

Capítulo II

Investigación de campo sobre el control financiero en las Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador.

1. Generalidades de la investigación.

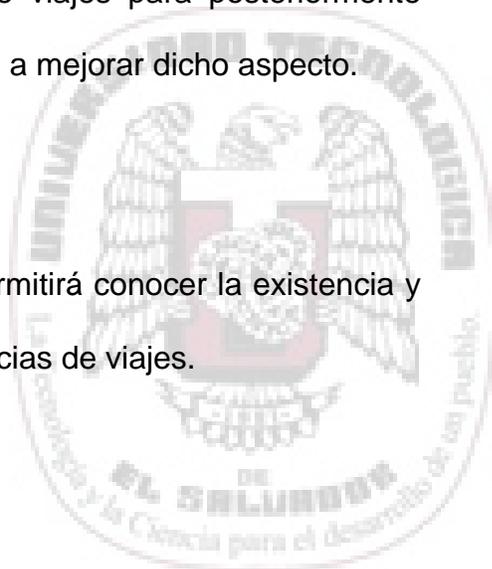
Este capítulo comprende la presentación de los resultados de la investigación de campo realizada en las agencias de viajes del área metropolitana de San Salvador, además se presentan los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en la investigación.

1.1 Diseño de la investigación.

La investigación es no experimental, debido a que no se manipulan variables, lo que se hará es observar los problemas relacionados con el control financiero, como se dan en la realidad en las agencias de viajes para posteriormente analizarlos y presentar una propuesta encaminada a mejorar dicho aspecto.

1.2 Tipo de Investigación.

La investigación es de tipo descriptiva, porque permitirá conocer la existencia y aplicación de los controles financieros en las agencias de viajes.



1.3 Objetivos de la investigación de campo.

Los objetivos que se persiguen con la investigación de campo son los siguientes:

- ❑ Conocer los controles que utilizan las agencias de viajes para el manejo de sus recursos financieros.
- ❑ Determinar las deficiencias que presentan los controles financieros que aplican las agencias de viajes.

1.4 Población y muestra.

La población contemplada dentro de la investigación está compuesta por 31 agencias de viajes clasificadas como mayoristas del área metropolitana de San Salvador, de acuerdo a la Guía Interamericana de Turismo. (Ver anexo No. 1).

Los criterios de selección fueron, que estén comprendidas dentro del área metropolitana de San Salvador y que a su vez sean de operaciones múltiples, es decir que posean venta de boletos aéreos y paquetes turísticos.

En el estudio no se determinó muestra, se estudió el universo completo de la investigación, es decir que se realizó un censo, debido a que la población a estudiar es menor a 100 unidades.



Cuando la población es inferior a 100 unidades es necesario realizar un censo para reducir el margen de error en los resultados de la investigación⁵².

Las unidades de análisis que se consideraron para la realización de la investigación estuvo constituida por el personal involucrado en el manejo y control de los recursos financieros de las mismas, gerentes financieros, contadores y gerentes generales de las agencias de viajes sujetas a estudio.

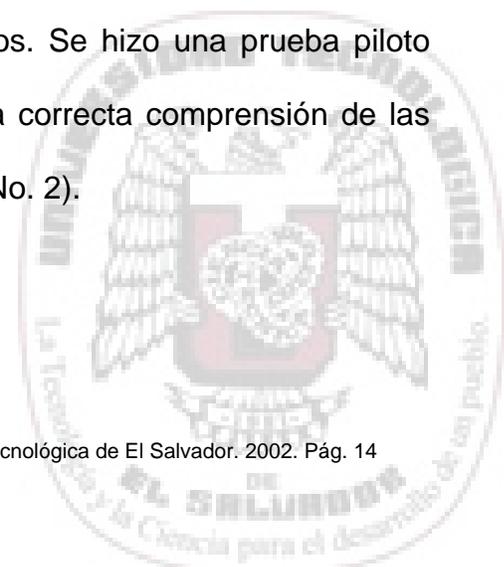
1.5 Técnicas e instrumentos de investigación.

En la investigación se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento el cuestionario.

1.5.1 Cuestionario.

Este documento sirvió para recolectar la información requerida para lograr los objetivos trazados en la investigación, que fue elaborado de forma práctica y sencilla, para que los encuestados pudieran responder sin ninguna dificultad, y de esa manera facilitar la tabulación de los datos. Se hizo una prueba piloto antes de pasar los cuestionarios para verificar la correcta comprensión de las preguntas incluidas en su contenido. (Ver anexo No. 2).

⁵² Guía para la elaboración del anteproyecto de graduación Universidad Tecnológica de El Salvador. 2002. Pág. 14



1.6 Recolección y procesamiento de datos.

1.6.1 Recolección de datos.

Con relación al universo sujeto a estudio para la investigación en las Agencias de Viajes relacionado al control financiero y su aplicación, es necesario describir el instrumento utilizado para recolectar los datos.

La recolección de los datos se obtuvo a través de un cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y de control, las cuales fueron estructuradas de una forma clara y concreta de tal manera que las personas encuestadas contestaran adecuadamente de acuerdo a la información solicitada.

1.6.2 Procesamiento de datos.

Los resultados obtenidos se procesaron en un cuadro analítico el cual está expresado en términos porcentuales y se obtuvo mayor exactitud de los datos recolectados; para una mejor comprensión de los resultados, se elaboró un cuadro por pregunta y posteriormente se realizó el respectivo análisis por cada una de ellas.

1.7 Tabulación, análisis e interpretación de resultados.

La metodología utilizada para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos mediante el cuestionario se resume a través de un cuadro analítico



en el cual se concentran todas las variables obtenidas en el desarrollo de la investigación para llevar a cabo la interpretación correspondiente.

1.8 Resultados de la investigación de campo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo relacionada con el control financiero en las Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador, en la que de acuerdo al censo realizado se encuestaron 31 agencias de viajes mayoristas según la Guía Interamericana de Turismo (Edición: febrero de 2003), de las cuales se obtuvo lo siguiente:

Cuadro No. 3
Resumen de las agencias de viajes encuestadas.

Detalle	Cantidad
Agencias encuestadas	26
Agencias no encuestadas por estar en proceso de cierre	3
Agencias que ya no operan como mayoristas de viajes	2
Totales	31

Fuente: Elaborado por los autores del documento de acuerdo a la investigación realizada.

Pregunta No. 1

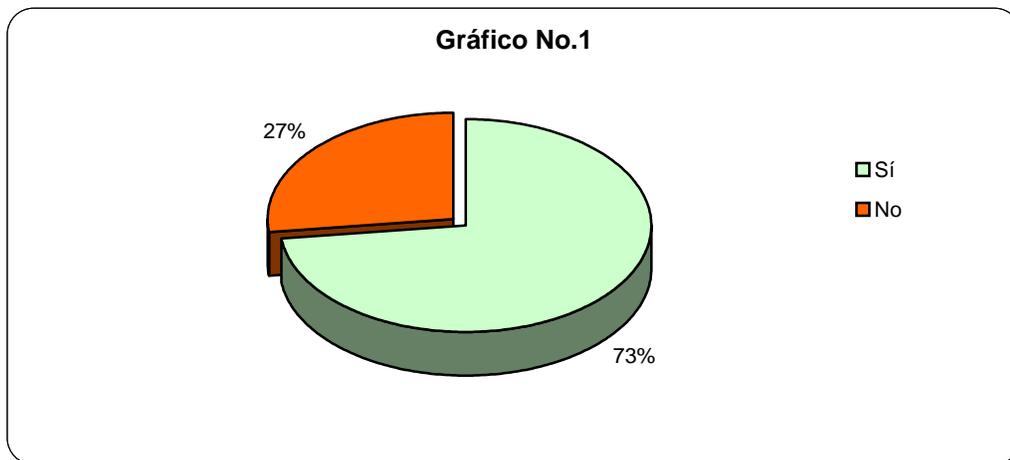
¿Existe planificación financiera en su empresa?

Objetivo: Conocer si las Agencias de Viajes mayoristas del área metropolitana de San Salvador, elaboran planificación financiera.

Cuadro No. 4
Resultados de pregunta No. 1

No.	Opciones	Resultado	%
1	Sí	19	73.08
2	No	7	26.92
	Totales	26	100.00





Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

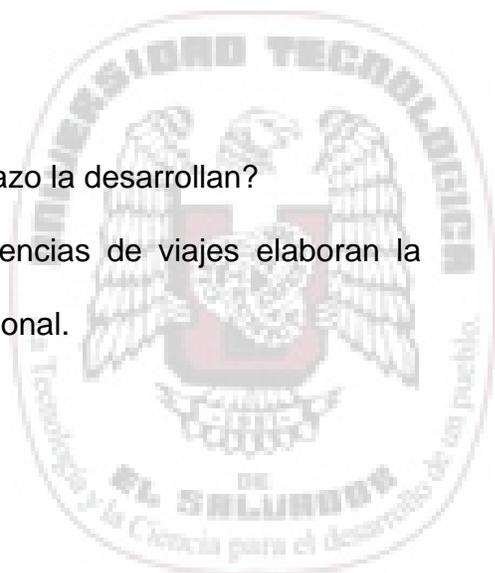
Interpretación: Como se observa en la gráfica anterior de las 26 Agencias de Viajes encuestadas existe un 73% que aseguran elaborar una planificación financiera, mientras que un 27% dicen no hacerlo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que es necesario que las Agencias de Viajes elaboren una planificación financiera, ya sea ésta a corto, mediano o largo plazo.

Pregunta No. 2

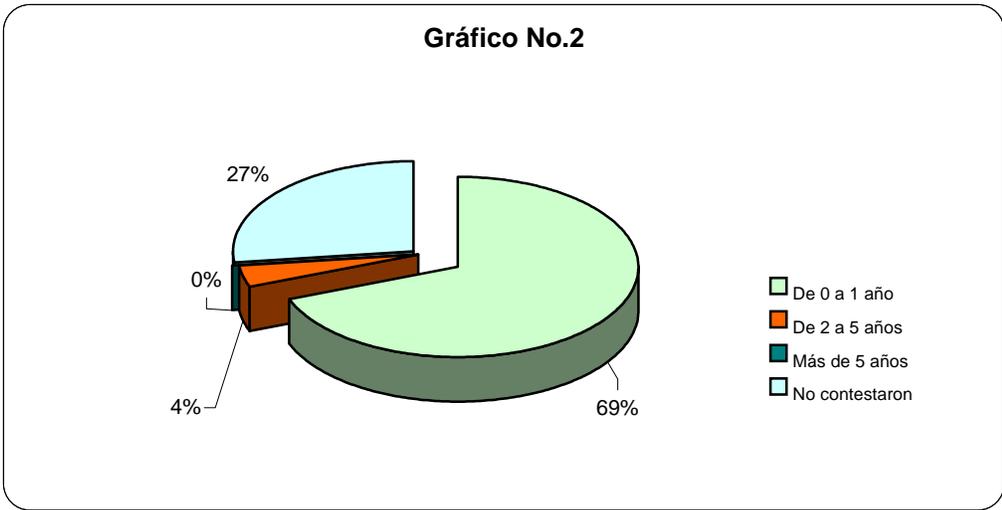
Si su respuesta anterior es positiva, ¿Para qué plazo la desarrollan?

Objetivo: Conocer el plazo para el cual las agencias de viajes elaboran la planificación financiera, para determinar si es funcional.



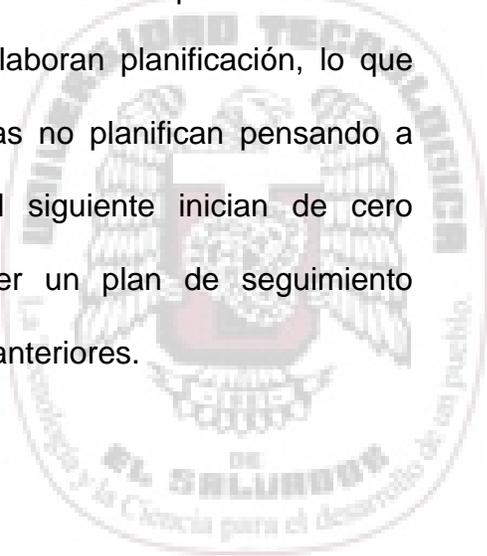
Cuadro No. 5
Resultados de pregunta No. 2

No.	Opciones	Resultado	%
1	De 0 a 1 año	18	69.23
2	De 2 a 5 años	1	3.85
3	Más de 5 años	0	0.00
4	No contestaron	7	26.92
Totales		26	100.00



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: De acuerdo con la información obtenida y graficada se observa que un 69% de las Agencias de Viajes que elaboran planificación lo hacen solamente a corto plazo, mientras que un 4% dicen hacerlo para más de un año, un 27% no contestaron debido a que no elaboran planificación, lo que comprueba que las agencias de viajes mayoristas no planifican pensando a futuro, sino solamente en pasar un año y al siguiente inician de cero nuevamente, lo que no les permite establecer un plan de seguimiento adecuado de las operaciones pendientes de años anteriores.



Pregunta No. 3

¿De qué forma se desarrolla la planificación financiera de su empresa?

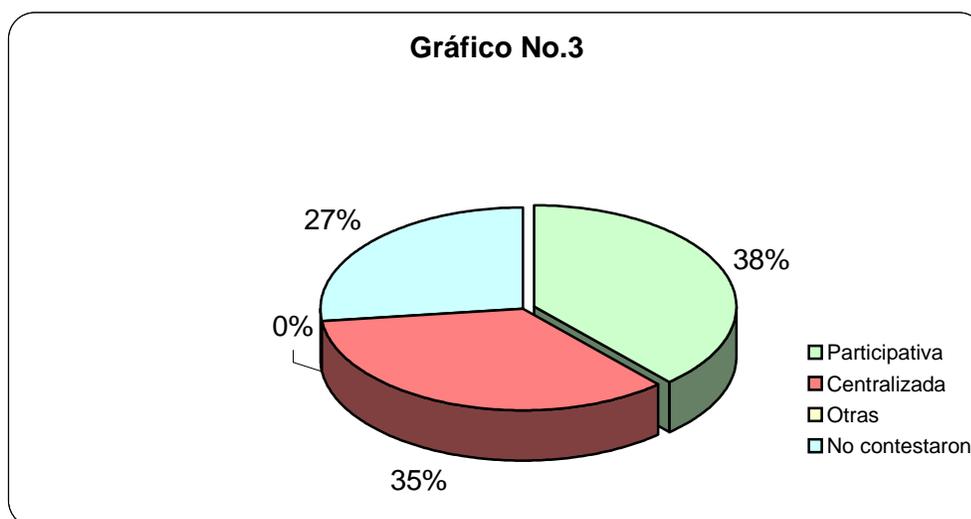
Objetivo: Conocer quienes participan en el desarrollo de la planificación financiera de las agencias de viajes.

Cuadro No. 6

Resultados de pregunta No. 3

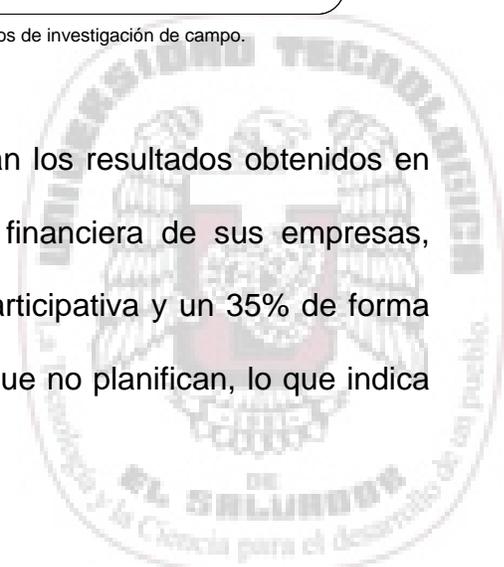
No.	Opciones	Resultado	%
1	Participativa	10	38.46
2	Centralizada	9	34.62
3	Otras	0	0.00
4	No contestaron	7	26.92
Totales		26	100.00

Gráfico No.3



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: En la gráfica anterior se observan los resultados obtenidos en cuanto a la forma de elaborar la planificación financiera de sus empresas, donde un 38% manifestaron hacerlo de forma participativa y un 35% de forma centralizada y un 27% no contestaron debido a que no planifican, lo que indica



que la administración de las agencias de viajes está en el rumbo correcto, pero necesitan una mayor orientación para obtener mejores beneficios, al planificar sus operaciones a largo plazo de forma ordenada y utilizando controles adecuados para cada área.

Pregunta No. 4

De los presupuestos detallados a continuación. ¿Cuáles utiliza?

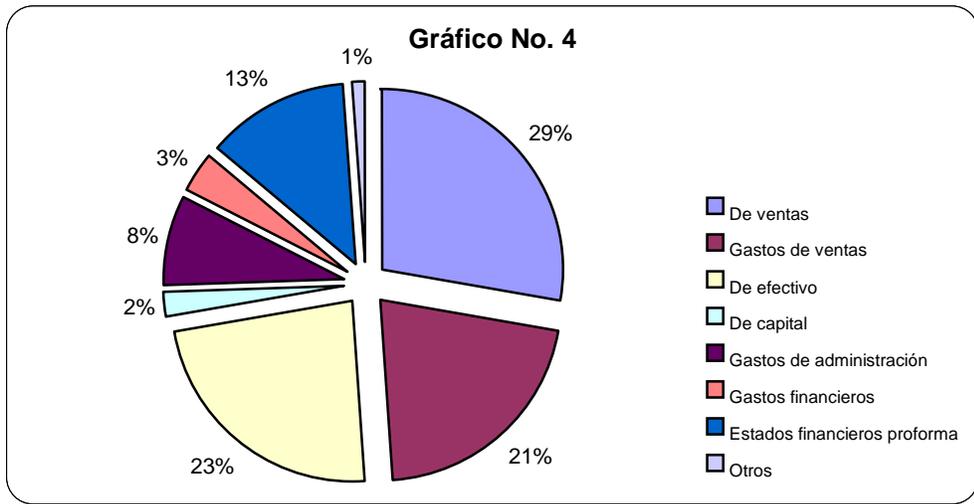
Objetivo: Identificar que tipo de presupuestos utilizan las agencias de viajes en la planificación financiera.

Cuadro No. 7
Resultados de pregunta No. 4

No.	Opciones	Resultado	%
1	De ventas	24	27.91
2	Gastos de ventas	18	20.93
3	De efectivo	20	23.26
4	De capital	2	2.33
5	Gastos de administración	7	8.14
6	Gastos financieros	3	3.49
7	Estados financieros proforma	11	12.79
8	Otros	1	1.15
	Totales	86	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.





Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se observa que la mayor parte de agencias de viajes utilizan principalmente los presupuestos de ventas (28%), efectivo (23%) y gastos de venta (21%). Los demás presupuestos los utilizan con menor frecuencia.

Esto indica que la mayor parte de agencias de viajes utilizan muy poco los presupuestos de gastos administrativos, financieros, de capital y los estados financieros proyectados, ignorando la importancia que representan para el control adecuado de sus recursos financieros.



Pregunta No. 5

¿Cómo le da seguimiento a la planificación financiera?

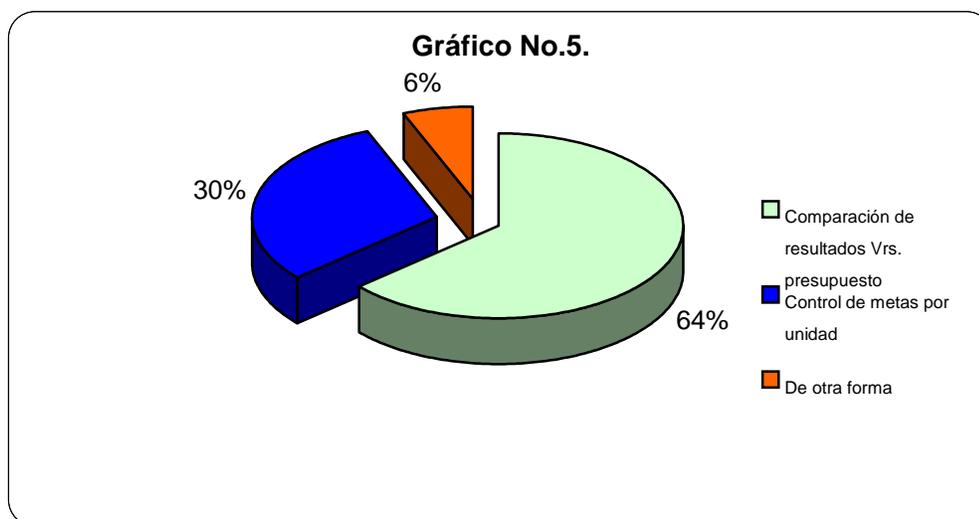
Objetivo: Conocer las técnicas de seguimiento de la planificación financiera que utilizan las agencias de viajes.

Cuadro No. 8

Resultados de pregunta No. 5

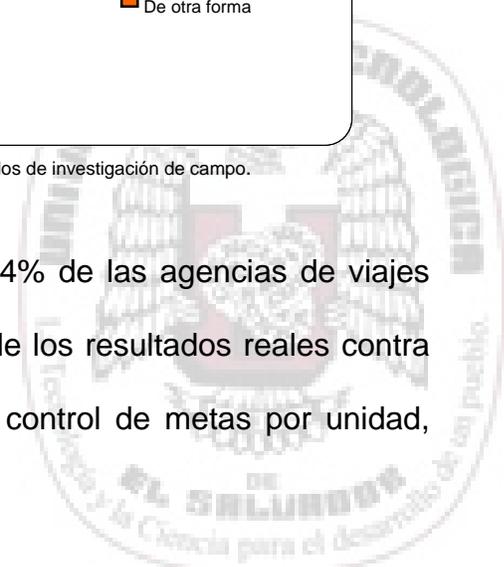
No.	Opciones	Resultado	%
1	Comparación de resultados Vrs. Presupuesto	21	63.64
2	Control de metas por unidad	10	30.30
3	De otra forma	2	6.06
Totales		33	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Los resultados indican que un 64% de las agencias de viajes encuestadas utilizan la técnica de comparación de los resultados reales contra los datos presupuestados y un 30% utilizan el control de metas por unidad,



mientas que el resto hacen uso de otro tipo de informes financieros para su control.

Si bien es cierto que los resultados muestran que las agencias de viajes le dan seguimiento a la planificación financiera a través de la comparación de lo presupuestado contra los resultados reales, se considera que es mas adecuado utilizar la técnica de control de metas por unidad, porque permite conocer los resultados en la medida que van sucediendo y de forma mas específica.

Pregunta No. 6

¿Existen políticas de planificación financiera, definidas dentro de su empresa en las áreas de:

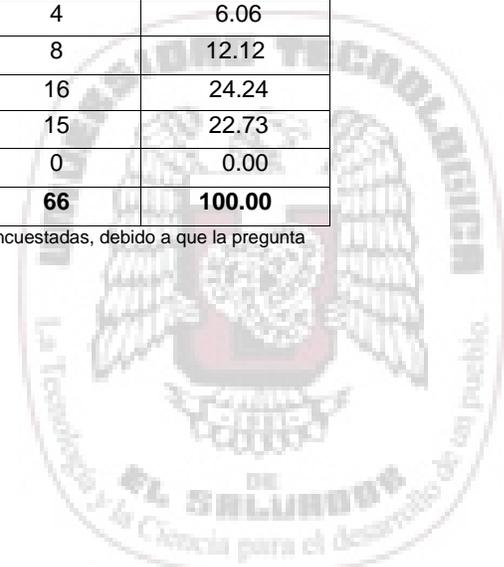
Objetivo: Conocer si agencias de viajes establecen políticas de planificación financiera, para asegurar la efectividad del control financiero.

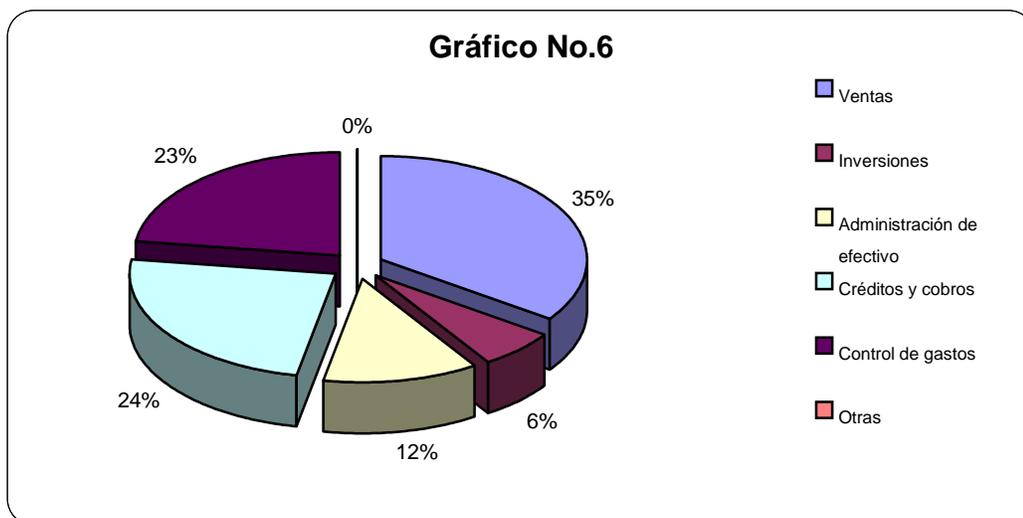
Cuadro No. 9

Resultados de pregunta No. 6

No.	Opciones	Resultado	%
1	Ventas	23	34.85
2	Inversiones	4	6.06
3	Administración de efectivo	8	12.12
4	Créditos y cobros	16	24.24
5	Control de gastos	15	22.73
6	Otras	0	0.00
	Totales	66	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.





Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos, las agencias de viajes encuestadas orientan sus políticas de control financiero a las áreas de ventas, créditos y cobros, y control de sus gastos con un 35%, 24% y 23% respectivamente, descuidando algunas áreas importantes como la administración de efectivo y las inversiones.

Considerando que el rubro de efectivo constituye un elemento importante en todo tipo de negocio, es necesario que se le dé mayor prioridad en cuanto al establecimiento de políticas a la medida, que le permita minimizar el riesgo que representa esta área.



Pregunta No. 7

¿Cómo se establecen las desviaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos?

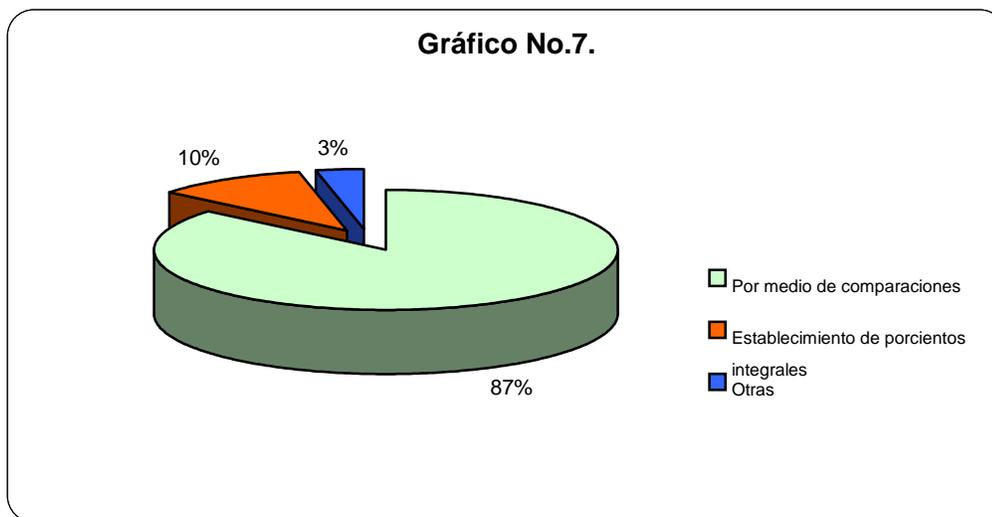
Objetivo: Conocer como las agencias de viajes identifican las desviaciones entre la planificación y los resultados obtenidos.

Cuadro No. 10

Resultados de pregunta No. 7

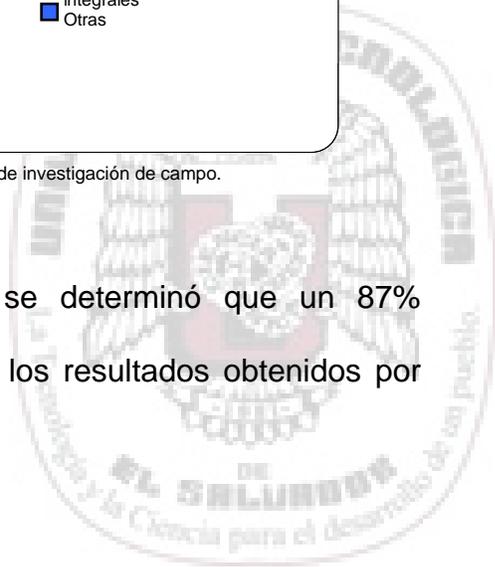
No.	Opciones	Resultado	%
1	Por medio de comparaciones	25	86.21
2	Establecimiento de porcentos integrales	3	10.34
3	Otras	1	3.45
Totales		29	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Con los resultados obtenidos se determinó que un 87% establece las desviaciones entre la planeación y los resultados obtenidos por



medio de comparaciones, mientras que un 10% lo hace a través de comparaciones y establecimiento de porcentos integrales.

Se recomienda que se presenten las variaciones utilizando ambas formas, porque permite visualizarlas de una forma mas clara y comprensible que le ayude a tomar decisiones mas adecuadas.

Pregunta No. 8

¿Cómo se da solución a las desviaciones establecidas?

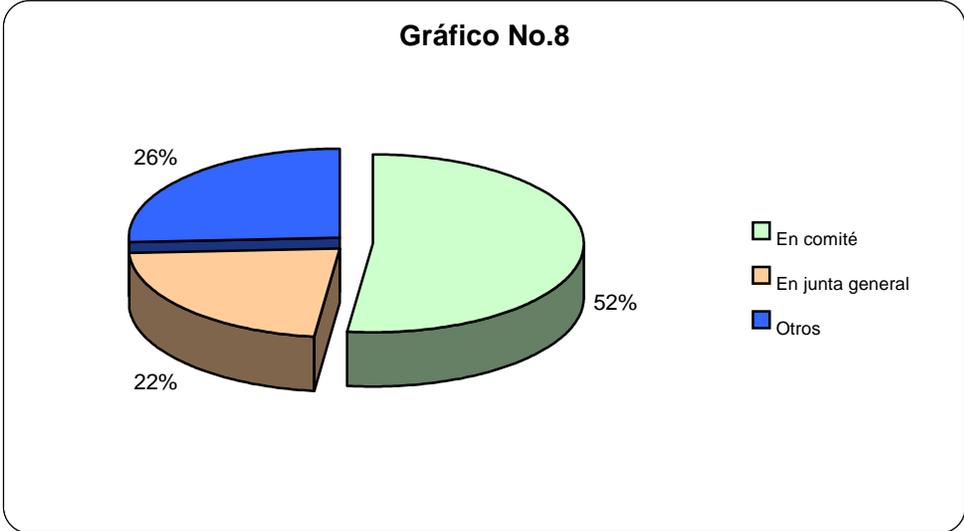
Objetivo: Conocer que unidades participan en las agencias de viajes, al tomar las medidas de acción, para solventar las desviaciones establecidas

Cuadro No. 11
Resultados de pregunta No. 8

No.	Opciones	Resultado	%
1	En comité	14	51.85
2	En junta general de accionistas	6	22.22
3	Otros	7	25.93
	Totales	27	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.





Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Según los resultados obtenidos se puede observar que el 52% de las agencias de viajes encuestadas tratan sus desviaciones en comité, es decir a nivel gerencial, el 26% en junta general, esto incluye accionistas y administradores, y un 22% en otros que incluyen: propietarios de forma individual o un gerente específico.

Es recomendable que las desviaciones se traten de forma inmediata a través de un comité gerencial y otras dependiendo de su relevancia deben ser tratadas en junta general de accionistas.



Con esto se debe tener especial cuidado en clasificar que tipo de desviaciones se tratarán en cada uno de estos, para no entorpecer la operatividad normal de la empresa.

Pregunta No. 9

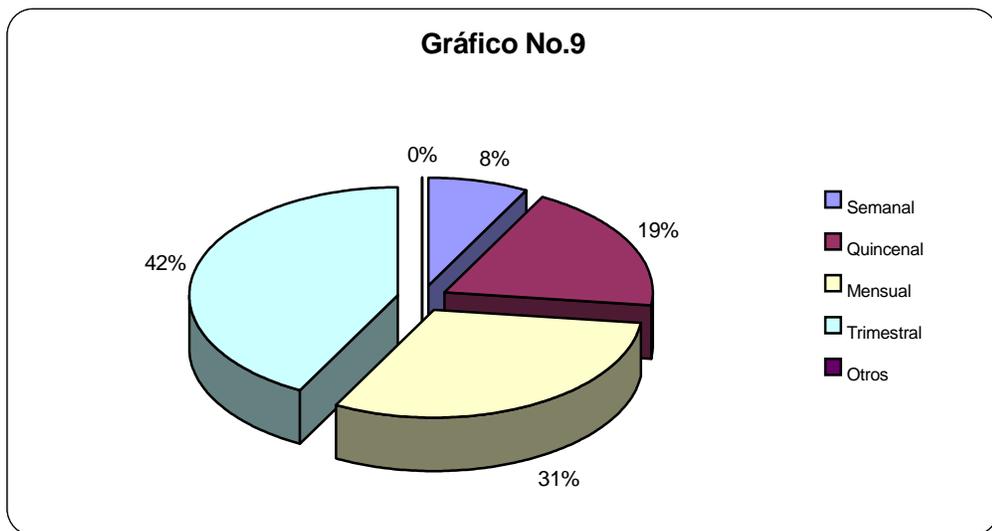
¿Cuál es la periodicidad con la que se tratan las desviaciones?

Objetivo: Determinar la frecuencia con que las agencias de viajes tratan las desviaciones encontradas entre la planeación y los resultados obtenidos.

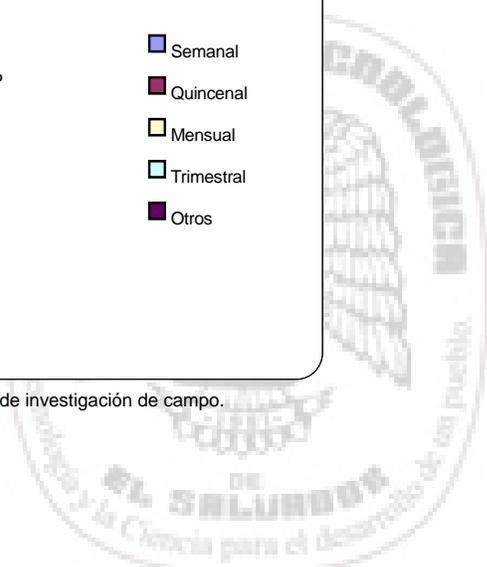
Cuadro No. 12

Resultados de pregunta No. 9

No.	Opciones	Resultado	%
1	Semanal	2	7.69
2	Quincenal	5	19.23
3	Mensual	8	30.77
4	Trimestral	11	42.31
5	Otros	0	0.00
Totales		26	100.00



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.



Interpretación: En los resultados presentados en la gráfica, se observa que la revisión de las desviaciones se hace de forma trimestral con un 42% y mensual con un 19%.

Es recomendable que las desviaciones se traten en forma mas continúa, de acuerdo al área en que se origina, con el fin de identificar más rápidamente los problemas y tomar acción inmediata.

Pregunta No. 10

¿Qué acciones se toman cuando se reconocen las desviaciones?

Objetivo: Conocer el procedimiento que siguen las agencias de viajes al reconocer la existencia de desviaciones.

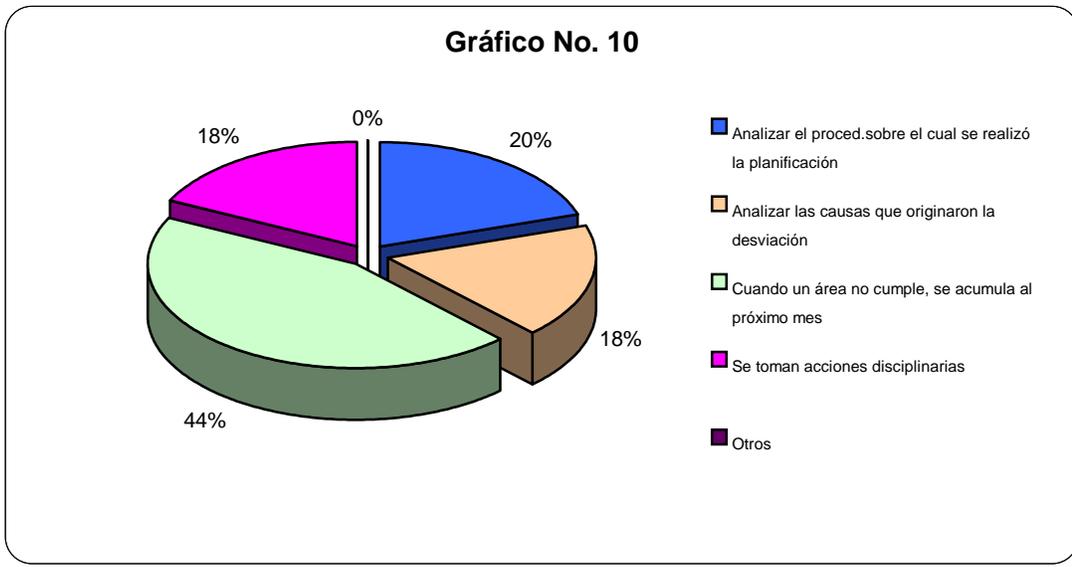
Cuadro No. 13

Resultados de pregunta No. 10

No.	Opciones	Resultado	%
1	Analizar el procedimiento sobre el cual se realizó la planificación	9	20.00
2	Analizar las causas que originaron la desviación	8	17.78
3	Cuando un área no cumple, se acumula al próximo mes	20	44.44
4	Se toman acciones disciplinarias	8	17.78
5	Otros	0	0.00
Totales		45	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.

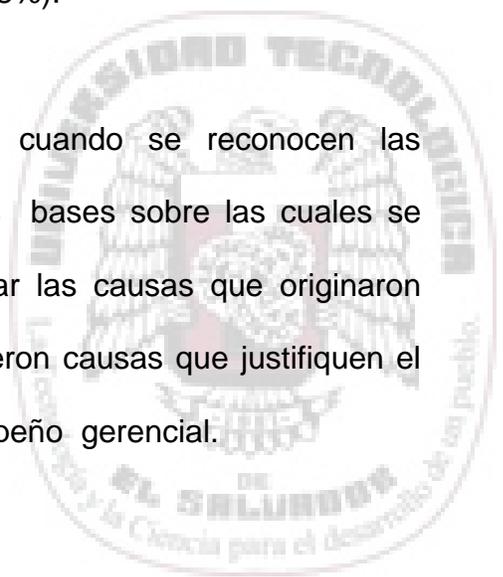




Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Como se observa en los resultados, las agencias de viajes al reconocer la existencia de una desviaciones, tienen como primer medida de acción, acumular la meta para el siguiente período (44%), como segunda medida analizan el procedimiento sobre el cual se realizó la planificación (20%) y como tercer medida de acción analizan las causas que originaron las desviaciones o toman medidas disciplinarias (17.78%).

Se considera que el procedimiento a seguir cuando se reconocen las desviaciones, como primer punto es analizar las bases sobre las cuales se realizó la planificación financiera y luego analizar las causas que originaron dicha desviación, esto permitirá conocer si existieron causas que justifiquen el no cumplimiento de las metas y evaluar el desempeño gerencial.



Pregunta No. 11

¿ A qué desviaciones le da mayor prioridad?

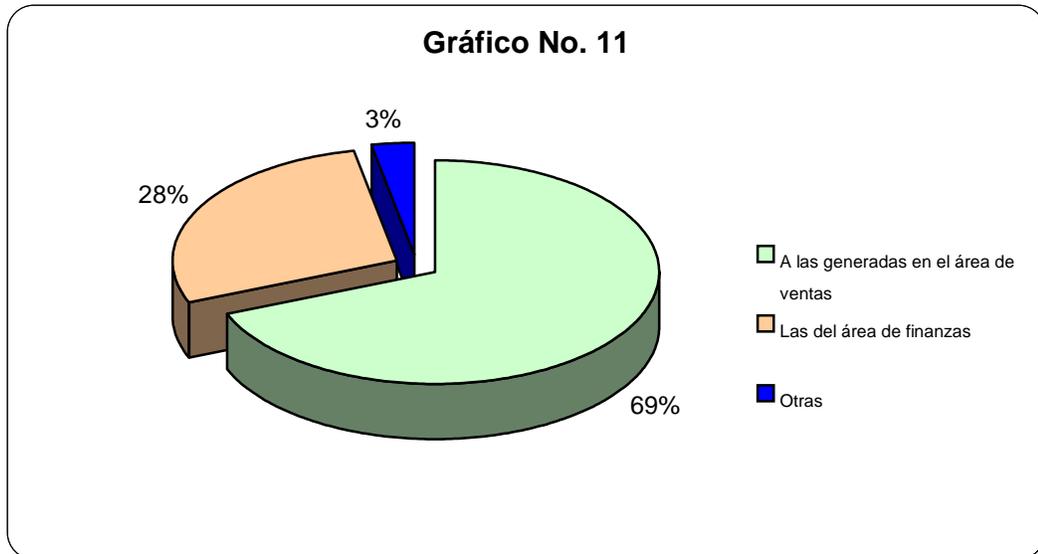
Objetivo: Establecer cuáles áreas tienen mayor prioridad en las agencias de viajes, al momento de darle seguimiento a las desviaciones.

Cuadro No. 14

Resultados de pregunta No. 11

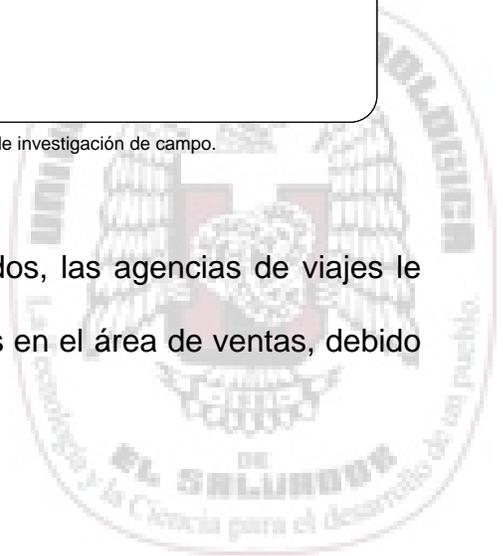
No.	Opciones	Resultado	%
1	A las generadas en el área de ventas	22	68.75
2	Las del área de finanzas	9	28.13
3	Otras	1	3.12
Totales		32	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Como se observa en los resultados, las agencias de viajes le dan mayor prioridad a las desviaciones generadas en el área de ventas, debido



a que sus ingresos representan su medio de subsistencia. Dejando en segundo término las desviaciones del área de finanzas con un 28%.

Es recomendable que al reconocer las desviaciones, ya sean esta en el área de ventas o finanzas, se analicen de forma simultáneas, porque una depende de la otra.

Pregunta No. 12

¿La periodicidad de revisión de controles financieros se realiza?

Objetivo: Conocer la periodicidad con que se revisan los controles financieros.

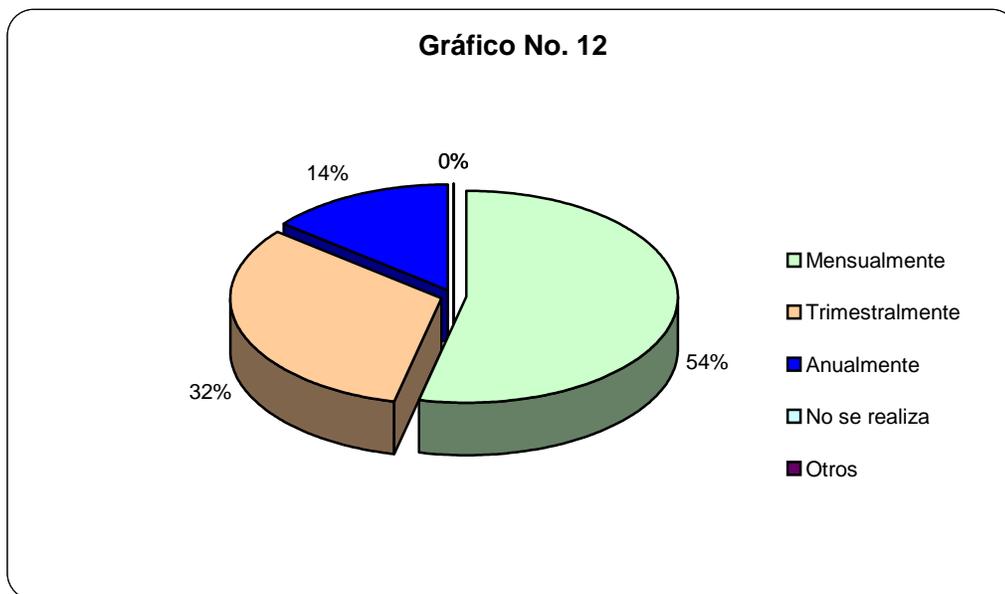
Cuadro No. 15

Resultados de pregunta No. 12

No.	Opciones	Resultado	%
1	Mensualmente	15	53.57
2	Trimestralmente	9	32.14
3	Anualmente	4	14.29
4	No se realiza	0	0.00
5	Otros	0	0.00
Totales		28	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.





Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

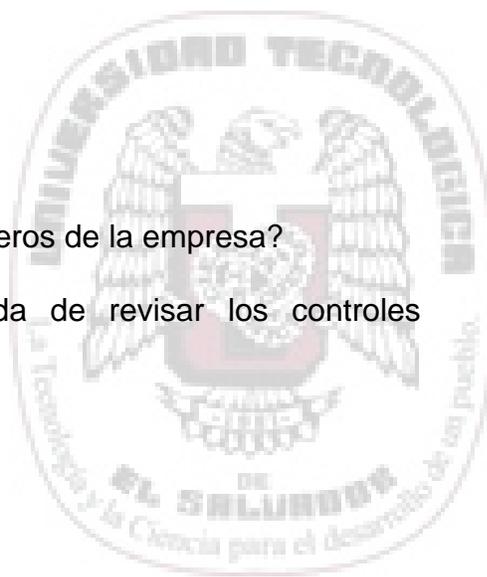
Interpretación: La opinión de las agencias de viajes encuestadas nos indica que la periodicidad con que se revisan los controles financieros es mensual con un 54%, mientras que un 32% manifestó hacerlo de forma trimestral, un 14% lo hace anualmente.

Es recomendable que la revisión de controles financieros se realice por lo menos trimestralmente.

Pregunta No. 13

¿Quién se encarga de revisar los controles financieros de la empresa?

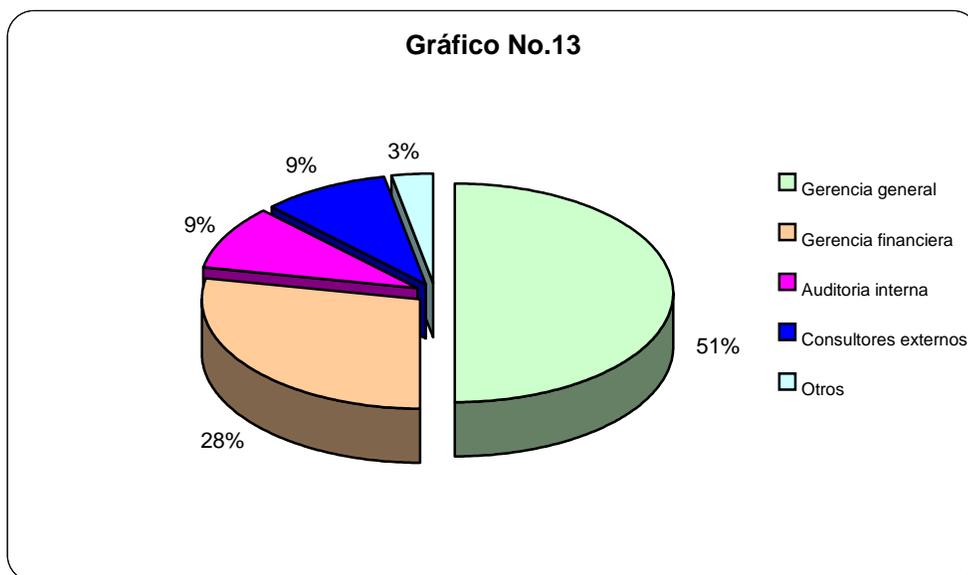
Objetivo: Identificar que área es la encargada de revisar los controles financieros en las agencias de viajes.



Cuadro No. 16
Resultados de pregunta No. 13

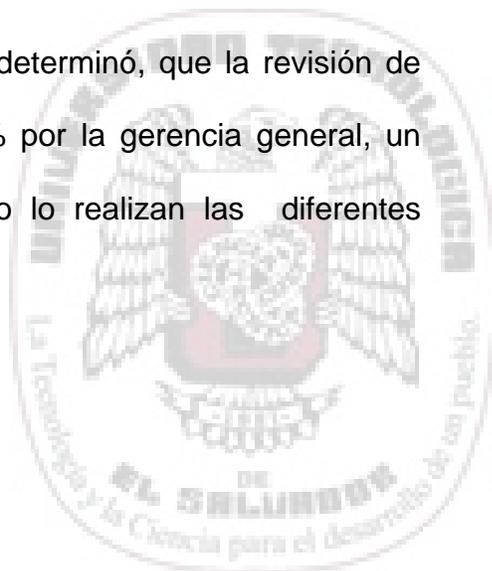
No.	Opciones	Resultado	%
1	Gerencia general	16	50.00
2	Gerencia financiera	9	28.12
3	Auditoria interna	3	9.38
4	Consultores externos	3	9.38
5	Otros	1	3.12
Totales		32	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: De las respuestas obtenidas se determinó, que la revisión de los controles financieros es realizada en un 51% por la gerencia general, un 28% lo realiza la gerencia financiera y el resto lo realizan las diferentes unidades internas y externas.



Es recomendable que la revisión de los controles financieros se realice a través de un comité gerencial, con el objeto de lograr una mayor efectividad en los mismos.

Pregunta No. 14

¿Cada cuánto tiempo se revisa la efectividad de los controles financieros de la empresa?

Objetivo: Conocer la frecuencia con que se revisa la efectividad de los controles financieros en las agencias de viajes.

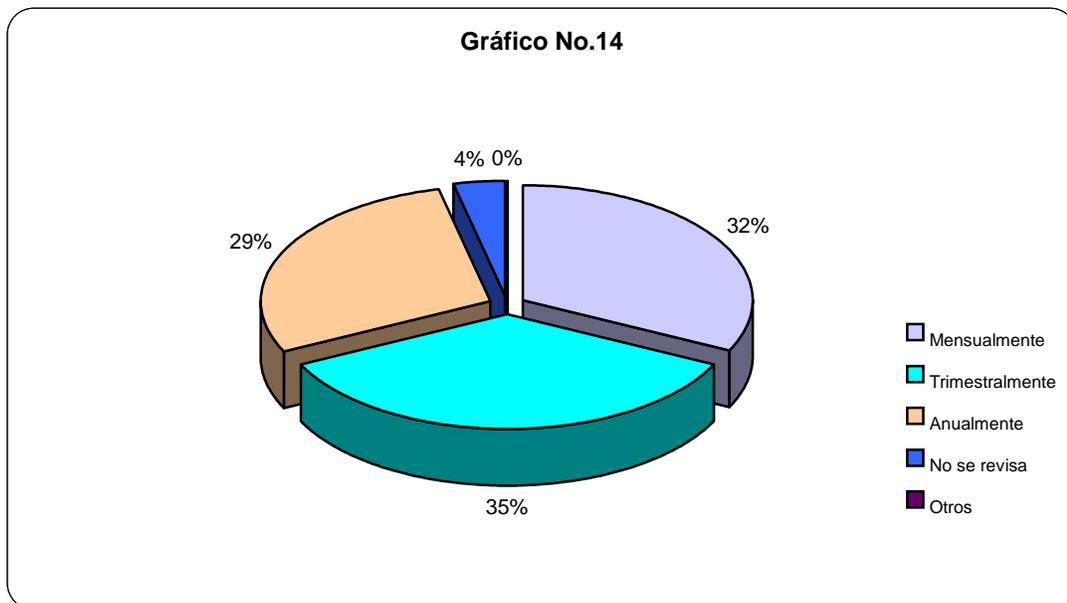
Cuadro No. 17

Resultados de pregunta No. 14

No.	Opciones	Resultado	%
1	Mensualmente	9	32.14
2	Trimestralmente	10	35.72
3	Anualmente	8	28.57
4	No se revisa	1	3.57
5	Otros	0	0.00
	Totales	28	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.





Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: De las respuestas obtenidas un 35% manifestaron revisar la efectividad de los controles financieros de forma trimestral, un 32% de forma mensual y un 29% de forma anual, el resto no los revisan.

Se recomienda revisar la efectividad de los controles financieros al menos trimestralmente, para identificar oportunamente sus deficiencias y corregirlas en el momento adecuado.

Pregunta No. 15

¿Qué tipo de informes utiliza para la toma de decisiones?



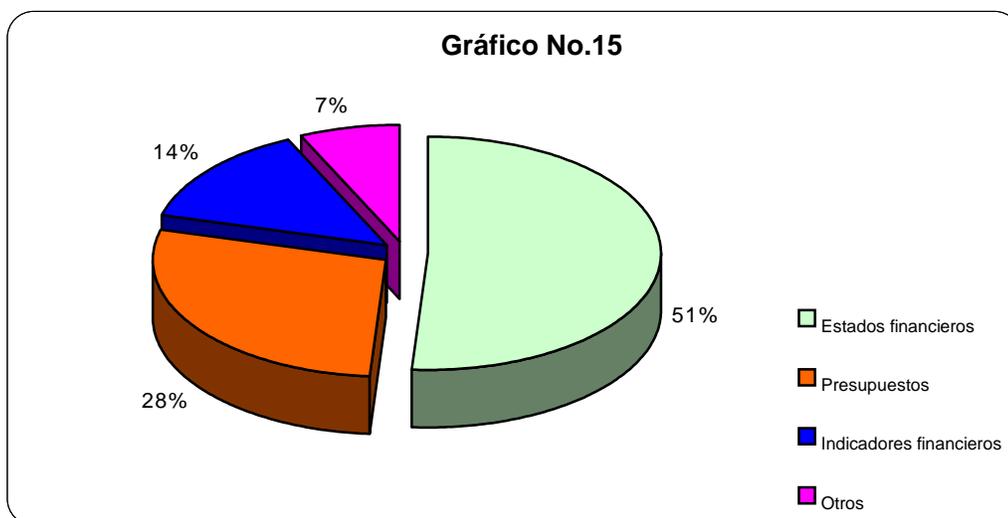
Objetivo: Identificar en que tipo de informes se basan los administradores al momento de tomar decisiones relacionadas con las finanzas de la empresa.

Cuadro No. 18

Resultados de pregunta No. 15

No.	Opciones	Resultado	%
1	Estados financieros	22	51.16
2	Presupuestos	12	27.91
3	Indicadores financieros	6	13.95
4	Otros	3	6.98
Totales		43	100.00

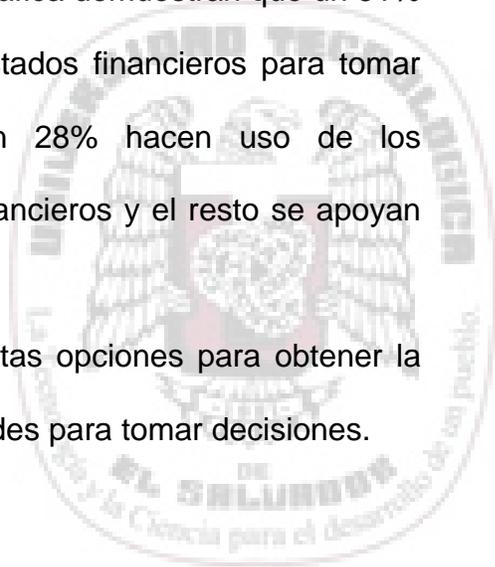
El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Las respuestas reflejadas en la gráfica demuestran que un 51% de las agencias de viajes toman de base los estados financieros para tomar decisiones relacionadas con las finanzas, un 28% hacen uso de los presupuestos, un 14% utilizan los indicadores financieros y el resto se apoyan de otras herramientas.

Es recomendable hacer una mezcla de todas estas opciones para obtener la información adecuada de acuerdo a sus necesidades para tomar decisiones.



Pregunta No. 16

¿Qué tipo de problemas se le presentan al momento de tomar una decisión?

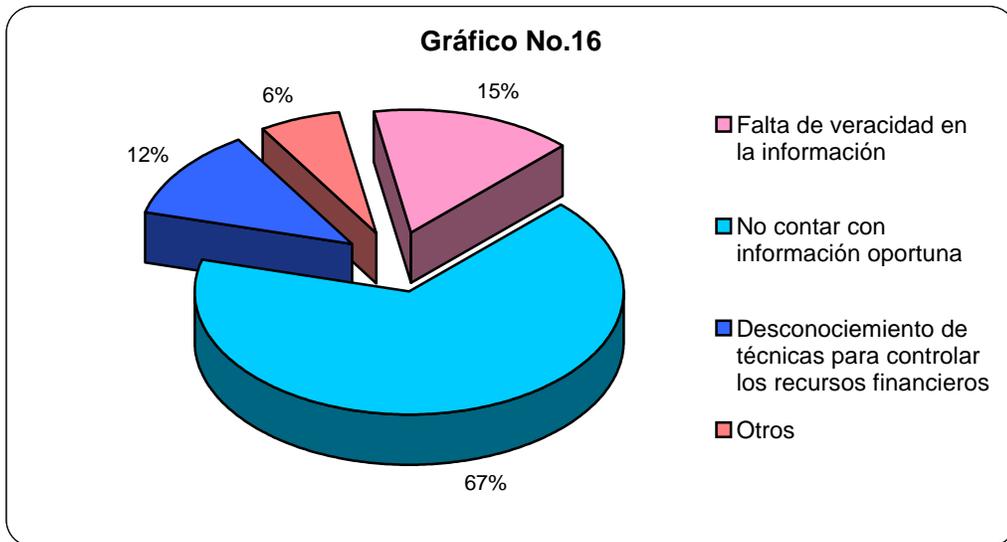
Objetivo: Identificar los problemas relacionados con la información financiera, a que se enfrentan los administradores al tomar una decisión.

Cuadro No. 19

Resultados de pregunta No. 16

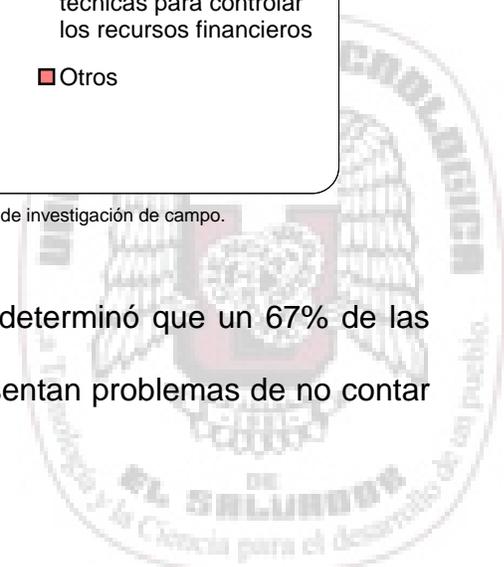
No.	Opciones	Resultado	%
1	Falta de veracidad en la información	5	15.15
2	No contar con información oportuna	22	66.67
3	Desconocimiento de técnicas para controlar los recursos financieros	4	12.12
4	Otros	2	6.06
Totales		33	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.



Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Según respuestas obtenidas se determinó que un 67% de las agencias encuestadas al tomar una decisión presentan problemas de no contar



con información oportuna, un 15% tiene problemas de falta de veracidad en la información, un 12% tiene desconocimiento de técnicas para controlar los recursos financieros y el resto otras circunstancias.

Un eficiente sistema de control financiero permitirá solventar los problemas que actualmente sufren las agencias de viajes.

Pregunta No. 17

¿Cómo se retroalimentan las acciones correctivas en la planificación financiera para su posterior seguimiento?

Objetivo: Conocer las medidas de acción que toman las agencias de viajes, para darle seguimiento a las desviaciones relacionadas con la planificación financiera.

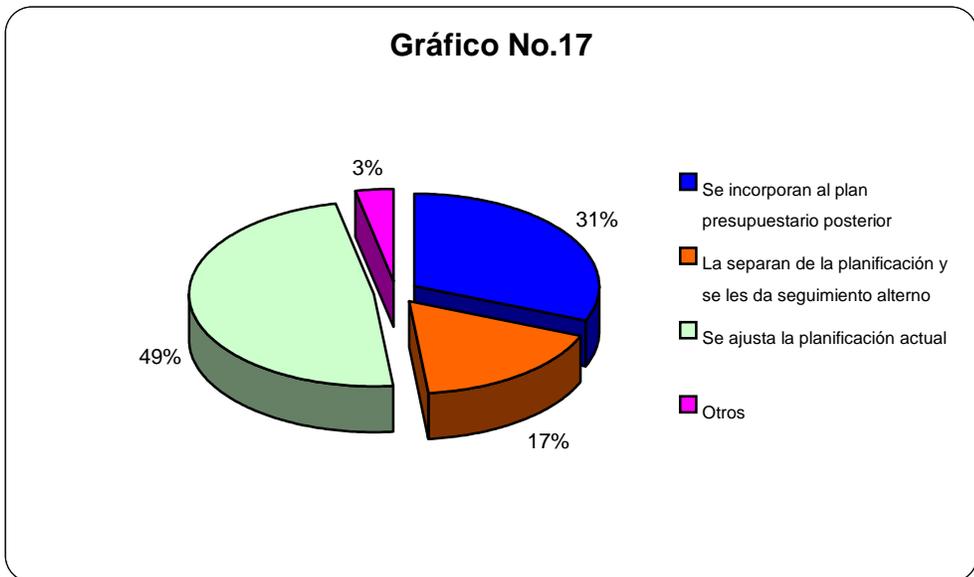
Cuadro No. 20

Resultados de pregunta No. 17

No.	Opciones	Resultado	%
1	Se incorporan al plan presupuestario posterior	9	31.03
2	La separan de la planificación y se les da seguimiento alternativo	5	17.24
3	Se ajusta la planificación actual	14	48.28
4	Otros	1	3.45
Totales		29	100.00

El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas





Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

Interpretación: Los datos presentados en la gráfica demuestran que un 49% de las agencias de viajes retroalimentan las acciones correctivas ajustando la planificación actual, un 31% las incorporan al plan presupuestario posterior, y un 17% la separan de la planificación y les dan seguimiento alternativo.

No existe un parámetro de medición que indique cual es opción es la más adecuada, ya que esto dependerá de la visión que tengan los administradores de dichas empresas, de acuerdo a los objetivos establecidos en su planificación financiera.



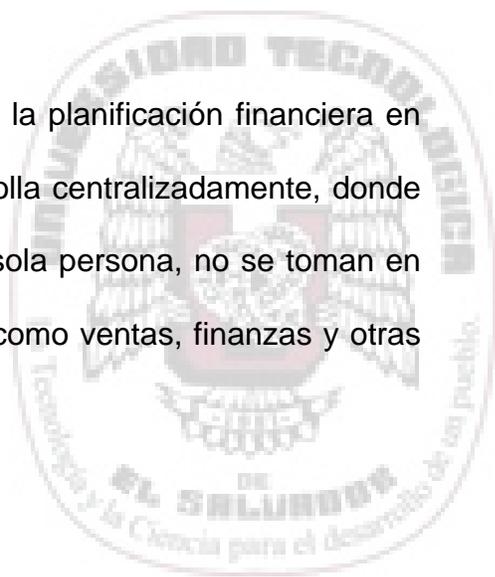
1.9 Conclusiones y recomendaciones

1.9.1 Conclusiones

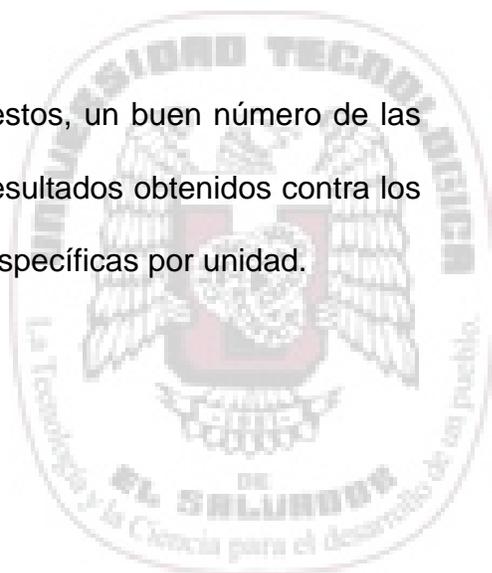
Las agencias de viajes son parte de un sector importante de la economía del país, que necesitan apoyo para que se desarrollen mejor y aprovechen de forma efectiva todos sus recursos financieros, con el fin de lograr un rendimiento que les permita mantenerse activos dentro del mercado.

Como producto del análisis e interpretación de la información obtenida en la investigación de campo, referente a la existencia y aplicación de controles financieros en las agencias de viajes mayoristas, del área metropolitana de San Salvador, se concluye lo siguiente:

- 1- La mayoría de las agencias de viajes (73%), elaboran planificación financiera, pero lo hacen solamente para un año, esto no permite establecer un grado de control adecuado de las metas y una visión futura y clara del negocio.
- 2- Un 38% de las agencias de viajes desarrollan la planificación financiera en forma participativa, pero en el resto se desarrolla centralizadamente, donde predomina el pensamiento autoritario de una sola persona, no se toman en cuenta las ideas de las unidades gerenciales como ventas, finanzas y otras áreas importantes de la empresa.



- 3- Como herramientas de la planificación financiera, las Agencias de Viajes solamente utilizan una parte de los presupuestos existentes, no elaboran un plan presupuestario integral que les permita controlar efectivamente todas las áreas del negocio.
- 4- Como auxiliar de la planificación financiera, estas agencias establecen políticas sobre todo de ventas, cuentas por cobrar y gastos, pero en su mayoría de veces de manera informal, lo que conlleva al incumplimiento y falta de seguimiento de las mismas, sin darle mucha importancia a las políticas de control del efectivo.
- 5- En estas empresas cuando identifican desviaciones respecto a la planificación, no se toman acciones inmediatas, para determinar las causas que las originaron, sus posibles soluciones y evitar incurrir nuevamente en ellas.
- 6- Como técnica de seguimiento de los presupuestos, un buen número de las agencias de viajes se limitan a comparar los resultados obtenidos contra los datos presupuestados, sin analizar las metas específicas por unidad.



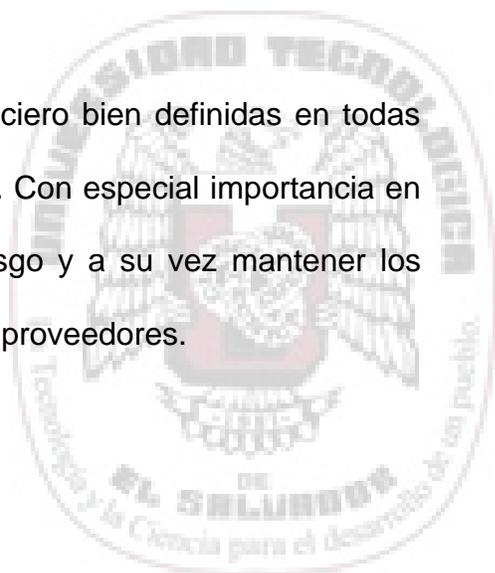
7- Las agencias de viajes tienen la cultura de planificar sus finanzas, pero no aplican adecuadamente un control financiero en forma permanente, es decir no le dan seguimiento a los planes financieros establecidos, porque no cuentan con las técnicas idóneas necesarias para controlar sus recursos existentes, entre los factores que afectan mayormente su administración se encuentran: la falta de información oportuna y la calidad de la información; lo cual no les permite tener una visión clara del negocio al momento de tomar una decisión.



1.9.2 Recomendaciones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo se recomienda lo siguiente:

- 1- La planificación financiera debe formularse para un plazo mayor de un año, de tal forma que permita el seguimiento adecuado de las metas establecidas.
- 2- Las agencias de viajes deben elaborar una planificación financiera que permita la participación de las diferentes unidades, para lograr una mayor eficiencia en el desarrollo de la misma.
- 3- Para lograr los objetivos trazados, las Agencias de Viajes deben incluir en su planificación, un plan presupuestario integral que permita controlar de forma efectiva todas las áreas del negocio.
- 4- Se deben establecer políticas de control financiero bien definidas en todas sus áreas y asegurarse que éstas se cumplan. Con especial importancia en el manejo del efectivo, para minimizar su riesgo y a su vez mantener los montos necesarios para cubrir los pagos a sus proveedores.



- 5- Cuando se identifican desviaciones respecto a la planificación financiera se deben tomar acciones inmediatas de acuerdo al grado de importancia de las mismas, esto ayudará a prevenir problemas que podan afectar financieramente a la empresa.

- 6- Se deben analizar las metas específicas por unidad, estableciendo parámetros de medición para cada una de ellas, esto permitirá determinar oportunamente las áreas deficientes y buscar soluciones oportunas.

- 7- Las agencias de viajes deben implementar un sistema de control financiero que les permita contar con información veraz y oportuna para lograr una eficiente toma de decisiones.

