

Capítulo I

Generalidades de las Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador y del control financiero.

1. Generalidades de las Agencias de Viajes.

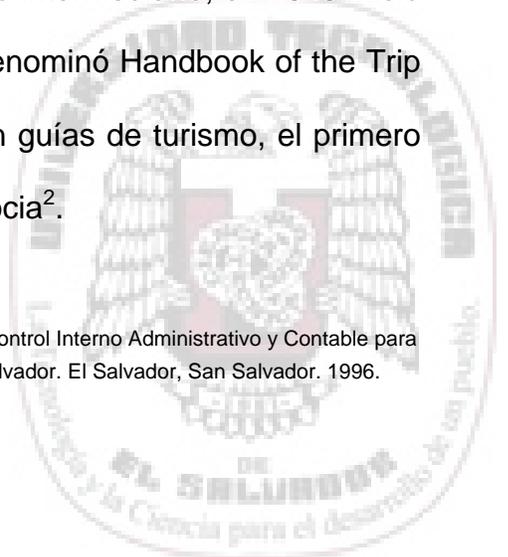
1.1 Antecedentes históricos a nivel mundial.

El primer viaje turístico alrededor del mundo lo organizó la firma inglesa Cook, en 1923, fletando un barco de la empresa Cunard. En 1931, la firma se fusionó con la compañía Wagon-Lits, operadores de carro-dormitorios y express, y ya entonces también importante agencia de viajes en Europa. A Thomas Cook se le considera como el iniciador de las Agencias de Viajes, debido a que organizó un viaje por ferrocarril proporcionándoles a los pasajeros los diversos arreglos que son necesarios para viajar, entre ellos el transporte. Thomas Cook, actuó como intermediario y garantizó al transportista sus utilidades¹.

Thomas Cook captó la importancia de actuar como intermediario; en 1845 inició su primer viaje a Leicester en Liverpool, lo cual denominó Handbook of the Trip (Manual de Viajes). En 1846, efectúa un viaje con guías de turismo, el primero conocido con esta características a través de Escocia².

¹ Argueta Hernández Miguel Ángel. et. al. Tesis. Diseño de un Manual de Control Interno Administrativo y Contable para las Agencias de Viajes de El Salvador. Universidad Tecnológica de El Salvador. El Salvador, San Salvador. 1996. Pág. 1.

² Ibid.1.



Hay dos hechos de Cook, que merecen ser destacados y son: “la realización de la primera vuelta al mundo en viaje turístico que llevó a cabo en 1871 con un grupo de nueve personas y cuya duración fue 222 días, fue lo que inspiró a Julio Verne para escribir su famosa obra “La vuelta al mundo en 80 días” y el desarrollo corporativo dentro del negocio turístico, del cual también Cook es el precursor³.

A partir de 1925, en Europa se comienzan a desarrollar de forma considerable los servicios de excursiones y se pone de manifiesto la contribución de las agencias de viajes al incremento de la actividad turística en el continente europeo⁴.

El aporte de las agencias de viajes al desarrollo del turismo en todo el mundo es indudable, ya que las mismas continuamente crean nuevos productos y desarrollan nuevas técnicas de comercialización, beneficiando con ello a la actividad en su conjunto, mediante su labor de intermediación entre los prestadores de servicios y el usuario final, el turista⁵.

³ Ibid.1. Pág. 3.

⁴ Ibid.3.

⁵ Ibid.3.



1.2 Surgimiento y evolución en El Salvador.

En la tercera década del siglo veinte, durante la administración del Dr. Alfonso Quiñónez Molina, el Gobierno de El Salvador, compenetrado de la importancia que representa el fomento del turismo en el país, acordó la creación de la Primera Junta de Fomento de Turismo y Propaganda Agrícola e Industrial, dependiendo del Ministerio de Fomento, en la actualidad Ministerio de Obras Públicas (M.O.P.), el 12 de junio de 1924⁶.

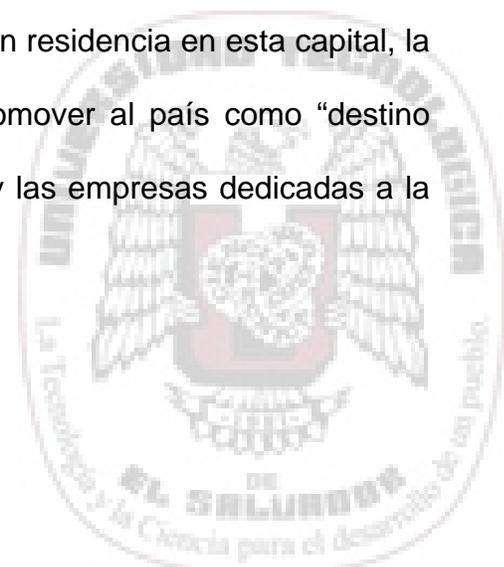
Sus principales atribuciones eran las de realizar en el exterior, una publicidad eficaz y efectiva que lograra atraer el turismo, contando con la colaboración del Ministerio de Relaciones Exteriores, mediante los Cónsules residentes en el exterior (Diario Oficial del 12 y 13 de junio de 1924)⁷.

En el año 1930, siendo Presidente de la República el Dr. Pío Romero Bosque, viendo la necesidad de fomentar el turismo en el país en beneficio del comercio e industria nacional, se creó mediante Decreto Legislativo No. 135 del 14 de agosto de 1930, la Junta Nacional de Turismo, con residencia en esta capital, la cual se encargaría de dirigir la campaña de promover al país como “destino turístico”, y serviría de enlace entre el gobierno y las empresas dedicadas a la actividad turísticas⁸.

⁶ Ibid.1. Pág. 3.

⁷ Ibid.6.

⁸ Ibid.6.



“Convencidos que la forma de promover la industria turística de nuestro país era necesario crear las condiciones y las instituciones adecuadas, en 1960 se fundó el Instituto Salvadoreño de Turismo (ISTU), a dicha institución se le asignó la difícil tarea administrar los centros turísticos propiedad del estado, pero esto necesitaba de una regulación especial es por ello que se comenzó a trabajar en un anteproyecto de ley de esta entidad que le diera cierta autonomía sobre los bienes administrados.

En diciembre de 1961, se promulgó la ley del Instituto Salvadoreño de Turismo, al mismo tiempo se crea el Sistema Nacional de Turismo, el cual estaba integrado por todas las empresas calificadas por el ISTU, como miembro del mismo, especialmente aquellas dedicadas al turismo receptivo; tales como hoteles, líneas aéreas, agencias de viajes, entre otras”⁹.

Por otra parte, en El Salvador funcionaba el aeropuerto de Ilopango el cual no contaba con la capacidad y la infraestructura adecuada para la atención a los usuarios y recepción de otras líneas aéreas además de las ya existentes¹⁰.

⁹ Ibid.1. Pág. 5.

¹⁰ Ibid.1. Pág. 5.



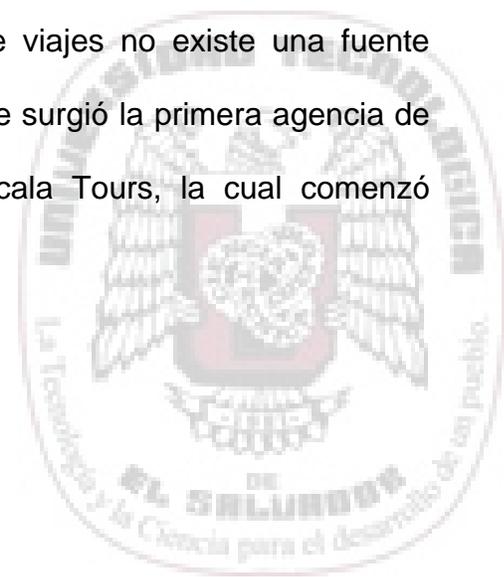
En julio de 1976, con el afán de promover la industria turística se comenzó a construir el Aeropuerto Internacional de El Salvador, se concluyó en junio de 1979, iniciando sus operaciones en enero de 1980. Este nuevo aeropuerto llenó las condiciones adecuadas y las facilidades modernas para el usuario, como son: tiendas libres, restaurantes, oficinas de información turística, cafeterías, servicios bancarios, renta de autos, correos, telecomunicaciones con llamadas internacionales, reservaciones de hoteles, salas de espera confortables, entre otras más¹¹.

Esta moderna terminal aérea forma parte fundamental del desarrollo turístico en El Salvador, además de ser la puerta del país para el intercambio comercial con el resto del mundo. Es de esta forma que la industria del turismo en el país se ha desarrollado, y en forma paralela la aparición de las empresas intermediarias, como son las agencias de viajes con el objeto de proporcionar orientación y aceptar el compromiso de organizar los viajes¹².

Con relación al surgimiento de las agencias de viajes no existe una fuente escrita, por lo que es difícil precisar el año en que surgió la primera agencia de viajes, pero si es posible afirmar que fue Ibacala Tours, la cual comenzó

¹¹ Ibid.1. Pág. 5.

¹² Ibid.1. Pág. 5.



realizando viajes hacia Guatemala y Honduras hasta constituirse en una auténtica agencia de viajes¹³.

Conforme el turismo ha evolucionado en el país, se han constituido más agencias de viajes, basándose prácticamente en el conocimiento adquirido a través de la experiencia tanto por parte de los propietarios de éstas, como de empleados de líneas aéreas que posteriormente conformaron nuevas agencias. Las agencias de viajes con el correr de los años se han organizado de forma más efectiva y se han preocupado por su modernización, prueba de ello ha sido la automatización e innovación tecnológica de los sistemas de reservación y manejo de información, así como la utilización de instrumentos que facilitan el trabajo e incrementan su productividad¹⁴.

1.3 Definición de Agencias de Viajes.

Son empresas dedicadas a producir y organizar servicios turísticos, que comprenden una variedad de servicios combinados, como la venta de boletos, asesoría turística, gestión de reservación de hotel, servicio de traslados y otros servicios complementarios relacionados con un viaje¹⁵.

¹³Álvarez Martínez, Nelly de la Cruz. et. al. Tesis. El turismo emisor en El Salvador. Una estrategia para su desarrollo a través de las Agencias de Viajes. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. El Salvador, San Salvador. 1997. Pág. 42.

¹⁴ Ibid.13. Pág. 43.

¹⁵ Ibid.13. Pág. 47.



1.4 Clasificación.

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

- a) Agencias mayoristas.
- b) Agencias operadores de turismo.
- c) Agencias detallistas¹⁶.

1.4.1 Agencias mayoristas.

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

Son las empresas intermediarias entre los operadores de turismo extranjero y las agencias de viajes en el país¹⁷.

1.4.2 Agencias operadoras de turismo.

Conocidas también como agencias de turismo receptoras, éstas surgen en lugares de interés turístico (ciudades de arte, localidades, centros de cultura, entre otros), donde se da una notable oferta de los servicios turísticos, y por lo

¹⁶ Ibid.13. Pág. 48.

¹⁷ Ibid.13. Pág. 49.



tanto, una excelente calidad de los mismos servicios, tienen como finalidad la promoción o venta de turismo en el exterior de un país, prestándole al viajero la asistencia necesaria turística en el interior del país, con lo cual combina funciones de intermediario, empresario u operador¹⁸.

Estas agencias están en capacidad de organizar, a pedido de los clientes, viajes particulares comprendidos de varias prestaciones, más frecuentes para grupos que para personas individuales; además revenden viajes preparados por las agencias mayoristas, percibiendo por ello una comisión¹⁹.

1.4.3 Agencias detallistas.

Son aquellas que venden directamente al público, cualquier clase de servicio o prestación turística y cada tipo de producto turístico, permanencia en hoteles, boletos de transporte, entre otros. El principal producto de este tipo de agencias es la venta de boletos aéreos y se auxilian de las agencias mayoristas y operadoras para vender otros servicios demandados por los clientes²⁰.

1.5 Estructura organizativa.

La estructura administrativa de una agencia de viajes debidamente organizada contiene las gerencias y departamentos necesarios para lograr un adecuado

¹⁸ Ibid.17.

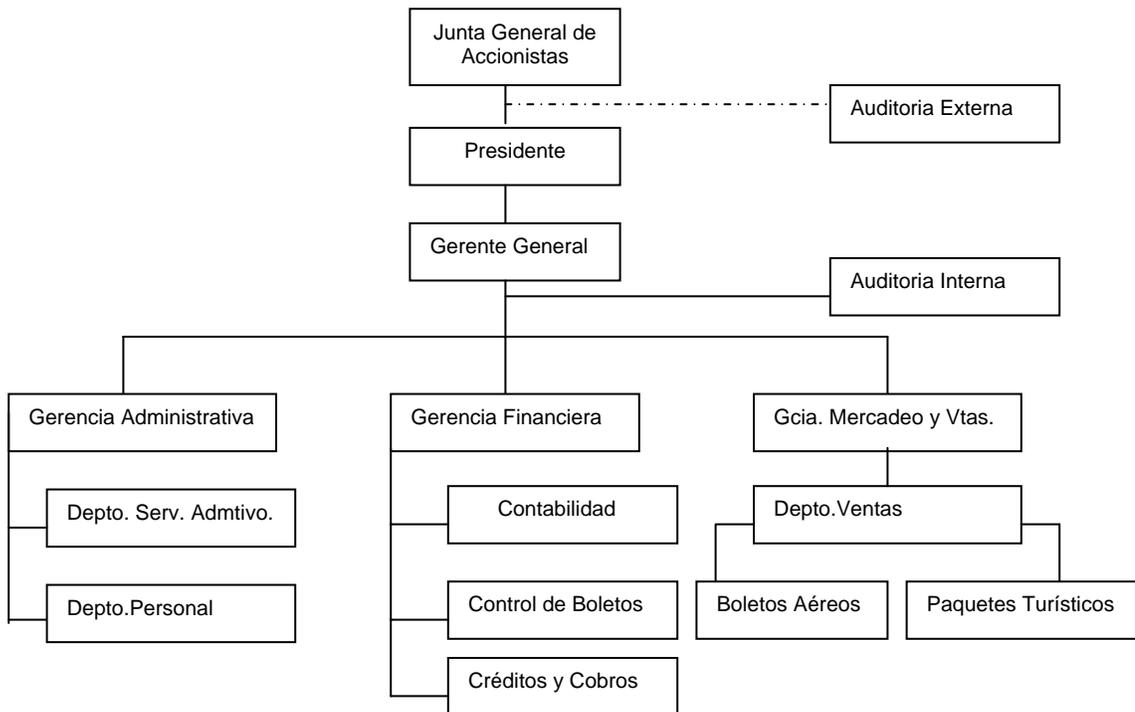
¹⁹ Ibid.17.

²⁰ Ibid.13. Pág. 50.



funcionamiento. Para una mejor ilustración a continuación se presenta un organigrama²¹.

Figura No. 1.
Organigrama de una Agencia de Viajes.

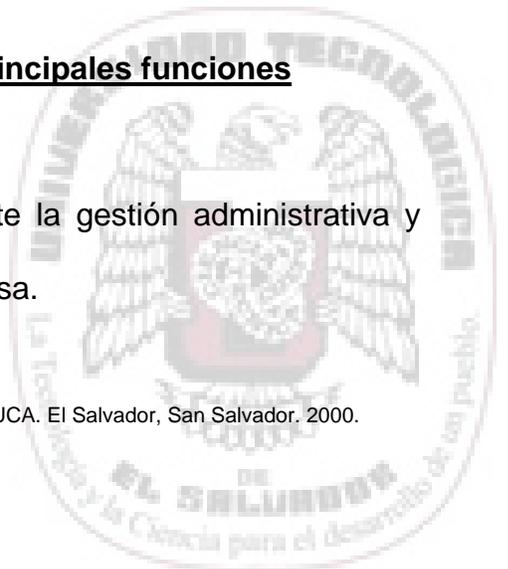


Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a la estructura organizativa de una Agencia de Viajes de El Salvador.

1.5.1 Breve descripción de puestos.

<u>Puesto</u>	<u>Descripción de las principales funciones</u>
Junta General de Accionistas	: Revisar periódicamente la gestión administrativa y financiera de la empresa.

²¹ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Talleres gráficos UCA. El Salvador, San Salvador. 2000. Pág.70.

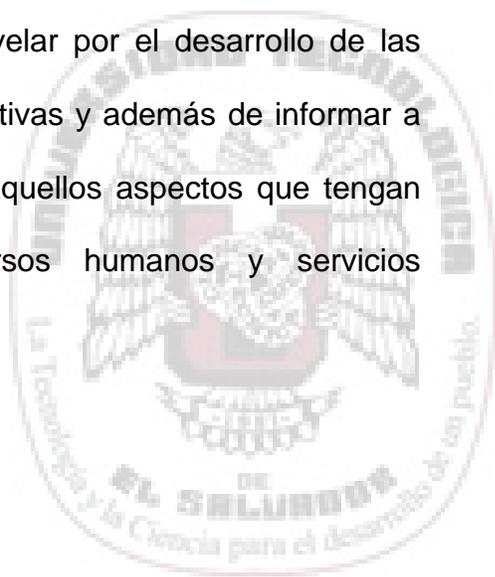


Presidente : Coordinar todas las actividades relacionadas con la operatividad de la empresa en colaboración con el gerente general y gerentes de área.

Auditoría Interna : Verificar la efectividad del control interno de la empresa y que todas las operaciones se hayan registrado de acuerdo a las políticas y principios de contabilidad generalmente aceptados.

Gcia. General : Establecer metas y objetivos en coordinación con las unidades gerenciales a su cargo, esta gerencia se encargará de emitir un informe a la Presidencia de la Sociedad, y con base a las metas y objetivos establecidos evaluará el desempeño de las gerencias que están bajo su responsabilidad.

Gcia. Administrativa : Es la encargada de velar por el desarrollo de las actividades administrativas y además de informar a la gerencia general, aquellos aspectos que tengan que ver con recursos humanos y servicios generales.



Gcia. Financiera : Dará lineamientos a los departamentos a su cargo para que lo provean de información financiera, que le permita realizar el análisis de la situación financiera y económica de la empresa, proponiendo medidas correctivas según sean las circunstancias.

Gcia. de Mercadeo

y Ventas : Proveer a la gerencia general de la información que ésta le solicite, relacionada con su área. Informar a la gerencia general sobre el funcionamiento del departamento de ventas y discutir con la misma sobre nuevas políticas de ventas, líneas de productos, servicios y mercado potencial.

1.6 Principales operaciones de las Agencias de Viajes.

1.6.1 Venta de boletos aéreos.

Las agencias de viajes acreditadas por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional reconocida como IATA por sus siglas en inglés, Internacional Air Transport Association, venden los boletos por cuenta de las líneas aéreas, obteniendo una comisión que constituye el principal ingreso para éstas, el porcentaje oscila entre el 1% y el 9%, establecido en acuerdos internacionales de las líneas aéreas sobre la venta de boletos. Estas comisiones son



descontadas de los pagos quincenales que realiza a través del BSP (Plan de facturación y pago)²².

El Plan de Facturación y pago Billig and Settlement Plan (BSP), es un sistema en el cual las agencias de viajes cancelan el valor de sus ventas a IATA, para liquidar a cada línea aérea²³.

Además, toda la documentación sobre boletos y reportes es manejada directamente a través de esta asociación. Las agencias de viajes no acreditadas por IATA, se convierten en intermediarios entre otra agencia de viajes y el viajero, de dicha venta obtiene una comisión pactada entre ambas²⁴.

1.6.2 Venta de paquetes turísticos.

Las agencias de viajes conforman y promueven lo que se llama paquetes que son servicios turísticos integrados de transporte, hotel, visitas y traslados que, al obtener descuentos especiales con los prestadores de servicios, les permiten ofrecer viajes que resultan muy atractivos a sus clientes²⁵.

²² Argueta Hernández, Miguel Angel. et. al, Op. Cit. P. 1. Pág. 25

²³ Ibid.22. Pág. 25.

²⁴ Ibid.23.

²⁵ Ibid.22. Pág. 26.



Es fácil conformar un paquete, ya que las agencias constantemente reciben ofertas de cadenas de hoteles y de compañías mayoristas que, en diferentes partes del mundo, ofrecen servicios integrados de hotel, visitas y traslados, aunado de una gran cantidad de congresos y ferias turísticas, donde convergen las agencias de viajes para recibir y ofrecer sus promociones. Por todas las reservaciones que efectúan dichas agencias a los hoteles, compañías navieras o trenes, se hacen acreedoras a una comisión pactada entre las Agencia de Viajes y las empresas que proporcionan el servicio²⁶.

1.6.3 Proceso operativo de venta en una Agencia de Viajes.

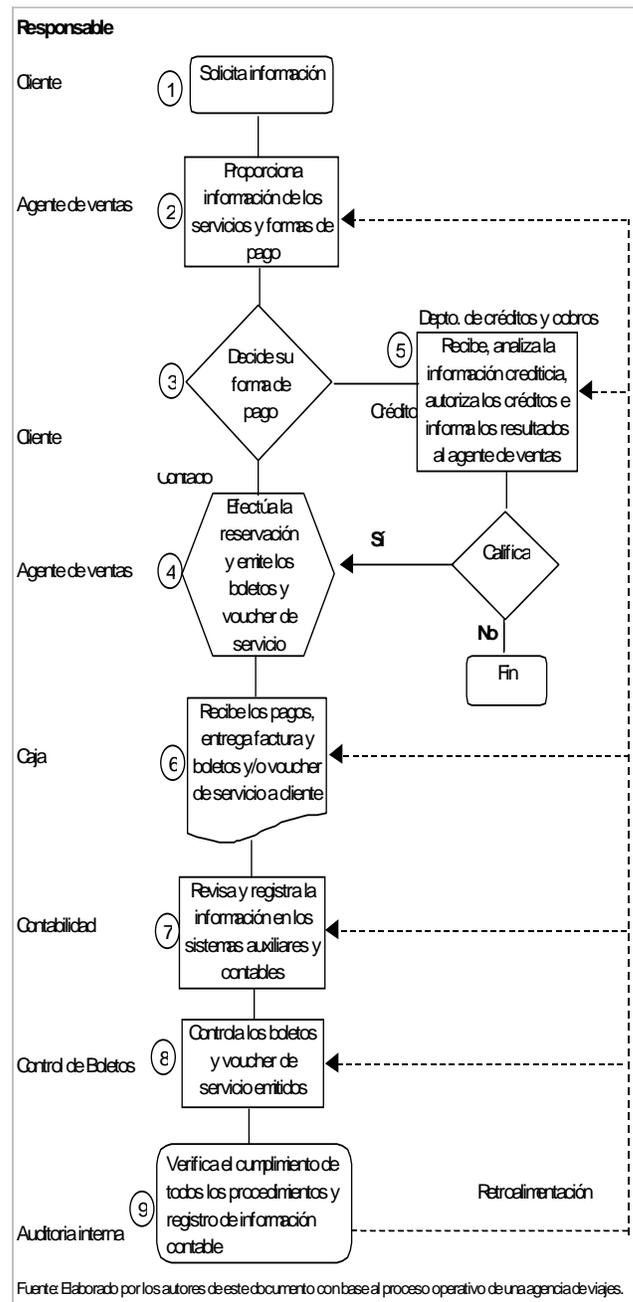
A continuación se muestra gráficamente el proceso operativo de la venta de boletos aéreos en una agencia de viajes.

²⁶ Ibid.22. Pág. 27.



Figura No. 2

Flujo operativo de venta en una Agencia de Viajes.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base al proceso operativo de una agencia de viajes.



□ **Narrativa del proceso.**

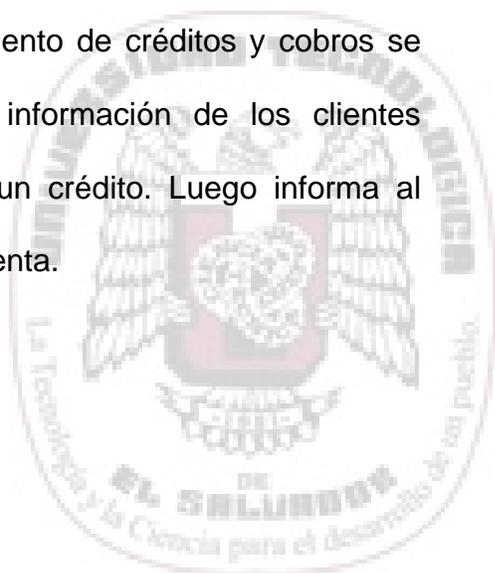
- 1- El cliente se pone en contacto con un agente de ventas, ya sea en forma telefónica o personalmente en el departamento de ventas.

- 2- El agente de ventas brinda la información necesaria sobre las diversas opciones de precio, horarios, formas de pago y hace las reservaciones de los servicios que el cliente necesite, para ello se auxilia de sistemas especializados de reservaciones de boletos e internet.

- 3- El cliente decide su forma de pago.

- 4- Si el cliente decide pagar de contado, el agente de ventas efectúa la reservación y emite el boleto aéreo o los voucher de los servicios, que representan los comprobantes del servicio que el cliente tiene derecho a recibir.

- 5- Cuando el cliente solicita crédito, el departamento de créditos y cobros se encarga de recibir, analizar y procesar la información de los clientes solicitantes, para efectos de aprobar o no un crédito. Luego informa al agente de ventas la resolución para cerrar la venta.



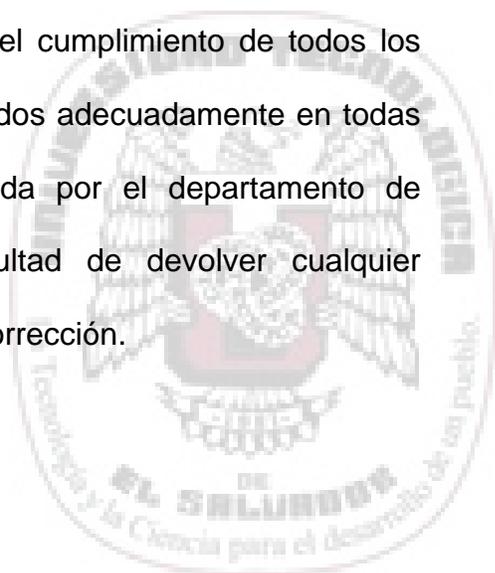
6- La unidad de caja, recibe la información para facturar los boletos y servicios, recibir el pago de los clientes y entregar al cliente los respectivos comprobantes.

Esta unidad se encarga de entregar los ingresos diarios y la facturación al departamento de contabilidad, la facturación de ventas al crédito al departamento de créditos y cobros, así como las copias de los boletos y voucher de servicio vendidos a la unidad de control de boletos.

7- El departamento de contabilidad revisa, procesa y registra la información en los sistemas auxiliares y contables.

8- La unidad de control de boletos, se encarga de controlar los boletos y voucher de acuerdo a las ventas realizadas en el día, verifica que las ventas sean debidamente facturados, y que el ingreso de las comisiones, se reciba como se ha pactada con los proveedores.

9- El departamento de auditoria interna verifica el cumplimiento de todos los procedimientos establecidos, que sean cumplidos adecuadamente en todas las unidades y que la información procesada por el departamento de contabilidad sea correcta. Está en la facultad de devolver cualquier documento o proceso mal ejecutado para su corrección.



1.6.4 Incentivos económicos.

Las agencias de viajes también reciben incentivos económicos por parte de las líneas aéreas, conocidos también como sobrecomisiones, éstas son pactadas en acuerdos establecidos entre ambas partes, producto de metas de ventas en períodos determinados, y constituyen una fuente complementaria de ingresos para las agencias de viajes²⁷.

1.6.5 Cobros por servicios.

Constituyen un valor adicional que las Agencias de Viajes cobran a los clientes por cada servicio prestado, dicho valor es fijado por éstas, de acuerdo a políticas internas.

1.7 Aspectos legales y normativos.

Las agencias de viajes son empresas de servicios que se pueden constituir como personas jurídicas o trabajar como personas naturales bajo un nombre comercial, por lo que están sujetos a todas las leyes aplicables, como las que se detallan a continuación.

²⁷ Ibid.22. Pág. 27.



1.7.1 Ley primaria.

□ **Constitución de la República de El Salvador.**

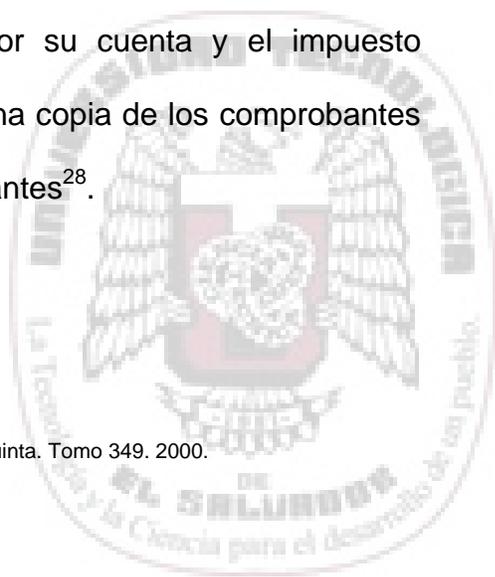
Establece el marco regulatorio relacionado con los derechos y obligaciones de los ciudadanos de una nación, así como el libre derecho a asociarse de cada individuo.

1.7.2 Leyes secundarias.

□ **Código Tributario y su Reglamento.**

Las agencias de viajes son comisionistas y por lo tanto están sujetas a lo estipulado en el Art. 108 del Código Tributario, el cual establece que las empresas deberán emitir y entregar a su propio nombre comprobante de crédito fiscal o factura, según sea el caso, por cada transferencia de bienes o prestación de servicios, indicando que actúan por cuenta de sus mandantes, dichas operaciones deberán registrarlas en forma separada en el libro de ventas respectivo. Así mismo éstos deberán emitir a sus mandantes, dentro de cada período tributario, al menos un comprobante de liquidación por el total de las transferencias o prestaciones efectuadas por su cuenta y el impuesto causado en tales operaciones, acompañada de una copia de los comprobantes de crédito fiscal emitidos por cuenta de sus mandantes²⁸.

²⁸ Diario Oficial No. 241. Decreto Legislativo No. 230 Diciembre, Sección Quinta. Tomo 349. 2000.



❑ **Ley de Impuesto sobre la Renta y su Reglamento.**

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

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

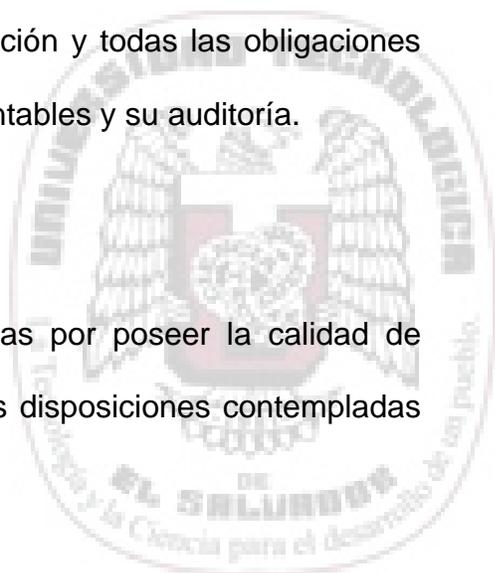
Esta ley establece la obligación de emitir y controlar los documentos por la venta de productos o servicios realizadas por un contribuyente inscritos en la unidad de registro del contribuyente de la Dirección General de Impuestos Internos y su obligación de enterarlos al fisco a través de los medios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

❑ **Código de Comercio.**

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

❑ **Código de Trabajo.**

Las agencias de viajes como todas las empresas por poseer la calidad de patronos, están obligadas a cumplir con todas las disposiciones contempladas



en esta ley, la cual tiene por objeto principal armonizar las relaciones entre patronos y trabajadores.

□ **Ley del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.**

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

□ **Ley del Sistema de Ahorro para Pensiones.**

Esta ley comprende el conjunto de normas y procedimientos, mediante los cuales se administrarán los recursos, destinados a pagar todas las prestaciones que deban reconocerse a sus afiliados para cubrir los riesgos de invalidez común, vejez y muerte.

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

1.7.3 Otros aspectos normativos aplicables a las Agencias de Viajes.

Las agencias de viajes para obtener el derecho de emitir boletos aéreos deben acreditarse en la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA). Esta



institución es el ente regulador intermediario entre las líneas aéreas y las agencias de viajes, la cual se encarga de vigilar el cumplimiento de la normativa establecida en el Manual del agente de viajes, el Manual para la emisión de billetes (boletos) de viajes y los acuerdos entre las líneas aéreas y las agencias de viajes.

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

- Capacidad y experiencia del personal.
- Identificación y acceso al local de la agencia.
- Equipos y procedimientos de seguridad.
- Estándares de Información Financiera²⁹.

2. Generalidades del Control Financiero.

2.1 Antecedentes.

El control financiero surge como una etapa del proceso administrativo que tuvo su origen en 1886 en la época de Henry Fayol, el cual ha evolucionado pero sin perder su idea inicial. A continuación se presenta un cuadro que muestra de una manera más clara la estructura del control financiero³⁰.

²⁹ Asociación de Transporte Aéreo Internacional. Manual de Agente de Viajes. Montreal Ginebra. 2002. Pág. 9-10.

³⁰ Serrano Ramírez, Américo Alexis. Op. Cit. P. 21. Pág. 20.

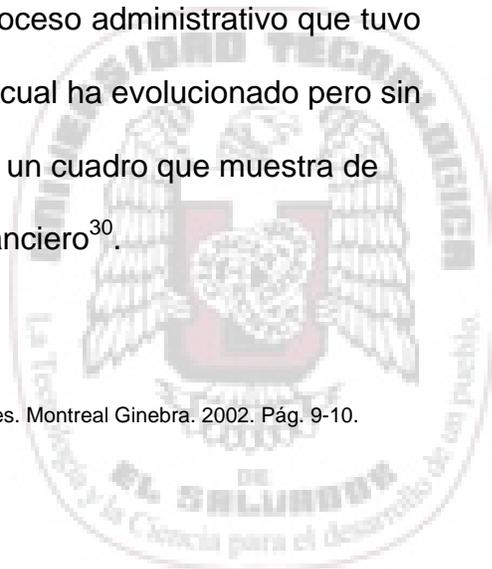
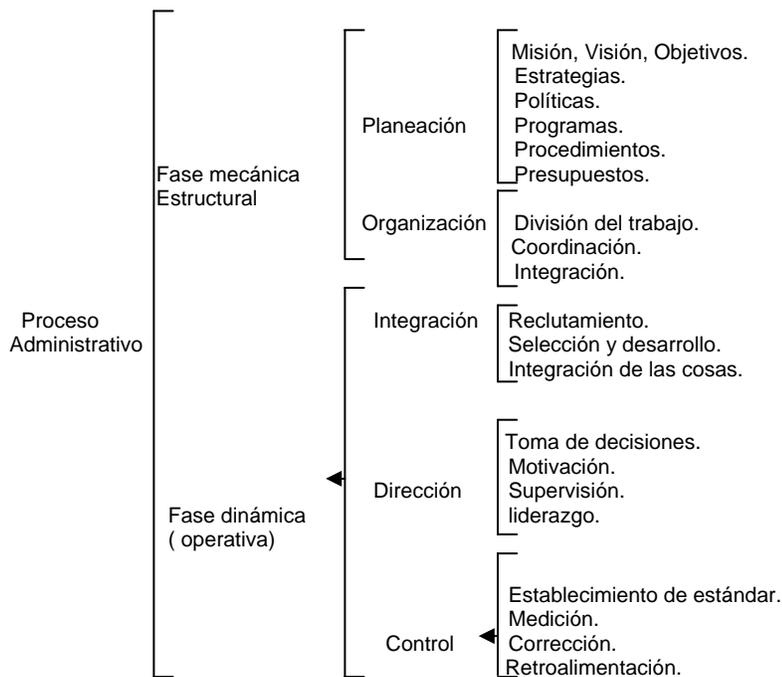


Figura No. 3.

Estructura del proceso administrativo.



Fuente: Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Editorial UCA., Junio 2000. El Salvador.

Partiendo de los datos presentados en la figura 3, se observa que el control como parte del proceso administrativo, establece las etapas a seguir, al implementar un proceso de control financiero dentro de una empresa.

2.2 Definición de control financiero.

Fase en la cual se implantan los planes financieros; el control trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requerirá para asegurar la adhesión a



los planes y su modificación, debido al surgimiento de cambios imprevistos, para asegurarse que las metas se persigan de una manera apropiada³¹.

2.3 Importancia.

La activa participación de todos los niveles administrativos de la empresa en la formulación de las metas tiene un efecto positivo debido a que de alguna manera se podrán diseñar planes efectivos para sus departamentos, lo cual les permitirá tomar mejores decisiones en función de los objetivos generales de la empresa³².

La planeación y el control financiero son dos elementos que no pueden analizarse aisladamente, ya que en la planeación se establecen las metas de la organización y el control financiero evalúa el cumplimiento de las mismas. A través del proceso de planeación y control financiero la administración trata de evitar las desviaciones respecto a la planificación y mejorar la rentabilidad de las distintas áreas, para beneficiar a toda la compañía. Sin duda una gran parte de los fracasos se evitaría mediante un adecuado control de las finanzas³³.

³¹ Besley, Scott; Eugene F. Fundamentos de Administración Financiera. 12a. ed. McGraw-Hill, México. D.F. 2001. Pág. 151.

³² Bateman, Thomas S.; Snell, Scott. A. Administración: Una Ventaja Competitiva. 4a. ed. McGraw-Hill, México, D.F. 2001. Pág. 607.

³³ Ibid.32.



Una empresa implementa controles financieros para medir y controlar actividades que produzcan datos cuantitativos tales como ventas (en moneda), inventarios (unidades) y productividad por trabajador³⁴.

En este sentido el control financiero comprende un conjunto de herramientas que constituyen las bases de una administración financiera efectiva encaminadas al logro de los objetivos de una institución³⁵.

2.4 Objetivos.

El control financiero contempla los siguientes objetivos:³⁶

- 2.4.1 Verificar el cumplimiento de objetivos y metas.
- 2.4.2 Verificar el seguimiento de políticas, programas, procedimientos establecidos en la planeación.
- 2.4.3 Controlar y administrar los fondos (estableciendo el control y los estándares básicos).
- 2.4.4 Monitorar las finanzas (comparando los resultados del programa con las proyecciones presupuestadas).

³⁴ Ibid.33.

³⁵ Ibid.33.

³⁶ Ibid.32. Pág. 578.



2.5 Etapas del control financiero.

Un sistema de control financiero consta de cuatro etapas, las cuales se detallan a continuación:³⁷

2.5.1 Establecimiento de estándares de desempeño.

Aquí están incluidos todos los estándares o unidades de medición establecidos en la planeación, y por ello, el volumen de servicios a vender, los requisitos de calidad, entre otros.

Un estándar es el nivel de desempeño esperado para una meta determinada. Los estándares son unidades de medida que establecen los niveles de desempeño establecidos por la administración y que estos deben funcionar como parámetros de comparación contra los cuales evaluar el desempeño real. Es posible establecer estándares para cualquier actividad: Financiera, operativa, legal y otras.

2.5.2 Medición de resultados

El segundo paso es medir los niveles de desempeño. Por lo general, esta medición proviene de tres fuentes: Informes por escrito, informes orales y observaciones personales.

³⁷ Ibid.32. Pág. 577



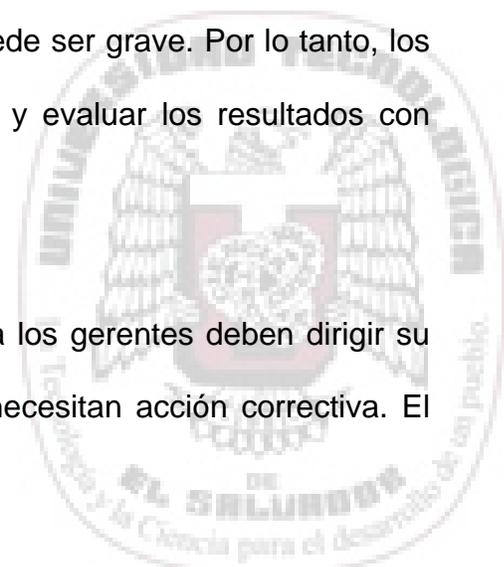
Los informes por escrito incluyen impresiones con datos relativos al desempeño, un informe oral es reportado a un gerente inmediato al término de cada día, en el que se debe incluir logro, dificultades o reacciones en el desarrollo de las operaciones.

Las observaciones personales, implican acudir a las áreas de actividad y observar lo que sucede. El gerente observa los métodos de trabajo y la operación general, la observación personal aporta una imagen de lo que está sucediendo. Pero también tiene algunas desventajas. No proporciona información cuantitativa precisa: La información es comúnmente general y subjetiva.

2.5.3 Comparación de resultados con datos proyectados.

El tercer paso es comparar los resultados obtenidos con lo que con anterioridad se había planificado. En este proceso el gerente evalúa el desempeño. En algunas actividades se admiten algunas pequeñas desviaciones de lo planeado, mientras que en otras la más leve desviación puede ser grave. Por lo tanto, los gerentes encargados del control deben analizar y evaluar los resultados con cuidado.

Cuando se compara el desempeño con la norma los gerentes deben dirigir su atención a la excepción. Sólo las excepciones necesitan acción correctiva. El



gerente no debe preocuparse por el desempeño idéntico o aproximado a los resultados esperados. Este punto si es aplicado por los gerentes, pueden ahorrar mucho tiempo y dinero.

2.5.4 Adopción de medidas correctivas.

El último paso en el proceso de control es tomar medidas para corregir las desviaciones importantes. Este paso garantiza que las operaciones se ajusten donde sea necesario a fin de alcanzar los resultados que se planearon en un principio. El gerente debe actuar de inmediato en cuanto descubra variaciones importantes. El control efectivo no tolera retrasos, excusas o excepciones innecesarias.

La acción correctiva apropiada depende de la naturaleza del problema. Puede implicar un cambio en el método o procedimiento, una acción disciplinaria.

Cuadro No. 1

Cuadro resumen de variaciones.

No.	Presupuesto	Proyectado	Real	Variación	
				Absoluta	%
1	Ventas				
2	Gastos de Admón.				
3	Gastos de Venta				
4	Gastos Financieros				
5	Flujos de Efectivo				

Fuente: Elaborado por los autores del documento con base a revisión de bibliografía de Administración Financiera.



El cuadro de variaciones servirá para determinar los incrementos y disminuciones por cada una de los rubros, luego se deberán analizar por separado.

Si las variaciones se alejan de forma significativa de las metas, se deberá analizar la forma en que fueron establecidas para tomar las medidas correctivas necesarias.

2.6 Técnicas del control financiero.

2.6.1 Control de presupuestos.

Los presupuestos son una herramienta muy importante dentro del control financiero, debido a que desempeñan la función de obligar a los administradores a poner por escrito sus ideas permitiendo un mejor orden dentro de una institución.

2.6.1.1 Definición.

Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado.³⁸

³⁸ Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos un Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 2a. ed. McGraw-Hill. Colombia, Bogotá, 1998. Pág. 9.



Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir³⁹.

El presupuesto surge como una herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de indicadores económicos como los enunciados y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa⁴⁰.

Todas las empresas elaboran presupuestos en los que se compara el desempeño pasado, el actual y el futuro. Los presupuestos permiten a los gerentes planear y rastrear el éxito de sus negocios. En parte, los procesos de trabajo que se controlan mediante los presupuestos comprenden pronósticos de ventas y de ingresos⁴¹.

2.6.1.2 Importancia.

Las técnicas presupuestarias son importantes por las siguientes razones⁴²:

³⁹ Ibid.38. Pág. 10.

⁴⁰ Ibid.39.

⁴¹ Bateman Thomas S. Snell Scott A. Op. Cit. P. 32, Pág. 607.

⁴² [http:// www.erc.msh.org](http://www.erc.msh.org).



- El ejercicio de preparar el presupuesto obliga a los administradores a pensar detalladamente sobre cada actividad y poner por escrito sus ideas.

- Los presupuestos proporcionan a los administradores información esencial sobre los gastos proyectados y el ingreso asociado con las actividades planeadas; con ello los administradores saben si todas las actividades planeadas cuentan con apoyo financiero, si se requiere obtener más ingresos o si es necesario reducir costos.

- Es útil para los administradores preparar el presupuesto con base en un plan de trabajo, ya que de esta manera se puede garantizar que los recursos de la organización se utilicen sólo en las actividades planeadas.

- El encargado de planeación, está obligado a diferenciar entre las actividades no esenciales y las esenciales, siendo estas últimas las que tendrán prioridad.

- La organización está en mejor situación para contar con los recursos necesarios para cubrir sus gastos, si al preparar el presupuesto, incluye una lista detallada de los gastos proyectados, así como de las fuentes de financiamiento.



- Los presupuestos permiten a los administradores evaluar el costo actual por actividad, así como considerar alternativas en caso que ella resulte muy costosa.

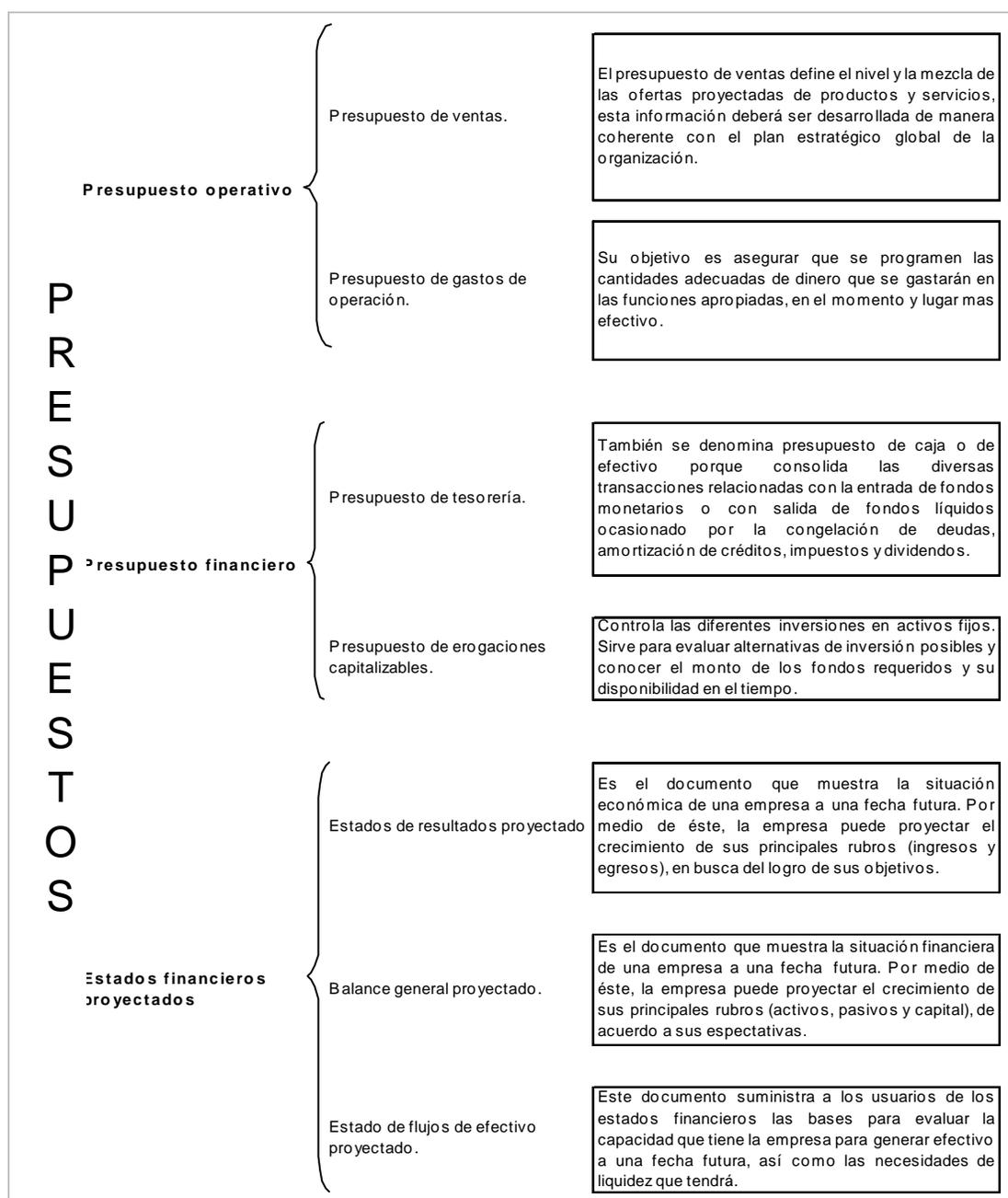
Los administradores podrán evitar un posible déficit en los recursos disponibles para actividades específicas, si cuentan con un presupuesto realista y actualizado, que se compare periódicamente con los gastos realizados.

A continuación se muestra figura que resume los presupuestos más utilizados:

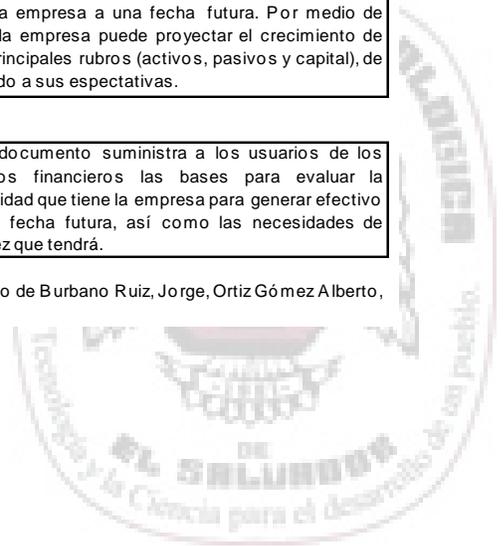


Figura No. 4

Esquema básico de la clasificación de los presupuestos.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base al libro texto de Burbano Ruiz, Jorge, Ortiz Gómez Alberto, presupuestos un enfoque moderno de planeación y control de recursos.



2.6.1.3 Razones financieras.

2.6.1.3.1 Definición.

Evalúa el rendimiento de la empresa mediante métodos de cálculo e interpretación de sus resultados. La información básica para el análisis de razones se obtiene del estado de resultados y del balance general de la empresa⁴³.

El análisis de razones no es sólo la aplicación de una fórmula a la información financiera para calcular una razón determinada; es más importante la interpretación del valor de la razón⁴⁴.

Existen tres tipos de análisis que son⁴⁵:

□ **Análisis de corte transversal.**

Establece una comparación de las razones financieras de diferentes empresas al mismo tiempo. Se aplica cuando la empresa le interesa el rendimiento respecto a empresas de su mismo tipo.

□ **Análisis de series de tiempo.**

Evaluación del rendimiento financiero de la empresa a través del tiempo, mediante el análisis de razones financieras.

⁴³ Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 8a. ed. Prentice -Hall. México, D.F, 2000. Pág.112.

⁴⁴ Ibid.43.

⁴⁵ Ibid.43.



Se basa en comparar el rendimiento actual con el pasado, permite conocer si la empresa progresa según lo planeado. Las tendencias de crecimiento se observan al comparar varios años y conocerlas ayuda a la empresa a prever las operaciones futuras.

❑ **Análisis combinado.**

Un análisis combinado permite evaluar la tendencia del comportamiento de una razón en relación con la tendencia de empresas de su mismo tipo en periodos iguales.

2.6.1.3.2 Tipos de razones financieras.

Para una mejor comprensión a continuación se presenta un cuadro resumen de las principales razones financieras⁴⁶.

Fórmula para calcular el capital de trabajo neto.

Fórmula

Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

Objetivo

Medida de control interno que sirve para determinar la disponibilidad del activo, después de haber cumplido sus compromisos a corto plazo.

⁴⁶ Gitman Lawrence J. Op. Cit. P.43. Pág. 119.



Cuadro No. 2
Cuadro de las principales razones financieras.

Liquidez.	Fórmulas.	Objetivo.
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Medida que sirve para determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	Sirve para determinar la solvencia inmediata de una empresa.
Actividad.		
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	Mide la actividad o liquidez de los inventarios de una empresa.
Período promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	Mide la cantidad de tiempo promedio que se requiere para recaudar las cuentas por cobrar.
Período promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$	Mide la cantidad de tiempo promedio que se requiere para liquidar las cuentas por pagar.
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar las ventas.
Endeudamiento.		
Razón de deuda	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	Mide la proporción de activos totales financiados por los acreedores.
Razón de capacidad de pago	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuesto}}{\text{intereses}}$	Mide la capacidad de la empresa para efectuar el pago de intereses contractuales.
Rentabilidad.		
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que la empresa paga a sus proveedores.
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	Mide el porcentaje de cada dólar que queda después de reducir los costos y gastos que no sean intereses e impuestos.
Margen de Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas}}$	Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de reducir todos sus costos y gastos.
Rendimiento sobre los activos	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Activos totales}}$	Determina la eficacia de la gerencia para obtener las utilidades con sus activos disponibles.
Rendimiento sobre el capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Patrimonio neto}}$	Estima el rendimiento del capital de los propietarios de las empresas.

Fuente: Elaborado por los autores de este documento, con base texto Gitman Lawrence J., Principios de Administración Financiera, 8ª Ed. Prentice Hall, México.D.F.



2.6.1.4 Control interno contable.

2.6.1.4.1 Definición.

Comprende el plan de organización, los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia⁴⁷.

2.6.1.4.2 Importancia.

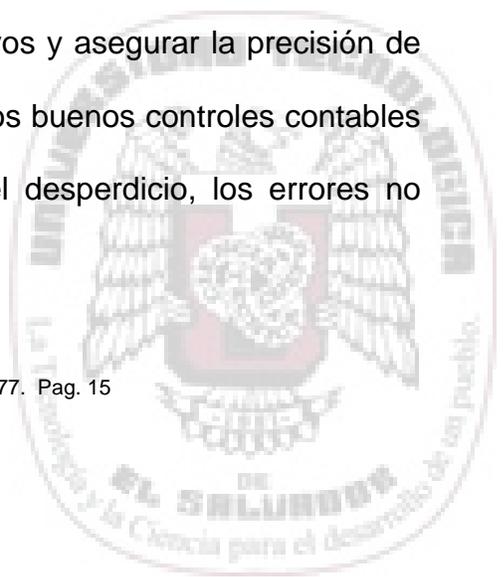
Un sistema de control contable es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa y esto garantiza que la información financiera sea confiable para la toma de decisiones⁴⁸.

Los controles contables incluyen los métodos y procedimientos necesarios para autorizar las transacciones, salvaguardar los activos y asegurar la precisión de los registros de las operaciones de la empresa. Los buenos controles contables ayudan a maximizar la eficiencia, a minimizar el desperdicio, los errores no intencionales y el fraude⁴⁹.

⁴⁷ IMCP. Declaraciones sobre Normas de Auditoría SAS 1. México, D.F., 1977. Pag. 15

⁴⁸ Ibid.47.

⁴⁹ <http://www.erc.msh.org>.



Un control interno contable garantiza⁵⁰:

- Que los fondos y recursos se utilicen de manera responsable y adecuada.
- La información financiera proporciona una ilustración completa y precisa del ingreso y egreso de recursos y efectivo.
- Los ingresos y egresos se manejen de acuerdo con los procedimientos autorizados.
- Las transacciones se registren correctamente, para que la organización pueda contabilizar sus activos y preparar sus estados financieros en forma precisa y comprensible.
- El acceso a los activos sea permitido solamente con la autorización del administrador responsable.
- El activo (inventario) se revise físicamente a intervalos regulares y que se ejerza la acción adecuada en caso de que se presenten diferencias entre los registros y la inspección física.

Una auditoría externa es un mecanismo importante para que el administrador sepa si los controles y procedimientos operan de manera apropiada. Sin embargo, para obtener una imagen global, es necesario que la auditoría interna cubra todas las áreas de la organización⁵¹.

⁵⁰ Ibid.49.
⁵¹ Ibid.49.

