS AÑOS 20\_\_ AL 20\_\_**  
 (Cifras expresadas en miles de dolares de los EUA)

	20xx	20xx	20xx
<b>ACTIVOS</b>			
<b>Activos corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ -	\$ -	\$ -
Clientes	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos pagados por anticipado	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Activos no corrientes</b>			
Propiedad, planta y equipos	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Activo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Acreedores	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto por pagar	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Proveedores a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -
Provisión laboral	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Pasivo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -
Reservas	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -
Perdidas acumuladas	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad o déficit del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivo y patrimonio</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

**DIAGNOSTIVO FINANCIERO**  
**RAZONES E INDICADORES**

RAZONES DE LIQUIDEZ	20xx	20xx	20xx
Liquidez Inmediata (E.E.E/PC)			
Prueba Acida (AC-Inv./PC)			
Razón Corriente (AC/PC)			
Razón de Solidez (AT/PT)			
Razón de Estabilidad (AñoC/PnoC)			
Capital de Trabajo (AC)			
Capital neto de Trabajo (AC-PC)			

RAZONES DE EFICIENCIA	20xx	20xx	20xx
Rotacion de Cartera (WCC)			
Periodo promedio de cobro (365/RC)			
Rotacion de Inventarios (CV/Inv.)			
Periodo promedio de Inventario (365/RI)			
Rotacion de Proveedores (C/CP)			
Periodo promedio de pago (365/RCP)			
Ciclo de Efectivo (PPC+PPI-PPP)			
Rotacion de Efectivo (365/CE)			
Rotacion de Activos totales (WTA)			
Rotacion de Activos fijos (W/AñoC)			

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	20xx	20xx	20xx
Concentracion del endeudamiento a C. P. (PC/PT)			
Concentracion de pasivo corriente ((PC)/(PT+P))			
Concentracion de Activo corriente (AC/AT)			
Razón de deuda (Pasivo/Activo)			
Razón de deuda patrimonio (PT/P)			
Razón de cobertura de intereses (UAI/IGF)			
Razón de capitalización ((PnoC)/(PnoC+P))			
Cobertura de EBITDA a intereses (EBITDA/IGF)			

## Plantilla propuesta: Razones y/o ratios financieros

**AGENCIA DE VIAJES " \_\_\_\_\_ "**  
**ESTADO DE RESULTADOS DEL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE LOS AÑOS 20\_\_ AL 20\_\_**  
 (Cifras expresadas en miles de dolares de los EUA)

CUENTAS	2007	2008	2009
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Menos:			
Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Operación	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Venta	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Administración	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad de Operación	\$ -	\$ -	\$ -
Otros productos	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Rva. e Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Período	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva Legal	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos Sobre la Renta	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad por Repartir	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Inicial	\$ -		

RAZONES DE RENTABILIDAD (Rendimiento)	20xx	20xx	20xx
Margen de utilidad bruta s/ventas (UB/V)			
Margen de utilidad neta s/ventas (UN/V)			
Rendimiento de Activos Totales = ROA (UN/AT)			
Rendimiento sobre capital = ROE (UN/C)			
Rentabilidad s/activos no Ctes. = RAnoC (UN/AñoC)			
EBIT = VN- Gastos de operación			
EBITDA = EBIT+Depreciación+Amortización			