

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



“DISEÑO DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA CLASIFICADA COMO AGENCIA DE VIAJES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR, CASO ILUSTRATIVO”.

**TRABAJO DE INVESTIGACION PRESENTADO POR:
CORLETO FLORES, YESENIA ELIZABETH
PINEDA MEJIA, GERARDO STEVE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINSTRACIÓN DE EMPRESAS**

OCTUBRE 2008

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector: Master Rufino Antonio Quezada Sánchez.

Secretario General: Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano: Master Roger Armando Arias Alvarado.

Secretario: Ingeniero José Ciriaco Gutiérrez Contreras.

TRIBUNAL EXAMINADOR

Docente Director: Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo.

Coordinador del Seminario: Lic. Rafael Arístides Campos.

Docente Observador: Master Francisco Antonio Quintanilla.

Octubre 2008

San Salvador

El Salvador

Centroamérica

AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar esta logro en primer lugar a Dios, por haberme permitido dar este paso tan importante en mi vida como lo es haber terminado mi carrera universitaria, asimismo doy gracias a mi madre Reyna Jeannette Flores por haberme guiado por el buen camino y por siempre estar conmigo en los momentos más difíciles dándome consejos y apoyándome incondicionalmente; a mi tía Blanca Miriam Corleto como representante de mi padre Pedro Wilfredo Corleto por colaborar y motivarme a seguir adelante con mi educación y superación personal y profesional, a mis hermanos Vivian Lissette Beltrán Flores y Nelson Wilfredo Marroquín Flores, por apoyarme y aconsejarme. Este logro se lo dedico a toda mi familia y amigos que constantemente me apoyaron. También le doy las gracias a mi compañero y amigo de tesis Gerardo Steve Pineda Mejía por su tolerancia, colaboración y comprensión en la realización de la investigación. Y finalmente pero siempre importante le doy gracias al Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo por asesorarnos, comprendernos y guiarnos en el desarrollo del trabajo de investigación.

Yesenia Elizabeth Corleto Flores.

Primeramente le doy gracias a Dios por brindarme todo lo necesario para concluir mis estudios universitarios; también le doy gracias y dedico orgullosamente este triunfo a mi madrecita linda Morena Catalina Mejía de Pineda y a mi querido padre Melvin Adrián Pineda Sánchez por que durante toda mi vida a pesar de las dificultades me han apoyado incondicionalmente, gracias por sus consejos y confianza, los quiero mucho; a mi tía Delmy Cecilia Mejía que es como mi segunda madre por sus atenciones y enseñanzas; a mis tres hermanos Iveth Stefany Pineda Mejía, Melvin Armando Pineda Mejía y Adriana Gabriela Pineda Mejía por ayudarme en los momentos más difíciles; de manera muy especial a mi querida novia Noemy Beatriz Amaya Portillo quien permanentemente me ha brindado inspiración y ánimo; en general a toda mi familia y amigos que como yo están orgullosos y comparten la felicidad que en estos días me embarga; a Yesenia Elizabeth Corleto Flores quien ha sido mi amiga y compañera de formula en varias asignaturas y en la realización de este trabajo de graduación gracias por su paciencia, comprensión y dedicación; y por supuesto al Lic. Jorge Antonio Venavides Trejo que con gran empeño y esfuerzo nos ha proporcionado la tolerancia, la dedicación, la comprensión y los incentivos indispensables para culminar nuestro trabajo de graduación.

Gerardo Steve Pineda Mejía.

ÍNDICE.

| | |
|--------------------|-----|
| RESUMEN..... | i |
| INTRODUCCIÓN | iii |

CAPITULO I

“GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA CLASIFICADA COMO AGENCIA DE VIAJES Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO Y LA TOMA DE DECISIONES”.

| | | |
|----|--|----|
| A. | Generalidades de la Pequeña Empresa..... | 1 |
| | 1. Antecedentes..... | 1 |
| | 2. Criterios de clasificación..... | 2 |
| | 3. Características..... | 3 |
| | 4. Definición..... | 4 |
| B. | Generalidades sobre la Pequeña Empresa clasificada como Agencia de Viajes..... | 5 |
| | 1. Definición..... | 5 |
| | 2. Clasificación..... | 5 |
| | 3. Características..... | 6 |
| | 4. Servicios que ofrece..... | 6 |
| | 5. Productos que comercializa..... | 7 |
| | 6. Marco legal..... | 7 |
| | 7. Marco institucional..... | 12 |
| C. | Generalidades sobre el caso ilustrativo: Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V..... | 15 |
| | 1. Antecedentes..... | 15 |
| | 2. Objetivos..... | 18 |
| | 3. Políticas de calidad..... | 19 |
| | 4. Estructura organizativa actual..... | 20 |
| | 5. Principales proveedores..... | 20 |
| | 6. Recursos..... | 21 |

| | | |
|----|--|----|
| D. | Generalidades de la función financiera..... | 22 |
| | 1. Definición..... | 22 |
| | 2. Importancia..... | 22 |
| | 3. Objetivos..... | 23 |
| | 4. Características..... | 23 |
| E. | Generalidades sobre el modelo de planeación y control financiero..... | 24 |
| | 1. Definición de modelo..... | 24 |
| | 2. Planeación y Control Financiero..... | 24 |
| | a. Planeación financiera..... | 24 |
| | i. Definición..... | 24 |
| | ii. Importancia..... | 25 |
| | iii. Herramientas principales de la planeación financiera..... | 26 |
| | b. Control financiero..... | 27 |
| | i. Definición..... | 27 |
| | ii. Importancia..... | 27 |
| | iii. Objetivos..... | 27 |
| | iv. Herramientas principales del control financiero..... | 28 |
| | v. Etapas del control financiero..... | 29 |
| | 3. Definición de modelo de planeación y control financiero..... | 30 |
| | 4. Toma de decisiones..... | 30 |
| | a. Concepto..... | 30 |
| | b. Proceso..... | 31 |
| | c. Clasificación de las decisiones..... | 33 |
| | d. Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre..... | 34 |

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA CLASIFICADA COMO AGENCIA DE VIAJES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

| | | |
|----|---|----|
| A. | Planteamiento y delimitación del problema..... | 35 |
| 1. | Antecedentes del problema..... | 35 |
| 2. | Formulación del problema..... | 36 |
| 3. | Importancia..... | 36 |
| 4. | Objetivos del capítulo..... | 37 |
| | a. General..... | 37 |
| | b. Específicos..... | 37 |
| B. | Metodología de la investigación..... | 38 |
| 1. | Método de investigación..... | 38 |
| 2. | Fuentes de información..... | 39 |
| | a. Primarias..... | 39 |
| | b. Secundarias..... | 39 |
| 3. | Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 39 |
| 4. | Tipo de investigación..... | 40 |
| 5. | Determinación del universo..... | 40 |
| 6. | Determinación de la muestra..... | 40 |
| 7. | Tabulación y análisis de los datos..... | 41 |
| 8. | Limitantes de la investigación..... | 42 |
| 9. | Alcances de la investigación..... | 43 |
| C. | Descripción del diagnóstico del modelo de planeación y control financiero en la pequeña empresa clasificada como Agencia de Viajes del área metropolitana de San Salvador..... | 44 |
| 1. | Información General..... | 44 |
| 2. | Análisis de planeación financiera..... | 44 |
| | a. Objetivos financieros..... | 44 |
| | b. Estrategias financieras..... | 45 |
| | c. Políticas financieras..... | 45 |
| | d. Presupuestos..... | 45 |
| | e. Procedimientos..... | 46 |
| | f. Fuentes de financiamiento..... | 46 |
| 3. | Control financiero..... | 47 |

| | |
|---|----|
| a. Crédito Mercantil..... | 47 |
| b. Punto de equilibrio..... | 47 |
| c. Análisis de estados financieros..... | 48 |
| d. Auditorías..... | 48 |
| 4. Toma de decisiones..... | 48 |
| D. Conclusiones y recomendaciones..... | 49 |
| a. Conclusiones..... | 49 |
| b. Recomendaciones..... | 52 |

CAPITULO III

“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES PARA EL CASO ILUSTRATIVO: HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S.A. DE C.V.”

| | |
|---|----|
| A. Objetivos del modelo..... | 55 |
| 1. General..... | 55 |
| 2. Específico..... | 55 |
| B. Justificación..... | 56 |
| C. Estructura organizativa propuesta..... | 56 |
| D. Descripción del modelo de planeación y control financiero..... | 58 |
| 1. Generalidades de la empresa..... | 58 |
| a. Misión..... | 58 |
| b. Visión..... | 58 |
| 2. Descripción del modelo de planeación..... | 59 |
| a. Objetivos financieros..... | 59 |
| b. Estrategias financieras..... | 59 |
| c. Políticas financieras..... | 61 |
| d. Presupuestos..... | 63 |
| i. Presupuestos operativos..... | 63 |
| □ Presupuestos de ventas..... | 63 |
| □ Presupuesto de compras..... | 69 |

| | |
|---|-----|
| □ Presupuesto de gastos de venta..... | 71 |
| □ Presupuesto de gastos de administración. | 73 |
| □ Presupuesto de abono a capital y pago de intereses..... | 75 |
| ii. Presupuestos financieros..... | 76 |
| □ Presupuesto de cuentas por cobrar. | 76 |
| □ Presupuesto de cuentas por pagar. | 78 |
| □ Presupuesto de IVA. | 79 |
| □ Presupuesto del impuesto sobre la renta, pago a cuenta mensual..... | 80 |
| □ Presupuesto de efectivo..... | 81 |
| □ Estado de Resultados Proyectado..... | 83 |
| □ Balance General Proyectado. | 84 |
| e. Procedimientos financieros..... | 86 |
| i. Simbología utilizada..... | 86 |
| ii. Procedimiento y flujograma de compras..... | 88 |
| iii. Procedimiento y flujograma de crédito a clientes finales con intermediarios financieros..... | 90 |
| iv. Procedimiento de créditos para clientes corporativos..... | 92 |
| v. Procedimiento y flujograma de cobro..... | 94 |
| f. Análisis de fuentes de financiamiento..... | 96 |
| g. Criterios para concesión de créditos..... | 97 |
| 3. Descripción del modelo de control financiero. | 98 |
| a. Análisis de razones financieras. | 98 |
| b. Análisis del punto de equilibrio. | 105 |
| c. Auditorías..... | 106 |
| d. Análisis de morosidad..... | 107 |
| 4. Control presupuestario. | 108 |
| 5. Descripción del modelo de toma de decisiones..... | 109 |
| E. Plan de capacitación..... | 111 |
| 1. Introducción..... | 111 |
| 2. Objetivos del programa..... | 112 |

| | |
|--|-----|
| a. General..... | 112 |
| b. Específico..... | 112 |
| 3. Recursos..... | 112 |
| a. Humanos..... | 112 |
| b. Materiales..... | 113 |
| c. Financieros..... | 113 |
| 4. Periodo de duración..... | 113 |
| 5. Estructura del programa a impartir..... | 114 |
| 6. Presupuesto..... | 115 |
| F. Plan de implementación del modelo de planeación y control financiero..... | 115 |
| 1. Introducción..... | 115 |
| 2. Objetivos..... | 116 |
| a. General..... | 116 |
| b. Específicos..... | 116 |
| 3. Recursos..... | 116 |
| a. Humanos..... | 116 |
| b. Técnicos..... | 117 |
| c. Financieros..... | 117 |
| 4. Etapas del plan de implementación..... | 118 |
| 5. Cronograma..... | 119 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 121 |
| ANEXOS..... | 124 |
| Anexo 1: Listado de Agencias de viajes | |
| Anexo 2: Tabulaciones de cuestionario | |
| Anexo 3: Resumen de guía de entrevista | |
| Anexo 4: Modelo de cuestionario | |
| Anexo 5: Modelo de guía de entrevista | |
| Anexo 6: Estados Financieros 2007 | |

LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

| | |
|--------------------|-----|
| Cuadro No 1..... | 3 |
| Cuadro No. 2..... | 66 |
| Cuadro No. 3..... | 67 |
| Cuadro No. 4..... | 68 |
| Cuadro No. 5..... | 70 |
| Cuadro No 6..... | 72 |
| Cuadro No. 7..... | 73 |
| Cuadro No. 8..... | 76 |
| Cuadro No. 9..... | 77 |
| Cuadro No. 10..... | 78 |
| Cuadro No. 11..... | 79 |
| Cuadro No. 12..... | 80 |
| Cuadro No. 13..... | 82 |
| Cuadro No. 14..... | 83 |
| Cuadro No. 15..... | 85 |
| Cuadro No 16..... | 88 |
| Cuadro No 17..... | 90 |
| Cuadro No 18..... | 92 |
| Cuadro No 19..... | 94 |
| Cuadro No. 20..... | 96 |
| Cuadro No. 21..... | 98 |
| Cuadro No. 22..... | 98 |
| Cuadro No. 23..... | 99 |
| Cuadro No. 24..... | 99 |
| Cuadro No. 25..... | 100 |

| | |
|--------------------|-----|
| Cuadro No. 26..... | 100 |
| Cuadro No. 27..... | 101 |
| Cuadro No. 28..... | 101 |
| Cuadro No. 29..... | 101 |
| Cuadro No. 30..... | 102 |
| Cuadro No. 31..... | 102 |
| Cuadro No. 32..... | 103 |
| Cuadro No. 33..... | 103 |
| Cuadro No. 34..... | 103 |
| Cuadro No. 35..... | 105 |
| Cuadro No. 36..... | 107 |
| Cuadro No. 37..... | 107 |
| Cuadro No. 38..... | 108 |
| Cuadro No. 39..... | 114 |
| Cuadro No. 40..... | 115 |
| Cuadro No. 41..... | 117 |
| Cuadro No. 42..... | 120 |

FIGURAS

| | |
|-------------------|-----|
| Figura No. 1..... | 20 |
| Figura No 2..... | 32 |
| Figura No. 3..... | 57 |
| Figura No. 4..... | 89 |
| Figura No. 5..... | 91 |
| Figura No. 6..... | 93 |
| Figura No. 7..... | 95 |
| Figura No. 8..... | 110 |

RESUMEN

El turismo en El Salvador se está convirtiendo en uno de los principales puntos de desarrollo para las economías, representando una fuente importante de ingresos lo que otorga competitividad, por tal motivo surgieron empresas como las agencias de viajes, cuyo propósito es servir de intermediarios entre la aerolínea, el operador mayorista y el cliente final, brindando asesoría sobre organización de excursiones, requisitos migratorios y otros productos relacionados a tal fin.

Según lo expuesto surge el hecho de elaborar una investigación que consiste en el diseño de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones en la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes del área metropolitana de San Salvador, con el fin de que permita a las instituciones involucradas distribuir los recursos disponibles de forma efectiva y de esa manera obtener los resultados deseados en un corto, mediano o largo plazo.

Para la presentación del modelo propuesto, se realizó un diagnóstico a la pequeña empresa dedicada a la comercialización de boletos aéreos, paquetes turísticos y seguros de viajes entre otros, con la finalidad de describir las actividades y el entorno y así realizar un análisis sobre la utilización de los elementos de planeación y control financiero empleados en las tareas de dichas entidades.

En la investigación realizada se utilizó el método científico para garantizar la validez y veracidad de los resultados obtenidos, específicamente se aplicó el análisis y la síntesis para interpretar los datos recopilados. También el estudio realizado es de tipo correlacional ya que señala el grado de relación existente entre dos o más variables.

Con la finalidad de recolectar datos que contribuyeran a generar la información se utilizó como fuente primaria una encuesta que consistió en el planteamiento de preguntas cerradas y de selección múltiple, el instrumento utilizado fue el cuestionario el cual estaba dirigido a los

gerentes generales y/o propietarios sujetos de estudio, y la entrevista al directivo de la empresa del caso ilustrativo.

Como resultado se obtuvo que la mayoría de empresas no han alcanzado los objetivos organizacionales debido que administran los negocios en base a la experiencia, lo cual indica la falta de instrumentos de proyección y verificación monetaria; por lo cual se recomienda aplicar los elementos básicos para el eficiente manejo y distribución de los recursos financieros disponibles.

Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V. es el caso ilustrativo, que proporcionó la información necesaria y relevante que sirvió de base para la realización del mismo, donde se identificaron aspectos administrativos, políticas, estrategias, así como elementos importantes que sirvieron para complementar los supuestos propuestos en el trabajo.

Para la elaboración de los presupuestos, se tomó como base el ejercicio contable del año 2007. También se presenta el control presupuestario en donde se muestra una comparación entre lo real y lo estimado a fin de identificar las desviaciones entre las principales cuentas e implementar las acciones correctivas respectivas.

De igual manera se presenta el plan de capacitación e implementación del modelo detallando los objetivos y recursos con sus respectivos costos para la presentación del mismo.

INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación presentado consiste en el diseño de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones de la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes en el área metropolitana de San Salvador, el cual tiene como propósito servir de apoyo en la programación de actividades de dichas instituciones y de esa manera contribuir a determinar los recursos financieros necesarios en las áreas que lo requieran e indicadores de comparación entre lo planeado y lo ejecutado y de esa manera garantizar el uso eficiente y eficaz de los mismos y así alcanzar los objetivos propuestos.

Asimismo, se identificó que la mayoría de las empresas no han alcanzado los objetivos proyectados debido a las variaciones constantes del sector actualmente, por tal motivo se muestra un caso ilustrativo al cual se le aplicaran las herramientas de proyección y verificación que servirá de guía para otras empresas con características similares. A continuación se describe el contenido desarrollado en el documento el cual esta compuesto por tres capítulos, los cuales son:

Capítulo I. - Contiene los elementos teóricos básicos relacionados con las características de la pequeña empresa y el sector en estudio; asimismo se muestran los aspectos generales del caso ilustrativo y las herramientas del modelo de planeación y control financiero, así como la definición, proceso y clasificación de la toma de decisiones.

Capítulo II. – En este se da a conocer la metodología de la investigación de campo utilizada para realizar el diagnóstico de la situación actual de la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes, la cual servirá de base para la obtención de información mediante la encuesta y la entrevista efectuada a los gerentes de las entidades en estudio. También se determina el universo y la muestra para posteriormente presentar el análisis de los datos y finalmente establecer las conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados del diagnóstico.

Capítulo III. – Comprende el diseño del modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones de la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes del área metropolitana de San Salvador. Se presentan los objetivos, justificación, estructura organizativa propuesta, así como la descripción de los modelos de planeación y control financiero y el proceso de toma de decisiones, además se muestra el plan de capacitación e implementación, los objetivos, recursos a utilizar (técnicos, materiales, financieros y humanos) y el presupuesto requerido para la puesta en marcha del mismo que se debe contemplar en los planes monetarios realizados de la empresa.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada en el estudio y los anexos del trabajo de investigación y estos son los siguientes:

Anexo 1: Listado de Agencias de viajes

Anexo 2: Tabulaciones de cuestionario

Anexo 3: Resumen de guía de entrevista

Anexo 4: Modelo de cuestionario

Anexo 5: Modelo de guía de entrevista

Anexo 6: Estados Financieros 2007

CAPÍTULO I
**“GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA EMPRESA CLASIFICADA COMO AGENCIA
DE VIAJES Y MARCO TEÓRICO SOBRE EL MODELO DE PLANEACIÓN Y
CONTROL FINANCIERO Y LA TOMA DE DECISIONES”.**

A. Generalidades de la Pequeña Empresa.

1. Antecedentes.

El Salvador, en décadas pasadas se dedicaba mayormente a la agricultura; es decir, a la siembra ya que era la principal actividad económica y la población en su mayoría residía en zonas rurales, sin embargo este rubro con el transcurso del tiempo y los cambios en el entorno político, económico y social perdió fuerza debido a que en la década de los 80's, iniciaba el conflicto armado, lo cual imposibilitaba que las personas fueran a los campos a trabajar por la situación tan delicada que se vivía.

En la década de 1980, época en la que se gestaba la guerra en El Salvador, se inició el fenómeno de la migración; es decir en donde la población residente en zonas rurales comenzó a trasladarse a las zonas urbanas en busca de mejores condiciones de vida y seguridad. Las personas que migraron en busca de oportunidades de trabajo y obtención de ingresos empezaron a desarrollar diversas actividades económicas, tanto a nivel de micro como pequeña empresa; los productos y servicios que vendían eran aquellos que tenían mayor demanda, como los artículos de primera necesidad.

A principios de la década de los noventa el entorno tuvo cambios importantes y el más destacado fue el 16 de enero de 1992 cuando se firmaron los acuerdos de Paz en el Castillo de Chapultepec, México.

A partir de esta situación cobró auge el ejercicio y la legalización de la pequeña empresa en el área metropolitana de San Salvador, a partir de 1996 estas entidades se organizaron con más fuerza ya que adquirieron establecimientos, contrataron personal y tuvieron acceso a los créditos ofrecidos por instituciones financieras del país. El crecimiento de estas entidades permitió que una parte se dedicaran a actividades de agencias de viajes comercializando boletos aéreos y otros servicios turísticos ofrecidos al público con precios competitivos y accesibles.

El conglomerado de la micro y pequeña empresa ha tomado mucho interés por parte de diversos sectores en los últimos años, su importancia para la economía va en incremento y tanto organizaciones internacionales así como los “hacedores de política” y otras instituciones se han dado a la tarea de diagnosticar, profundizar y analizar alternativas que permitan generar un desarrollo sostenido de estos agentes económicos. Estos entes están regulados en la actualidad por las leyes aplicables en el país además de pertenecer a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs) y Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPES), estas instituciones están apoyando de manera integral a este tipo de negocios lo cual se convierte en un incentivo para los inversionistas.

2. Criterios de clasificación.

En El Salvador se consideran diferentes puntos de vista para fundamentar la definición de este tipo de entidad. Los principales adoptados son: número de empleados, total de activos, volumen de producción o ventas y nivel de inversión de capital.

Para el presente estudio se tomará de base el criterio del número de empleados, por lo cual se presentan las siguientes consideraciones:

- Según el Ministerio de Economía es toda persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través

de una unidad organizativa, con un nivel de cinco hasta cincuenta personas remuneradas en un establecimiento fijo.

- La Fundación para el Desarrollo Sostenible en Latinoamérica (FUNDES) las cataloga como todo establecimiento que dispone de 5 a 49 trabajadores.
- Para la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) es aquel negocio que tiene entre 10 y 19 ocupados.

CLASIFICACIÓN DE PEQUEÑA EMPRESA.

Cuadro No 1

| Institución | Criterio del Número de Empleados |
|---|----------------------------------|
| Ministerio de Economía | De 5 a 50 |
| Fundación para el Desarrollo Sostenible en Latinoamérica (FUNDES) | De 5 a 49 |
| Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) | De 10 a 19 |

Fuente: Resumen de datos presentados anteriormente.

3. Características.¹

- Es de tipo familiar, por lo general un solo propietario y en los casos de sociedad son constituidas por familiares.
- Están en plena competencia con negocios similares.

¹ Anzola Rojas, Sérvulo (1996). Administración de Pequeñas Empresas, México, Editorial Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., Segunda Edición, Pág. 5

- El segmento de mercado geográfico es local o regional.
- La inyección de capital es a través de financiamiento propio proveniente de las utilidades, o de terceras personas naturales o jurídicas.
- El número de empleados no supera las 50 personas incluyendo las que se dedican a actividades administrativas y operativas.
- La toma de decisiones esta centralizada en el propietario del negocio.
- La división del trabajo es necesaria debido a la complejidad de las funciones.

4. Definición.

Para presentar un concepto de este tipo de establecimiento es preciso citar primeramente el de empresa, el cual se expresa de la siguiente manera:

“La organización en la cual se coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo, en el cual el beneficio es necesario para lograr su supervivencia y crecimiento.”²

Atendiendo al criterio y características mencionadas anteriormente, para el presente estudio pequeña empresa se considera como:

La unidad económica creada por un propietario ó una sociedad, cuyo número de personal está comprendido en el rango de 5 a 50 trabajadores remunerados, posicionada comercialmente en el mercado local y regional, con el propósito principal de comprar y vender productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener rendimientos sobre la inversión.

² Greco Orlando (2006), Diccionario de Economía, Estados Unidos, Editorial Valleta Ediciones, Tercera Edición, Pág. 223

B. Generalidades sobre la Pequeña Empresa clasificada como Agencia de Viajes.

1. Definición.

Son negocios dedicados a organizar servicios turísticos, que comprenden una variedad de tareas como la venta de boletos aéreos, asesoría y gestión de reservación de hotel, servicio de traslados y otros complementarios relacionados con un viaje aéreo, que disponen de 5 a 50 empleados y todas las actividades las desarrollan con fines de lucro.

2. Clasificación.

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

- Mayoristas.

“Son las que organizan, elaboran y ofrecen toda clase de servicios y viajes combinados para la venta a los minoristas. Las agencias de este tipo no pueden comercializar directamente con el consumidor, por lo tanto son las minoristas quienes las ofrecen”.³

- Operadores de turismo.

“Se conocen como agencias de viajes receptoras, este tipo de entidades se sitúan en áreas geográficas de interés como: ciudades de arte, localidades, centros de cultura, entre otros; en donde se da una notable afluencia de personas, y por lo tanto se exige calidad en los productos. Tienen como finalidad la promoción o venta de servicios turísticos en el mercado local o

³ http://www.trabajo.com.mx/clasificación_de_las_agencias_de_viajes_y_sus_funciones.htm

internacional, prestándole al excursionista asistencia necesaria en el viaje, además estas entidades combinan funciones de intermediario, mayorista u operador”.⁴

- Detallistas.

“Conocidas también como minoristas, comercializan el producto de los mayoristas vendiéndolo directamente al usuario turístico. Así como también proyectan, elaboran, organizan o venden al turista toda clase de servicios y viajes combinados, no pudiendo ofrecer ni comercializar sus productos a través de otros servicios”.⁵

3. Características.

- Proporcionan los mismos productos y servicios.
- Disponen de personal capacitado.
- Los principales proveedores son locales e internacionales.
- Trabajan en base a tablas de comisión por ventas.
- Venden a consumidores finales y otras agencias.
- La Competencia se basa en los precios que ofrecen.

4. Servicios que ofrece.

Asesoría: Esta función implica informar claramente al cliente sobre las características de los destinos, las vías existentes y los servicios que obtendrá así como quien se los proveerá.

⁴ El control financiero como una herramienta para la toma de decisiones en las Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador Benítez Recinos, María Rebeca y otros. Año 2003, Universidad Tecnológica, Pág. 7

⁵ http://www.trabajo.com.mx/clasificación_de_las_agencias_de_viajes_y_sus_funciones.htm

Intermediación: Se refiere a gestionar y mediar la reservación, distribución y venta de productos turísticos.

Organización: diseñan, organizan, venden y operan excursiones, mezclando distintos aspectos a un precio global establecido; a esto se le llama viajes combinados o paquetes.

Atención: Mantienen excelentes relaciones con los empleados a tal grado que estos puedan desenvolverse de la mejor manera con los clientes.

5. Productos que comercializa.

Están comprendidos por:

- Boletos aéreos.
- Paquetes turísticos.
- Seguros de viajes.

6. Marco legal.

Las agencias de viajes clasificadas como pequeñas empresas, son entidades de servicios, que se pueden constituir como personas jurídicas y naturales bajo un nombre comercial, por lo que están sujetas a determinadas leyes aplicables en el país, como las que se detallan a continuación:

6.1 Del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.

Establece las obligaciones formales y sustantivas relacionadas a los ingresos obtenidos por todos los contribuyentes. Las agencias de viajes reciben una utilidad, la cual proviene de todos los productos que se originan de cualquier clase de fuente, tales como: la venta de boletos aéreos, paquetes turísticos, seguros de viajes, reservaciones de hotel, renta de carros.

Finalmente estas entidades realizan el cálculo del impuesto aplicando a la renta imponible una tasa del 25% por cada ejercicio contable.

(D.L. N° 472 de fecha 19 de diciembre, publicado en el Diario Oficial N° 241, Tomo No. 201 del 21 de diciembre de 1963).

6.2. Del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (Ley De IVA).

Establece la obligación de emitir y controlar los documentos por actos provenientes de la prestación de servicios realizados por un contribuyente inscrito en la Dirección General de Impuestos Internos, a una tasa del 13% del valor de la venta neta.

(D.L. N° 296 de fecha 24 de julio, publicado en el Diario Oficial N° 143, Tomo No. 316 del 31 de julio de 1992).

6.3. De Marcas y Otros Signos Distintivos.

Este decreto regula la adquisición, protección, mantenimiento, modificación y licencias de marcas, expresiones de publicidad y todo lo relacionado a nombres comerciales, así como la prohibición de la competencia desleal en tales materias; por lo cual todas las instituciones en estudio deben acatarla en el desenvolvimiento de las operaciones empresariales.

(D.L. N° 868 de fecha 6 de junio, publicado en el Diario Oficial N° 125, Tomo No. 356 del 8 de julio de 1972).

6.4. Del Registro de Comercio.

Se encarga de proporcionar a las entidades seguridad jurídica en los actos de comercio además de velar por los derechos de propiedad industrial y literaria, garantizando con esta práctica la protección legal de documentos mercantiles y confidencialidad de los mismos.

(D.L. N° 271 de fecha 15 de febrero, publicado en el Diario Oficial N° 44, Tomo No. 238 del 5 de marzo de 1973).

6.5. Del Seguro Social.

Establece las regulaciones que los patronos deben cumplir relacionadas con las cotizaciones del régimen de salud de todos sus empleados, comprende básicamente los riesgos que afectan a los trabajadores como: enfermedad, accidente común y de trabajo, enfermedad profesional, maternidad, invalidez, vejez y muerte. En consecuencia el patrono está obligado a proteger y afiliar a todo su personal para que tengan derecho a servicios medico-hospitalarios y demás beneficios.

(D.L. N° 1263 de fecha 3 de diciembre, publicado en el Diario Oficial N° 226, Tomo No. 161 del 11 de diciembre de 1953).

6.6. Del Sistema de Ahorro para Pensiones.

Comprende el conjunto de normas y procedimientos mediante los cuales se administran los recursos económicos destinados a pagar todas las prestaciones que deban reconocerse a los empleados públicos, privados y municipales, con el propósito de cubrir riesgos de invalidez común, vejez y muerte. Además establece la obligación de que todos los patronos deben inscribir al personal ocupado y a la vez efectuar las respectivas retenciones en concepto de cotizaciones de acuerdo a lo estipulado por la autoridad competente.

(D.L. N° 927 de fecha 20 de diciembre, publicado en el Diario Oficial N° 243, Tomo No. 333 del 23 de diciembre de 1996).

6.7. Contra el Lavado de Dinero y de Activos.

Busca prevenir, detectar, sancionar y eliminar el delito de lavado de dinero de los negocios que se desarrollan en el país, ya sea que el capital invertido sea nacional o extranjero, por medio de

medidas legales y que los fondos obtenidos provengan de actividades lícitas. Las agencias de viajes legalmente constituidas, si efectúan prácticas inadecuadas para obtener fondos estarán sujetas a investigación y de comprobarse tales actividades, recibirán sanciones llegando hasta el cierre y clausura de las operaciones.

(D.L. N° 498 de fecha 2 de diciembre, publicado en el Diario Oficial N° 240, Tomo No. 341 del 23 de diciembre de 1998).

6.8. De Protección al Consumidor.

El propósito principal es proteger al cliente de actos relacionados con fraudes o abusos dentro del mercado, fomentando la libre competencia así como también concediendo a los compradores los derechos necesarios para que ejerzan su legítima defensa ante acciones que se puedan suscitar en contra de ellos.

(D.L. N° 666 de fecha 14 de marzo, publicado en el Diario Oficial N° 58, Tomo No. 330 del 22 de marzo de 1996).

6.9. Código Tributario y su Reglamento.

El objetivo primordial es definir el ámbito de aplicación de los principios generales y normas jurídicas aplicadas a los impuestos, tasas, y contribuciones de la administración tributaria, en el cual las agencias de viajes por trabajar en base a comisiones declaran las ventas realizadas por cuenta de terceros debiendo pagar el impuesto proveniente del monto de la remuneración pactada, asimismo deberán emitir a sus operadores, dentro de cada período tributario, al menos un comprobante de liquidación del total de las transferencias efectuadas por su cuenta y el impuesto causado en tales operaciones, acompañada de una copia de los Comprobantes de crédito fiscal o factura según sea el caso.

(D.L. N° 230 del 14 de diciembre, publicado en el D.O. No. 241, Tomo No. 349 de fecha 22 de diciembre de 2000).

6.10. Del Fomento a la Industria Turística

Su objetivo es gestionar el establecimiento de un marco regulatorio básico que permita el desarrollo de las actividades turísticas dentro de un ámbito ordenado, seguro y confiable.

(D.L. N° 367 de fecha 28 de junio, publicado en el Diario Oficial N° 117, Tomo No. 215 del 29 de junio de 1967).

6.11. Código Municipal.

Tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios. Las agencias de viajes como ente de comercio están obligadas a pagar puntualmente los impuestos municipales, asignados por la Alcaldía local, consecuencia del ejercicio de las actividades con fines de lucro.

(D.L. N° 274 de fecha 31 de enero, publicado en el Diario Oficial N° 23, Tomo No. 290 del 5 de febrero de 1986).

6.12. Código de Comercio.

Este reglamento regula cualquier actividad relacionada con el área mercantil ejercida en el presente caso por las pequeñas empresas, además expone las formas de constitución, administración, disolución, liquidación, transformación y todas las obligaciones relacionadas con las formas de llevar los libros contables. Las agencias de viajes en El Salvador pueden constituirse como sociedades bajo el régimen de comerciantes individuales o sociales adoptando cualquiera de las denominaciones y especificaciones establecidas.

(D.L. N° 671 de fecha 8 de mayo, publicado en el Diario Oficial N° 140, Tomo No. 228 del 31 de julio de 1970).

6.13. Código de Trabajo.

La finalidad principal es armonizar relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo los derechos y obligaciones, los cuales se fundamentan en principios y normas que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados, con el propósito de que exista respeto e igualdad en el trato y se eviten conflictos en el quehacer laboral para que se realice el trabajo de manera eficiente.

(D.L. N° 15 de fecha 23 de junio, publicado en el Diario Oficial N° 142, Tomo No. 236 del 31 de julio de 1972).

7. Marco institucional.

Considerando las leyes expuestas anteriormente, la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes, esta relacionada con las siguientes entidades:

7.1. Ministerio de Hacienda.

Es el que se encarga de administrar los fondos en concepto de obligaciones tributarias como las siguientes: Impuesto al valor agregado y sobre la renta. Además es el ente responsable de revisar los estados de la situación financiera en un periodo determinado.

7.2. Centro Nacional de Registros (CNR).

La función principal es mantener la información de los negocios inscritos, además se encarga de proteger los derechos de marcas, nombres, patentes y otras pertenecientes a la propiedad intelectual y también tiene el compromiso de revisar los estados financieros con el fin de salvaguardar la información y mantener un respaldo legal de los establecimientos. Las actividades llevadas en esta institución son de carácter obligatorio ya que protege todos aquellos derechos de las personas naturales y/o jurídicas sobre los registros comerciales.

7.3. Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS).

Es responsable de brindar a los derechohabientes afiliados de empresas públicas, privadas y municipales, la asistencia médica necesaria, y de esta forma cumplir con la misión de mantener a las personas en condiciones óptimas de salud para realizar actividades asignadas en el establecimiento donde laboran.

7.4. Administradoras de Fondos para Pensiones - AFP'S: CONFIA Y CRECER.

Actúan como administradoras de los fondos de pensiones de los trabajadores con el fin de proteger los recursos y garantizarle al empleado una indemnización segura al finalizar el tiempo de servicio o por otras circunstancias aplicables a una compensación económica.

7.5. Defensoría de Protección al Consumidor.

Interviene como mediador entre las relaciones existentes del comprador y vendedor, tiene como objetivo indagar los hechos que surgen en una actividad de comercio y reunir los datos necesarios para proteger y dar la razón a quien realmente la merece y de esa forma hacer valer los derechos y obligaciones de las partes en conflicto.

7.6. Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR).

Vela por el rescate de los valores culturales e históricos del país, con la finalidad de convertirlos en atractivos turísticos, además promueve la mejora de los productos y servicios turísticos para hacerlos más competitivos a nivel Internacional.

7.7. Alcaldía Municipal.

Es responsable de recolectar los impuestos locales provenientes del desarrollo de operaciones en las empresas ubicadas en el municipio y otorgando permisos para realizar actos de comercio en la localidad respectiva.

7.8. Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

Garantiza los derechos y obligaciones de los patronos y empleados de toda institución, no importando la actividad económica a la que se dedique, además, participa como ente mediador en las relaciones laborales tales como: seguridad e higiene ocupacional.

7.9. Otras instituciones reguladoras.

Las agencias de viajes para obtener el derecho de emitir boletos aéreos deben acreditarse en la Asociación de Transporte Aéreo Internacional conocida por sus siglas en inglés como IATA, la cual está ubicada en Avenida Albert Einstein, # 17, Col. Lomas de San Francisco, Antiguo Cuscatlan, Tercer Nivel, Local 3-1, Edificio Construmarket, San Salvador. Ésta 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 boletos aéreos y los acuerdos entre las partes mencionadas. Para la aprobación y mantenimiento de la acreditación, 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.

C. Generalidades sobre el caso ilustrativo: Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V.

1. Antecedentes.

Previo a la Revolución Industrial de mediados del siglo XVIII y principios del XIX, la gente solamente se trasladaba de un lugar a otro por motivos muy concretos: cuestiones de estado, religión, comercio, etc.; el surgimiento del ferrocarril en 1830 así como también del barco a vapor transformó el concepto de viajar en esta época.

A mediados de 1845, en Inglaterra, fue organizada la primera excursión, actividad que hoy en día es denominada como "Tours" y se preparó el primer itinerario descriptivo para clientes. En el mismo país, en 1884, se logró que las compañías ferroviarias ofrecieran precios preferentes a los trabajadores pobres, y en consecuencia, como en todo negocio lucrativo, surgió la competencia.

En 1928, en Estados Unidos de América comienza la actividad mayorista del turismo, en dicho lapso se introducen técnicas de mercadotecnia en este campo y con ellas los nuevos conceptos de comercialización y expansión de las agencias de viajes y los servicios que ofrecían a los clientes.

Con la invención del avión, a principios del siglo XX, se produjo una nueva forma de viajar, creándose por lo tanto una oportunidad más de diversificar los productos y servicios proporcionados por estas instituciones que juegan el papel de intermediarios entre los medios de transporte y los usuarios, llamados pasajeros.

Mencionando específicamente El Salvador, especialmente durante la tercera década del siglo pasado, la administración del Dr. Alfonso Quiñónez Molina, que compenetrado con la importancia que representan los visitantes al país, acordó la creación de la "Primera Junta de

Fomento de Turismo y Propaganda Agrícola e Industrial, dependencia del Ministerio de Fomento, que actualmente es el de Obras Públicas (MOP). Las principales atribuciones fueron las de realizar en el exterior una publicidad efectiva para atraer el turismo, contando con la colaboración del Ministerio de Relaciones Exteriores, mediante los Cónsules residentes en el exterior”⁶.

En el año 1930, siendo Presidente de la República el Dr. Pío Romero Bosque, observando la necesidad de fomentar la afluencia de viajeros al país en beneficio del comercio e industria nacional, creó mediante Decreto Legislativo No. 135 del 14 de agosto de ese mismo año, la Junta Nacional de Turismo, con residencia en esta capital, la cual se encargó de dirigir la campaña de promover al país, además servir de enlace entre el gobierno y las empresas afines del sector.

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 entidades del ramo especialmente las dedicadas al receptivo; tales como hoteles, líneas aéreas y las agencias de viajes entre otras.

Los acuerdos de paz firmados el 16 de enero de 1992, entre el Gobierno y el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), permitió que numerosos observadores internacionales ingresaran al país, esto fue de gran magnitud y expectativa por las posibilidades futuras para las instituciones que se dedican a actividades relacionadas con la industria turística, tales como los hoteles, restaurantes, agencias de viajes y cualesquiera otras que tuvieran por finalidad la prestación de un servicio turístico.

El 1996, surgieron nuevas empresas turísticas, sin embargo no se había logrado una imagen del país como destino. “Es en este contexto que el Gobierno a iniciativa de la empresa privada, elaboró un proyecto de Ley para la creación de la Corporación del Desarrollo Turístico para El

⁶ Diario Oficial del 12 y 13 de junio de 1924.

Salvador, y que tenía por objeto reactivar el turismo nacional, esta tarea fue encomendada a la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), que presentó y sometió a estudio la propuesta en la Asamblea Legislativa de ese período el 25 de julio del mismo año, en consecuencia por Decreto Legislativo número 779 es elegida la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), como la máxima autoridad de turismo en El Salvador”⁷. Sus acciones actualmente están orientadas hacia la coordinación de esfuerzos intersectoriales que buscan contribuir a que el sector se convierta en una de las principales fuentes generadoras de empleos e ingresos que conduzcan al mejoramiento de las condiciones de vida de la población en forma sostenible.

Es de esta manera que el turismo en el país se ha desarrollado y en forma paralela la aparición de las empresas intermediarias, como son las instituciones objeto del presente estudio, cuyo propósito ha sido siempre el de orientar y aceptar el compromiso de organizar específicamente la venta de boletos aéreos.

Estas instituciones son importantes porque relacionan la línea aérea, el operador mayorista y el cliente final, brindando asesoría sobre planeación de excursiones, requisitos migratorios y otros productos relacionados a tal fin.

Según datos proporcionados por la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)⁸, en el área Metropolitana de San Salvador existen 51 negocios de esta índole, cuyo detalle se presenta en anexo No 1, las cuales debido a la cantidad de recurso humano disponible se encuentran agrupadas como pequeñas empresas.

Estos negocios enfrentan problemas en la ejecución de las operaciones rutinarias debido a que carecen de un modelo de planeación y control de los recursos financieros disponibles, que permita programar y verificar los ingresos, gastos de ventas y los de administración; por lo tanto

⁷ El Salvador Turismo un reto a la Competitividad, Folleto, CORSATUR, El Salvador, San Salvador, 1999. pág. 13

⁸ Ministerio de Economía – DIGESTYC – Directorio de establecimientos – Base año 2005

no proyectan ni verifican de manera eficiente las inversiones, lo que dificulta la toma de decisiones oportunas y la obtención de los objetivos y metas trazadas.

Las entidades dedicadas a esta actividad económica tienen características similares, ya que cuentan con la tecnología adecuada para brindar excelente servicio al cliente, personal capacitado para desempeñar de manera eficiente las funciones asignadas; sin embargo, contando con estas ventajas no están dotadas de enfoques y herramientas modernas de administración, principalmente de las que contribuyen a una adecuada estimación e inspección de los activos y pasivos que poseen, lo cual impide que los niveles de las actividades sean llevadas a cabo de manera eficiente en un periodo determinado.

Este tipo de empresa tiene la finalidad de servir de intermediario entre las líneas aéreas, operadores y clientes brindando un servicio personalizado con respecto a asesorías, diseños y organización de viajes; se tomará como caso ilustrativo Agencia de Viajes Hispanoamérica Travel S.A. de C.V., fundada el 26 de noviembre del año 2003 por los hermanos Rigoberto Cortez y Elsa Cortez, ubicada a partir del mes de noviembre de 2003 en el Boulevard Constitución, Polígono A, número 36, Residencial Montebello, municipio de Mejicanos, departamento de San Salvador. Se constituyó como sociedad el 11 de Noviembre de 2003, con Número de Registro de Comercio 157495-1, NIT 0614-261103-110-7, actualmente posee 10 trabajadores.

2. Objetivos.

- a. Brindar asesoría y servicio eficiente a los clientes.
- b. Aumentar la cartera de compradores y crear una base de datos.
- c. Incrementar los niveles de ventas a través de ampliar los canales de distribución y cobertura del servicio.

- d. Proporcionar precios competitivos y accesibles, además de ofrecer facilidades de créditos.
- e. Reclutar agentes de viajes externos en los diferentes departamentos.
- f. Ofrecer a los clientes productos y bienes innovadores.
- g. Minimizar los costos y gastos de operaciones de la empresa.

3. Políticas de calidad.

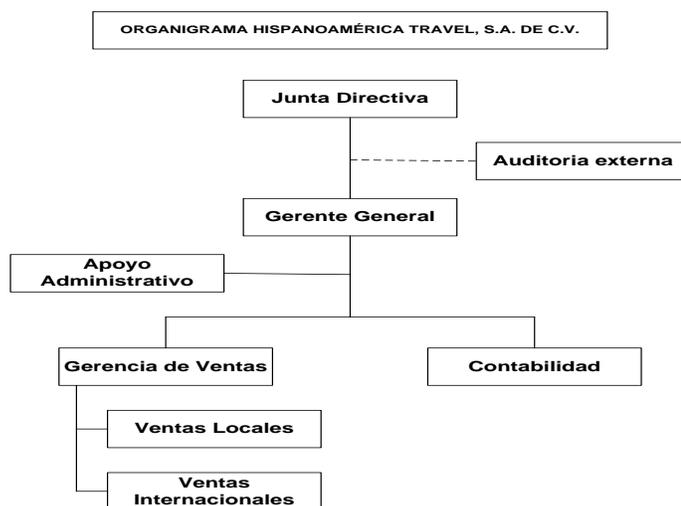
Esta entidad tiene como propósito vender soluciones integrales de viaje garantizando satisfacer las necesidades del cliente mediante:

- Operaciones correctamente desde la primera vez.
- En menor tiempo y costo posible.
- Con espíritu de servicio y profesionalismo.
- Apoyados en tecnología disponible en el mercado.
- Ambiente de trabajo en equipo, dinámico y agradable.

4. Estructura organizativa actual.

De acuerdo a entrevista realizada con el Gerente General de Hispanoamérica Travel S.A. de CV., comentó que existe una estructura, pero no está figurado en documento, pero especificó las áreas de trabajo y de ello se creó lo siguiente:

Figura No. 1



FUENTE: Gerente General de Hispanoamérica Travel S.A. de C.V.

Es de aclarar que en el capítulo III, del presente estudio se propondrá una mejora a la estructura de organización actual.

5. Principales proveedores.

- Grupo Inversiones, S.A. de C.V.
- RINSA Tours, S.A. de C.V.
- RITCO, S.A de C.V.
- Assist Card.
- Panamex.
- AMADEUS.

6. Recursos.

Los recursos con los que cuenta Hispanoamérica Travel S.A. de C.V., para alcanzar los objetivos deseados están distribuidos de la siguiente manera:

- Recursos Materiales: cuenta con instalaciones apropiadas, aire acondicionado, papelería y útiles, equipos de limpieza y demás mobiliario que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas de la Agencia.
- Recursos Humanos: cuenta con 10 personas que han sido contratadas en diferentes áreas y se encuentran asignadas de la siguiente manera: Gerente general, contador, tres agentes de viajes en el área de llamadas locales, tres personas en el centro de llamadas internacionales, mensajero y encargada de oficios varios.
- Recursos Técnicos: dispone de equipos y programas informáticos que facilitan el desarrollo del trabajo entre los que están las computadoras con programas adaptados a sus actividades sistema de reservaciones, programas de contabilidad y equipo de telecomunicaciones para mantenerse en contacto con los clientes. Asimismo cuentan con procedimientos de ventas establecidos, métodos de trabajo, control de boletos y trámites realizados en el mes, procedimiento de concesión créditos.
- Recursos Financieros: la entidad dispone de financiamiento de los proveedores autorizados a emitir boletos, en el cual se fijan periodos de pago de acuerdo al contrato establecido entre las partes, además tienen alianzas con Bancos en relación a estados de cuenta, otorgamiento de créditos a los clientes y formas de pago.

D. Generalidades de la función financiera.

1. Definición.

“Analiza las decisiones de la cantidad de inversión que se requerirá, la forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para generar sus servicios, como también el análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general y del estado de resultados: ingresos y costos”.⁹

“Es la capacidad de planear con eficiencia la cantidad apropiada de fondos a utilizar, supervisar la asignación de estos entre los diversos activos y distribuir de la mejor manera las fuentes de financiamiento de acuerdo a la apreciación de la empresa”.¹⁰

Según las definiciones anteriores la función financiera consiste en el análisis de decisiones para determinar la cantidad apropiada de fondos a utilizar, la obtención de financiamiento y a la vez el destino de la inversión; todo lo anterior para proporcionar mejores servicios y consecuentemente alcanzar los objetivos de la empresa.

2. Importancia.

- Contribuye a la obtención de fondos, identificando diversos tipos de financiamiento, los cuales pueden ser interno o externo, de corto o largo plazo, eligiéndose la fuente o combinación de las mismas que representan los costos más bajos.
- Determina la asignación de los recursos financieros, en esta etapa deben evaluarse las áreas de la empresa que necesitan el apoyo monetario procurando las más trascendentales sin olvidar aquellas que no lo son.

⁹ Weston, J. Fred, (1995). Finanzas en Administración, México Editorial Mc Graw Hill, 9ª Edición, Pág. 6

¹⁰ Van Horne James C. y Wachowicz Jr., John M (1994), Fundamentos de Administración Financiera, México Prentice Hall, 8ª Edición, Pág. 2

- Busca el equilibrio entre las Políticas de créditos y de cobros, de tal forma que se cumplan las fechas de pagos establecidas, recuperando en el menor tiempo las cuentas con saldos morosos y reducir el riesgo de incobrabilidad, señalando previamente el límite de crédito a otorgar.

3. Objetivos.

- Establecer las necesidades de recurso monetario.
- Obtener los fondos en la cantidad necesaria y oportuna, al menor costo y al plazo mayor posible.
- Invertir en forma eficiente y rentable el capital disponible.
- Controlar los resultados y efectuar las correcciones, al encontrarse desviaciones con respecto a lo planeado.

4. Características.

- Permite el conocimiento del entorno económico y financiero.
- Genera valor a la empresa.
- Analiza y evalúa las fuentes de financiamiento internas y externas.
- Estudia aspectos financieros para tomar decisiones.
- Monitorea flujos de efectivo.
- Determina las cuentas y áreas en donde invertir.
- Define la estructura de activos y de capital.
- Maximiza y distribuye utilidades.

E. Generalidades sobre el modelo de planeación y control financiero.

1. Definición de modelo.

“Reproducción ideal y concreta de un objeto o de un fenómeno con fines de estudio y experimentación”.¹¹

“Representación conceptual de un fenómeno, que representa una teoría o hipótesis de cómo dicho fenómeno funciona. Los modelos normalmente describen, explican y predicen el comportamiento de un fenómeno natural o componentes del mismo”.¹²

De acuerdo a lo anterior modelo es un esquema objetivo de hechos reales, en el cual se estudia un suceso identificando los elementos esenciales que lo describen y determinando su comportamiento en interacción con las variables del entorno en que se desarrolla.

2. Planeación y Control Financiero.

a. Planeación financiera.

i. Definición.

“Implica la elaboración de proyecciones de venta, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de recursos que necesita para lograr estas proyecciones”.¹³

¹¹ Grupo Océano “Diccionario de la lengua Española”, Barcelona España, Editorial Océano. Pág.511

¹² http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/070/htm/sec_82.htm

¹³ “Diseño y propuesta de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones en las micro y pequeñas empresas panificadoras del área metropolitana de San Miguel”. Campos Guevara, Edgar Ernesto y otros. Enero de 2004, Universidad de El Salvador, Pág. 30

“Se concibe como la realización de todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro, generando una estructura de tareas y relaciones de autoridad que lleven a una oportuna y adecuada toma de decisiones que permitan hacer rentable las inversiones”.¹⁴

No son solamente proyecciones monetarias que arrojan estado de resultados, balance general y flujos de recursos con sus respectivos indicadores; sino que también se considera como un conjunto de actividades que se desarrollan principalmente en el nivel estratégico y en menor grado, en el nivel operativo.

Bajo estas consideraciones se puede decir que la planeación financiera es un proceso en el cual se plasman las proyecciones estratégicas y operativas del negocio en un horizonte de tiempo determinado; suministrando información de soporte.

ii. Importancia.¹⁵

Constituye un mecanismo que guía al gerente al logro de objetivos. La implementación hace posible:

- Prever los resultados de acuerdo a los recursos y necesidades.
- Estimar saldos de efectivo requerido para hacer frente a las obligaciones contraídas.
- Guiar a quienes toman decisiones a optimizar los recursos eligiendo mejores alternativas.
- Permite controlar la ejecución de lo planeado, pues no se puede controlar lo que antes no se ha proyectado.

¹⁴ “Diseño de un sistema de planeación y control administrativo financiero como guía para la toma de decisiones de Inversiones financieras de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y Consumo de los empleados de las empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD de R.L.” Pérez Gil, Omar Amilcar y otros. Octubre 2003. Universidad de El Salvador. Pág. 25.

¹⁵ IBID, Pág. 25

iii. Herramientas principales de la planeación financiera.

- **Objetivos:** Son los fines hacia los cuales se orienta no solo la estimación y control, sino también la organización y ejecución en toda empresa. Son básicamente la liquidez, la rentabilidad, la maximización de utilidades o beneficios y el incremento del valor comercial del establecimiento.
- **Estrategias:** “La determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo, así como la adopción de las alternativas de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas”.¹⁶
- **Políticas:** Constituyen guías en la toma de decisiones y permiten libertad de acción dentro de ciertos límites, sobre aspectos relacionados con el que hacer económico y financiero, orientados a alcanzar los objetivos de la empresa.”¹⁷ Ejemplos: Políticas de créditos, cobros, inversión, rendimientos, etc.
- **Presupuestos:** “Son elementos indispensables, a través de los cuales se proyectan y verifican en forma cuantificada los elementos monetarios que necesitarán las instituciones para cumplir con lo establecido”.¹⁸
- **Procedimientos:** “Es una secuencia lógica y programada de pasos a seguir en las actividades de índole monetario. Por ejemplo: procedimientos de compras, ventas, etc”.¹⁹

¹⁶ Harold Koontz y Heinz Wehrich (2004) Administración Una Perspectiva Global, México, Editorial McGraw Hill, 12ª Edición, Pág. 162

¹⁷ IBID, Pág. 163

¹⁸ Campos Guevara, Edgar Ernesto y otros, OP. CIT Pág. 32

¹⁹ IBID, Pág. 33

b. Control financiero.

i. Definición.

“Se refiere al proceso de retroalimentación y ajuste para asegurar que se sigan los planes y modificar los existentes en respuesta a los cambios en el medio ambiente operativo”.²⁰

Según lo expuesto anteriormente se refiere a verificar y comparar que las actividades monetarias reales se realicen de acuerdo a lo proyectado y asimismo si existieran desviaciones realizar los ajustes oportunos para garantizar que las acciones realizadas respondan con éxito y eficiencia a los cambios del entorno.

ii. Importancia.

Permite que las actividades se realicen ajustadas a los planes, aplicando medidas correctivas en caso de encontrar desviaciones, es decir asegura la consecución de lo provisto, además permite a los gerentes conocer el origen y destino de los recursos financieros, a medida en que se están alcanzando los objetivos de rendimiento de la inversión.

iii. Objetivos.

- Verificar el cumplimiento de las metas.
- Inspeccionar el seguimiento de políticas, programas y procedimientos establecidos.
- Monitorear las finanzas comparando los resultados del programa con las proyecciones presupuestadas.

²⁰ Campos Guevara, Edgar Ernesto y otros, OP. CIT Pág. 33

iv. Herramientas principales del control financiero.

- Razones Financieras:

“Resultan de establecer una relación numérica entre dos cantidades que corresponden a diferentes partidas de los estados financieros de una entidad con el fin de obtener un Índice cuyo resultado permita inferir alguna característica especial de dicha relación”.²¹

- Punto de Equilibrio:

“Es una grafica en el que se predeterminan los importes monetarios, en el cual la empresa no sufre perdidas ni obtiene utilidades, es decir; el punto en donde los ingresos por ventas son iguales a los costos y los gastos. Es un procedimiento flexible, que en general se acomoda a las necesidades, y es aplicable a empresas que trabajan en una o varias líneas de productos”.²²

- Estados Financieros Pro forma:

“Son documentos financieros que contienen cifras proyectadas. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación, debido a que requieren una preparación cuidadosa, en donde se muestran los ingresos, costos, y la posición financiera de la empresa al finalizar el periodo estimado”.²³

²¹ Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2007), Material Didáctico – Administración Financiera I. El Salvador, Ediciones Contables de El Salvador, Pág. 117.

²² Perdomo Moreno Abraham (2002) Elementos Básicos de Administración Financiera, México, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. Décima Edición, Pág. 134

²³ <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>

v. Etapas del control financiero.²⁴

- Establecimiento de estándares de desempeño.

Los directivos toman decisiones y tratan de pronosticar los resultados de la empresa a través de establecer una serie de parámetros de rendimiento, y para ello es necesario definir los elementos principales de la planeación.

- Medición de resultados.

En esta parte los directivos de la empresa reúnen datos sobre el rendimiento real obtenido para posteriormente cuantificarlos en base a los datos recolectados. La información proviene de tres fuentes, y estas son: informes escritos, observación personal y conversaciones con personas involucradas en el campo de trabajo.

- Comparación de resultados con datos proyectados.

En este paso el administrador financiero evalúa, verifica y compara las cifras obtenidas en el periodo con lo pronosticado, a fin de evaluar la gestión realizada. En ciertos casos se pueden encontrar desviaciones insignificantes que no alteran los resultados, sin embargo, pueden existir variaciones que si afectan las cuentas de forma significativa. En este sentido, el encargado debe verificar los informes de manera minuciosa teniendo el cuidado de observar cada detalle del trabajo realizado.

²⁴ Perdomo Moreno Abraham, OP. CIT, Pág. 135

- Adopción de medidas correctivas.

El último paso consiste en realizar acciones para corregir las variaciones detectadas en los procedimientos realizados. Con lo anterior se busca conocer las causas que dieron origen a las desviaciones, garantizando que las actividades sean ajustadas y puedan encaminarse de acuerdo a los planes establecidos.

3. Definición de modelo de planeación y control financiero.

De acuerdo a lo establecido anteriormente se define como: El diseño que se basa en la creación de herramientas financieras que permitan visualizar de forma específica la liquidez, niveles de endeudamiento, administración de activos y márgenes de rentabilidad de toda entidad de tal manera que se puedan resolver problemas de proyección y verificación de tipo monetario como desviaciones en la situación financiera, así como también en los resultados obtenidos en cada periodo. Con la implementación de este conjunto de instrumentos se logran proyectar los cambios en el entorno económico de la entidad a fin de tomar decisiones acertadas y oportunas, para evitar efectos negativos al final del periodo.

4. Toma de decisiones.

a. Concepto.

“Es la selección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación. No puede decirse que exista un plan si no se ha tomado una decisión, un compromiso de recursos. Se considera como la actividad primordial, ya que permanentemente debe determinarse qué hacer, quién lo hará, cuando, donde y como se realizará”.²⁵

²⁵ Harold Koontz y Heinz Wehrich, OP. CIT, Pág. 192

“Es el proceso de identificar y elegir un curso de acción para contrarrestar un problema o aprovechar una oportunidad – forma parte importante de la tarea del gerente. Los gerentes se basan en resultados pasados, circunstancias presentes y expectativas futuras cuando se toma una determinación”.²⁶

Según lo expuesto anteriormente la toma de decisiones es aquella en el cual el gerente es el responsable de reconocer y elegir la ruta mas adecuada entre varias opciones, y poner a disposición los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan, con lo cual se pretende solventar el conflicto que esta generando atrasos en el trabajo y así beneficiar a la empresa con la acción aplicada.

b. Proceso.

“Consta de cuatro pasos que ayudan a los administradores a ponderar alternativas y a elegir la que tiene mas probabilidades de éxito”.²⁷ Es muy útil para todo gerente ya que permite realizar acciones oportunas frente a un problema, sin embargo no es garantía de que se ha tomado una solución acertada debido a que siempre existe riesgo. Los principales pasos a seguir son:

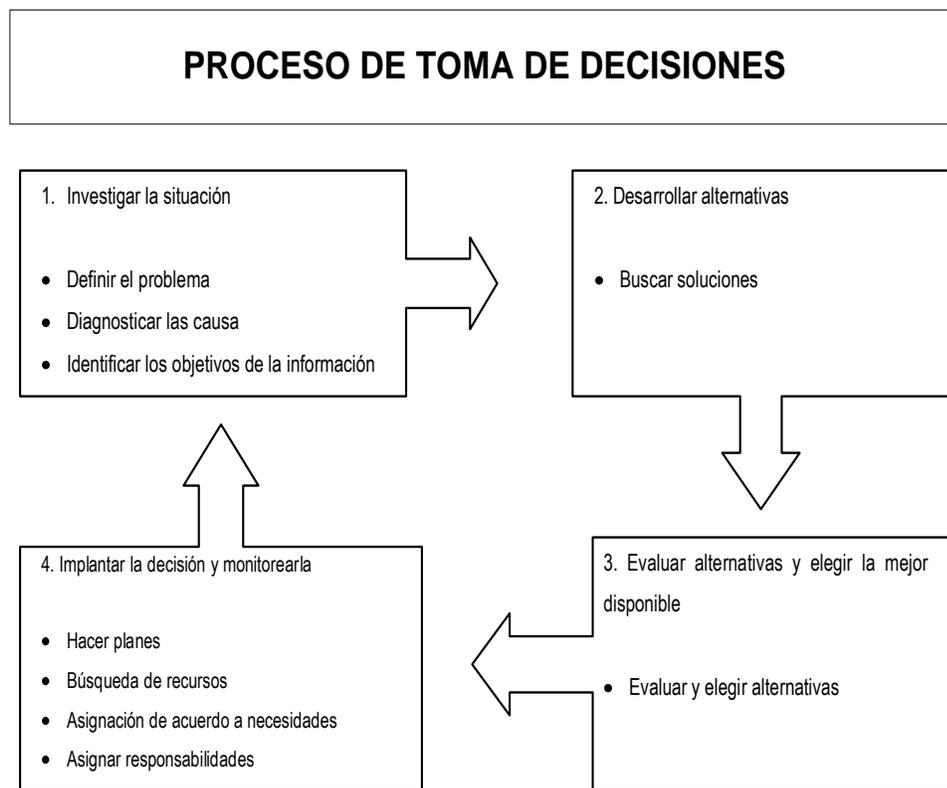
- Investigar la situación: Se indagan aspectos que ayudan a definir la situación imperante de un conflicto.
- Desarrollar alternativas: Esta etapa posee un cierto grado de sencillez cuando se trata de decisiones programadas, pero no suele serlo cuando son de naturaleza compleja. Se utiliza la técnica de la lluvia de ideas.

²⁶ Stoner, James A. F. y otros. (1996), “Administración”. México, Editorial Prentice Hall 6ª Edición Pág. 260

²⁷ IBID, Pág. 270

- Evaluar alternativas y elegir la mejor posible: Se estudian las posibles soluciones y se elige la mas conveniente.
- Implantar la decisión y monitorearla: Se dan lineamientos y se pone en marcha la solución para posteriormente supervisar que se hagan las cosas de acuerdo a lo sugerido.

Figura No 2



FUENTE: Stoner, James A. F y otros, Administración, (1996), México, Sexta Edición, Pág. 272

c. Clasificación de las decisiones.

- Estratégicas

Determinan lo que la empresa quiere ser a largo plazo; es decir, es un marco que guía y señala la naturaleza y dirección del establecimiento.

- Operacionales

Establecen cómo debe efectuar la institución las tareas de corto plazo; es decir, es un marco de referencia que asesora a los directivos individual o colectivamente sobre cómo estructurar, organizar la información, investigar las situaciones existentes, escoger el mejor camino e implementar las decisiones correctas.

- Programadas

“Se toman de acuerdo a las políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, en situaciones comunes de naturaleza compleja o simple, ya que limitan o excluyen alternativas de acción, permitiendo el ahorro de tiempo y orientando al gerente a otras actividades más importantes”.²⁸

- No Programadas

“Abordan problemas pocos frecuentes o excepcionales brindando soluciones específicas producidas a partir de un proceso no estructurado, dicho procedimiento no está definido en las Políticas y estrategias de la empresa”.²⁹

²⁸ Stoner, James A. F y otros OP. CIT Pág. 267

²⁹ IBID, Pág. 268

d. Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, riesgo e incertidumbre.³⁰

- Certidumbre:

Cuando se conoce el objetivo y se cuenta con la información exacta, medible y confiable de cada una de las alternativas que se consideran. Se tiene razonable seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada la decisión a través del análisis causa y efecto.

- Riesgo.

Se presenta siempre que es imposible pronosticar con certeza el resultado de una acción, aunque se cuente con suficiente información para estimar las probabilidades que conducirán al estado deseado.

- Incertidumbre.

Existe poca información acerca de lo que se pretende hacer y los resultados. Resulta imposible evaluar las relaciones de las diversas variables contenidas en cierta situación o escenario.

³⁰ Stoner, James A. F y otros OP. CIT Pág. 269.

CAPÍTULO II

“DIAGNÓSTICO DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA PEQUEÑA EMPRESA CLASIFICADA COMO AGENCIA DE VIAJES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”.

A. Planteamiento y delimitación del problema.

1. Antecedentes del problema.

En el área Metropolitana de San Salvador, las entidades que tienen modelos de planeación y control financiero por lo general son las que cuentan con flujo monetario y personal administrativo calificado, no así las entidades en estudio, quienes a pesar de que en el transcurso del tiempo se han organizado de forma efectiva y se han preocupado por la modernización, contando con la automatización e innovación de los sistemas de reservación y manejo de información, no combinan la tecnología y las herramientas administrativas, especialmente las que contribuyen a una planeación y control financiero para competir en este mundo de cambios y competencia constante.

Esta clase de instituciones, según entrevista previa con el propietario del caso ilustrativo, no utilizan ningún tipo de planes que contribuyan a alcanzar los objetivos estipulados, lo cual afecta el desarrollo normal de las tareas, ya que no disponen con objetivos, estrategias, políticas, controles presupuestarios y financieros claramente definidos; por lo tanto enfrentan problemas como inversiones imprevistas, disminución en la demanda de los productos y/o servicios y diferencias desproporcionadas entre las cuentas de ingresos y egresos de efectivo.

Debido a esta situación estos negocios deben aplicar herramientas financieras con las que puedan prevenir y evaluar actividades futuras a realizar en un lapso determinado, esto podría suceder en la medida que adopten instrumentos de trabajo para establecer una programación

adecuada de los aspectos monetarios con el propósito de cumplir con los requerimientos y necesidades para el normal funcionamiento y con ello lograr una toma de decisiones acertada y oportuna.

2. Formulación del problema.

De acuerdo a la situación descrita anteriormente el problema a investigar se plantea de la siguiente forma:

¿En qué medida la creación de un modelo de planeación y control financiero contribuirá a la toma de decisiones en la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes en el área metropolitana de San Salvador?

3. Importancia.

La relevancia de diseñar un modelo de planeación y control financiero para la pequeña empresa clasificada como Agencia de Viajes, radica en proporcionar una herramienta técnica-administrativa que sirva como apoyo en la ejecución de las actividades comerciales y de servicio, tomando en consideración las variables internas y externas que influyen en la entidad para contribuir además en la toma de decisiones según las necesidades y carencias que se reconozcan en las operaciones diarias que realizan, todo esto con el propósito de que minimicen los problemas en lo que respecta a la proyección y verificación de los recursos disponibles en las diferentes áreas funcionales para que puedan obtener un margen de rentabilidad favorable para el normal funcionamiento del trabajo.

4. Objetivos del capítulo.

a. General.

Elaborar un diagnóstico sobre la aplicación de planes y controles financieros en la toma de decisiones a fin de identificar los problemas al respecto en la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes del área metropolitana de San Salvador.

b. Específicos.

- Investigar y analizar los conocimientos y experiencias que poseen los gerentes generales y/o propietarios sobre la elaboración y aplicación de un modelo de proyección y verificación de recursos monetarios.
- Conocer las herramientas administrativas-financieras que utiliza actualmente la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes, en la programación e inspección de las fuentes de inversión y financiamiento.
- Reunir, procesar y analizar toda la información necesaria sobre la elaboración de planes y controles financieros que contribuyan al proceso de toma de decisiones de la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes.

B. Metodología de la investigación.

Como en todo proyecto, fue necesario e imprescindible definir una metodología que permitiera generar la información necesaria en el diseño de un modelo de planeación y control financiero que propiciara una acertada toma de decisiones, en consecuencia se presentan a continuación las herramientas que facilitaron la obtención de los datos.

1. Método de investigación.

En la realización del presente estudio es importante resaltar los procedimientos e instrumentos que fueron utilizados, con el propósito de que los resultados obtenidos tuvieran cierto grado de validez y veracidad; por lo cual se hizo uso del método científico el cual se basó en “El conjunto de reglas que señalan el procedimiento para llevar a cabo una investigación, cuyos resultados sean aceptados como validos por la comunidad científica”³¹, específicamente se aplicó el análisis, que consiste en distinguir y separar las partes de un todo hasta conocer de manera objetiva los principales elementos que lo componen y de esa manera emitir juicios de tipo cualitativo y cuantitativo; posteriormente se hizo uso de la síntesis en donde se realizó una reunión de las características obtenidas, las cuales sirvieron de parámetro para la interpretación de los datos e información recopilada.

Por lo tanto se identificó que en la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes, no existen modelos de planeación y control financiero que faciliten una adecuada toma de decisiones, esto significó que los elementos principales como objetivos, políticas, estrategias, planes, recursos, razones financieras, punto de equilibrio y estados pro forma de estas entidades, no han sido utilizados con eficiencia, a partir de ello se realizó el diagnóstico de la situación actual en donde se explicó el uso y la aplicación del modelo; en consecuencia se expusieron las conclusiones y recomendaciones de la problemática desarrollada.

³¹ Rosas, Lucia, Riveros Héctor G (1985), *Iniciación del Método Científico Experimental*, México, Editorial Trillas S.A. de C.V. Segunda Edición Pág. 29 y 30

2. Fuentes de información.

a. Primarias.

Con la finalidad de recolectar los datos que contribuyeran a generar la información requerida para el desarrollo de la investigación se utilizó una encuesta dirigida a los gerentes generales y/o propietarios sujeto de estudio, y la entrevista al directivo de la empresa del caso ilustrativo, este recurso humano seleccionado fue la unidad de análisis para representar a las entidades ubicadas en el área geográfica descrita.

b. Secundarias.

Para la recolección de información se necesitó de recursos bibliográficos como libros, revistas, boletines y tesis que correspondieran al tema. Otro medio que sirvió de base para complementar la teoría fueron los datos proporcionados por instituciones públicas y privadas e información en páginas web que ayudaron a comprender los elementos teóricos que formaron parte del documento elaborado.

3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para realizar el proyecto sobre la propuesta del modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos, descritos a continuación:

- **La Encuesta:** consistió en el planteamiento de una serie de preguntas las cuales fueron cerradas y de selección múltiple, el instrumento utilizado fue el cuestionario, el cual incluyó todas aquellas interrogantes que permitieron conocer el accionar de las instituciones que formaron parte de la muestra, siendo un total de 27 personas interrogadas, una por cada agencia de viajes sin incluir el caso ilustrativo. Las respuestas que se obtuvieron contribuyeron a estudiar el problema que fue expuesto en

la investigación, con el que se pretendía identificar las necesidades de un modelo de planeación y control financiero que facilitará una eficaz toma de decisiones.

- **Entrevista:** para conocer la problemática de carácter financiero se estableció una conversación formal únicamente con el gerente general de Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V. para lo cual se diseñó una guía de entrevista que contempló los elementos de interés requeridos.

4. Tipo de investigación.

La que se aplicó es de tipo correlacional, enunciada como: “Un estudio que tiene como finalidad señalar el grado de relación que existe entre dos o mas conceptos o variables en un contexto en particular”.³²

Para esta situación, fue preciso e indispensable conocer el grado de asociación que existía entre las variables “Diseño de un modelo planeación y control financiero” y la “toma de decisiones”

5. Determinación del universo.

Para el desarrollo de la investigación se determinó como universo a la pequeña empresa clasificada como Agencia de Viajes del área metropolitana de San Salvador, registrándose un total de 51, según la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC).

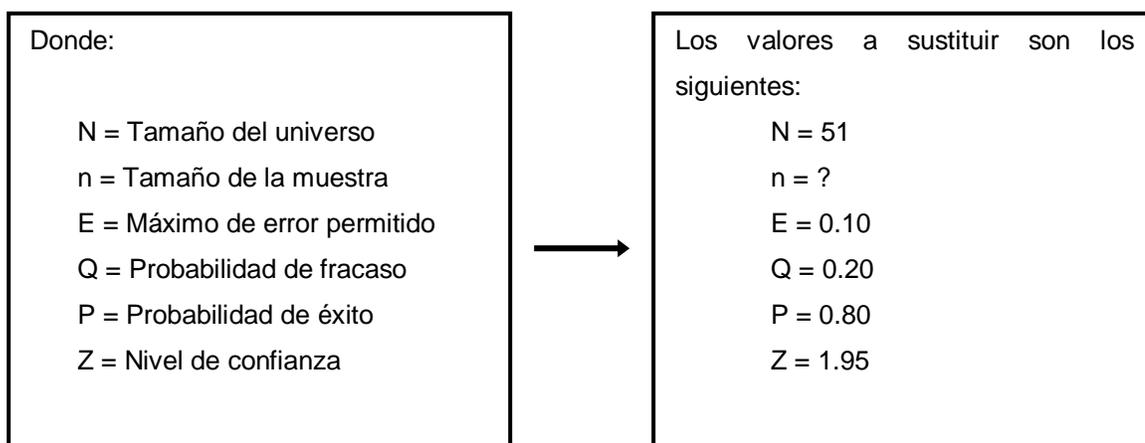
6. Determinación de la muestra.

La muestra que se seleccionó para el estudio fue de tipo probabilística; es decir que se utilizó un tipo de muestreo aleatorio simple, dado que todos los elementos tenían las mismas

³² Hernández Sampieri, Roberto y otros (Año 2001). Metodología de la investigación, México, Mc Graw Hill, Segunda Edición, Pág. 62.

características y posibilidad de ser escogidos, y el total de las entidades encuestadas fue calculado por medio de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$



$$n = \frac{(1.95)^2 (0.80) (0.20) (51)}{(51-1) (0.10)^2 + (1.95)^2 (0.80) (0.20)} = \frac{31.03}{1.11} = 27.95 \approx 28$$

R/ 28 pequeñas empresas clasificadas como agencias de viajes sujetas a estudio en el área metropolitana de San Salvador y como unidad de análisis a los Gerentes o Proprietarios de los negocios.

7. Tabulación y análisis de los datos.

Los datos que se recolectaron de las 28 entidades que constituyeron la muestra se procesaron a través de un sistema computarizado gestor de bases de datos llamado Microsoft Excel. Con respecto a la entrevista se elaboró un resumen que expone la opinión de la situación financiera del caso ilustrativo según el gerente general de la empresa Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V.

La presentación de los resultados de cada una de las preguntas que constituyó la encuesta se realizó a partir de agrupaciones de dichas interrogantes ubicando los cuestionamientos, objetivos, tablas con frecuencias absolutas y porcentuales, el respectivo gráfico, análisis e interpretación.

Lo anterior se convirtió en el insumo principal que sirvió para formular las conclusiones y a partir de estas las recomendaciones, en las que se destacaron los aspectos positivos y negativos por la existencia o falta de un modelo de planeación y control financiero para la oportuna toma de decisiones en la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes del área metropolitana de San Salvador.

8. Limitantes de la investigación

En la investigación desarrollada se presentaron aspectos que dificultaron la realización del trabajo de campo. Durante el proceso de recolección de información se identificaron diversas variables que obstaculizaron el proyecto, según se detalla a continuación:

- De la base de datos que se obtuvo de la Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), se eligieron aquellas entidades que cumplían con el requisito del número de empleados (Ver anexo 1), sin embargo dos empresas se negaron a colaborar por falta de tiempo y porque el gerente y/o propietario se encontraba fuera del país o en reuniones. A pesar de lo expuesto se contó con tiempo suficiente para buscar otros negocios con características idénticas que facilitarían la información.
- Uno de los gerentes interrogados dijo que estaba en disposición de colaborar, pero que cambiáramos las preguntas, ya que las expuestas eran confidenciales y de uso exclusivamente interno.

- Los consultados tardaron cinco días para contestar el cuestionario y algunos de ellos no lo habían leído por los múltiples compromisos de la temporada y lo hicieron al momento de ir a recogerlos.
- Algunos establecimientos ya no existen por cierre de operaciones en el mercado y otros cambiaron de dirección, por lo que fue necesario el traslado en búsqueda de otras instituciones similares que cumplieran con los requisitos del presente trabajo.

9. Alcances de la investigación.

Entre los alcances que se exponen en el estudio realizado se encuentran los que se detallan a continuación:

- Proporcionar un modelo para la toma de decisiones que permita realizar proyecciones a través de aplicar herramientas de planeación y control financiero, de tal manera que se puedan resolver problemas de inversión y de financiamiento, y consecuentemente se logren los objetivos preestablecidos durante un periodo determinado.
- El trabajo a desarrollar contribuirá con las entidades investigadas en proporcionar una guía que sirva de apoyo en la ejecución de las tareas diarias y de esa manera agilizar los procesos y optimizar la utilización de los recursos disponibles.
- La investigación proporcionará bases a los directivos de la institución para que puedan verificar los resultados de la gestión y estos ayuden al alcance de los objetivos organizacionales de esa manera comprobar que las tareas están siendo realizadas de acuerdo a las necesidades del negocio y ejecutadas con eficiencia.

C. Descripción del diagnóstico del modelo de planeación y control financiero en la pequeña empresa clasificada como Agencia de Viajes del área metropolitana de San Salvador.

1. Información General.

De acuerdo al estudio realizado un porcentaje considerable de agencias de viajes (33%) no cuentan con una misión establecida lo que significa que el recurso humano que la integra no tienen certeza de lo que implica poseer una identidad organizacional; los que tienen definida la razón de ser (67%), presentan enunciados que carecen de los elementos básicos para ser denominados como tales. Por otra parte el 37% de los encuestados respondieron que no tienen una visión organizacional definida lo cual dificulta el logro de los objetivos de largo plazo. Es claro que los elementos de estas herramientas proporcionados por los que contestaron que sí las poseen, reflejan falta de uniformidad en los aspectos que se consideran esenciales en su formulación, agregando que la gerente de Hispanoamérica Travel S.A. de C.V., dijo que a pesar de poseer estos planes los desconoce, por lo tanto es necesario proponer un modelo que contenga estos instrumentos administrativos de forma correcta que involucren todos los negocios investigados (Ver anexo 2, cuadros No. 1, 2, 3 y 4; anexo 3, resumen de entrevista, preguntas No. 1, 2, 3 y 4).

2. Análisis de planeación financiera.

a. Objetivos financieros.

A pesar de que la mayoría de los administradores de las agencias de viajes contestaron que implementan este tipo de instrumento (63%), el 37% de los indagados expresó que no tienen resultados previamente establecidos. Por otra parte el directivo del caso ilustrativo manifestó que la falta de proyecciones obedece que en el último año han realizado cambios con el propósito de mejorar el negocio y ordenar aspectos contables; sin embargo se está trabajando por definirlos;

todo lo anterior dificulta el trabajo diario y la selección de alternativas adecuadas en este tipo de negocio (Ver anexo 2, cuadro No. 7 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 7).

b. Estrategias financieras.

Un alto porcentaje de los sujetos de estudio (52%) no utiliza este mecanismo, en consecuencia estas entidades no tienen definido el rumbo había donde orientar los esfuerzos; lo cual impide una asignación racional de los recursos financieros disponibles, dificultando además la elección de alternativas de trabajo eficientes y oportunas, lo que obstaculiza el alcance de los resultados para el grupo de negocios que las establecen (Ver anexo 2, cuadro No.9 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 9).

c. Políticas financieras.

Del total de instituciones indagadas el 63% no formula guías generales de acción, lo que imposibilita alcanzar la eficiencia en las actividades que realizan, lo que significa que los propietarios de estas instituciones están limitando el uso de las inversiones y el financiamiento para un periodo determinado (Ver anexo 2, No. 11 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 11).

d. Presupuestos.

De los establecimientos sujetos de estudio el 33% no elabora planes cuantitativos, administrando empíricamente los recursos que poseen, evidenciando que los propietarios y/o gerentes no tienen conocimiento de la importancia que representan para la efectiva administración de cada negocio, lo que complica la toma de decisiones y la aplicación de acciones correctivas en caso de errores cometidos en el desarrollo de las transacciones financieras realizadas (Ver anexo 2, cuadro No. 13 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 13).

Asimismo de las agencias de viajes que estiman sus finanzas, el 83% efectúan comparaciones con los resultados reales, acción que es considerada necesaria para identificar el cumplimiento de los objetivos, por lo tanto dicha deficiencia se corregirá con el modelo financiero a proponer (Ver anexo 2, cuadro No. 37, 38).

Por otra parte el 22% que aunque no elaboran presupuestos tampoco hacen ninguna proyección de las ventas porque es difícil predecir los cambios del entorno, ya que las operaciones del sector son variables, por lo tanto trabajan en base a la experiencia. Lo cual fue confirmado también por la gerente del caso ilustrativo (Ver anexo 2, cuadro No. 16, y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 16).

e. Procedimientos.

Las instituciones que no cuentan con guías definidas para llevar a cabo las actividades financieras constituyen el 41% de los sujetos en estudio, lo que ocasiona pérdidas de tiempo debido que desconocen el proceso a seguir en cada tarea asignada. Además el directivo del caso descrito dijo que si existen procedimientos para realizar las tareas diarias, aunque estos no se encuentran por escrito en un manual, nada más se explican verbalmente y los empleados toman nota de lo que se debe hacer en cada caso y si no se tiene conocimiento de una situación se pregunta al gerente como debe procederse, con esto se demuestra la deficiencia de las operaciones llevadas a cabo dificultando la consecución de los objetivos. Lo anterior significa que es de suma importancia proporcionar una herramienta en donde se definan los pasos a realizar por escrito de las actividades relevantes (Ver anexo 2, cuadro No. 19 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 19).

f. Fuentes de financiamiento.

Se identificó que los negocios en estudio hacen uso de recursos financieros provenientes de fuentes internas como externas, ya que prefieren no enfrentar los riesgos y retos que conlleva el

manejo de fondos únicamente aportados por terceros (Ver anexo 2, cuadro No. 21 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 21).

3. Control financiero.

a. Crédito Mercantil.

La mayoría de las empresas encuestadas (56%), no conceden créditos a los clientes, acción que limita las ventas y la rentabilidad, agregando que la gerente del caso ilustrativo afirmó que tal situación ocasiona además iliquidez y atraso en la cancelación a los proveedores; de las empresas que ofrecen facilidades de pago a los compradores, el 25% no efectúan análisis de morosidad lo que causa exceso de ventas al crédito, desconociendo los montos de incumplimiento de los pagos, asimismo los criterios que utilizan para otorgar financiamiento no corresponden a un proceso formal que integre los requisitos esenciales a satisfacer para que los clientes sean aptos para obtener el beneficio y de esta forma garantizar el reembolso y minimizar la incertidumbre que conlleva esta acción (Ver anexo 2, cuadro No. 28, 29, 30 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 28, 29, 30).

b. Punto de equilibrio.

A pesar de que la mayoría de los consultados aplican el punto de no pérdidas y no ganancias, un alto porcentaje de los establecimientos analizados (41%) no tienen conocimiento de la existencia e importancia de este instrumento de control, provocando que los ingresos a percibir no sean suficientes para cubrir los costos y con ello obtener los rendimientos requeridos para que se mantengan activos en el mercado (Ver anexo 2, cuadro No. 31 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 31).

c. Análisis de estados financieros.

En cuanto al estudio que los propietarios realizan al Balance General y al Estado de Resultados, el 70% a pesar de qué manifestó que llevan a cabo análisis financiero, lo hacen de manera incompleta, mientras que el 30% restante no hacen uso de técnicas que permitan visualizar claramente la liquidez, nivel de actividad, endeudamiento y rentabilidad para un periodo determinado, por lo tanto no utilizan dichos reportes para indagar sobre la efectividad de la administración y tomar decisiones efectivas según opinión dada también por el directivo de Hispanoamérica Travel S.A. de C.V. (Ver anexo 2, cuadro No. 32, 33 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 32, 33).

d. Auditorías.

El 100% de las unidades sujetos de estudio cumplen con el requisito legal de verificar la exactitud de los estados financieros. Además las auditorías son realizadas mayormente en periodos de tres meses (26%), seguido de un 22% que las lleva a cabo de forma anual, el cual es un lapso muy extenso que podría propiciar incoherencias graves en los datos declarados (Ver anexo 2, cuadro No. 34, 36 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 34).

4. Toma de decisiones.

Los resultados reflejan que el 89% de los gerentes opinan que los estados financieros contribuyen a seleccionar alternativas de acción que favorezcan el buen desempeño de la empresa, asimismo en igual porcentaje considera que la planeación y control financiero apoyan la elección de las actividades financieras más importantes a atender lo cual fue confirmado también por el administrador del caso ilustrativo, conocimiento que es necesario compartir a nivel general mediante un estudio formal que proporcione un alto grado de certeza a la hora de decidir en las problemáticas de cada negocio (Ver anexo 2, cuadro No. 39, 40 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 39, 40).

En cuanto al proceso de toma de decisiones, el gerente general de Hispanoamérica Travel S.A. de C.V., fue el único que definió en términos formales las etapas de selección de una acción de trabajo, en el que menciona una serie de pasos y estos son: Identificación de la situación, determinación de las causas que originaron el problema, búsqueda de posibles soluciones e implementación de los planes. El resto de esta clase de negocios no cuenta con una secuencia lógica que permita optar por la alternativa que brinde resultados óptimos a la entidad en la medida que se presenten los conflictos que resultan de las operaciones cotidianas, lo que da como consecuencia un uso ineficiente de los recursos financieros disponibles (Ver anexo 2, cuadro No. 41 y anexo 3, guía de entrevista, pregunta No. 41).

D. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones que se plantean sobre la investigación realizada son las siguientes:

a. Conclusiones

Tomando como base el diagnóstico efectuado sobre el modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones de la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes se concluye lo siguiente:

1. Un alto porcentaje de las entidades en estudio no poseen la razón de ser de la empresa y el propósito a alcanzar en el largo plazo, y la mayoría de los que la mencionaron presentan enunciados que carecen de los elementos básicos y homogéneos inmersos en estas herramientas administrativas, lo que significa que el recurso humano de estos negocios no tienen certeza de los problemas que implica la ausencia de una identidad organizacional y un rumbo definido hacia donde orientar los esfuerzos laborales personales.

2. La mayor parte de las unidades de análisis estiman resultados monetarios a futuro y en menor cuantía están las que no tienen objetivos financieros previamente establecidos, lo que dificulta el accionar diario y la selección de alternativas adecuadas.
3. Se determinó que el 52% de la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes no implementan estrategias como mecanismo para administrar los fondos, lo que impide una asignación racional de los recursos financieros disponibles, por lo tanto dificulta la consecución de los resultados planeados en el corto, mediano y largo plazo.
4. Un reducido número de entidades aplica políticas financieras en su accionar; sin embargo la mayoría no formulan guías generales de acción, lo cual dificulta alcanzar la eficiencia en las tareas que realizan las personas, lo que significa que los propietarios de estas instituciones limitan el uso de las inversiones y el financiamiento para un periodo determinado.
5. La mayor parte de los establecimientos hacen uso de estimaciones monetarias, en cambio el 33% no elabora planes cuantitativos ya que la administración de los recursos es ejecutada empíricamente, lo que demuestra que estos directivos no tienen conocimiento de lo que representa realizar una gestión efectiva, complicando la toma de decisiones en caso de errores cometidos en las transacciones financieras.
6. El 41% no cuentan con guías definidas para la elaboración de tareas y las que tienen procedimientos no poseen un documento escrito, solamente instrucciones verbales; lo que provoca demoras, debido que no conocen exactamente el proceso a seguir, por lo que tienen que acudir al gerente para que explique la forma de proceder ante cada situación problemática.

7. Se identificó que los negocios en estudio hacen uso de recursos financieros provenientes de fuentes internas como externas, ya que prefieren no enfrentar los riesgos y retos que conlleva el manejo de fondos únicamente aportados por terceros.
8. De las empresas que conceden créditos a los clientes ninguna tiene un proceso formal de concesión de financiamiento y además un porcentaje significativo no cuentan con una herramienta de control financiero que analice a los compradores que se encuentran en mora, lo cual indica la deficiencia de las operaciones de aplicación y recuperación de las inversiones a corto plazo.
9. Se identificó que la mayoría de los gerentes aplican el punto de equilibrio para trabajar eficientemente; sin embargo hay un porcentaje representativo que no cuenta con este instrumento de verificación y control como medio para mantener en niveles óptimos los ingresos y los costos de las operaciones realizadas por lo cual no cumplen los rendimientos deseados en un periodo determinado.
10. En cuanto al análisis de estados financieros, se concluye que la mayor parte de los negocios realizan este estudio, pero es llevado a cabo de manera incompleta, por lo tanto no visualizan claramente la liquidez, nivel de actividad, endeudamiento y rentabilidad en un periodo determinado, lo que dificulta administrar efectivamente los recursos disponibles y tomar decisiones oportunas.
11. Se comprobó que el 100% de las unidades sujetos de estudio cumplen con el requisito legal de verificar la exactitud de los estados financieros. Además se detectó que las auditorías son realizadas mayormente en periodos de tres meses (26%), y en menor porcentaje las llevan a cabo de forma anual, el cual es un lapso muy extenso que podría ocasionar incoherencias graves en los datos declarados.

12. Se determinó que a pesar de que la mayoría dice que utiliza los estados financieros para seleccionar alternativas de trabajo, el proceso de toma de decisiones es ineficiente ya que no incluye el resto de las variables internas y en forma adicional las externas que inciden en los resultados.

b. Recomendaciones

Considerando las conclusiones provenientes del diagnóstico del modelo a proponer a Hispanoamérica Travel S.A. de C.V., se recomienda lo siguiente:

1. Se propone que los directivos de las empresas en estudio utilicen instrumentos administrativos debidamente formulados como la misión y la visión empresarial y de esa manera contribuir a que exista uniformidad y compromiso de los empleados con el fin de cumplir los objetivos a largo plazo.
2. Se sugiere que las instituciones investigadas que no tienen objetivos financieros apliquen un proceso ordenado para efectuar estimaciones monetarias tomando en consideración factores específicos sobre las condiciones reales del sector y aspectos internos de la empresa.
3. Se recomienda diseñar estrategias que orienten las acciones a seguir, a fin de alcanzar un crecimiento integral que posibilite una distribución racional de los recursos monetarios disponibles, de tal manera que los esfuerzos empleados sean aplicados de acuerdo a las necesidades y expectativas de todas las instituciones del área de estudio.
4. Se propone que las empresas que no utilizan políticas financieras las diseñen en todos los niveles de tal manera que sirva de guía a los gerentes para que puedan tomar decisiones adecuadas y oportunas relacionadas con la inversión y el financiamiento.

5. Se sugiere elaborar presupuestos en las instituciones que no cuentan con este mecanismo para manejar los recursos económicos de manera programada en la cual los gerentes tengan un alto grado de conciencia de la utilidad que estos proporcionan para llevar a cabo una administración efectiva, en el cual se eliminen los errores cometidos en las cifras proyectadas y se logren los resultados deseados por medio de una toma de decisiones adecuada y oportuna.
6. Se recomienda elaborar procedimientos que sirvan de modelos para todas las instituciones estudiadas indicando en forma detallada los pasos que deben realizar los empleados en cada tarea, de tal manera que se reduzca el nivel de dependencia y así el gerente pueda dedicarse a planificar y revisar los resultados obtenidos de la gestión.
7. Se propone que los gerentes evalúen las diferentes alternativas de financiamiento bajo el análisis riesgo – rentabilidad para seleccionar la más conveniente a cada agencia de viajes.
8. Se sugiere que los establecimientos investigados elaboren e implementen una guía formal que integre los elementos esenciales que deben cumplir los clientes para el otorgamiento y recuperación de créditos y de esta manera se asegure el reintegro del dinero y al mismo tiempo se incrementen las ventas y la rentabilidad de la entidad.
9. Se recomienda elaborar y aplicar el análisis - costo, volumen – utilidad para que permita a los directivos visualizar claramente los niveles óptimos de los ingresos y los costos para mantener en equilibrio las operaciones realizadas y de esta manera obtener el rendimiento planificado.
10. Se propone llevar a cabo un análisis a los estados financieros que incluya todos los elementos necesarios para determinar la liquidez, nivel de actividad, endeudamiento y

rentabilidad que permita administrar racionalmente los recursos monetarios disponibles y tomar decisiones relevantes en un periodo establecido.

11. Se sugiere que los directivos de cada institución en estudio deleguen en las auditorías externas y en forma general tanto el control financiero como el fiscal; además esta evaluación debe llevarse a cabo en periodos trimestrales de tal manera que se reduzca la posibilidad de cometer errores en los datos declarados.

12. Se recomienda a los gerentes indagados que utilicen un proceso lógico y estandarizado que permita identificar las variables internas y externas que influyen en la problemática a resolver y que contribuya a seleccionar alternativas de acción eficientes que favorezcan el buen desempeño de la empresa.

CAPÍTULO III
“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO PARA
LA TOMA DE DECISIONES PARA EL CASO ILUSTRATIVO:
HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S.A. DE C.V.”

A. Objetivos del modelo.

1. General.

Diseñar un modelo de planeación y control financiero que contribuya a la toma de decisiones en la pequeña empresa clasificada como agencias de viajes, del área metropolitana de San Salvador.

2. Específico.

- Crear un modelo de planeación que incluya las herramientas financieras básicas que contribuyan a una administración eficiente de los recursos disponibles.
- Elaborar instrumentos que permitan la comparación de los resultados reales con los parámetros monetarios establecidos a fin de corregir deficiencias y garantizar el uso racional de las inversiones tanto operativas como capitalizables.
- Proponer un proceso de elección de alternativas que incluya los factores internos como externos que afectan a este tipo de negocios con la finalidad de asegurar una toma de decisiones efectiva.

B. Justificación.

Este modelo permitirá que los establecimientos en estudio realicen un adecuado manejo de las finanzas en lo referente a los ingresos por ventas y egresos en concepto de gastos de administración y de comercialización, tomando en cuenta las condiciones económicas del país y de la situación monetaria del caso ilustrativo, ya que esta institución presenta pérdidas en el ejercicio fiscal 2007. De esta forma, al final del período, la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes, podrá evaluar la gestión administrativa llevada a cabo, lo que permitirá lograr los resultados a través de las comparaciones entre los estados financieros estimados contra los reales a fin de implementar acciones correctivas que ayuden a la consecución de los resultados propuestos.

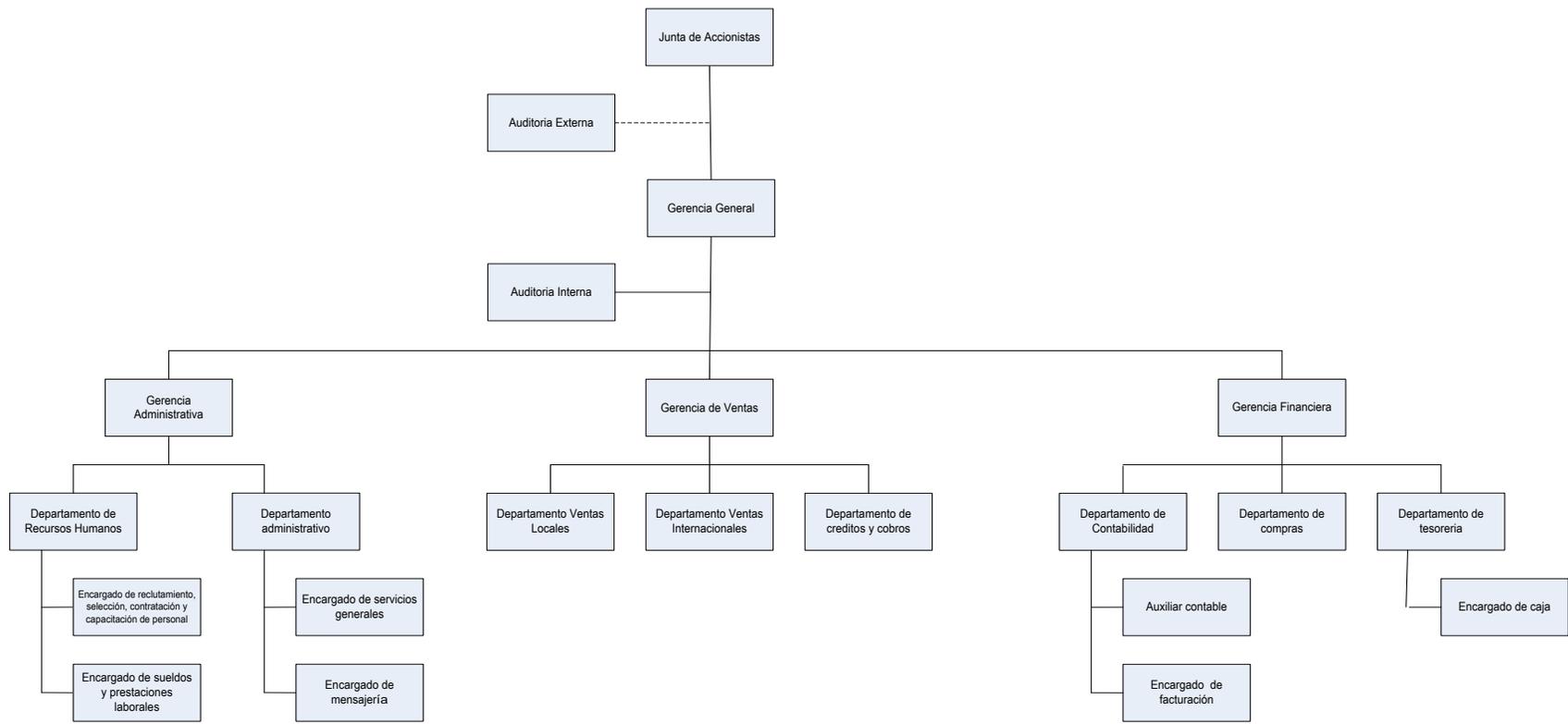
C. Estructura organizativa propuesta.

Se presenta la estructura jerárquica propuesta, en la cual se detalla la forma del trabajo a desempeñar, donde las actividades son distribuidas de manera uniforme, por tal razón las áreas funcionales sugeridas son:

- Junta de accionistas
- Auditoría externa
- Gerencia General
- Auditoría interna
- Gerencia Administrativa
- Gerencia de ventas
- Gerencia financiera

Figura No. 3

ORGANIGRAMA PROPUESTO A HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S.A. DE C.V.



Fecha de elaboración: 21 / 08 / 2008.

Elaborado por: Grupo de Tesis.

Autorizado por: Dolores Portillo.

————— : Autoridad Lineal.
 - - - - - : Autoridad de staff.

D. Descripción del modelo de planeación y control financiero.

Para la implementación del modelo de proyección y verificación monetario las empresas deben disponer de herramientas administrativas de naturaleza cualitativa y cuantitativa que permitan a la institución trabajar con eficiencia en un escenario financiero adecuado, de tal manera que puedan alcanzar los objetivos propuestos en un periodo determinado con el fin de lograr mayor rentabilidad, mejor distribución de los recursos disponibles, menos costos de operación y aplicación de cursos de acción acertados. En consecuencia se proponen las siguientes:

1. Generalidades de la empresa.

a. Misión.

“Somos un grupo profesional comprometido a brindar soluciones integrales de viaje a cualquier parte del mundo, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes a través de ofrecer servicios de calidad a precios competitivos, asimismo trabajando constantemente por fortalecer los principios de la entidad e impulsando el desarrollo profesional de nuestro recurso humano”.

b. Visión.

“Llegar a ser una empresa líder en brindar soluciones integrales al viajero, reconocidos por nuestro personal altamente capacitado, enfocados en la excelencia en el servicio al cliente y por ofrecer precios competitivos de mercado”.

2. Descripción del modelo de planeación.

a. Objetivos financieros.

- Elevar el nivel de liquidez o nivel de solvencia, de tal manera que la empresa pueda pagar oportunamente las obligaciones de corto, mediano y largo plazo en la medida que se vaya presentando el vencimiento respectivo.
- Capacitar al personal en lo referente a las herramientas de proyección y verificación de recursos financieros.
- Determinar fuentes de financiamiento internas y externas que ofrezcan las mejores ventajas en lo referente al costo y plazo de pago.
- Lograr una mayor rotación del efectivo, cuentas por cobrar y un mayor plazo promedio de pago.
- Obtener un rendimiento sobre la inversión del 10% en el desarrollo de las acciones tanto operativas como administrativas.
- Implementar y fomentar el uso de un modelo de planeación y control financiero que permita asignar los recursos disponibles en forma racional en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

b. Estrategias financieras.

- Establecer alianzas con operadores y mayoristas a fin de obtener mayores beneficios que contribuyan al crecimiento de la empresa y al posicionamiento en el mercado.

- Implementar un programa de capacitación sobre planeación y control financiero que proporcione conocimiento y orientación al recurso humano a fin de que facilite la implementación de las herramientas previamente establecidas por la alta gerencia.
- Realizar comparaciones mensuales de los resultados obtenidos con las cifras proyectadas con la finalidad de hacer ajustes y seleccionar acciones correctivas que permitan el crecimiento integral.
- Implementar un plan de comisiones para los empleados que están en el área de ventas con el propósito de motivarlos a cumplir con las estimaciones planteadas durante un lapso determinado.
- Realizar descuentos a los clientes por compras únicamente de contado.
- Ampliar la cobertura de mercado a nivel nacional tomando como clientes a otras agencias de viajes para que sirvan de intermediarios hacia nuevos clientes finales.
- Incrementar el número de agentes de viajes externos, mediante un plan de comisiones, ya que estas son personas independientes que se dedican a la venta de boletos aéreos por su propia cuenta.
- Mantener la liquidez de la agencia a través de un análisis financiero realizado cada tres meses para aumentar la rotación del activo, cuentas por cobrar e incrementar el plazo promedio de pago.

c. Políticas financieras.

En el caso ilustrativo que se ha tomado no existen guías generales de acción definidas por lo que el trabajo en el área de ventas, administración y finanzas es realizado en base a la experiencia. El encargado de establecerlas será el Gerente Financiero, por tal razón se proponen las siguientes:

- La comercialización de los servicios a los clientes detallistas se realizará 90% al contado y 10% al crédito de 15 días plazo.
- El crédito será otorgado únicamente a través de instituciones financieras con las cuales el comprador asumirá el compromiso de pago. Exceptuando clientes que gozan de cuentas corporativas, ya que serán atendidos directamente a través de la emisión del comprobante de crédito fiscal contra la obtención de quedan a un plazo de cobro de 15 días.
- Aplicar el análisis de morosidad en el financiamiento de los créditos corporativos por lo menos cada 8 días.
- El saldo mínimo de efectivo será de \$300 dólares.
- Para realizar la emisión de un boleto se verificará el nivel de comisión ofrecido por cada operador a fin de seleccionar la mejor opción en lo referente al porcentaje de rentabilidad.
- Los descuentos que se brinden a los clientes por compras unitarias o al por mayor deben ser debidamente aprobados por el gerente general y/o propietario del negocio.

- Se establecerá un cargo por servicio en cada boleto en el cual no exista ganancia o porcentaje de comisión por parte del operador mayorista, por tal razón se fijará una cifra que oscilará en un rango de \$15.00 a \$ 50.00 según cada caso.
- Después de confirmado un servicio no se aceptarán anulaciones o cancelaciones, pero si los hubiera se aceptarán conforme a una constancia que certifique los motivos de tal acción y se detendrá el proceso, pero se harán cargos al comprador los cuales se establecerán de acuerdo al operador o línea aérea responsable.
- Todo egreso realizado será debidamente autorizado por el gerente general de la entidad.
- Cuando se elaboren cheques, estos deben ser por medio de una orden, en la que se detalle el destino de los fondos y se obtenga firma del directivo a cargo del negocio.
- El pago a proveedores será realizado por medio de un reporte de ventas contra recibimiento de facturas vencidas y estas se atenderán únicamente los días miércoles y viernes de cada semana.
- El pago de comisiones a las agencias de viajes intermediarias y a los agentes externos será cada fin de mes.
- Las planillas de pagos las elaborará el encargado de sueldos y prestaciones laborales, las que revisará y autorizará el gerente general.
- El auditor interno será el responsable de verificar los procesos al trabajo en cada entidad emitiendo informe con copia al gerente general y junta directiva.

- Las auditorias externas se llevarán a cabo en periodos trimestrales a fin de analizar y evaluar el manejo eficiente de los recursos monetarios.

d. Presupuestos

El encargado de elaborar los presupuestos será el Gerente Financiero de la entidad y a la vez estos los revisará el Gerente General.

i. Presupuestos operativos.

▪ Presupuestos de ventas.

Se elabora con el propósito de contar con una herramienta que sirva de parámetro para proyectar los ingresos por la comercialización de los servicios a ofrecer en el mercado.

Para la proyección de las ventas se utilizará el método de combinación de factores, ya “que es una técnica que aplica la experiencia adquirida por los directivos, al mismo tiempo toma en consideración aspectos relacionados con la mercadotecnia, decisiones administrativas y la influencia de variables internas y externas del entorno económico que inciden en todo negocio”³³. Este método toma en consideración factores determinantes para la estimación de las ventas, es por tal razón que se presenta la fórmula que se emplea para el cálculo y es la siguiente:

$$PV = (V + F) E. A.$$

Donde:

- PV** = Proyección de Ventas.
V = Ventas del año anterior.
F = Factores específicos de venta.
 Y: **F = (± a ± b ± c)**

³³ Del Río González, Cristóbal (2000), El Presupuesto, México, Editorial ECAFSA, 9ª Edición, Pág. 11-13.

Donde:

$\pm a$ = Representa las variables de ajuste que afectaron las ventas del último año de forma negativa ó positiva, las cuales pueden deberse a causas de fuerza mayor o accidentales e influir directamente en la proyección a realizar.

$\pm b$ = Elementos de cambio: son modificaciones que van a efectuarse, tales como: ampliación en la cobertura de mercado, mejora en las instalaciones, rediseño de los métodos de trabajo, innovación en los procesos, aplicación de nuevos sistemas de motivación al personal, etc.

$\pm c$ = Son componentes de crecimiento, que se refieren específicamente al incremento de las ventas, tomando como base la expansión del sector, utilidad que brinda el financiamiento obtenido de fuentes externas como créditos mercantiles.

E = Fuerzas económicas generales:

Representa el porcentaje estimado que afectará la comercialización debido a las condiciones externas del medio en el que se desarrolla la empresa. Dicha estimación se realiza analizando: Producto interno bruto, restricciones crediticias, ingreso per cápita, precios, poder adquisitivo del dinero, cambios en la oferta y demanda, etc.

A = Influencia de la administración:

Son una serie de condiciones de naturaleza interna donde la gerencia asigna un porcentaje según los aspectos anteriores que considera realizable y que afectarán positivamente a las ventas.

Aplicando dicho método a Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V. se tiene lo siguiente:

V = Ventas del año 2007 = \$ 379,890.09 (Ver anexo No. 6)

Factores específicos de venta:

- **De ajuste = $\pm a$**

Se pronostica que las cotizaciones de boletos aéreos grupales para congresos y seminarios que se obtuvieron para el año 2007, es una situación circunstancial, ya que la agencia se dedica principalmente a cotizaciones individuales y al detalle, por consiguiente se espera una condición similar para el año 2008, por lo tanto se estima un aumento en las ventas de + \$ 21,000.

- **De cambio = $\pm b$**

Se tiene como propósito ampliar la cobertura de mercado a nivel nacional tomando como clientes a otras agencias de viajes para que sirvan de intermediario hacia nuevos clientes, asimismo contar con agentes externos que trabajen de forma independiente en diferentes departamentos del país en consecuencia se estima un incremento de + 8% sobre las ventas del año anterior.

- **De crecimiento = $\pm c$**

Debido que se implementarán políticas sobre concesión de financiamiento (créditos mercantiles), se prevé que esta situación ocasionará que la comercialización aumente en + 7%.

Entonces:

| | | |
|------------------------------------|---|-------------------------|
| $\pm a = \$ 21,000.00$ | = | \$ 21,000.00 (+) |
| $\pm b = \$ 379,890.09 \times 8\%$ | = | \$ 30,391.21 (+) |
| $\pm c = \$ 379,890.09 \times 7\%$ | = | <u>\$ 26,592.31</u> (+) |
| F | = | \$ 77,983.51 |

E = Se estima que debido al incremento de los precios de petróleo las aerolíneas incrementen los impuestos de seguridad y combustible, lo que provocará que los precios de los boletos aéreos se incrementen, situación que ocasionará que las ventas disminuyan en un 5%.

A = Para contribuir a superar la situación de la empresa, la gerente general considera que como resultado de un conjunto de decisiones de carácter administrativo a tomar las ventas se incrementarán en un 3%.

A partir de lo planteado anteriormente la proyección de las ventas del ejercicio 2009 es:

$$PV = (V + F) E. A.$$

Donde:

V = \$ 379,890.09 (Ver anexo No. 6)

F = \$ 77,983.51 (Ver cálculo en la página anterior)

E = 5%

A = 3%

Sustituyendo en la formula se tiene:

$$PV = (V + F) E. A.$$

$$PV = (\$ 379,890.09 + \$ 77,983.51) * (0.95) * (1.03)$$

$$PV = \$ 448,029.32$$

Las ventas proyectadas se distribuirán en los meses que presenten mayores o menores ventas, según lo proporcionado por la gerente general del caso ilustrativo, el detalle se presenta a continuación:

DISTRIBUCIÓN DE LAS VENTAS MENSUALES

Cuadro No. 2

| MES | PORCENTAJE |
|------------|------------|
| ENERO | 8.70% |
| FEBRERO | 15.70% |
| MARZO | 6.30% |
| ABRIL | 5.45% |
| MAYO | 8.84% |
| JUNIO | 8.93% |
| JULIO | 16.57% |
| AGOSTO | 4.62% |
| SEPTIEMBRE | 3.75% |
| OCTUBRE | 4.23% |
| NOVIEMBRE | 14.05% |
| DICIEMBRE | 2.86% |
| TOTAL | 100.00% |

Fuente: Los datos fueron proporcionados por la gerente de Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V.

Los meses que presentan mayores ventas son febrero, julio y noviembre ya que los clientes reservan y compran los boletos con anticipación para prevenir el agotamiento de los mismos debido a las fechas vacacionales del mes siguiente respectivamente. Luego esta proporción mensual se prorratea atendiendo al porcentaje de cada producto que comercializa la entidad en un período de 30 días.

PRORRATEO MENSUAL POR PRODUCTOS

Cuadro No. 3

| MESES | PRODUCTOS | | | TOTAL |
|------------|-----------|---------|----------|-------|
| | BOLETOS | SEGUROS | PAQUETES | |
| ENERO | 80% | 10% | 10% | 100% |
| FEBRERO | 80% | 10% | 10% | 100% |
| MARZO | 80% | 10% | 10% | 100% |
| ABRIL | 80% | 10% | 10% | 100% |
| MAYO | 80% | 10% | 10% | 100% |
| JUNIO | 80% | 10% | 10% | 100% |
| JULIO | 80% | 10% | 10% | 100% |
| AGOSTO | 80% | 10% | 10% | 100% |
| SEPTIEMBRE | 80% | 10% | 10% | 100% |
| OCTUBRE | 80% | 10% | 10% | 100% |
| NOVIEMBRE | 80% | 10% | 10% | 100% |
| DICIEMBRE | 80% | 10% | 10% | 100% |

Fuente: Los datos fueron proporcionados por la gerente de Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V.

Procedimiento:

1. Llenar el encabezado del cuadro con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y el período de las cifras proyectadas.
2. En la primera columna se detallan los meses.
3. De la segunda a la cuarta se colocan las denominaciones de las líneas de productos.
4. En la quinta se coloca la suma de las ventas mensuales.
5. En la sexta se detalla el IVA correspondiente a cada mes.
6. En la séptima se presenta la suma de la venta y el IVA respectivo.
7. En la última fila de cada columna se muestran los totales de las mismas.

HISpanoAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE VENTAS (EN DÓLARES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 4

| MES | BOLETOS | SEGUROS | PAQUETES | VENTAS | IVA | VENTA TOTAL |
|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| ENERO | \$31,182.84 | \$3,897.86 | \$3,897.86 | \$38,978.55 | \$5,067.21 | \$44,045.76 |
| FEBRERO | \$56,272.48 | \$7,034.06 | \$7,034.06 | \$70,340.60 | \$9,144.28 | \$79,484.88 |
| MARZO | \$22,580.68 | \$2,822.58 | \$2,822.58 | \$28,225.85 | \$3,669.36 | \$31,895.21 |
| ABRIL | \$19,534.08 | \$2,441.76 | \$2,441.76 | \$24,417.60 | \$3,174.29 | \$27,591.89 |
| MAYO | \$31,684.63 | \$3,960.58 | \$3,960.58 | \$39,605.79 | \$5,148.75 | \$44,754.54 |
| JUNIO | \$32,007.21 | \$4,000.90 | \$4,000.90 | \$40,009.02 | \$5,201.17 | \$45,210.19 |
| JULIO | \$59,390.77 | \$7,423.85 | \$7,423.85 | \$74,238.46 | \$9,651.00 | \$83,889.46 |
| AGOSTO | \$16,559.16 | \$2,069.90 | \$2,069.90 | \$20,698.95 | \$2,690.86 | \$23,389.82 |
| SEPTIEMBRE | \$13,440.88 | \$1,680.11 | \$1,680.11 | \$16,801.10 | \$2,184.14 | \$18,985.24 |
| OCTUBRE | \$15,161.31 | \$1,895.16 | \$1,895.16 | \$18,951.64 | \$2,463.71 | \$21,415.35 |
| NOVIEMBRE | \$50,358.50 | \$6,294.81 | \$6,294.81 | \$62,948.12 | \$8,183.26 | \$71,131.38 |
| DICIEMBRE | \$10,250.91 | \$1,281.36 | \$1,281.36 | \$12,813.64 | \$1,665.77 | \$14,479.41 |
| TOTAL ANUAL | \$358,423.46 | \$44,802.93 | \$44,802.93 | \$448,029.32 | \$58,243.81 | \$506,273.13 |

Nota: El total de las ventas se traslada al Estado de Resultados Pro forma y el IVA al presupuesto correspondiente.

- Presupuesto de compras.

Para calcular esta proyección se utiliza un factor de compras que se calcula por medio de la siguiente fórmula.

Factor de compra = costo de ventas 2007 / venta neta 2007. (Ver Estado de Resultados, Anexo No. 6)

$$FC = \frac{\$310,694.86}{\$379,890.09}$$

$$FC = 0.817854606$$

Es lo que cuesta vender un dólar en el ejercicio 2007, el cual se utilizará como referencia para calcular las compras del año a planificar.

$$\text{Costo de venta proyectado} = FC * \text{Ventas Proyectadas}$$

$$\text{Costo de venta proyectado} = 0.817854606 * \$448,029.32$$

$$\text{Costo de venta proyectado} = \underline{\$366,422.84} = \text{Compras}$$

(Lo anterior es debido que son boletos aéreos, por lo tanto no se tienen en existencia, si no que se reservan en la medida que cada cliente los solicita)

El dato encontrado anteriormente es el que se utiliza para calcular el costo de compras mensual y por producto.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y período de las compras proyectadas.
2. En la primera columna se detallan los meses.
3. De la segunda a la cuarta se mencionan los productos.
4. En la quinta se presenta la suma de las compras mensuales por producto.
5. En la sexta se coloca el IVA correspondiente a cada adquisición.
6. La séptima representa la sumatoria de las compras más el impuesto al valor agregado (IVA).
7. En la última fila se colocan los totales de las columnas anteriores.

HISpanoAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE COMPRAS (EN DÓLARES)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 5

| MES | BOLETOS | SEGUROS | PAQUETES | COMPRAS | IVA | COMPRA TOTAL |
|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| ENERO | \$25,503.03 | \$3,187.88 | \$3,187.88 | \$31,878.79 | \$4,144.24 | \$36,023.03 |
| FEBRERO | \$18,467.71 | \$2,308.46 | \$2,308.46 | \$23,084.64 | \$3,001.00 | \$26,085.64 |
| MARZO | \$46,022.71 | \$5,752.84 | \$5,752.84 | \$57,528.39 | \$7,478.69 | \$65,007.08 |
| ABRIL | \$15,976.04 | \$1,997.00 | \$1,997.00 | \$19,970.04 | \$2,596.11 | \$22,566.15 |
| MAYO | \$25,913.42 | \$3,239.18 | \$3,239.18 | \$32,391.78 | \$4,210.93 | \$36,602.71 |
| JUNIO | \$26,177.25 | \$3,272.16 | \$3,272.16 | \$32,721.56 | \$4,253.80 | \$36,975.36 |
| JULIO | \$13,542.99 | \$1,692.87 | \$1,692.87 | \$16,928.74 | \$2,200.74 | \$19,129.47 |
| AGOSTO | \$48,573.01 | \$6,071.63 | \$6,071.63 | \$60,716.27 | \$7,893.11 | \$68,609.38 |
| SEPTIEMBRE | \$10,992.69 | \$1,374.09 | \$1,374.09 | \$13,740.86 | \$1,786.31 | \$15,527.17 |
| OCTUBRE | \$12,399.75 | \$1,549.97 | \$1,549.97 | \$15,499.69 | \$2,014.96 | \$17,514.65 |
| NOVIEMBRE | \$8,383.75 | \$1,047.97 | \$1,047.97 | \$10,479.69 | \$1,362.36 | \$11,842.05 |
| DICIEMBRE | \$41,185.93 | \$5,148.24 | \$5,148.24 | \$51,482.41 | \$6,692.71 | \$58,175.12 |
| TOTAL ANUAL | \$293,138.28 | \$36,642.28 | \$36,642.28 | \$366,422.84 | \$47,634.97 | \$414,057.81 |

Nota: El total mensual se traslada al presupuesto de cuentas por pagar y el IVA a la proyección respectiva.

- Presupuesto de gastos de venta.

En esta proyección se considerará una disminución de las erogaciones para minimizar la pérdida que refleja el estado de resultados del ejercicio 2007 y así aspirar a obtener rentabilidad en el período a proyectar.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y período de gastos proyectados.
2. En la primera columna se nombran las erogaciones del año 2007.
3. En la columna número dos se colocan los valores monetarios mensuales estimados.
4. En la tres se reporta el total anual por cada cuenta.
5. En la última fila se encuentra el total de los gastos de venta mensual y anual respectivamente.

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No 6

| GASTOS | MENSUAL | ANUAL |
|------------------------------|-------------------|--------------------|
| AGENCIA | \$1,460.80 | \$17,529.56 |
| Sueldos y Salarios | \$323.73 | \$3,884.72 |
| Comisiones | \$731.35 | \$8,776.24 |
| Aguinaldos | \$57.09 | \$685.09 |
| Indemnizaciones | \$119.54 | \$1,434.43 |
| Gastos de Representación | \$2.08 | \$25.00 |
| Atención a Empleados | \$2.23 | \$26.80 |
| Electricidad | \$6.67 | \$80.00 |
| Internet | \$7.67 | \$92.00 |
| Mantenimientos y Repuestos | \$1.25 | \$15.00 |
| Alquiler de Equipos | \$10.00 | \$120.00 |
| Publicidad y Propaganda | \$151.79 | \$1,821.53 |
| Materiales | \$1.63 | \$19.50 |
| Depreciación | \$41.67 | \$500.00 |
| Papelería y Útiles | \$3.66 | \$43.97 |
| Materiales de Limpieza | \$0.44 | \$5.28 |
| CALL CENTER | \$153.89 | \$1,846.72 |
| Sueldos y Salarios | \$60.42 | \$725.00 |
| Comisiones | \$8.33 | \$100.00 |
| Vacaciones | \$37.50 | \$450.00 |
| Aguinaldos | \$3.40 | \$40.78 |
| Atención a Empleados | \$2.50 | \$30.00 |
| Gastos de Viaje | \$0.22 | \$2.62 |
| Electricidad | \$14.11 | \$169.27 |
| Agua | \$0.36 | \$4.33 |
| Teléfono | \$12.50 | \$150.00 |
| Internet | \$8.08 | \$97.00 |
| Publicidad y Propaganda | \$6.00 | \$72.00 |
| Gastos Misceláneos | \$0.48 | \$5.72 |
| TOTAL GASTOS DE VENTA | \$1,614.69 | \$19,376.28 |

- Presupuesto de gastos de administración.

Se considera que en el período a proyectar se implementarán políticas de racionalidad de los recursos para disminuirlos y de esta forma obtener resultados positivos al final de ejercicio 2008.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y período de gastos proyectados.
2. En la primera columna se nombran los gastos administrativos.
3. En la columna número dos se colocan los valores monetarios mensuales proyectados.
4. En la tres se reporta el total anual.
5. En la última fila se encuentra la sumatoria anual.

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 7

| GASTOS | MENSUAL | ANUAL |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|
| AGENCIA | \$3,325.81 | \$39,909.77 |
| Sueldos y Salarios | \$1,632.67 | \$19,592.01 |
| Honorarios Profesionales | \$20.83 | \$250.00 |
| Cuota INSAFORP | \$3.20 | \$38.36 |
| Vacaciones | \$10.42 | \$125.00 |
| Indemnizaciones | \$145.11 | \$1,741.36 |
| Seguro Social | \$138.21 | \$1,658.48 |
| AFP | \$150.50 | \$1,806.01 |
| Viáticos | \$4.81 | \$57.75 |
| Atención a Ejecutivos | \$0.42 | \$5.00 |
| Servicios Profesionales | \$318.42 | \$3,821.06 |
| Equipos y Accesorios | \$12.50 | \$150.00 |

| | | |
|--|-------------------|--------------------|
| Vigilancia | \$65.01 | \$780.09 |
| Cuotas y Suscripciones | \$14.58 | \$175.00 |
| Mantenimiento de Equipo | \$83.33 | \$1,000.00 |
| Donaciones | \$2.77 | \$33.24 |
| Depreciación de Equipo de Oficina | \$78.91 | \$946.93 |
| Transportes, taxis y otros | \$1.04 | \$12.45 |
| Alquileres | \$6.25 | \$75.00 |
| Atención a Empleados | \$20.83 | \$250.00 |
| Teléfono / Fax | \$250.00 | \$3,000.00 |
| Servicios de Internet | \$33.33 | \$400.00 |
| Electricidad | \$58.33 | \$700.00 |
| Impuestos Fiscales Municipales | \$0.40 | \$4.80 |
| Agua | \$6.61 | \$79.27 |
| Combustibles y Lubricantes | \$50.00 | \$600.00 |
| Seguros de Vehículo | \$11.92 | \$143.07 |
| Papelería y Útiles | \$75.00 | \$900.00 |
| Mantenimiento y Reparación | \$2.77 | \$33.26 |
| Materiales de Limpieza | \$5.11 | \$61.30 |
| Fiesta Navideña | \$8.33 | \$100.00 |
| Gastos Misceláneos | \$8.33 | \$400.00 |
| Matricula de Comercio | \$33.33 | \$470.33 |
| Suministros y Herramientas | \$39.19 | \$500.00 |
| CALL CENTER | \$179.96 | \$2,159.47 |
| Sueldos y Salarios | \$68.40 | \$820.78 |
| Honorarios Profesionales | \$2.08 | \$25.00 |
| Cuota INSAFORP | \$4.80 | \$57.55 |
| Seguro Social | \$50.79 | \$609.53 |
| AFP | \$12.24 | \$146.90 |
| Vigilancia | \$5.83 | \$70.00 |
| Teléfono / Fax | \$16.67 | \$200.00 |
| Electricidad | \$5.05 | \$60.55 |
| Seguro de Vehículos | \$3.97 | \$47.69 |
| Papelería y útiles de Oficina | \$10.12 | \$121.47 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$3,505.77 | \$42,069.24 |
| Plan de Implementación del modelo Enero 2008 | | \$312.50 |
| Plan de Capacitación Enero 2008 | | \$26.00 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISRACIÓN | | \$42,407.74 |

- Presupuesto de abono a capital y pago de intereses.

El préstamo bancario a pagar en el año 2008 será amortizado en cuotas mensuales capital e intereses del 8% anual sobre los saldos.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y período de gastos proyectados.
2. En la primera columna se nombran los meses.
3. En la segunda se encuentra establecida la cuota mensual.
4. En la tercera se coloca el saldo del mes anterior.
5. En la cuarta se refleja el interés del periodo.
6. En la quinta se presenta la amortización al capital
7. La última corresponde al nuevo saldo mensual.

Datos proporcionados por la gerente general de Hispanoamérica Travel, S. A. de C. V.

| | | |
|---------------------------------|---|--------------|
| Plazo | = | 1 año |
| Interés | = | 8% anual |
| Cuota mensual | = | \$ 3,400.40 |
| Saldo del préstamo año anterior | = | \$ 39,090.26 |

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE ABONO A CAPITAL Y PAGO DE INTERÉS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 8

| MES | CUOTA MENSUAL | SALDO INICIAL PRÉSTAMO | INTERÉS | ABONO A CAPITAL | SALDO FINAL PRÉSTAMO |
|--------------|--------------------|------------------------|-------------------|--------------------|----------------------|
| ENERO | \$3,400.40 | \$39,090.26 | \$260.60 | \$3,139.80 | \$35,950.46 |
| FEBRERO | \$3,400.40 | \$35,950.46 | \$239.67 | \$3,160.73 | \$32,789.73 |
| MARZO | \$3,400.40 | \$32,789.73 | \$218.60 | \$3,181.80 | \$29,607.93 |
| ABRIL | \$3,400.40 | \$29,607.93 | \$197.39 | \$3,203.01 | \$26,404.91 |
| MAYO | \$3,400.40 | \$26,404.91 | \$176.03 | \$3,224.37 | \$23,180.55 |
| JUNIO | \$3,400.40 | \$23,180.55 | \$154.54 | \$3,245.86 | \$19,934.68 |
| JULIO | \$3,400.40 | \$19,934.68 | \$132.90 | \$3,267.50 | \$16,667.18 |
| AGOSTO | \$3,400.40 | \$16,667.18 | \$111.11 | \$3,289.29 | \$13,377.90 |
| SEPTIEMBRE | \$3,400.40 | \$13,377.90 | \$89.19 | \$3,311.21 | \$10,066.68 |
| OCTUBRE | \$3,400.40 | \$10,066.68 | \$67.11 | \$3,333.29 | \$6,733.39 |
| NOVIEMBRE | \$3,400.40 | \$6,733.39 | \$44.89 | \$3,355.51 | \$3,377.88 |
| DICIEMBRE | \$3,400.40 | \$3,377.88 | \$22.52 | \$3,377.88 | \$0.00 |
| TOTAL | \$40,804.80 | | \$1,714.54 | \$39,090.26 | |

Notas:

- El detalle mensual de interés y abono a capital se traslada al presupuesto de efectivo.
- El total de interés anual al Estado de Resultados

ii. Presupuestos financieros.

- Presupuesto de cuentas por cobrar.

Atendiendo a la política de crédito de la empresa, solo el 10% de la venta podrá pagarse dentro de 15 días plazo.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y período de gastos proyectados.
2. En la primera columna se detallan los meses.
3. En la segunda se coloca la venta total de cada mes.
4. En la tercera se presenta la venta de contado (90%)
5. En la cuarta se muestra el monto a recuperar a 15 días (10%)

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 9

| MES | VENTA TOTAL | CONTADO 90% | 15 DÍAS 10% |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| ENERO | \$44,045.76 | \$39,641.19 | \$49,410.29 |
| FEBRERO | \$79,484.88 | \$71,536.39 | \$4,404.58 |
| MARZO | \$31,895.21 | \$28,705.69 | \$7,948.49 |
| ABRIL | \$27,591.89 | \$24,832.70 | \$3,189.52 |
| MAYO | \$44,754.54 | \$40,279.09 | \$2,759.19 |
| JUNIO | \$45,210.19 | \$40,689.17 | \$4,475.45 |
| JULIO | \$83,889.46 | \$75,500.51 | \$4,521.02 |
| AGOSTO | \$23,389.82 | \$21,050.84 | \$8,388.95 |
| SEPTIEMBRE | \$18,985.24 | \$17,086.72 | \$2,338.98 |
| OCTUBRE | \$21,415.35 | \$19,273.82 | \$1,898.52 |
| NOVIEMBRE | \$71,131.38 | \$64,018.24 | \$2,141.54 |
| DICIEMBRE | \$14,479.41 | \$13,031.47 | \$7,113.14 |
| CUENTAS POR COBRAR ENERO 2009 | | | \$1,447.94 |

Nota: La cuenta por cobrar de enero se refleja en el activo del Balance General Proyectado.

- Presupuesto de cuentas por pagar.

Los proveedores permiten que se les pague el 10% de contado y el resto a 7 días.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y período de gastos proyectados.
2. En la primera columna se nombran los meses.
3. En la segunda se detalla la compra total mensual.
4. En la tercera se coloca la compra de contado (10%).
5. En la cuarta se presenta el monto a pagar a 7 días plazo (90%).

HISpanoamérica TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 10

| MES | COMPRA TOTAL | CONTADO 10% | 7 DÍAS 90% |
|-------------------------------------|--------------|-------------|--------------------|
| ENERO | \$36,023.03 | \$3,602.30 | \$51,157.04 |
| FEBRERO | \$26,085.64 | \$2,608.56 | \$32,420.73 |
| MARZO | \$65,007.08 | \$6,500.71 | \$23,477.08 |
| ABRIL | \$22,566.15 | \$2,256.62 | \$58,506.37 |
| MAYO | \$36,602.71 | \$3,660.27 | \$20,309.54 |
| JUNIO | \$36,975.36 | \$3,697.54 | \$32,942.44 |
| JULIO | \$19,129.47 | \$1,912.95 | \$33,277.83 |
| AGOSTO | \$68,609.38 | \$6,860.94 | \$17,216.52 |
| SEPTIEMBRE | \$15,527.17 | \$1,552.72 | \$61,748.44 |
| OCTUBRE | \$17,514.65 | \$1,751.46 | \$13,974.45 |
| NOVIEMBRE | \$11,842.05 | \$1,184.21 | \$15,763.18 |
| DICIEMBRE | \$58,175.12 | \$5,817.51 | \$10,657.85 |
| CUENTAS POR PAGAR ENERO 2008 | | | \$52,357.61 |

Nota: El saldo a pagar en enero de 2009 se reflejará en el Balance General Proyectado y las compras de contado con los pagos a 7 días en el presupuesto de efectivo.

- Presupuesto de IVA.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y el período proyectado.
2. En la primera columna se detallan los meses
3. En la segunda se coloca el IVA derivado de las ventas realizadas.
4. En la tercera se presenta el IVA producido por las compras efectuadas.
5. En la cuarta la diferencia de el IVA débito menos el IVA crédito la cual puede resultar en impuesto a pagar o excedente a favor de la empresa.
6. Y en la última fila el impuesto a pagar o excedente a reportar en el mes siguiente.

HISpanoAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE IVA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008.

Cuadro No. 11

| MES | IVA DÉBITO FISCAL | IVA CRÉDITO FISCAL | IVA A PAGAR Ó EXCEDENTE |
|--------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| ENERO | \$5,067.21 | \$4,144.24 | (\$1,642.86) |
| FEBRERO | \$9,144.28 | \$3,001.00 | (\$719.89) |
| MARZO | \$3,669.36 | \$7,478.69 | \$5,423.38 |
| ABRIL | \$3,174.29 | \$2,596.11 | (\$3,809.33) |
| MAYO | \$5,148.75 | \$4,210.93 | (\$3,231.15) |
| JUNIO | \$5,201.17 | \$4,253.80 | (\$2,293.33) |
| JULIO | \$9,651.00 | \$2,200.74 | (\$1,345.96) |
| AGOSTO | \$2,690.86 | \$7,893.11 | \$6,104.31 |
| SEPTIEMBRE | \$2,184.14 | \$1,786.31 | (\$5,202.25) |
| OCTUBRE | \$2,463.71 | \$2,014.96 | (\$4,804.42) |
| NOVIEMBRE | \$8,183.26 | \$1,362.36 | (\$4,355.66) |
| DICIEMBRE | \$1,665.77 | \$6,692.71 | \$2,465.23 |
| IVA EXCEDENTE PARA ENERO 2009 | | | (\$5,026.94) |

Nota: El impuesto a pagar se sumará al excedente a favor cuando éste llegue a cero se cancelará en los primeros días del mes siguiente al que corresponde, cuyo detalle se presenta en el presupuesto de efectivo.

El IVA pagar de diciembre de 2008 se traslada al Balance General Estimado.

- Presupuesto del impuesto sobre la renta, pago a cuenta mensual.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y el período proyectado.
2. En la columna uno se detallan los meses.
3. En la segunda la venta neta proyectada.
4. En la tercera el cálculo del pago a cuenta mensual.
5. La última fila corresponde a los totales respectivos.

**HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA (PAGO A CUENTA)
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008**

Cuadro No. 12

| MES | VENTA NETA | ISR 1.5 % |
|--------------|---------------------|-------------------|
| ENERO | \$38,978.55 | \$584.68 |
| FEBRERO | \$70,340.60 | \$1,055.11 |
| MARZO | \$28,225.85 | \$423.39 |
| ABRIL | \$24,417.60 | \$366.26 |
| MAYO | \$39,605.79 | \$594.09 |
| JUNIO | \$40,009.02 | \$600.14 |
| JULIO | \$74,238.46 | \$1,113.58 |
| AGOSTO | \$20,698.95 | \$310.48 |
| SEPTIEMBRE | \$16,801.10 | \$252.02 |
| OCTUBRE | \$18,951.64 | \$284.27 |
| NOVIEMBRE | \$62,948.12 | \$944.22 |
| DICIEMBRE | \$12,813.64 | \$192.20 |
| TOTAL | \$448,029.32 | \$6,720.44 |

Nota: El detalle mensual se traslada al presupuesto de efectivo y el total anual se resta al Impuesto sobre la renta del Estado de Resultados Proyectado para determinar el impuesto a cancelar o excedente en el Balance General Proforma.

- Presupuesto de efectivo.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y el período proyectado.
2. En la columna número uno se muestra el detalle de los rubros de los ingresos y egresos de efectivo.
3. De la número dos a la trece se coloca el monto mensual de cada cuenta.
4. En la primera fila se anota el saldo inicial de efectivo proyectado para cada mes.
5. En la última fila se muestra el saldo de caja por cada mes pasando el de diciembre al Balance General Proyectado.

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
PRESUPUESTO DE EFECTIVO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 13

| DETALLE | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| INGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| SALDO INICIAL DE CAJA | \$52,004.74 | \$53,620.77 | \$85,547.49 | \$77,345.10 | \$35,780.66 | \$46,082.59 | \$45,612.87 | \$81,443.21 | \$71,187.36 | \$18,601.14 | \$15,395.27 | \$55,923.09 |
| VENTA AL CONTADO | \$39,641.19 | \$71,536.39 | \$28,705.69 | \$24,832.70 | \$40,279.09 | \$40,689.17 | \$75,500.51 | \$21,050.84 | \$17,086.72 | \$19,273.82 | \$64,018.24 | \$13,031.47 |
| PAGO DE ACCIONISTAS | \$1,000.00 | | | | | | | | | | | |
| COBRANZA | \$49,410.29 | \$4,404.58 | \$7,948.49 | \$3,189.52 | \$2,759.19 | \$4,475.45 | \$4,521.02 | \$8,388.95 | \$2,338.98 | \$1,898.52 | \$2,141.54 | \$7,113.14 |
| TOTAL DE INGRESOS | \$142,056.22 | \$129,561.74 | \$122,201.66 | \$105,367.32 | \$78,818.94 | \$91,247.22 | \$125,634.40 | \$110,882.99 | \$90,613.06 | \$39,773.48 | \$81,555.04 | \$76,067.70 |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | | |
| IVA DÉBITO FISCAL | \$0.00 | \$0.00 | \$5,423.38 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$6,104.31 | \$0.00 | \$0.00 | \$0.00 | \$2,465.23 |
| PLAN DE CAPACITACIÓN | \$312.50 | | | | | | | | | | | |
| PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO | \$26.00 | | | | | | | | | | | |
| RETENCIONES Y DESCUENTOS | \$361.41 | | | | | | | | | | | |
| REMUNERACIONES Y PRESTACIONES | \$1,741.36 | | | | | | | | | | | |
| ACREEDORES VARIOS Y PROVISIONES | \$2,877.39 | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE VENTA | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 | \$1,573.02 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 | \$3,426.86 |
| COMPRA DE CONTADO | \$3,602.30 | \$2,608.56 | \$6,500.71 | \$2,256.62 | \$3,660.27 | \$3,697.54 | \$1,912.95 | \$6,860.94 | \$1,552.72 | \$1,751.46 | \$1,184.21 | \$5,817.51 |
| PAGO A PROVEEDORES | \$51,157.04 | \$32,420.73 | \$23,477.08 | \$58,506.37 | \$20,309.54 | \$32,942.44 | \$33,277.83 | \$17,216.52 | \$61,748.44 | \$13,974.45 | \$15,763.18 | \$10,657.85 |
| PAGO A CUENTA ISR | \$0.00 | \$584.68 | \$1,055.11 | \$423.39 | \$366.26 | \$594.09 | \$600.14 | \$1,113.58 | \$310.48 | \$252.02 | \$284.27 | \$944.22 |
| PAGO DE INTERES | \$260.60 | \$239.67 | \$218.60 | \$197.39 | \$176.03 | \$154.54 | \$132.90 | \$111.11 | \$89.19 | \$67.11 | \$44.89 | \$22.52 |
| AMORTIZACIÓN DE PRESTAMO | \$3,139.80 | \$3,160.73 | \$3,181.80 | \$3,203.01 | \$3,224.37 | \$3,245.86 | \$3,267.50 | \$3,289.29 | \$3,311.21 | \$3,333.29 | \$3,355.51 | \$3,377.88 |
| SOBRE GIRO BANCARIO | \$720.12 | | | | | | | | | | | |
| OTRAS CUENTAS POR PAGAR | \$19,237.04 | | | | | | | | | | | |
| TOTAL DE EGRESOS | \$88,435.45 | \$44,014.25 | \$44,856.56 | \$69,586.65 | \$32,736.35 | \$45,634.35 | \$44,191.19 | \$39,695.63 | \$72,011.93 | \$24,378.22 | \$25,631.94 | \$28,285.10 |
| FLUJO NETO DE CAJA | \$53,620.77 | \$85,547.49 | \$77,345.10 | \$35,780.66 | \$46,082.59 | \$45,612.87 | \$81,443.21 | \$71,187.36 | \$18,601.14 | \$15,395.27 | \$55,923.09 | \$47,782.61 |

Nota: El saldo final a diciembre se traslada al Balance General Proyectado

- Estado de Resultados Proyectado.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y el período proyectado.
2. En la primera columna se detallan los nombres de las cuentas.
3. En la segunda el total de los gastos de ventas y administración.
4. La tercera muestra los valores que corresponden a cada cuenta.
5. En la última fila se presenta el resultado del período.

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 14

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| VENTAS | \$448,029.32 |
| (-) COSTO DE VENTAS | <u>\$366,422.84</u> |
| UTILIDAD BRUTA | \$81,606.48 |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN | \$61,784.02 |
| GASTOS DE VENTA | \$19,376.28 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | <u>\$42,407.74</u> |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | \$19,822.46 |
| (-) GASTOS FINANCIEROS | <u>\$1,714.54</u> |
| UTILIDAD ANTES DE RESERVA LEGAL | \$18,107.91 |
| (-) RESERVA LEGAL | <u>\$1,267.55</u> |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO (ISR) | \$16,840.36 |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA | <u>\$4,210.09</u> |
| UTILIDAD NETA | <u>\$12,630.27</u> |

RIGOBERTO CORTEZ QUINTANILLA
REPRESENTANTE LEGAL

MARISOL GOMEZ DE LEONOR
CONTADOR

LOPEZ, QUINTANILLA, ACEVEDO
AUDITOR EXTERNO

- Balance General Proyectado.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con los datos siguientes: nombre de la empresa, del presupuesto y el período proyectado.
2. La primera columna muestra el detalle de las cuentas de activo.
3. La segunda el valor que corresponde a cada cuenta de activo corriente y no corriente.
4. La tercera los totales del activo según clasificación anterior.
5. En la cuarta se detallan los nombres de las cuentas que conforman el pasivo y el patrimonio neto.
6. En la quinta los valores de las cuentas según corresponda.
7. En la última se totaliza cada uno de los rubros respectivos.

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V.
BALANCE GENERAL PROYECTADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2008

Cuadro No. 15

| ACTIVO | | PASIVO | |
|--|--------------------|--|--------------------|
| <u>ACTIVOS CIRCULANTES (CORRIENTES)</u> | | <u>PASIVOS CIRCULANTES (CORRIENTES)</u> | |
| Efectivo y Equivalentes | \$47,782.61 | Cuentas por Pagar | \$52,357.61 |
| Cuentas y Documentos por Cobrar | \$1,447.94 | Pago a Cuenta | \$192.20 |
| Pagos Anticipados | \$4,786.41 | | |
| IVA Crédito Fiscal | \$5,026.94 | | |
| ISR por Pagar | \$2,510.35 | | |
| | <u>\$61,554.25</u> | | <u>\$52,549.82</u> |
| <u>ACTIVOS NO CIRCULANTES (NO CORRIENTES)</u> | | <u>PASIVOS NO CIRCULANTES (NO CORRIENTES)</u> | |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$18,884.41 | Ingresos Anticipados de Clientes | \$5,900.59 |
| Depreciación Acumulada | (\$4,178.34) | | |
| | <u>\$14,706.07</u> | | <u>\$5,900.59</u> |
| | | PATRIMONIO | |
| | | <u>CAPITAL Y RESERVAS</u> | |
| | | Capital Social | \$11,428.57 |
| | | Utilidad del Ejercicio | \$12,630.27 |
| | | Reserva Legal | \$1,267.55 |
| | | Déficit Acumulado | -\$7,516.48 |
| | | | <u>\$17,809.91</u> |
| TOTAL ACTIVO | <u>\$76,260.32</u> | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | <u>\$76,260.32</u> |

RIGOBERTO CORTÉZ QUINTANILLA
 REPRESENTANTE LEGAL

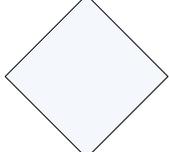
MARISOL GÓMEZ DE LEONOR
 CONTADOR

LÓPEZ, QUINTANILLA, ACEVEDO
 AUDITOR EXTERNO

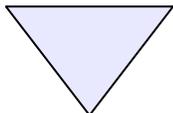
e. Procedimientos financieros.

i. Simbología utilizada.³⁴

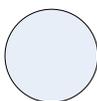
Para describir los principales procedimientos es necesario mostrar la simbología utilizada en el flujograma propuesto y para ello se determinó que se usará el Método American National Standard Institute (ANSI), el cual es sencillo, secuencial y de fácil comprensión, donde los símbolos describen el paso a realizar en cada actividad. A continuación se presentan las figuras con su correspondiente significado:

| SIMBOLO. | DEFINICIÓN. |
|---|---|
|  | <p>Inicio o término: Indica el principio y el final de cada flujograma descrito. Puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una oportunidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p> |
|  | <p>Operación o actividad: Describe la realización de una operación, actividad o función relativa a un procedimiento.</p> |
|  | <p>Documento: Representa cualquier tipo de documento elaborado que entre, se utilice, realice o se genere en la guía desarrollada.</p> |
|  | <p>Decisión o alternativa: Señala un punto en el cual se tiene que tomar una decisión o varias alternativas de acción para elegir.</p> |

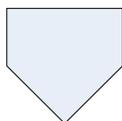
³⁴ Franklin, Benjamín. Organización de empresas (2004), México, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición.

SIMBOLO.**DEFINICIÓN.****Archivo o almacenamiento:**

Es la acción de guardar o depositar un documento con información temporal o permanente.

**Conector en página:**

Este símbolo se utiliza para conectar o enlazar una parte del diagrama con otra dentro de la misma página.

**Conector de flujo:**

Sirve para unir o llevar una secuencia de los pasos cuando continúa en otra diferente.

ii. Procedimiento y flujograma de compras.

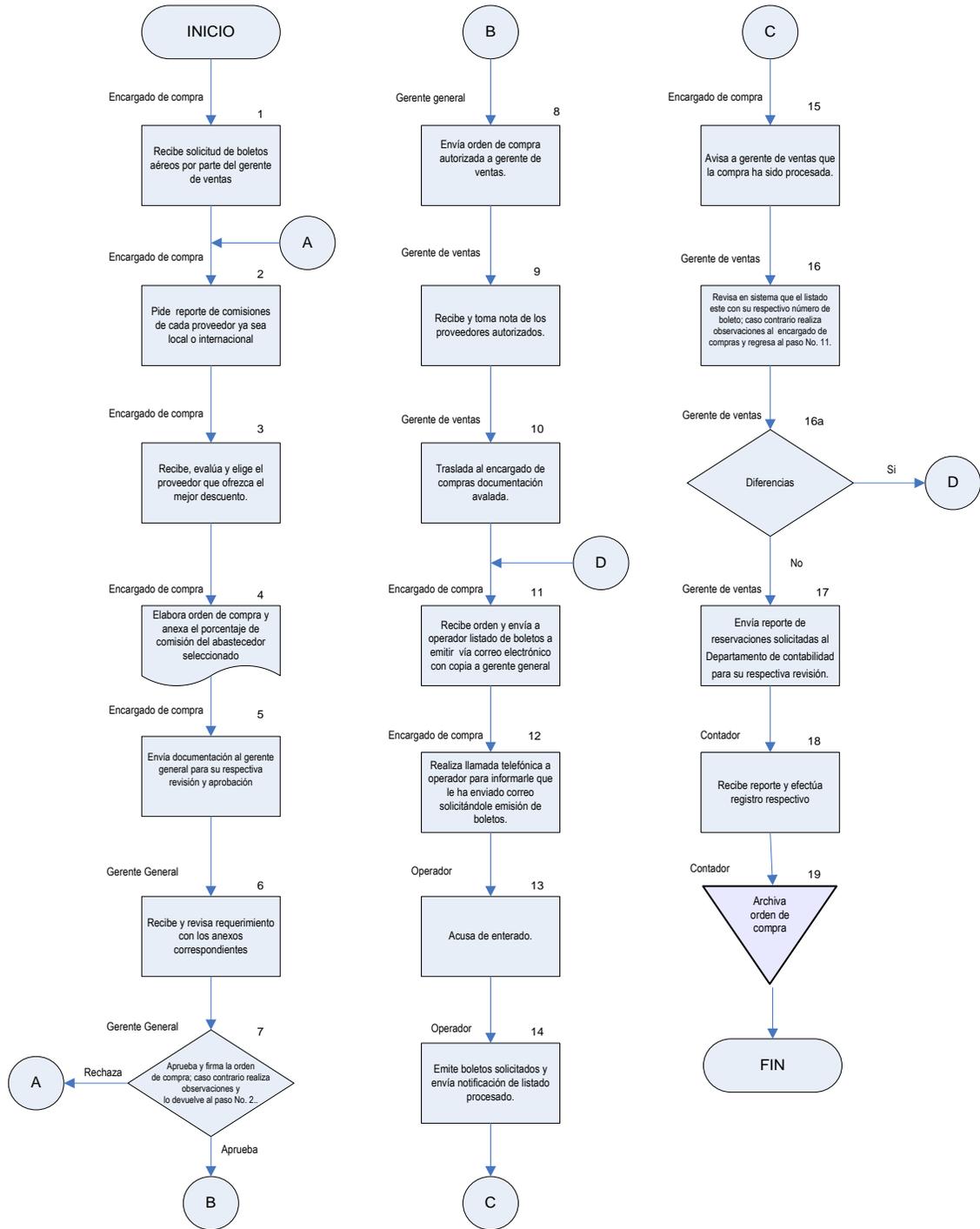
Procedimiento.

Cuadro No 16

| No. | ENCARGADO | ACTIVIDAD |
|---|---------------------|--|
| 1 | Encargado de compra | Recibe solicitud de boletos aéreos por parte del gerente de ventas. |
| 2 | Encargado de compra | Pide reporte de comisiones de cada proveedor ya sea local o internacional. |
| 3 | Encargado de compra | Recibe, evalúa y elige el proveedor que ofrezca el mejor descuento. |
| 4 | Encargado de compra | Elabora orden de compra y anexa el porcentaje de comisión del abastecedor seleccionado. |
| 5 | Encargado de compra | Envía documentación al gerente general para su respectiva revisión y aprobación. |
| 6 | Gerente General | Recibe y revisa requerimiento con los anexos correspondientes. |
| 7 | Gerente General | Aprueba y firma la orden de compra; caso contrario realiza observaciones y lo devuelve a paso No. 2. |
| 8 | Gerente General | Envía orden de compra autorizada a gerente de ventas. |
| 9 | Gerente de ventas | Recibe y toma nota de los proveedores autorizados. |
| 10 | Gerente de ventas | Traslada a encargado de compras documentación avalada. |
| 11 | Encargado de compra | Recibe orden y envía a operador listado de boletos a emitir vía correo electrónico con copia al gerente general. |
| 12 | Encargado de compra | Realiza llamada telefónica a operador para informarle que le ha enviado correo solicitándole emisión de boletos. |
| 13 | Operador | Acusa de enterado. |
| 14 | Operador | Emita boletos solicitados y envía notificación de listado procesado. |
| 15 | Encargado de compra | Avisa a gerente de ventas que la compra ha sido procesada. |
| 16 | Gerente de ventas | Revisa en sistema que el listado este con su respectivo número de boleto; caso contrario realiza observaciones al encargado de compras y regresa al paso No. 11. |
| 17 | Gerente de ventas | Envía reporte de reservaciones solicitadas al Departamento de contabilidad para su respectiva revisión. |
| 18 | Contador | Recibe reporte y efectúa registro respectivo. |
| 19 | Contador | Archiva orden de compra. |
| Elaborado por: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ | | |

Flujograma de compras

Figura No. 4



iii. Procedimiento y flujograma de crédito a clientes finales con intermediarios financieros.

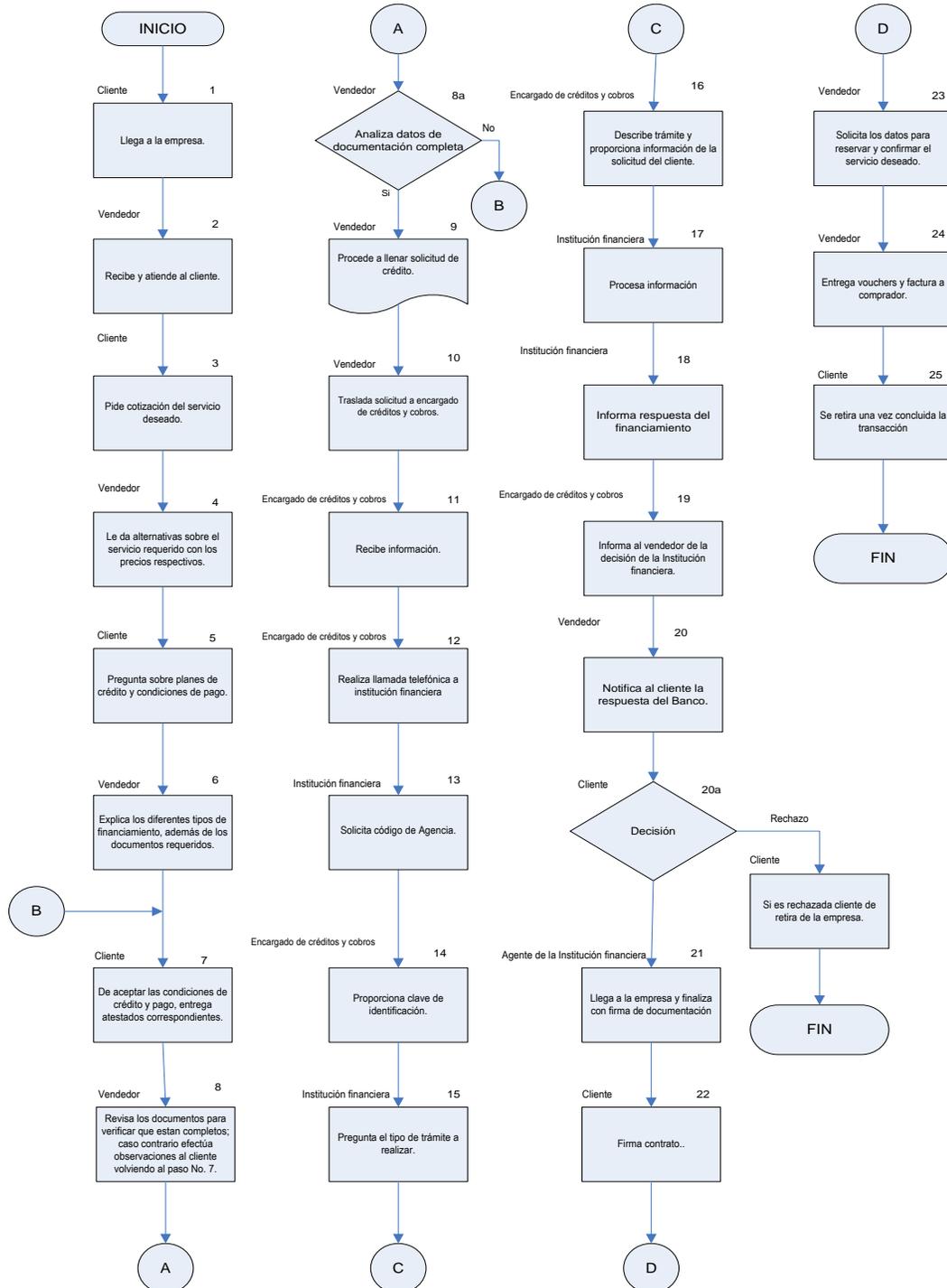
Procedimiento.

Cuadro No 17

| No | ENCARGADO | ACTIVIDAD |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | Cliente | Llega a la empresa. |
| 2 | Vendedor | Recibe y atiende al cliente. |
| 3 | Cliente | Pide cotización del servicio deseado. |
| 4 | Vendedor | Le da alternativas sobre el servicio requerido con los precios respectivos. |
| 5 | Cliente | Pregunta sobre planes de crédito y condiciones de pago. |
| 6 | Vendedor | Explica los diferentes tipos de financiamiento, además de los documentos requeridos. |
| 7 | Cliente | De aceptar las condiciones de crédito y pago, entrega atestados correspondientes. |
| 8 | Vendedor | Revisa los documentos para verificar que están completos; caso contrario efectúa observaciones al cliente volviendo al paso No. 7. |
| 9 | Vendedor | Procede a llenar solicitud de crédito. |
| 10 | Vendedor | Traslada solicitud a encargado de créditos y cobros. |
| 11 | Encargado de créditos y cobros | Recibe información. |
| 12 | Encargado de créditos y cobros | Realiza llamada telefónica a institución financiera. |
| 13 | Institución financiera | Solicita código de Agencia. |
| 14 | Encargado de créditos y cobros | Proporciona clave de identificación. |
| 15 | Institución financiera | Pregunta el tipo de trámite a realizar. |
| 16 | Encargado de créditos y cobros | Describe trámite y proporciona información de la solicitud del cliente. |
| 17 | Institución financiera | Procesa información. |
| 18 | Institución financiera | Informa respuesta del financiamiento. |
| 19 | Encargado de créditos y cobros | Informa al vendedor de la decisión de la Institución financiera. |
| 20 | Vendedor | Notifica al cliente la respuesta del Banco; si es negativa el cliente decide si paga en efectivo; caso contrario se retira; si es positiva sigue con el paso No. 21. |
| 21 | Agente de la Institución financiera | Llega a la empresa y finaliza con firma de documentación |
| 22 | Cliente | Firma contrato. |
| 23 | Vendedor | Solicita los datos para reservar y confirmar el servicio deseado. |
| 24 | Vendedor | Entrega vouchers y factura a comprador. |
| 25 | Cliente | Se retira una vez concluida la transacción. |
| Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____ | | |

Flujograma de créditos a clientes con intermediarios financieros.

Figura No. 5



iv. Procedimiento de créditos para clientes corporativos.

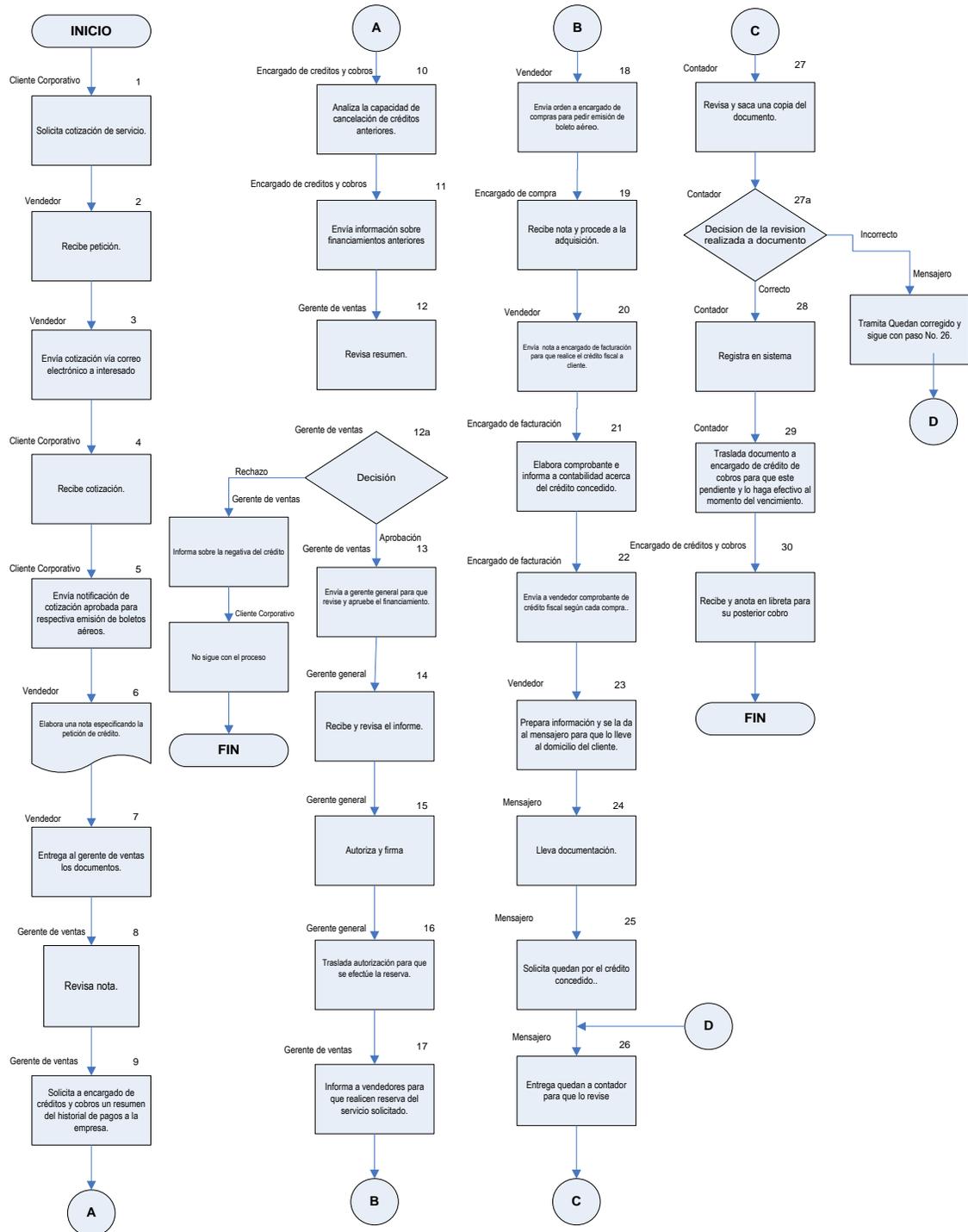
Procedimiento.

Cuadro No 18

| No | ENCARGADO | ACTIVIDAD |
|---|--------------------------------|--|
| 1 | Cliente corporativo | Solicita cotización de servicio. |
| 2 | Vendedor | Recibe petición. |
| 3 | Vendedor | Envía cotización vía correo electrónico al interesado. |
| 4 | Cliente corporativo | Recibe cotización. |
| 5 | Cliente corporativo | Envía notificación de cotización aprobada para respectiva emisión de boletos aéreos. |
| 6 | Vendedor | Elabora una nota especificando la petición de crédito. |
| 7 | Vendedor | Entrega al gerente de ventas los documentos. |
| 8 | Gerente de ventas | Revisa nota. |
| 9 | Gerente de ventas | Solicita a encargado de créditos y cobros un resumen del historial de pagos a la empresa. |
| 10 | Encargado de créditos y cobros | Analiza la capacidad de cancelación de créditos anteriores. |
| 11 | Encargado de créditos y cobros | Envía información sobre financiamientos anteriores. |
| 12 | Gerente de ventas | Revisa resumen; si es aprobado se continúa a paso No. 13; caso contrario se informa al cliente corporativo y no sigue con el proceso. |
| 13 | Gerente de ventas | Envía a gerente general para que revise y apruebe el financiamiento; |
| 14 | Gerente general | Recibe y revisa el informe. |
| 15 | Gerente general | Autoriza y firma. |
| 16 | Gerente general | Traslada autorización para que se efectúe la reserva. |
| 17 | Gerente de ventas | Informa a vendedores para que realicen reserva del servicio solicitado. |
| 18 | Vendedor | Envía orden a encargado de compras para pedir emisión del boleto aéreo. |
| 19 | Encargado de compra | Recibe nota y procede a la adquisición de boleto aéreo. |
| 20 | Vendedor | Envía nota a encargado de facturación para que realice crédito fiscal a cliente. |
| 21 | Encargado de facturación | Elabora comprobante e informa a contabilidad acerca del crédito concedido. |
| 22 | Encargado de facturación | Envía a vendedor comprobante de crédito fiscal según cada compra. |
| 23 | Vendedor | Prepara información y se la da al mensajero para que lo lleve al domicilio del cliente. |
| 24 | Mensajero | Lleva documentación. |
| 25 | Mensajero | Solicita quedan por el crédito concedido. |
| 26 | Mensajero | Entrega quedan a contador para que lo revise. |
| 27 | Contador | Revisa y saca una copia del documento; si esta correcto sigue con paso No. 28; caso contrario se da al mensajero para que lo lleve al cliente corporativo para corrección. |
| 28 | Contador | Registra en sistema. |
| 29 | Contador | Traslada documento a encargado de crédito de cobros para que este pendiente y lo haga efectivo al momento del vencimiento. |
| 30 | Encargado de créditos y cobros | Recibe y anota en libreta para su posterior cobro. |
| Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____ | | |

Flujograma de créditos para clientes corporativos.

Figura No. 6



v. Procedimiento y flujograma de cobro.

Procedimiento.

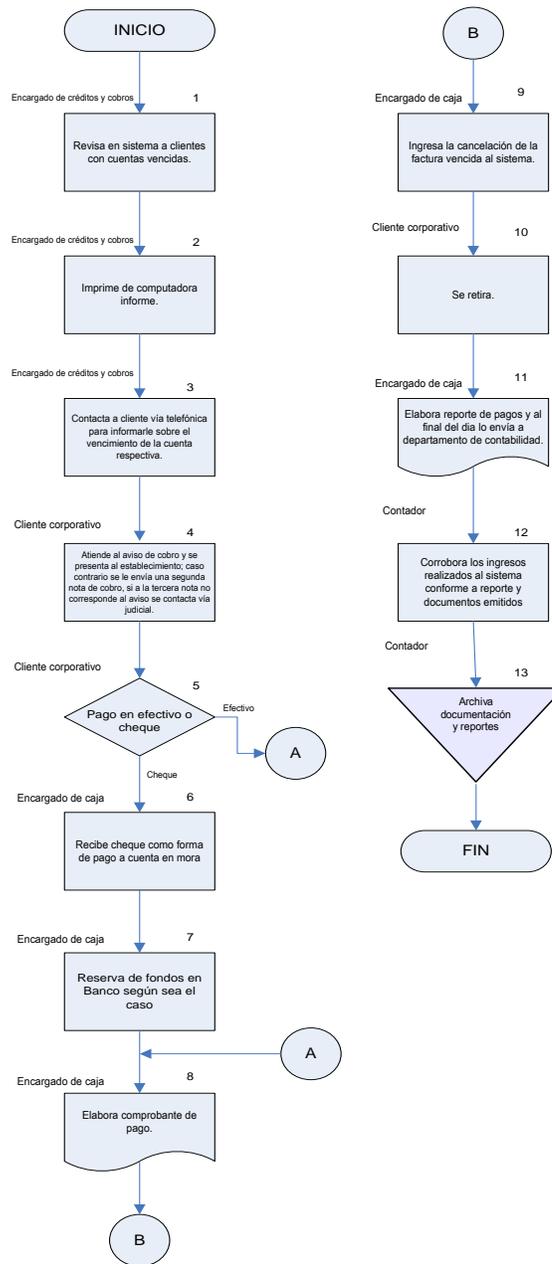
Cuadro No 19

| No | Encargado | Actividad |
|----|--------------------------------|--|
| 1 | Encargado de créditos y cobros | Revisa en sistema a clientes con cuentas vencidas. |
| 2 | Encargado de créditos y cobros | Imprime de computadora informe. |
| 3 | Encargado de créditos y cobros | Contacta a cliente vía telefónica para informarle sobre el vencimiento de la cuenta respectiva |
| 4 | Cliente corporativo | Atiende al aviso de cobro y se presenta al establecimiento; caso contrario se le envía una segunda nota de cobro, si a la tercera nota no corresponde al aviso se contacta vía judicial. |
| 5 | Cliente corporativo | Procede a cancelar la factura vencida; si es efectivo sigue con paso No. 8, si es cheque continúa con el paso siguiente. |
| 6 | Encargado de caja | Recibe cheque como forma de pago a cuenta en mora |
| 7 | Encargado de caja | Reserva fondos en Banco según sea el caso. |
| 8 | Encargado de caja | Elabora comprobante de pago. |
| 9 | Encargado de caja | Ingresa la cancelación de la factura vencida al sistema. |
| 10 | Cliente corporativo | Se retira. |
| 11 | Encargado de caja | Elabora reporte de pagos y al final del día lo envía a departamento de contabilidad. |
| 12 | Contador | Corroborar los ingresos realizados al sistema conforme a reporte y documentos emitidos. |
| 13 | Contador | Archiva documentación y reportes recibidos. |

Elaborado por: _____ . Aprobado por: _____ . Fecha: _____

Flujograma de cobro.

Figura No. 7



f. Análisis de fuentes de financiamiento.

En toda institución es de suma importancia que se cuente con un plan adecuado en el cual se obtenga solvencia financiera a corto y largo plazo, de tal manera que permita hacer frente a obligaciones actuales y futuras y de esa forma aprovechar oportunidades de inversión. Para solucionar problemas de iliquidez es necesario recurrir a fuentes de financiamiento internas o externas, por lo tanto antes de elegir es vital evaluar condiciones tales como: nivel de riesgo y de rendimiento.

- **Riesgo de insolvencia:** Se refiere a la probabilidad de que los negocios no paguen las deudas oportunamente; es decir, al momento del vencimiento.
- **Rentabilidad esperada:** Las entidades relacionan este elemento con los ahorros percibidos al financiarse con fondos al más bajo costo.

VENTAJAS DEL FINANCIAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO.

Cuadro No. 20

| Corto plazo | Largo plazo |
|--|--|
| La obtención de fondos es menos costosa. | La inversión es costosa. |
| Incrementa las tasas de interés. | Bloquea sus costos de financiamiento durante un periodo y no incrementa la tasa de interés. |
| No asegura la obtención de fondos para cubrir altas estacionales | Asegura que los fondos estén disponibles cuando la empresa los necesita. |
| El riesgo de fluctuación en inversiones estacionales aumenta la tasa de interés debido a que su financiamiento es a corto plazo. | El riesgo de variación de las tasa de interés disminuye debido a que utiliza financiamiento a largo plazo. |
| El rendimiento de capital aumenta. | El rendimiento de capital disminuye. |

Fuente: Lawrence, J. Gitman, Principios de Administración Financiera, (2003), México, Décima Edición, Pág. 498.

g. Criterios para concesión de créditos.

Las instituciones para poder otorgar un crédito, deben considerar lineamientos que contribuyan a la recuperación del dinero en el corto o largo plazo, y estos son los que se proponen a continuación:

- Análisis de solicitud: Estudiar petición y el destino de los fondos a financiar al cliente.
- Verificación de documentación autentica: Revisar información personal como identificación personal, número de identificación tributaria (NIT).
- Corroborar referencias laborales, personales y familiares: Llamar a las personas mencionadas en solicitud y verificar que las recomendaciones sean positivas.
- Corroborar nivel de ingreso.
- Revisar historial crediticio y comercial.
- Plazos de pago y tasa de interés.
- Cancelación de prima y cuotas.

3. Descripción del modelo de control financiero.

a. Análisis de razones financieras.

Los ratios se aplicarán efectuando una comparación entre los estados financieros del 2007 (Ver Anexo No. 6) con los proforma (Ver Cuadro No 14 y No 15) a fin de mostrar la eficiencia de la estimaciones numéricas.

RAZONES DE LIQUIDEZ

Cuadro No. 21

| Capital Neto de Trabajo | | | |
|---------------------------------------|-------------|-----------------------------|----------------|
| AÑO | 2007 | | |
| Activo Circulante - Pasivo Circulante | = | \$108,844.30 - \$115,184.62 | = \$(6,340.32) |
| AÑO | 2008 | | |
| Activo Circulante - Pasivo Circulante | = | \$61,554.25 - \$52,549.82 | = \$ 9,004.43 |

En el año base el resultado de esta diferencia es negativo lo que quiere decir que los bienes de fácil disponibilidad no eran suficientes para cubrir las obligaciones de corto plazo, situación que se superaría con las estimaciones efectuadas ya que según esta relación los bienes disponibles inmediatos serían mayores que las obligaciones del mismo tipo en \$ 9,004.43.

Cuadro No. 22

| Razón de Solvencia | | | |
|--------------------|-------------|--------------|----------|
| AÑO | 2007 | | |
| Activo Circulante | = | \$108,844.30 | = 94.50% |
| Pasivo Circulante | | \$115,184.62 | |
| AÑO | 2008 | | |
| Activo Circulante | = | \$61,554.25 | = 117% |
| Pasivo Circulante | | \$52,549.82 | |

En el año 2007 por cada dólar que la empresa debía en el corto plazo se contaba con aproximadamente 95 centavos para cubrir las obligaciones del mismo período, evidenciando que los recursos no eran suficientes. De acuerdo a las proyecciones, en el 2008 se dispondrá de

\$1.17 centavos para solventar cada dólar de deuda corriente, lo cual indica que la situación financiera será favorable al aplicar las expresiones cuantitativas.

Cuadro No. 23

| Razón de Liquidez Inmediata | | | |
|------------------------------------|-----------------------------|----------------------|----------|
| AÑO | 2007 | | |
| | Efectivo y sus Equivalentes | = <u>\$52,004.74</u> | = 45.15% |
| | Pasivo Circulante | <u>\$115,184.62</u> | |
| AÑO | 2008 | | |
| | Efectivo y sus Equivalentes | = <u>\$47,782.61</u> | = 91% |
| | Pasivo Circulante | <u>\$52,549.82</u> | |

En el año base el Efectivo y sus Equivalentes cubrían la deuda inmediata en 45.15%, en el 2008 la situación mejoraría considerablemente ya que la cuenta referida por sí sola podría pagar el 91% de los cumplimientos a corto plazo.

Prueba Ácida

$$\frac{\text{Activo Circulante - Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Debido que Hispanoamérica Travel, S. A. de C. V. lo que vende son boletos aéreos y que se reservan a medida que el cliente los demanda no se mantienen en inventario, en consecuencia el valor de la prueba ácida es igual al de la razón de solvencia.

RAZONES DE ACTIVIDAD

Por el motivo expuesto en la prueba ácida aquí tampoco hay coeficientes que muestren la rotación ni el plazo promedio de inventario.

Cuadro No. 24

| Rotación de cuentas por cobrar | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|-----------------------|---------------|
| AÑO | 2007 | | |
| | Ventas al Crédito Anuales | = <u>\$37,989.01</u> | = 0.77 Veces |
| | Cuentas por Cobrar | <u>\$49,410.29</u> | |
| AÑO | 2008 | | |
| | Ventas al Crédito Anuales | = <u>\$ 44,802.93</u> | = 30.94 Veces |
| | Cuentas por Cobrar | <u>\$ 1,447.94</u> | |

Nota: La venta al crédito es el 10% de comercialización total de cada año.

Según los estados financieros del 2007 la recuperación de los créditos fue mayor a un año, de acuerdo a lo proyectado el saldo a diciembre de las cuentas por cobrar sería tan reducido que las ventas al crédito anuales resultarían 30.94 veces mayores que éstas o lo que es igual, los cobros por el financiamiento otorgado a los compradores se realizarían 30.94 veces, fenómeno que reduciría el riesgo de incumplimiento y maximizaría la capacidad de respuesta a los compromisos de pago adquiridos.

Cuadro No. 25

| Período Promedio de Cobro | | | | |
|---------------------------|--------------------------------|---|--------|---------------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | 360 Días | = | 360 | = |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 0.77 | = 467.53 Días |
| AÑO | 2008 | | | |
| | 360 Días | = | 360.00 | = |
| | Rotación de Cuentas por Cobrar | | 30.94 | = 11.64 Días |

Los resultados de esta razón comprueban los obtenidos en la anterior, reflejando los mismos, en términos de tiempo. Lo que indica que en el ejercicio base el lapso que demoraba recuperar los créditos concedidos fue de 468 aproximadamente, mientras que las estimaciones reflejan la eficiencia con la que se gestionarían dichas inversiones, a tal grado de reducir ese lapso a solo 12 días en promedio.

Cuadro No. 26

| Rotación de Activos Totales | | | | |
|-----------------------------|-----------------|---|--------------|--------------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Ventas Netas | = | \$379,890.09 | = |
| | Activos Totales | | \$124,997.30 | = 3.04 Veces |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Ventas Netas | = | \$448,029.32 | = |
| | Activos Totales | | \$ 76,260.32 | = 5.87 Veces |

En el ejercicio 2007 las entradas de fondos superaron los activos que la empresa poseía 3.04 veces, en las estimaciones realizadas para el ejercicio 2008 se observa que este dato prácticamente sería superado debido al incremento de los ingresos. Lo que refleja que la generación de ventas por cada dólar invertido sería superior, demostrando mayor eficiencia planificada en el uso de los recursos disponibles.

Cuadro No. 27

| Período Promedio de Pago | | | | |
|--------------------------|-------------------------|---|-----------------|--------------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | 360 * Cuentas por Pagar | = | \$18,416,534.40 | = |
| | Compras Anuales | | \$310,694.86 | = 59.28 Días |
| AÑO | 2008 | | | |
| | 360 * Cuentas por Pagar | = | \$18,848,739.79 | = |
| | Compras Anuales | | \$366,422.84 | = 51.44 Días |

Según las proyecciones disminuiría el número de días de pago al proveedor lo que implica un aumento en el capital de trabajo neto para llevar a cabo las operaciones del establecimiento.

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Cuadro No. 28

| Razón de Endeudamiento | | | | |
|------------------------|-----------------|---|--------------|-------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Pasivos Totales | = | \$121,085.21 | = |
| | Activos Totales | | \$124,997.30 | = 97% |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Pasivos Totales | = | \$ 58,450.41 | = |
| | Activos Totales | | \$ 76,260.32 | = 77% |

La situación refleja que en el año base por cada dólar de bienes que poseía la empresa 97 centavos provenían de fuentes externas, es decir, de capital ajeno, los resultados expuestos para el año estimado reducirían los riesgos que se enfrentaban en el anterior disminuyendo a 77% tal relación, consecuencia del efecto capitalizador de la gestión financiera propuesta.

Cuadro No. 29

| Razón de Patrimonio | | | | |
|---------------------|------------------|---|--------------|-------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Patrimonio Total | = | \$3,912.09 | = |
| | Activos Totales | | \$124,997.30 | = 3% |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Patrimonio Total | = | \$ 17,809.91 | = |
| | Activos Totales | | \$ 76,260.32 | = 23% |

De la mínima proporción que el patrimonio representaba en el año 2007 con respecto a los activos totales (3%), con las proyecciones se lograría el incremento de 20 puntos porcentuales

de los recursos propios con los que trabaja la entidad, dicho de otra manera se obtiene una capitalización de los fondos ajenos del 20% más con respecto al año anterior, lo cual significa mayor participación de los propietarios en el financiamiento de los bienes disponibles.

Cuadro No. 30

| Razón de Pasivos a Patrimonio | | | | |
|-------------------------------|------------------|---|--------------|---------------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Pasivo Total | = | \$121,085.21 | = |
| | Patrimonio Total | | \$3,912.09 | = 30.95 Veces |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Pasivo Total | = | \$ 58,450.41 | = |
| | Patrimonio Total | | \$ 17,809.91 | = 3.28 Veces |

La diferencia entre el pasivo y el patrimonio total que presentaba la situación en el año 2007 (30.95 Veces), para el 2008 se lograría reducir a 3.28 Veces, lo que implica que de acuerdo a las proyecciones disminuirá la participación de terceras personas en el financiamiento de la empresa dando como consecuencia menores cargos en el pago de intereses.

Cuadro No. 31

| Razón de Capitalización | | | | |
|-------------------------|---|---|--------------|-------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Deuda a Largo Plazo | = | \$5,900.59 | = |
| | Deuda a Largo Plazo + Capital Contable | | \$9,812.68 | = 60% |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Deuda a Largo Plazo | = | \$ 5,900.59 | = |
| | Deuda a Largo Plazo + Capital Contable | | \$ 23,710.50 | = 25% |

En el 2008 los fondos externos obtenidos como pasivos no circulantes representarían el 25% del total del financiamiento mayor de un año (interno y externo), es decir que con el uso de las estimaciones se lograría incrementar el capital contable gracias a los resultados a obtener en dicho ejercicio, evitando la mayor dependencia de fondos externos.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Cuadro No. 32

| Rendimiento sobre la Inversión (Potencial de Utilidad) | | | | |
|--|--------------------|---|--------------|-------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Utilidad Operativa | = | (\$4,901.16) | = -4% |
| | Activos Operativos | | \$124,997.30 | |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Utilidad Operativa | = | \$19,822.46 | = 26% |
| | Activos Operativos | | \$76,260.32 | |

La pérdida obtenida en el año 2007 representa el 4% de los activos totales, en comparación a lo estimado para el 2008 se refleja resultados positivos debido al conjunto de políticas y acciones de la gestión financiera que propiciarían en términos operativos (26%), es decir, cada dólar invertido genera 26 centavos de utilidad consecuencia de aplicar los objetivos, políticas y estrategias reflejadas en el sistema presupuestario del presente estudio.

Cuadro No. 33

| Razón utilidad de operación sobre ventas netas | | | | |
|--|-----------------------|---|--------------|----------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Utilidad de Operación | = | (\$4,901.16) | = -1.29% |
| | Ventas Netas | | \$379,890.09 | |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Utilidad de Operación | = | \$ 19,822.46 | = 4.42% |
| | Ventas Netas | | \$448,029.32 | |

Lo anterior demuestra que con las estimaciones la agencia de viajes sujeto de estudio comenzaría a generar utilidades por cada dólar vendido.

Cuadro No. 34

| Rendimiento sobre Capital Social | | | | |
|----------------------------------|----------------|---|--------------|--------|
| AÑO | 2007 | | | |
| | Utilidad Neta | = | (\$5,975.88) | = -36% |
| | Capital Social | | \$11,428.57 | |
| AÑO | 2008 | | | |
| | Utilidad Neta | = | \$12,630.27 | = 111% |
| | Capital Social | | \$11,428.57 | |

De acuerdo a ésta relación la situación negativa presentada en el ejercicio base representa el 36% del capital social, escenario que sería superado por medio de las estimaciones efectuadas para el año 2008 mostrando que la utilidad neta a obtener superaría al capital social en un 11%.

CONCLUSIONES

RAZONES DE LIQUIDEZ

Según estos indicadores la empresa incrementaría su capacidad de pago ya que tanto el índice de solvencia como el de liquidez inmediata presentan aumentos significativos, lo que implica mayor disponibilidad en activos corrientes para cancelar las deudas a corto plazo.

RAZONES DE ACTIVIDAD

Las estimaciones indican que Hispanoamérica Travel, S. A. de C. V.; aumentaría la recuperación de las cuentas por cobrar, evitando por lo tanto el surgimiento de cuentas incobrables, lo mismo con el crédito mercantil ya que disminuiría el plazo promedio de pago, dando como resultado mayor capital de trabajo.

RAZONES DE APALANCAMIENTO

Todos los coeficientes demuestran que las cifras cuantitativas darían como consecuencia de su puesta en marcha una disminución del financiamiento de terceras personas, lo que implicaría el aumento en la aportación de los propietarios.

RAZONES DE RENTABILIDAD

Al ejecutar las herramientas de planeación y control financiero propuestas en el presente estudio Hispanoamérica Travel comenzaría a generar utilidades superando la pérdida del ejercicio anterior.

b. Análisis del punto de equilibrio.

Este indicador se calculará tomando como base la planificación cuantitativa del 2008 para determinar si el nivel de ventas proyectadas supera los costos de esta empresa.

La empresa Hispanoamérica Travel, S. A. de C. V. comercializa tres líneas de productos cuyos porcentajes de ventas junto con los gastos se detallan a continuación:

Cuadro No. 35

| DETALLE | PRODUCTOS | | | TOTALES |
|----------------------------------|-----------|----------|---------|---------------|
| | BOLETOS | PAQUETES | SEGUROS | |
| VENTAS | | | | \$ 448,029.32 |
| COSTO DE VENTAS = COSTO VARIABLE | | | | \$ 366,422.84 |
| MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | | | | \$ 81,606.48 |
| MEZCLA DE VENTAS (Cuadro No. 3) | 80% | 10% | 10% | 100% |
| RAZÓN MARGEN DE CONTRIBUCIÓN | | | | 18.21% |
| GASTOS DE VENTAS | | | | \$ 19,376.28 |
| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | | | | \$ 42,407.74 |
| GASTOS FINANCIEROS | | | | \$ 1,714.54 |
| TOTAL COSTOS FIJOS | | | | \$ 63,498.56 |

Fuente: Estado de Resultados Proforma 2008.

Los costos fijos totales proyectados son:

| | |
|--------------------------|---------------------|
| Gastos de Ventas | \$ 19,376.28 |
| Gastos de Administración | \$ 42,407.74 |
| Gastos Financieros | \$ <u>1,714.54</u> |
| Total Costos Fijos | \$ <u>63,498.56</u> |

Margen de Contribución = Ventas Proyectadas – Costo de Ventas Proyectado

Margen de Contribución = \$ 448,029.32 - \$ 366,422.84 = \$ 81,606.48

Margen de Contribución Porcentual = $\frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{Ventas Proyectadas}}$

Margen de Contribución Porcentual = $\frac{\$ 81,606.48}{\$ 448,029.32} = 18.21\%$

Se calcula el punto de equilibrio, dividiendo el total de costos fijos entre el Margen de Contribución Porcentual, así:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\$ 63,498.56}{18.21\%} = \underline{\$ 348,701.59}$$

Lo que se distribuirá por los porcentajes de ventas para obtener la mezcla de cada artículo a vender:

| | | |
|-----------|-----------------------|----------------------|
| Boletos: | \$ 348,701.59 X 0.8 = | \$ 278,961.27 |
| Paquetes: | \$ 348,701.59 X 0.1 = | \$ 34,870.16 |
| Seguros: | \$ 348,701.59 X 0.1 = | \$ <u>34,870.16</u> |
| | | <u>\$ 348,701.59</u> |

Por lo tanto a este nivel de ventas calculado la agencia ni gana ni pierde, lo que evidencia que la comercialización planificada según cuadro No. 35 es mayor que la del punto de equilibrio.

c. Auditorías.

Este control es considerado de suma importancia en toda institución ya que es un requisito legal con el cual se verifica la exactitud de los estados financieros, debido que a través de esta práctica se detectan posibles errores durante un periodo determinado, lo que permite que se realicen los ajustes oportunos de tal manera que se eviten problemas fiscales.

Los directivos deben dar seguimiento a este proceso a través de delegar responsabilidad en las auditorías externas y en forma general tanto el control financiero como el fiscal; además esta evaluación debe llevarse a cabo en periodos trimestrales de tal manera que se reduzca la posibilidad de cometer errores en los datos declarados.

d. Análisis de morosidad.

Esta tarea se propone para que se agregue al paquete contable computarizado con el fin de que las empresas lleven un control de las cuentas por cobrar y de esa manera estén atentas para la recuperación en los plazos acordados; también se realiza para identificar la cantidad exacta que los clientes adeudan por el servicio brindado, asimismo a través de este proceso se puede conocer el número de compradores morosos de cada municipio (Ver cuadro No. 36 y 37).

HISPANOAMÉRICA TRAVEL S.A. DE C.V. ANÁLISIS DE MOROSIDAD DEL MUNICIPIO DE SAN SALVADOR.

Cuadro No. 36

| # | Cliente | 15 Días | 30 Días | 60 días | Más de 60 días | Saldo total |
|--------------|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| 1 | Rebeca Alexandra Aguilar Amaya | \$ 100.00 | | \$100.00 | | \$200.00 |
| 2 | Nelson Wilfredo Marroquín Flores | | \$100.00 | | | \$100.00 |
| 3 | Daniela Patricia Rogel Martínez | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 4 | Jennifer Maria Paredes Beltrán | \$ 150.00 | \$25.00 | | \$60.00 | \$235.00 |
| Total | | \$ 250.00 | \$ 125.00 | \$ 100.00 | \$ 60.00 | \$ 535.00 |

HISPANOAMÉRICA TRAVEL S.A. DE C.V. ANÁLISIS DE MOROSIDAD POR CLIENTE.

Cuadro No. 37

| Nombre del cliente: Rebeca Alexandra Aguilar Amaya | | | | | | |
|--|--|------------------|--------------|------------------|-------------------|------------------|
| # | Anticipos Datos | A 15 Días | A 30 Días | A 60 días | Más de 60 días | Saldo total |
| 1 | Factura # 0010 De fecha 10 - Marzo - 2008 | \$ 100.00 | | | | \$100.00 |
| 2 | Factura # 0011 De fecha 25- Junio - 2008 | | | \$100.00 | | \$100.00 |
| 3 | Factura # _____ De fecha _____ | | | | | |
| 4 | Factura # _____ De fecha _____ | | | | | |
| Total | | \$ 100.00 | | \$ 100.00 | | \$ 200.00 |

4. Control presupuestario.

En esta etapa se realizarán las comparaciones entre lo real y lo estimado a fin de identificar las desviaciones entre las principales cuentas e implementar las respectivas acciones correctivas. Como los planes numéricos no han sido ejecutados se parte del supuesto de que ya se obtuvieron cifras reales a efecto de llevar a cabo las comparaciones.

Procedimiento:

1. Se llena el encabezado con el nombre de la empresa y del cuadro respectivo.
2. En la primera columna se detallan las principales cuentas a comparar.
3. En la número dos se coloca el valor proyectado.
4. En la tercera las cifras reales del período a comparar.
5. La número cuatro y cinco muestran las variaciones favorable o desfavorable según sea el caso.
6. En la última se anota el porcentaje de variación de la cuenta, el cual se obtiene de dividir la diferencia entre los resultados reales obtenidos.

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S. A. de C. V. CONTROL PRESUPUESTARIO

Cuadro No. 38

| CUENTA | SALDO | | VARIACIÓN | | PORCENTAJE |
|------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|------------|
| | PROYECTADO | REAL | FAVORABLE | DESFAVORABLE | |
| CUENTAS DE BALANCE | | | | | |
| Efectivo y Equivalentes | \$ 47,782.61 | \$ 33,257.72 | | \$ 14,524.89 | 30.40% |
| CUENTAS DE RESULTADOS | | | | | |
| Gastos de Administración | \$ 42,069.24 | \$ 36,750.33 | \$ 5,318.91 | | 12.64% |

Análisis de las operaciones

Efectivo y sus Equivalentes

El resultado es negativo ya que se refleja \$ 14,524.89 menos que la cantidad que se proyectó al 31 de diciembre de 2008, indicando que no se aplicaron las políticas y las acciones adecuadas para lograr los objetivos de liquidez propuestos.

Gastos de administración

Muestra que los esfuerzos por racionalizar las erogaciones de este tipo, contribuyeron a gastar menos de lo considerado en el respectivo presupuesto, incrementando las utilidades que la empresa pretendía obtener.

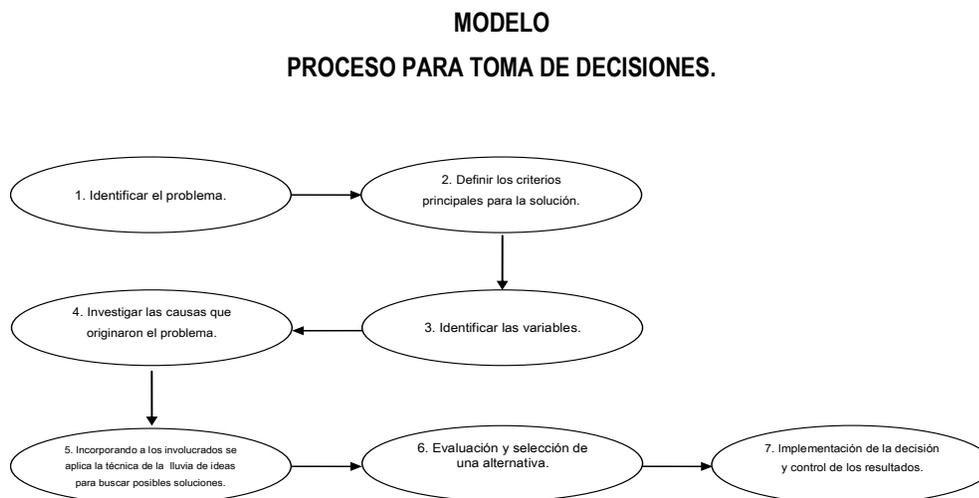
5. Descripción del modelo de toma de decisiones.

Con la finalidad de proponer un modelo de elección de alternativas para solucionar problemas tanto administrativos como operativos, es de suma importancia mencionar las personas que están directamente involucradas en el proceso, como lo es el gerente general, el cual es el encargado de estudiar y elegir la solución más adecuada entre varias opciones y poner a disposición los recursos necesarios para la puesta en marcha del plan, además participan los jefes de área con los respectivos subalternos. Por lo anteriormente expuesto esta actividad se considera determinante para toda entidad, ya que estimula el desarrollo y crecimiento institucional.

La propuesta implica que los directivos participen de manera responsable en la solución de problemas a través de la aplicación de procedimientos secuenciales, lógicos y ordenados en el cual se beneficie la empresa con la implementación de una acción oportuna y de esa manera contribuir a que el trabajo sea desarrollado con eficiencia.

Para tomar una determinación la gerencia debe examinar los datos del pasado, circunstancias presentes y expectativas que se tienen del futuro, es por tal razón que se presenta el siguiente esquema en el cual se describe el proceso a seguir para solucionar una situación que esté generando conflictos:

Figura No. 8



Fuente: Elaborado por grupo de tesis

De acuerdo al proceso descrito este sigue un proceso sistemático en el cual todas las ideas están relacionadas con la finalidad de que se pueda tomar una decisión oportuna que facilite la implementación de la misma, cada uno de los pasos se describe a continuación:

Paso 1: Identificar el problema. Se necesita que las personas encargadas de ejecutar esta actividad posean conocimiento de lo que se pretende alcanzar para detectar posibles alternativas de inversión tanto operativa como capitalizable, además de conflictos que amenacen la consecución de los resultados propuestos.

Paso 2: Definir los criterios principales para la solución. Es importante que la elección de un curso de acción sea tomada en base a las condiciones reales de mercado, los costos y de esa manera contribuir al alcance de los resultados.

Paso 3: Identificar las variables. En esta etapa es preciso definir y conocer todos los elementos del problema.

Paso 4: Causas que originaron el problema. Se deben indagar todos aquellos aspectos negativos y positivos inmersos en la situación presentada.

Paso 5: Incorporando a los involucrados se aplica la técnica de la lluvia de ideas para buscar posibles soluciones. En este paso se requiere que el encargado de tomar decisiones anote las posibles alternativas para resolver el problema y que conlleven al logro de los objetivos tomando la opinión de todos los subordinados implicados en la situación.

Paso 6: Evaluación y selección de una alternativa. Una vez se tenga una lista de posibles opciones, el gerente debe estudiarlas y analizarlas con el propósito de seleccionar la que sea más viable, factible y rentable.

Paso 7: Implementación de la decisión y control de los resultados. El último paso consiste en poner en marcha el plan y darle seguimiento a fin de verificar los cambios que se originen con la decisión empleada, además debe medirse lo obtenido para compararlo con lo estimado y así emitir la medida correctiva del caso.

E. Plan de capacitación.

1. Introducción.

Con la finalidad de que el personal de la empresa este involucrado en el diseño y puesta en marcha del modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones, es de suma importancia desarrollar un programa de capacitación que permita adquirir los conocimientos necesarios que facilite la implementación del mismo el cual estará a cargo del Gerente General.

2. Objetivos del programa.

a. General.

Proporcionar el marco teórico sobre el modelo de proyección y verificación monetaria, con el propósito de que los empleados conozcan y apliquen las herramientas cualitativas y cuantitativas, facilitando la elección de alternativas de acción en el manejo de los recursos financieros.

b. Específico.

- Concientizar sobre la necesidad de participar en programas de aprendizaje que permitan adquirir experiencia y promuevan oportunidades de crecimiento al interior de la organización.
- Fomentar el trabajo en equipo y distribución de las labores de tal manera que el recurso humano realice las funciones en forma secuencial y lógica con base a los planes establecidos.
- Determinar el periodo de duración y los recursos necesarios que propicien las condiciones adecuadas para llevar a cabo la capacitación, con la finalidad de que el personal se sienta cómodo y motivado para recibir la temática a exponer.

3. Recursos.

a. Humanos.

Se capacitará a cinco empleados en el diseño y desarrollo de los instrumentos de proyección y verificación monetaria con el objetivo de hacer un mejor uso de los activos y pasivos disponibles

de la entidad, asimismo la selección se hará de acuerdo a las necesidades de cada área con respecto a la inversión y financiamiento de Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V. Los seminarios serán impartidos por un facilitador externo contratado para exponer el contenido para dicho propósito.

b. Materiales.

- Espacio físico: El lugar donde se realizará la capacitación será el local donde está ubicado el negocio.
- Mobiliario y equipo: Se utilizará el que posee la entidad, tales como: computadora, escritorio, sillas y mesas, etc., y se arrendará únicamente el cañón para proyectar la presentación.
- Papelería: Se entregarán copias donde se resume el contenido a impartir.
- Refrigerio: Se ofrecerá al personal que participe la alimentación respectiva.

c. Financieros.

Los fondos a utilizar para la realización de la capacitación serán desembolsados por Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V., por tal motivo esta inversión ya se encuentra contemplada en los gastos de administración del mes de enero, de acuerdo al modelo propuesto.

4. Periodo de duración.

Según lo descrito anteriormente se estima que el periodo determinado para realizar la capacitación será de cuatro sábados a tiempo parcial; específicamente en la tarde en un lapso de 4 horas y las fechas se establecerán de acuerdo a la disponibilidad del patrono.

5. Estructura del programa a impartir.

Está organizado para impartirse en tres áreas principales que son:

- **Planeación financiera:** Se explicarán todas aquellas herramientas que contribuyan a planificar aspectos financieros y que guíen el quehacer diario de la institución, de tal manera que se logre realizar el trabajo con eficiencia y se obtengan los resultados deseados.
- **Control financiero:** En esta etapa se expondrán instrumentos de tipo monetario que ayudan a verificar de forma precisa y sencilla las cifras numéricas que se hayan proyectado en el periodo, y de esa manera constatar que las actividades ejecutadas han sido desarrolladas correctamente.
- **Toma de decisiones:** Se describirá un proceso de selección de cursos de acción que facilite la solución de problemas institucionales, en la cual las determinaciones sean tomadas principalmente en base a proyecciones numéricas realizadas y los resultados obtenidos en el periodo, asimismo atendiendo a las condiciones económicas del sector, con la finalidad de que se elija la mejor alternativa.

PROGRAMACIÓN DE TEMAS A IMPARTIR

Cuadro No. 39

| Fecha | Tema | Sub-temas | Duración |
|----------|--|--|----------|
| Sábado 1 | Generalidades de la planeación financiera. | <ul style="list-style-type: none"> • Introducción. • Herramientas de planeación cualitativas. • Procedimientos y flujogramas. • Análisis de las fuentes de financiamiento. | 4 Horas |
| Sábado 2 | Planeación financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Guía para la concesión de créditos. • Generalidades de los presupuestos y su aplicación. | 4 Horas |
| Sábado 3 | Control Financiero | <ul style="list-style-type: none"> • Razones financieras. • Punto de equilibrio. • Auditorías. • Análisis de morosidad. | 4 Horas |
| Sábado 4 | Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Control Presupuestario. • Toma de decisiones. | 4 Horas |

Fuente: Elaborado por grupo de tesis

6. Presupuesto.

Para llevar a cabo la capacitación propuesta es necesario establecer una estimación donde se expongan los gastos en los que se ha de incurrir, y estos se detallan en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 40

| Capacitación de personal. | | | | |
|----------------------------------|-----------------|--------------------------------|-----------------------|--------------------|
| No. | Cantidad | Descripción | Costo unitario | Costo total |
| 1 | 1 | Resma de papel bond. | \$ 4.00 | \$ 4.00 |
| 2 | 1 | Caja de lapiceros. | \$ 2.00 | \$ 2.00 |
| 3 | 5 | Fotocopias de la temática. | \$ 1.50 | \$ 7.50 |
| 4 | 1 | Renta de Cañón. | \$ 20.00 | \$ 80.00 |
| 5 | 1 | Facilitador. | \$ 175.00 | \$ 175.00 |
| 6 | 10 | Refrigerios. (Dos por persona) | \$ 10.00 | \$ 40.00 |
| 7 | 1 | Agua. | \$ 2.00 | \$ 4.00 |
| TOTAL | | | | \$ 312.50 |

Nota: Estos gastos se reflejan en el presupuesto de gastos de administración y en los egresos del presupuesto de efectivo del mes de enero (Ver cuadros No. 7 y No. 13 respectivamente).

F. Plan de implementación del modelo de planeación y control financiero.

1. Introducción.

Se presenta el plan de implementación del modelo de proyección y verificación monetaria propuesto para la Agencia Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V., el cual esta diseñado para facilitar la puesta en marcha del estudio realizado, donde se incluyen las tareas a desarrollar, con la finalidad de que sirva como guía a los directivos y empleados. Además, se detallan los objetivos, recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) y las etapas que tendrá dicha aplicación, las cuales serán llevadas

a cabo por el Gerente General.

2. Objetivos.

a. General.

Presentar a la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes el modelo de planeación y control financiero propuesto con la finalidad de que los recursos monetarios disponibles sean administrados de manera eficiente.

b. Específicos.

- Determinar los recursos necesarios para la realización del modelo de planeación y control financiero.
- Definir las actividades que la alta gerencia debe seguir para que el plan sea aprobado e implementado.
- Elaborar un cronograma que contenga la duración de las principales actividades a desarrollar.

3. Recursos.

Para la puesta en marcha del estudio es necesario describir los elementos indispensables para la realización del mismo, y entre estos se encuentran:

a. Humanos.

El caso ilustrativo dispone actualmente de 10 empleados, de los cuales el propietario elegirá a las personas que participarán en la implementación del presente estudio quienes deberán ser

previamente instruidas, según lo expuesto en el plan de capacitación, todo ello con el objetivo de que los empleados estén orientados adecuadamente a fin de reducir el tiempo y minimizar costos.

b. Técnicos.

La entidad cuenta con la tecnología adecuada debido a la naturaleza de las operaciones, es decir que existen los elementos necesarios ya que dispone de equipo informático actualizado (computadoras, impresoras, sistema operativo, sillas, mesas y fotocopiadoras) solo se incurrirá en gastos de papelería, plumones, pizarra y refrigerios.

c. Financieros.

Según lo expuesto por el propietario de Hispanoamérica Travel, S.A. de C.V., no necesita hacer un desembolso en equipo informático ya que posee los recursos para que esta actividad sea desarrollada eficientemente, por lo tanto sólo se realizarán las erogaciones que se detallan en el presupuesto de gastos de administración los cuales se enumeran en cuadro No.41.

Costos estimados para la ejecución del modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones.

Cuadro No. 41

| IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO. | | | |
|-----------------------------------|---|-----------------------|--------------------|
| Cantidad | Descripción | Costo unitario | Costo total |
| 1 | Pizarra | \$ 15.00 | \$ 15.00 |
| 4 | Plumones | \$ 1.00 | \$ 4.00 |
| 1 | Papelería (resma de papel bond) | \$ 4.00 | \$ 4.00 |
| 3 | Paquetes de utensilios pequeños (Lápiz, lapiceros, sacapuntas, borrador, regla) | \$ 1.00 | \$ 3.00 |
| TOTAL | | | \$ 26.00 |

Nota: Estos gastos se reflejan en el presupuesto de gastos de administración y en los egresos del presupuesto de efectivo del mes de enero (Ver cuadros No. 7 y No. 13 respectivamente).

4. Etapas del plan de implementación.

Para que el modelo propuesto se desarrolle debe establecerse una guía de aplicación para que sea aprobada y autorizada por la Junta Directiva del caso ilustrativo y de esa manera la puesta en marcha sea eficiente. Las tareas que deben realizarse para la implementación del mismo son las que se describen a continuación:

- **Presentación del documento a la alta gerencia de la empresa:** El modelo propuesto se entregará por medio de un informe escrito en donde se explicarán los alcances, características y ventajas que se obtendrán con su ejecución.
- **Revisión y estudio del documento:** Los directivos de la entidad analizarán el documento para posteriormente realizar las consultas y observaciones pertinentes, para realizar las modificaciones necesarias.
- **Aprobación y autorización:** De acuerdo a los resultados de la revisión y análisis del informe y efectuadas las correcciones del modelo, la gerencia permitirá la utilización del plan sugerido.
- **Evaluación del recurso humano encargado:** Se seleccionará internamente al personal responsable de ejecutar dicha actividad, los cuales deben poseer características de liderazgo e ideas innovadoras que permitan el crecimiento de la empresa.
- **Coordinación de los empleados encargados de la puesta en marcha del modelo:** El gerente general y las personas asignadas para desarrollar esta tarea en Hispanoamérica Travel S.A. de C.V. deberán programar una primera reunión para planificar el trabajo y realizar cambios en la dirección de la entidad.

- **Reproducción y distribución a los empleados:** La propuesta del modelo a emplear deberá ser difundida y distribuida para que el contenido del documento sea del conocimiento de todas las áreas funcionales de la empresa.
- **Ejecución del modelo:** Después de haberse realizado las etapas anteriores se llevará a cabo la aplicación del plan, a través de la utilización de las herramientas de planeación y control financiero desarrolladas en el presente estudio las cuales son aplicadas en las diferentes áreas del trabajo del negocio.
- **Evaluación y seguimiento:** En este paso los encargados de la implementación deberán realizar comparaciones de las cifras estimadas y los resultados obtenidos de la gestión, y a partir de ello evaluar si la aplicación ha contribuido a mejorar el funcionamiento de la empresa y de esa manera tomar decisiones para corregir los aspectos en los cuales se encontraron deficiencias y continuar efectuando las acciones en aquellas prácticas en los cuales los planes han permitido alcanzar los objetivos deseados.

5. Cronograma.

Se presenta el cronograma de actividades a realizar para la puesta en marcha del modelo y este es el siguiente:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERO

Cuadro No. 42

| ACTIVIDAD | TIEMPO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|--|--|--|
| | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| Presentación de documento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Revisión y estudio del documento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprobación y autorización. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación del recurso humano. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Coordinación del personal. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Reproducción y distribución. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ejecución del modelo. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Evaluación y seguimiento. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

BIBLIOGRAFIA

LIBROS.

ANZOLA ROJAS. SERVULO, Administración de Pequeñas Empresas, (1996), México, Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V., Segunda Edición.

DEL RÍO GONZÁLEZ, CRISTÓBAL. El Presupuesto, (2003), México, Thomson Editores, Novena Edición.

FRANKLIN ENRIQUE BENJAMIN. Organización de empresas, (2004), México, Mc. Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V., Segunda Edición.

GRECO, ORLANDO, Diccionario de Economía, (2006), Estados Unidos, Editorial Valleta Ediciones, Tercera Edición.

GRUPO OCEANO, Diccionario de la Lengua Española, Barcelona, España, Editorial Océano.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO Y OTROS. Metodología de la investigación, (2001). México, McGraw Hill, 2ª Edición.

KOONTZ, HAROLD Y HEINZ, WEHRICH. Administración, Una Perspectiva Global. (2004), México. Editorial McGRAW-HILL. 12ª. Edición.

LAWRENCE, J. GITMAN. Principios de Administración Financiera, (2003), México, Pearson Educación, Décima Edición.

PERDOMO MORENO, ABRAHAM. Elementos Básicos de Administración Financiera (2002), México. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V., 10ª Edición.

ROBBINS, STEPHEN P. “Comportamientos Organizacionales, Teoría y Práctica” (1996)
México. Editorial Prentice Hall. Séptima edición.

ROSAS LUCIA, HECTOR G RIVEROS. Iniciación del Método Científico Experimental (1985),
México. Editorial Trillas S.A. de C.V., 2ª Edición.

STONNER, JAMES A. F. Y OTROS. “Administración”. (1996), México, Editorial Prentice Hall, 6ª
Edición.

VAN HORNE, JAMES C. Y WACHOWICZ JR., JOHN M. “Fundamentos de Administración
Financiera” (1994.), México, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Octava Edición.

WESTON, J FRED (1996), “Finanzas en Administración” (1996), México, Editorial McGRAW-
HILL, 9ª. Edición.

TESIS.

BENITEZ RECINOS, MARIA REBECA Y OTROS (2003).

“El control financiero como una herramienta para la toma de decisiones en las Agencias de
Viajes del área metropolitana de San Salvador”, Universidad Tecnológica.

CAMPOS GUEVARA, EDGAR ERNESTO Y OTROS (2004).

“Diseño y propuesta de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones
en Las micro y pequeñas empresas panificadoras del Área metropolitana de San Miguel”.
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de El Salvador.

PÉREZ GIL, OMAR AMILCAR Y OTROS (2003).

“Diseño de un sistema de planeación y control administrativo Financiero como guía para la toma
de decisiones de Inversiones financieras de la Asociación Cooperativa de Ahorro, Crédito y

Consumo de los Empleados de las Empresas López Davidson de Responsabilidad Limitada, ACODELD DE R.L.". Facultad de Ciencias Económicas Universidad de El Salvador.

OTROS – PÁGINAS DE INTERNET.

http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen2/ciencia3/070/htm/sec_82.htm

<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no11/proforma.htm>

<http://www.halcon.com>

<http://www.iberia.es>

<http://www.monografias.com>

<http://www.nycvisit.com>

<http://www.teleline.es>

http://www.trabajo.com.mx/clasificación_de_las_agencias_de_viajes_y_sus_funciones.htm

ANEXOS

Anexo 1: Listado de Agencias de viajes

Ministerio de Economía

Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)

Descripción del Reporte: Directorio de Establecimientos; Con CIUU: 630401; Área Metropolitana de San Salvador

Cantidad de Registros: 96

Base año: 2005

| Establecimiento | Razon Social | Teléfono | Actividad | Dirección | Departamento | Municipio | Personal Ocupado Total |
|--|---|-----------|--|--|--------------|--------------|------------------------|
| AEROJET TRAVEL AGENCIA S.A DE C.V | AEROJET TRAVEL AGENCIA S.A DE C.V | 2264-5170 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | PASEO GENERAL ESCALON EDIF. ATLANTIC CENTER #28 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| AEROMAR S.A. DE C.V. | AEROMAR S.A. DE C.V. | 2209-0444 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | BLVD. EL HIPODROMO EDIF. INLAMA #615 COL. SAN BENITO | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 9 |
| AEROVUELOS | QUINTANILLA AGUILA S.A. DE C.V. | 2260-6849 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 43 AV. SUR #119 COL. FLOR BLANCA S.S. | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| AGENCIA DE VIAJES LILAS'S TRAVEL | LILA S.A. DE C.V. | 2235-1580 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | AV. A COL. SAN JOSE # 145 SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| AGENCIA DE VIAJES BERNAL | BERNAL S.A. DE C.V. | 2284-3114 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | AV. BERNAL EDIF. PLAZA BERNAL LOC. # 16 COL. MIRAMONTE S. S. | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| AGENCIA DE VIAJES ESCAMILLA S.A. DE C.V. | AGENCIA DE VIAJES ESCAMILLAS S.A. DE C.V. | 2210-1000 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 67 AV. SUR PJE. 2 # 24 COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 44 |
| AGENCIA DE VIAJES HISPANOAMERICA | HISPANOAMERICA TRAVEL S.A. DE C.V. | 2274-6173 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | RESID. MONTEBELLO BOULEVARD CONSTITUCION # 36-A | SAN SALVADOR | MEJICANOS | 10 |
| AGENCIA DE VIAJES LATINOAMERICANA | AVIALATI, S.A. DE C.V. | 2226-0529 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | DIAGONAL DR. ARTURO ROMERO EDIF. C+H LOC. 201 COL. MEDICA | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| AGENCIA DE VIAJES MAYA | MAYA S.A. DE C.V. | 2224-4747 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | AV. OLIMPICA Y 57 AV. SUR # 3 COL. FLOR BLANCA | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 17 |
| AGENCIA INTERNACIONAL DE VIAJES MORALES | AGENCIA DE VIAJES MORALES S.A. DE C.V. | 2209-5100 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | CL. PANAMERICANA C.C. LOMA LINDA LOCAL 1, 2 Y 3A | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 21 |
| ALL AMERICAN TOURS | GRUPO INVERSIONES S.A. DE C.V. | 2236-6020 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | C.C.VILLA ESPAÑOLAS LOC. C - 8 PASEO GENERAL ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 22 |
| AMATE TRAVEL | AMATE TRAVEL S.A. DE C.V. | 2263-1201 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | CENTRO COMERCIAL EL AMATE 139 LOCAL 2-2 AV.MASFERRER NTE COL.ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 16 |
| AMERICA TRAVEL SERVICE S.A. DE C.V. | AMERICA TRAVEL SERVICE S.A. DE C.V. | 2225-6192 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 5ª AV. NTE. # 1131 CENTRO COMERCIAL GUADALUPE LOCAL # 5 CENTRO DE GOBIERNO | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |

| | | | | | | | |
|---|--|-----------|--|---|--------------|--------------|----|
| AMERICAS TOURS | AMERICAS TOURS, S.A. DE C.V. | 2260-5476 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | ALAMEDA ROOSEVELT # 3022, S.S. | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| ANNA'S TRAVEL SERVICE, S.A. DE C.V. | ANNA'S TRAVEL SERVICE, S.A. DE C.V. | 2209-8800 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 3º CL. PTE. # 3737 COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 18 |
| AVIA, S.A. DE C.V. | AVIA, S.A. DE C.V. | 2224-0122 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 1º CL. PTE. # 3786 COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 9 |
| AVILES TRAVEL AGENCY | DINA LUZ MENEZDEZ DE AVILES | 2223-2220 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | AV. OLIMPICA C.C GIGANTE #1D | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 9 |
| COMPANIA MEXICANA DE AVIACION, S.A. DE C.V. | COMPANIA MEXICANA DE AVIACION, S.A. DE C.V. | 2211-9922 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | ALAM. MANUE ENRIQUE ARAUJO EDIF. CARBONEL LOCAL #5 Y 6 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 21 |
| COMPANIA PANAMENA DE AVIACION, S.A. | COMPANIA PANAMENA DE AVIACION, S.A. | 2209-2642 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 89 AV. NTE. Y CL. EL MIRADOR EDF. WORLD TRADE CENTER LOCAL # 107 COL. ESCALON, S.S. | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 49 |
| CONTINENTAL AIRLINES | CONTINENTAL AIRLINES INC | 2260-3261 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | EDIF. TORRE ROBLE BLVD. LOS HEROES 9A. PLANTA S/N | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 15 |
| COSMOS TRAVEL AGENCY | PROMOTOUR S.A. DE C.V. | 2263-3041 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 87 AV. NORTE Y 9º CL. PTE. COL. ESCALON #B-2 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 10 |
| CTV, S.A. DE C.V. | COORPORACION DE TURISMO Y VIAJES, S.A. DE C.V. | 2223-7340 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 73º AV. NTE. # 336 EDIF. ISTMANIA LOCAL 14 COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 8 |
| DELTA AIR LINES INC (SUC. SAN SALVADOR) | DELTA AIR LINES INC | 2264-5300 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 89 AV. NTE. EDIFICIO WORLD TRADE CENTER TORRE # 2 NIVEL 3 LOCAL #302 COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 16 |
| DELTA VACACIONES | MAYORISTA DOS MIL S.A. DE C.V. | 2263-1133 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | C.C.VILLA ESPAÑOLAS LOC. A-18 PASEO GENERAL ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 6 |
| DISCOVER EL SALVADOR S.A DE C.V. | DISCOVER EL SALVADOR S.A. DE C.V. | 2298-6226 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | CALLE Y CENTRO COMERCIAL LOMA LINDA Nº 26 D | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| EL JARDIN, S.A DE C.V. | EL JARDIN, S.A DE C.V. | 2243-8769 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | C. C. FERIA ROSA LOCAL 207-H SAN BENITO. S.S. | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 6 |
| EL SALVADOR TRAVEL SERVICE | ERNESTO VALENCIA Y CIA. | 2279-3844 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | C.C. LA MASCOTA LOCAL 1 KM 4 1/2 CARRT. A STA. TECLA | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 7 |
| EMPRETUR S.A. DE C.V. | EMPRETUR S.A. DE C.V. | 2263-2850 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 87 AV. NORTE LOCAL # B-1, EDIF. FONTAIN BLV. COL. ESCALON.- | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 11 |
| EVA TOURS | EVA TOURS SA DE CV | 2209-8888 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 3A. CL. PTE. # 3737, COL. ESCALON S.S | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 6 |
| INTER TOURS AGENCIA DE VIAJES. | INTER TOURS S.A. DE C.V. | 2263-6180 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | COND. BALAM QUITZE L- 1-A PASEO GENERAL ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 10 |
| IZALCO TRAVEL BUREAU | VEGA Y COMPAÑIA | 2224-0332 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | EDIFICIO CARIBE LOCAL # 9 BLV. CONSTITUCION | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 6 |
| JERUSALEM TRAVEL | ERICK MAURICIO AMAYA | 2211-8071 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | FINAL 71 AV. SUR CL. NUEVA # 2 COL. ESCALON CONTIGUO A TABERNACULO BIBLICO BAUTISTA | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |

| | | | | | | | |
|--|---|-----------|--|--|--------------|--------------|----|
| KOALA TRAVEL | KOALA TRAVEL, S.A. DE C.V. | 2298-2537 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 73ª AV. SUR Y AV. OLIMPICA, EDIF. OLIMPIC PLAZA LOCAL #23 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| LATINOS TOURS | LATINOS BUSINESS, S.A. DE C.V. | 2240-0369 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 71ª AV. NTE. #307-C COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| LINDA TRAVEL AGENCY, S.A. DE C.V. | LINDA TRAVEL AGENCY, S.A. DE C.V. | 2298-2714 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 67 AV. SUR Y PJE. CARBONELL # 12 COL. ROMA | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 10 |
| MUNDIAL DE VIAJES | MUNDIAL DE VIAJES S.A. DE C.V. | 2223-0364 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | COL. FLOR BLANCA. AV. OLIMPICA EDIFICIO GALERIA OLIMPICA LOCAL #110 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 6 |
| NETWORK TRAVEL, S.A. DE C.V. | NETWORK TRAVEL S.A. DE C.V. | 2211-9930 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | ALAM. MANUEL ENRIQUE ARAUJO S/# | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| OTEC TURISMO JOVEN | OTEC TURISMO JOVEN, S.A. DE C.V. | 2264-0200 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | C.C. PARTENOPE LOC. # 2 PASEO GENERAL ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| PANAMEX S.A. DE C.V. | AGENCIA INTERNACIONAL DE VIAJES PANAMEX S.A. DE C.V. | 2260-2800 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 45 AV. NTE. Y PROLONG. CALLE ARCE EDIF. CTRO. PROFESIONAL ROOSEVELT 1A. PLANTA LOCAL 3 Y 4 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 11 |
| PROVIAJES | PROFESIONALES DE VIAJE, S.A. DE C.V. | 2279-1800 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 1ª CL. PTE. # 3643 COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| RPC S.A. DE C.V. | REPRESENTACIONES Y PROMOCIONES COMERCIALES S.A. DE C.V. | 2260-5554 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | 5TA. AV. NTE. Y ALAMEDA ROOSEVELT # 2838 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 21 |
| SERVI-VIAJES | SERVI VIAJES S.A. DE C.V. | 2298-6868 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | PASEO GENERAL ESCALON # 3508 LOCAL # 4 COL. ESCALON | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 12 |
| SUTTER TOURS, S.A. DE C.V. | SUTTER TOURS, S.A. DE C.V. | 2243-2459 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | CALLE A SANTA TECLA C. C. FERIA ROSA # 109- B | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 18 |
| TRAVEL AND TOURS | SANDUCA S.A. DE C.V. | 2298-2663 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | ALAM. MANUEL ENRIQUE ARAUJO CONDOMINIO PLAZA SUIZA LOCAL 7-B | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 9 |
| TROTAMUNDO VIAJES | TECNOMOTOR S.A. DE C.V. | 2513-0000 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | AV. OLIMPICA #3544 C.C. PLAZA JARDIN LOCAL D-3 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| TURINTER AGENCIA DE VIAJES | TURINTER AGENCIA DE VIAJES | 2223-0166 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | C.C. PLAZA JARDIN LOCAL 4 AV. OLIMPICA ALAMEDA MANUEL E. ARAUJO | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 7 |
| U- TRAVEL (AGENCIA CENTRAL SAN BENITO) | TRAVEL SERVICE S.A. DE C.V. | 2505-0566 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | AV. LA REV. # 3 COL. SAN BENITO | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 47 |
| UNIVERSAL DE VIAJES | UNIVERSAL DE VIAJES S.A. DE C.V. | 2264-5466 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | PASEO GENERAL ESCALON PLAZA VILLAVICENCIO PLAZA LOC.1- 5 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 5 |
| VIAJES INTERNACIONALES PERSONALIZADOS | VIAJES INTERNACIONALES PERSONALIZADOS S.A. DE C.V. | 2260-8750 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | ALAMEDA ROOSEVELT # 2020 LOCAL # 7 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 6 |
| VIP S.A. DE C.V. | VIAJES INTERNACIONALES PROFESIONALES S.A. DE C.V. | 2260-9222 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | ALAM. ROOSEVELT COL FLOR BLANCA #7 | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 6 |
| VISA TRAVEL | VISA TRAVEL S.A. DE C.V. | 2298-4541 | AGENCIA DE VIAJES AEREOS (VENTA DE BOLETOS). | ALAM. MANUEL ENRIQUE ARAUJO. PLAZA SUIZA B-6 CARRT. A STA TECLA, SEGUNDO NIVEL. | SAN SALVADOR | SAN SALVADOR | 19 |

Anexo 2: Tabulaciones de cuestionario

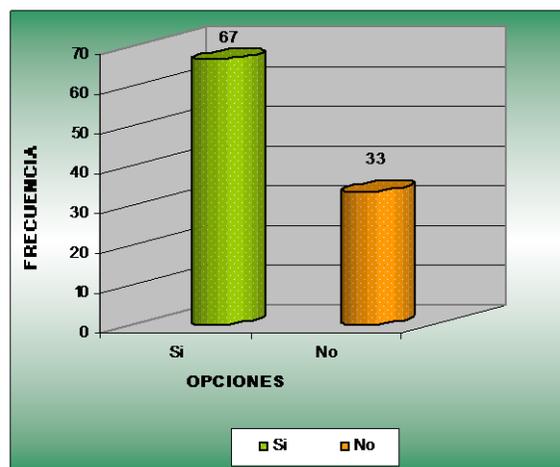
A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo relacionada con la planificación y el control financiero para la toma de decisiones de la pequeña empresa clasificada como Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador; de la muestra obtenida únicamente se encuestaron 27 empresas dedicadas a esta actividad de las cuales se obtuvo lo siguiente:

1. ¿Cuenta la empresa con una misión definida?

Objetivo: Conocer si la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes dispone de una misión empresarial establecida.

Cuadro No. 1

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 18 | 67% |
| 2 | No | 9 | 33% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

De acuerdo a los resultados obtenidos, existe un 67% que asegura tener una razón de ser para cada entidad, mientras que un 33% dijo que no. Esto evidencia que un alto porcentaje (33%) realiza las operaciones sin utilizar la herramienta administrativa citada.

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 3.

2. Enuncie la misión

Objetivo: Conocer la razón de ser de los establecimientos que forman parte de la investigación.

Cuadro No. 2

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|--|------------|--------------|
| 1 | Proveer soluciones integrales de viaje con eficiencia, amabilidad y una atención inigualable en el mercado | 1 | 6% |
| 2 | El propósito fundamental nuestro es proponer servicios personalizados e innovadores de la industria de viajes, y nuestros colaboradores y socios comerciales comparten nuestro éxito | 1 | 6% |
| 3 | Ser una empresa de servicio al turismo con profesionalidad | 1 | 6% |
| 4 | No responde | 4 | 22% |
| 5 | Asesorar al público en general sobre los destinos más convenientes y asegurar la mejor atención personalizada a los clientes | 1 | 6% |
| 6 | Ser la empresa de servicios y soluciones turísticas preferida por los consumidores | 1 | 6% |
| 7 | Dar la mejor atención personalizada a nuestros clientes y empresas | 1 | 6% |
| 8 | Hacemos realidad los sueños de nuestros clientes a través de viajes y programas innovadores al mejor precio, creados por y para gente con espíritu joven | 1 | 6% |
| 9 | Proveer una amplia gama de productos, servicios y capacitación en la industria del turismo y tecnología logrando un sitio en el mundo del turismo | 1 | 6% |
| 10 | Somos un grupo empresarial dedicado al turismo con el compromiso de brindar a nuestros clientes la mejor experiencia generando prosperidad a la familia de Annas Travel | 1 | 6% |
| 11 | Ser la agencia de viajes líder en el mercado de servicios turísticos | 1 | 6% |
| 12 | Somos un grupo profesional capacitado y con experiencia, integrado para lograr la excelencia en el servicio, alcanzando el apoyo preferencial de líneas aéreas, hoteles y operadores de servicio turístico | 1 | 6% |
| 13 | Responder al mercado turístico eficientemente y de forma integral para hacer distinta nuestra oferta turística; satisfaciendo a los demandantes y dándonos a conocer como una organización de alta calidad y efectividad | 1 | 6% |
| 14 | Satisfacer las necesidades del cliente y ayudarlo a realizar su viaje a su medida | 1 | 6% |
| 15 | Proyección de nuevos clientes y empresas para generar ventas | 1 | 6% |
| Total | | 18 | 100% |

Comentario:

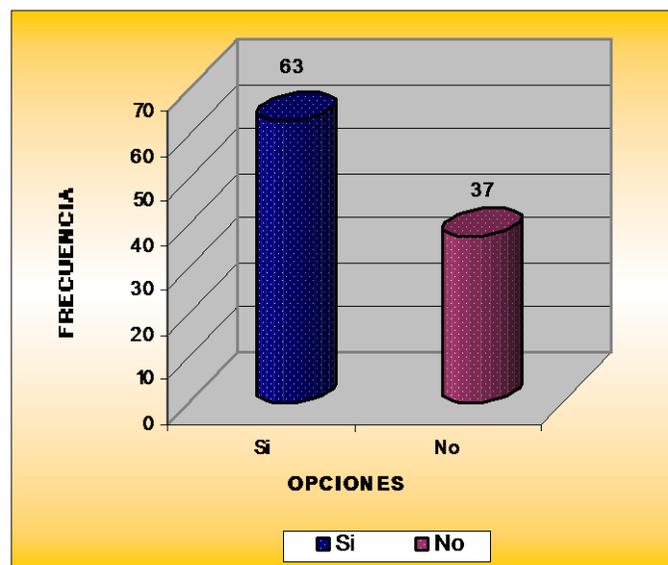
De los 18 que respondieron que tienen el propósito fundamental previamente definido, el 22% no mencionó la referida herramienta porque la desconoce, el resto de los encuestados que sí la expresaron coincidieron en algunos elementos tales como servicios turísticos y atención al cliente. Evidenciando la necesidad a nivel general de que dichos enunciados estén completamente y correctamente diseñados.

3. ¿La agencia tiene una visión previamente establecida?

Objetivo: Investigar si las instituciones referidas poseen una declaración escrita del propósito fundamental a largo plazo.

Cuadro No. 3

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 17 | 63% |
| 2 | No | 10 | 37% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 63% afirmaron contar con un escenario previamente visualizado, mientras que un 37% respondió no. Esto significa que casi dos tercios de los encuestados tienen mayor enfoque sobre el destino de sus operaciones, mientras que una cifra alta (37%) laboran sin un plan a largo plazo que oriente las actividades a realizar.

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 5.

4. Enuncie la visión

Objetivo: Determinar si los directivos de los sujetos de estudio identifican plenamente adonde quieren llegar en el futuro.

Cuadro No. 4

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|--|------------|--------------|
| 1 | Ampliar nuestro liderazgo a otros mercados turísticos, pro activamente desarrollando oportunidades de negocio mediante procesos de mejora continua; altamente comprometidos con el cliente y la empresa, rentables y vanguardistas. | 1 | 6% |
| 2 | Ser una empresa con personal altamente capacitado, que nos permita ofrecer productos innovadores; con eficiencia, calidad y honestidad para lograr liderazgo a nivel nacional e internacional. | 1 | 6% |
| 3 | Crecer en servicios y asesoría. | 1 | 6% |
| 4 | No responde. | 4 | 24% |
| 5 | Llegar a ser reconocido por la mejor atención al cliente y mejor asesoría de cualquier viaje | 1 | 6% |
| 6 | Desarrollar recursos y estrategias profesionales para ser los líderes en el servicio de nuestros clientes. | 1 | 6% |
| 7 | Ser una de las mejores agencias de viajes en El Salvador. | 1 | 6% |
| 8 | Ser la red de oficinas líder en programas educativos y viajes que faciliten el acercamiento entre las personas de Latinoamérica y el mundo. | 1 | 6% |
| 9 | Ser la empresa líder en turismo y orientación a redes de mercado. | 1 | 6% |
| 10 | Ser un grupo empresarial integrado, líder en prestación de servicios de alta calidad a nivel regional. | 1 | 6% |
| 11 | Fomar regionalmente una operación estandarizada. | 1 | 6% |
| 12 | Ser la mejor agencia de viajes y tour operador de la región, asesorando a los clientes en sus necesidades de viajes de placer o de negociar haciendo realidad sus objetivos basados en la experiencia, integración y profesionalismo de su personal. | 1 | 6% |
| 13 | Para el año 2010 nos proyectamos ser una agencia de viajes con posicionamiento a nivel regional en compras virtuales de planes turísticos y mantenernos en el mercado como una agencia de viajes en constante desarrollo, brindando soluciones reales de viajes. | 1 | 6% |
| 14 | Proporcionar todos los productos al viajero para satisfacer sus necesidades. | 1 | 6% |
| Total | | 17 | 100% |

Comentario:

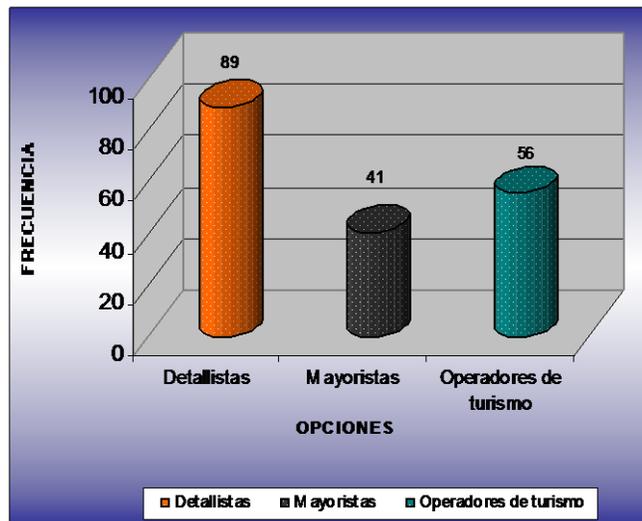
El 24% de los gerentes y/o propietarios que contestaron que poseen una visión definida ignoran el propósito principal de las empresas que dirigen, mientras que el resto que si la enunció compartieron los criterios de ofrecer servicios y soluciones integrales a través del mejoramiento de las actividades proporcionadas al cliente y de esa manera posicionarse en el mercado y expandir sus operaciones a nivel local, regional e internacional. Lo anterior indica el ambiente favorable predominante para aplicar el estudio a realizar.

- 5. De acuerdo a las funciones y actividades que realiza, su Agencia de viajes se clasifica como:

Objetivo: Conocer el tipo de trabajo a las que se dedican las instituciones en cuestión.

Cuadro No 5

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|---|-----------------------|------------|--------------|
| 1 | Detallistas | 24 | 89% |
| 2 | Mayoristas | 11 | 41% |
| 3 | Operadores de turismo | 15 | 56% |



Comentario:

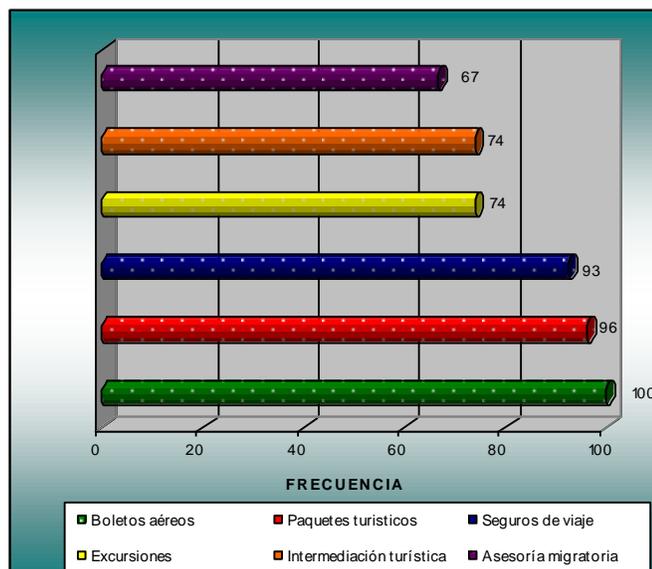
De acuerdo a los resultados las principales actividades llevadas a cabo son: ofrecer servicios directamente al usuario con el 89%, como operadores de turismo el 56% y en menor cuantía servir de intermediarios con el 41%, lo que evidencia que los establecimientos estudiados pertenecen a la rama económica analizada.

6. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?

Objetivo: Identificar los bienes fundamentales que brindan al público las agencias de viajes.

Cuadro No. 6

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|---|--------------------------|------------|--------------|
| 1 | Boletos aéreos | 27 | 100% |
| 2 | Paquetes turísticos | 26 | 96% |
| 3 | Seguros de viaje | 25 | 93% |
| 4 | Excursiones | 20 | 74% |
| 5 | Intermediación turística | 20 | 74% |
| 6 | Asesoría migratoria | 18 | 67% |



Comentario:

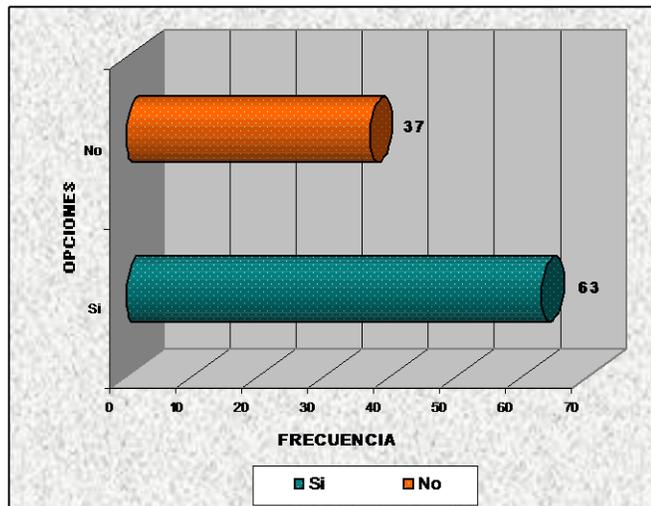
De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 100% de las instituciones referidas proporcionan a los clientes la venta de boletos aéreos, muy cerca del porcentaje anterior se encuentran los paquetes turísticos (96%) y los seguros de viajes (93%), un 74% se dedican a brindar excursiones e intermediación turística, la asesoría migratoria es la menos ofrecida con un (67%). Esto indica que la mayor parte de las empresas se encuentran preparadas para responder a las exigencias de los viajeros, datos que serán considerados para elaborar el presupuesto de ventas a proponer.

7. ¿Establece objetivos financieros?

Objetivo: Determinar si establecen propósitos monetarios para el funcionamiento de la empresa.

Cuadro No. 7

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 17 | 63% |
| 2 | No | 10 | 37% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

Con respecto a los objetivos financieros un 63% de los encuestados contestaron que poseen este tipo de herramienta, lo que significa que en la mayoría de las agencias de viajes tienen definido hacia dónde quieren llegar con las actividades diarias con respecto al manejo del dinero, lo cual contribuye al proceso de toma de decisiones. Sin embargo el 37% manifestó no poseerlos, lo que dificulta el accionar diario ya que no tienen un rumbo definido, lo cual entorpece la selección de alternativas de acción adecuadas.

Si la respuesta es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No pasar a pregunta # 9.

8. ¿Qué objetivos financieros persigue?

Objetivo: Identificar cuales son los resultados que pretenden para la realización de las operaciones.

Cuadro No. 8

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|----|---|------------|--------------|
| 1 | Rentabilidad | 6 | 22% |
| 2 | Ahorro en inversiones | 1 | 4% |
| 3 | Mejoras en metas | 1 | 4% |
| 4 | Liquidez | 2 | 7% |
| 5 | Utilidades | 1 | 4% |
| 6 | Incremento de ventas | 2 | 7% |
| 7 | Inversión | 1 | 4% |
| 8 | Administrar recursos | 1 | 4% |
| 9 | Metas mensuales | 1 | 4% |
| 10 | Crecimiento económico, laboral y social | 1 | 4% |
| 11 | Atender necesidades de créditos corporativos | 1 | 4% |
| 12 | Cubrir gastos básicos y comisiones por ventas | 2 | 7% |
| 13 | No responde | 1 | 4% |
| 14 | Confidencial | 1 | 4% |

Comentario:

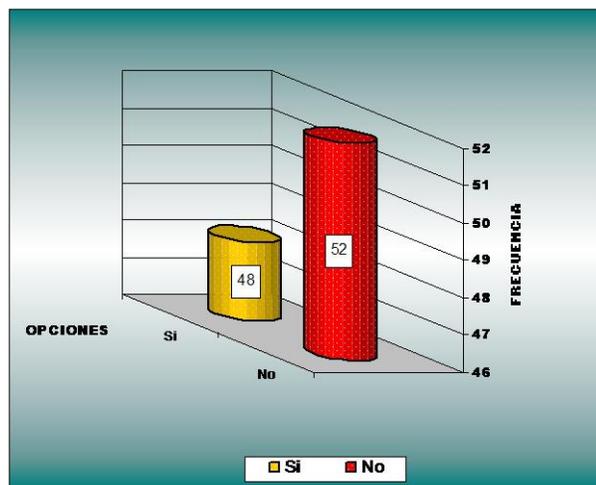
Evidentemente los objetivos que más se mencionan son los referentes a las ganancias representando un 22% del total que dijeron que elaboran resultados; de este dato surge la necesidad de contar con otros como la liquidez, aumento en la participación de mercado entre otros para un eficiente funcionamiento de cada negocio.

9. ¿Implementa estrategias financieras?

Objetivo: Determinar si en las agencias de viajes implementan cursos de acción para elegir alternativas de trabajo.

Cuadro No. 9

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 13 | 48% |
| 2 | No | 14 | 52% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

Según las unidades de análisis la mayoría (52%) no cuenta con este mecanismo, lo que impide una asignación racional de los recursos financieros disponibles.

Si la respuesta es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No pasar a pregunta # 11.

10. Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.

Objetivo: Determinar el conocimiento de los cursos de acción a largo plazo.

Cuadro No. 10

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|----|--|------------|--------------|
| 1 | Cumplimiento de presupuesto de ventas, cobro, gastos e inversiones y apalancamiento financiero | 1 | 8% |
| 2 | Reingeniería y reestructuración de personal y limitar gastos en atención al cliente | 1 | 8% |
| 3 | Rotación de créditos | 1 | 8% |
| 4 | Análisis y optimización de recursos | 1 | 8% |
| 5 | Fidelidad del cliente, saneamiento de cartera, manejo de las cuentas y liquidez | 1 | 8% |
| 6 | Disminución del crédito bancario y empuje de productos de mayor margen | 1 | 8% |
| 7 | Financiamiento bancario, no créditos a clientes, incremento de ventas | 1 | 8% |
| 8 | Productos prepagados y beneficios por compra anticipada | 1 | 8% |
| 9 | Liquidez y financiamiento | 1 | 8% |
| 10 | Uso interno - confidenciales (Gerencia General) | 3 | 23% |
| 11 | No contestó | 1 | 8% |

Comentario:

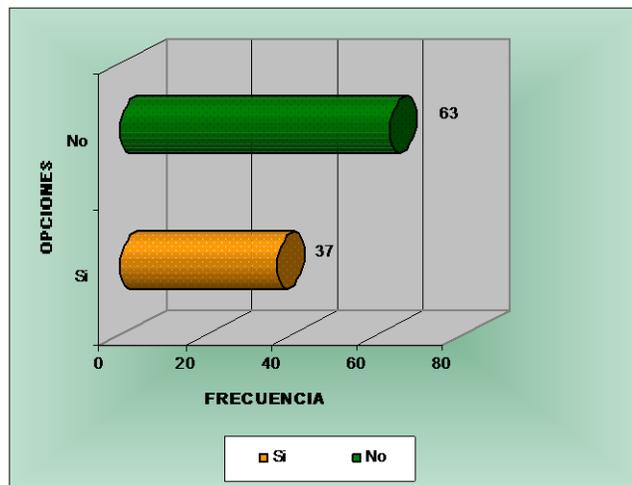
Se puede observar que estas entidades emplean diferentes actividades las cuales dependen de las necesidades de quienes las dirigen. Con un 23% contestó que son exclusivamente de uso interno y que únicamente las maneja la gerencia general, un 8% no respondió lo cual indica que no tienen conocimiento sobre ellas. Por lo tanto se concluye que estas empresas deben rediseñar y comunicar con mayor precisión sus estrategias ya que las mencionadas han sido elaboradas en forma empírica.

11. ¿Hacen uso de políticas financieras que faciliten el logro de los objetivos trazados?

Objetivo: Conocer si los directivos establecen guías generales para asegurar el logro de las metas de la forma requerida.

Cuadro No. 11

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 10 | 37% |
| 2 | No | 17 | 63% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 37% manifestó aplicar políticas financieras en su accionar, un 63% no aplica este instrumento para la planificación. Esto significa que los propietarios de estas instituciones están limitando el uso de los recursos financieros, lo que indica que no tienen definido sus operaciones de manera integral para un periodo determinado.

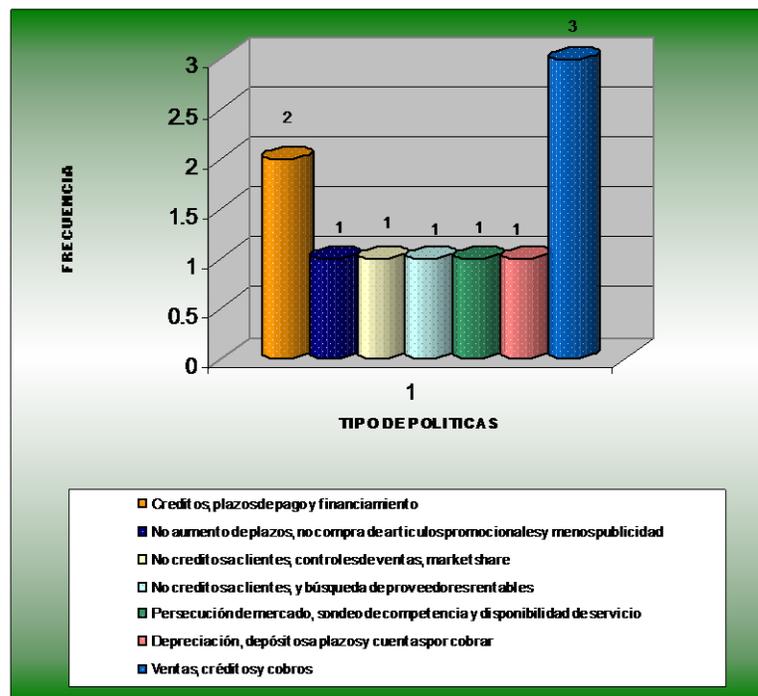
Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 13.

12. Mencione las principales políticas financieras que aplica:

Objetivo: Enumerar las principales guías de acción aplicadas en el accionar de cada empresa investigada.

Cuadro No. 12

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|--|------------|--------------|
| 1 | Créditos, plazos de pago y financiamiento. | 2 | 20% |
| 2 | No aumento de plazos, no compra de artículos promocionales y menos publicidad. | 1 | 10% |
| 3 | No créditos a clientes, controles de ventas. | 1 | 10% |
| 4 | No créditos a clientes, y búsqueda de proveedores rentables. | 1 | 10% |
| 5 | Persecución de mercado, sondeo de competencia y disponibilidad de servicio. | 1 | 10% |
| 6 | Depreciación, depósitos a plazos y cuentas por cobrar. | 1 | 10% |
| 7 | Ventas, créditos y cobros. | 3 | 30% |
| Total | | 10 | 100% |



Comentario:

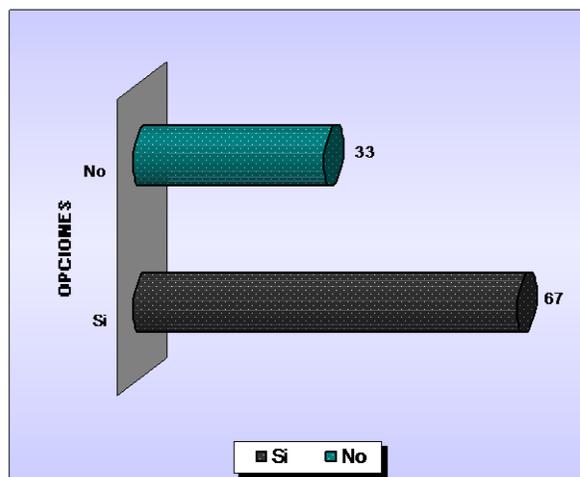
El 30% de los 10 gerentes que aplican políticas financieras en las agencias que administran coinciden en que las principales están: las de ventas, créditos y cobros (30%), por otra parte el 20% está de acuerdo en que las que aplican son de créditos, plazos de pago y financiamiento. Lo que evidencia la deficiencia con la que laboran al no disponer de guías generales correctamente enunciadas para el logro de los objetivos planificados.

13. ¿Formula presupuestos?

Objetivo: Verificar si las agencias de viajes proponen cifras estimadas para determinados periodos.

Cuadro No. 13

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 18 | 67% |
| 2 | No | 9 | 33% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 67% de los encuestados afirmó que si hacen uso de estimaciones monetarias y el 33% dijo no. Esto indica que los presupuestos son una parte fundamental para las agencias de viajes ya que ayudan a visualizar los movimientos de dinero, lo que facilita la toma de decisiones y la aplicación de acciones correctivas en caso de desviaciones entre lo pronosticado y lo real, por lo tanto es necesario su aplicación a nivel general.

14. ¿Qué tipos de presupuestos diseña?

Objetivo: Identificar que clase de estimaciones utilizan estas instituciones.

Cuadro No. 14

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|----|--|------------|--------------|
| 1 | Costos y línea de productos | 1 | 6 |
| 2 | Mensuales, trimestrales y anuales | 2 | 11 |
| 3 | Metas de ventas | 1 | 6 |
| 4 | Mercadeo y publicidad | 2 | 11 |
| 5 | Ventas, egresos y estado de resultados | 2 | 11 |
| 6 | Ventas, costos, mensuales y semestrales | 2 | 11 |
| 7 | Flujos de efectivo, estado de resultados y balance general | 1 | 6 |
| 8 | Gastos, inversiones y ventas | 5 | 28 |
| 9 | Ventas y compras | 1 | 6 |
| 10 | Gastos fijos | 1 | 6 |

Comentario:

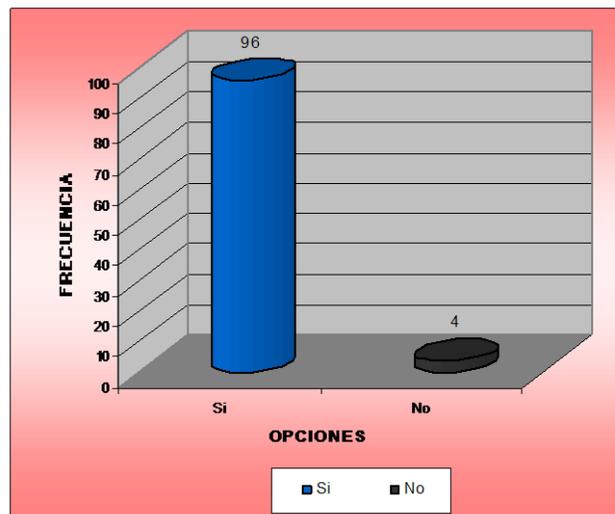
El 28% elabora estimaciones de gastos, inversiones y ventas; las demás opiniones reflejan una falta de conocimiento acerca del tema careciendo de esta herramienta de planificación y control para trabajar con una proyección integral de operaciones.

15. ¿Considera que la elaboración y puesta en marcha de planes cuantitativos contribuye a lograr los objetivos planteados?

Objetivo: Conocer la opinión de los gerentes con respecto a la importancia de estas estimaciones.

Cuadro No. 15

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 26 | 96% |
| 2 | No | 1 | 4% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

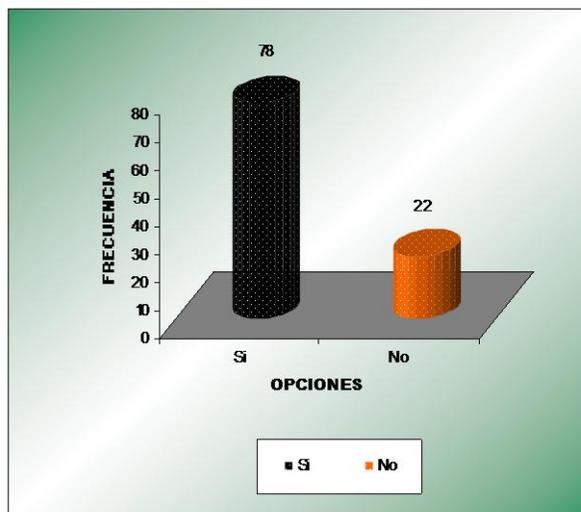
Según datos recolectados se obtuvo la respuesta por parte de los gerentes con un 96%, en el sentido que los planes cuantitativos contribuyen al logro de los objetivos planteados; mientras un 4% respondió que no. Esto significa que a pesar de que un alto porcentaje no elabora este tipo de planes, casi el 100% está consciente de la suma importancia de su uso ya que a través de ellos se pueden estimar los movimientos monetarios de la entidad además de los riesgos y desviaciones en un periodo determinado y de esa manera siempre contar con planes alternos que apoyen las operaciones de manera efectiva.

16. ¿Realiza proyecciones de ventas?

Objetivo: Determinar si las Agencias de Viajes, realizan estimaciones de comercialización para funcionar durante un periodo determinado.

Cuadro No. 16

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 21 | 78% |
| 2 | No | 6 | 22% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 78% de los encuestados manifestó que si realizan estimaciones de ventas de tal manera estas contribuyan a mantener niveles óptimos de actividad, mientras que el 22% respondió que no debido que es difícil predecir los cambios en el entorno ya que las operaciones del sector turismo son variables, lo que significa que estos últimos trabajan en base a la experiencia. Esto comprueba que un alto porcentaje (22%) de los establecimientos indagados además de no

efectuar presupuestos en términos formales tampoco efectúan ninguna proyección para llevar a cabo la comercialización.

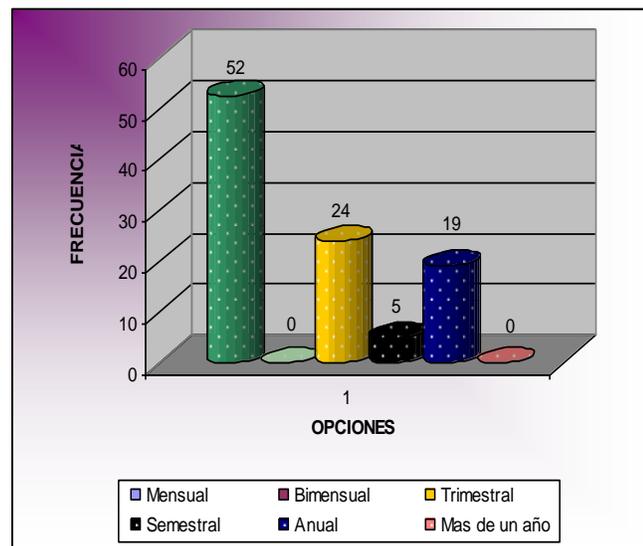
Si la respuesta anterior es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No a la # 19.

17. ¿Qué periodo cubren las proyecciones de ventas?

Objetivo: Determinar los periodos que cubren las estimaciones que elaboran para operar en el mercado.

Cuadro No. 17

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|---------------|------------|--------------|
| 1 | Mensual | 11 | 52% |
| 2 | Bimensual | 0 | 0% |
| 3 | Trimestral | 5 | 24% |
| 4 | Semestral | 1 | 5% |
| 5 | Anual | 4 | 19% |
| 6 | Mas de un año | 0 | 0% |
| Total | | 21 | 100% |



Comentario:

La mayoría de agencias de agencia de viajes que realizan proyecciones de ventas, las efectúan mensualmente debido a las fluctuaciones constantes del sector y esto representa el 52%; mientras el 24% restante las hace trimestrales, ya que consideran que las proyecciones pueden ajustarse de acuerdo a las necesidades de la entidad. Esto indica que los gerentes, propietarios y demás personal están atentos a los cambios del entorno de tal manera de contrarrestar los efectos e implantar medidas correctivas para nivelar las operaciones monetarias, además los periodos citados se tomarán en cuenta para la elaboración de las cifras cuantitativas inmersas en el modelo financiero a proyectar.

18. ¿Qué métodos utiliza para establecer dichas estimaciones?

Objetivo: Conocer los medios que los negocios aplican para la proyección de ingresos.

Cuadro No. 18

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|----|--------------------------------------|------------|--------------|
| 1 | Análisis de mercado | 3 | 14% |
| 2 | Estimación de gastos administrativos | 1 | 5% |
| 3 | Tecnológicos | 1 | 5% |
| 4 | Datos históricos | 8 | 38% |
| 5 | Monitoreo de la competencia | 2 | 10% |
| 6 | Crecimiento de mercado | 2 | 10% |
| 7 | Experiencia | 6 | 29% |
| 8 | Variables econométricas | 1 | 5% |
| 9 | Contacto con el cliente | 2 | 10% |
| 11 | Demanda de productos | 1 | 5% |
| 12 | Planeacion de ventas | 3 | 14% |

Comentario:

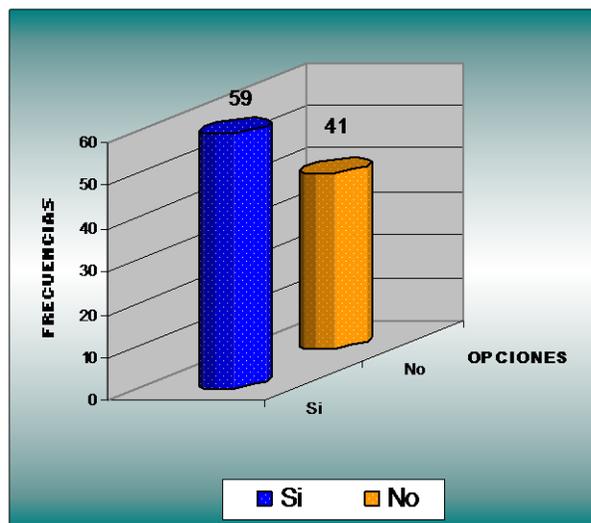
De acuerdo a los resultados que se obtuvieron de las instituciones que estiman las ventas, el 38% se basa principalmente en datos históricos, seguidamente el 29% de los gerentes respondió que hacen uso de la experiencia que poseen, mientras que un 14% respectivamente realiza análisis de mercado y planeación de ventas, evidenciando la necesidad de aplicar un método de proyección que incluya todas las variables descritas, además de factores económicos y administrativos.

19. De acuerdo a las operaciones realizadas diariamente, ¿Existen procedimientos previamente definidos?

Objetivo: Saber si las empresas en estudio emplean formas para la elaboración de tareas

Cuadro No. 19

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 16 | 59% |
| 2 | No | 11 | 41% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

Se observó que el 59% de las agencias de viajes encuestadas emplean guías definidas en la elaboración de sus tareas, lo cual indica que la mayoría de los empleados conocen las etapas que deben realizar de acuerdo a lo indicado, y el 41% respondió que no cuentan con pautas definidas para llevar a cabo actividades por lo que esto genera pérdidas de tiempo, ya que no disponen de forma escrita y detallada de cada uno de los pasos que debe seguirse en cada actividad asignada demostrando la deficiencia de las operaciones, por lo tanto es necesario proporcionar un medio que facilite al 100% de los negocios investigados ejecutar las funciones que se han designado en cada puesto de trabajo con el fin de contribuir en la consecución de los resultados.

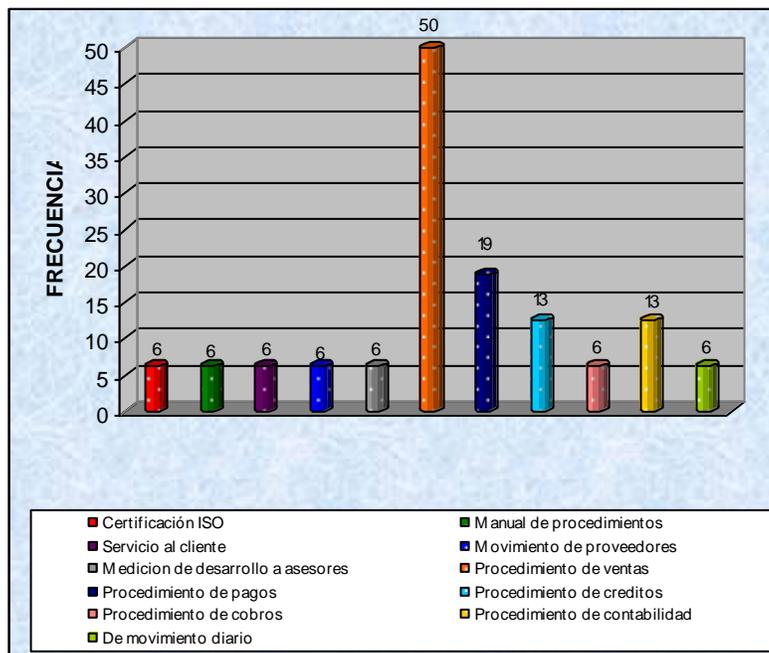
Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 21.

20. Mencione cuales procedimientos utiliza en el negocio que usted dirige:

Objetivo: Identificar los tipos de procedimientos que aplican las agencias de viajes en la ejecución de las tareas.

Cuadro No. 20

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|----|-----------------------------------|------------|--------------|
| 1 | Certificación ISO | 1 | 6% |
| 2 | Manual de procedimientos | 1 | 6% |
| 3 | Servicio al cliente | 1 | 6% |
| 4 | Movimiento de proveedores | 1 | 6% |
| 5 | Medición de desarrollo a asesores | 1 | 6% |
| 6 | Procedimiento de ventas | 8 | 50% |
| 7 | Procedimiento de pagos | 3 | 19% |
| 8 | Procedimiento de creditos | 2 | 13% |
| 9 | Procedimiento de cobros | 1 | 6% |
| 10 | Procedimiento de contabilidad | 2 | 13% |
| 12 | De movimiento diario | 1 | 6% |



Comentario:

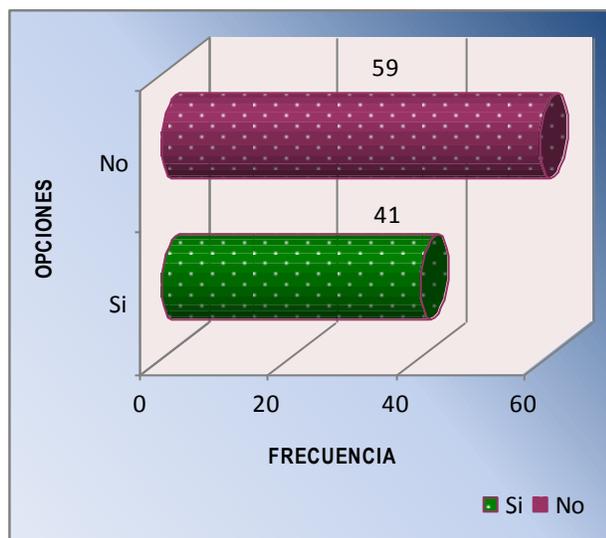
De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 50% de las personas que respondieron si anteriormente emplean procedimientos de ventas, el 19% el de pago, el 13% en el área de créditos y contabilidad y en menor porcentaje se encuentra el manual de procedimientos, servicio al cliente, movimiento de proveedores, medición de desarrollo a asesores y cobros con un 6% cada opción. De lo anterior se infiere que este tipo de planes no es aplicado uniformemente en las empresas investigadas lo cual muestra la necesidad de elaborar un modelo que incluya esta herramienta y que sirva de base para que todas laboren eficientemente.

21. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?

Objetivo: Saber si las agencias de viajes utilizan dinero de terceros como medio para realizar las operaciones.

Cuadro No. 21

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 11 | 41% |
| 2 | No | 16 | 59% |
| Total | | 27 | 100% |

**Comentario:**

El 41% respondió que utilizan fuentes de financiamiento que permiten la ejecución de las actividades, mientras el 59% dijo que no ya que buscan minimizar el nivel de deudas para la empresa, por lo que trabajan únicamente con los ingresos disponibles de la entidad. Lo anterior evidencia que la mayoría de los gerentes de este tipo de negocios están limitando los medios para obtener recursos financieros ya que prefieren evitar riesgos y no enfrentarse a los retos que conlleva el manejo de fondos prestados con los cuales puedan obtener mayores utilidades a corto, mediano y largo plazo.

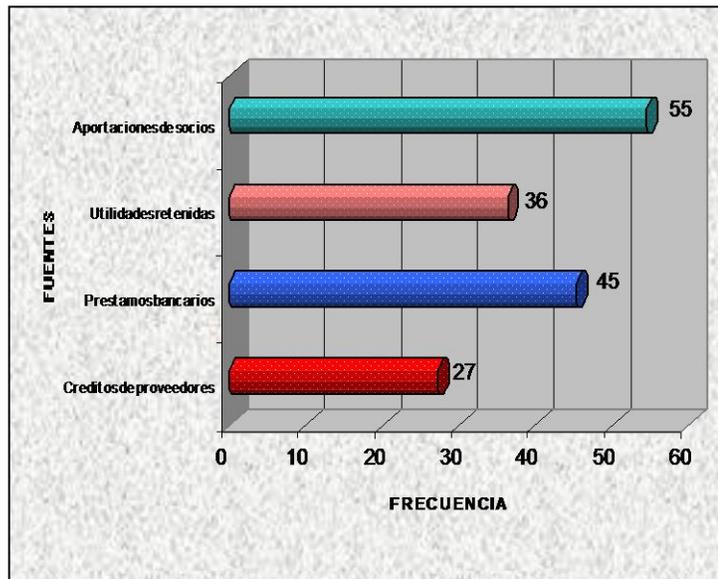
Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 24.

22. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza?

Objetivo: Identificar que medios para obtener fondos son aplicados en las agencias de viajes indagadas.

Cuadro No.22

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|---|-------------------------|------------|--------------|
| 1 | Creditos de proveedores | 3 | 27% |
| 2 | Prestamos bancarios | 5 | 45% |
| 3 | Utilidades retenidas | 4 | 36% |
| 4 | Aportaciones de socios | 6 | 55% |



Comentario:

Los 11 gerentes que afirmaron que si utilizan medios de financiamiento dijeron con un 55% que el dinero proviene de aportaciones de socios, el 45% de préstamos bancarios, pero el 36% son generados de las utilidades retenidas y el 27% del crédito de proveedores. Lo cual pone de

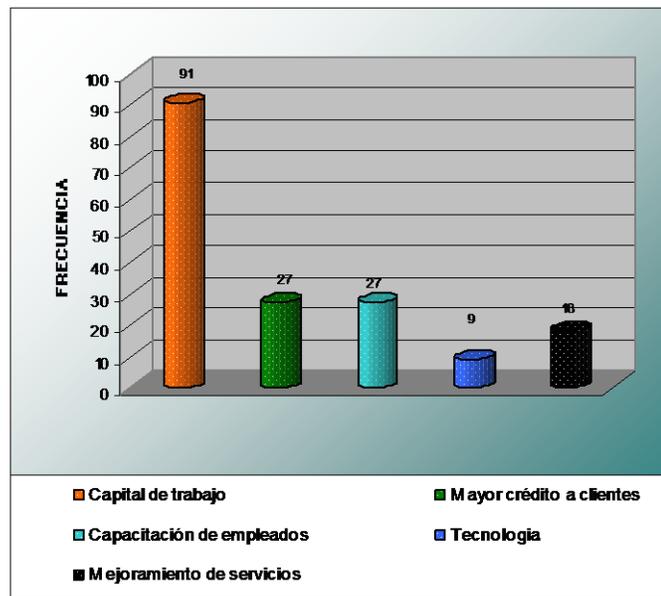
manifiesto que existen tanto fuentes internas aunque en forma limitada además de las externas para la obtención de dinero; lo que será considerado en el estudio a desarrollar para generar un mayor flujo de efectivo.

23. ¿A que actividades orienta principalmente los fondos que obtiene de un financiamiento?

Objetivo: Conocer a que rubros destina fundamentalmente los recursos que obtiene de un financiamiento.

Cuadro No. 23

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|---|---------------------------|------------|--------------|
| 1 | Capital de trabajo | 10 | 91% |
| 2 | Mayor crédito a clientes | 3 | 27% |
| 3 | Capacitación de empleados | 3 | 27% |
| 4 | Tecnología | 1 | 9% |
| 5 | Mejoramiento de servicios | 2 | 18% |



Comentario:

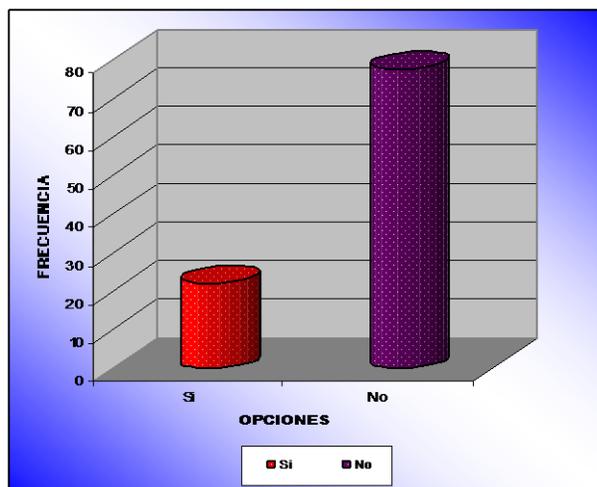
Según datos recolectados de los 11 que dijeron que si utilizan fuentes de financiamiento externa, el 91% aseveró que están destinados al capital de trabajo, el 27% sostuvo que son ocupados para brindar a los clientes mayor crédito y capacitación a empleados, el 18% para mejorar los servicios proporcionados al público y en menor cuantía al recurso tecnológico con un 9%, demostrando que los establecimientos en estudio se preocupan por mantener sus operaciones en equilibrio y de distribuir los fondos de la manera más adecuada posible, sin embargo los asignan en forma empírica sin considerar rubros que necesitan mayor atención, lo cual dificulta el buen uso del efectivo comprometido.

24. ¿Hace uso de programas financieros?

Objetivo: Investigar si los sujetos de estudio planifican el uso del dinero.

Cuadro No. 24

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 6 | 22% |
| 2 | No | 21 | 78% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 22% afirmó que hacen uso de programas financieros para planificar las operaciones y otras actividades propias del negocio; en cambio el 78% respondió que no, lo que significa que no tienen conocimiento de esta herramienta, por lo tanto se concluye que deben informarse al respecto y de esa manera realizar las tareas financieras con resultados precisos y así eliminar aquellas prácticas obsoletas que generan pérdidas de recursos.

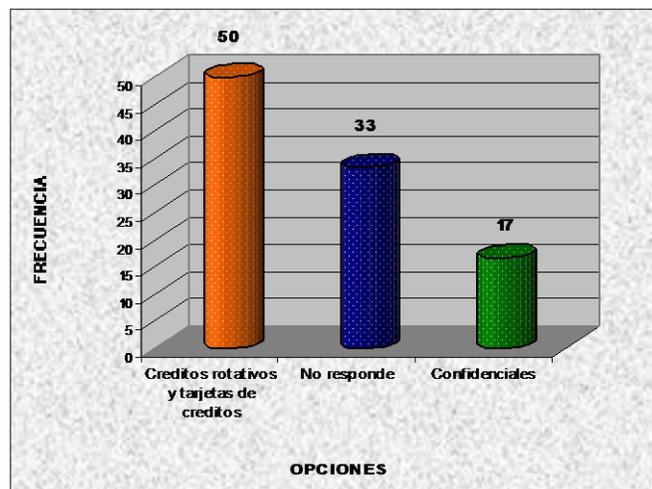
Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 26.

25. Mencione los principales programas que utiliza.

Objetivo: Enumerar los programas financieros esenciales ocupados.

Cuadro No. 25

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|---|------------|--------------|
| 1 | Creditos rotativos y tarjetas de creditos | 3 | 50% |
| 3 | No responde | 2 | 33% |
| 4 | Confidenciales | 1 | 17% |
| Total | | 6 | 100% |



Comentario:

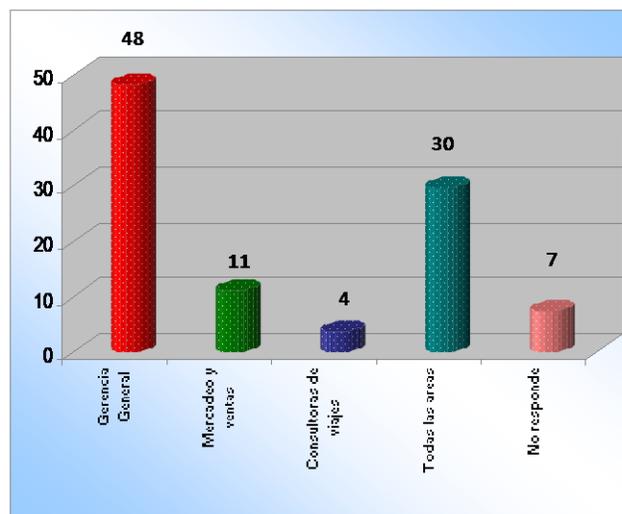
Según datos obtenidos de las que respondieron afirmativamente el 50% hace planes financieros para créditos rotativos y tarjetas de créditos; el 33% no respondió ya que los desconocen y el 17% expresó que únicamente son de uso interno y exclusivo para la alta gerencia. Por lo tanto es evidente que esta clase de proyecciones las efectúan de forma deficiente mostrando la necesidad de contar con un documento formal que sirva de apoyo a tal efecto.

26. ¿Cuáles unidades organizativas elaboran los planes?

Objetivo: Identificar los departamentos jerárquicos encargados de elaborar planes financieros en las agencias de viajes.

Cuadro No. 26

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------------------|------------|--------------|
| 1 | Gerencia General | 13 | 48% |
| 2 | Mercadeo y ventas | 3 | 11% |
| 3 | Consultoras de viajes | 1 | 4% |
| 4 | Todas las áreas | 8 | 30% |
| 5 | No responde | 2 | 7% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

Se determinó que el 48% de los planes son desarrollados por la Gerencia general, el 30% respondió que todas las áreas de la empresa participan en la formulación de los proyectos, el 11% dijo que son realizados por la unidad de mercadeo y ventas, deduciéndose que para la mayoría de agencias de viajes se ejerce un estilo de liderazgo autocrático y centralizado en el cual la información solamente esta disponible para los mando superiores. Lo que refleja que las decisiones son tomadas mayormente sin la opinión de los subalternos.

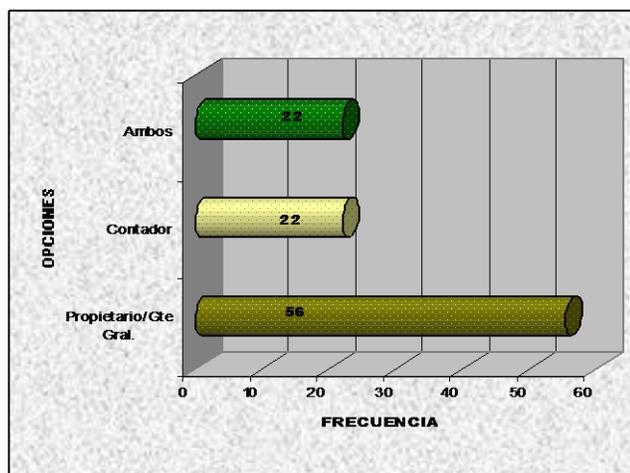
CONTROL FINANCIERO

27. ¿Quién o quiénes son responsables de realizar el control financiero?

Objetivo: Conocer quienes son los encargados de verificar los aspectos monetarios de la empresa.

Cuadro No. 27

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------------------------|------------|--------------|
| 1 | Propietario/Gerente General | 15 | 56% |
| 2 | Contador | 6 | 22% |
| 3 | Ambos | 6 | 22% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

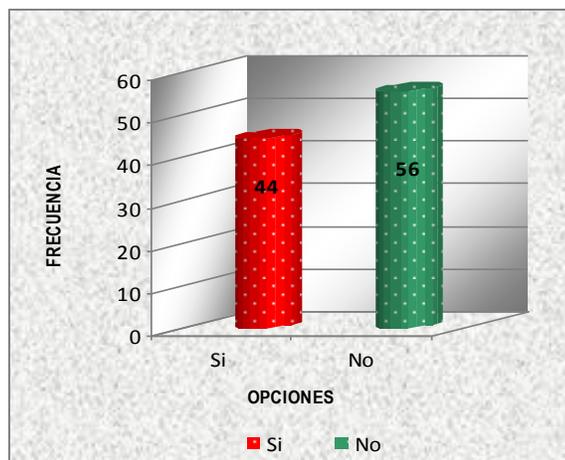
El 56% de las personas que respondieron el cuestionario afirmaron que el propietario y/o gerente general es el encargado de realizar el control financiero, lo que indica nuevamente el estilo de liderazgo autocrático y centralizado aplicado en este tipo de empresa.

28. ¿Concede créditos a sus clientes?

Objetivo: Indagar si se ofrecen facilidades de pago a los compradores.

Cuadro No. 28

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 12 | 44% |
| 2 | No | 15 | 56% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 44% contestó que si otorga creditos a sus clientes, especialmente a través de los bancos, esto indica que no adquieren cuentas por cobrar de manera directa, sino que sirven como intermediario entre la institución financiera y el viajero y así minimizar el riesgo por no cancelación de parte de los clientes. El 56% no ofrece este beneficio al cliente ya que todas las

operaciones realizadas deben ser pagadas en efectivo o cualquier otro medio de pago, de lo contrario se convierte en un obstáculo para concluir la venta, determinando que es necesario mostrar un proceso simple sobre el otorgamiento de créditos en el cual ambas partes se comprometan y cumplan con lo que dicta el contrato de obligaciones y de esta manera generar mayores ventas y recuperación de lo invertido.

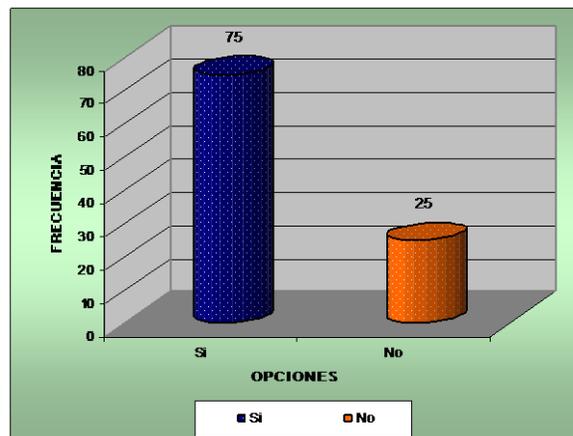
Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 31.

29. ¿Realiza análisis de morosidad?

Objetivo: Indagar si la pequeña empresa clasificada como agencia de viajes hace análisis de morosidad con las cuentas por cobrar.

Cuadro No. 29

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 9 | 75% |
| 2 | No | 3 | 25% |
| Total | | 12 | 100% |



Comentario:

De los 12 que respondieron que si conceden financiamiento se observa que el 75% lleva a cabo un análisis de morosidad ya que cuenta con suficiente información técnica y concisa para lograr

la recuperación de los saldos, mientras que el 25% afirmó que no. Lo que representa que los directivos en un porcentaje relevante desconocen esta herramienta ocasionando a cualquier negocio falta de liquidez en ciertos periodos debido que no están actualizados con las deudas de los clientes.

30. ¿En base a qué criterios otorga financiamiento a los clientes?

Objetivo: Conocer que factores utilizan estas instituciones para dar financiamiento a personas interesadas en viajar.

Cuadro No. 30

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|--|------------|--------------|
| 1 | Nivel de ingreso, historial crediticio | 1 | 8% |
| 3 | Clientes frecuentes | 1 | 8% |
| 4 | DICOM | 1 | 8% |
| 5 | Solo financiamiento al Gobierno | 1 | 8% |
| 6 | Estabilidad de las empresas | 2 | 17% |
| 7 | Aprobación de bancos | 1 | 8% |
| 8 | Volumen de compra y estatus del cliente en el sistema financiero | 1 | 8% |
| 9 | Antigüedad de saldo | 1 | 8% |
| 10 | Record crediticio y referencias laborales del cliente | 3 | 25% |
| Total | | 12 | 100% |

Comentario:

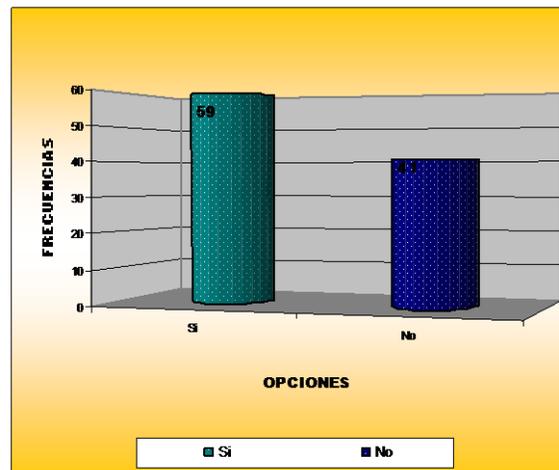
De los 12 que respondieron que conceden financiamiento a los clientes se obtuvieron múltiples respuestas debido a que emplean muchos criterios, entre los mas utilizados están : con un 25% el record crediticio y referencias laborales, el 17% la estabilidad de las empresas y con el 8% respectivamente se encuentran el nivel de ingreso, historial crediticio, clientes frecuentes, financiamiento al gobierno, aprobación de banco, volumen de compra y estatus del cliente en el sistema financiero y la antigüedad de saldo. Reflejando la necesidad de disponer de un documento que formalice los criterios a considerar en el proceso de otorgar financiamiento a los compradores.

31. ¿Aplica el punto de equilibrio como mecanismo de proyección y control de las ventas y costos?

Objetivo: Investigar si las agencias de viajes emplean esta herramienta como parte fundamental para mantener estables las operaciones.

Cuadro No. 31

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 16 | 59% |
| 2 | No | 11 | 41% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

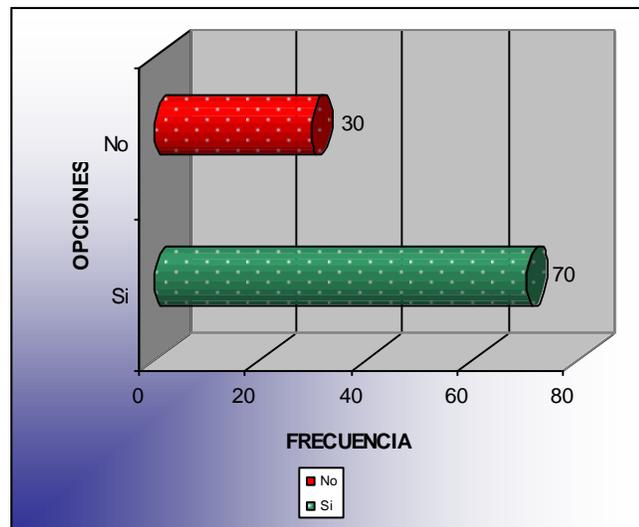
Se observó que el 59% emplea el referido instrumento para trabajar manteniendo las ventas y los costos bajo observación, sin embargo el 41% dijo que no. Este recurso se incluirá en la propuesta de mejora ya que es de gran importancia en la gestión financiera de las agencias de viajes ayudando a mantener los costos en niveles aceptables.

32. ¿Realiza análisis de estados financieros?

Objetivo: Determinar si la entidad realiza la tarea de estudiar los resultados y recursos disponibles.

Cuadro No. 32

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 19 | 70% |
| 2 | No | 8 | 30% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 70% de los establecimientos en cuestión afirmó que analizan el balance general y el estado de resultados que reflejan la capacidad económica y financiera, identificando debilidades y oportunidades de mejora, de lo anterior surge la necesidad de presentar la importancia de esta acción al 30% de los encuestados que dijo que no, por lo que formará parte del conjunto de sugerencias a realizar.

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 34.

33. ¿Qué tipo de análisis financiero efectúa?

Objetivo: Identificar los tipos de análisis monetario que las agencias de viajes ejecutan para verificar la capacidad económica del negocio.

Cuadro No. 33

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|--|------------|--------------|
| 1 | Integral | 1 | 5% |
| 2 | Datos de estados financieros | 1 | 5% |
| 3 | Prueba acida y capacidad financiera | 1 | 5% |
| 4 | Auditorias, reportes y estados de resultados | 2 | 11% |
| 5 | Datos históricos | 5 | 27% |
| 6 | Flujo de efectivo, ratios de rendimiento y eficiencia. | 1 | 5% |
| 7 | Capital de trabajo, liquidez y endeudamiento | 1 | 5% |
| 8 | Costos operacionales | 1 | 5% |
| 9 | Estadísticas de ventas, cumplimiento de metas, estados financieros | 1 | 5% |
| 10 | No responde | 5 | 27% |
| Total | | 19 | 100% |

Comentario:

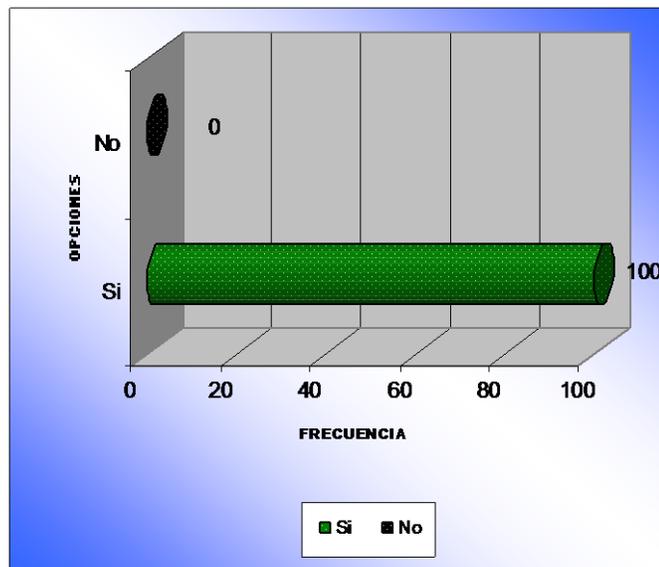
Según los datos obtenidos de las 19 personas que contestaron afirmativamente en la pregunta anterior, el tipo de análisis que más realizan es el que se basa en los datos históricos con un 26%, por otra parte cabe mencionar que otro 26% no responde, es decir, que ignoran como denominar dicha acción. Todo lo cual muestra la falta de un conjunto de técnicas homogéneas para llevar a cabo un análisis integro que contribuya a identificar la liquidez, rentabilidad y endeudamiento de cada negocio.

34. ¿Lleva a cabo auditorias en la empresa?

Objetivo: Investigar si se realizan procesos de inspección en las entidades en estudio.

Cuadro No. 34

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 27 | 100% |
| 2 | No | 0 | 0% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 100% de las empresas encuestadas realiza un proceso legal como son las auditorias a fin de garantizar que todo esté realizándose apegado a las leyes y de esa manera evitar problemas provocados por incumplimientos normativos tributarios y fiscales.

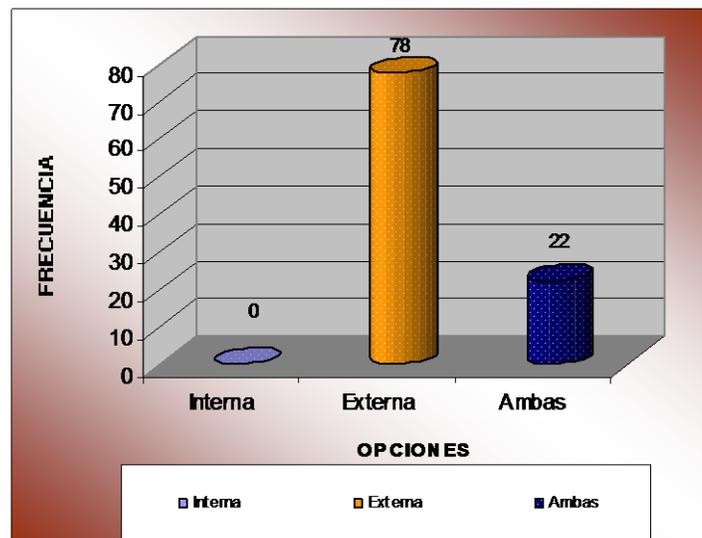
Si su respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 37.

35. ¿Qué tipo de auditorías llevan a cabo?

Objetivo: Conocer el tipo de auditorías que realizan las agencia de viajes para realizar el control financiero y fiscal.

Cuadro No. 35

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Interna | 0 | 0% |
| 2 | Externa | 21 | 78% |
| 3 | Ambas | 6 | 22% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

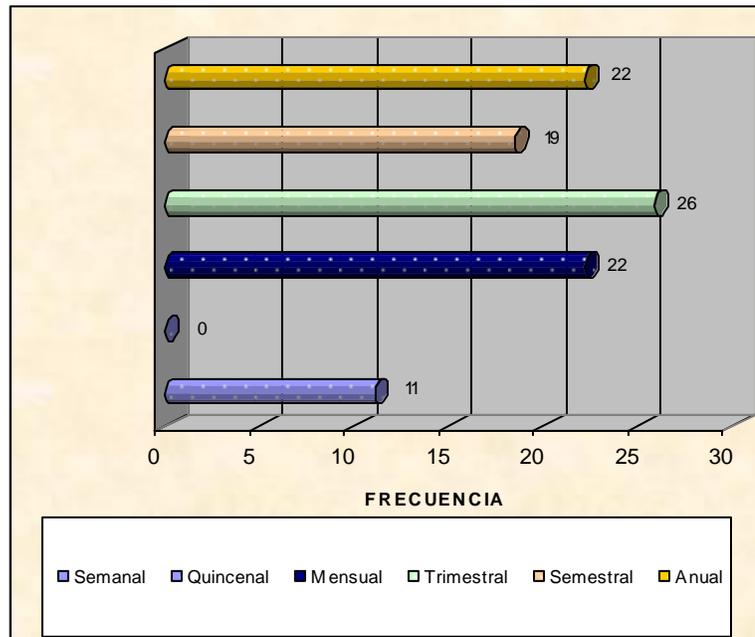
El 78% de las pequeñas empresas investigadas aplican auditoría externa y solo el 22% la aplica de las dos formas. Esto indica que son realizadas como una medida de control para evitar desfalcos o errores en el área financiera, por lo que los propietarios están interesados en el control ejercido por terceros para asegurar que el actuar se lleve a cabo bajo las normas legales.

36. ¿Con qué frecuencia las realizan?

Objetivo: Determinar en que periodos llevan a cabo las auditorias de tal manera se verifique la legitimidad de los estados financieros.

Cuadro No. 36

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|------------|------------|--------------|
| 1 | Semanal | 3 | 11% |
| 2 | Quincenal | 0 | 0% |
| 3 | Mensual | 6 | 22% |
| 4 | Trimestral | 7 | 26% |
| 5 | Semestral | 5 | 19% |
| 6 | Anual | 6 | 22% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

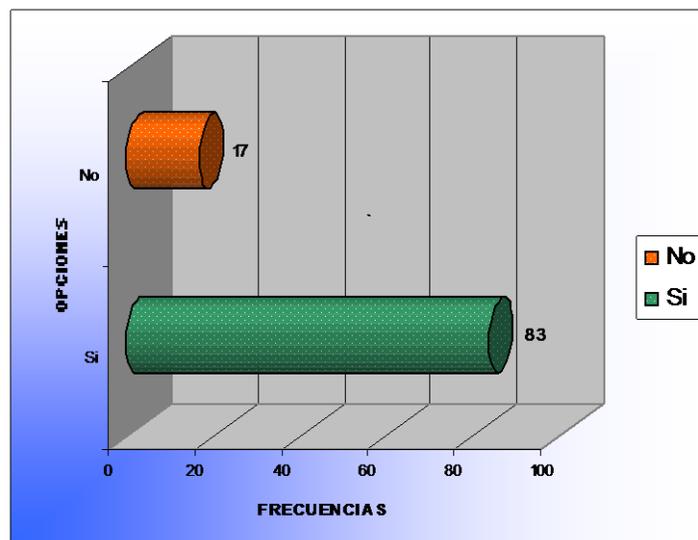
Debido que todos los sujetos investigados respondieron afirmativamente a la pregunta anterior se observa que el 26% las realizan de manera trimestral, seguido de los que las efectúan cada mes y cada año con un 22% respectivamente, hay un 19% que las hace cada seis meses y solamente el 11% las lleva a cabo semanalmente. Los datos anteriores demuestran que en los establecimientos estudiados no hay un período uniforme para poner en práctica dicha actividad razón por la cual es necesario sugerir un modelo que brinde un lapso razonable para ejecutarla.

37. ¿Realiza comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

Objetivo: Verificar si se hacen confrontaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos.

Cuadro No. 37

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 15 | 83% |
| 2 | No | 3 | 17% |
| Total | | 18 | 100% |



Comentario:

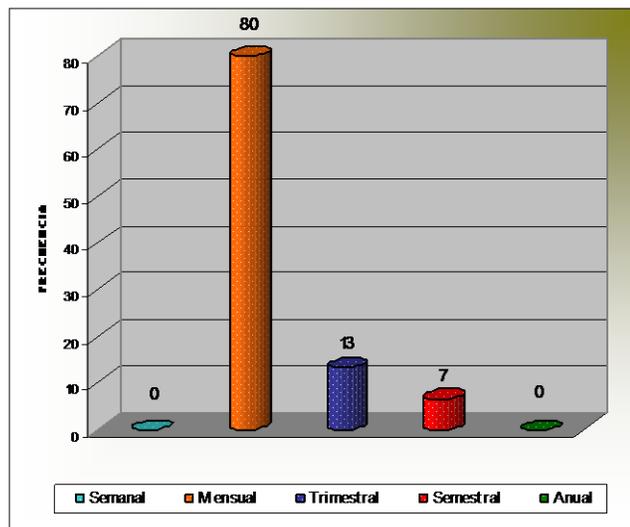
De los 18 encuestados que contestaron en la pregunta 13 que si realizan presupuestos, el 83% efectúan comparaciones con los resultados percibidos de las actividades y el 17% dijo que no. Lo que refleja un alto nivel de consciencia acerca de la utilidad de dichos planes cuantitativos de elaborarlos y cotejarlos con lo logrado en un lapso determinado.

38. ¿Con qué frecuencia lo realiza?

Objetivo: Visualizar la frecuencia periódica en que se lleva a cabo el control presupuestario.

Cuadro No. 38

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|------------|------------|--------------|
| 1 | Semanal | 0 | 0% |
| 2 | Mensual | 12 | 80% |
| 3 | Trimestral | 2 | 13% |
| 4 | Semestral | 1 | 7% |
| 5 | Anual | 0 | 0% |
| Total | | 15 | 100% |



Comentario:

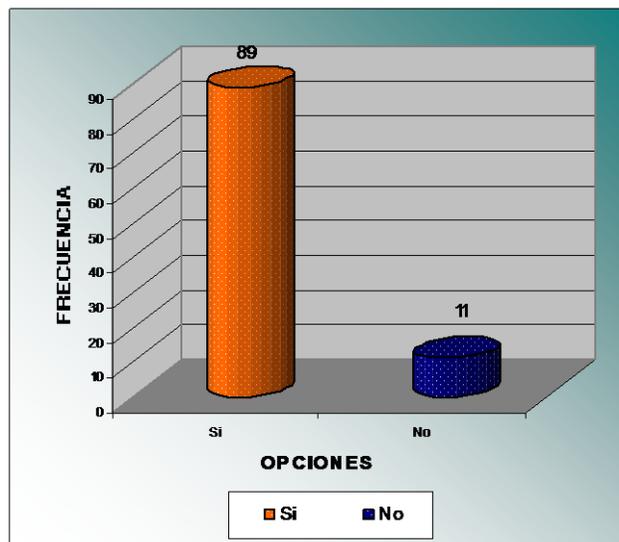
De los 15 que respondieron si en la pregunta anterior, el 80% efectúa los cotejos entre lo previsto y lo alcanzado de forma mensual, el 13% lo hace trimestral y el resto (7%) semestral. Queda demostrado el interés por parte de la mayoría de agencias de viajes en realizar dichos controles cada mes, lapso que consideran es el prudente, actividad que puede ser considerada en el modelo financiero a proponer.

39. ¿Utiliza los estados financieros para tomar decisiones?

Objetivo: Identificar si los gerentes y/o propietarios de los establecimientos se apoyan en estos documentos para elegir una alternativa de acción.

Cuadro No. 39

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 24 | 89% |
| 2 | No | 3 | 11% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

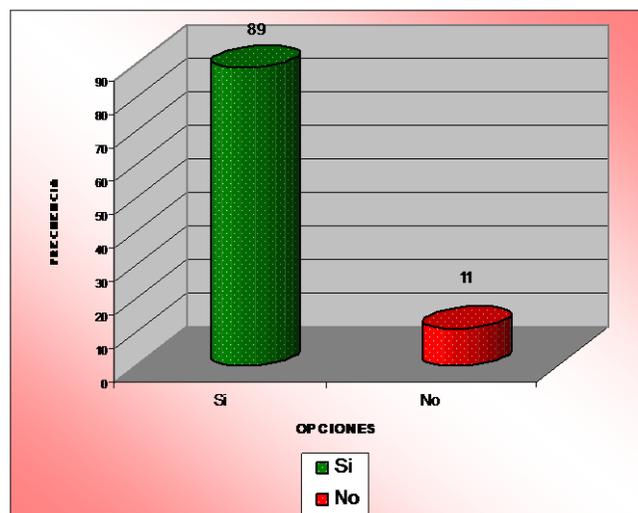
Los resultados que se obtuvieron indican que el 89% se basa en el balance general y el estado de resultados para seleccionar un curso de acción, mientras que el 11% dijo que no. Lo que significa que las agencias de viajes hacen uso de uno de los beneficios más importantes de estos documentos, este conocimiento es necesario compartirlo a nivel general mediante un estudio formal que proporcione un alto grado de certeza a la hora de decidir en las problemáticas de cada negocio.

40. ¿Considera que la planeación y el control financiero contribuyen a la selección del trabajo a realizar?

Objetivo: Conocer la opinión de los gerentes y/o propietarios acerca de la contribución de las dos fases de la gestión financiera en la toma de decisiones.

Cuadro No. 40

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|-----------|------------|--------------|
| 1 | Si | 24 | 89% |
| 2 | No | 3 | 11% |
| Total | | 27 | 100% |



Comentario:

El 89% afirmó que la proyección y verificación financiera contribuyen en la selección de los cursos de acción, ya que representan un conjunto esencial de herramientas que benefician a la empresa pero el 11% respondió que no, razón por la cual se debe demostrar por medio de un modelo las diferentes pero complementarias contribuciones que estas dos grandes fases del proceso administrativo aportan a toda entidad económica.

41. ¿Cuál es el proceso que aplica para tomar decisiones?

Objetivo: Conocer los pasos que aplican las agencias de viajes para elegir soluciones a las necesidades de inversión y operativas.

Cuadro No. 41

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|--|------------|--------------|
| 1 | Revisión de estados financieros cada cierto periodo | 3 | 11% |
| 2 | Estado de resultados, comportamiento del mercado y competencia | 2 | 7% |
| 3 | Analizar capacidad y solvencia económica | 1 | 4% |
| 4 | Verificación y análisis de reportes por áreas de trabajo | 1 | 4% |
| 5 | Análisis de datos financieros estadísticos y comportamiento del mercado | 2 | 7% |
| 6 | Analizar, estructura de problema, lluvia de ideas, evaluación y puesta en marcha | 1 | 4% |
| 7 | Analizar el mercado | 2 | 7% |
| 8 | Analiza datos históricos y resultados | 4 | 15% |
| 9 | En base a ventas del periodo, mercado e innovación | 1 | 4% |
| 10 | No responde | 10 | 37% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

De acuerdo a los datos obtenidos de los encuestados se observa claramente que no cuentan con una secuencia de pasos a emplear cuando se requiere elegir una opción dado cierto conflicto, todo lo cual genera deficiencias en el accionar administrativo; por lo tanto es imprescindible el diseño de la propuesta de una serie de etapas a utilizar siempre que se presente la necesidad de optar por una solución.

42. ¿Qué variables del entorno toma en consideración para elegir cada alternativa de acción?

Objetivo: Identificar que parámetros del ambiente toman en consideración las agencias de viajes para seleccionar un curso de acción.

Cuadro No. 42

| # | Respuesta | Frecuencia | Frecuencia % |
|-------|---|------------|--------------|
| 1 | Precios del combustible, mercado internacional y costos de operación | 2 | 7% |
| 2 | Situación económica, política de la industria de viajes y temporadas altas y estacionalidad | 2 | 7% |
| 3 | Comportamiento del mercado, competencia, tecnología y satisfacción del cliente | 12 | 44% |
| 4 | Oferta y demanda | 1 | 4% |
| 5 | Fluctuación de precios en los productos y acciones monopolícos | 1 | 4% |
| 6 | Capacitación del personal y actualizar programas de ventas | 1 | 4% |
| 7 | No responde | 8 | 30% |
| Total | | 27 | 100% |

Comentario:

A pesar de que el 30% de los encuestados no tienen idea de los datos externos que puedan utilizar de respaldo, el resto hace uso de indicadores individuales como mercado y tecnología que combinados con otros factores que sirven de modelo cuando se requiere elegir un rumbo financiero y en consecuencia garantizar la liquidez y rentabilidad que toda empresa necesita.

Anexo 3: Resumen de guía de entrevista

Se presenta un resumen de la entrevista que se realizó al gerente de la Agencia de Viajes Hispanoamérica Travel S.A. de C.V., y estos son los datos recopilados:

1 ¿Cuenta la empresa con una misión definida?

R/ Si existe una misión, la cual se ha redactado recientemente.

2 Enuncie la misión

R/ Dijo que existe, pero la desconoce.

3 ¿La agencia tiene una visión previamente establecida?

R/ Si se cuenta con una visión de lo que la empresa quiere ser en el futuro. Al igual que la misión esta fue aprobada recientemente por los accionistas de la empresa.

4 Enuncie la visión

R/ Recientemente se ha redactado, sin embargo se desconoce ya que no se ha dado a conocer al personal.

5 De acuerdo a las funciones y actividades que realiza, su Agencia de viajes se clasifica como:

R/ Esta entidad se define como agencia detallista, ya que se dedica a la venta de servicios a dos tipos de clientes y estos son: Étnicos - es el que viaja por motivos familiares o por diversión – y las Cuentas Corporativas - que son empresas que envían al personal a otros países por motivos de negocios, capacitaciones, congresos y otros. Hispanoamérica Travel se dedica a vender productos y servicios a clientes étnicos que su mayoría son los que viajan por motivos familiares.

6 ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?

R/ Los servicios principales que ofrece esta entidad son: Boletos aéreos, paquetes turísticos y seguros de viaje.

PLANEACIÓN FINANCIERA

7 ¿Establece objetivos financieros?

R/ La institución no establece objetivos financieros, debido que en el último año se han dado cambios con el propósito de mejorar el negocio y ordenar aspectos contables; sin embargo se esta trabajando por definirlos y de esa manera sobrevivir en el mercado.

8 ¿Qué objetivos financieros persigue?

R/ No aplica porque la empresa carece de objetivos.

9 ¿Implementa estrategias financieras?

R/ No se cuenta con estrategias tan específicas, debido que no se encuentran plasmadas en un documento, pero la dirección de la empresa tiene como propósito implementarlas posteriormente, enfocándose principalmente en el área de créditos que es donde mas demanda se tiene por parte de los clientes.

10 Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.

R/ Las estrategias que se tiene como propósito implementar e impulsar en la entidad son los planes de creditos a través de instituciones bancarias.

11 ¿Hacen uso de políticas financieras que faciliten el logro de los objetivos trazados?

R/ Si se aplican políticas financieras; sin embargo estas no se aplican con detalle ya que siempre por diferentes motivos no se acatan.

12 Mencione las principales políticas que aplica.

R/ La gerente considera que las políticas que se utilizan con más frecuencia son las que se mencionan a continuación: De crédito, cobro y ventas.

13 ¿Formula presupuestos?

R/ No se elaboran presupuestos para pronosticar ventas, egresos, inversiones; lo que se hace es un reporte histórico.

14 ¿Qué tipos de presupuestos diseña?

R/ No aplica

15 ¿Considera que la elaboración y puesta en marcha de planes cuantitativos contribuye a lograr los objetivos planteados?

R/ Si, los planes de este tipo permiten a quienes los utilizan alcanzar los objetivos previamente definidos y contribuyen a tomar decisiones acertadas.

16 ¿Realiza proyecciones de ventas?

R/ No, al final del mes solo se comparan los resultados de gestiones anteriores con los actuales y a partir de ello se toman medidas correctivas para nivelar los ingresos en los periodos posteriores.

17 ¿Qué periodo cubren las proyecciones de ventas?

R/ No aplica, ya que no se realizan estimaciones por ventas.

18 ¿Qué métodos utiliza para establecer dichas estimaciones?

R/ Ninguno.

19 De acuerdo a las operaciones realizadas diariamente, ¿Existen procedimientos previamente definidos?

R/ Si existen procedimientos y estos se realizan de acuerdo a las tareas diarias, aunque estos no se encuentran por escrito en un manual, nada más se explican verbalmente y los empleados toman nota de lo que se debe hacer en cada caso y si no se tiene conocimiento de una situación se pregunta al gerente como debe procederse.

20 Mencione cuales procedimientos utiliza en el negocio que usted dirige:

R/ Procedimiento de ventas, de crédito, de cobros, de almacenamiento y de reportes de ventas de los servicios ofrecidos al cliente.

21 ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?

R/ Si, se hace uso de estas, ya que contribuyen para que la empresa siga funcionando normalmente.

22 ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza?

R/ Algunas fuentes de financiamiento utilizadas son las siguientes: crédito con proveedores, aportaciones de socios, tarjeta de crédito empresarial.

23 ¿A que actividades orienta principalmente los fondos que obtiene de un financiamiento?

R/ Estos se destinan a pago de planillas, servicios básicos, compras de mobiliario y equipo y para mantener liquidez en la empresa.

24 ¿Hace uso de programas financieros?

R/ No se utilizan en la institución.

25 Mencione los principales programas que utiliza:

R/ No aplican, debido que no existen programas.

26 ¿Cuáles unidades organizativas elaboran los planes?

R/ Las unidad que se encarga de elaborar los planes es la gerencia general y esta a su vez hace participe al personal de la agencia para que aporten ideas, y de esa forma hacer un reporte de las actividades que se han hecho, para posteriormente presentarla a los socios para su respectiva aprobación.

CONTROL FINANCIERO

27 ¿Quién o quiénes son responsables de realizar el control financiero?

R/ El control financiero es realizado por el contador, ya que es quien se encarga de revisar y elaborar los reportes y estados financieros de la entidad, pero siempre bajo la supervisión del gerente general.

28 ¿Concede créditos a sus clientes?

R/ En un principio si se daban, pero debido a ciertos problemas que se originaron como falta de pago y morosidad se han suspendido temporalmente. Esta situación ha afectado demasiado a la empresa debido que ha tenido iliquidez en algunos casos y se ha caído en mora con los proveedores, efectuando negociaciones con ellos para ajustar y cumplir con los plazos de pago.

29 ¿Realiza análisis de morosidad?

R/ No se efectúa, sin embargo se lleva un reporte de los créditos otorgados anteriormente y del tiempo que ha transcurrido para el cobro total de la deuda.

30 ¿En base a qué criterios otorga financiamiento a los clientes?

R/ Se otorgaban en base a nivel de ingresos, referencias laborales, record crediticio, plazo de pago. También en algunos casos se otorgaba financiamiento por recomendación de terceras personas o por amistad.

31 ¿Aplica el punto de equilibrio como mecanismo de proyección y control de las ventas y costos?

R/ Si se utiliza como medio de comprobación para ver si se logró alcanzar el mínimo aceptable para seguir operando con normalidad y de esa manera equilibrar los costos en relación a los ingresos por ventas obtenidos en el periodo.

32 ¿Realiza análisis de estados financieros?

R/ Si se realiza mensualmente, para luego presentar un resumen ejecutivo sobre los resultados del periodo al gerente y a los socios de la empresa y de esa manera evaluar la gestión y tomar decisiones al respecto.

33 ¿Qué tipo de análisis financiero efectúa?

R/ Se realiza en base a comparaciones de estados financieros de años pasados (datos históricos) y experiencia.

34 ¿Lleva a cabo auditorias en la empresa?

R/ Si, se realizan auditorias periódicamente.

35 ¿Qué tipo de auditorias llevan a cabo?

R/ Auditoria externa.

36 ¿Con qué frecuencia las realizan?

R/ La auditoria se realiza mensualmente y al final de año para verificar la veracidad de las cifras monetarias obtenidas en cada periodo y de esa forma evitar problemas legales y fiscales.

37 ¿Realiza comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

R/ No hacen comparaciones debido a que no hay presupuestos, los resultados solo los comparan con los meses anteriores para verificar si las ventas aumentaron de un periodo a otro y de esa forma evaluar los resultados.

38 ¿Con qué frecuencia lo realiza?

R/ Mensualmente están revisando los reportes de ventas

TOMA DE DECISIONES

39 ¿Utiliza los estados financieros para tomar decisiones?

R/Si, se utilizan ya que es parte fundamental para elegir alternativas ya que a partir de ellos se puede observar la realidad de la empresa en términos monetarios y conocer que tan rentable es el negocio para continuar operando.

40 ¿Considera que la planeación y el control financiero contribuyen a la selección del trabajo a realizar?

R/ Si contribuyen en la selección del trabajo ya que al planear se pueden ordenar las actividades según la importancia y se lleva un mejor control de lo ejecutado y así se evitan tareas innecesarias que conlleven pérdidas

41 ¿Cuál es el proceso que aplica para tomar decisiones?

R/ El proceso que se aplica es el siguiente:

- Identifica la situación
- Se determinan las causas que originaron el problema
- Búsqueda de posibles soluciones
- Implementan los planes.

42 ¿Qué variables del entorno toma en consideración para elegir cada alternativa de acción?

R/ Cambios en el mercado, disminución de comisiones por parte de las aerolíneas, competencia y fluctuaciones en los precios del petróleo.

Anexo 4: Modelo de cuestionario

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENCUESTA

Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

A. Objetivo: Recolectar información de la pequeña empresa clasificada como Agencia de Viajes, sobre la utilización de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones.

B. Indicaciones: Favor lea detenidamente cada interrogante, la cual contiene una serie de opciones que permiten guiar a la persona consultada de manera que provea la información más adecuada posible.

1. ¿Cuenta la empresa con una misión definida?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 3.

2. Enuncie la misión

3. ¿La agencia tiene una visión previamente establecida?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 5.

4. Enuncie la visión

5. De acuerdo a las funciones y actividades que realiza, su Agencia de viajes se clasifica como:

Mayoristas

Detallistas

Operadores de turismo

Todas las anteriores

6. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?

Asesoría migratoria

Intermediación turística

Organización de excursiones

Boletos aéreos

Paquetes turísticos

Seguros de viajes

PLANEACIÓN FINANCIERA

7. ¿Establece objetivos financieros?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 9.

8. ¿Qué objetivos financieros persigue?

9. ¿Implementa estrategias financieras?

Si No

Si la respuesta es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No pasar a pregunta # 11.

10. Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.

11. ¿Hacen uso de políticas financieras que faciliten el logro de los objetivos trazados?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 13.

12. Mencione las principales políticas que aplica:

13. ¿Formula presupuestos?

Si No

Si la repuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 15.

14. ¿Qué tipos de presupuestos diseña?

15. ¿Considera que la elaboración y puesta en marcha de planes cuantitativos contribuye a lograr los objetivos planteados?

Si No

16. ¿Realiza proyecciones de ventas?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No pasar a la # 19.

17. ¿Qué periodo cubren las proyecciones de ventas?

Mensual

Bimensual

Trimestral

Semestral

Anual

Más de un año

18. ¿Qué métodos utiliza para establecer dichas estimaciones?

19. De acuerdo a las operaciones realizadas diariamente, ¿Existen procedimientos previamente definidos?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 21.

20. Mencione cuales procedimientos utiliza en el negocio que usted dirige:

21. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 24.

22. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza?

Prestamos bancarios Crédito de proveedores
Utilidades retenidas Aportaciones de socios
Venta de activo fijo Otros: _____

23. ¿A que actividades orienta principalmente los fondos que obtiene de un financiamiento?

Capital de trabajo Mejoramiento de los servicios
Ampliación de instalaciones Mayor crédito para clientes
Capacitación de los empleados Otros: _____

24. ¿Hace uso de programas financieros?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 26.

25. Mencione los principales programas que utiliza:

26. ¿Cuáles unidades organizativas elaboran los planes?

Gerencia general

Mercadeo y ventas

Gerencia de personal

Contabilidad

Otros: _____

CONTROL FINANCIERO

27. ¿Quién o quiénes son responsables de realizar el control financiero?

Propietario/ Gerente Gral.

Contador

Otros: _____

28. ¿Concede créditos a sus clientes?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 31.

29. ¿Realiza análisis de morosidad?

Si No

30. ¿En base a qué criterios otorga financiamiento a los clientes?

31. ¿Aplica el punto de equilibrio como mecanismo de proyección y control de las ventas y costos?

32. ¿Realiza análisis de estados financieros?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 34.

33. ¿Qué tipo de análisis financiero efectúa?

34. ¿Lleva a cabo auditorias en la empresa?

Si No

Si su respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 37.

35. ¿Qué tipo de auditorias llevan a cabo?

Interna Externa

36. ¿Con qué frecuencia las realizan?

Semanal

Quincenal

Mensual

Trimestral

Semestral

Anual

Más de un año

37. ¿Realiza comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

Si No

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 39.

38. ¿Con qué frecuencia lo realiza?

Semanal

Quincenal

Mensual

- Trimestral
- Semestral
- Anual
- Más de un año

TOMA DE DECISIONES

39. ¿Utiliza los estados financieros para tomar decisiones?

- Si No

40. ¿Considera que la planeación y el control financiero contribuyen a la selección del trabajo a realizar?

- Si No

41. ¿Cuál es el proceso que aplica para tomar decisiones?

42. ¿Qué variables del entorno toma en consideración para elegir cada alternativa de acción?

Anexo 5: Modelo de guía de entrevista

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



GUIA DE ENTREVISTA

Los datos que proporcione serán utilizados únicamente para fines académicos.

A. Objetivo: Recolectar información de la pequeña empresa clasificada como Agencia de Viajes, sobre la utilización de un modelo de planeación y control financiero para la toma de decisiones.

1. ¿Cuenta la empresa con una misión definida?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 3.

2. Enuncie la misión

3. ¿La agencia tiene una visión previamente establecida?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 5.

4. Enuncie la visión

5. De acuerdo a las funciones y actividades que realiza, su Agencia de viajes se clasifica como:

6. ¿Cuáles son los principales servicios que ofrece?

PLANEACIÓN FINANCIERA

7. ¿Establece objetivos financieros?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 9.

8. ¿Qué objetivos financieros persigue?

9. ¿Implementa estrategias financieras?

Si la respuesta es Si pasar a la siguiente pregunta, si es No pasar a pregunta # 11.

10. Mencione las principales estrategias financieras utilizadas.

11. ¿Hacen uso de políticas financieras que faciliten el logro de los objetivos trazados?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 13.

12. Mencione las principales políticas que aplica:

13. ¿Formula presupuestos?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la pregunta # 15.

14. ¿Qué tipos de presupuestos diseña?

15. ¿Considera que la elaboración y puesta en marcha de planes cuantitativos contribuye a lograr los objetivos planteados?

16. ¿Realiza proyecciones de ventas?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pasar a la # 19.

17. ¿Qué periodo cubren las proyecciones de ventas?

18. ¿Qué métodos utiliza para establecer dichas estimaciones?

19. De acuerdo a las operaciones realizadas diariamente, ¿Existen procedimientos previamente definidos?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 21.

20. Mencione cuales procedimientos utiliza en el negocio que usted dirige:

21. ¿Hace uso de fuentes de financiamiento?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 24.

22. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza?

23. ¿A que actividades orienta principalmente los fondos que obtiene de un financiamiento?

24. ¿Hace uso de programas financieros?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 26.

25. Mencione los principales programas que utiliza:

26. ¿Cuáles unidades organizativas elaboran los planes?

CONTROL FINANCIERO

27. ¿Quién o quiénes son responsables de realizar el control financiero?

28. ¿Concede créditos a sus clientes?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 31.

29. ¿Realiza análisis de morosidad?

30. ¿En base a qué criterios otorga financiamiento a los clientes?

31. ¿Aplica el punto de equilibrio como mecanismo de proyección y control de las ventas y costos?

32. ¿Realiza análisis de estados financieros?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 34.

33. ¿Qué tipo de análisis financiero efectúa?

34. ¿Lleva a cabo auditorias en la empresa?

Si su respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 37.

35. ¿Qué tipo de auditorias llevan a cabo?

36. ¿Con qué frecuencia las realizan?

37. ¿Realiza comparaciones entre lo presupuestado y los resultados reales del período?

Si la respuesta anterior es Si pase a la siguiente pregunta, si es No pase a la # 39.

38. ¿Con qué frecuencia lo realiza?

TOMA DE DECISIONES

39. ¿Utiliza los estados financieros para tomar decisiones?

40. ¿Considera que la planeación y el control financiero contribuyen a la selección del trabajo a realizar?

41. ¿Cuál es el proceso que aplica para tomar decisiones?

42. ¿Qué variables del entorno toma en consideración para elegir cada alternativa de acción?

Anexo 6: Estados Financieros 2007.

HISpanoamérica TRAVEL S.A. DE C.V.

Estado de Resultados

Del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 2007

| | | |
|--|---------------|----------------------|
| INGRESOS DE OPERACIÓN | | \$ 379,890.09 |
| Ingresos por Servicios | \$ 1,961.85 | |
| Ingresos por Ventas | \$ 377,928.24 | |
| MENOS; | | |
| COSTOS Y GASTOS DE OPERACIÓN | | \$ 384,791.25 |
| Costo de Venta | \$ 310,694.86 | |
| Gastos de Venta | \$ 20,441.35 | |
| Gastos de Administración | \$ 53,655.04 | |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | | \$ - 4901.16 |
| MENOS: | | |
| COSTOS Y GASTOS DE NO OPERACIÓN | | \$ 1,115.74 |
| Gastos Financieros | \$ 449.54 | |
| Gastos no Deducibles | \$ 666.20 | |
| MÁS; | | |
| OTROS INGRESOS DE NO OPERACIÓN | | \$ 41.02 |
| Ingresos Financieros | \$ 41.02 | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | | \$ - 5975.88 |


RIGOBERTO CORTEZ QUINTANILLA
REPRESENTANTE LEGAL


LOPEZ, QUINTANILLA, ACEVEDO Y
AUDITOR EXTERNO




MARISOL GÓMEZ DE LEONOR
CONTADOR GENERAL

HISPANOAMÉRICA TRAVEL, S.A. DE C.V.
Balance General al 31 de Diciembre de 2007

| ACTIVO | | PASIVO | |
|--|----------------------------|--|----------------------------|
| <u>ACTIVOS CIRCULANTES (CORRIENTES)</u> | <u>\$108,844.30</u> | <u>PASIVOS CIRCULANTES (CORRIENTES)</u> | <u>\$115,184.62</u> |
| Efectivo y Equivalentes | \$52,004.74 | Préstamos y Sobregiros Bancarios | \$39,810.38 |
| Cuentas y Documentos por Cobrar | \$49,410.29 | Cuentas y Documentos por pagar | \$51,157.04 |
| Prestamos a accionistas | \$1,000.00 | Remuneraciones y Prestaciones por pagar | 1741.36 |
| IVA Crédito Fiscal | \$1,642.86 | Acreedores Varios y Provisiones | \$2,877.39 |
| Pagos Anticipados | \$4,786.41 | Retenciones y Descuentos | \$361.41 |
| | | Otras Cuentas Por Pagar por Ventas a Cuenta | \$19,237.04 |
| <u>ACTIVOS NO CIRCULANTES (NO CORRIENTES)</u> | <u>\$16,153.00</u> | <u>PASIVOS NO CIRCULANTES (NO CORRIENTES)</u> | <u>\$5,900.59</u> |
| Propiedad, Planta y Equipo | \$18,884.41 | Ingresos Anticipados de Clientes | \$5,900.59 |
| Depreciación Acumulada | (\$2,731.41) | | |
| | | PATRIMONIO | |
| | | <u>CAPITAL Y RESERVAS</u> | <u>\$3,912.09</u> |
| | | Capital Social | \$11,428.57 |
| | | Déficit Acumulado | -\$7,516.48 |
| TOTAL ACTIVO | <u>\$124,997.30</u> | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | <u>\$124,997.30</u> |

R. Cortez
RIGOBERTO CORTEZ QUINTANILLA
REPRESENTANTE LEGAL

M. Gomez
MARISOL GOMEZ DE LEONOR
CONTADOR GENERAL

L. Lopez
LOPEZ, QUINTANILLA, ACEVEDO
AUDITOR EXTERNO