

Capítulo III

Propuesta de un modelo de control financiero para Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador.

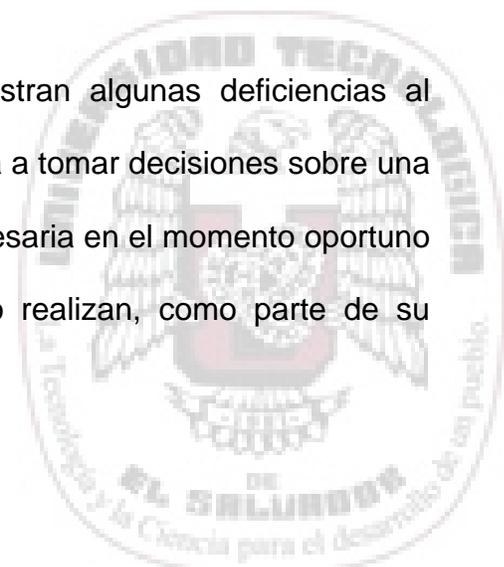
El presente capítulo contiene la estructura del modelo de control financiero propuesto, dirigido a las Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador.

1. Objetivo.

Proporcionar un modelo de control financiero para las Agencias de Viajes, que sirva de base para controlar en forma ordenada sus recursos financieros, con el fin de mejorar los niveles de rendimiento financiero y económico, aumentar la eficiencia operativa y la toma de decisiones.

2. Importancia del modelo.

En la actualidad, las Agencias de Viajes muestran algunas deficiencias al controlar sus recursos financieros, lo que conlleva a tomar decisiones sobre una base errónea al no contar con la información necesaria en el momento oportuno sobre sus operaciones financieras que a diario realizan, como parte de su operatividad normal.



El modelo presentado a continuación permitirá:

2.1 Controlar oportunamente sus operaciones.

1.1 Establecer las desviaciones y controlarlas en la medida que vayan ocurriendo.

1.2 Determinar si los resultados obtenidos conllevarán a lograr los objetivos propuestos.

1.3 Realizar los ajustes que se consideren pertinentes con el fin de lograr las proyecciones establecidas.

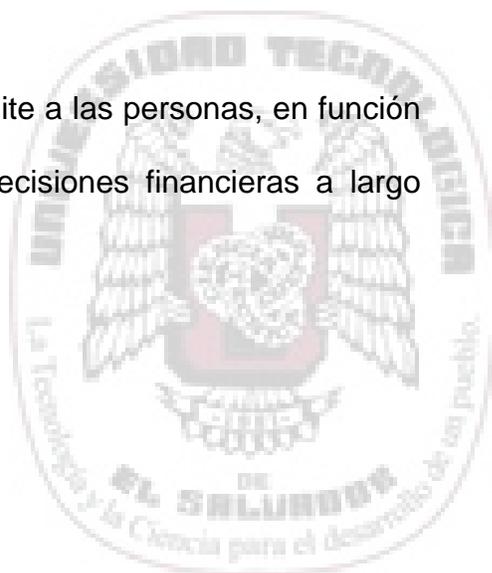
1.4 Que exista una mayor supervisión en las actividades realizadas.

3. Esquema del modelo propuesto.

Para lograr un control financiero efectivo se debe tomar en cuenta que la planificación financiera es un elemento fundamental donde se establecen las bases, metas y políticas de la empresa, que permitirán alcanzar sus objetivos propuestos.

3.1 Planificación financiera.

La planificación financiera es el proceso que permite a las personas, en función propia o de una empresa, tomar las mejores decisiones financieras a largo plazo, con debido asesoramiento profesional.



Cuando existe una planificación financiera bien definida dentro de la empresa, los gerentes o administradores tienen una guía clara a seguir, debido a que ésta proporciona un plan de acción para cada tipo de problema que se origine relacionado con el manejo de los recursos financieros de la empresa.

El proceso de planificación financiera comienza con planes financieros a largo plazo, o estratégicos, que a su vez conducen a la formulación de planes y presupuestos a corto plazo u operativos.

Por lo general, los planes y los presupuestos a corto plazo cumplen los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa.

La planificación financiera ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir los resultados.

La planificación financiera comprende:

- Formular objetivos.
- Fijar metas.
- Promover estrategias, tácticas y políticas.
- Confeccionar programas financieros.
- Elaborar presupuestos.



- Establecer procedimientos, normas y reglas⁵³

3.2 Presupuestos.

Los presupuestos constituyen una herramienta indispensable dentro de una planificación financiera, además es necesario establecer criterios y políticas para su adecuado control de acuerdo con los objetivos de la empresa.

3.3 Sistema de valoración de las variaciones.

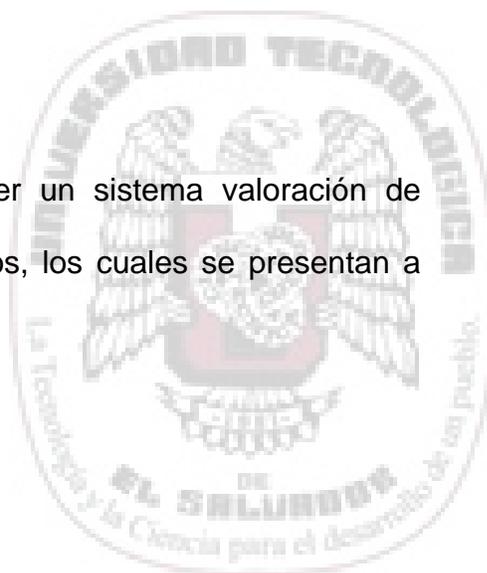
Las variaciones constituyen una situación a la que se debe prestar mucha atención en las empresas, por lo que se hace necesario establecer parámetros sobre los cuales actuar al momento de estar ante una situación de esta naturaleza, a continuación se presentan dos criterios de valoración sugeridos para darle seguimiento a las variaciones que resulten entre lo proyectado y lo real.

A continuación se presentan dos criterios de calificación sugeridos:

Criterio No.1.

Este criterio tiene la característica de establecer un sistema valoración de variaciones considerando únicamente tres rangos, los cuales se presentan a continuación:

⁵³ <http://www.uch.edu.ar>



❑ **Para evaluar variaciones en los ingresos.**

Más de -3%: Satisfactorio. Los resultados han sido eficientes de acuerdo a los datos proyectados y a políticas de la empresa.

Del -3 al -5%: Aceptable. La gestión se está realizando de manera normal, pero necesita mejorar para que no desmejore su calificación; por el contrario deberá buscar la forma de superarla.

Menos del - 5%: Deficitario. Indica que existe un problema crítico, por lo tanto es necesario que se trate de forma inmediata, de lo contrario la empresa no lograría sus objetivos propuestos.

❑ **Para evaluar variaciones en los egresos.**

Por la naturaleza de los egresos el criterio anterior se debe aplicar de forma inversa (con signo positivo), de la forma siguiente:

Menos del 3%: Satisfactorio.

Del 3 al 5%: Aceptable.

Más del 5%: Deficitario.



Para analizar el comportamiento de las cuentas del balance de situación general, se hará utilizando los ratios financieros.

Criterio No. 2.

Este criterio tiene la característica de establecer parámetros homogéneos entre un rango a otro, es adecuado para empresas pequeñas.

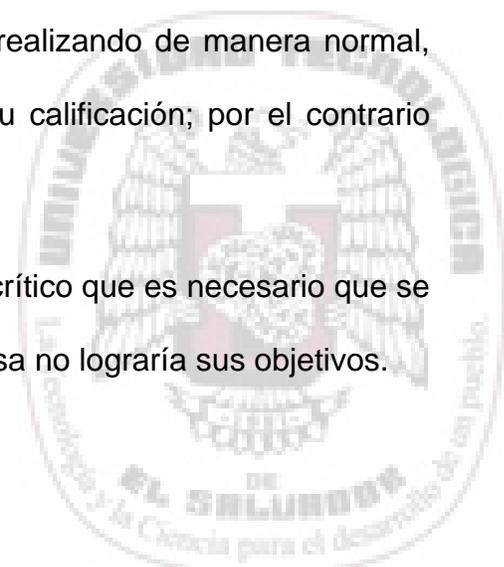
□ Para evaluar variaciones en los ingresos.

Mas de -2.50% Excelente: La labor financiera ha sido eficiente de acuerdo a los datos proyectados y a políticas de la empresa.

De -2.51 a -5.0% Muy buena: Se deberá dar esta calificación cuando existe una justificación clara del porque se ha desviado respecto a lo proyectado, y que dichas variaciones no afectan significativamente los resultados de la empresa.

De -5.01 a -7.50% Bueno: La gestión se está realizando de manera normal, pero necesita mejorar para que no desmejore su calificación; por el contrario deberá buscar la forma de superarla.

Menos de -7.51: Indica que existe un problema crítico que es necesario que se trate de forma inmediata, de lo contrario la empresa no lograría sus objetivos.



Para evaluar las variaciones en los egresos, se debe aplicar el mismo rango, pero con signos positivos.

La empresa debe establecer prioridades para poder decidir a que variaciones les dará tratamiento inmediato y en la instancia, (gerente de área, comités o junta directiva) que considere conveniente de acuerdo con las políticas establecidas en la planificación financiera, así como que criterio utilizará para monitorear sus variaciones.

3.4 Pronóstico de ventas.

El pronóstico de ventas es una herramienta que proporciona información que sirve de base para elaborar el presupuesto de ventas de la empresa.

Objetivo: Predecir las ventas de la empresa correspondientes a un período específico basada en datos externos o internos, que se utiliza como información necesaria para el proceso de planificación financiera a corto plazo⁵⁴.

⁵⁴ Gitman, Lawrence J. Op. Cit. P. 43. Pág. 463.



Consideraciones:

- 1- Para elaborar un pronóstico de ventas se deben considerar las variables internas y externas.
- 2- Presenta la predicción de las ventas de la empresa correspondiente a un período determinado, por lo que es una herramienta indispensable para elaborar el presupuesto de ventas de la empresa.
- 3- El pronóstico de ventas proporciona información básica para elaborar el flujo de efectivo proyectado.

Existen 3 métodos para pronosticar ventas pero en la propuesta se utilizará el método de mínimos cuadrados, porque permite conocer el comportamiento histórico de las ventas de la compañía de varios periodos anteriores, esto garantiza mayor confianza que los datos que se obtengan puedan ser alcanzados con mayor facilidad.

Método de mínimos cuadrados.

Fórmula:

$$1) \Sigma y = na + b \Sigma x$$



Donde:

Σy = Sumatoria de y (total de ventas de años anteriores)

n = Número de períodos años considerados

Σx = Sumatoria de los períodos al cuadrado

2) $\Sigma xy = a\Sigma x + b\Sigma x^2$

Donde:

Σxy = Sumatoria de las ventas de los períodos multiplicados por el período correspondiente.

Σx = Número de períodos considerados al efectuar el pronóstico.

Σx^2 = Número de períodos elevados al cuadrado.

Para encontrar el valor de “b” se debe utilizar la formula siguiente:

Fórmula:

$Y = a + bx$



3.5 Presupuesto de ventas.

Objetivo: Determinar las proyecciones en cantidades y en dinero que se espera vender en un período determinado.

Consideraciones:

- 1- El volumen de las ventas es la base preferible para determinar los demás presupuestos.

- 2- Este presupuesto debe elaborarse de forma mensual, pero se debe establecer un método de revisión de forma semanal.

- 3- Es necesario darle seguimiento mensualmente con el objeto de detectar las desviaciones y corregirlas oportunamente.

- 4- Una variación significativa en este presupuesto deberá ser analizada de forma inmediata debido a que este presupuesto afecta a otros presupuestos.



Cuadro No.21
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de presupuesto de ventas.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Ene-03				Datos acumulados			
	Proyectado	Real	Variación		Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%		Absoluta	%	
Comisiones								
Por venta de boletos								
Por venta de paquetes turísticos								
Sobrecomisiones								
Por venta de boletos								
Por venta de paquetes turísticos								
Cobros por servicio								
Por venta de boletos								
Por venta de paquetes turísticos								
Otros								
Totales								

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

- Más del -3% Satisfactorio
- Del -3% al -5% Aceptable
- Menos del -5% Deficitario



3.6 Presupuesto de gastos de operación.

Objetivo: Asegurar que se programen las cantidades de dinero necesarias que se gastarán en las operaciones normales de la empresa.

Los presupuestos de gastos de operación necesarios para una agencia de viajes son los siguientes:

- Presupuesto de gastos administrativos.
- Presupuesto de gastos de ventas.

Consideraciones:

- 1- Debe establecerse un Plan de cuentas que contenga todas las cuentas necesarias para registrar los gastos.
- 2- Es necesario que los documentos en el que consta el gasto, se identifiquen oportunamente, detallando la unidad destino para el cual se utilizará el egreso, con el objeto que se registre en las cuentas contables correctas y se obtenga información comparativa adecuada.
- 3- Asimismo las personas encargadas de contabilizar deben poseer un buen criterio de clasificación de gastos.



- 4- Es necesario establecer centros de costos o dividir las unidades de la empresa por tipo de actividad, para contabilizar los gastos por cada unidad, de esta manera, la empresa logrará conocer cuáles unidades generan más gastos y aplicar correcciones oportunamente.

- 5- Para lograr que estas consideraciones funcionen, se debe instruir y concientizar al personal involucrado en el manejo y registro de la información contable.

- 6- Los presupuestos de gastos operativos deben verificarse mensualmente, a más tardar una semana siguiente luego de haber terminado el mes, con ello se logrará identificar los gastos que se están desviando de las cifras proyectadas.

3.7 Presupuesto de gastos administrativos.

Objetivo: Proyectar todos los gastos que no sean de ventas y financieros, y todos los que se incurren en las áreas de responsabilidad que proveen supervisión y servicio a todas las funciones de la empresa.⁵⁵

Consideraciones:

⁵⁵ Welsch Glenn A.; Hilton Ronald W. Presupuestos, planificación y control de utilidades. Ed. 5a. Prentice Hall. México, D.F. 1990. Pág. 336.



- 1- Cada gasto debe identificarse directamente con un centro de costo o área de responsabilidad, con el fin de vigilar y controlar exactamente lo que se gasta por cada unidad.

- 2- Cada gerente de unidad o departamento será el responsable de planificar y controlar los gastos de cada período y será la administración superior quien los aprobará.

- 3- Todos los gastos deben verificarse en forma mensual.



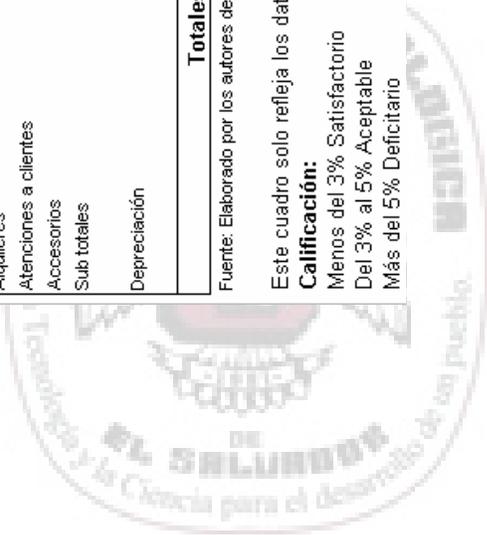
Cuadro No.22
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de presupuesto de gastos administrativos.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Ene-03				Datos acumulados				
	Proyectado	Real	Variación		Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%			Absoluta	%	
Sueldos y beneficios a personal									
Sueldos									
Comisiones									
Incentivos									
Vacaciones									
Indemnizaciones									
Aguinaldos									
Atenciones al personal									
Sub totales									
Generales									
Energía eléctrica									
Agua									
Comunicaciones									
Mantto. de mobiliario y equipo									
Seguros									
Alquileres									
Atenciones a clientes									
Accesorios									
Sub totales									
Depreciación									
Totales									

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:
 Menos del 3% Satisfactorio
 Del 3% al 5% Aceptable
 Más del 5% Deficitario



3.8 Presupuesto de gastos de ventas.

Objetivo: Proyectar el valor de los gastos necesarios directamente para llevar a cabo todas las actividades relacionadas con las ventas.

Consideraciones:

- 1- Cada gasto debe identificarse directamente con un centro de costo o área de responsabilidad, con el fin de vigilar y controlar exactamente lo que se gasta por cada unidad.

- 2- El presupuesto de gastos de venta debe basarse en el volumen de ventas planificado.

- 3- Los resultados obtenidos deben verificarse mensualmente contra las proyecciones.



Cuadro No.23

**América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de presupuesto de gastos de venta.
Expresado en dólares estadounidenses**

Detalle	Ene-03			Datos acumulados				
	Proyectado	Real	Variación Absoluta %	Calificación	Proyectado	Real	Variación Absoluta %	Calificación
Sueldos y beneficios a personal								
Sueldos								
Comisiones								
Incentivos								
Vacaciones								
Indemnizaciones								
Aguinaldos								
Atenciones al personal								
Sub totales								
Generales								
Publicidad								
Energía eléctrica								
Agua								
Comunicaciones								
Manitn. de mobiliario y equipo								
Atenciones a clientes								
Alquileres								
Accesorios								
Sub totales								
Depreciación								
Totales								

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

- Menos del 3% Satisfactorio
- Del 3% al 5% Aceptable
- Más del 5% Deficitario



3.9 Presupuesto de gastos financieros.

Objetivo: Determinar el valor de los intereses y comisiones bancarias que la empresa tendrá que pagar, por hacer uso del dinero obtenido a través de fuentes externas para financiar sus actividades.

Consideraciones:

- 1- La necesidad de financiamiento dependerá del presupuesto de efectivo, por lo tanto este último debe elaborarse sobre una base realista de entradas y salidas de efectivo.

La planificación y el control del presupuesto de gastos financieros es importante en las agencias de viajes, ya que la mayor parte de efectivo que éstas captan, les pertenece a terceros; Por lo tanto éstas deberían otorgar a sus clientes, plazos de crédito inferiores a los que sus proveedores les otorgan a ellos, para lograr recuperar el valor de dichas ventas antes de cancelarlas.



Cuadro No.24

América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de presupuesto de gastos financieros.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Ene-03				Datos acumulados		
	Proyectado	Real	Variación		Real	Variación	
			Absoluta	%		Absoluta	%
Intereses							
Comisiones							
Totales							

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Composición de la deuda

Banco	Fecha de apertura	Fecha de vencimiento	Monto Inicial	Tasa	Plazo	Cuota mensual

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

- Menos del 3% Satisfactorio
- Del 3% al 5% Aceptable
- Más del 5% Deficitario



3.10 Presupuesto de tesorería o de efectivo.

Objetivo: Programar las cantidades de efectivo necesarias para la operatividad normal de la empresa.

Ofrecer una perspectiva clara del momento de las entradas y salidas de efectivo que espera tener la empresa durante un período específico⁵⁶.

Se formula con las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización, consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de dinero (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, redención de inversiones temporales o dividendos reconocidos por la intervención del capital social de otras empresas) o con la salida de fondos por pago de deudas, amortización de créditos o proveedores, pago de planillas, impuestos, dividendos, entre otros⁵⁷.

El flujo de efectivo neto se obtiene en la diferencia matemática entre los ingresos de efectivo de la empresa y sus desembolsos de efectivo en cada período.⁵⁸

⁵⁶ Gitman Lawrence J. Op. Cit. P. 43. Pág. 463.

⁵⁷ Burbano Ruiz, Jorge. Op. Cit. P. 38. Pág. 21.

⁵⁸ Ibid. 56 Pág. 468.



Consideraciones:

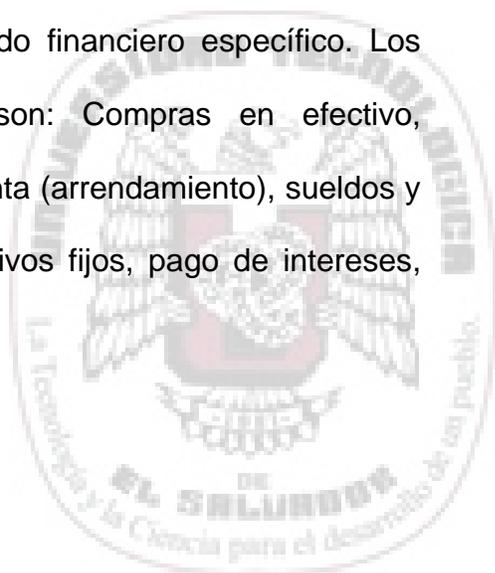
- 1- La gerencia financiera será la encargada de planificar y controlar el presupuesto de flujo de efectivo.

- 2- La base de su estimación es el presupuesto de ventas, del cual se determinará el volumen de ventas al contado y crédito y será el insumo fuente para la proyección de sus ingresos; el valor de los egresos se determinará con los presupuestos de gastos administrativos, ventas y financieros.

- 3- Los ingresos de efectivo incluyen todas las entradas de efectivo de la empresa en un período determinado. Los componentes más comunes de los ingresos de efectivo son las ventas en efectivo, las cuentas por cobrar y otros ingresos en efectivo⁵⁹.

- 4- Los desembolsos de salidas de efectivo incluyen todos los gastos en efectivo que realiza la empresa en un período financiero específico. Los desembolsos de efectivo más comunes son: Compras en efectivo, liquidación de cuentas por pagar, pagos de renta (arrendamiento), sueldos y salarios, pagos de impuestos, compra de activos fijos, pago de intereses,

⁵⁹ Ibid.56. Pág. 464.



pago de dividendos, pagos del principal (préstamos), retiros de acciones, entre otros⁶⁰.

- 5- Este presupuesto debe verificarse semanalmente y hacer una comparación mensual también.

- 6- Determinar el saldo final de la cuenta de efectivo implica hacer un procedimiento de prueba y error, en el sentido que si al hacer el flujo de efectivo el saldo final es negativo, el modelo deberá considerar un préstamo de corto plazo lo cual genera mas gastos financieros, modifica nuevamente el saldo final de efectivo, y así sucesivamente hasta que el saldo final sea igual al mínimo que se desea mantener de acuerdo a políticas de la empresa.

⁶⁰ Ibid.56. Pag. 466.



Cuadro No.25
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo presupuesto de tesorería o efectivo.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Ene-03			Datos acumulados		
	Proyectado	Real	Calificación	Variación		Calificación
				Absoluta	%	
Saldo inicial						
Entradas:						
Ventas de contado						
Cobro de ventas a crédito						
Préstamos						
Intereses						
Sobrecomisión						
IVA débito fiscal percibido						
Total de entradas						
Salidas:						
Pago a proveedores						
Sueldos						
Comisiones						
Incentivos						
Otros gastos						
Gastos financieros						
Pago de impuestos						
Compra de equipo oficina						
Pago de préstamos						
Total de salidas						
Saldo neto						
Saldo mínimo deseado						
Préstamos requeridos						
Saldo final						

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

Entradas
 Más del -3% Satisfactorio
 Del -3% al -5% Aceptable
 Menos del -5% Deficitario

Calificación:

Salidas
 Menos del 3% Satisfactorio
 Del 3% al 5% Aceptable
 Más del 5% Deficitario



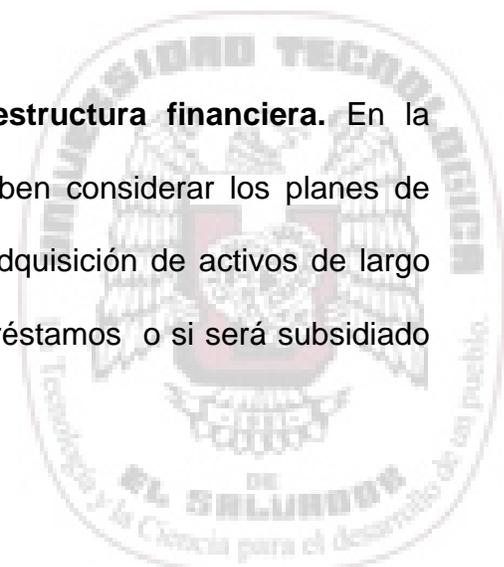
3.11 Estados financieros proyectados.

“Al hacer una proyección se deben tomar en cuenta el comportamiento de las variables que afectan los estados financieros que se mencionan a continuación:

En la proyección de los estados financieros se deben considerar los cambios que puedan ocurrir en la parte operativa del estado de resultados, revisar la relación que guarda tanto los costos de venta como los gastos operativos respecto de las ventas y establecer si estas relaciones se mantendrán en el futuro o si cambiarán como consecuencia de nuevas inversiones o modificaciones en las operaciones de la empresa.

- **Políticas y metas de la empresa.** Al efectuar una proyección es muy importante considerar las políticas vigentes en lo que se refiere a cantidad de efectivo que debe mantenerse disponible, plazo del crédito que se otorgará a los clientes, tasas de depreciación de activos fijos, tasas de amortización de intangibles y plazo del crédito otorgado por los proveedores.

- **Decisiones de estructura de activos o estructura financiera.** En la proyección de los estados financieros se deben considerar los planes de expansión o modernización que impliquen adquisición de activos de largo plazo, y si ésto requerirá la contratación de préstamos o si será subsidiado con nuevas aportaciones de los accionistas.



□ **Preparación de los estados financieros proyectados.**

Este proceso implica los mismos pasos de un proceso contable, excepto porque el registro de las transacciones no se hace en los libros contables.

Cuando se proyectan estados financieros, existen dos tipos de cuentas: las del balance de situación general, que son cuentas permanentes, y las del estado de resultados, que son cuentas dinámicas.

La preparación de los estados financieros proyectados debe seguir el siguiente orden:

3.11.1 Estado de resultados.

Objetivo: Presentar en forma clara y oportuna la información económica, que muestra el desempeño de la empresa de forma proyectada, de acuerdo con las políticas adoptadas por la empresa.

Consideraciones:

- 1- Este documento es el primero que se debe proyectar, para ello se requiere información de los ingresos, de los gastos operativos y no operativos, considerando la estructura inicial de los activos fijos, más las adquisiciones



que se efectuarán en el futuro, menos las bajas por las ventas y/o desecho de los mismos.

- 2- Además es necesario conocer los gastos financieros que se deriva de los pasivos iniciales, más los nuevos financiamientos que serán contratados en el futuro, menos lo que habrán de amortizarse.



Cuadro No.26
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de estado de resultados proyectado.
Expresado en dólares estadounidenses

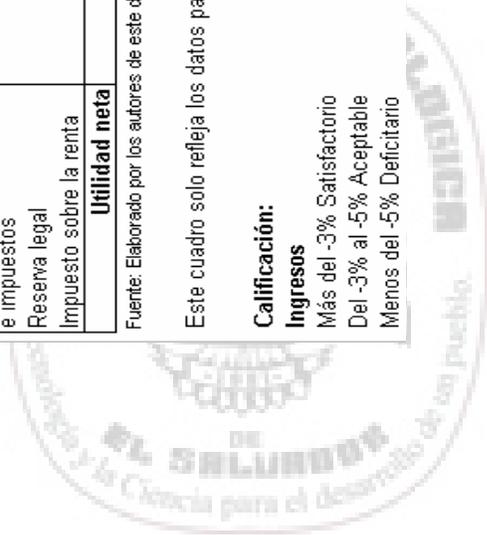
Detalle	Ene-03				Datos acumulados				
	Proyectado	Real	Variación		Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%			Absoluta	%	
Ingresos									
Comisiones									
Sobrecomisiones									
Cobros por servicios									
Gastos de operación									
Gastos de venta									
Gastos de administración									
Utilidad de operación									
Productos financieros									
Gastos financieros									
Utilidad antes de reservas e impuestos									
Reserva legal									
Impuesto sobre la renta									
Utilidad neta									

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una agencia de viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:
Ingresos
 Más del -3% Satisfactorio
 Del -3% al -5% Aceptable
 Menos del -5% Deficitario

Calificación:
Egresos
 Menos del 3% Satisfactorio
 Del 3% al 5% Aceptable
 Más del 5% Deficitario



3.11.2 Balance de situación general.

Objetivo: Presentar de forma proyectada los aumentos y disminuciones de la situación financiera de la empresa.

Consideraciones:

- 1- El balance de situación general se prepara una vez que se tiene el estado de resultados y el saldo final de la cuenta de efectivo.
- 2- Para determinar el saldo de cada una de las cuentas del balance de situación general, vinculadas con el estado de resultados es necesario considerar datos de este último y las políticas adoptadas por la empresa.
- 3- El proceso de preparar un balance general es el mismo tanto para un ejercicio real (balance general histórico) como para un ejercicio futuro que se está estimando (balance general proyectado).

La diferencia entre los estados financieros históricos y los proyectados es que en los históricos se refleja el efecto de las transacciones que ya ocurrieron, y los proyectados el efecto que se supone va a ocurrir.



Cuadro No.27
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de balance situación general proyectado
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Ene-03				Datos acumulados			
	Proyectado	Real	Variación		Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%		Absoluta	%	
Activo								
Activo no corriente								
Propiedades planta y equipo								
Depreciación acumulada								
Activo corriente								
Cuentas por Cobrar								
Anticipos								
Efectivo y otros medios líquidos								
Total del activo								
Pasivo y Patrimonio Neto								
Patrimonio neto								
Capital social								
Reserva Legal								
Utilidades de ejercicios anteriores								
Utilidad del presente ejercicio								
Pasivo no corriente								
Préstamos a largo plazo								
Pasivo corriente								
Préstamos a corto plazo								
Acreedores								
Proveedores								

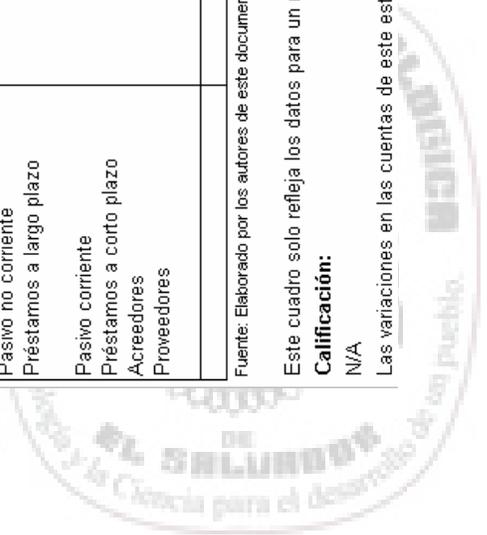
Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

N/A

Las variaciones en las cuentas de este estado financiero se evaluarán utilizando los ratios financieros



3.11.3 Estado de flujos de efectivo proyectado.

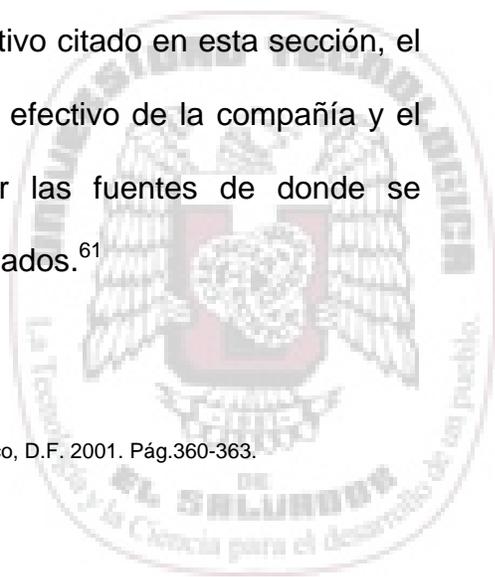
Objetivo: Registrar adecuadamente las entradas y salidas de efectivo que la empresa realice, mostrando oportunamente en que área se realizó el gasto o bajo que concepto se recibió el ingreso.

Existen dos métodos para elaborar el estado de flujo de efectivo:

- Método directo: Presenta por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos.
- Método indirecto: Inicia presentando la ganancia o pérdida en términos netos, cifra que se corrige luego por los efectos de las transacciones no monetarias, por todo tipo de partidas de pago diferido y acumulaciones (o devengos) que son la causa de cobros y pagos en el pasado o en el futuro, así como las partidas de pérdidas o ganancias asociadas con flujos de efectivo de operaciones clasificadas como de inversión o de financiamiento.

Es necesario aclarar que el flujo de efectivo al cual se hace referencia en la página 91, es diferente al estado de flujo de efectivo citado en esta sección, el primero muestra las entradas y salidas netas de efectivo de la compañía y el segundo se hace con el objeto de establecer las fuentes de donde se obtuvieron esos fondos y en que rubro fueron utilizados.⁶¹

⁶¹ Ochoa Setzer, Guadalupe. Administración Financiera. McGraw Hill. México, D.F. 2001. Pág.360-363.



Consideraciones:

- 1- El flujo de efectivo se elabora a partir de la información correspondiente del estado de resultados, con base a las políticas adoptadas por la empresa relacionadas a este rubro.



Cuadro No.28
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de estado de flujo de efectivo proyectado
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Ene-03			Datos acumulados		
	Proyectado	Real	Variación Absoluta	Real	Variación	
					Absoluta	%
						Calificación
Flujo de efectivo de las actividades de operación						
Ganancia del ejercicio						
Ajustes por:						
Depreciaciones						
Ganancia ordinaria antes de cambios en el capital de trabajo						
Incremento en cuentas por cobrar						
Incremento en anticipos						
Disminución en acreedores						
Incremento en proveedores						
Flujos de efectivo de actividades de operación						
Flujos de efectivo de actividades de inversión						
Adquisición de propiedad, planta y equipo						
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión						
Flujo de efectivo usados en actividades de financiamiento						
Disminución en préstamos a corto plazo						
Flujos de efectivo usados en actividades de financiamiento						
Disminución neta de efectivo y equivalente al efectivo						
Efectivo y equivalentes de efectivo al principio del periodo						
Efectivo y equivalentes al efectivo al final del periodo						

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

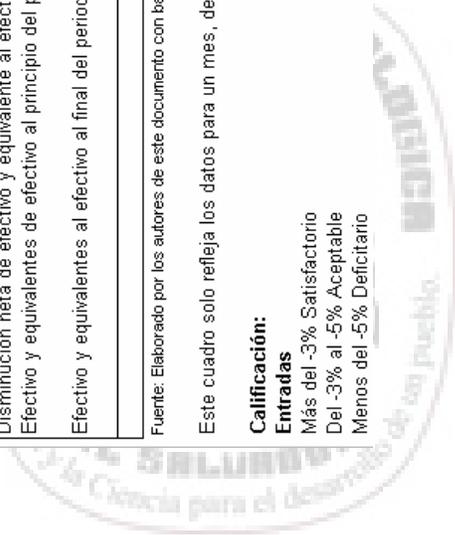
Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

- Entradas**
Más del -3% Satisfactorio
Del -3% al -5% Aceptable
Menos del -5% Deficitario

Calificación:

- Salidas**
Menos del 3% Satisfactorio
Del 3% al 5% Aceptable
Más del 5% Deficitario



3.12 Cuadro de razones financieras a utilizar en el modelo.

Formula para calcular el capital de trabajo neto.

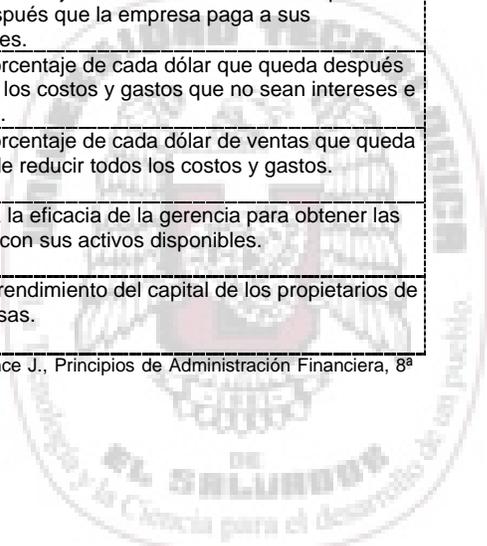
Capital de Trabajo Neto = $\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}}{\text{Capital de Trabajo Neto}}$ Medida de control interno que sirve para determinar la disponibilidad del activo, después de haber cumplido sus compromisos a corto plazo.

Cuadro No. 29

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 los 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.

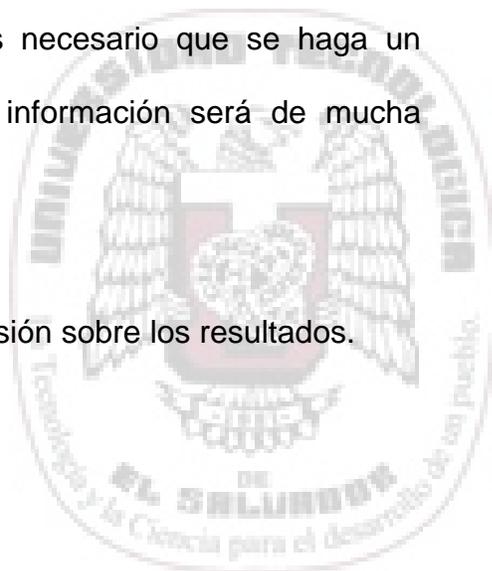
Fuente: Elaborado por los autores de este documento, con base texto Gitman Lawrence J., Principios de Administración Financiera, 8ª Edición México 2000, Editorial Prentice Hall.



3.13 Modelo del informe final de variaciones.

El informe final de variaciones deberá contener los siguientes elementos:

- ❑ **Título:** El informe deberá llevar un nombre apropiado que indique con claridad su contenido.
- ❑ **Introducción:** Deberá contener un párrafo introductorio que permita que el lector se ubique con facilidad sobre el contenido del documento.
- ❑ **Cuadro de variaciones:** Se debe elaborar un cuadro resumen de las variaciones determinadas, que sirvan de base para sustentar el informe.
- ❑ **Cuadro resumen de aplicación de razones financieras:** Se debe incluir los resultados de la aplicación de las razones financieras, esto servirá de base para sustentar sus conclusiones y recomendaciones.
- ❑ **Análisis e interpretación de los datos:** Es necesario que se haga un análisis e interpretación de los datos, esta información será de mucha utilidad para la toma de decisiones.
- ❑ **Conclusiones:** Se deberá efectuar una conclusión sobre los resultados.



- **Recomendaciones:** Se debe incluir un párrafo de recomendaciones, estas deberán estar basadas en los resultados de la investigación.

- **Firma responsable:** El informe debe contener una firma del responsable de efectuar el control financiero.

4. Desarrollo de caso práctico.

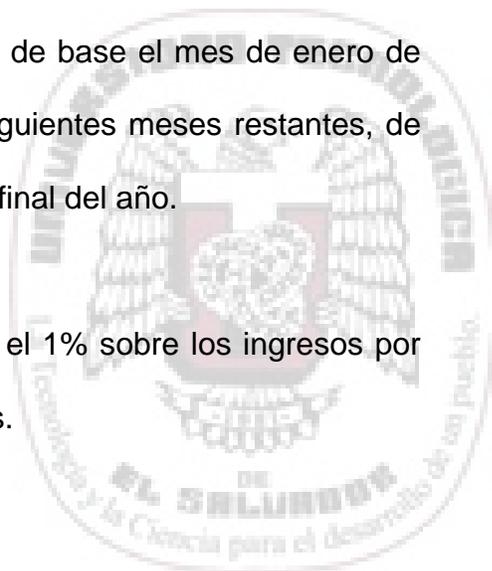
El caso práctico que se presenta a continuación contiene herramientas necesarias que deben utilizar las agencias de viajes para controlar adecuadamente sus recursos financieros.

El objetivo principal es operativizar el modelo planteado con anterioridad con el fin de poder demostrar su correcta aplicación.

4.1 Consideraciones:

- Para el desarrollo del caso práctico se tomará de base el mes de enero de 2003, de igual forma se deberá trabajar los siguientes meses restantes, de tal manera que permita medir los resultados al final del año.

- El porcentaje de comisión que se proyecta es el 1% sobre los ingresos por boletos aéreos y el 10% por paquetes turísticos.



- La sobrecomisión que se proyecta, es el 1% sobre los ingresos por boletos aéreos.
- Se adicionará al valor de cada boleto vendido un cobro por servicio de \$ 25.00 más IVA.
- Los gastos administrativos debido a que son fijos, se proyectaron con igual valor respecto al año 2002.
- Los gastos de venta se proyectarán en la misma proporción al incremento de las ventas respecto al año 2002 (6%). El incremento se verá reflejado únicamente en los rubros que tienen relación directa con las ventas.
- El caso práctico de desarrollará bajo el supuesto que se trata de un período normal, sin considerar las temporadas.
- Con el fin de estandarizar el precio promedio de la venta de boletos aéreos y paquetes turísticos se tomará de base un destino único de Estados Unidos de América (Miami).



- Para desarrollar el caso práctico se utilizará el criterio de valoración de variaciones No.1.

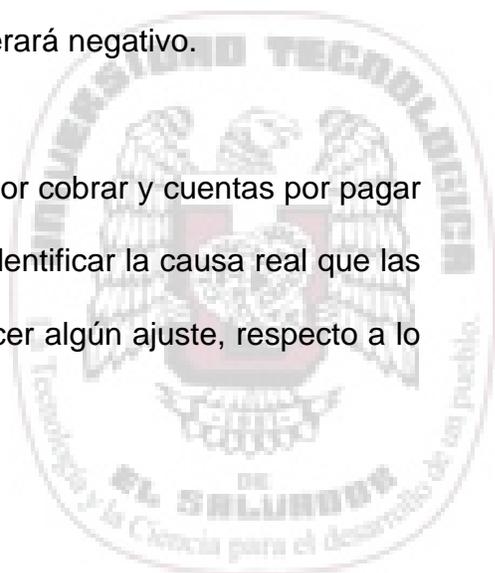
- Las proyecciones deben ser definidas sobre una base razonable, con metas alcanzables en función de acuerdo a su planificación financiera.

- Al final se hará un informe final sobre las variaciones, que muestre los resultados de cada presupuesto, con el fin de facilitar su análisis por parte de los gerentes de la empresa.

- Es recomendable que al desarrollar este caso práctico, el informe final de las variaciones sea elaborado por el gerente financiero o la persona asignada por la administración para desarrollar tal actividad.

- Debe tomarse en cuenta que una incremento en una variación en el rubro de los ingresos se considerará positiva para la empresa, caso contrario para los gastos, en los cuales un incremento se considerará negativo.

- Las variaciones determinadas en las cuentas por cobrar y cuentas por pagar deberán ser analizadas detenidamente, para identificar la causa real que las originaron, para determinar si es necesario hacer algún ajuste, respecto a lo proyectado.



4.2 Breve historia de la empresa.

América Tours, S.A. de C.V., nació el 2 de enero de 1998, está constituida de conformidad con las leyes de la república de El Salvador, es de naturaleza anónima de capital variable, de nacionalidad salvadoreña y domicilio principal en San Salvador, constituida por un plazo indeterminado. Su finalidad es la venta de boletos aéreos y paquetes turísticos, está clasificada como una Agencia de Viajes mayorista, con un capital social de \$200,800.00 conformado por 17,570 acciones comunes con un valor nominal de cien colones cada una.

La empresa presenta sus estados financieros del año 2002 y sus proyecciones para el año 2003.



4.3 Estados financieros de la empresa del año 2002.

América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Balance de Situación General al 31 de diciembre de 2002
Expresado en dólares estadounidenses

Activo			\$ 1,055,644.12
Activo no corriente		674,772.81	
Propiedades planta y equipo (Nota 3 y 4)	719,772.81		
Depreciación acumulada (Nota 3 y 4)	<u>(45,000.00)</u>		
Activo corriente		380,871.31	
Cuentas por cobrar (Nota 5)	330,000.00		
Efectivo y otros medios líquidos (Nota 6)	<u>50,871.31</u>	_____	
Pasivo y Patrimonio Neto (Nota 7)			1,055,644.12
Patrimonio Neto		516,241.18	
Capital social	200,800.00		
Reserva legal	32,269.87		
Utilidades de ejercicios anteriores	15,000.00		
Utilidad del presente ejercicio	<u>268,171.31</u>		
Pasivo no corriente (Nota 8)		190,059.69	
Préstamos a largo plazo	<u>190,059.69</u>		
Pasivo corriente (Nota 9)		349,343.25	
Préstamos a corto plazo	34,940.31		
Impuestos por pagar	78,402.94		
Acreedores	6,000.00		
Proveedores	<u>230,000.00</u>	_____	

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de Resultados
Por el período del 01 de enero al 31 de diciembre 2002
Expresado en dólares estadounidenses

Ingresos (Nota 3 y 11)		\$ 732,500.00
Comisiones	462,500.00	
Sobrecomisiones	<u>270,000.00</u>	
Gastos de operación (Nota 12)		(275,625.00)
Gastos de venta	153,125.00	
Gastos de administración	<u>122,500.00</u>	<hr style="width: 100%;"/>
Utilidad de operación		456,875.00
Productos financieros		1,100.00
Gastos financieros (Nota 12)		<u>(73,500.00)</u>
Utilidad antes de reserva e impuesto		384,475.00
Reserva legal		(26,913.25)
Impuesto sobre la renta		(89,390.44)
Utilidad neta		<u>268,171.31</u>

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de flujos de efectivo al 31 de diciembre de 2002
Expresados en dólares estadounidenses

Flujos de efectivo de las actividades de operación	
Cobros de clientes	6,120,876.05
Pagos a proveedores y al personal	<u>(6,221,854.74)</u>
Efectivo generado por las operaciones	100,978.69
Intereses y comisiones pagadas	(73,500.00)
Flujos netos de efectivo por actividades de operación	(174,478.69)
Flujos de efectivo por actividades de inversión	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	0.00
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión	0.00
Flujos de efectivo por actividades de financiación	
Pago de préstamo	<u>(200,000.00)</u>
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiación	(200,000.00)
Incremento neto de efectivo y demás equivalentes al efectivo	25,521.31
Efectivo y equivalentes al efectivo en el principio del período	<u>25,350.00</u>
Efectivo y equivalentes al efectivo en el final del período	50,871.31

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de cambios en el patrimonio al 31 de diciembre de 2002
Expresados en dólares estadounidenses

	Capital en acciones	Reserva legal	Ganancias acumuladas	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2001	200,800.00	5,356.62	15,000.00	
	221,156.62			
Incremento en Reserva legal		26,913.25		26,913.25
Utilidad neta del período			268,171.31	
	268,171.31			
Saldo al 31 de diciembre de 2002	200,800.00	32,269.87	283,171.31	
	516,241.18			

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Notas a los estados financieros al 31 de diciembre de 2002
Expresados en dólares estadounidenses

NOTA 1

Moneda:

Los estados financieros se expresan en dólares estadounidenses.

NOTA 2

Organización:

América Tours, S.A. de C.V., nació el 2 de enero de 1998, está constituida de conformidad con las leyes de la república de El Salvador, es de naturaleza anónima de capital variable, de nacionalidad salvadoreña y domicilio principal en San Salvador, constituida por un plazo indeterminado. Su finalidad es la venta de boletos aéreos y paquetes turísticos, está clasificada como una agencia de viajes mayorista, al 31 de diciembre de 2002 contaba con 16 empleados.

NOTA 3

Políticas contables:



a) Propiedades, planta y equipo.

Las instalaciones, mobiliario y equipo de oficina se registran a su valor de adquisición. La depreciación se calcula bajo el método de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos, sin considerar valor residual, a tasas fijas que no exceden las fijadas para efectos impositivos. Las ganancias o pérdidas que resultan de ventas o retiro de los activos, se incluyen en las cuentas de resultado del período en que se realizan, así como los gastos por mantenimiento o reparaciones que no prolongan su vida útil.

b) Cuentas incobrables.

La agencia vende al crédito boletos aéreos y otros servicios a clientes individuales y empresas, los créditos vencidos morosos son recuperados a través del cobro judicial, por medio de un despacho de abogados contratados para tal efecto. La agencia no tiene como política, constituir reservas para créditos vencidos.

c) Indemnizaciones y retiro Voluntario.

De acuerdo con las leyes vigentes, los empleados despedidos sin causa justificada deben recibir una indemnización equivalente a un mes de sueldo, hasta un máximo de cuatro veces el salario mínimos mensual vigente, por cada año de trabajo.



La política de América Tours, S.A. de C.V., es provisionar la obligación laboral cada mes y liquidar al personal anualmente.

En el año 2002, se aplicaron por este concepto \$ 8,818.79.

d) Ingresos.

La agencia registra la venta de boletos aéreos y servicios terrestres a cuentas por pagar, reconociendo como ingresos, la comisión pactada con las líneas aéreas y operadores mayoristas de viajes. Al 31 de diciembre de 2002, las comisiones eran 6% por venta de boletos aéreos y 10% por paquetes turísticos.

NOTA 4

Propiedades, planta y equipo:

Al 31 de diciembre de 2002, el saldo de Propiedades, planta y equipo, estaba integrado así:

Propiedades, planta y equipo

Terrenos	300,000.00
Edificaciones	250,000.00
Instalaciones	40,750.00
Mobiliario y equipo de oficina	80,525.50
Vehículos	48,497.31
Depreciación acumulada	
Edificaciones	(25,000.00)
Instalaciones	(10,550.00)



Mobiliario y equipo de oficina	(6,495.00)
Vehículos	(2,955.00)

NOTA 5

Cuentas por cobrar:

Al 31 de diciembre de 2002, el saldo de las cuentas por cobrar a clientes tenía un saldo de \$ 330,000.00, distribuido así: \$ 115,000.00 a 30 días y el resto a 60 días.

NOTA 6

Efectivo y otros medios líquidos:

Al 31 de diciembre de 2002, el saldo de este rubro estaba integrado así:

Caja general	5,750.00
Caja chica	300.00
Bancos	44,821.31

NOTA 7

Patrimonio neto:

Al 31 de diciembre de 2002, el saldo de patrimonio neto, estaba integrado de la siguiente manera:



Capital social	200,800.00
Reserva Legal	32,269.87
Utilidades de ejercicios anteriores	15,000.00
Utilidad del presente ejercicio	268,171.31

El capital social estaba integrado por 17,570 acciones a un valor nominal de 100 colones cada una.

NOTA 8

Pasivo no corriente:

Al 31 de diciembre 2002, el saldo de pasivo no corriente, estaba integrado de la siguiente manera:

Préstamos bancarios	190,059.69
---------------------	------------

Adquirido el 28/12/02 en el Banco de Comercio, a 5 años plazos por un monto total de \$ 225,000.00, al 12% de interés anual, con vencimiento al 28/12/07. Cuotas mensuales de \$ 5,005.00.

NOTA 9

Pasivo corriente:

Al 31 de diciembre de 2002, el saldo de pasivo corriente estaba integrado así:

Préstamos a corto plazo	34,940.31
Impuestos por pagar	78,402.94
Acreeedores	6,000.00
Proveedores	230,000.00



En la cuenta préstamos a corto plazo, se presenta la porción corriente del préstamo detallado anteriormente.

El impuesto por pagar estaba integrado así:

Impuesto calculado	\$ 89,390.44
(-) Pago a cuenta (1.5% sobre \$ 732,500.00)	\$ <u>(10,987.50)</u>
Saldo al final del año	\$ 78,402.94

NOTA 10

Litigios pendientes:

Al 31 de diciembre de 2002, no se tenían litigios pendientes.

NOTA 11

Ingresos:

Al 31 de diciembre 2002, los ingresos estaban compuestos así:

Comisiones	462,500.00
Por boletos aéreos	270,000.00
Por paquetes turísticos	192,500.00
Sobrecomisiones	270,000.00
Las ventas por cuenta de terceros estaban compuestas así:	
Venta de boletos aéreos	4,500,000.00
Venta de paquetes turísticos	1,925,000.00

NOTA 12

Gastos:



Al 31 de diciembre 2002, los gastos estaban integrados así:

Gastos de ventas

Sueldos y beneficios a personal

Sueldos	11,801.54
Comisiones	66,206.65
Incentivos	14,751.93
Vacaciones	3,068.40
Indemnizaciones	6,018.79
Aguinaldos	18,882.47
Atenciones al personal	<u>1,770.22</u>
Sub total	122,500.00

Generales

Publicidad	8,851.16
Energía eléctrica	2,950.39
Agua	1,475.19
Comunicaciones	5,310.69
Mantenimiento de mobiliario y equipo	2,950.39
Atenciones a clientes	4,130.54
Alquileres	2,655.35
Accesorios	826.10
Sub total	29,149.81
Depreciación	1,475.19
Totales	153,125.00

Gastos de administración

Sueldos y beneficios a personal



Sueldos	63,000.00
Comisiones	3,500.00
Incentivos	6,300.00
Vacaciones	4,000.00
Indemnizaciones	2,800.00
Aguinaldos	22,899.96
Atenciones al personal	<u>1,300.08</u>
Sub totales	103,800.04

Generales	
Energía eléctrica	2,300.04
Agua	600.00
Comunicaciones	3,000.00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	750.00
Seguros	999.84
Alquileres	7,200.00
Atenciones a clientes	500.04
Accesorios	350.04
Sub totales	15,699.96

Depreciación	3,000.00
Totales	122,500.00

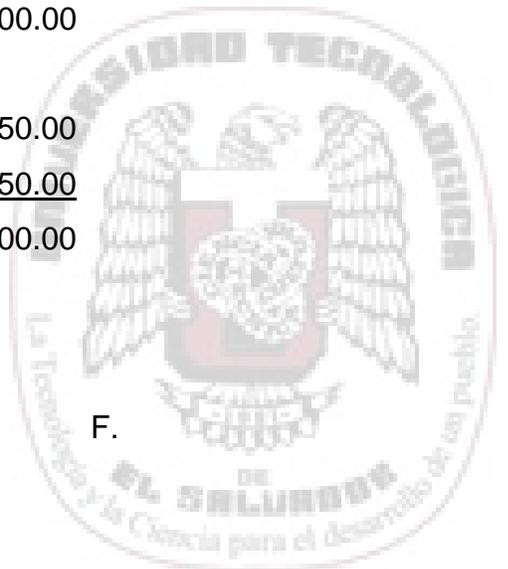
Gastos financieros

Intereses	67,250.00
Comisiones	<u>6,250.00</u>
Totales	73,500.00

San Salvador, a los veinte días del mes de enero de dos mil tres.

F.

F.



Nombre Representante Legal Nombre Contador Nombre Auditor Externo

Según datos proporcionados por la empresa sus ventas en boletos aéreos de años anteriores fueron como sigue:

Cuadro No. 30
América Tours, S.A. de C.V.
Ventas de boletos de años anteriores.

Año	Cantidad	Precio Promedio	Valor total	Ing.Comisión 6%
1998	5,000	\$ 350.00	\$ 1,750,000.00	\$ 105,000.00
1999	7,000	\$ 375.00	\$ 2,625,000.00	\$ 157,500.00
2000	6,000	\$ 400.00	\$ 2,400,000.00	\$ 144,000.00
2001	8,000	\$ 425.00	\$ 3,400,000.00	\$ 204,000.00
2002	10,000	\$ 450.00	\$ 4,500,000.00	\$ 270,000.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

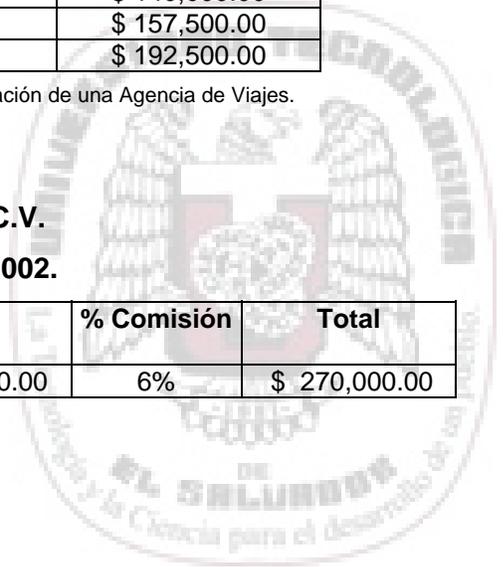
Cuadro No. 31
América Tours, S.A. de C.V.
Ventas de paquetes turísticos de años anteriores.

Año	Cantidad	Precio Promedio	Venta total	Ing.Comisión 10%
1998	2,000	\$ 450.00	\$ 900,000.00	\$ 90,000.00
1999	2,500	\$ 475.00	\$ 1,187,500.00	\$ 118,750.00
2000	2,800	\$ 500.00	\$ 1,400,000.00	\$ 140,000.00
2001	3,000	\$ 525.00	\$ 1,575,000.00	\$ 157,500.00
2002	3,500	\$ 550.00	\$ 1,925,000.00	\$ 192,500.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Cuadro No. 32
América Tours, S.A. de C.V.
Detalle de ingresos año 2002.

Servicio	Cantidad	Precio Prom.	Venta	% Comisión	Total
Boletos aéreos	10,000	\$ 450.00	\$ 4,500,000.00	6%	\$ 270,000.00



Paquetes Turísticos	3,500	\$ 550.00	\$ 1,925,000.00	10%	\$ 192,500.00
Sobrecomisión			\$ 4,500,000.00	6%	\$ 270,000.00
Totales					\$ 732,500.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

4.4 Estados financieros proyectados para el mes de enero de 2003.

América Tours, S.A. de C.V.

Empresa salvadoreña

Balance de Situación General proyectado al 31 de enero de 2003

Expresado en dólares estadounidenses

Activo			1,341,886.20
Activo no corriente		674,397.81	
Propiedades planta y equipo	719,772.81		
Depreciación acumulada	<u>(45,375.00)</u>		
Activo corriente		667,488.39	
Cuentas por cobrar	485,231.25		
Efectivo y otros medios líquidos	<u>182,257.14</u>		
Pasivo y Patrimonio Neto			1,341,886.20
Patrimonio neto		530,989.97	
Capital social	200,800.00		
Reserva legal	33,615.04		
Utilidades de ejercicios anteriores	283,171.31		
Utilidad del presente ejercicio	<u>13,403.62</u>		
Pasivo no corriente		190,059.69	
Préstamos a largo plazo	<u>190,059.69</u>		
Pasivo corriente		620,836.54	
Préstamos a corto plazo	32,185.31		
Pasivo laboral	4,845.00		
Impuestos por pagar	88,691.57		
Acreedores	4,000.00		
Proveedores	<u>491,114.66</u>		

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de Resultados proyectado
Por el período del 01 de enero al 31 de enero de 2003
Expresado en dólares estadounidenses

Ingresos		44,775.00
Comisiones	19,400.00	
Sobrecomisiones	3,500.00	
Cobros por servicios	<u>21,875.00</u>	
Gastos de operación		(23,183.33)
Gastos de ventas	12,975.00	
Gastos de administración	<u>10,208.33</u>	_____
Utilidad de operación		21,591.67
Gastos financieros		<u>(2,375.00)</u>
Utilidad antes de reserva e impuesto		19,216.67
Reserva legal		(1,345.17)
Impuesto sobre la renta		<u>(4,467.88)</u>
Utilidad neta		13,403.62

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



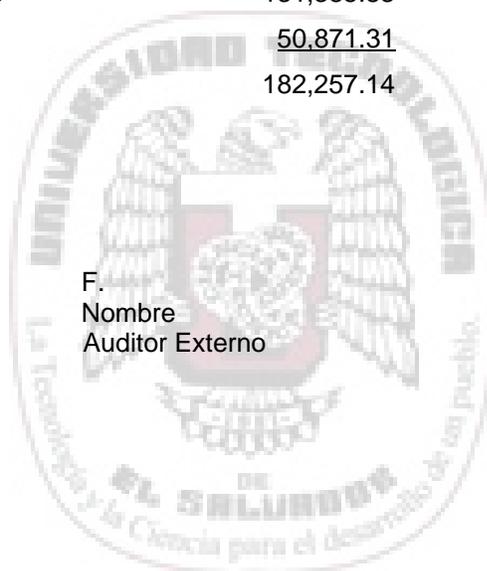
América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de flujos de efectivo proyectado al 31 de enero de 2003
Expresados en dólares estadounidenses

Flujos de efectivo de las actividades de operación	
Cobros de clientes	382,442.50
Pagos a proveedores y al personal	<u>(245,926.67)</u>
Efectivo generado por las operaciones	136,515.83
Intereses y comisiones pagadas	(2,375.00)
Flujos netos de efectivo por actividades de operación	(134,140.83)
Flujos de efectivo por actividades de inversión	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	0.00
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión	0.00
Flujos de efectivo por actividades de financiación	
Pago de préstamo	<u>(2,755.00)</u>
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiación	(2,755.00)
Incremento neto de efectivo y demás equivalentes al efectivo	131,385.83
Efectivo y equivalentes al efectivo en el principio del período	<u>50,871.31</u>
Efectivo y equivalentes al efectivo en el final del período	182,257.14

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de cambios en el patrimonio proyectado
Al 31 de enero de 2003
Expresados en dólares estadounidenses

	Capital en acciones	Reserva legal	Ganancias acumuladas	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2002	200,800.00	32,269.87	283,171.31	
	516,241.18			
Incremento en Reserva legal		1,345.17		1,345.17
Utilidad neta del período			13,403.62	13,403.62
Saldo al 31 de enero de 2003	200,800.00	33,615.04	296,574.93	
	530,989.97			

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo





4.5 Aplicación de la fórmula de mínimos cuadrados.

Con la información anterior se procederá con el desarrollo del caso práctico, iniciando con la aplicación de la fórmula de los mínimos cuadrados para determinar el valor a pronosticar por tipo de producto.

- Aplicación de fórmula para encontrar el valor pronosticado de boletos aéreos.

Fórmula:

$$1) \Sigma y = na + b \Sigma x$$

$$2) \Sigma xy = a \Sigma x + b \Sigma x^2$$

$$3) Y = a + bx$$

Cuadro No. 33
América Tours, S.A. de C.V.
Venta de boletos aéreos.

Año	Cantidad
1998	5,000
1999	7,000
2000	6,000
2001	8,000
2002	10,000

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una agencia de viajes.



Cuadro No. 34
América Tours, S.A. de C.V.

Datos para aplicación de la fórmula de mínimos cuadrados.

Y	X	XY	X ²
5,000	1	5,000	1
7,000	2	14,000	4
6,000	3	18,000	9
8,000	4	32,000	16
10,000	5	50,000	25
36,000	15	119,000	55

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una agencia de viajes.

Sustituyendo en la fórmula:

$$\Sigma y = na + b \Sigma x$$

$$36,000 = 5a + 15b$$

$$\Sigma xy = a \Sigma x + b \Sigma x^2$$

$$119,000 = 15a + 55b$$

Simultaneando se tiene:

Se multiplica la primera ecuación por – 3, para encontrar la variable “b”:

$$36,000 = 5a + 15b \quad (-3)$$

$$\underline{119,000 = 15a + 55b}$$

$$-108,000 = -15a - 45b$$

$$119,000 = 15a + 55b$$

$$11,000 = 10b$$

$$b = \frac{11,000}{10}$$

$$b = 1,100$$



Encontrando la variable a:

$$108,000 = 15 a + 45 (1,100)$$

$$108,000 = 15 a + 49,500$$

$$108,000 - 49,500 = 15 a$$

$$58,500 = 15 a$$

$$a = \frac{58,500}{15}$$

$$a = 3,900$$

Encontrando el valor pronosticado:

$$Y = a+bx$$

$$Y = 3,900 + 1,100 (6)$$

$$Y = 3,900 + 6,600$$

Y = 10,500 \longrightarrow **Pronóstico de venta de boletos aéreos para el año 2003.**

- Aplicación de fórmula para encontrar el valor pronosticado de paquetes turísticos.



Cuadro No. 35
América Tours, S.A. de C.V.
Venta de paquetes turísticos.

Año	Cantidad
1998	2,000
1999	2,500
2000	2,800
2001	3,000
2002	3,500

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una agencia de viajes.

Cuadro No. 36
América Tours, S.A. de C.V.
Datos para aplicación de la fórmula de mínimos cuadrados.

Y	X	XY	X ²
2,000	1	2,000	1
2,500	2	5,000	4
2,800	3	8,400	9
3,000	4	12,000	16
3,500	5	17,500	25
13,800	15	44,900	55

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información proyectada de 2003.

Sustituyendo en la fórmula:

$$\Sigma y = na + b \Sigma x$$

$$13,800 = 5 a + 15 b$$

$$\Sigma xy = a \Sigma x + b \Sigma x^2$$

$$44,900 = 15 a + 55 b$$

Simultaneando, se tiene:

Se multiplica la primera ecuación por – 3, para encontrar la variable b



$$13,800 = 5a + 15b \quad (-3)$$

$$\underline{44,900 = 15a + 55b}$$

$$-41,400 = -15a - 45b$$

$$\underline{44,900 = 15a + 55b}$$

$$3,500 = 10b$$

$$b = \frac{3,500}{10}$$

$$\mathbf{b = 350}$$

Encontrando la variable a:

$$41,400 = 15a + 45(350)$$

$$\underline{41,400 = 15a + 15,750}$$

$$41,400 - 15,750 = 15a$$

$$25,650 = 15a$$

$$a = \frac{25,650}{15}$$

$$\mathbf{a = 1,710}$$

Encontrando el valor pronosticado:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 1,710 + 350(6)$$

$$Y = 1,710 + 2,100$$



Y = 3,810 → **Pronóstico de ventas de paquetes turísticos para el año 2003.**

4.5 Elaboración de cuadros comparativos de presupuestos.

Antes de elaborar el presupuesto de ingresos es necesario elaborar un cuadro resumen para establecer el valor total de la venta anual y mensual por cada uno de los servicios, los cuales se presentan a continuación.

Cuadro No. 37
América Tours, S.A. de C.V.
Detalle de ingresos proyectados para el año 2003.

Servicios	Cantidad	Precio Prom.	Ingresos	% Comisión	Total
Boletos aéreos	10,500	\$ 400.00	\$ 4,200,000.00	1	\$ 42,000.00
Paquetes turísticos	3,810	\$ 500.00	\$ 1,905,000.00	10	\$ 190,500.00
Cobros por servicio	10,500	\$ 25.00	\$ 262,500.00		\$ 262,500.00
Sobrecomisión			\$ 4,200,000.00	1	\$ 42,000.00
Totales					\$ 537,000.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información proyectada de 2003.

Consideraciones:

- Para fijar el precio de venta se aplicó el precio promedio entre los 5 años anteriores.
- Para obtener el valor de los ingresos proyectados en enero 2003, se dividieron los ingresos totales entre 12 meses.



Cuadro No. 38
América Tours, S.A. de C.V.
Detalle de ingresos proyectados para enero 2003.

Servicios	Cantidad	Precio Prom.	Ingresos por cuenta de terceros	% Comisión	Ingresos propios
Boletos aéreos	875	\$ 400.00	\$ 350,000.00	1%	\$ 3,500.00
Paquetes turísticos	318	\$ 500.00	\$ 159,000.00	10%	\$ 15,900.00
Cobros por servicio	875	\$ 25.00			\$ 21,875.00
Sobrecomisión					\$ 3,500.00
Totales			\$ 509,000.00		\$ 44,775.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información proyectada de 2003.

Cuadro No. 39
América Tours, S.A. de C.V.
Detalle de ingresos reales obtenidos en enero 2003.

Servicios	Cantidad	Precio Prom.	Ingresos por cuenta de terceros	% Comisión	Ingresos propios
Boletos aéreos	844	\$ 400.00	\$ 337,600.00	1	\$ 3,376.00
Paquetes Turísticos	296	\$ 500.00	\$ 148,000.00	10	\$ 14,800.00
Cobros por servicio	844	\$ 25.00			\$ 21,100.00
Sobrecomisión					\$ 3,376.00
Totales			\$ 485,600.00		\$ 42,652.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información real de enero de 2003.



Cuadro No. 40
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de presupuesto de ventas.
Expresado en dólares estadounidenses

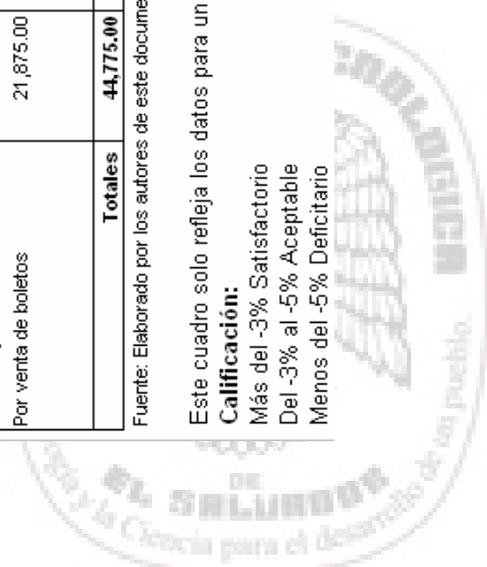
Detalle	Enero 2003				
	Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%	
Comisiones					
Por venta de boletos	3,500.00	3,376.00	(124.00)	(3.54)	Acceptable
Por venta de paquetes turísticos	15,900.00	14,800.00	(1,100.00)	(6.92)	Deficitario
Sobrecomisiones					
Por venta de boletos	3,500.00	3,376.00	(124.00)	(3.54)	Acceptable
Cobros por servicio					
Por venta de boletos	21,875.00	21,100.00	(775.00)	(3.54)	Acceptable
Totales	44,775.00	42,652.00	(2,123.00)	(4.74)	Acceptable

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

- Más del -3% Satisfactorio
- Del -3% al -5% Aceptable
- Menos del -5% Deficitario



Proyectado	Datos Acumulados			Calificación
	Real	Variación		
		Absoluta	%	
3,500.00	3,376.00	(124.00)	(3.54)	Acceptable
15,900.00	14,800.00	(1,100.00)	(6.92)	Deficitario
3,500.00	3,376.00	(124.00)	(3.54)	Acceptable
21,875.00	21,100.00	(775.00)	(3.54)	Acceptable
44,775.00	42,652.00	(2,123.00)	(4.74)	Acceptable

Cuadro No. 41

América Tours, S.A. de C.V.

Cuadro comparativo de presupuesto de gastos administrativos.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Enero 2003				
	Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%	
Sueldos y beneficios a personal	5,250.00	5,250.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Sueldos	291.67	300.00	8.33	2.86	Satisfactorio
Comisiones	525.00	518.50	(6.50)	(1.24)	Satisfactorio
Incentivos	333.33	300.00	(33.33)	(10.00)	Satisfactorio
Vacaciones	233.33	220.00	(13.33)	(5.71)	Satisfactorio
Indemnizaciones	1,908.33	1,813.50	(94.83)	(4.97)	Satisfactorio
Aguiñaldos	108.34	100.00	(8.34)	(7.70)	Satisfactorio
Atenciones al personal	8,650.00	8,502.00	(148.00)		
Sub totales					
Generales	191.67	180.00	(11.67)	(6.09)	Satisfactorio
Energía eléctrica	50.00	45.00	(5.00)	(10.00)	Satisfactorio
Agua	250.00	245.00	(5.00)	(2.00)	Satisfactorio
Comunicaciones	62.50	60.00	(2.50)	(4.00)	Satisfactorio
Mantto. de mobiliario y equipo	83.32	75.00	(8.32)	(9.99)	Satisfactorio
Seguros	600.00	600.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Alquileres	41.67	35.00	(6.67)	(16.01)	Satisfactorio
Atenciones a clientes	29.17	0.00	(29.17)	(100.00)	Satisfactorio
Accesorios	1,308.33	1,240.00	(68.33)		
Sub totales					
Depreciación	250.00	245.00	(5.00)	(2.00)	Satisfactorio
Totales	10,208.33	9,987.00	(221.33)	(2.17)	Satisfactorio

Detalle	Datos Acumulados				
	Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%	
Sueldos y beneficios a personal	5,250.00	5,250.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Sueldos	291.67	300.00	8.33	2.86	Satisfactorio
Comisiones	525.00	518.50	(6.50)	(1.24)	Satisfactorio
Incentivos	333.33	300.00	(33.33)	(10.00)	Satisfactorio
Vacaciones	233.33	220.00	(13.33)	(5.71)	Satisfactorio
Indemnizaciones	1,908.33	1,813.50	(94.83)	(4.97)	Satisfactorio
Aguiñaldos	108.34	100.00	(8.34)	(7.70)	Satisfactorio
Atenciones al personal	8,650.00	8,502.00	(148.00)		
Sub totales					
Generales	191.67	180.00	(11.67)	(6.09)	Satisfactorio
Energía eléctrica	50.00	45.00	(5.00)	(10.00)	Satisfactorio
Agua	250.00	245.00	(5.00)	(2.00)	Satisfactorio
Comunicaciones	62.50	60.00	(2.50)	(4.00)	Satisfactorio
Mantto. de mobiliario y equipo	83.32	75.00	(8.32)	(9.99)	Satisfactorio
Seguros	600.00	600.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Alquileres	41.67	35.00	(6.67)	(16.01)	Satisfactorio
Atenciones a clientes	29.17	0.00	(29.17)	(100.00)	Satisfactorio
Accesorios	1,308.33	1,240.00	(68.33)		
Sub totales					
Depreciación	250.00	245.00	(5.00)	(2.00)	Satisfactorio
Totales	10,208.33	9,987.00	(221.33)	(2.17)	Satisfactorio

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

Menos del 3% Satisfactorio

Del 3% al 5% Aceptable

Más del 5% Deficitario



Cuadro No. 42

América Tours, S.A. de C.V.

Cuadro comparativo de presupuesto de gastos de ventas.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Enero 2003				Datos Acumulados			
	Proyectado	Real	Variación		Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%		Absoluta	%	
Sueldos y beneficios a personal								
Sueldos	1,000.00	1,000.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Comisiones	5,610.00	5,625.00	15.00	0.27	5,625.00	15.00	0.27	Satisfactorio
Incentivos	1,250.00	1,215.00	(35.00)	(2.80)	1,215.00	(35.00)	(2.80)	Satisfactorio
Vacaciones	260.00	260.00	0.00	0.00	260.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Indemnizaciones	510.00	510.00	0.00	0.00	510.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Aguinaldos	1,600.00	1,600.00	0.00	0.00	1,600.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Atenciones al personal	150.00	145.00	(5.00)	(3.33)	145.00	(5.00)	(3.33)	Satisfactorio
Sub totales	10,380.00	10,355.00	(25.00)		10,355.00	(25.00)		
Generales								
Publicidad	750.00	728.00	(22.00)	(2.93)	728.00	(22.00)	(2.93)	Satisfactorio
Energía eléctrica	250.00	225.00	(25.00)	(10.00)	225.00	(25.00)	(10.00)	Satisfactorio
Agua	125.00	100.00	(25.00)	(20.00)	100.00	(25.00)	(20.00)	Satisfactorio
Comunicaciones	450.00	425.00	(25.00)	(5.56)	425.00	(25.00)	(5.56)	Satisfactorio
Mantto. de mobiliario y equipo	250.00	255.00	5.00	2.00	255.00	5.00	2.00	Satisfactorio
Atenciones a clientes	350.00	325.00	(25.00)	(7.14)	325.00	(25.00)	(7.14)	Satisfactorio
Alquileres	225.00	225.00	0.00	0.00	225.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Accesorios	70.00	50.00	(20.00)	(28.57)	50.00	(20.00)	(28.57)	Satisfactorio
Sub totales	2,470.00	2,333.00	(137.00)		2,333.00	(137.00)		
Depreciación								
	125.00	125.00	0.00	0.00	125.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Totales	12,975.00	12,813.00	(162.00)	(1.25%)	12,813.00	(162.00)	(1.25%)	Satisfactorio

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

- Menos del 3% Satisfactorio
- Del 3% al 5% Aceptable
- Más del 5% Deficitario



Cuadro No.43

América Tours, S.A. de C.V.
 Cuadro comparativo de presupuesto de gastos financieros.
 Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Enero 2003				Datos Acumulados		
	Proyectado	Real	Variación		Real	Variación	
			Absoluta	%		Absoluta	%
Intereses	2,250.00	2,250.00	0.00	0.00	2,250.00	0.00	0.00
Comisiones	125.00	130.00	5.00	4.00	130.00	5.00	4.00
Totales	2,375.00	2,380.00	5.00	0.21	2,380.00	5.00	0.21

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Composición de la deuda

Banco	Fecha de apertura	Fecha de vencimiento	Monto Inicial	Tasa	Plazo	Cuota mensual
Comercio	28/1/202	28/1/207	\$ 225,000.00	12%	5 años	\$ 5,005.00

Ver cálculo de cuota de préstamo en cuadro No.43 A

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

- Menos del 3% Satisfactorio
- Del 3% al 5% Aceptable
- Más del 5% Deficitario

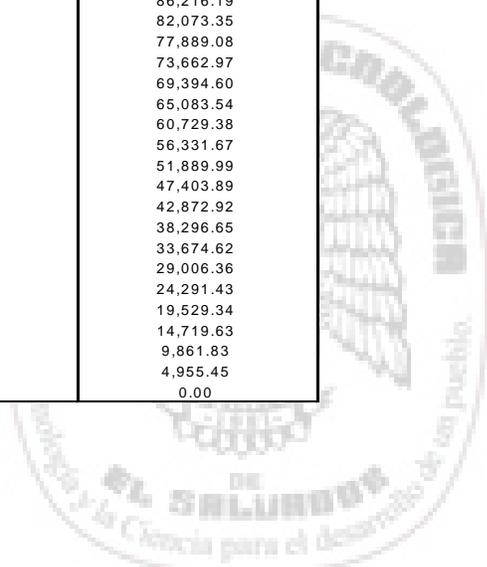


Cuadro No.43 A
Tabla de amotización para cálculo de cuota de préstamo

Metodo de capital e intereses
Informacion Basica

Monto Solicitado: \$225,000.00 0.010000
Tasa de Interes anual 12.00% 60
Plazo: en años 5 12

Periodo	Capital	Intereses	Cuota	Saldo
0				225,000.00
1	2,755.00	2,250.00	5,005.00	222,245.00
2	2,782.55	2,222.45	5,005.00	219,462.45
3	2,810.38	2,194.62	5,005.00	216,652.07
4	2,838.48	2,166.52	5,005.00	213,813.59
5	2,866.86	2,138.14	5,005.00	210,946.73
6	2,895.53	2,109.47	5,005.00	208,051.19
7	2,924.49	2,080.51	5,005.00	205,126.71
8	2,953.73	2,051.27	5,005.00	202,172.97
9	2,983.27	2,021.73	5,005.00	199,189.70
10	3,013.10	1,991.90	5,005.00	196,176.60
11	3,043.23	1,961.77	5,005.00	193,133.36
12	3,073.67	1,931.33	5,005.00	190,059.69
13	3,104.40	1,900.60	5,005.00	186,955.29
14	3,135.45	1,869.55	5,005.00	183,819.84
15	3,166.80	1,838.20	5,005.00	180,653.04
16	3,198.47	1,806.53	5,005.00	177,454.57
17	3,230.46	1,774.55	5,005.00	174,224.12
18	3,262.76	1,742.24	5,005.00	170,961.36
19	3,295.39	1,709.61	5,005.00	167,665.97
20	3,328.34	1,676.66	5,005.00	164,337.63
21	3,361.62	1,643.38	5,005.00	160,976.00
22	3,395.24	1,609.76	5,005.00	157,580.76
23	3,429.19	1,575.81	5,005.00	154,151.57
24	3,463.49	1,541.52	5,005.00	150,688.08
25	3,498.12	1,506.88	5,005.00	147,189.96
26	3,533.10	1,471.90	5,005.00	143,656.86
27	3,568.43	1,436.57	5,005.00	140,088.43
28	3,604.12	1,400.88	5,005.00	136,484.32
29	3,640.16	1,364.84	5,005.00	132,844.16
30	3,676.56	1,328.44	5,005.00	129,167.60
31	3,713.32	1,291.68	5,005.00	125,454.27
32	3,750.46	1,254.54	5,005.00	121,703.82
33	3,787.96	1,217.04	5,005.00	117,915.85
34	3,825.84	1,179.16	5,005.00	114,090.01
35	3,864.10	1,140.90	5,005.00	110,225.91
36	3,902.74	1,102.26	5,005.00	106,323.17
37	3,941.77	1,063.23	5,005.00	102,381.40
38	3,981.19	1,023.81	5,005.00	98,400.21
39	4,021.00	984.00	5,005.00	94,379.21
40	4,061.21	943.79	5,005.00	90,318.01
41	4,101.82	903.18	5,005.00	86,216.19
42	4,142.84	862.16	5,005.00	82,073.35
43	4,184.27	820.73	5,005.00	77,889.08
44	4,226.11	778.89	5,005.00	73,662.97
45	4,268.37	736.63	5,005.00	69,394.60
46	4,311.05	693.95	5,005.00	65,083.54
47	4,354.17	650.84	5,005.00	60,729.38
48	4,397.71	607.29	5,005.00	56,331.67
49	4,441.68	563.32	5,005.00	51,889.99
50	4,486.10	518.90	5,005.00	47,403.89
51	4,530.96	474.04	5,005.00	42,872.92
52	4,576.27	428.73	5,005.00	38,296.65
53	4,622.03	382.97	5,005.00	33,674.62
54	4,668.25	336.75	5,005.00	29,006.36
55	4,714.94	290.06	5,005.00	24,291.43
56	4,762.09	242.91	5,005.00	19,529.34
57	4,809.71	195.29	5,005.00	14,719.63
58	4,857.80	147.20	5,005.00	9,861.83
59	4,906.38	98.62	5,005.00	4,955.45
60	4,955.45	49.55	5,005.00	0.00



Cuadro No. 44
América Tours, S.A. de C.V.

Detalle de entradas de efectivo de ingresos por cuenta de terceros, proyectadas para enero 2003.

Servicios	Cant.	Precio Prom.	Ingresos totales	Contado (40%)	Crédito a 30 días (30%)	Crédito a 60 días (30%)
Boletos aéreos	875	\$ 400.00	\$ 350,000.00	\$ 140,000.00	\$ 105,000.00	\$ 105,000.00
Paquetes turísticos	318	\$ 500.00	\$ 159,000.00	\$ 63,600.00	\$ 47,700.00	\$ 47,700.00
Totales			\$ 509,000.00	\$ 203,600.00	\$ 152,700.00	\$ 152,700.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información proyectada de 2003.

Cuadro No. 45
América Tours, S.A. de C.V.

Detalle de entradas de efectivo por ingresos propios, proyectadas para enero 2003.

Servicios	Ingresos	I.V.A	Valores totales	Contado (40%)	Crédito a 30 días (30%)	Crédito a 60 días (30%)
Cobros por servicio	\$ 21,875.00	\$2,843.75	\$ 24,718.75	\$ 9,887.50	\$ 7,415.63	\$ 7,415.62
Sobrecomisión	\$ 3,500.00	\$ 455.00	\$ 3,955.00	\$ 3,955.00		
Totales	\$ 25,375.00	\$3,298.75	\$ 28,673.75	\$ 13,842.50	\$ 7,415.63	\$ 7,415.62

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información proyectada de 2003.



Cuadro No. 46

América Tours, S.A. de C.V.

Detalle de entradas de efectivo de ingresos por cuenta de terceros, reales obtenidos para enero 2003.

Servicios	Cant.	Precio Prom.	Ingresos totales	Contado (40%)	Crédito a 30 días (30%)	Crédito a 60 días (30%)
Boletos aéreos	844	\$ 400.00	\$ 337,600.00	\$ 135,040.00	\$ 101,280.00	\$ 101,280.00
Paquetes turísticos	296	\$ 500.00	\$ 148,000.00	\$ 59,200.00	\$ 44,400.00	\$ 44,400.00
Totales			\$ 485,600.00	\$ 194,240.00	\$ 145,680.00	\$ 145,680.00

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información proyectada de 2003.

Cuadro No. 47

América Tours, S.A. de C.V.

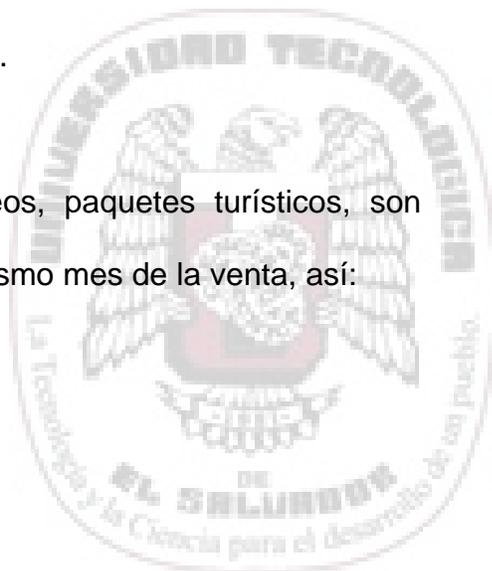
Detalle de entradas de efectivo por ingresos propios, reales obtenidos para enero 2003.

Servicios	Ingresos	I.V.A	Valores totales	Contado (40%)	Crédito a 30 días (30%)	Crédito a 60 días (30%)
Cobros por servicio	\$ 21,100.00	\$2,743.00	\$ 23,843.00	\$ 9,537.20	\$ 7,152.90	\$ 7,152.90
Sobrecomisión	\$ 3,376.00	\$ 438.88	\$ 3,814.88	\$ 3,814.88		
Totales	\$ 24,476.00	\$3,181.80	\$ 27,657.88	\$ 13,352.08	\$ 7,152.90	\$ 7,152.90

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información proyectada de 2003.

Consideraciones:

- Las sobrecomisiones son cobradas de contado.
- Las comisiones por venta de boletos aéreos, paquetes turísticos, son descontadas de las cuentas por pagar en el mismo mes de la venta, así:



Cuadro No. 48

América Tours, S.A. de C.V.

Determinación de las cuentas por pagar a proveedores directos, datos proyectados a enero 2003.

Concepto	Obligación adquirida	Comisión	I.V.A	Valor a pagar a proveedor
Por venta de boletos aéreos	\$ 350,000.00	(\$ 3,500.00)	(\$ 455.00)	\$ 346,045.00
Por venta de paquetes turísticos	\$ 159,000.00	(\$ 15,900.00)	(\$2,067.00)	\$ 141,033.00
Totales	\$ 509,000.00	(\$ 18,176.00)	(\$ 2,362.88)	\$ 487,078.00

Cuadro No. 49

América Tours, S.A. de C.V.

Determinación de las cuentas por pagar a proveedores directos, datos reales obtenidos a enero 2003.

Concepto	Obligación adquirida	Comisión	I.V.A	Valor a pagar a proveedor
Por venta de boletos aéreos	\$ 337,600.00	(\$ 3,376.00)	(\$ 438.88)	\$ 333,785.12
Por venta de paquetes turísticos	\$ 148,000.00	(\$ 14,800.00)	(\$ 1,924.00)	\$ 131,276.00
Totales	\$ 485,600.00	(\$ 18,176.00)	(\$ 2,362.88)	\$ 465,061.12



Cuadro No. 50
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro comparativo de flujo de efectivo o tesorería proyectado.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Enero 2003				
	Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%	
	Proyectado	Real	Absoluta	%	Calificación
Saldo inicial	50,871.31	50,871.31			
Entradas:					
Ventas por cuenta de terceros al contado	203,600.00	194,240.00	(9,360.00)	(4.60)	Aceptable
Cobros por servicio al contado	9,887.50	9,537.20	(350.30)	(3.54)	Aceptable
Cobros de ventas por cuenta de terceros al crédito	165,000.00	164,850.00	(150.00)	(0.09)	Satisfactorio
Sobrecomisión	3,955.00	3,814.88	(140.12)	(3.54)	Aceptable
Total de entradas	433,313.81	423,313.39	(10,000.42)	(2.31)	Satisfactorio
Salidas:					
Pago a proveedores	(232,000.00)	(232,000.00)	0.00	0.00	Satisfactorio
Sueldos	(6,250.00)	(6,250.00)	0.00	0.00	Satisfactorio
Comisiones	(5,901.67)	(5,925.00)	(23.33)	0.40	Satisfactorio
Incentivos	(1,775.00)	(1,733.50)	41.50	(2.34)	Satisfactorio
Gastos financieros	(2,375.00)	(2,380.00)	(5.00)	0.21	Satisfactorio
Pago de préstamos	(2,755.00)	(2,755.00)	0.00	0.00	Satisfactorio
Total de salidas	(251,056.67)	(251,043.50)	13.17	(0.01)	Satisfactorio
Saldo final	182,257.14	172,269.89	(9,987.25)	(5.48)	Deficitario

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:
Entradas

Más del -3% Satisfactorio
Del -3% al -5% Aceptable
Menos del -5% Deficitario

Calificación:
Salidas

Menos del 3% Satisfactorio
Del 3% al 5% Aceptable
Más del 5% Deficitario



Cuadro No. 51

América Tours, S.A. de C.V.

Cuadro comparativo de estado de resultados proyectado.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Enero 2003				Datos Acumulados			
	Proyectado	Real	Variación		Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%		Absoluta	%	
Ingresos	44,775.00	42,652.00	(2,123.00)	(4.74)	42,652.00	(2,123.00)	(4.74)	Acceptable
Comisiones	19,400.00	18,176.00	(1,224.00)	(6.31)	18,176.00	(1,224.00)	(6.31)	Deficitario
Sobrecomisiones	3,500.00	3,376.00	(124.00)	(3.54)	3,376.00	(124.00)	(3.54)	Acceptable
Cobros por servicios	21,875.00	21,100.00	(775.00)	(3.54)	21,100.00	(775.00)	(3.54)	Acceptable
Gastos de operación	(23,183.33)	(22,800.00)	(383.33)	(1.65)	(22,800.00)	(383.33)	(1.65)	Satisfactorio
Gastos de ventas	(12,975.00)	(12,813.00)	(162.00)	(1.25)	(12,813.00)	(162.00)	(1.25)	Satisfactorio
Gastos de administración	(10,208.33)	(9,987.00)	(221.33)	(2.17)	(9,987.00)	(221.33)	(2.17)	Satisfactorio
Utilidad de operación	21,591.67	19,852.00	(1,739.67)	(8.06)	19,852.00	(1,739.67)	(8.06)	Deficitario
Gastos financieros	(2,375.00)	(2,380.00)	5.00	0.21	(2,380.00)	5.00	0.21	Satisfactorio
Utilidad antes de reservas e impuestos	19,216.67	17,472.00	(1,744.67)	(9.08)	17,472.00	(1,744.67)	(9.08)	Deficitario
Reserva legal	(1,345.17)	(1,223.04)	(122.13)	(9.08)	(1,223.04)	(122.13)	(9.08)	Deficitario
Impuesto sobre la renta	(4,467.88)	(4,062.24)	(405.64)	(9.08)	(4,062.24)	(405.64)	(9.08)	Deficitario
Utilidad neta	13,403.62	12,186.72	1,216.90	(9.08)	12,186.72	1,216.90	(9.08)	Deficitario

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

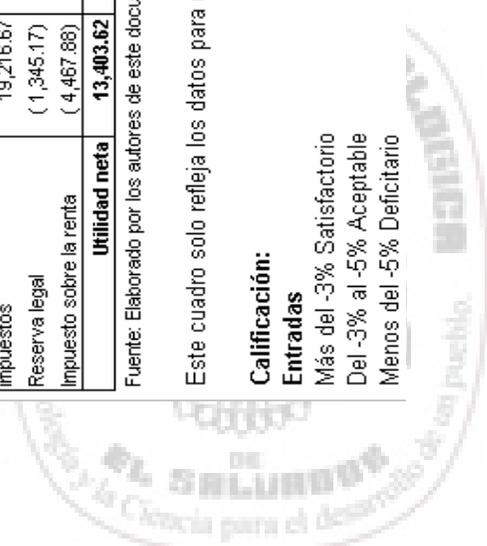
Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:
Entradas

Más del -3% Satisfactorio
Del -3% al -5% Acceptable
Menos del -5% Deficitario

Calificación:
Salidas

Menos del 3% Satisfactorio
Del 3% al 5% Acceptable
Más del 5% Deficitario



Cuadro No. 52

América Tours, S.A. de C.V.

Cuadro comparativo de balance de situación general proyectado.
Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Enero 2003				Datos Acumulados			
	Proyectado	Real	Variación		Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%		Absoluta	%	
Activo	1,341,886.20	1,317,488.50	(24,397.70)	(1.82)	1,317,488.50	(24,397.70)	(1.82)	Satisfactorio
Activo no corriente	674,397.81	674,402.81	5.00	0.00	674,402.81	5.00	0.00	Satisfactorio
Propiedades planta y equipo	719,772.81	719,772.81	0.00	0.00	719,772.81	0.00	0.00	Satisfactorio
Depreciación acumulada	(45,375.00)	(45,370.00)	5.00	(0.01)	(45,370.00)	5.00	(0.01)	Satisfactorio
Activo corriente	667,488.39	643,085.69	(24,402.70)	(3.66)	643,085.69	(24,402.70)	(3.66)	Aceptable
Cuentas por cobrar	485,231.25	470,815.80	(14,415.45)	(2.97)	470,815.80	(14,415.45)	(2.97)	Satisfactorio
Efectivo	182,257.14	172,269.89	9,987.25	5.48	172,269.89	9,987.25	5.48	Deficitario
Pasivo y Patrimonio neto	1,341,886.20	1,317,488.50	(24,397.70)	(1.82)	1,317,488.50	(24,397.70)	(1.82)	Satisfactorio
Patrimonio neto	530,989.97	529,650.94	(1,339.03)	(0.25)	529,650.94	(1,339.03)	(0.25)	Satisfactorio
Capital social	200,800.00	200,800.00	0.00	0.00	200,756.62	0.00	0.00	Satisfactorio
Reserva legal	33,615.04	33,492.91	(122.13)	(0.36)	33,536.29	(122.13)	(0.36)	Satisfactorio
Utilidades de ejercicio anteriores	283,171.31	283,171.31	0.00	0.00	283,171.31	0.00	0.00	Satisfactorio
Utilidad del presente ejercicio	13,403.62	12,186.72	(1,216.90)	(9.08)	12,186.72	(1,216.90)	(9.08)	Deficitario
Pasivo no corriente	190,059.69	190,059.69	0.00	0.00	190,059.69	0.00	0.00	Satisfactorio
Préstamo a largo plazo	190,059.69	190,059.69	0.00	0.00%	190,059.69	0.00	0.00	Satisfactorio
Pasivo corriente	620,836.54	597,777.87	(23,058.67)	(3.71)	597,777.87	(23,058.67)	(3.71)	Satisfactorio
Préstamo a corto plazo	32,185.31	32,185.31	0.00	0.00	32,185.31	0.00	0.00	Satisfactorio
Pasivo laboral	4,845.00	4,703.50	(141.50)	(2.92)	4,845.00	(141.50)	(2.92)	Satisfactorio
Impuestos	88,691.57	88,009.94	(681.63)	(0.77)	88,691.57	(681.63)	(0.77)	Satisfactorio
Acreedores	4,000.00	4,000.00	0.00	0.00	4,000.00	0.00	0.00	Satisfactorio
Proveedores	491,114.66	468,879.12	(22,235.54)	(4.53)	468,879.12	(22,235.54)	(4.53)	Satisfactorio

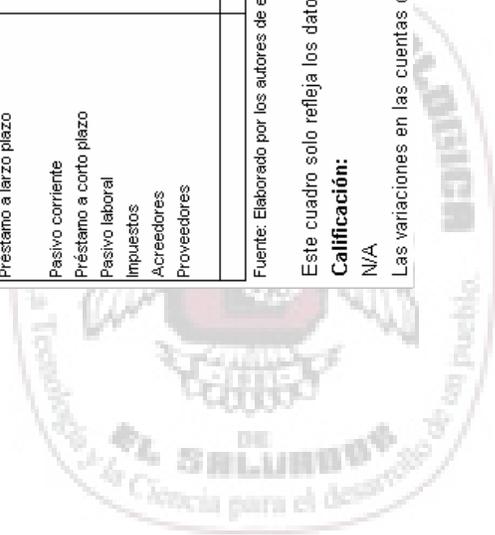
Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

N/A

Las variaciones en las cuentas des este estado financiero se evaluaran utilizando los ratios financieros



Cuadro No. 53

América Tours, S.A. de C.V.

**Cuadro comparativo de estado de flujo de efectivo proyectado.
Expresado en dólares estadounidenses**

Detalle	Enero 2003				
	Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%	
Flujos de efectivo de las actividades de operación					
Cobros de clientes	382,442.50	372,442.08	(10,000.42)	(2.61)	Satisfactorio
Pagos a proveedores y al personal	(245,926.67)	(245,908.50)	(18.17)	(0.01)	Satisfactorio
Efectivo generado por las operaciones	136,515.83	126,533.58	(9,982.25)	(7.31)	Deficitario
Intereses y comisiones pagadas	(2,375.00)	(2,380.00)	5.00	0.21	Satisfactorio
Flujos netos de efectivo por actividades de operación	134,140.83	124,153.58	(9,987.25)	(7.45)	Deficitario
Flujos de efectivo por actividades de inversión	0.00	0.00	0.00	0.00	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	0.00	0.00	0.00	0.00	
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión	0.00	0.00	0.00	0.00	
Flujos de efectivo por actividades de financiación					
Pago de préstamo	(2,755.00)	(2,755.00)	0.00	0.00	Satisfactorio
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiación	(2,755.00)	(2,755.00)	0.00	0.00	Satisfactorio
Incremento neto de efectivo y demás equivalentes al efectivo	131,385.83	121,398.58	(9,987.25)	(7.60)	Deficitario
Efectivo y equivalentes al efectivo en el principio del período	50,871.31	50,871.31	0.00	0.00	Satisfactorio
Efectivo y equivalentes al efectivo en el final del período	182,257.14	172,269.89	(9,987.25)	(5.48)	Deficitario

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base a información de una Agencia de Viajes.

Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

Calificación:

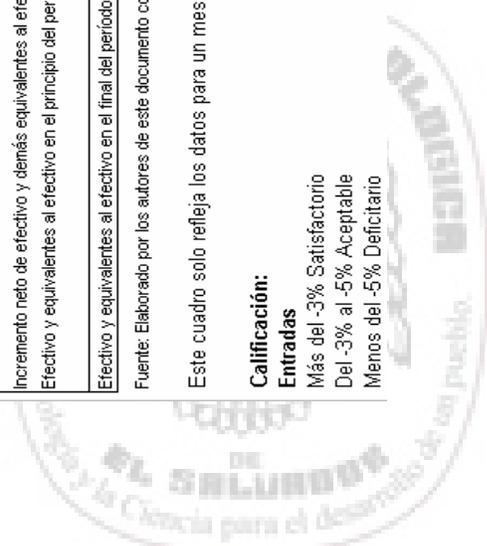
Entradas

Más del -3% Satisfactorio
Del -3% al -5% Aceptable
Menos del -5% Deficitario

Calificación:

Salidas

Menos del 3% Satisfactorio
Del 3% al 5% Aceptable
Más del 5% Deficitario



4.7 Estados financieros reales al 31 de enero de 2003.

América Tours, S.A. de C.V.

Empresa salvadoreña

Balance de Situación General al 31 de enero de 2003

Expresado en dólares estadounidenses

Activo			1,317,488.50
Activo no corriente		674,402.81	
Propiedades planta y equipo	719,772.81		
Depreciación acumulada	<u>(45,370.00)</u>		
Activo corriente		643,085.69	
Cuentas por cobrar	470,815.80		
Efectivo y otros medios líquidos	<u>172,269.89</u>		
Pasivo y Patrimonio Neto			1,317,488.50
Patrimonio neto		529,650.94	
Capital social	200,800.00		
Reserva legal	33,492.91		
Utilidades de ejercicios anteriores	283,171.31		
Utilidad del presente ejercicio	<u>12,186.72</u>		
Pasivo no corriente		190,059.69	
Préstamos a largo plazo	<u>190,059.69</u>		
Pasivo corriente		597,777.87	
Préstamos a corto plazo	32,185.31		
Pasivo laboral	4,703.50		
Impuestos por pagar	88,009.94		
Acreedores	4,000.00		
Proveedores	<u>468,879.12</u>		

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de Resultados
por el período del 01 de enero al 31 de enero de 2003
Expresado en dólares estadounidenses

Ingresos		42,652.00
Comisiones	18,176.00	
Sobrecomisiones	3,376.00	
Cobros por servicios	<u>21,100.00</u>	
 Gastos de operación		 (22,800.00)
Gastos de ventas	12,813.00	
Gastos de administración	<u>9,987.00</u>	
Utilidad de operación		<hr style="width: 100%; border: 0.5px solid black;"/> 19,852.00
 Gastos financieros		 (2,380.00)
Utilidad antes de reserva e impuesto		<u>17,472.00</u>
 Reserva legal		 (1,223.04)
Impuesto sobre la renta		<u>(4,062.24)</u>
Utilidad neta		12,186.72

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de flujos de efectivo al 31 de enero de 2003
Expresados en dólares estadounidenses

Flujos de efectivo de las actividades de operación	
Cobros de clientes	372,442.08
Pagos a proveedores y al personal	<u>(245,908.50)</u>
Efectivo generado por las operaciones	126,533.58
Intereses y comisiones pagadas	(2,380.00)
Flujos netos de efectivo por actividades de operación	(124,153.58)
Flujos de efectivo por actividades de inversión	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	0.00
Flujos netos de efectivo usados en actividades de inversión	0.00
Flujos de efectivo por actividades de financiación	
Pago de préstamo	(2,755.00)
Flujos netos de efectivo usados en actividades de financiación	(2,755.00)
Incremento neto de efectivo y demás equivalentes al efectivo	121,398.58
Efectivo y equivalentes al efectivo en el principio del período	<u>50,871.31</u>
Efectivo y equivalentes al efectivo en el final del período	172,269.89

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de cambios en el patrimonio al 31 de enero de 2003
Expresados en dólares estadounidenses

	Capital en acciones	Reserva legal	Ganancias acumuladas	Total
Saldo al 31 de diciembre de 2002	200,800.00	33,492.91	283,171.31	
	517,464.22			
Incremento en Reserva legal		1,223.04		1,223.04
Utilidad neta del período			12,186.72	12,186.72
Saldo al 31 de enero de 2003	200,800.00	34,715.14	295,658.03	
	530,873.98			

Las notas explicativas son parte integral de los estados financieros.

F.
 Nombre
 Representante Legal

F.
 Nombre
 Contador

F.
 Nombre
 Auditor Externo



América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Notas a los estados financieros al 31 de enero de 2003
Expresados en dólares estadounidenses

NOTA 1

Moneda:

Los estados financieros se expresan en dólares estadounidenses.

NOTA 2

Organización:

América Tours, S.A. de C.V., nació el 2 de enero de 1998, está constituida de conformidad con las leyes de la república de El Salvador, es de naturaleza anónima de capital variable, de nacionalidad salvadoreña y domicilio principal en San Salvador, constituida por un plazo indeterminado. Su finalidad es la venta de boletos aéreos y paquetes turísticos, está clasificada como una Agencia de Viajes mayorista.

NOTA 3

Políticas contables:

Propiedades, planta y equipo.



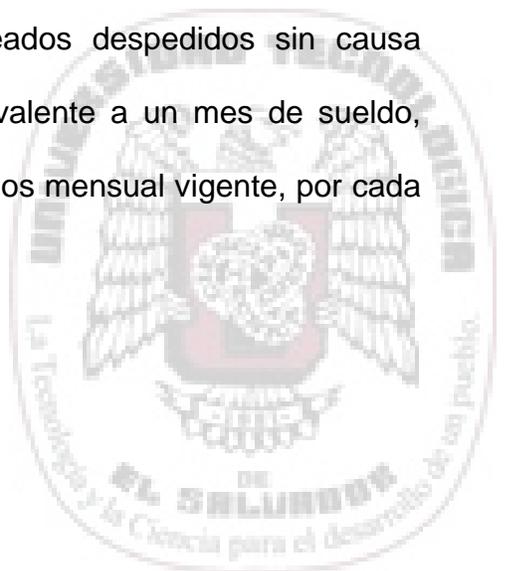
Las instalaciones, mobiliario y equipo de oficina se registran a su valor de adquisición. La depreciación se calcula bajo el método de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos, sin considerar valor residual, a tasas fijas que no exceden las fijadas para efectos impositivos. Las ganancias o pérdidas que resultan de ventas o retiro de los activos, se incluyen en las cuentas de resultado del período en que se realizan, así como los gastos por mantenimiento o reparaciones que no prolongan su vida útil.

Cuentas incobrables.

La agencia vende al crédito boletos aéreos y otros servicios a clientes individuales y empresas, los créditos vencidos morosos son recuperados a través del cobro judicial, por medio de un despacho de abogados contratados para tal efecto. La agencia no tiene como política, constituir reservas para créditos vencidos.

Indemnizaciones y retiro Voluntario.

De acuerdo con las leyes vigentes, los empleados despedidos sin causa justificada deben recibir una indemnización equivalente a un mes de sueldo, hasta un máximo de cuatro veces el salario mínimos mensual vigente, por cada año de trabajo.



La política de América Tours, S.A. de C.V., es provisionar la obligación laboral cada mes y liquidar al personal anualmente.

En el mes de enero no se pagaron indemnizaciones.

Ingresos.

La agencia registra la venta de boletos aéreos y servicios terrestres a cuentas por pagar, reconociendo como ingresos, la comisión pactada con las líneas aéreas y operadores mayoristas de viajes. Al 31 de enero de 2003, las comisiones eran 1% por venta de boletos aéreos y 10% por venta de paquetes turísticos.

Además cobra a los clientes, en concepto de cobros por servicios, \$ 25.00 por cada boleto vendido.

NOTA 4

Propiedades, planta y equipo:

Al 31 de enero de 2003, el saldo de Propiedades, planta y equipo, estaba integrado así:

Propiedades, planta y equipo

Terrenos	300,000.00
Edificaciones	250,000.00
Instalaciones	40,750.00



Mobiliario y equipo de oficina	80,525.50
Vehículos	48,497.31
Depreciación acumulada	
Edificaciones	(25,020.00)
Instalaciones	(10,650.00)
Mobiliario y equipo de oficina	(6,595.00)
Vehículos	(3,105.00)

NOTA 5

Cuentas por cobrar:

Al 31 de enero de 2003, el saldo de las cuentas por cobrar a clientes tenía un saldo de \$ 470,815.80.

NOTA 6

Efectivo y otros medios líquidos:

Al 31 de enero de 2003, el saldo de este rubro estaba integrado así:

Caja general	8,550.00
Caja chica	300.00
Bancos	163,419.89

NOTA 7

Patrimonio neto:



Al 31 de enero de 2003, el saldo de patrimonio neto, estaba integrado de la siguiente manera:

Capital social	200,800.00
Reserva Legal	33,492.91
Utilidades de ejercicios anteriores	283,171.31
Utilidad del presente ejercicio	12,186.72

NOTA 8

Pasivo no corriente:

Al 31 de enero de 2003, el saldo de pasivo no corriente, estaba integrado de la siguiente manera:

Préstamos bancarios	\$190,059.69
---------------------	--------------

Adquirido el 28/12/02 en el Banco de Comercio, a 5 años plazos por un monto total de \$ 225,000.00, al 12% de interés anual, con vencimiento al 28/12/07.

Cuotas mensuales de \$ 5,005.00.

NOTA 9

Pasivo corriente:

Al 31 de enero de 2003, el saldo de pasivo corriente estaba integrado así:

Préstamos a corto plazo	32,185.31
Pasivo laboral	4,703.50



Impuestos por pagar	88,009.94
Acreedores	4,000.00
Proveedores	468,879.12

En la cuenta préstamos a corto plazo, se presenta la porción corriente del préstamo detallado anteriormente.

NOTA 10

Litigios pendientes:

Al 31 de enero de 2003, no se tenían litigios pendientes.

NOTA 11

Ingresos:

Al 31 de enero de 2003, los ingresos estaban compuestos así:

Comisiones	18,176.00
Por boletos aéreos	3,376.00
Por paquetes turísticos	14,800.00
Sobrecomisiones	3,376.00
Cobros por servicios	21,100.00

Las ventas por cuenta de terceros estaban compuestas así:

Venta de boletos aéreos	337,600.00
Venta de paquetes turísticos	148,000.00



NOTA 12

Gastos:

Al 31 de enero de 2003, los gastos estaban integrados así:

Gastos de ventas

Sueldos y beneficios a personal

Sueldos	1000.00
Comisiones	5,625.00
Incentivos	1,215.00
Vacaciones	260.00
Indemnizaciones	510.00
Aguinaldos	1,600.00
Atenciones al personal	<u>145.00</u>
Sub total	10,355.00

Generales

Publicidad	728.00
Energía eléctrica	225.00
Agua	100.00
Comunicaciones	425.00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	255.00
Atenciones a clientes	325.00
Alquileres	225.00
Accesorios	<u>50.00</u>
Sub total	2,333.00

Depreciación 125.00

Totales 12,813.00



Gastos de administración

Sueldos y beneficios a personal

Sueldos	5,250.00
Comisiones	300.00
Incentivos	518.50
Vacaciones	300.00
Indemnizaciones	220.00
Aguinaldos	1,813.50
Atenciones al personal	<u>100.00</u>
Sub totales	8,502.00

Generales

Energía eléctrica	180.00
Agua	45.00
Comunicaciones	245.00
Mantenimiento de mobiliario y equipo	60.00
Seguros	75.00
Alquileres	600.00
Atenciones a clientes	<u>35.00</u>
Sub totales	1240.00

Depreciación	245.00
--------------	--------

Totales 9,987.00

Gastos financieros

Intereses	2,250.00
Comisiones	<u>130.00</u>
Totales	2,380.00



San Salvador, a los diez días del mes de febrero de dos mil tres.

4.8 Informe final de variaciones.

Luego de haber desarrollado el modelo propuesto a través de un caso práctico, se puede comprobar que éste contiene elementos básicos que servirán de base para que los gerentes puedan monitorear los recursos financieros y tomar decisiones sobre una base razonable, de acuerdo con la información proporcionada en el modelo de control financiero.

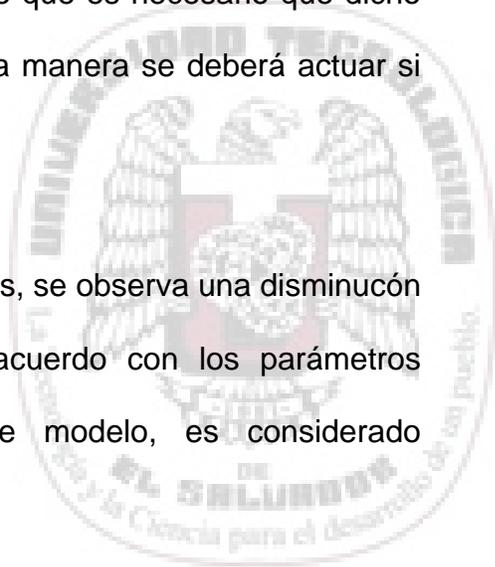
Cuadro No. 54
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro resumen de variaciones por presupuesto.

No.	Presupuesto	Proyectado	Real	Variación \$	Variación %
1	Ventas	\$ 44,775.00	\$ 42,652.00	(2,123.00)	(4.74)
2	Gastos de Admón.	\$ 10,208.33	\$ 9,987.00	(221.33)	(2.17)
3	Gastos de ventas	\$ 12,975.00	\$ 12,813.00	(162.00)	(1.25)
4	Gastos financieros	\$ 2,375.00	\$ 2,380.00	5.00	0.21
5	Flujos de efectivo	\$182,257.14	\$ 172,269.89	(9,987.25)	(5.48)

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base al desarrollo del caso práctico.

Como se observa en el cuadro resumen, el presupuesto de ventas muestra una variación del 4.74%, menor a la proyección, por lo que es necesario que dicho valor se ajuste para el próximo período, y de esta manera se deberá actuar si persiste el problema en períodos posteriores.

En cuanto al presupuesto de gastos administrativos, se observa una disminución de 2.17% con respecto a lo proyectado, de acuerdo con los parámetros tomados para efectos de aplicación de este modelo, es considerado

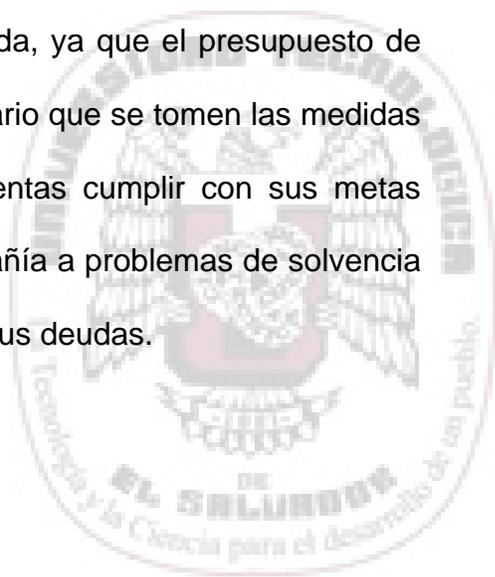


satisfactorio, pero es necesario que la administración, le dé seguimiento permanente a este rubro.

Al observar el presupuesto de gastos de venta, muestra una disminución de 1.25% respecto a lo proyectado, lo cual es beneficioso para la empresa, debido a que se está gastando menos de lo presupuestado, pero se debe poner atención que esta disminución no afecte el desarrollo normal del área de ventas. Es necesario monitorear para mantener esta tendencia, sin afectar otras áreas de la empresa.

Los gastos financieros sufrieron un incremento mínimo del 0.21%, debido a que la empresa no adquirió nuevas obligaciones, sin embargo, se recomienda negociar una tasa de interés menor en los otros bancos del sistema financiero, para lograr bajar sus erogaciones en este rubro.

El presupuesto de efectivo refleja una variación global del 5.48%, menor a lo proyectado, ésto es producto de un efecto cascada, ya que el presupuesto de ventas disminuyó en similar proporción. Es necesario que se tomen las medidas apropiadas que permitan al departamento de ventas cumplir con sus metas asignadas, de lo contrario puede llevar a la compañía a problemas de solvencia al no contar con el efectivo necesario para cubrir sus deudas.



Al observar los datos presentados en el estado de resultados, éstos muestran una variación significativa en el rubro de ventas. Si el departamento de ventas se desvía de su meta, afecta a toda la empresa en su conjunto, por lo tanto se recomienda que dicho presupuesto sea controlado de forma semanal, para evitar que las variaciones incrementen a tal grado que puedan ser incontrolables.

Aplicación de ratios financieros.

Capital de trabajo neto	Proyectado	Real
Activo Circulante – Pasivo Circulante	\$ 48,535.16	\$ 47,188.13

Cuadro No. 55
Aplicación de razones de liquidez.

Razón Liquidez	Fórmulas	Resultados	
		Proyectados	Reales
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	1.08	1.08
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	1.08	1.08

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base al desarrollo del caso práctico.

En cuanto a las razones de liquidez se observa que existe una tendencia a mantenerse estable, por lo tanto la empresa muestra capacidad para hacerle frente a sus obligaciones a corto plazo.



Cuadro No. 56

Aplicación de razones de actividad.

Razón de Actividad	Fórmulas	Resultados	
		Proyectados	Reales
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	NO APLICA	NO APLICA
Período promedio de cobro*	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	27.24 días	27.67 días
Período promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$	NO APLICA	NO APLICA
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0.03 veces	0.03 veces

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base al desarrollo del caso práctico.

* Ver información de cuadro No.38 y 39

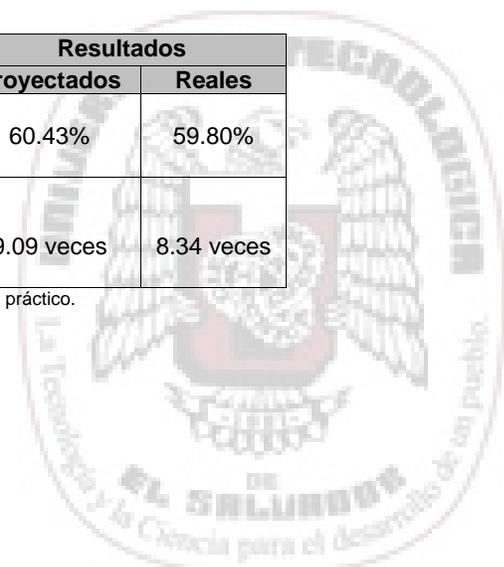
Los resultados de las razones de actividad muestran que existe un comportamiento homogéneo entre el período de cobro y el de pago, la empresa deberá buscar la manera de disminuir los plazos de recuperación de sus cuentas por cobrar, o en su defecto negociar un plazo mayor para efectuar los pagos a sus proveedores.

Cuadro No. 57

Aplicación de razones de análisis de la deuda.

Análisis de la deuda	Fórmulas	Resultados	
		Proyectados	Reales
Razón de deuda	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	60.43%	59.80%
Razón de capacidad de pago	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Intereses}}$	9.09 veces	8.34 veces

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base al desarrollo del caso práctico.



De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que la empresa disminuyó en un 0.63% sus compromisos respecto a sus activos.

Además muestra capacidad para cubrir sus intereses financieros, pero muestra una disminución respecto a los datos proyectados.

Cuadro No. 58

Aplicación de razones de análisis de rentabilidad

Análisis de Rentabilidad	Fórmulas	Resultados	
		Proyectados	Reales
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	48.22%	46.54%
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	48.22%	46.54%
Margen Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$	29.94%	28.57%
Rendimiento sobre los activos	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	1.00%	0.94%
Rendimiento sobre el capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital Contable}}$	2.53%	2.30%

Fuente: Elaborado por los autores de este documento con base al desarrollo del caso práctico.

Este segmento de razones muestra una disminución respecto a los datos proyectados, debido a la disminución de las ventas del período.

Conclusiones.

Luego de haber determinado las variaciones en la aplicación de los presupuestos y la respectiva aplicación de las razones financieras, se puede concluir lo siguiente:



- 1- Todas las variaciones determinadas en los presupuestos, están dentro de los parámetros establecidos en la planificación financiera, excepto por el presupuesto de ventas, que muestra una variación aceptable.

- 2- Los resultados de la aplicación de las razones financieras muestran una tendencia a mantenerse estable, al comparar la información proyectada respecto a la real.

Recomendaciones.

Si bien es cierto todas las variaciones determinadas están dentro de los parámetros establecidos por la empresa, es necesario prestar especial cuidado a las variaciones que se generen dentro del presupuesto de ventas, debido a que éste constituye la principal fuente de ingresos de la compañía.

- 1- Al observar cada una de las razones financieras, no existe una variación considerable al comparar los resultados reales respecto a los proyectados, mas sin embargo la empresa debe buscar la forma de disminuir los plazos para recuperar las cuentas por cobrar; o en su defecto negociar un plazo mayor para pagarle a sus proveedores.



- 2- Esta debe buscar mejorar las razones de liquidez, para cumplir con los parámetros estipulados por la entidad reguladora (IATA), en el Manual del Agente de Viajes.

