



Vicerrectoría Académica.

Licenciatura en Contaduría Pública.



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

Trabajo de Graduación presentado por:

María Rebeca Benítez Recinos.

Gustavo Alexander Lara.

Miguel Ángel Menjívar García.

Para Optar al Grado de:

Licenciatura en Contaduría Pública.

Noviembre, 2003.

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.



Universidad Tecnológica de El Salvador

Lic. José Mauricio Loucel

Rector

Lic. Lorena Duque de Rodríguez

Vicerrectora Académica

Jurado examinador

Lic. Carlos Emilio Moreno

Presidente

Lic. José Adilio Alvarenga

Primer Vocal

Lic. Manuel Arturo Ayala

Segundo Vocal

Noviembre, 2003.

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.



Agradecimientos infinitos.

A Dios Todopoderoso: Que me guió y protegió en todo momento, me brindó sabiduría y fortaleza para lograr este objetivo.

A mis padres: Adolfo Benítez y María Aurelia Recinos, por su comprensión, su paciencia y su apoyo incondicional.

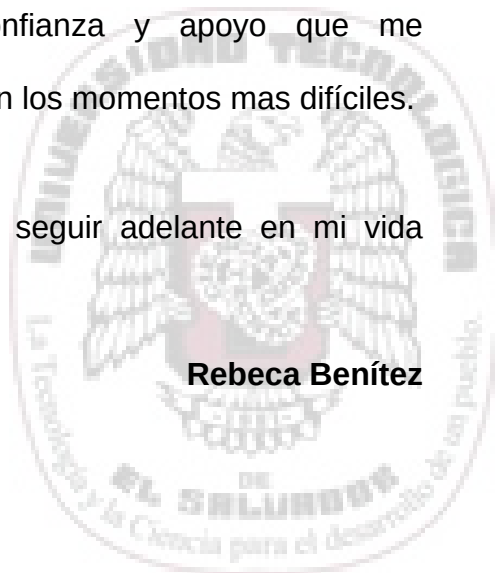
A mi hermana: Karen Elizabeth Benítez Recinos, por su ayuda disponible en todo momento y por sus consejos que me guiaron durante toda la carrera universitaria.

A mi asesor: Lic. Manuel Arturo Ayala, por su apoyo y enseñanzas.

A mis amigos: Miguel Angel Menjívar y Gustavo Lara por su comprensión, confianza y apoyo que me brindaron hasta en los momentos mas difíciles.

A mis familiares y amigos: Por motivarme a seguir adelante en mi vida profesional.

Rebeca Benítez



A DIOS

Por haberme iluminado y guiado para culminar mi carrera profesional. Concediéndome fe, serenidad y fuerza de voluntad para llegar a un feliz término de una de mis metas dentro de mi formación.

A MI MADRE

Sra. Julia Lara Vásquez, por traerme a la vida, enseñarme a caminar y con sus consejos, cariño y apoyo ayudarme para poder superarme en la vida.

A MIS HERMANAS

Iris y Erika Lara, por su empeño, ánimo y apoyo moral.

A MI ABUELITA (Q.D.D.G.)

Con la mayor gratitud, por sus consejos de superación y por inculcarme que “uno llega hasta donde uno quiere llegar”.

A MIS TIOS Y
DEMÁS FAMILIARES

Como un modesto reconocimiento a su confianza y apoyo incondicional que me brindaron .

A MIS AMIGOS Y
COMPAÑEROS

Por su amistad, comprensión, confianza y ánimo que me brindaron en toda mi carrera.

Gustavo Lara



A Dios Todopoderoso

Por haberme dado la salud y fortaleza necesaria para poder culminar exitosamente la meta trazada.

A la Virgen María Auxiliadora

Mil gracias por haber hecho posible el logro de esta importante meta en mi vida.

A mi madre

Porque gracias a su amor y sus consejos oportunos logré alcanzar este triunfo tan importante.

A mi esposa

Porque gracias a su amor y comprensión en los momentos más difíciles de mi carrera fue posible alcanzar esta meta que hoy disfrutamos juntos.

A mi suegra

Reina de Hernández por haberme motivado siempre a seguir adelante y haberme apoyado de forma incondicional en todo momento.

A mi asesor

Manuel Ayala, por toda la ayuda que nos proporcionó durante el desarrollo de la investigación.



Miguel Menjívar

Índice

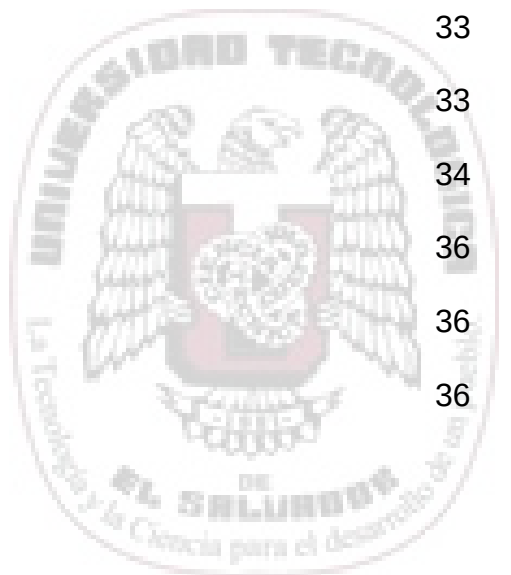
Capítulo I

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

	Pág.
Introducción.	i
1. Generalidades de las Agencias de Viajes.	1
1.1 Antecedentes históricos a nivel mundial.	1
1.2 Surgimiento y evolución en El Salvador.	3
1.3 Definición de Agencias de Viajes.	6
1.4 Clasificación.	7
1.4.1 Agencias mayoristas.	7
1.4.2 Agencias operadoras de turismo.	7
1.4.3 Agencias detallistas.	8
1.5 Estructura organizativa.	8
1.5.1 Breve descripción de puestos.	9
1.6 Principales operaciones de las Agencias de Viajes.	11
1.6.1 Venta de boletos aéreos.	11
1.6.2 Venta de paquetes turísticos.	12
1.6.3 Proceso operativo de venta en una agencia de viajes.	13
1.6.4 Incentivos económicos.	17
1.6.5 Cobros por servicios.	17
1.7 Aspectos legales y normativos.	17



1.7.1	Ley primaria.	18
1.7.2	Leyes secundarias.	18
1.7.3	Otros aspectos normativos aplicables a las Agencias de Viajes.	20
2.	Generalidades del control financiero.	21
2.1	Antecedentes.	21
2.2	Definición de control financiero.	22
2.3	Importancia.	23
2.4	Objetivos.	24
2.5	Etapas del control financiero.	25
2.5.1	Establecimiento de estándares de desempeño.	25
2.5.2	Medición de resultados.	25
2.5.3	Comparación de resultados con datos proyectados.	26
2.5.4	Adopción de medidas correctivas.	27
2.6	Técnicas del control financiero.	28
2.6.1	Control de presupuestos.	28
2.6.1.1	Definición.	28
2.6.1.2	Importancia.	29
2.6.1.3	Razones financieras.	33
2.6.1.3.1	Definición.	33
2.6.1.3.2	Tipos de razones financieras.	34
2.6.1.4	Control Interno contable.	36
2.6.1.4.1	Definición.	36
2.6.1.4.2	Importancia.	36



Capítulo II

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

1. Generalidades de la investigación.	38
1.1 Diseño de la investigación.	38
1.2 Tipo de investigación.	38
1.3 Objetivos de la investigación de campo.	39
1.4 Población y muestra.	39
1.5 Técnicas e instrumentos de investigación.	40
1.5.1 Cuestionario.	40
1.6 Recolección y procesamiento de datos.	41
1.6.1 Recolección de datos.	41
1.6.2 Procesamiento de datos.	41
1.7 Tabulación, análisis e interpretación de resultados.	41
1.8 Resultados de la investigación de campo.	42
1.9 Conclusiones y recomendaciones.	67
1.9.1 Conclusiones.	67
1.9.2 Recomendaciones.	70



Capítulo III

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

1. Objetivo.	72
2. Importancia del modelo.	72
3. Esquema del modelo propuesto.	73
3.1 Planificación financiera.	73
3.2 Presupuestos.	75
3.3 Sistema de valoración de las variaciones.	75
3.4 Pronóstico de ventas.	78
3.5 Presupuesto de ventas.	81
3.6 Presupuesto de gastos de operación.	83
3.7 Presupuesto de gastos administrativos.	84
3.8 Presupuesto de gastos de ventas.	87
3.9 Presupuesto de gastos financieros.	89
3.10 Presupuesto de tesorería o de efectivo.	91
3.11 Estados financieros proyectados.	95
3.11.1 Estado de resultados.	96
3.11.2 Balance de situación general.	99
3.11.3 Estado de flujos de efectivo proyectado.	101
3.12 Cuadro de razones financieras a utilizar en el modelo.	104
3.13 Modelo del informe final de variaciones.	105



4. Desarrollo de caso práctico.	107
4.2 Breve historia de la empresa.	109
4.3 Estados financieros de la empresa del año 2002.	110
4.4 Estados financieros proyectados para el mes de enero de 2003.	123
4.5 Aplicación de fórmula de mínimos cuadrados.	127
4.6 Elaboración de cuadros comparativos de presupuestos.	132
4.7 Estados financieros reales al 31 de enero de 2003.	146
4.8 Informe final de variaciones.	158
 Bibliografía.	 165
Anexos.	168
Listado de Agencias de Viajes.	168
Cuestionario	168
Aplicación de razones financieras	168



Capítulo I

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

1. Generalidades de las Agencias de Viajes.

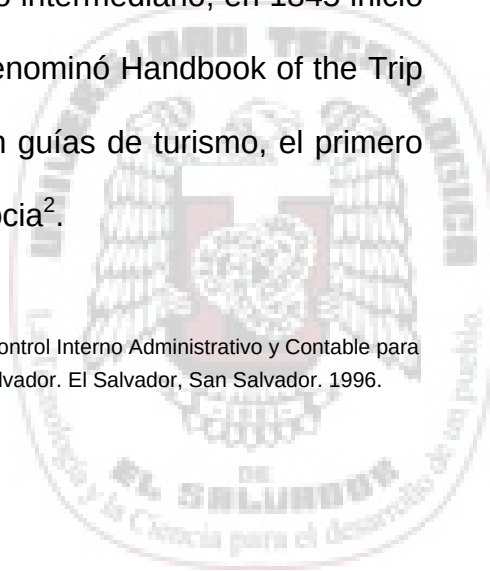
1.1 Antecedentes históricos a nivel mundial.

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

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

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

² Ibid.1.



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

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

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

³ Ibid.1. Pág. 3.

⁴ Ibid.3.

⁵ Ibid.3.



1.2 Surgimiento y evolución en El Salvador.

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

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

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

⁶ Ibid.1. Pág. 3.

⁷ Ibid.6.

⁸ Ibid.6.



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

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

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

⁹ Ibid.1. Pág. 5.

¹⁰ Ibid.1. Pág. 5.



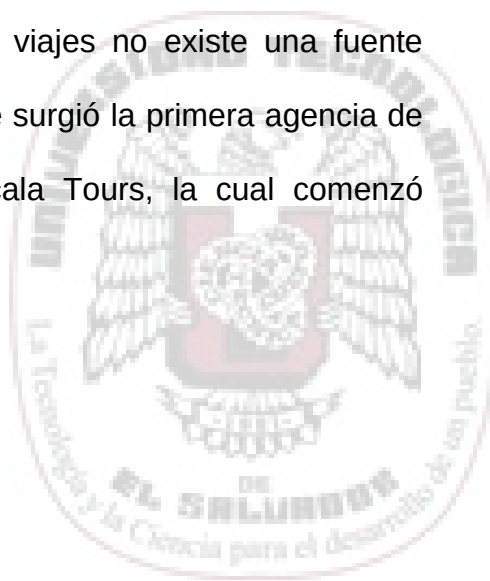
En julio de 1976, con el afán de promover la industria turística se comenzó a construir el Aeropuerto Internacional de El Salvador, se concluyó en junio de 1979, iniciando sus operaciones en enero de 1980. Este nuevo aeropuerto llenó las condiciones adecuadas y las facilidades modernas para el usuario,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

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

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

¹¹ Ibid.1. Pág. 5.

¹² Ibid.1. Pág. 5.



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

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

1.3 Definición de Agencias de Viajes.

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

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

¹⁴ Ibid.13. Pág. 43.

¹⁵ Ibid.13. Pág. 47.



1.4 Clasificación.

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

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

1.4.1 Agencias mayoristas.

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

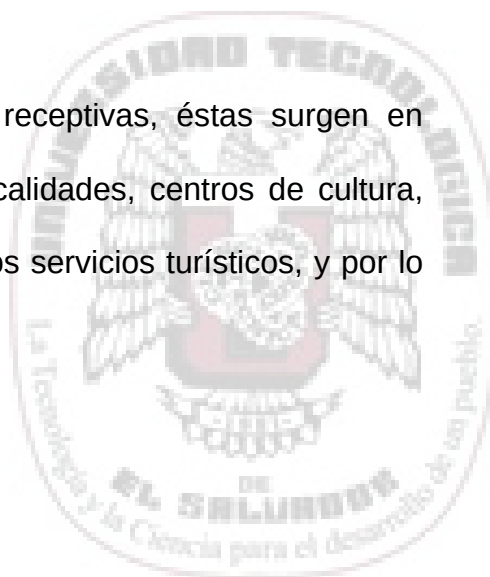
Son las empresas intermediarias entre los operadores de turismo extranjero y las agencias de viajes en el país¹⁷.

1.4.2 Agencias operadoras de turismo.

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

¹⁶ Ibid.13. Pág. 48.

¹⁷ Ibid.13. Pág. 49.



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

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

1.4.3 Agencias detallistas.

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

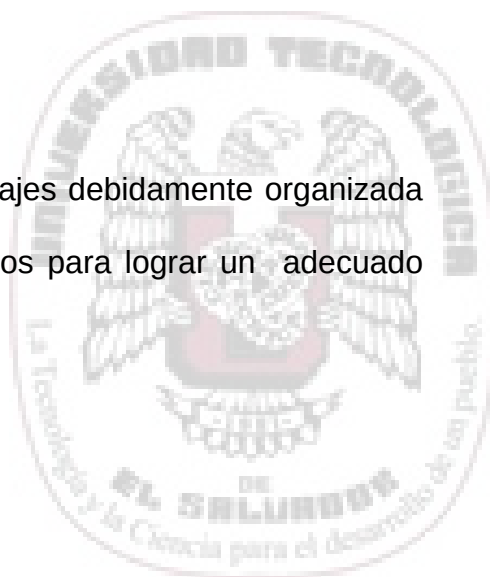
1.5 Estructura organizativa.

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

¹⁸ Ibid.17.

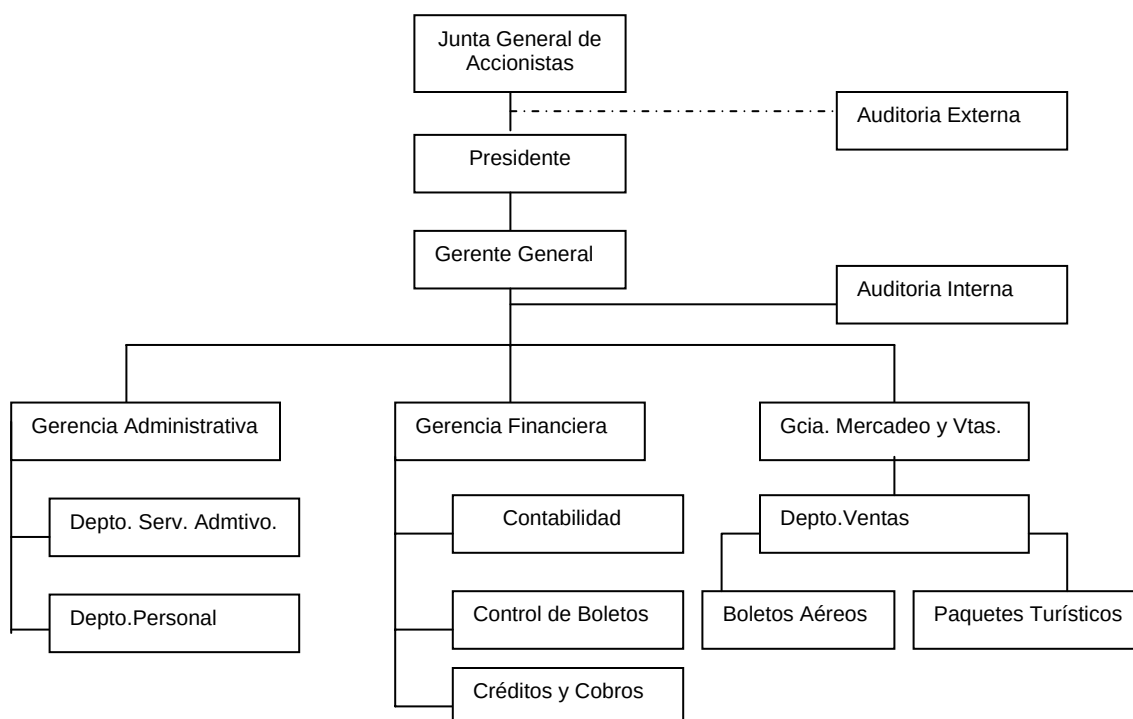
¹⁹ Ibid.17.

²⁰ Ibid.13. Pág. 50.



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

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



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

1.5.1 Breve descripción de puestos.

Puesto

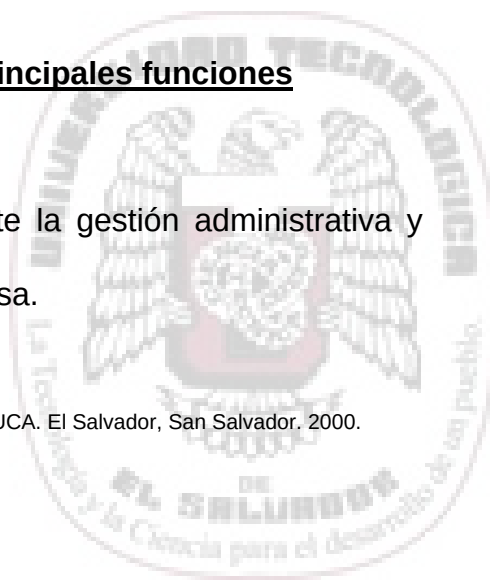
Descripción de las principales funciones

Junta General de

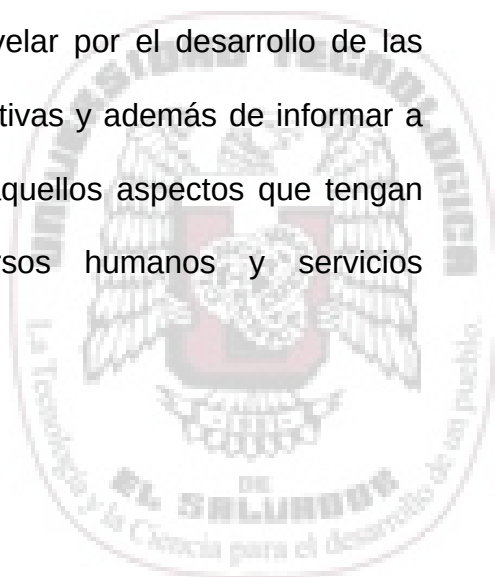
Accionistas

: Revisar periódicamente la gestión administrativa y financiera de la empresa.

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



- Presidente** : Coordinar todas las actividades relacionadas con la operatividad de la empresa en colaboración con el gerente general y gerentes de área.
- Auditoría Interna** : Verificar la efectividad del control interno de la empresa y que todas las operaciones se hayan registrado de acuerdo a las políticas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Gcia. General** : Establecer metas y objetivos en coordinación con las unidades gerenciales a su cargo, esta gerencia se encargará de emitir un informe a la Presidencia de la Sociedad, y con base a las metas y objetivos establecidos evaluará el desempeño de las gerencias que están bajo su responsabilidad.
- Gcia. Administrativa** : Es la encargada de velar por el desarrollo de las actividades administrativas y además de informar a la gerencia general, aquellos aspectos que tengan que ver con recursos humanos y servicios generales.



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

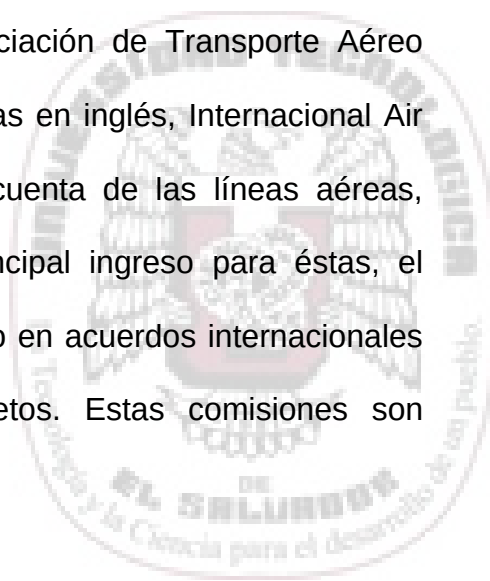
Gcia. de Mercadeo

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

1.6 Principales operaciones de las Agencias de Viajes.

1.6.1 Venta de boletos aéreos.

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



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

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

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

1.6.2 Venta de paquetes turísticos.

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

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

²³ Ibid.22. Pág. 25.

²⁴ Ibid.23.

²⁵ Ibid.22. Pág. 26.



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

1.6.3 Proceso operativo de venta en una Agencia de Viajes.

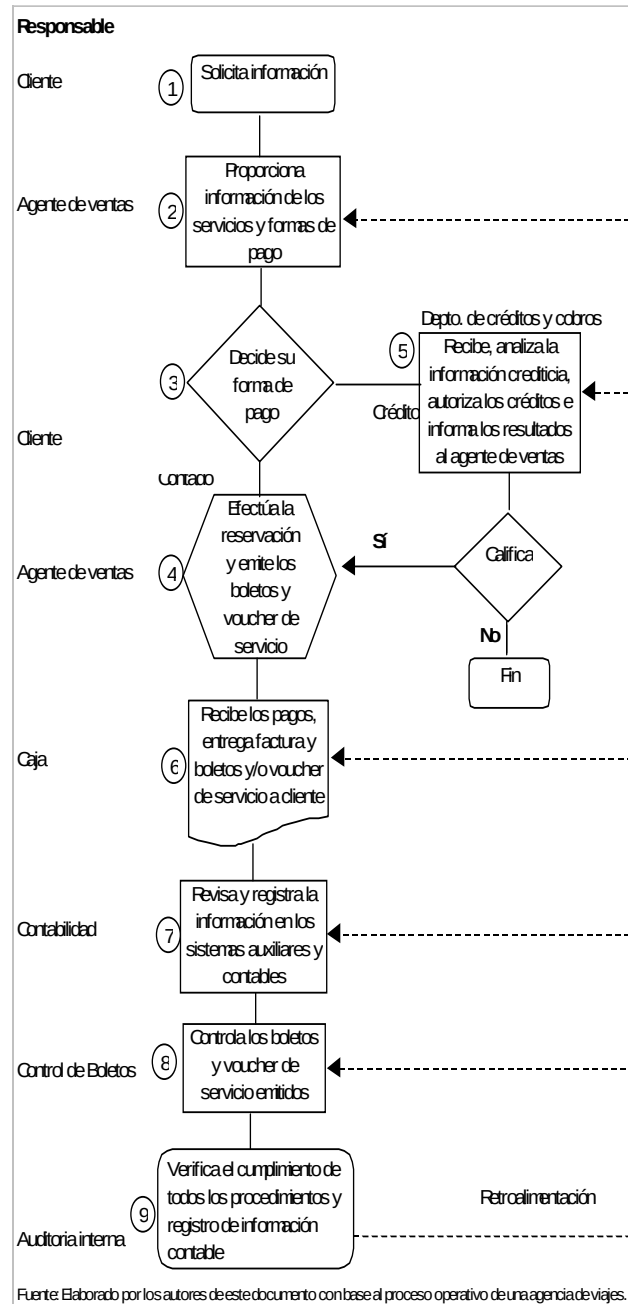
A continuación se muestra gráficamente el proceso operativo de la venta de boletos aéreos en una agencia de viajes.

²⁶ Ibid.22. Pág. 27.



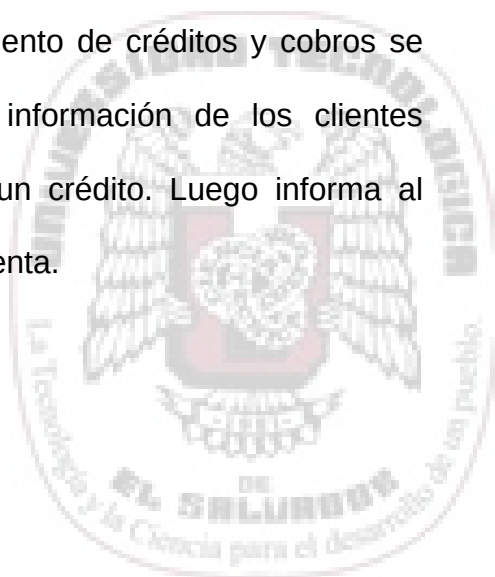
Figura No. 2

Flujo operativo de venta en una Agencia de Viajes.



❑ **Narrativa del proceso.**

- 1- El cliente se pone en contacto con un agente de ventas, ya sea en forma telefónica o personalmente en el departamento de ventas.
- 2- El agente de ventas brinda la información necesaria sobre las diversas opciones de precio, horarios, formas de pago y hace las reservaciones de los servicios que el cliente necesite, para ello se auxilia de sistemas especializados de reservaciones de boletos e internet.
- 3- El cliente decide su forma de pago.
- 4- Si el cliente decide pagar de contado, el agente de ventas efectúa la reservación y emite el boleto aéreo o los voucher de los servicios, que representan los comprobantes del servicio que el cliente tiene derecho a recibir.
- 5- Cuando el cliente solicita crédito, el departamento de créditos y cobros se encarga de recibir, analizar y procesar la información de los clientes solicitantes, para efectos de aprobar o no un crédito. Luego informa al agente de ventas la resolución para cerrar la venta.



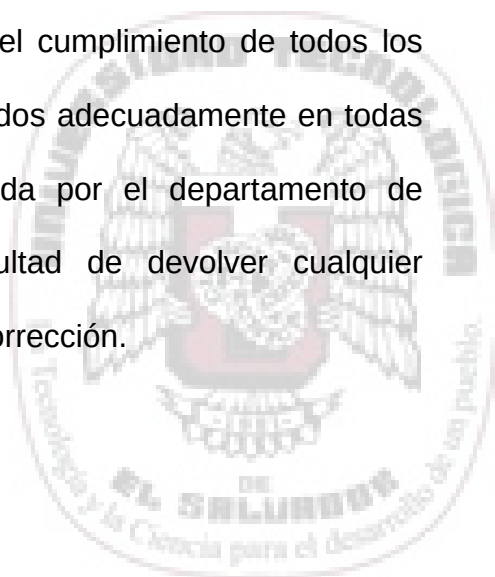
- 6- La unidad de caja, recibe la información para facturar los boletos y servicios, recibir el pago de los clientes y entregar al cliente los respectivos comprobantes.

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

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

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

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



1.6.4 Incentivos económicos.

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

1.6.5 Cobros por servicios.

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

1.7 Aspectos legales y normativos.

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

²⁷ Ibid.22. Pág. 27.



1.7.1 Ley primaria.

□ Constitución de la República de El Salvador.

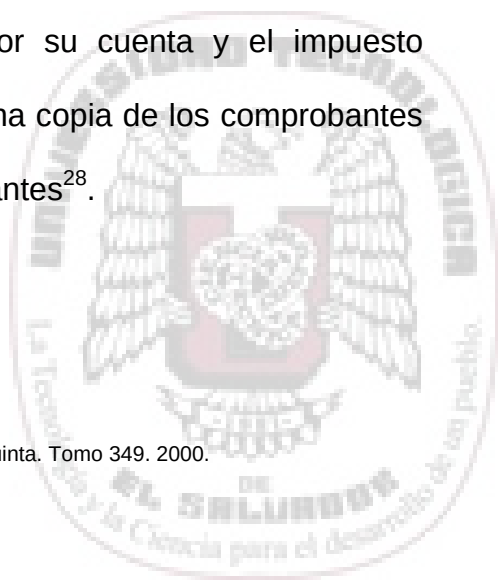
Establece el marco regulatorio relacionado con los derechos y obligaciones de los ciudadanos de una nación, así como el libre derecho a asociarse de cada individuo.

1.7.2 Leyes secundarias.

□ Código Tributario y su Reglamento.

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

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



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

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

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

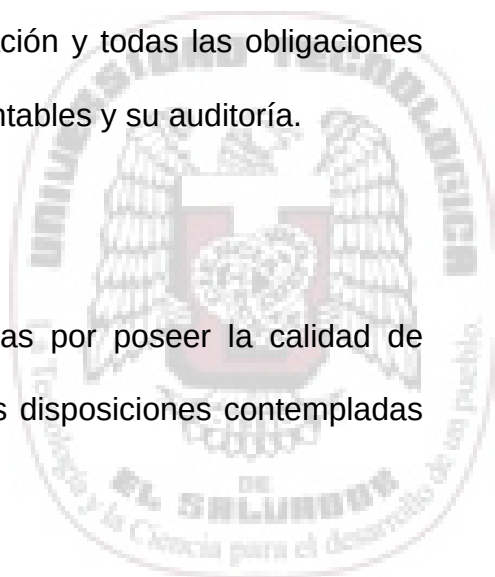
Esta ley establece la obligación de emitir y controlar los documentos por la venta de productos o servicios realizadas por un contribuyente inscritos en la unidad de registro del contribuyente de la Dirección General de Impuestos Internos y su obligación de enterarlos al fisco a través de los medios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

❑ **Código de Comercio.**

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

❑ **Código de Trabajo.**

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



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

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

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

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

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

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

1.7.3 Otros aspectos normativos aplicables a las Agencias de Viajes.

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



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

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

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

2. Generalidades del Control Financiero.

2.1 Antecedentes.

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

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

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

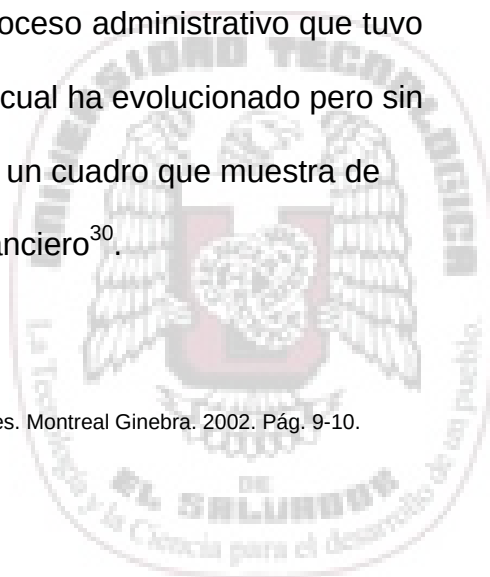
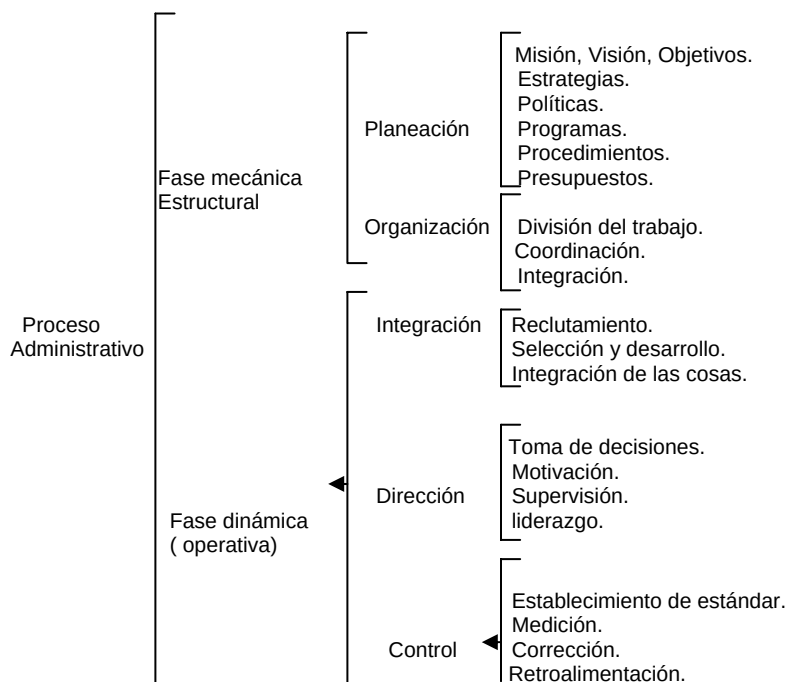


Figura No. 3.

Estructura del proceso administrativo.



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

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

2.2 Definición de control financiero.

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



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

2.3 Importancia.

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

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

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

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

³³ Ibid.32.



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

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

2.4 Objetivos.

El control financiero contempla los siguientes objetivos:³⁶

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

³⁴ Ibid.33.

³⁵ Ibid.33.

³⁶ Ibid.32. Pág. 578.



2.5 Etapas del control financiero.

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

2.5.1 Establecimiento de estándares de desempeño.

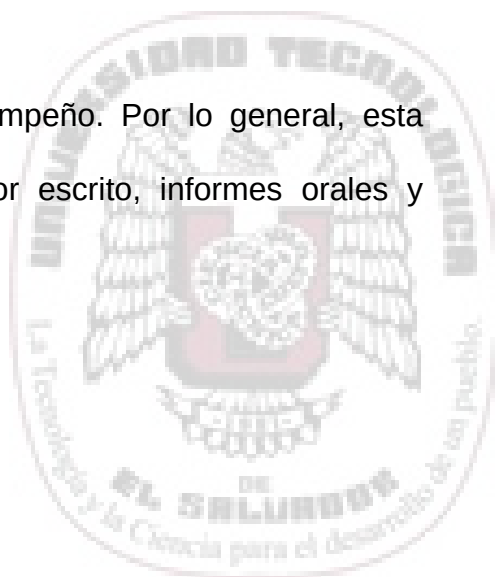
Aquí están incluidos todos los estándares o unidades de medición establecidos en la planeación, y por ello, el volumen de servicios a vender, los requisitos de calidad, entre otros.

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

2.5.2 Medición de resultados

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

³⁷ Ibid.32. Pág. 577



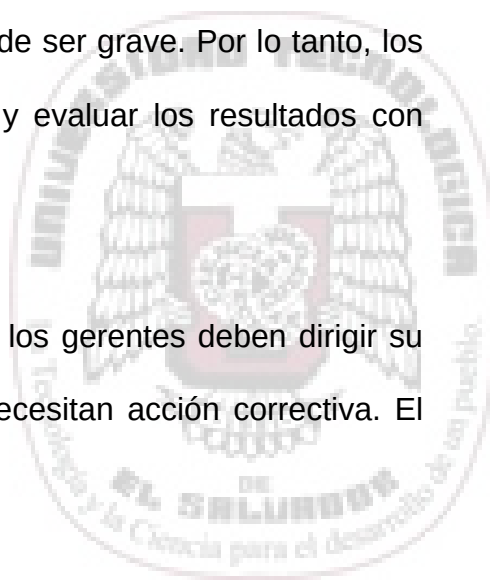
Los informes por escrito incluyen impresiones con datos relativos al desempeño, un informe oral es reportado a un gerente inmediato al término de cada día, en el que se debe incluir logro, dificultades o reacciones en el desarrollo de las operaciones.

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

2.5.3 Comparación de resultados con datos proyectados.

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

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



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

2.5.4 Adopción de medidas correctivas.

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

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

Cuadro No. 1

Cuadro resumen de variaciones.

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

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



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

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

2.6 Técnicas del control financiero.

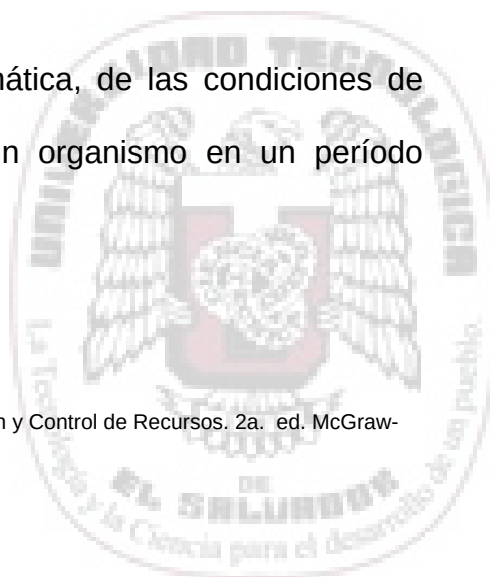
2.6.1 Control de presupuestos.

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

2.6.1.1 Definición.

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

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



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

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

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

2.6.1.2 Importancia.

Las técnicas presupuestarias son importantes por las siguientes razones⁴²:

³⁹ Ibid.38. Pág. 10.

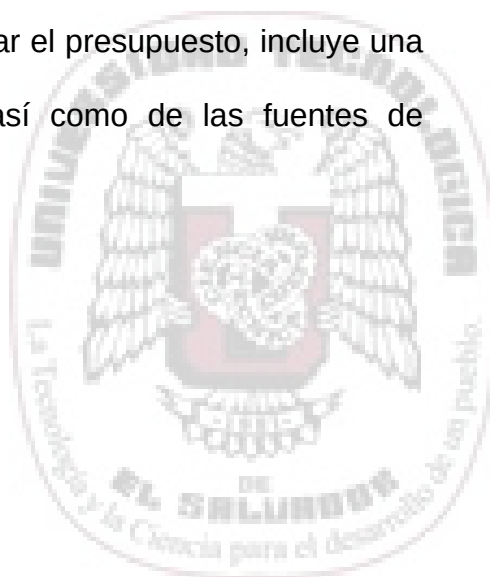
⁴⁰ Ibid.39.

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

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



- ❑ El ejercicio de preparar el presupuesto obliga a los administradores a pensar detalladamente sobre cada actividad y poner por escrito sus ideas.
- ❑ Los presupuestos proporcionan a los administradores información esencial sobre los gastos proyectados y el ingreso asociado con las actividades planeadas; con ello los administradores saben si todas las actividades planeadas cuentan con apoyo financiero, si se requiere obtener más ingresos o si es necesario reducir costos.
- ❑ Es útil para los administradores preparar el presupuesto con base en un plan de trabajo, ya que de esta manera se puede garantizar que los recursos de la organización se utilicen sólo en las actividades planeadas.
- ❑ El encargado de planeación, está obligado a diferenciar entre las actividades no esenciales y las esenciales, siendo estas últimas las que tendrán prioridad.
- ❑ La organización está en mejor situación para contar con los recursos necesarios para cubrir sus gastos, si al preparar el presupuesto, incluye una lista detallada de los gastos proyectados, así como de las fuentes de financiamiento.



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

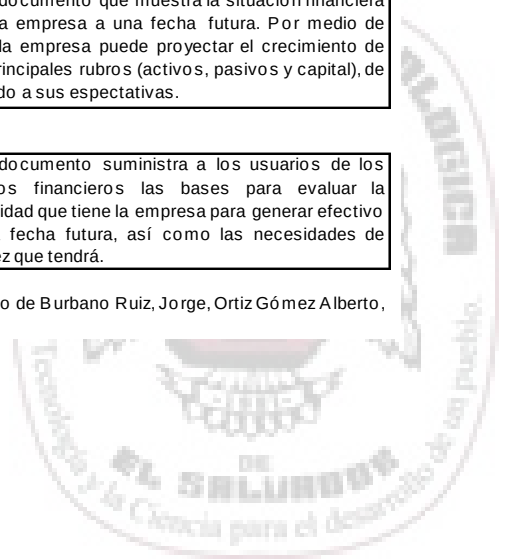
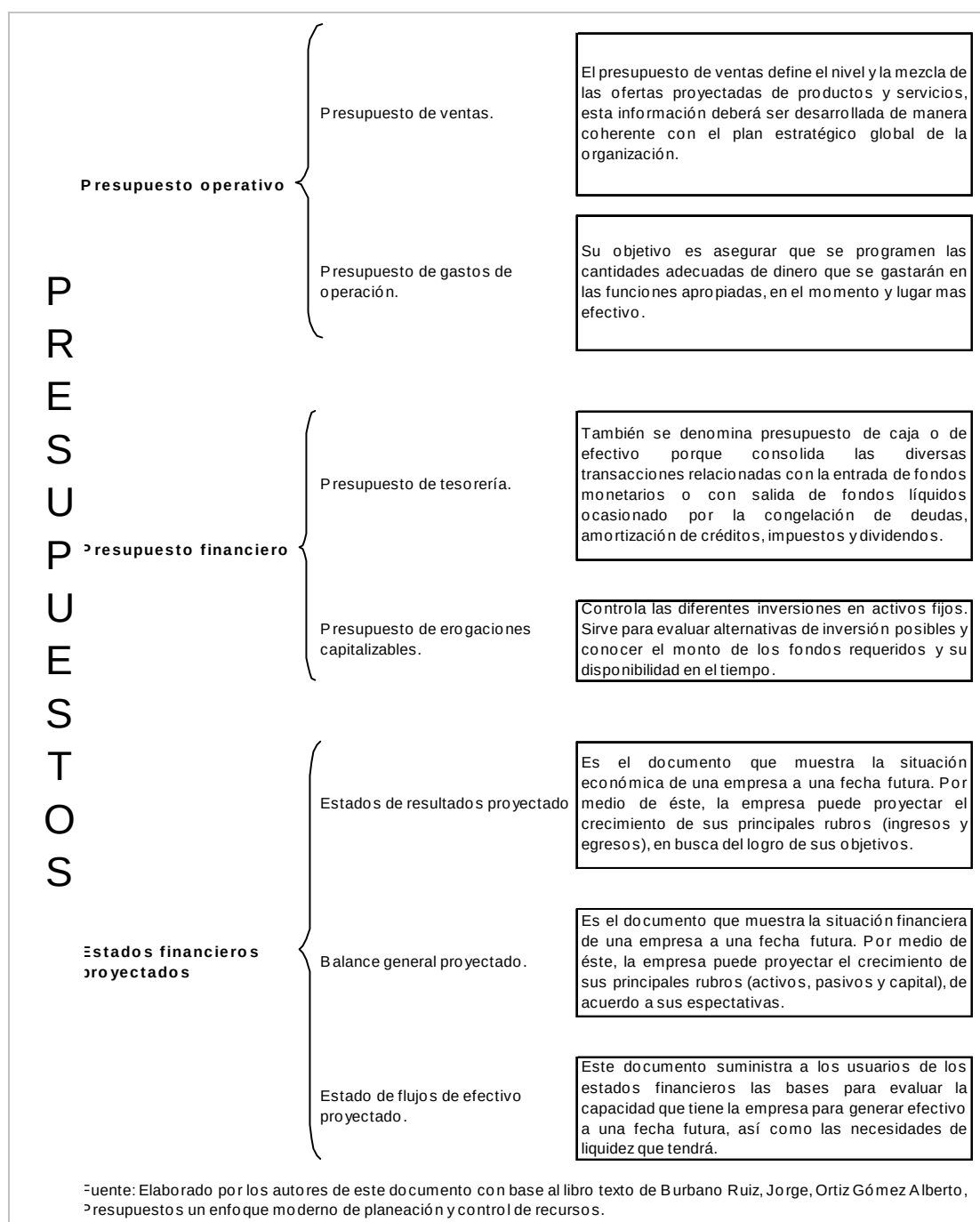
Los administradores podrán evitar un posible déficit en los recursos disponibles para actividades específicas, si cuentan con un presupuesto realista y actualizado, que se compare periódicamente con los gastos realizados.

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



Figura No. 4

Esquema básico de la clasificación de los presupuestos.



2.6.1.3 Razones financieras.

2.6.1.3.1 Definición.

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

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

Existen tres tipos de análisis que son⁴⁵:

□ Análisis de corte transversal.

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

□ Análisis de series de tiempo.

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

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

⁴⁴ Ibid.43.

⁴⁵ Ibid.43.



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

❑ **Análisis combinado.**

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

2.6.1.3.2 Tipos de razones financieras.

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

Fórmula para calcular el capital de trabajo neto.

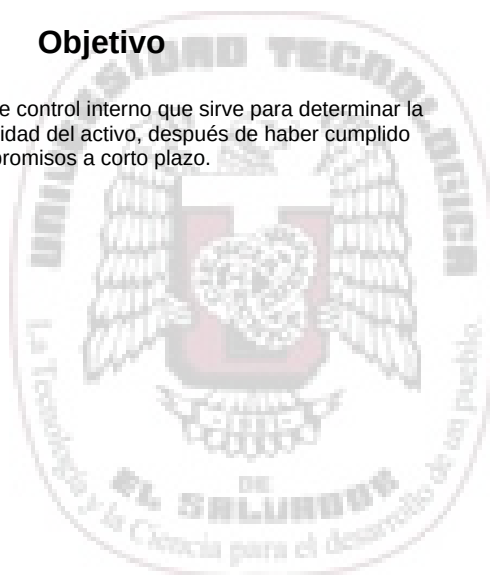
Fórmula

Activos Circulantes – Pasivos Circulantes

Objetivo

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

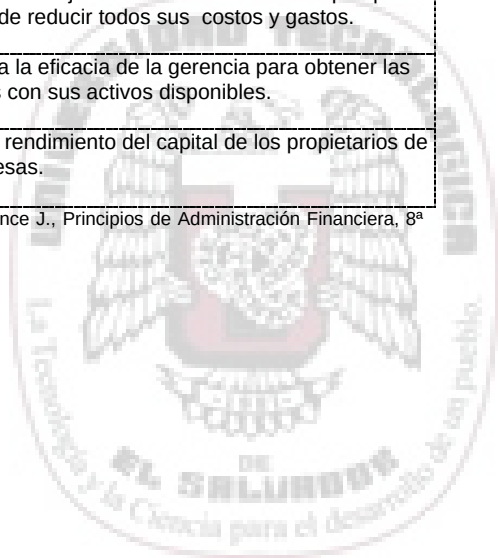
⁴⁶ Gitman Lawrence J. Op. Cit. P.43. Pág. 119.



Cuadro No. 2
Cuadro de las principales razones financieras.

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

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



2.6.1.4 Control interno contable.

2.6.1.4.1 Definición.

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

2.6.1.4.2 Importancia.

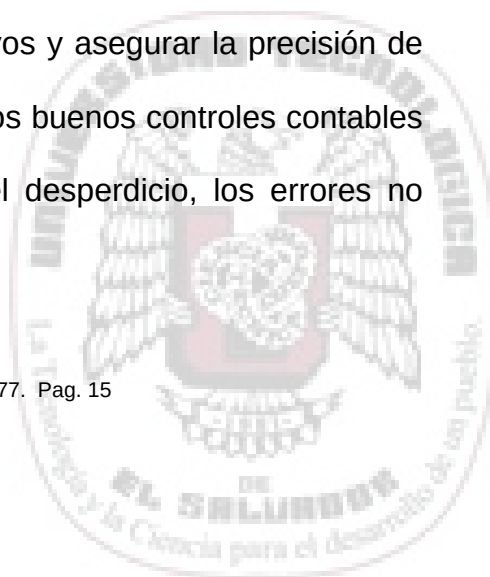
Un sistema de control contable es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa y esto garantiza que la información financiera sea confiable para la toma de decisiones⁴⁸.

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

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

⁴⁸ Ibid.47.

⁴⁹ <http://www.erc.msh.org>.



Un control interno contable garantiza⁵⁰:

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

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

⁵⁰ Ibid.49.

⁵¹ Ibid.49.



Capítulo II

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

1. Generalidades de la investigación.

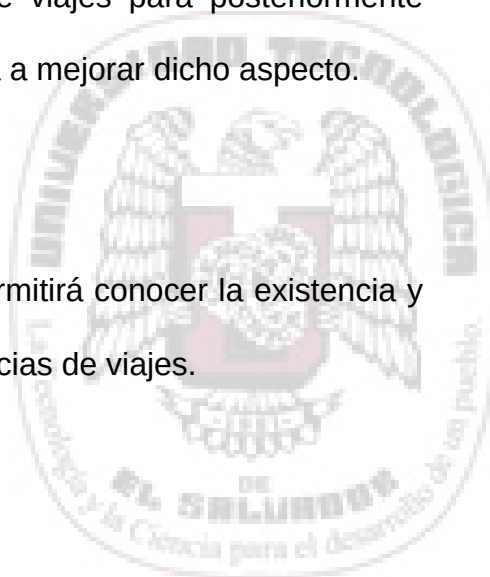
Este capítulo comprende la presentación de los resultados de la investigación de campo realizada en las agencias de viajes del área metropolitana de San Salvador, además se presentan los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información necesaria para cumplir con los objetivos propuestos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

1.1 Diseño de la investigación.

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

1.2 Tipo de Investigación.

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



1.3 Objetivos de la investigación de campo.

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

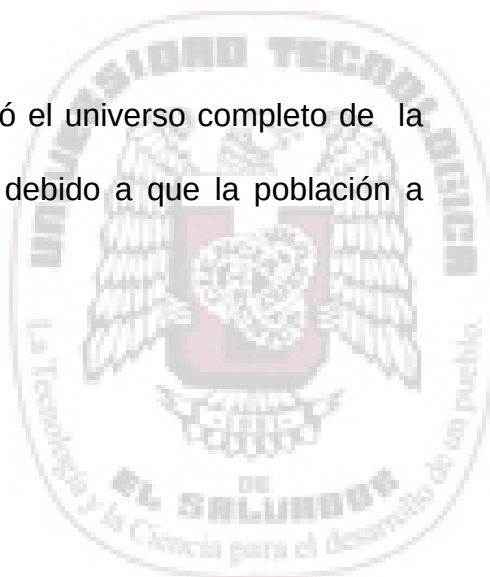
- ❑ Conocer los controles que utilizan las agencias de viajes para el manejo de sus recursos financieros.
- ❑ Determinar las deficiencias que presentan los controles financieros que aplican las agencias de viajes.

1.4 Población y muestra.

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

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

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



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

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

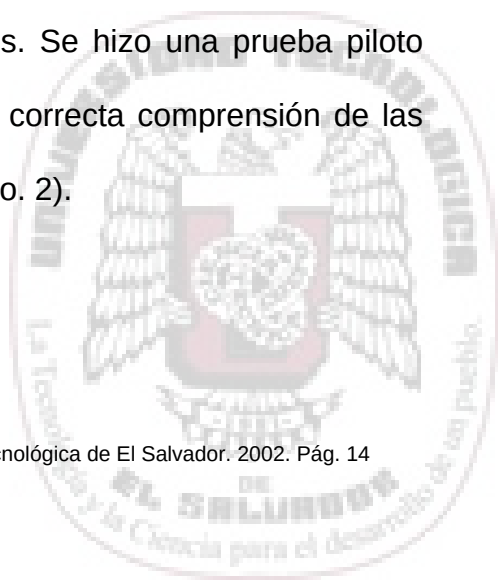
1.5 Técnicas e instrumentos de investigación.

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

1.5.1 Cuestionario.

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

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



1.6 Recolección y procesamiento de datos.

1.6.1 Recolección de datos.

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

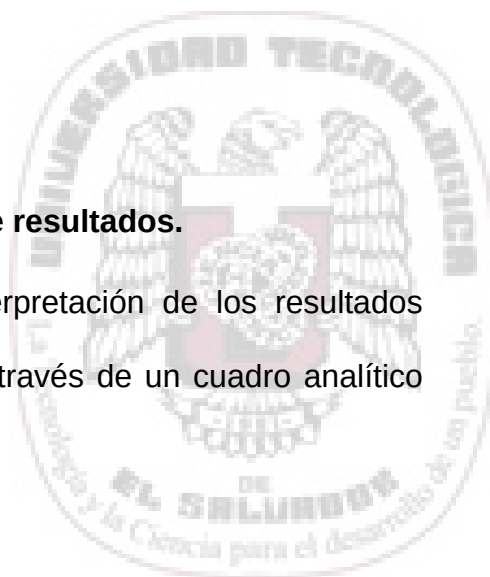
La recolección de los datos se obtuvo a través de un cuestionario con preguntas cerradas, abiertas y de control, las cuales fueron estructuradas de una forma clara y concreta de tal manera que las personas encuestadas contestaran adecuadamente de acuerdo a la información solicitada.

1.6.2 Procesamiento de datos.

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

1.7 Tabulación, análisis e interpretación de resultados.

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



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

1.8 Resultados de la investigación de campo.

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

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

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

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

Pregunta No. 1

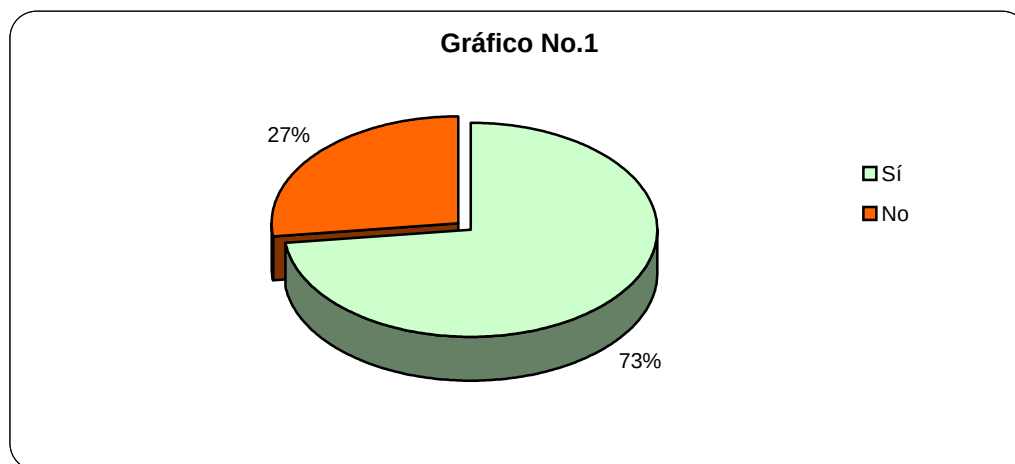
¿Existe planificación financiera en su empresa?

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

Cuadro No. 4
Resultados de pregunta No. 1

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





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

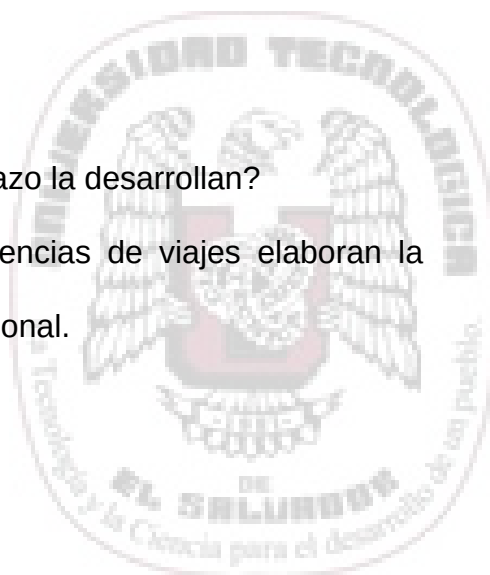
Interpretación: Como se observa en la gráfica anterior de las 26 Agencias de Viajes encuestadas existe un 73% que aseguran elaborar una planificación financiera, mientras que un 27% dicen no hacerlo.

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

Pregunta No. 2

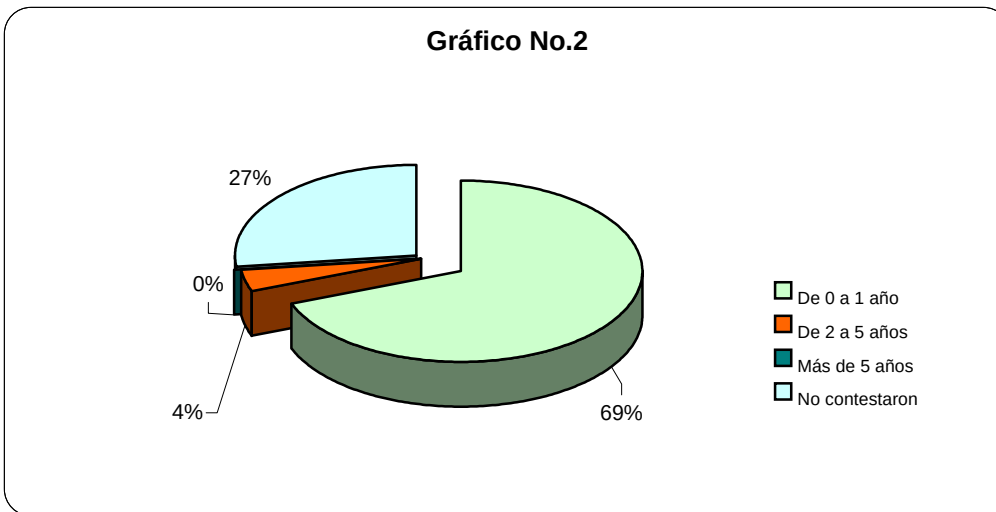
Si su respuesta anterior es positiva, ¿Para qué plazo la desarrollan?

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



Cuadro No. 5
Resultados de pregunta No. 2

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



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

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

Pregunta No. 3

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

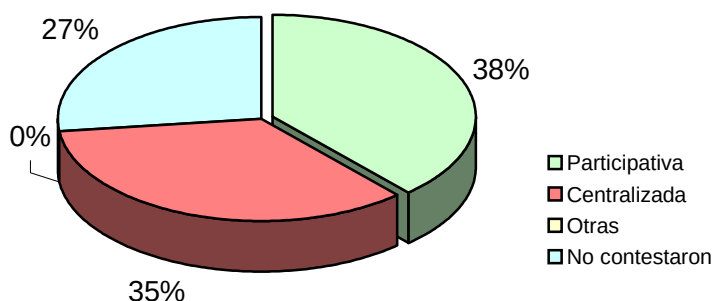
Objetivo: Conocer quienes participan en el desarrollo de la planificación financiera de las agencias de viajes.

Cuadro No. 6

Resultados de pregunta No. 3

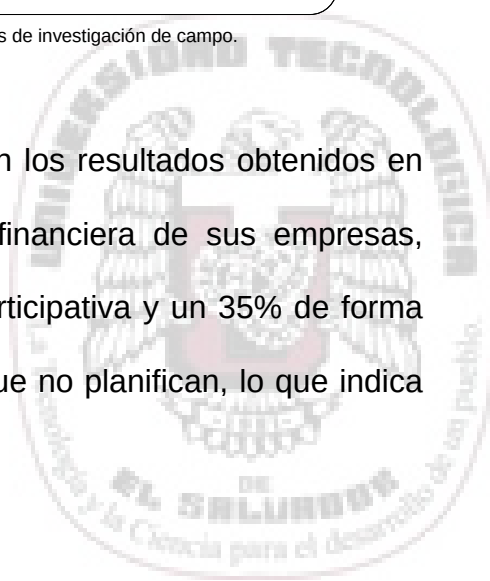
No.	Opciones	Resultado	%
1	Participativa	10	38.46
2	Centralizada	9	34.62
3	Otras	0	0.00
4	No contestaron	7	26.92
Totales		26	100.00

Gráfico No.3



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

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



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

Pregunta No. 4

De los presupuestos detallados a continuación. ¿Cuáles utiliza?

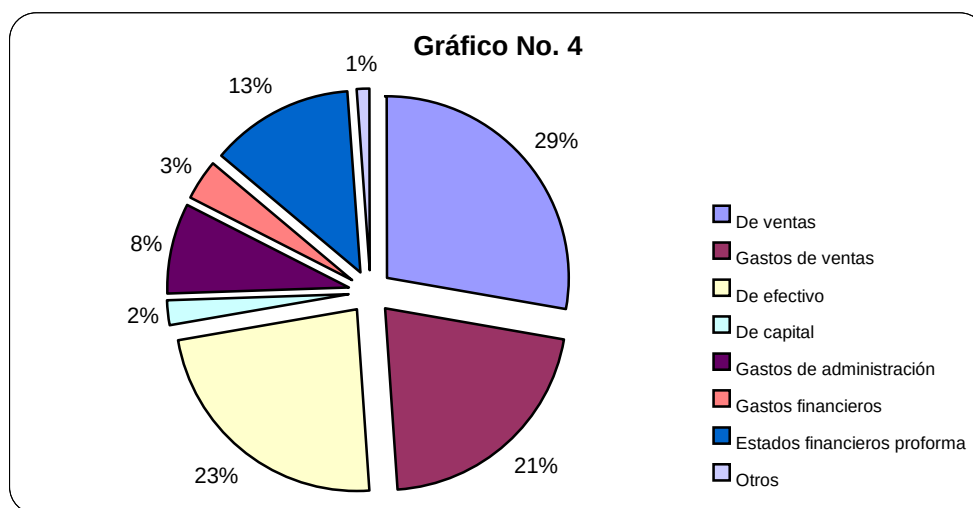
Objetivo: Identificar que tipo de presupuestos utilizan las agencias de viajes en la planificación financiera.

Cuadro No. 7
Resultados de pregunta No. 4

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

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





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

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

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



Pregunta No. 5

¿Cómo le da seguimiento a la planificación financiera?

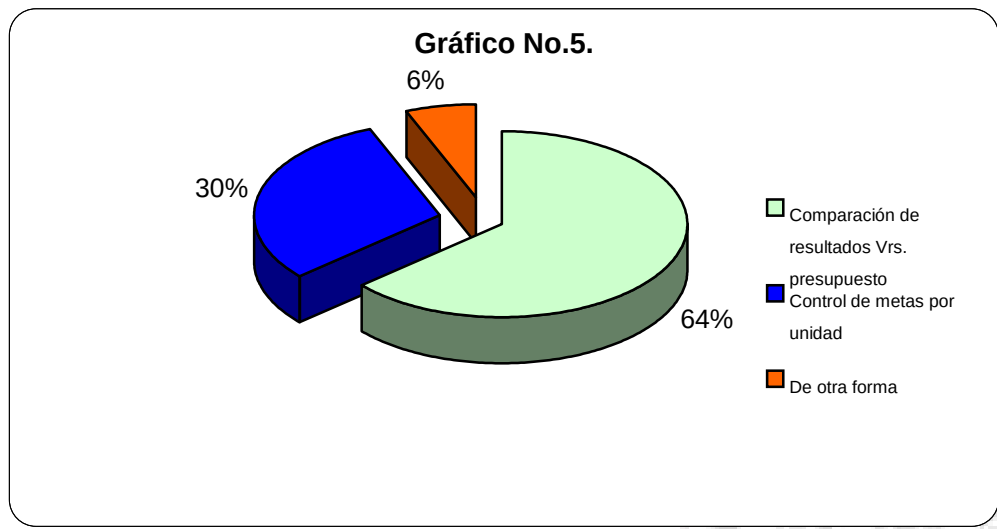
Objetivo: Conocer las técnicas de seguimiento de la planificación financiera que utilizan las agencias de viajes.

Cuadro No. 8

Resultados de pregunta No. 5

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

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



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

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

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

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

Pregunta No. 6

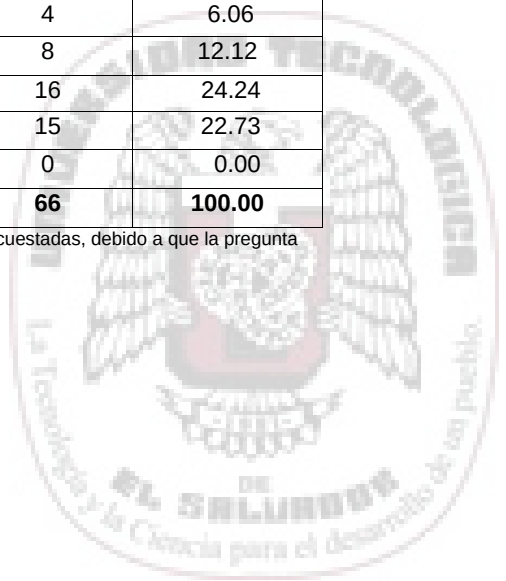
¿Existen políticas de planificación financiera, definidas dentro de su empresa en las áreas de:

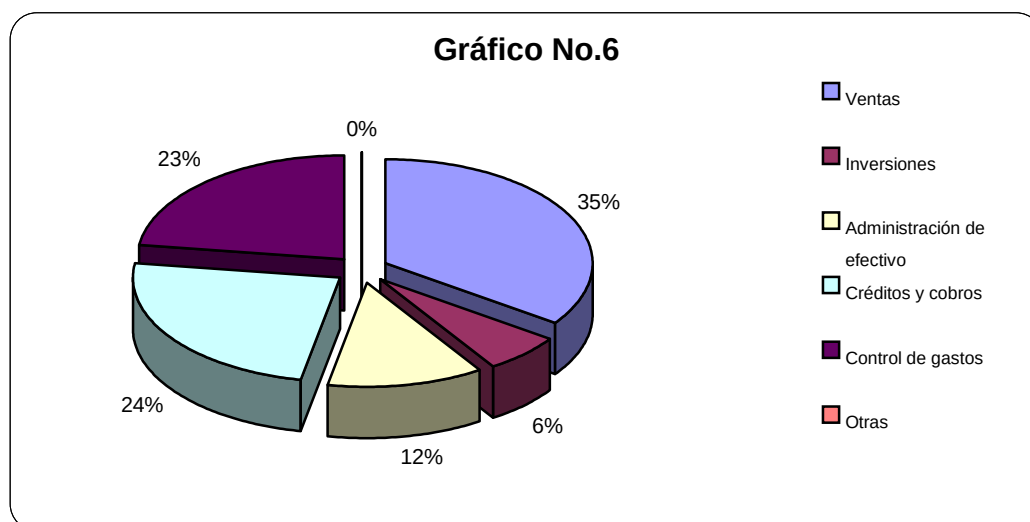
Objetivo: Conocer si agencias de viajes establecen políticas de planificación financiera, para asegurar la efectividad del control financiero.

Cuadro No. 9
Resultados de pregunta No. 6

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

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

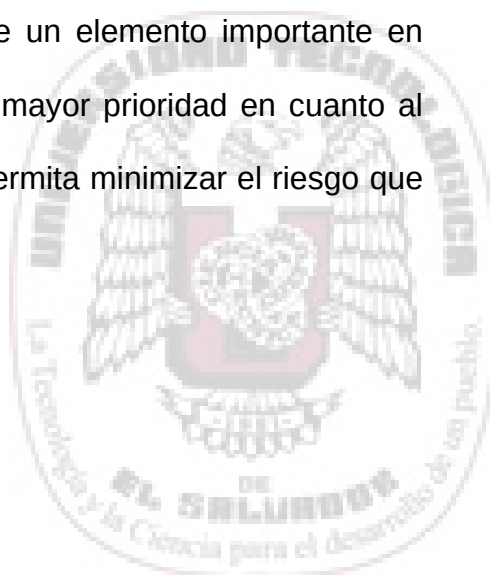




Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

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

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



Pregunta No. 7

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

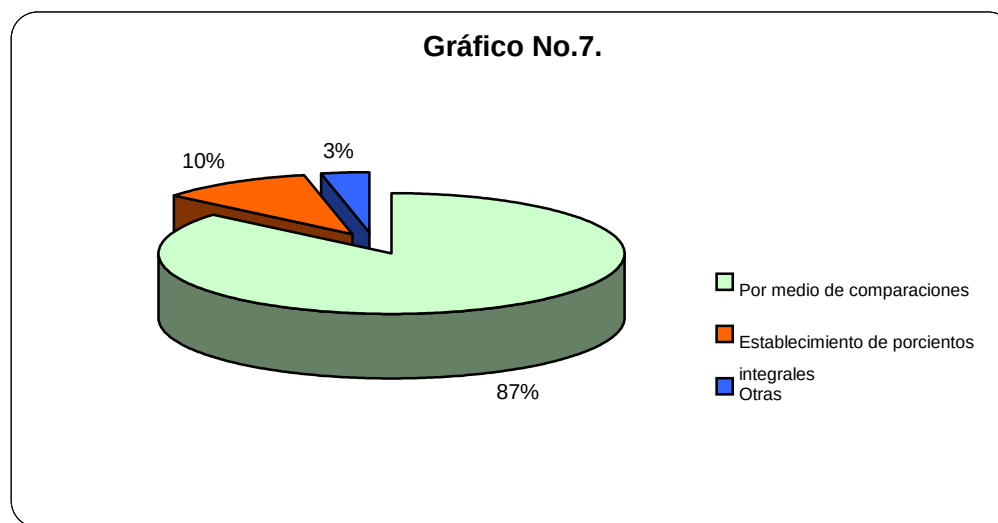
Objetivo: Conocer como las agencias de viajes identifican las desviaciones entre la planificación y los resultados obtenidos.

Cuadro No. 10

Resultados de pregunta No. 7

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

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



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

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

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

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

Pregunta No. 8

¿Cómo se da solución a las desviaciones establecidas?

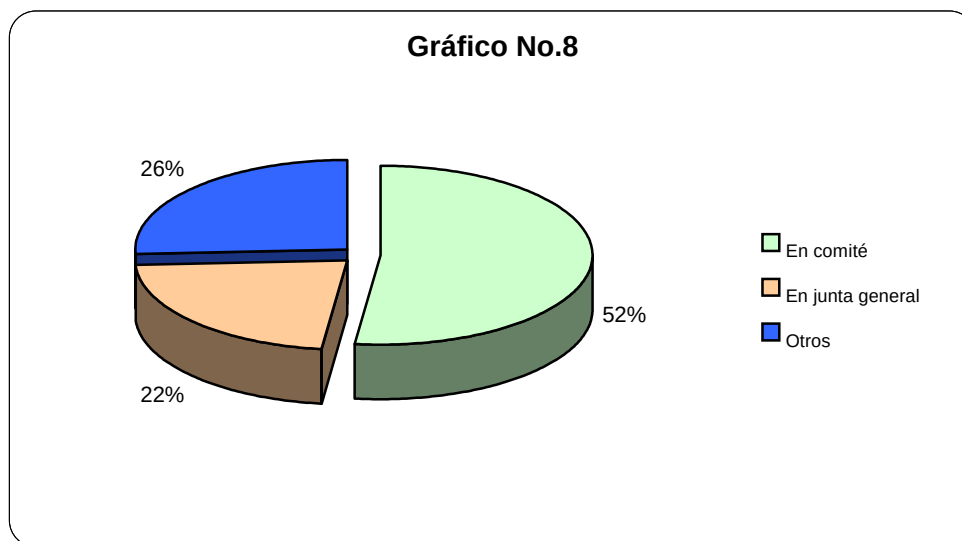
Objetivo: Conocer que unidades participan en las agencias de viajes, al tomar las medidas de acción, para solventar las desviaciones establecidas

Cuadro No. 11
Resultados de pregunta No. 8

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

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





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

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

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



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

Pregunta No. 9

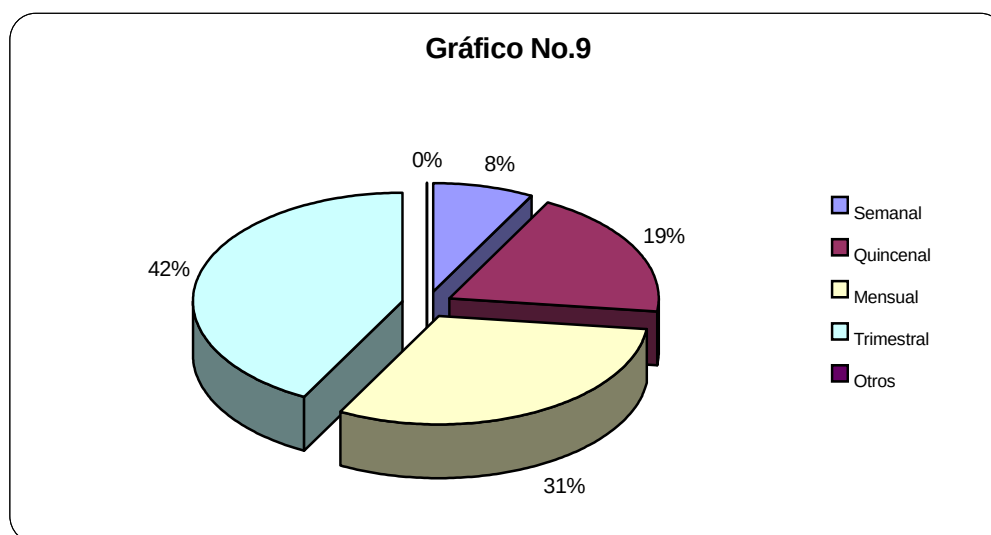
¿Cuál es la periodicidad con la que se tratan las desviaciones?

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

Cuadro No. 12

Resultados de pregunta No. 9

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



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

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

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

Pregunta No. 10

¿Qué acciones se toman cuando se reconocen las desviaciones?

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

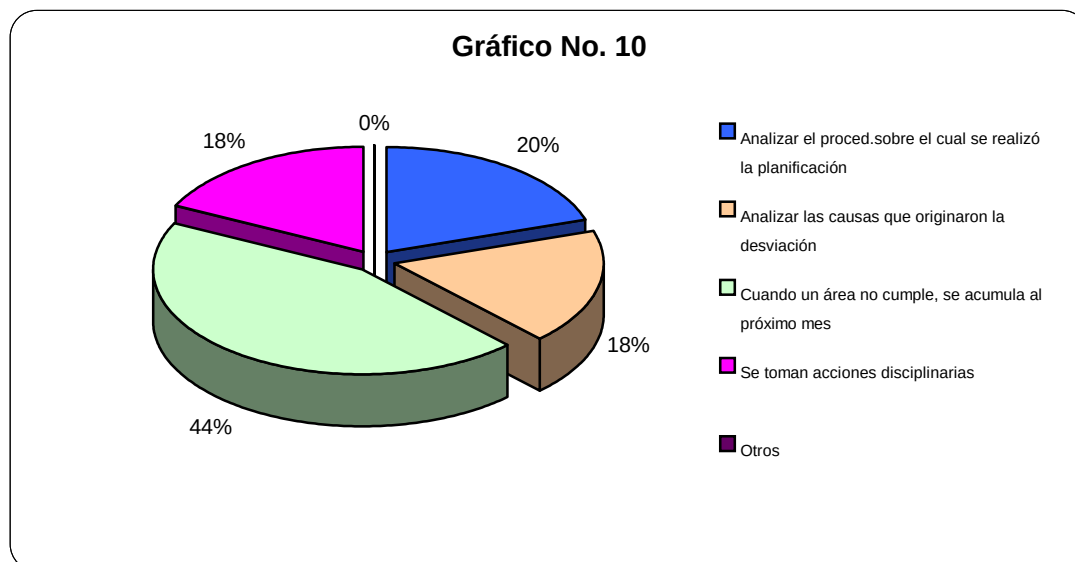
Cuadro No. 13

Resultados de pregunta No. 10

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

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

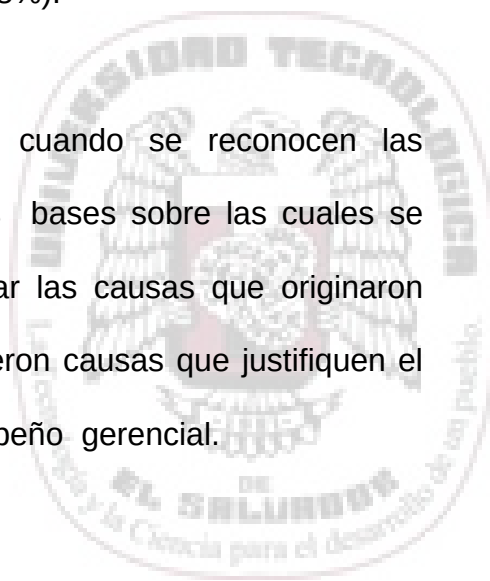




Fuente: Elaborado por los autores de este documento de acuerdo a resultados de investigación de campo.

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

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



Pregunta No. 11

¿ A qué desviaciones le da mayor prioridad?

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

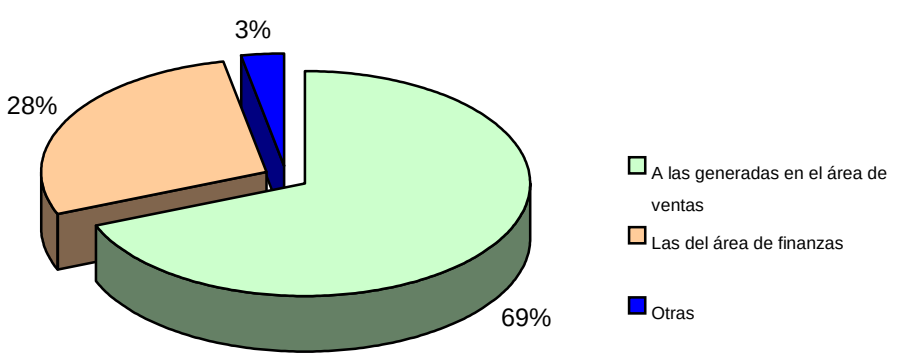
Cuadro No. 14

Resultados de pregunta No. 11

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

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

Gráfico No. 11



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

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

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

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

Pregunta No. 12

¿La periodicidad de revisión de controles financieros se realiza?

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

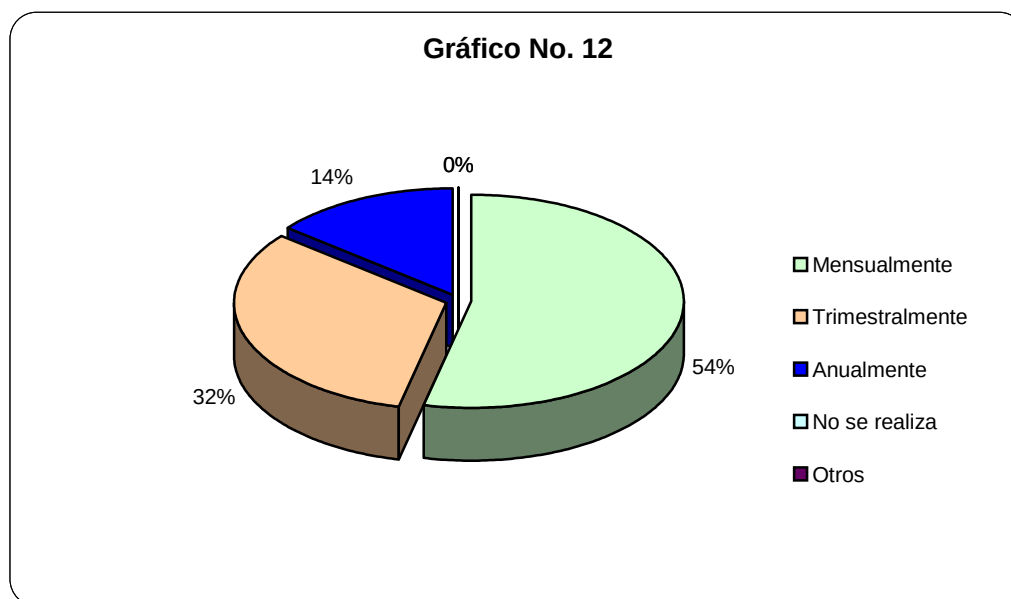
Cuadro No. 15

Resultados de pregunta No. 12

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

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





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

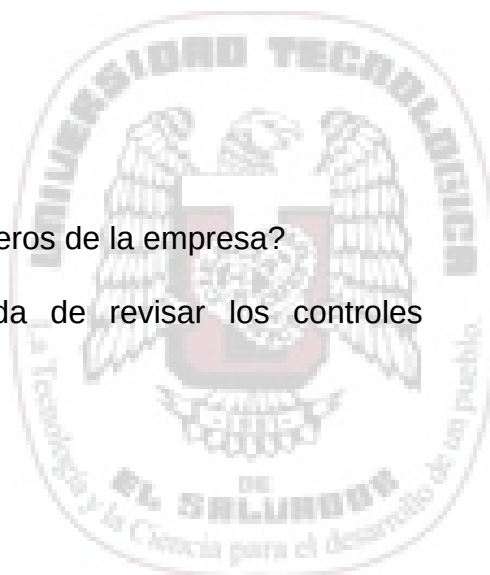
Interpretación: La opinión de las agencias de viajes encuestadas nos indica que la periodicidad con que se revisan los controles financieros es mensual con un 54%, mientras que un 32% manifestó hacerlo de forma trimestral, un 14% lo hace anualmente.

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

Pregunta No. 13

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

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



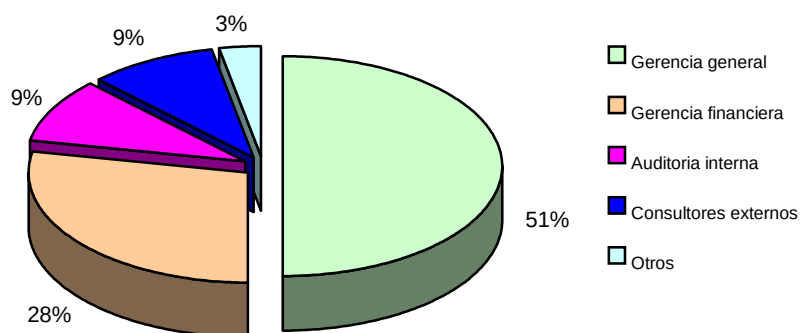
Cuadro No. 16

Resultados de pregunta No. 13

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

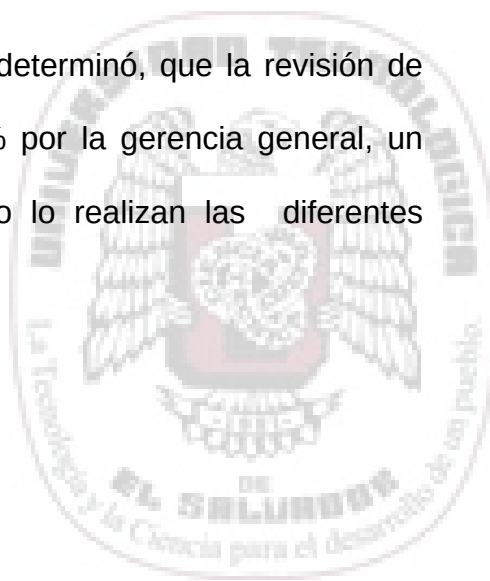
El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.

Gráfico No.13



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

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



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

Pregunta No. 14

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

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

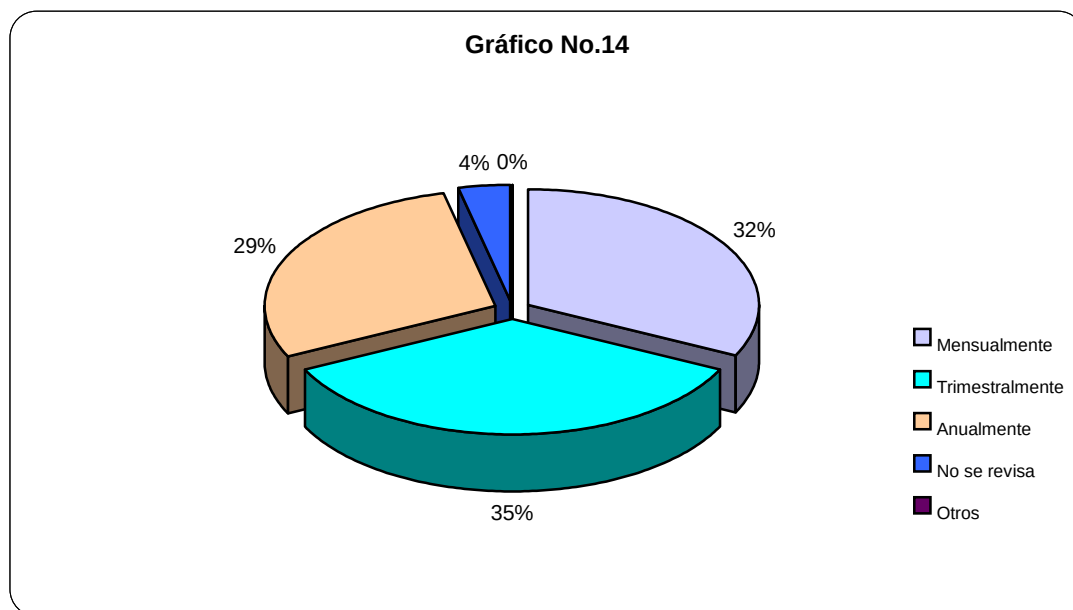
Cuadro No. 17

Resultados de pregunta No. 14

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

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





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

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

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

Pregunta No. 15

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



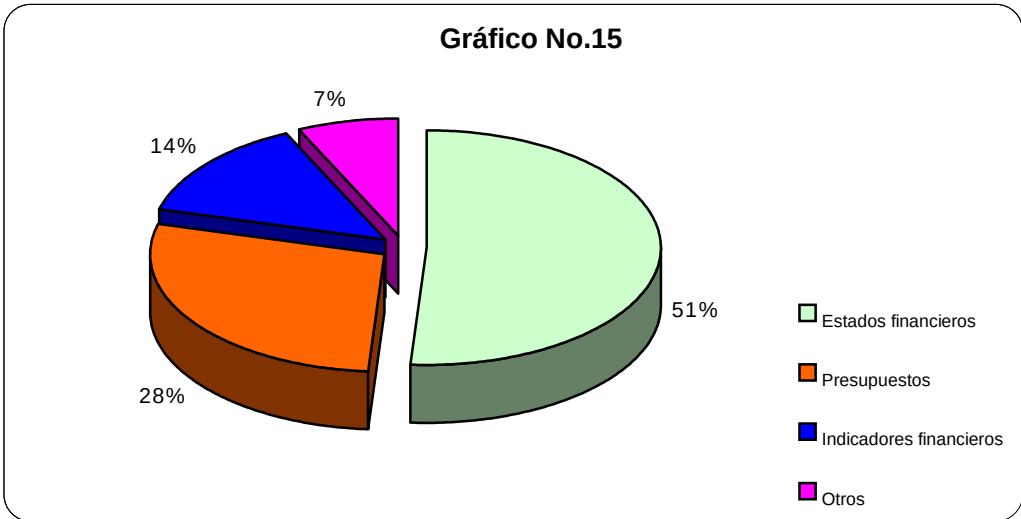
Objetivo: Identificar en que tipo de informes se basan los administradores al momento de tomar decisiones relacionadas con las finanzas de la empresa.

Cuadro No. 18

Resultados de pregunta No. 15

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

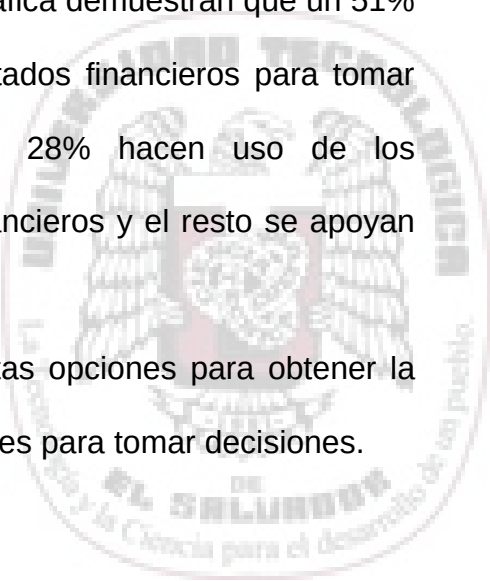
El total de la columna resultado, difiere con el número de Agencias de Viajes encuestadas, debido a que la pregunta contiene múltiples respuestas.



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

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

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



Pregunta No. 16

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

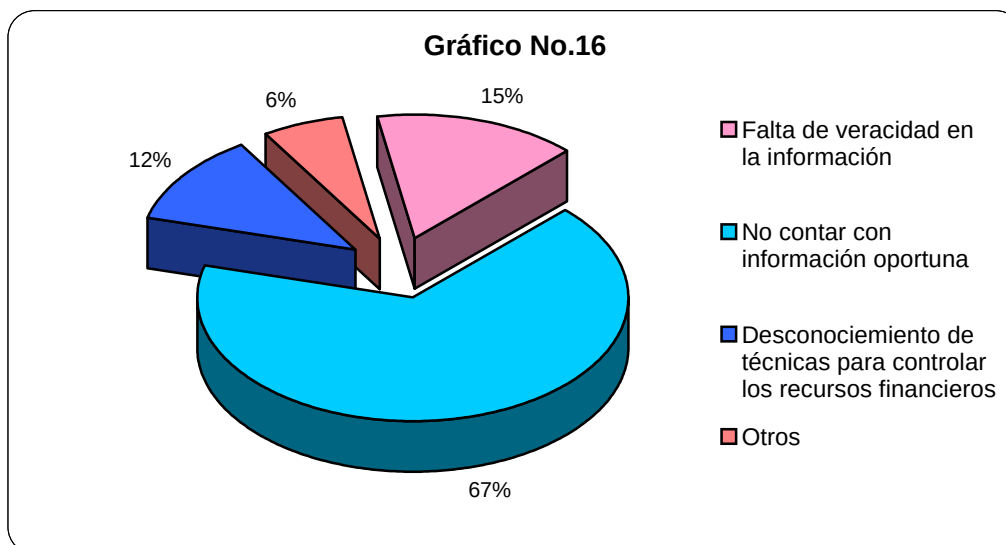
Objetivo: Identificar los problemas relacionados con la información financiera, a que se enfrentan los administradores al tomar una decisión.

Cuadro No. 19

Resultados de pregunta No. 16

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

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



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

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

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

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

Pregunta No. 17

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

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

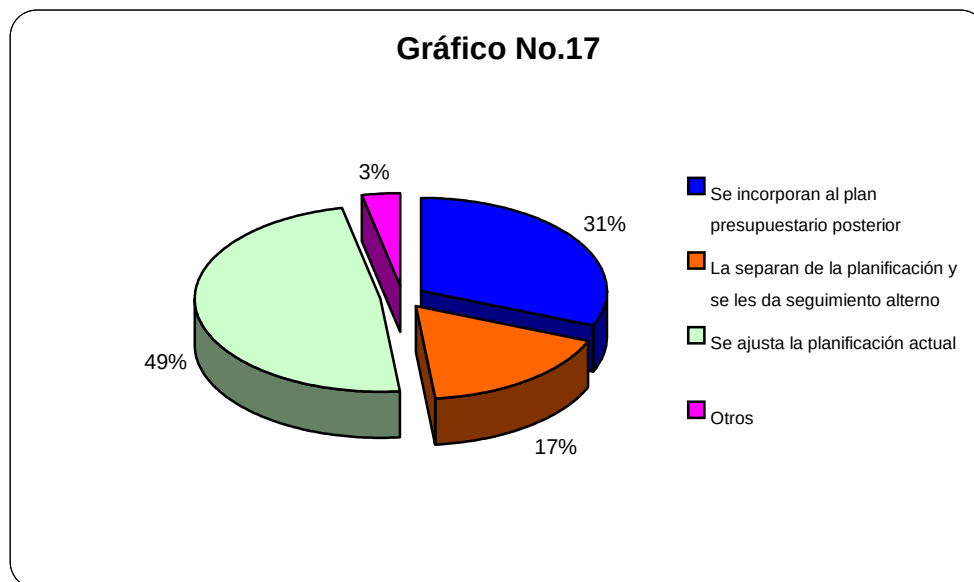
Cuadro No. 20

Resultados de pregunta No. 17

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

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





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

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

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



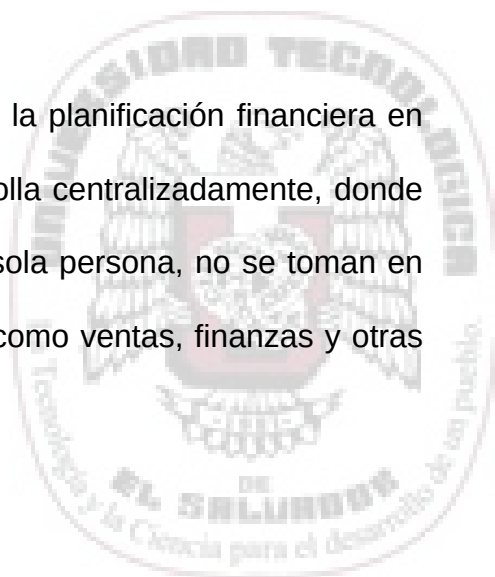
1.9 Conclusiones y recomendaciones

1.9.1 Conclusiones

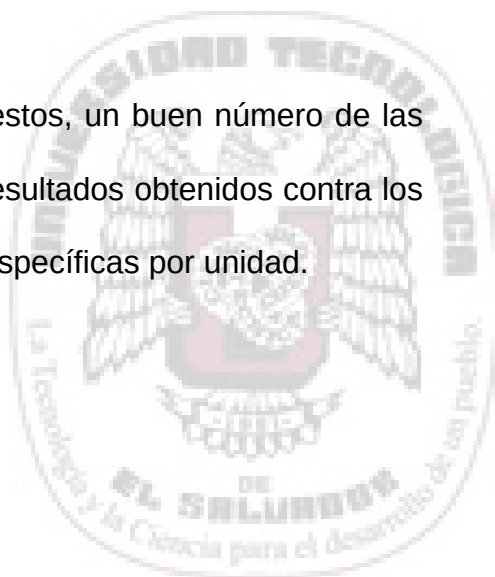
Las agencias de viajes son parte de un sector importante de la economía del país, que necesitan apoyo para que se desarrollen mejor y aprovechen de forma efectiva todos sus recursos financieros, con el fin de lograr un rendimiento que les permita mantenerse activos dentro del mercado.

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

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



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



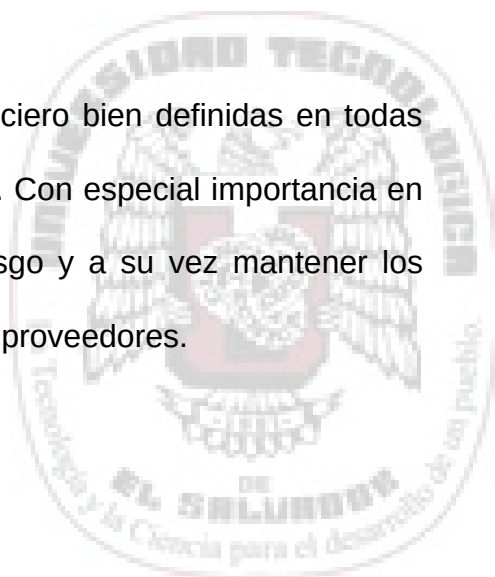
- 7- Las agencias de viajes tienen la cultura de planificar sus finanzas, pero no aplican adecuadamente un control financiero en forma permanente, es decir no le dan seguimiento a los planes financieros establecidos, porque no cuentan con las técnicas idóneas necesarias para controlar sus recursos existentes,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



1.9.2 Recomendaciones.

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

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



- 5- Cuando se identifican desviaciones respecto a la planificación financiera se deben tomar acciones inmediatas de acuerdo al grado de importancia de las mismas, esto ayudará a prevenir problemas que podan afectar financieramente a la empresa.
- 6- Se deben analizar las metas específicas por unidad, estableciendo parámetros de medición para cada una de ellas, esto permitirá determinar oportunamente las áreas deficientes y buscar soluciones oportunas.
- 7- Las agencias de viajes deben implementar un sistema de control financiero que les permita contar con información veraz y oportuna para lograr una eficiente toma de decisiones.



Capítulo III

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

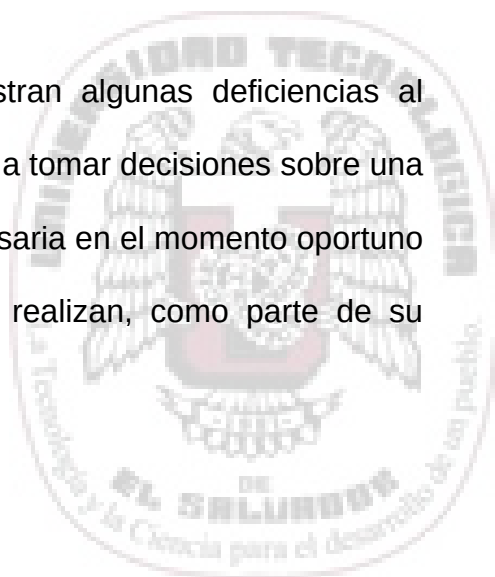
El presente capítulo contiene la estructura del modelo de control financiero propuesto, dirigido a las Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador.

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.

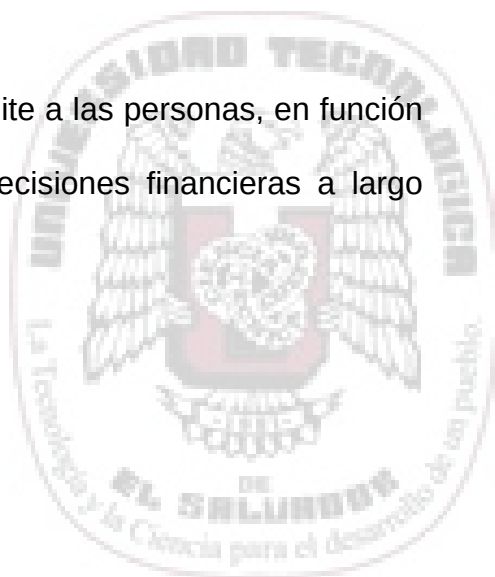
1.4 Que exista una mayor supervisión en las actividades realizadas.

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 una 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.

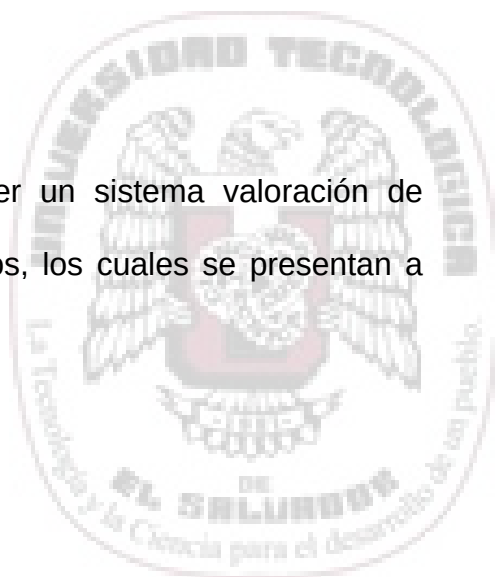
Las variaciones constituyen una situación a la que se debe prestar mucha atención en las empresas, por lo que se hace necesario establecer parámetros sobre los cuales actuar al momento de estar ante una situación de esta naturaleza, a continuación se presentan dos criterios de valoración sugeridos para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

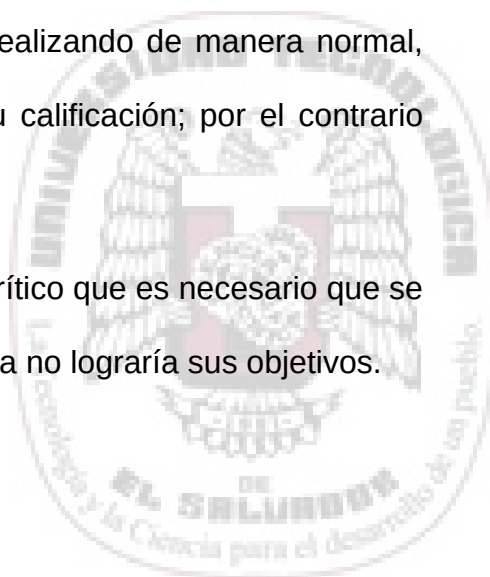
□ Para evaluar variaciones en los ingresos.

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.

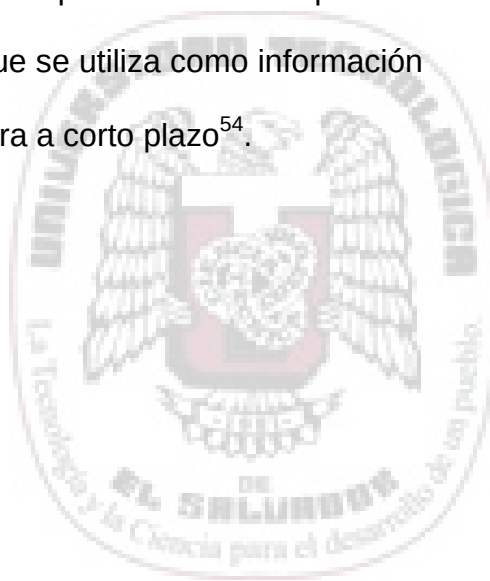
La empresa debe establecer prioridades para poder decidir a que variaciones les dará tratamiento inmediato y en la instancia, (gerente de área, comités o junta directiva) que considere conveniente de acuerdo con las políticas establecidas en la planificación financiera, así como que criterio utilizará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

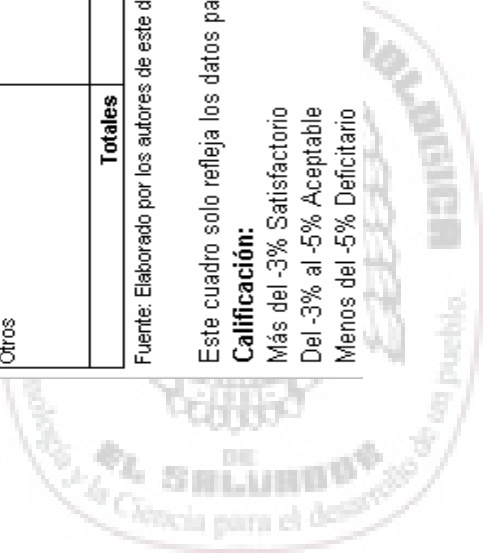
Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

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	Proyectado	Real	Ene-03		Calificación
			Variación		
			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	Proyectado	Real	Ene-03		Datos acumulados	
			Absoluta	Variación %	Absoluta	Variación %
Sueldos y beneficios a personal						
Sueldos						
Comisiones						
Incentivos						
Vacaciones						
Indemnizaciones						
Aguinaldos						
Atenciones al personal						
Sub totales						
Generales						
Publicidad						
Energía eléctrica						
Agua						
Comunicaciones						
Manitnto. 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		Calificación	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.

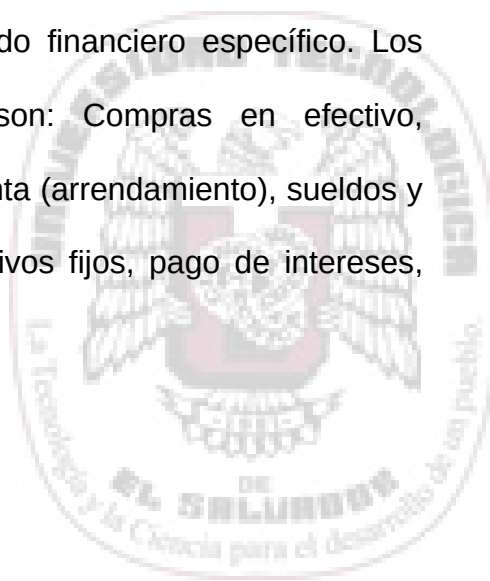
⁵⁸ Ibid. 56 Pág. 468.



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 mensualmente 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									
Ene-03									
Detalle	Proyectado	Real	Variación		Calificación	Datos acumulados			
			Absoluta	%		Real	Absoluta	Variación	Calificación
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

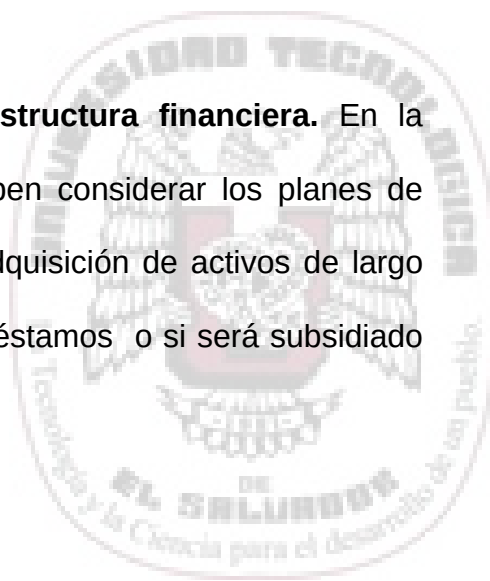


3.11 Estados financieros proyectados.

“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.

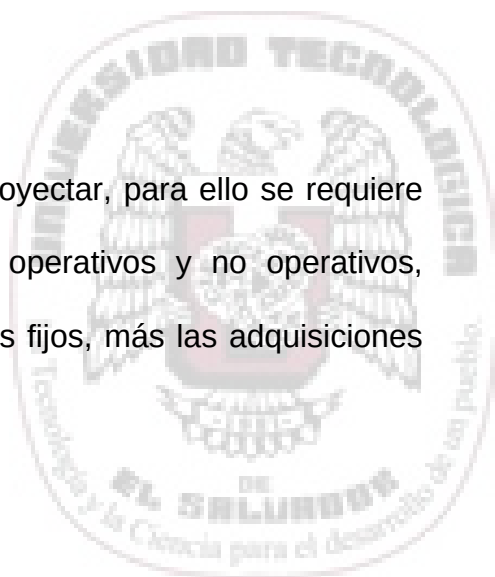
La preparación de los estados financieros proyectados debe seguir el siguiente orden:

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

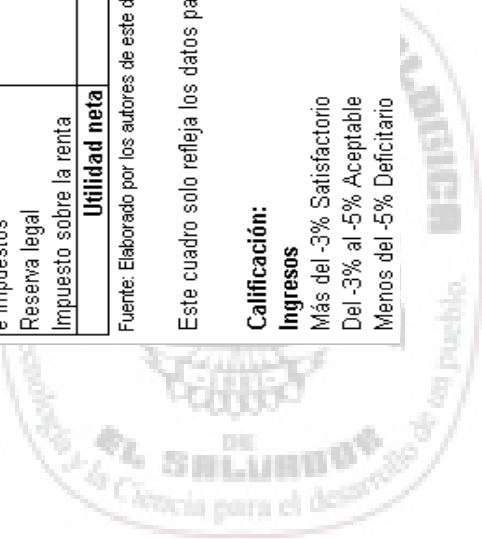


que se efectuarán en el futuro, menos las bajas por las ventas y/o desecho de los mismos.

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



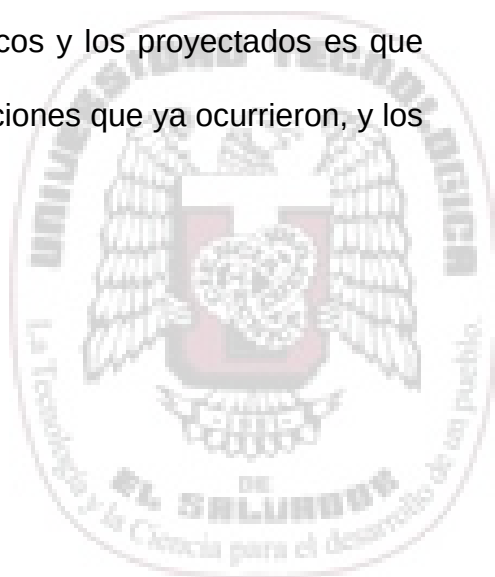
3.11.2 Balance de situación general.

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 situacion general proyectado

Expresado en dólares estadounidenses

Detalle	Proyectado	Real	Ene-03		Calificación
			Variación		
			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 evaluaran utilizando los ratios financieros

3.11.3 Estado de flujos de efectivo proyectado.

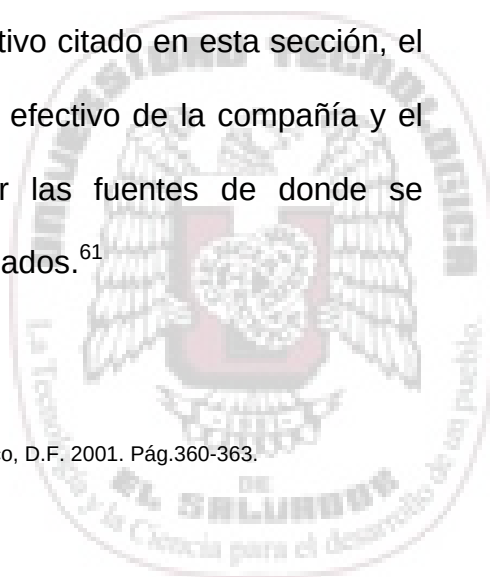
Objetivo: Registrar adecuadamente las entradas y salidas de efectivo que la empresa realice, mostrando oportunamente en que área se realizó el gasto o bajo que concepto se recibió el ingreso.

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	Variación %	Calificación	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 $\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivos Circulantes}$ 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

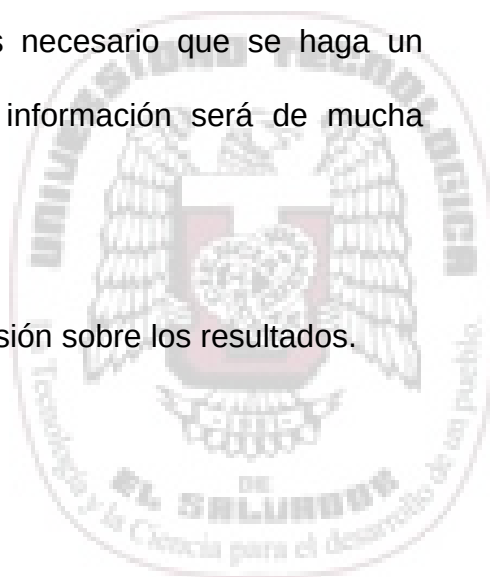
Liquidez.	Fórmulas.	Objetivo.
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Medida que sirve para determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.
Prueba Ácida	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	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.

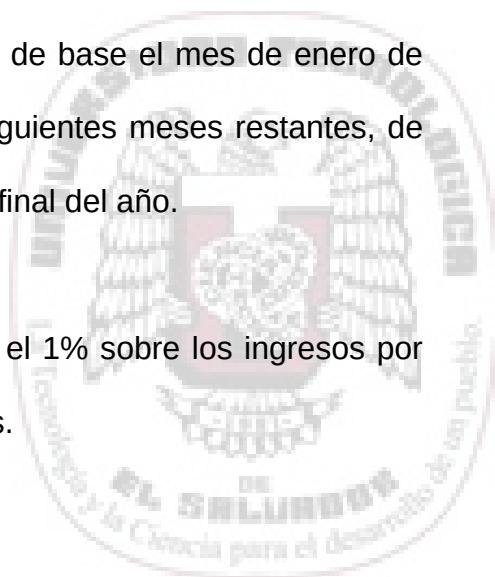
4. Desarrollo de caso práctico.

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

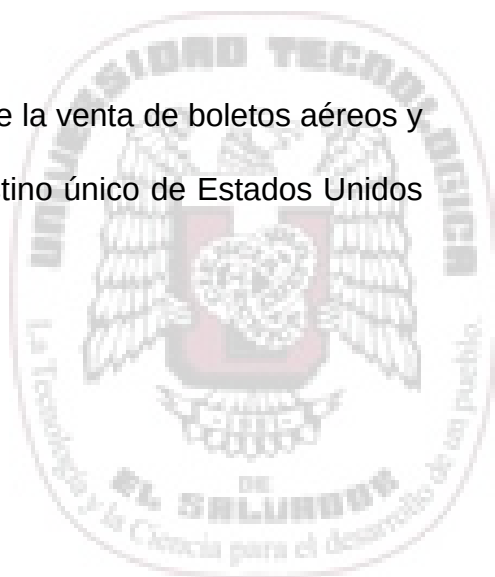
El objetivo principal es operativizar el modelo planteado con anterioridad con el fin de poder demostrar su correcta aplicación.

4.1 Consideraciones:

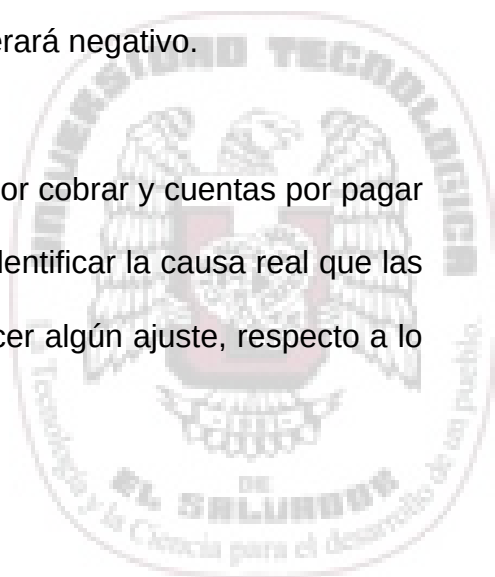
- ❑ Para el desarrollo del caso práctico se tomará de base el mes de enero de 2003, de igual forma se deberá trabajar los siguientes meses restantes, de tal manera que permita medir los resultados al final del año.
- ❑ El porcentaje de comisión que se proyecta es el 1% sobre los ingresos por boletos 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>	
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.

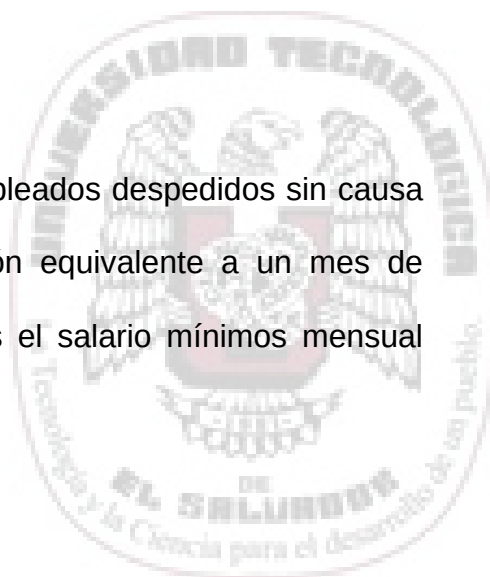
Las instalaciones, mobiliario y equipo de oficina se registran a su valor de adquisición. La depreciación se calcula bajo el método de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos, sin considerar valor residual, a tasas fijas que no exceden las fijadas para efectos impositivos. Las ganancias 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.

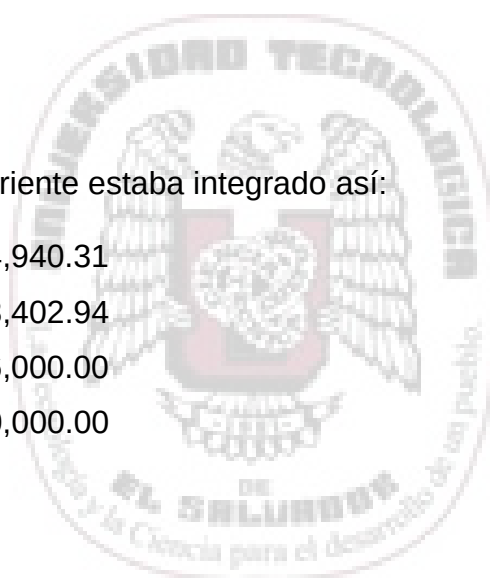
Cuotas mensuales de \$ 5,005.00.

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
Acreedores	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.

F.



Nombre Nombre Nombre
Representante Legal Contador 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



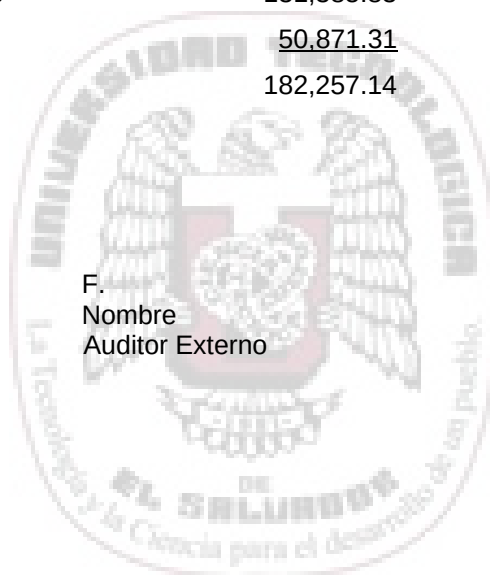
América Tours, S.A. de C.V.
Empresa salvadoreña
Estado de flujos de efectivo proyectado al 31 de enero de 2003
Expresados en dólares estadounidenses

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:

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

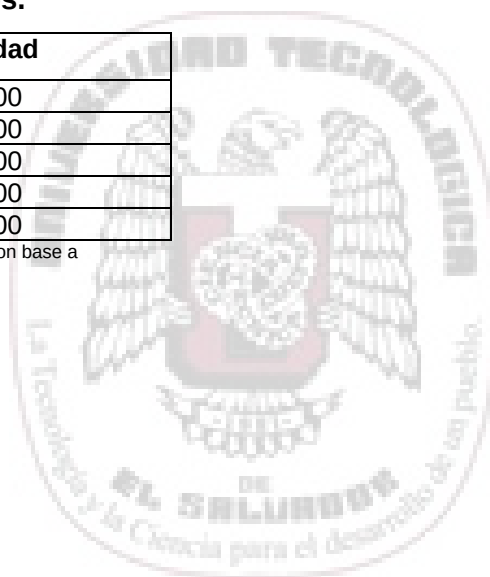
$$2) \Sigma xy = a \Sigma x + b \Sigma x^2$$

$$3) Y = a + bx$$

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”:

$$\begin{aligned} 36,000 &= 5a + 15b \quad (-3) \\ \underline{119,000} &= \underline{15a + 55b} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} -108,000 &= -15a - 45b \\ \underline{119,000} &= \underline{15a + 55b} \\ 11,000 &= 10b \end{aligned}$$

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

$$b = 1,100$$



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 **→** **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:

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

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

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

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

Simultaneando, se tiene:

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



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

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

$$\cancel{-41,400 = -15a - 45b}$$

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

$$3,500 = 10b$$

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

$$\mathbf{b = 350}$$

Encontrando la variable a:

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

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

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

$$25,650 = 15a$$

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

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

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.

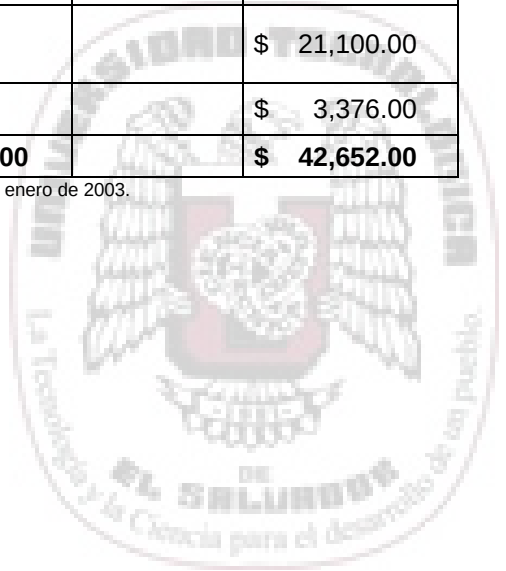
Servicios	Cantidad	Precio Prom.	Ingresos por cuenta de terceros	% Comisión	Ingresos propios
Boletos aéreos	875	\$ 400.00	\$ 350,000.00	1%	\$ 3,500.00
Paquetes turísticos	318	\$ 500.00	\$ 159,000.00	10%	\$ 15,900.00
Cobros por servicio	875	\$ 25.00			\$ 21,875.00
Sobrecomisión					\$ 3,500.00
Totales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

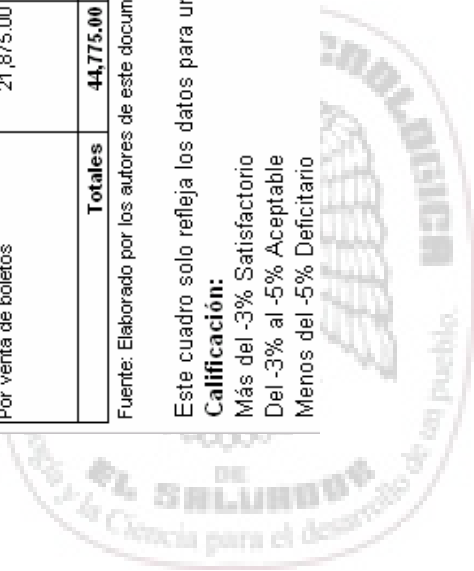
Detalle	Enero 2003				
	Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%	
Comisiones					
Por venta de boletos	3,500.00	3,376.00	(124.00)	(3.54)	Aceptable
Por venta de paquetes turísticos	15,900.00	14,800.00	(1,100.00)	(6.92)	Deficitario
Sobrecomisiones					
Por venta de boletos	3,500.00	3,376.00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

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



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

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

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		Calificación	Real	Calificación
			Absoluta	%			
Intereses	2,250.00	2,250.00	0.00	0.00	Satisfactorio	2,250.00	0.00 Satisfactorio
Comisiones	125.00	130.00	5.00	4.00	Aceptable	130.00	4.00 Aceptable
Totales	2,375.00	2,380.00	5.00	0.21	Satisfactorio	2,380.00	0.21 Satisfactorio

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	28/11/2002	28/11/2007	\$ 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

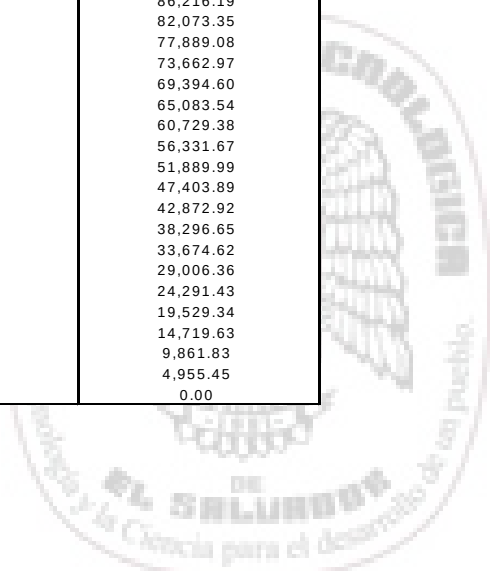


Cuadro No.43 A
Tabla de amortización para cálculo de cuota de préstamo

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.

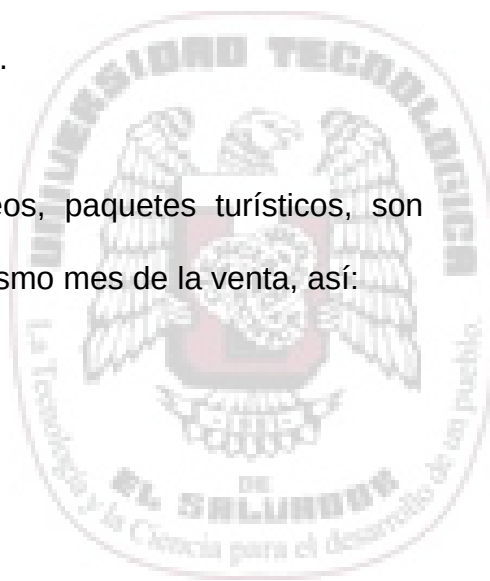
Detalle de entradas de efectivo por ingresos propios, reales obtenidos para enero 2003.

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				Calificación	Datos Acumulados				
	Proyectado	Real	Variación			Proyectado	Real	Variación		
			Absoluta	%				Absoluta	%	
Saldo inicial	50,871.31	50,871.31				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	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	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	165,000.00	164,850.00	(150.00)	(0.09)	Satisfactorio
Sobrecomisión	3,955.00	3,814.88	(140.12)	(3.54)	Aceptable	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	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	(232,000.00)	(232,000.00)	0.00	0.00	Satisfactorio
Sueldos	(6,250.00)	(6,250.00)	0.00	0.00	Satisfactorio	(6,250.00)	(6,250.00)	0.00	0.00	Satisfactorio
Comisiones	(5,901.67)	(5,925.00)	(23.33)	0.40	Satisfactorio	(5,901.67)	(5,925.00)	(23.33)	0.40	Satisfactorio
Incentivos	(1,775.00)	(1,733.50)	41.50	(2.34)	Satisfactorio	(1,775.00)	(1,733.50)	41.50	(2.34)	Satisfactorio
Gastos financieros	(2,375.00)	(2,380.00)	(5.00)	0.21	Satisfactorio	(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	(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	(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	182,257.14	172,269.89	(9,987.25)	(0.05)	Satisfactorio

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

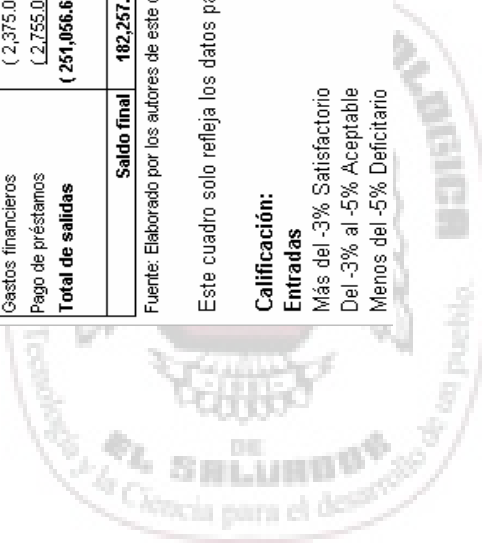
Este cuadro solo refleja los datos para un mes, de igual forma se debe hacer para los meses que sean necesarios.

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

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:

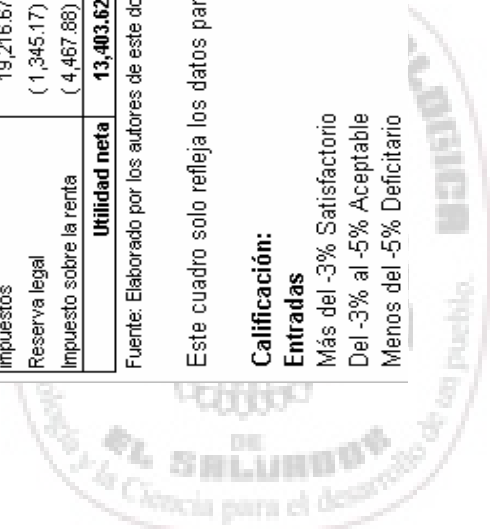
Entradas

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

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				Datos Acumulados					
	Proyectado	Real	Variación		Calificación	Proyectado	Real	Variación		Calificación
			Absoluta	%				Absoluta	%	
Flujos de efectivo de las actividades de operación										
Cobros de clientes	382,442.50	372,442.08	(10,000.42)	(2.61)	Satisfactorio	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	(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	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	(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	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		0.00	0.00	0.00	0.00	
Adquisición de propiedades, planta y equipo	0.00	0.00	0.00	0.00		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		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	(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	(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	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	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	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		<u>19,852.00</u>
Gastos financieros		<u>(2,380.00)</u>
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		<u>12,186.72</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 enero de 2003
Expresados en dólares estadounidenses

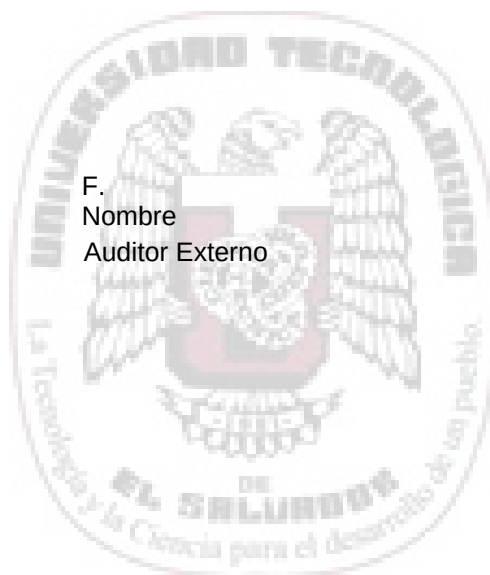
Flujos de efectivo de las actividades de operación	
Cobros de clientes	372,442.08
Pagos a proveedores y al personal	<u>(245,908.50)</u>
Efectivo generado por las operaciones	126,533.58
Intereses y comisiones pagadas	(2,380.00)
Flujos netos de efectivo por actividades de operación	(124,153.58)
 Flujos 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	<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	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.



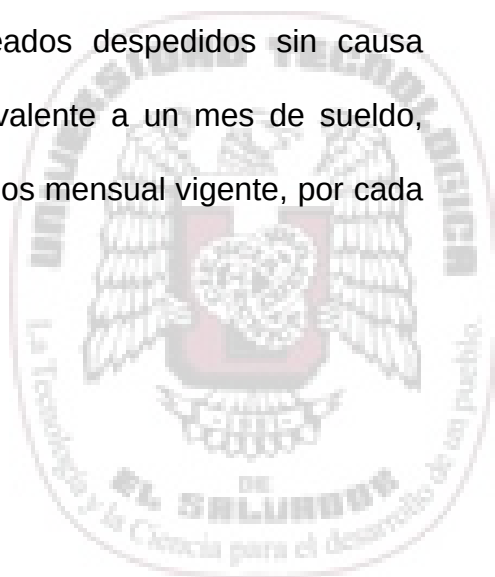
Las instalaciones, mobiliario y equipo de oficina se registran a su valor de adquisición. La depreciación se calcula bajo el método de línea recta sobre la vida útil estimada de los activos, sin considerar valor residual, a tasas fijas que no exceden las fijadas para efectos impositivos. Las ganancias 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.

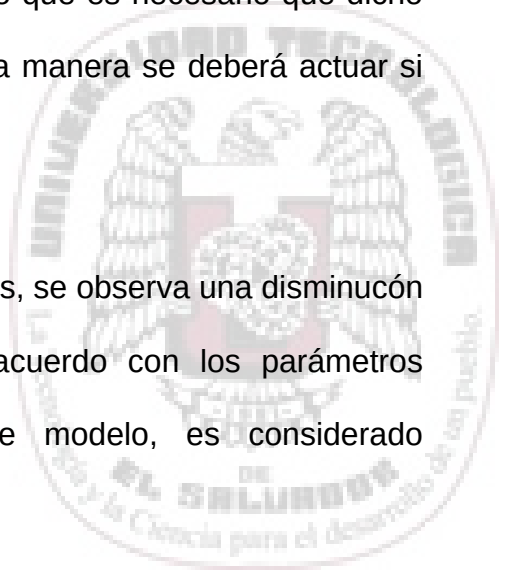
Cuadro No. 54
América Tours, S.A. de C.V.
Cuadro resumen de variaciones por presupuesto.

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

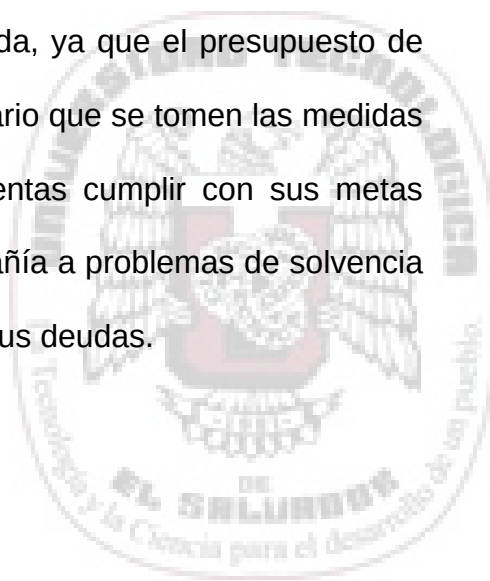


satisfactorio, pero es necesario que la administración, le dé seguimiento permanente a este rubro.

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.



Bibliografía.

Bateman, Thomas S.; Snell Scott, A. Administración: Una Ventaja Competitiva. 4a. ed. McGraw - Hill. México, D.F., 2001. Pág. 577-607.

Burbano Ruiz, Jorge E. Presupuestos un Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. 2a. ed. McGraw-Hill. Colombia, Bogotá, 1998. Pág. 9-21.

Gitman, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. 8a. ed. Prentice- Hall. México, D.F., 2000. Pág. 112-463.

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

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

Serrano Ramírez, Américo Alexis. Administración I y II. Talleres gráficos UCA. El Salvador, San Salvador, 2000. Pág. 20-70.

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



Argueta Hernández, Miguel Angel. et. al. Tesis. Diseño de un Manual de Control Interno Administrativo y Contable para las Agencias de Viajes de El Salvador, Universidad Tecnológica de El Salvador, San Salvador, 1996. Pág. 1-5.

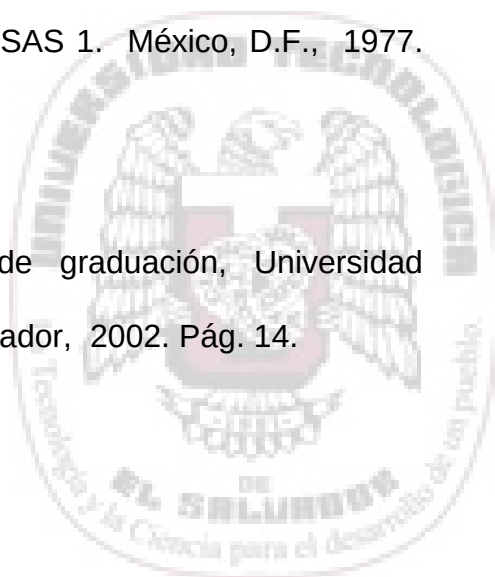
Alvarez Martínez, Nelly de la Cruz. et. al. Tesis. El Turismo Emisor en El Salvador. Una estrategia para su desarrollo a través de las Agencias de Viajes, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador, San Salvador. 1997. Pág. 42-50.

Diario Oficial No. 241, Decreto Legislativo No. 230 Diciembre, El Salvador, San Salvador, 2000. Tomo 349.

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

IMCP. Declaraciones sobre Normas de Auditoria SAS 1. México, D.F., 1977. Pág. 15.

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



Administración de las finanzas.

<http://www.erc.msh.org>

Planificación financiera.

<http://www.uch.edu.ar>



Anexos.



Anexo No. 1

Listado de Agencia de viajes mayoristas del área metropolitana de San Salvador según Guía Interamericana de Turismo.

Agencia de viajes	Dirección / Teléfono / Encargado.
Amor Tours:	73 Av. Sur y Av. Olímpica, Edif. Olímpica, Plaza L.21. Tels. 223-5130, 279-0364, 298-1953, Fax 279-0363 Gerente: Arturo Morales
Global Tours & representaciones	Prolongación Alameda Juan Pablo II y Antigua col. San Antonio Abad, Centro Com. Juan Pablo II No. 297-B. Tels: 260-1935, 261-2012 Gte. Advtvo. Juana Alvarenga.
Only Tours	45 Av. Norte y prolongación Calle Arce, Centro Profesional Roosevelt No. 5. Tels. 260-7669, 260- 7670. Gte. Leonardo Guzman.
Panatours Express	Centro Com. Gigante Local A-3, Av. Olímpica. Tel. 298-5580, 245-0668. Gte. Gral. Elsa de Bonilla
Reditur	Galería Olímpica No. 110, Av. Olímpica y 65 Av. Sur. Tels. 223-0364, 223-8265. Gte. Oscar Chinchilla.
RPC	Alameda Roosevelt No. 2838. Tels. 260-3399. Gte. Francisco Valladares.
Turivia/Network Travel	Alameda Manuel Enrique Araujo, Calle a Sta. Tecla Pje. Carbonel, Edif. Carbonel, Planta Baja. Tel. 211-9930, 31, 32. Dir. Lic. Alvaro Cuellar.
Avitours	Centro Comercial El Amate, local 1-4 Avenida Masferrer No. 139, Colonia Escalón. Tels. 264-0146, 264-0148, Fax 263-1201. Email: avitourssv.intercomnet.net. Gerente: Lic. María Isabel Ortiz de Hernadez.

Bmp Internacional Events

Centro Comercial Villas Españolas Local A-18 Paseo General Escalón. Tels: 236-6547, 264-6322.

Empretur

87 Av. Norte Fountain Blue Plaza Módulo B-1. Tels. 264-2717, 18. Gte. Gral.: Cora de Arguello.

Eva Tours

3a. Calle Pte. · 3737, entre 71 y 73 Av. Norte Col. Escalón. Tels. 209-8888. Pte. Ing. Edgardo Valenzuela.

Hansa Tours

99 Av. Norte Condominio Villa Real, Apto. 6 Col. Escalón. Tel. 257-1640, 1639. Gte. Gral: Carlos Bolaños

Lovma, S. A.

Altos de Galerías Nivel 3, Local 3, contiguo a Villas Españolas. Tels.: 283-1527, 264-4212. Gte. Roberto Duarte.

Open Tours

Centro comercial Villas Españolas Local C-1, Col. Escalón. Tel. 264-6416, 260-5793. Gte. Luis Hernández.

Paseo Travel Agency

Paseo Gral. Escalón, No. 5035, 150 mtos. Debajo de redondel Masferrer, dentro de autolote Automur. Tel: 257-2472, 263-6214. Gte. Lic. Linneth Murra Saca.

Petrabax

Centro Com Villas Españolas, local A-5. Tels. 211-8282

Retec

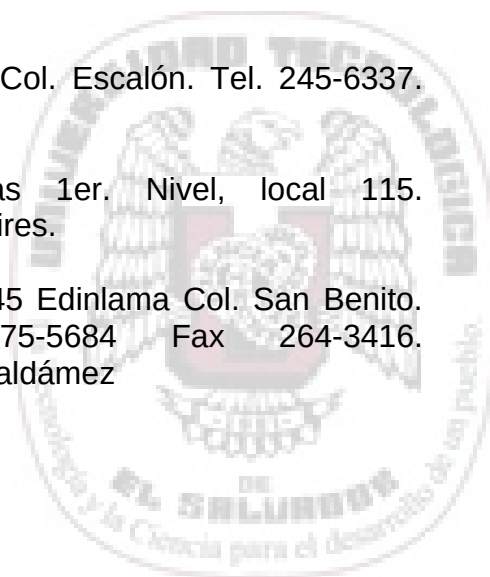
71 Av. Norte No. 150 Col. Escalón. Tel. 245-6337. Renate Watchler.

Rinsa Tours

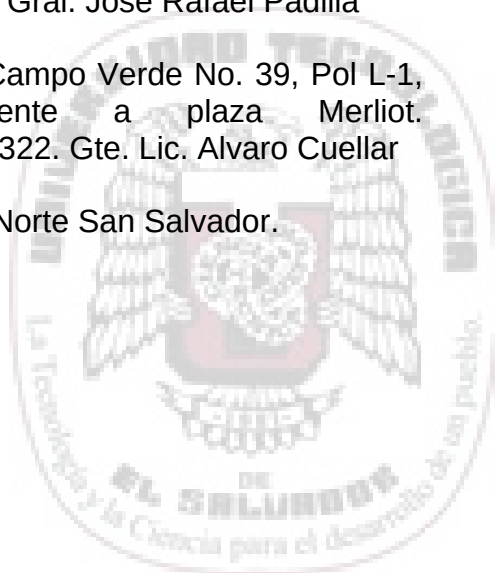
Centro Com. Galerías 1er. Nivel, local 115. Tel. 210-4000. Boris Baires.

Aeromar Div. de Turismo

Blvd del Hipodromo, 645 Edinloma Col. San Benito. Tels. 264-3423, 275-5684 Fax 264-3416. Gerente: Johanna de Galdámez



Discovery Tours	Calle Sisimiles No. 7, Residencial Real Miramonte. Tels. 260-4245, 260-4221. Gte. Gral. Odilí de Pineda
Gabi Tours	Diagonal Dr. Arturo Romero No. 408, Edif C+H, Local 201, Col. Médica. Tels. 225-4979, 225-1480. Gte. Gral. Yanira de Medrano
Gordo Tours	Col. Maquilishuat, Calle El Almendro No. 11. Tel. 263-8963, 264-5001. Director: Carlos R. Viaud
Megatours, S.A.	Av. Jerusalén Edif. Sensut Plaza No. 17. Tel. 263-9362. Pte. Miguel Olivo.
Planet Tours	Boulevard del hipódromo y Av. La Revolución Ed. Noljerm, local No. 1-C Col. San Benito. Tel. 243-2090. Gte. Gral. José A. Galdámez
Salvador Tours	6 y 10 Calle Poniente y 39 Av. Sur, Residencial Casa Magna Apto. A-4, Col. Flor Blanca. Tel. 223-6170. Lic. Rosalina de Barraza.
Shadai Tours	Urb. Palomo 23 Calle Pte., Pje. Victoria No. 139. Tels. 225-3850. Gte. Ing. Lorena Galdámez.
Travel Time	Boulevard Diego de Holguin, 17 Av. Norte Bosques de Santa Teresa, Sta. Tecla. Tel. 228-1122. Gte. Gral Guillermo Barrientos.
Aseptur	Senda E Pol. 1-10 No. 28, Jardines de la Sabana. Tel. 278-3629. Gte. Janeth de Martínez.
Jaguar Tours	Urb. Santa Elena, Centro. Com. Atrium Plaza, Local 12. Tel. 247-7600. Gte. Gral. José Rafael Padilla
Network	Calle Chiltiupan, Res. Campo Verde No. 39, Pol L-1, Ciudad Merliot, frente a plaza Merliot. Tels. 229-7320, 7321, 7322. Gte. Lic. Alvaro Cuellar
Quality Service	3a. Calle Pte. Y 19 Av. Norte San Salvador. Tel. 271-1958.





Facultad de Ciencias Sociales
Licenciatura en Contaduría Pública



**“El Control Financiero como una herramienta para la toma de decisiones
en las Agencias de Viajes del área metropolitana de San Salvador”**

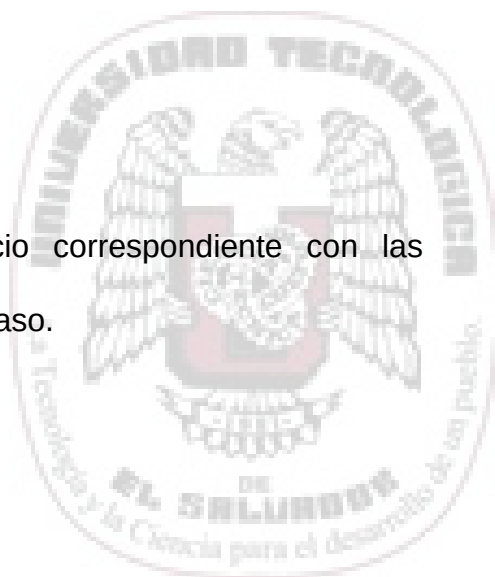
Objetivo:

Conocer la existencia y aplicación de controles financieros que sirven de guía a los encargados del manejo de los recursos financieros, para la toma de decisiones en las Agencias de Viajes.

Mucho agradecemos complementar el presente cuestionario, que servirá para desarrollar nuestro trabajo de graduación.

Instrucciones

Marque con una X o complemente el espacio correspondiente con las explicaciones que sean necesarias según sea el caso.



Aspectos generales

Nombre de la Agencia: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Cargo que desempeña: _____

1. ¿ Existe planificación financiera en su empresa?

1. Sí ☐ 2. No ☐

2. ¿ Si su respuesta anterior es positiva para que plazo la desarrollan?

1. De 0 a 1 año ☐

2. De 2 a 5 años ☐

3. Más de 5 años ☐

3. De que forma se desarrolla la planificación financiera de su empresa?

1. Participativa ☐ 3. Otros ☐

2. Centralizada ☐

Explique: _____



4. De los presupuestos detallados a continuación. ¿Cuáles utiliza?

- | | | | |
|---------------------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|
| 1. De ventas | ☐ | 5. De efectivo | ☐ |
| 2. Gastos de gastos de venta | ☐ | 6. De capital | ☐ |
| 3. Gastos de Admón. | ☐ | 7. Gastos financieros | ☐ |
| 4. Estados financieros proforma | ☐ | 8. Otros | ☐ |

Explique: _____

5. ¿Cómo le da seguimiento a la planificación financiera?

- | | |
|---|--------------------------|
| 1. Comparación de resultados Vrs. presupuesto | ☐ |
| 2. Control de metas por unidad | ☐ |
| 3. De otra forma | ☐ |

Explique: _____

6. Existen políticas de planificación financiera definidas dentro de su empresa en las áreas de :

- | | | | |
|-----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| 1. Ventas | ☐ | 4. Créditos y cobros | ☐ |
| 2. Inversiones | ☐ | 5. Control de gastos | ☐ |
| 3. Admón. De efectivo | ☐ | 6. Otros | ☐ |

Explique: _____



7. Como se establecen las desviaciones entre lo planificado y los resultados obtenidos?

- 1. Por medio de comparaciones ☐
- 2. Establecimiento de porcentos integrales ☐
- 3. Otros ☐

Explique: _____

8. ¿Cómo se les da solución a las desviaciones establecidas?

- 1. En comité ☐
- 2. En junta general ☐
- 3. Otros ☐

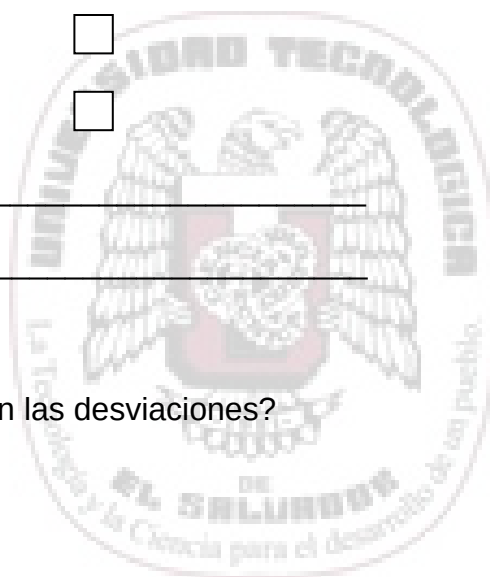
Explique: _____

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

- 1. Semanal ☐
- 2. Quincenal ☐
- 3. Trimestral ☐
- 4. Otro ☐

Explique: _____

10. ¿Que acciones se toman cuando se reconocen las desviaciones?



1. Analizar el procedimiento sobre la cual se realizó la planificación ☐
2. Cuando un área no cumple, se acumula para el próximo mes ☐
3. Analizar las causas que originaron la desviación ☐
4. Se toman acciones disciplinarias ☐
5. Otras ☐

Explique: _____

11. ¿ A que desviaciones le da mayor prioridad? ☐
1. A las generadas en el área de ventas ☐
 2. Las del área de finanzas ☐
 3. Otras ☐

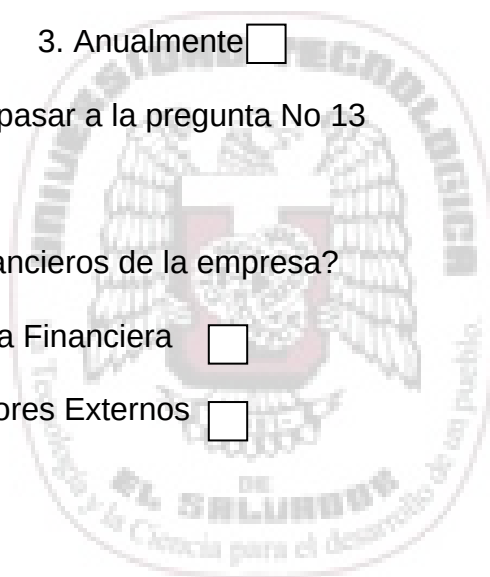
Explique: _____

12 ¿ La periodicidad de revisión de controles financieros se realiza?

1. Mensualmente ☐ 2. Trimestralmente ☐ 3. Anualmente ☐
4. No se realiza ☐ Si esta es su respuesta pasar a la pregunta No 13

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

- | | |
|---|--|
| 1. Gerencia General ☐ | 2. Gerencia Financiera ☐ |
| 3. Auditoría Interna ☐ | 4. Consultores Externos ☐ |



5. Otros ☐

Explique _____

14. Cada cuanto tiempo se revisa la efectividad de los controles financieros de la empresa?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|-----------------|--------------------------|
| 1. Mensualmente | ☐ | 3. Anualmente | ☐ |
| 2. Trimestralmente | ☐ | 4. No se revisa | ☐ |

Explique: _____

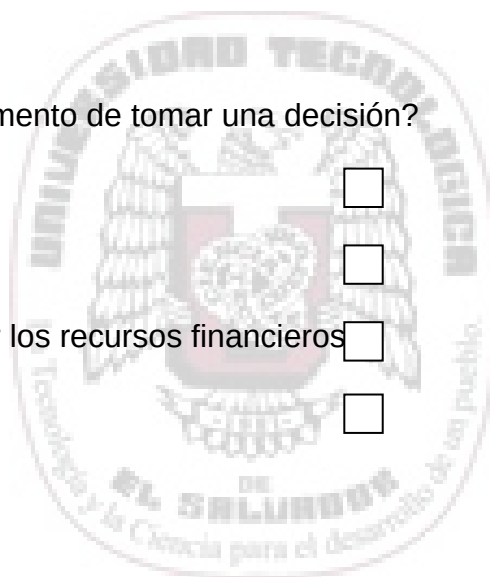
15 ¿Qué tipo de informes utiliza para la toma de decisiones?

- | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| 1. Estados financieros | ☐ | 3. Indicadores financieros | ☐ |
| 2. Presupuestos | ☐ | 4. Otros | ☐ |

3. Explique: _____

16. ¿Que tipo de problemas se le presentan al momento de tomar una decisión?

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Falta de veracidad en la información | ☐ |
| 2. No contar con información oportuna | ☐ |
| 3. Desconocimiento de técnicas para controlar los recursos financieros | ☐ |
| 4. Otros | ☐ |



Explique: _____

17. Como se retroalimentan las acciones correctivas en la planificación financiera para su posterior seguimiento.

- 1. Incorporan al plan presupuestario posterior ☐
- 2. Las separan de la planeación y se les da seguimiento alterno ☐
- 3. Se ajusta la planificación actual ☐
- 4. Otras ☐

Explique: _____

Muchas Gracias por su tiempo

Nombre del encuestador: _____

Sello de la empresa



Anexo No. 3

Cálculo de capital de trabajo neto

Capital de Trabajo Neto	Proyectado		Real	
Fórmula.	Aplicación	Resultado	Aplicación	Resultado
Activo Circulante - Pasivos Circulantes	667,488.39-618,956.23	48,532.16	643,085.69-595,897.56	47,188.13

Aplicación de razones financieras

		Proyectado		Real	
Líquidez.	Fórmula.	Aplicación	Resultado	Aplicación	Resultado
Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{667,488.39}{618,956.23}$	1.08	$\frac{643,085.69}{595,897.56}$	1.08
Prueba Acida	$\frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	$\frac{667,488.39}{618,956.23}$	1.08	$\frac{643,085.69}{595,897.56}$	1.08
Actividad.					
Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$	N/A	N/A	N/A	N/A
Período promedio de cobro**	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas promedio por día}}$	$\frac{485,231.25}{17,812.50}$	27.24	$\frac{470,815.45}{17,002.53}$	27.69
Período promedio de pago	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras promedio por día}}$	N/A	N/A	N/A	N/A
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{44,775.00}{1,341,886.20}$	0.03 Veces	$\frac{42,652.00}{1,317,488.50}$	0.03 Veces
Endeudamiento.					
Razón de deuda	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{810,896.23}{1,341,886.20}$	60.43%	$\frac{787,837.56}{1,317,488.50}$	59.80%
Razón de capacidad de pago	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{intereses}}$	$\frac{21,591.67}{2,375.00}$	9.09 Veces	$\frac{19,852.00}{2,380.00}$	8.34 Veces
Rentabilidad.					
Margen de utilidad bruta***	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{21,591.67}{44,775.00}$	48.22%	$\frac{19,852.00}{42,652.00}$	46.54%
Margen de Utilidad Operativa	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$	$\frac{21,591.67}{44,775.00}$	48.22%	$\frac{19,852.00}{42,652.00}$	46.54%
Margen Utilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas}}$	$\frac{13,403.62}{44,775.00}$	29.94%	$\frac{12,186.72}{44,775.00}$	28.57%
Rendimiento sobre los activos	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{13,403.62}{1,341,886.20}$	1%	$\frac{12,186.72}{1,317,488.50}$	0.92%
Rendimiento sobre el capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital Contable}}$	$\frac{13,403.62}{530,989.97}$	2.53%	$\frac{12,186.72}{529,650.94}$	2.30%

** Ver cuadro No.38 y 39, ventas promedio por día es igual a la suma de \$509,000.00 más \$21,875 más \$ 3,500.00 entre 30 días (proyectado y real de igual forma.)

*** Se utilizó la utilidad de operación, por no tener el dato de la utilidad bruta

