Universidad Tecnológica de El Salvador

FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A: VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO POR:

ELBA CORINA QUINTANA RUANO

PEGGI MARGARITA CAÑAS HERNÁNDEZ

RUVIDIA ESPERANZA SANTAMARÍA DE LÓPEZ

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

ABRIL, 2020

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES ACADÉMICAS

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ
RECTOR

LIC. JOSE MODESTO VENTURA ROMERO
VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA
DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

JURADO EXAMINADOR

SR. OSCAR ROMEO MARROQUÍN MEDINA
PRESIDENTE

LICDA. NOEMY GARCÍA
PRIMER VOCAL

LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA
SEGUNDO VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
TERCER VOCAL

ABRIL, 2020
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

Universidad Tecnológica de El Salvador

Facultad de Maestrías y Estudios de Postgrado

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. OSCAR ROMEO MARROQUÍN MEDINA, LICDA. NOEMY GARCÍA, LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA Y LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS A LAS OCHO HORAS, Y LUEGO DE HABER DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: **PEGGI MARGARITA CAÑAS HERNÁNDEZ, RUVIDIA ESPERANZA SANTAMARÍA DE LÓPEZ, Y ELBA CORINA QUINTANA RUANO.** QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: **"CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A "VR TRAVEL, S.A. DE C.V.**

PARA OPTAR AL GRADO DE: **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobado, YA QUE Si CUMPLE CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

SAN SALVADOR, DOS DE MARZO DE DOS MIL VEINTE.

SR. OSCAR ROMEO MARROQUÍN MEDINA
PRESIDENTE DEL JURADO

LICDA. NOEMY GARCÍA
PRIMER VOCAL

LIC. ORLANDO ALCIDES MENÉNDEZ PADILLA
SEGUNDO VOCAL

LIC. ROBERTO FILÁNDER RIVAS
TERCER VOCAL

Índice

Resumen Ejecutivo i

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito 1

1.1 Información Básica de la Empresa 1

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor 2

1.2.1 Dirección Estratégica 2

1.2.2 Dirección y Liderazgo 5

1.2.3 Análisis del Entorno 6

1.2.4 Mercadeo y Ventas 6

1.2.5 Producción y operaciones 7

1.2.6 Gestión Ambiental 8

1.2.7 Estructura Organizacional 9

1.2.8 Finanzas 10

1.2.9 Recursos Humanos 11

1.2.10 Gestión de Información 12

1.2.11 Gestión de Calidad 12

1.2.12 Innovación Tecnológica 12

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad 13

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata 23

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación. 25

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar 25

2.1.1 Proceso de consultoría 25

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito. 28

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar: implementar un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) en la nube más adelante ERP. 30

2.2.1 Beneficios de la acción clave de éxito No. 1 30

2.2.2 Beneficios de las otras intervenciones de acción clave de éxito 31

2.3 Descripción de la acción clave de éxito 34

2.3.1 Acción clave de éxito. Implementar ERP Odoo en la Nube y plantillas agregadas 35

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave 112

2.4.1 ¿Qué es un ERP? 112

2.4.2 Objetivo del ERP 113

2.4.3 Características de un ERP 114

2.4.4 Ventajas de un ERP 115

2.4.5 Pilares de un ERP 118

2.4.6 Análisis del Punto de Equilibrio 119

2.4.7 Planeación Estratégica 128

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito 182

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito 184

Área – sub área intervenida: Finanzas 184

3.1 Acción clave de éxito Innovación ERP en la nube 184

Otras áreas – sub áreas intervenidas 186

Conclusiones del Equipo Consultor 194

Recomendaciones: 206

Referencias 207

Anexos 209

Detalle de Anexos 210

Anexo 1: Catalogo de cuentas 210

Anexo 2: Planilla del personal 210

Anexo 3: Análisis Financiero (Indicadores de gestión) 210

Anexo 4: Presupuesto Operativo 210

Anexo 5: Punto de equilibrio 210

Anexo 6: Plan Estratégico 210

Anexo 7: Manuales de puestos 210

Anexo 8: Manual de Marca 210

Anexo 9: Manuales de implementación ERP Odoo 210

Anexo 10: Informes de Seguimiento 210

Índice de Cuadros

Cuadro N° 1. Pasos de implementación de la Consultoría Integral Colaborativa.....25

Cuadro N° 2. Metodología de calificación.....28

Cuadro N° 3. Detalle de módulos considerados en la Acción clave de éxito N°1 seleccionada por el empresario 29

Cuadro N°4. Plan Actualización Tecnológica a desarrollarse 41

Cuadro N°5. Estructura modular de ERP Odoo implementado a VR TRAVEL, S.A. DE C.V......48

Cuadro N° 6. Módulos instalados en el sistema ERP Odoo.....55

Cuadro N°7. Detalle de fortalezas del negocio.....195

Cuadro N°8. Detalle de las áreas y sub áreas de mejora.....196

Índice de Ilustración

Ilustración 1: Configuración del Catálogo Contable en ERP Odoo y detalle de módulos instalados en la plataforma......36

Ilustración 2: Pantalla del ERP Odoo creado para VR TRAVEL, S.A. DE C.V. 44

Ilustración 3: Imagen alusiva a ERP......46

Ilustración 4: Imagen alusiva al funcionamiento del ERP......47

Ilustración 5: Ejemplos de módulos con los que cuenta el ERP Odoo.....49

Ilustración 6: Plantilla en Excel de punto de equilibrio elaborado a VR TRAVEL, S.A. DE C.V......52

Ilustración 7: Plantilla en Excel del control de las ventas de VR TRAVEL, S.A. DE C.V......54

Ilustración 8: Detalle de los módulos que fueron instalados en el ERP Odoo 56

Ilustración 9: Contenido del plan contable en módulo contabilidad.....58

Ilustración 10: Configuración del catálogo contable en ERP Odoo de VR TRAVEL, S.A. DE C.V......59

Ilustración 11: Composición de agrupación de dígitos.....60

Ilustración 12: composición de dígitos para la creación del plan contable. 60

Ilustración 13: pantalla de opción que permite importar archivo al sistema ERP Odoo. 63

Ilustración 14: contenido de clientes creados en el sistema ERP Odoo 64

Ilustración 15: Detalle de los datos con los que cuenta un cliente después de creado en el Sistema ERP Odoo 66

Ilustración 16: Clientes creados en el sistema ERP Odoo....68

Ilustración 17: Detalle de las oportunidades creadas en el ERP Odoo.....69

Ilustración 18: Detalle de cotización creada en ERP Odoo.....70

Ilustración 19: Creación de un presupuesto o cotización en ERP Odoo para los clientes.....70

Ilustración 20: Detalle de pedidos creados en Módulo de ventas en ERP Odoo. 71

Ilustración 21: Datos requeridos en la elaboración de un pedido en módulo de ventas en ERP Odoo 72

Ilustración 22: Gráfico de resultados de informes en módulo de ventas en ERP Odoo.....73

Ilustración 23: Detalle de pedidos de ventas 73

Ilustración 24: Proveedores creados en módulo de compras en ERP Odoo. 74

Ilustración 25: Menú para crear proveedores en módulo de compras 75

Ilustración 26: Ejemplos de proveedores que fueron creados en módulo de compras en ERP Odoo. 75

Ilustración 27: Datos importantes a considerarse al momento de crear un proveedor en el módulo de compras. 76

Ilustración 28: Cliente creado en módulo de compras 77

Ilustración 29: Proveedores que fueron creados en módulo de compras en ERP Odoo 78

Ilustración 30: Creación de base y configuraciones 79

Ilustración 31: Requisitos de la creación de base 80

Ilustración 32: Configuración para el respaldo de datos 81

Ilustración 33: Opción de usuarios que utilizaran el sistema ERP Odoo ...84

Ilustración 34: Creación de usuarios y establecimiento de permisos 84

Ilustración 35: Configuración de impuestos aplicables al rubro de VR TRAVEL S.A. DE C.V......87

Ilustración 36: Detalle de los datos para la creación o colocación de un impuesto......87

Ilustración 37: Contenido del módulo de debates instalado en ERP Odoo. 88

Ilustración 38: Creación de Operaciones de Stock 89

Ilustración 39: Detalle de empleados creados en el módulo de nóminas en el ERP Odoo 90

Ilustración 40: Detalle de los empleados que fueron creados en el módulo de nóminas 91

Ilustraciones 41: Detalles de las ausencias creadas 92

Ilustración 42: Creación de calendario para programar principalmente las obligaciones. 93

Ilustración 43: Detalle del contenido del plan estratégico 94

Ilustración 44: Misión, Visión y valores elaborados para VR TRAVEL, S.A. DE C.V. 95

Ilustración 45: Implementación del FODA. 96

Ilustración 46: Elaboración de objetivos estratégico. 97

Ilustración 47: Elaboración de objetivos estratégicos. 98

Ilustración 48: Detalle de módulo de contactos. 99

Ilustración 49: Datos generales en la creación de un contacto. 100

Ilustración 50: Creación de Sitio Web 101

Ilustración 51: Contenido del Sitio Web que se le creo a VR TRAVEL, S.A. DE C.V. 102

Ilustración 52: Actualización del logo de VR TRAVEL, S.A. DE C.V. 103

Ilustración 53. (Visita de fecha 21 de septiembre de 2019) 105

Ilustración 54. (Visita de fecha 21 de septiembre de 2019) 106

Ilustración 55. (visita 5 de octubre de 2019) 106

Ilustración 56 (visita 5 de octubre de 2019) 107

Ilustración 57. (visita 5 de octubre de 2019) 107

Ilustración 58. (visita 6 de octubre de 2019) 108

Ilustración 59. (visita 6 de octubre de 2019) 108

Ilustración 60. (visita 6 de octubre de 2019) 109

Ilustración 61. (visita 17 de noviembre de 2019) 109

Ilustración 62. (visita 17 de noviembre de 2019) 110

Ilustración 63. (visita 14 de diciembre de 2019) 110

Ilustración 64. (visita 5 de enero de 2020) 111

Ilustración 65 (Sensibilización) 111

Ilustración 66 (Sensibilización de la Acción Clave de Éxito) 112

Ilustración 67: Plan de Acción 183

Ilustración 68. Costo Mensual 200

Ilustración 69. Costo Anual 201

Ilustración 70. Integraciones extras 202

Ilustración 71. Costo anual de módulos instalados 203

Ilustración 72. Costo anual de módulos instalados.....203

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 9 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales ¨Áreas de Oportunidad¨ las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas:

Áreas de Mejora	Sub Áreas
Dirección Estratégica	• Objetivos Estratégicos
Dirección Estratégica	• Misión y Visión
Producción y Operaciones	• Planificación de la producción
Finanzas	• Administración Financiera
Finanzas	• Análisis de Costos
Finanzas	• Registros Contables y Finanzas
Finanzas	• Tributaria y Normas Legales

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en:

Implementación de un ERP, el cual consiste en la Planificación de los Recursos Empresariales, considerando la instalación, aplicación y ejecución del ERP gratuito vinculado con servidor en la nube por un año, posteriormente con costo de operación sumamente bajo "***ver apartado de conclusiones del equipo consultor"***.

Elaboración e implementación de un sistema ERP por medio del sistema ODOO; con el cual la empresa obtendrá:

- Implementación de módulo de Contabilidad
- Implementación de módulo de Compras
- Implementación del módulo de CRM
- Implementación del módulo de debates
- Implementación del módulo de calendario
- Implementación de módulo de Ventas
- Implementación del módulo de contactos
- Implementación del módulo de ausencias
- Implementación del módulo de nóminas
- Implementación del módulo de inventarios
- Creación de manuales de usuario
- Implementación de módulo de Empleados
- Implementación del módulo Sitio Web
- Capacitación del personal en el sistema ODOO.

Lo anterior, le permitirá al empresario la planificación de los recursos con las que cuenta la empresa, permitiéndole la optimización de procesos, acceso a la información, y la eliminación de procesos innecesarios para la entidad.

Además, se elaboró la Misión, Visión, Objetivos estratégicos, valores, diseño de logo y slogan de la empresa, elaboración punto de equilibrio,

elaboración de manuales de puestos, plan estratégico y elaboración de presupuestos.

Con esta acción clave la empresa se benefició ya que podrá obtener información oportuna, establecer presupuestos, analizar y determinar índices financieros, como herramientas para la toma de decisiones, asimismo, le permitirá crear una gestión financiera y operativa. Es así como en un plazo de tres meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes:

- Creación y puesta en marcha de ERP Odoo, el cual conlleva todos los módulos necesarios para VR TRAVEL, S.A. DE C.V.
- Elaboración de un calendario tributario
- Elaboración plantillas automatizadas, que contienen el punto de equilibrio, análisis financiero y presupuesto operativo
- Elaboración de plan estratégico que contiene, los objetivos estratégicos, misión, visión y valores.
- Elaboración e implementación de página web y nuevo diseño del logo de la empresa por medio del sistema ERP Odoo

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I. Parte: Diagnóstico y Acción clave de éxito

1.1 Información Básica de la Empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Oscar Romeo Marroquín Medina
2	Cargo	Gerente
3	Razón Social Empresa	VR TRAVEL, S.A. DE C.V.
4	Matrícula de Comercio	2015083162
5	Giro Empresa	Agencia de viajes
7	Sector	Comercio
8	N° Empleados Jefes	2
9	N° Empleados Administrativos	2
10	N° Empleados Operarios	3
11	N° Operarios Permanentes	2
12	N° Operarios Temporales	3
13	Dirección	Centro comercial gran plaza Local 1-11 km 24 carretera a Santa Ana.
14	Ciudad / País	San Salvador, El Salvador
15	Teléfonos	2346-6670 / 7140-6677
16	Fax	
17	E-mail	omarroquin@vytravel.com
18	Mes / Año Fundación Empresa	19/09/2015(04años)
19	Número de Productos	6
20	Principal Producto / Servicio 1	Venta de boletos aéreos
21	Principal Producto / Servicio 2	paquetes vacacionales y hoteles
22	Principal Producto / Servicio 3	Renta de autos/asesoría migratoria
25	Ventas Netas Totales Último año	$92,108.00
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	$52,700.00
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	$71,253.47
28	Exportación Directa (SI/NO)	NO
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
30	Exportaciones Totales Último año	NO
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	NO
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	NO
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	NO
34	¿Cuáles?	

1.2 Diagnóstico del Equipo Consultor

A continuación, se presentan los aspectos relevantes encontrados en las Áreas de Gestión, específicamente en cada una de las sub áreas que las integran, por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la organización.

1.2.1 Dirección Estratégica

1.2.1.1 Misión – Visión:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. es una empresa que vende boletos aéreos, renta de autos, paquetes turísticos, tarjetas de asistencia y cruceros, brinda una buena asesoría, servicios a domicilio, atiende 7/24, cuenta con una cobertura a nivel nacional y otros países como Estados Unidos, los valores importantes son: el respeto y puntualidad. La empresa define la Misión en brindar el mejor servicio, con el fin de lograr plena satisfacción de cliente a través de la mejor asesoría para hacer de sus viajes una experiencia inolvidable.

La Misión de la empresa solo se conoce a nivel gerencial, no se ha socializado con los empleados.

Las acciones para alcanzar la Visión es trabajar bajo metas, las ventajas en las cuales se diferencia en el mercado son: la mejor asesoría y la atención al cliente, consideran que la empresa debería ser conocida por la excelencia en el

servicio, el sueño para la empresa en tres años es contar con dos sucursales más, en otras áreas geográficas y lo más antiguo que le gustaría que permanezca es el personal administrativo.

1.2.1.2 Historia de la empresa:

Se constituye el 19 de septiembre de 2015 como VR TRAVEL, S.A. de C.V. (viajes y recreaciones Travel Sociedad Anónima de Capital Variable). El señor Romeo Marroquín, el deseo de superación porque ya no quería ser empleado, Verónica Pérez la esposa del Señor Marroquín es quien posee la experiencia (12 años) en el rubro de agencia de viajes. No se pudo trabajar el resto de 2015 por no tener acceso a la plataforma a través de la cual se venden los boletos.

Se continuaron operaciones el 2 febrero de 2016, en su casa de residencia en Santa Tecla, contando con tres (3) escritorios pequeños en el cuarto de orilla de la calle, en Altos de Santa Mónica. En agosto de 2016 fueron trasladados al Centro Comercial Gran Plaza local 1-11 en el Municipio de Lourdes Colón. La esposa del Señor Marroquín fue la visionaria de este punto estratégico, debido que aquí es el lugar donde los esposos fueron crecidos en su infancia.

En el año 2017 fue una etapa crítica financieramente debido a que para la empresa únicamente hubo pérdidas, fue en el mes de enero del año 2018 en el que se obtuvo utilidad al final de ejercicio.

1.2.1.3 Objetivos Estratégicos:

Los objetivos de la empresa están definidos por el Gerente general para el crecimiento de la empresa, pero no están debidamente establecidos ni formalizados, las metas centrales de la empresa es principalmente expandirse a nivel Nacional, dentro de los objetivos a largo plazo es expandirse y en el corto plazo es la remodelación de la empresa, no cuenta con objetivos escritos.

Los principales problemas para el cumplimiento de los objetivos es que no están plasmados y no hay un plan de acción enfocado; asimismo, no se dispone de un presupuesto de inversión. Las principales prioridades, funciones y actividades dentro de la empresa para el cumplimiento de los objetivos es la demanda de los clientes y el criterio del Gerente, falta definir una planeación estratégica adecuada a la empresa y darla a conocer, el cambio de la empresa relacionada a los grandes objetivos por el hecho de no contar con estos se desconoce.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

1.2.2.1 Estilo Directivo:

Las decisiones que toma el empresario son: financieras, ventas, operativas y todas las áreas con la que cuenta la empresa, la Gerencia participa en las tareas operativas, cuando hay más clientes, también apoya en marketing, auditoria y en toda la parte de facturación como encargado de la empresa directamente.

A nivel Gerencial toma todas las decisiones en temas de personal, adquisiciones, ventas de las que piden crédito las cuales se basan por ese filtro, la Jefatura tiene toda la autoridad de tomar las mismas decisiones, ya sea en ausencia, las directrices de la Gerencia son las de facilitador de todos los departamentos, las cuales están a cargo de las aprobaciones financieras, manejo de personal por parte de Jefatura y la Gerencia. Para asignar la autoridad se consideran las habilidades y aptitudes de cada quien, considerando que la mayor cantidad de solicitudes pasan por aprobación de la cual se cuenta con líneas las cuales deben respetar.

Las Jefaturas son ocupadas por Gerencia y supervisora de ventas; el rendimiento se evalúa bastante bueno, considerando que se tiene buena

entrega de parte del personal, en los objetivos de ventas y en los alcances. Los dueños son esposos y la empresa acaba de cumplir 4 años.

1.2.2.2 Autonomía

1.2.2.3 Instrumentos de Gestión

1.2.3 Análisis del Entorno

Al momento no se cuenta con esa área

1.2.3.1 Normativa e Institucionalidad

1.2.3.2 Comprensión del Sector

1.2.3.3 Alianzas

1.2.4 Mercadeo y Ventas

Al momento no se cuenta con esa área

1.2.4.1 Relación con Clientes

1.2.4.2 Segmentación, Mercado Meta y Posicionamiento:

1.2.4.3 Producto

1.2.4.4 Precio

1.2.4.5 Gestión de Ventas

1.2.4.6 Comunicaciones

1.2.4.7 Distribución

1.2.4.8 Exportaciones

1.2.5 Producción y operaciones

1.2.5.1 Análisis de Proveedores:

El criterio que se utiliza para la selección de proveedores, precio, margen, confidencialidad y lealtad, si cuenta con estas características se hace la negociación, hay un proveedor que da facilidad de pago, pero sólo se utilizaría en caso de emergencia en su mayoría son proveedores con al menos 40 años en el medio.

No es recurrente que se hagan compras a largo plazo, pero las de corto y mediano plazo se discuten en acuerdo con los miembros de la sociedad. Las condiciones de venta que ofrecen los proveedores son precio y condiciones de pago, se cuenta con 7 proveedores los cuales nunca han presentado problemas de abastecimiento.

1.2.5.2 Manejo de Inventarios:

Al momento no se cuenta con esa área

1.2.5.3 Planificación de la Producción:

No se hacen pronósticos de demanda de manera formal, pero si se hace a través de la lista de precios de las aerolíneas, no solo de ventas, las metas de ventas son de $5,200.00 de ventas al mes, por lo anterior considera difícil de determinar la demanda futura, actualmente se está por debajo de la meta y se continua en el margen, los pronósticos no están formalizados sin embargo los utiliza para minimizar el costo en la temporada baja.

1.2.5.4 Distribución de Planta

Al momento no se cuenta con ésta sub área

1.2.5.5 Nivel Tecnológico

1.2.5.6 Mantención de Maquinarias

1.2.6 Gestión Ambiental

Al momento no cuenta con esta área

1.2.6.1 Normativa Ambiental

1.2.6.2 Manejo de Residuos

1.2.6.3 Riesgo y Salud Ocupacional

1.2.7 Estructura Organizacional

1.2.7.1 División del Trabajo

Al momento no cuenta con ésta sub área

1.2.7.2 Poder de Decisión

La Gerencia y la Jefatura, son quienes deciden sobre las inversiones, procesos de trabajo, programa y cantidad de producción, la toma de decisiones es en reuniones, concentrado en la junta directiva o juntas de accionistas, a nivel operativo la jefatura es la que se encarga de hacer las valoraciones del mercado de servicio de agencia abierta, en base a esto se toman las decisiones de Jefaturas, también incluyen a marketing en diseños para la publicidad. En la toma de decisiones el personal participa de manera informativa y siendo parte de la estrategia, se les hacen llegar los planes y las decisiones que se toman.

1.2.8 Finanzas

1.2.8.1 Tributaria y Normas Legales:

En los registros contables no se está dando estricto cumplimiento a la ley, debido al atraso en libros y estados financieros sin inscripción en CNR En lo relativo a la tributación no hay atraso en pagos y los efectúa la gerencia.

La planificación y control tributario no se da, porque se basa en la confianza que se tiene en el contador independiente En el cumplimiento de la ley de Lavado de dinero y Activos, no se tuvo a la vista el documento comprobatorio de la inscripción de la empresa en UIF.

1.2.8.2 Registros Contables:

Los registros contables los guarda el contador y los libros de registros, todos están atrasados. Los registros relacionales al IVA, si están al día y debidamente legalizados El responsable de los registros es el contador no hay disponibilidad inmediata y oportuna de la información contable No se tiene flujos de caja.

1.2.8.3 Análisis de costos:

Se lleva un registro de costo de servicios y los maneja gerencia y jefatura La estructura de sus costos lo representa la compra de boletos el informe sobre costos en inmediato, en forma electrónica al final de cada mes, solamente jefatura y gerencia manejan esta información.

1.2.8.4 Administración Financiera:

No hay presupuestos únicamente de gastos, los que se utilizan para decidir estrategias de mercado. No hay política de inversión, no se piensa por el momento en invertir ni comprar equipo. No hay análisis ni indicadores financieros, que les permitan ver si la empresa es rentable o no.

1.2.9 Recursos Humanos

No cuenta con esta área en particular

1.2.9.1 Desempeño del Personal

1.2.9.2 Política de Personal

1.2.9.3 Incentivos y Beneficios del personal

1.2.9.4 Clima y Motivación del personal

1.2.10 Gestión de Información

No cuenta con esta área en particular

1.2.10.1 Información

1.2.10.2 Comunicación

1.2.11 Gestión de Calidad

No cuenta con esta área en particular

1.2.11.1 Control de calidad

1.2.11.2 Aseguramiento de la Calidad

1.2.11.3 Calidad de Producto

1.2.12 Innovación Tecnológica

No cuenta con esta área en particular

1.2.12.1 Estrategia Tecnológica

1.2.12.2 Cultura de Innovación

1.2.12.3 Sistema e Infraestructura

1.2.12.4 Ejecución de Proyectos de Innovación Calidad de Producto

1.2.12.5 Tecnologías de Información

1.3 Análisis de la Información: Áreas de Oportunidad

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico Integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-sub área	Fundamentación y Consecuencias al superar la debilidad
Dirección y Liderazgo **Objetivos Estratégicos**	**Fundamentación:** ✓ Los objetivos estratégicos existen, pero no están formalizados; asimismo, no se cuenta con un plan de acción. ✓ No se dispone de un presupuesto para inversión. ✓ No cuenta con una planeación estratégica

	formalizada para la empresa. Al no tener con objetivos estratégicos formalizados, planes de acción y un presupuesto para inversión, se hace uso inadecuado de los recursos humanos, técnicos y económico, lo que puede comprometer la sostenibilidad actual del negocio. **Beneficios al superar el área de oportunidad:** Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá: ✓ Manejo idóneo de los recursos para la sostenibilidad del negocio. ✓ Toma de decisiones claras que contribuyan al negocio. ✓ Acceso a la información. ✓ Minimización del riesgo estratégico.
Dirección Estratégica	**Fundamentación:**

Misión y Visión	✓ La misión y visión se encuentra previamente definida pero no formalizada. ✓ La misión y visión de la empresa al momento no es transmitida a los empleados. ✓ Los valores de la empresa no están formalizados, por lo que estos no permiten que sean socializados con los empleados. Al no contar con la misión, visión y valores debidamente formalizados, se corre el riesgo de que no se fomente el compromiso hacia el alcance de los objetivos, metas propuestas; asimismo, esto podría afectar la sostenibilidad del negocio. **Beneficios al superar el área de oportunidad:** Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá: ✓ Análisis estratégico de procesos enfocados al negocio. ✓ Formalización de la Misión, Misión, objetivos y

	valores de la empresa. ✓ Indicadores y estadísticas para la toma de decisiones. ✓ Planeación estratégica enfocada a la razón de ser de la empresa.
Producción y Operaciones **Planificación de la Producción**	**Fundamentación:** ✓ La empresa no cuenta con un pronóstico de demanda debidamente formalizado. ✓ No es posible estimar la demanda promedio de los servicios para efectos de proyecciones en próximos años. ✓ No se ha logrado el cumplido la meta establecidas de lo que se espera vender, continuando con un margen que únicamente alcanza el 30% de la meta establecida. La falta de pronósticos para la planificación de la demanda de servicios o productos, no le permite estimar una proyección tanto mensual como anual de ventas,

	imposibilitando lograr la meta de ventas de la empresa que actualmente está por debajo del 30% de dicha meta, impidiendo una adecuada operatividad y productividad dentro de la empresa. **Beneficios al superar el área de oportunidad:** Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá: ✓ Logro del margen del 30% y utilizar de manera más eficiente los recursos. ✓ Establecimiento de metas de ventas. ✓ Determinación de pronósticos de demanda. ✓ Control de la demanda para próximos años.
Finanzas **Administración Financiera**	**Fundamentación:** ✓ No se cuenta con un presupuesto de forma completa, únicamente existe el de gastos, por lo que se imposibilitan hacer comparaciones del mismo.

	✓ No se utilizan indicadores financieros que permitan tomar decisiones. ✓ No se realiza análisis de estados financieros dentro de la empresa como herramienta al apoyo para la toma de decisiones. Al no utilizar presupuesto operativo dentro de la empresa, se imposibilita realizar comparaciones y seguimiento a las operaciones de la empresa; asimismo, la falta del análisis de los estados financieros no permite conocer la rentabilidad que está generando la empresa. **Beneficios al superar el área de oportunidad:** Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá: ✓ Mejora en el control de gastos, eliminando los que no son necesarios. ✓ Implementación de herramientas de análisis financiero para la toma de decisiones más adecuado y oportuno.

	✓ Establecer procedimientos para el control de presupuestos. ✓ Gestiona una mejor obtención del margen de utilidad.
Finanzas **Análisis de Costos**	**Fundamentación:** ✓ No cuenta con un encargado de llevar los registros de los costos. ✓ No cuenta con un control de los costos, que le permita realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades. ✓ No posee planificación, que permita el alcance de las metas las ventas y por otra parte puede limitar la sostenibilidad de la empresa. La falta del análisis de costos, no permite conocer con certeza el margen o la rentabilidad de la empresa, lo cual puede incidir en los resultados financieros de la

	misma empresa. **Beneficios al superar el área de oportunidad:** Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá: ✓ Mejor control de costos necesarios, y discriminación de los no necesarios. ✓ Implementar mejores procesos para determinar costos ✓ Establecer procedimientos para el control de la producción. ✓ Gestiona una mejor obtención del margen de utilidad.
Finanzas **Registros Contables**	**Fundamentación:** ✓ No se realiza una provisión mensual para la recuperación de los impuestos. ✓ No se obtiene de manera o en forma inmediata la

	información contable. ✓ No se hace proyección de ingresos anual/mensuales. La falta de información financiera adecuada y oportuna generará un inadecuado manejo de la liquidez, el capital de trabajo, y la falta de esta información, afectará la toma de decisiones. **Beneficios al superar el área de oportunidad:** Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se obtendrá: ✓ Gestión de procedimientos contables. ✓ Información oportuna para la toma de decisiones. ✓ Control de registros de manera adecuada y oportuna. ✓ Seguimiento de procesos para generar la información contable.

Finanzas **Tributaria y** **Normas Legales**	**Fundamentación:** ✓ Los libros contables legalizados no se encuentran actualizados, y los estados financieros no se han inscrito en CNR. ✓ No se ha completado el proceso de aplicación de La Ley de Lavado de Dinero y Activos. ✓ No se evalúa el impacto de las reformas en las operaciones de la empresa. La falta de actualización de libros contables, estados financieros sin la debida inscripción en el CNR, y la no existencia de la debida diligencia de conformidad a lo establecido en la Ley Contra Lavado de Dinero y Activos podría generar multas, sanciones e implicaciones legales podría afectar el flujo de efectivo y los resultados de la empresa. **Beneficios al superar el área de oportunidad:** Al atender los aspectos a mejorar de esta sub área se

	obtendrá: ✓ Eficiente administración en el cumplimiento de fechas por obligaciones formales sustantivas del negocio. ✓ Mejora en el efectivo disponible que se tendrá para el pago de impuestos y una gestión eficiente del mismo. ✓ El efectivo cumplimiento permitirá evitar el pago de multas y sanciones.

1. 4 Recomendaciones: Acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
✓ **Área Finanzas – Sub áreas Administración Financiera, Análisis de Costos y Registros contables**: Administración Financiera (estados financieros) y (presupuesto operativo), Análisis de costo (Punto de equilibrio) Registros Contables (Catalogo de cuentas configurado en

Odoo "dependerá de los registros del sistema de los precios", planilla y activo fijo.

Otras intervenciones

- ✓ **Área Finanzas – Sub área Tributaria y Normas Legales:** Calendario Anual para el control de todas las obligaciones tributarias en Odoo.
- ✓ **Área Dirección Estratégica:**

  Sub áreas

  - Objetivos estratégicos: Plan estratégico.
  - Misión y Visión: Actualización, elaboración y diseño de Misión, Visión y valores

- ✓ **Área Mercadeo y Ventas – Sub área Comunicaciones**

  - Renovación de nuevo logo
  - Creación de sitio web.

- ✓ **Área Recursos Humanos –Sub área Desempeño del Personal:**

  - Manuales de Puestos.

II. Parte: Acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación.

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar

A continuación, se detalla el proceso seguido en la consultoría realizada a VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

2.1.1 Proceso de consultoría

El proceso realizado para determinar la acción clave de éxito, fue a través de la implementación de la Consultoría Integral Colaborativa, el cual se divide en 10 pasos, según detalle siguiente:

Cuadro N° 1. Pasos de implementación de la Consultoría Integral Colaborativa

N°	Descripción del proceso
1	Contacto al empresario
2	Presentación de equipo de egresados de maestría al empresario
3	Realización del diagnóstico
4	Presentación de fortalezas, áreas de oportunidad y determinación de la acción clave de éxito a implementar.

5	Elaboración de acción clave de éxito
6	Presentación al empresario de avance de acción clave de éxito
7	Presentación al empresario de avance de acción clave de éxito finalizada
8	Implementación y seguimiento
9	Evaluación de implementación: resultados obtenidos
10	Presentación final de consultoría: informe final, Acción Clave y resultados obtenidos

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Para determinar las fortalezas y áreas de oportunidad se realizó un diagnóstico a partir de la implementación de una herramienta, con la que se evaluaron 9 áreas de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., “Agencia de Viajes”, y posteriormente se establecieron las áreas con oportunidad de mejora.

Para ello, se realizaron visitas a la empresa, reuniones y entrevistas con el propietario, a fin de obtener insumos de las diferentes áreas a evaluar de la empresa para elaborar dicho diagnóstico.

Como primer paso se realizó un cronograma para establecer fechas, horas, lugar y áreas del diagnóstico a desarrollar en cada sesión. Finalizando la sesión de entrevistas programadas, se dio paso a calificar los datos con la información obtenida.

Para la calificación de cada área, sub área y aspecto específico, se desarrolló una metodología de calificación, a través de la cual se determinó una valoración entre un rango de 1 a 5, siendo 1 deficiente y 5 Excelente, obteniendo así una nota específica para cada área de gestión de VR TRAVEL, S.A. DE C.V. y evidenciando de esa forma las áreas de oportunidad.

Después de haber finalizado la sesión de visitas y entrevistas, se dio paso a calificar los datos obtenidos. La metodología que se siguió para la calificación de los aspectos obtenidos de cada área, se muestra en los siguientes cuadros. Ver cuadro No. 2

Cuadro N° 2. Metodología de calificación

Criterios de Evaluación de Aspectos Específicos		
Calificación	**Categorías**	**Resultado**
1	**Deficiente**	No lo posee, no lo practica o no lo desarrolla / La respuesta dada no responde lo consultado
2	**Insuficiente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla, pero de manera eventual, además de no estar formalizado / La respuesta es muy vaga carece de precisión y fundamentación respecto a lo preguntado
3	**Suficiente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla a menudo, además de no estar formalizado / La respuesta responde lo preguntado, pero carece de evidencias
4	**Bueno**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión solo que no está formalizado / la respuesta responde lo preguntado y hay evidencias de lo que se afirma
5	**Excelente**	Lo posee, lo practica o lo desarrolla es ya parte de su gestión y esta formalizado / La respuesta no solo responde lo preguntado sino también da mayores aportes

Fuente: Herramienta de diagnóstico maestría UTEC

2.1.2 Presentación al empresario de las fortalezas, áreas de oportunidad, y determinación de la acción clave de éxito.

En presentación realizada al empresario, quien estuvo acompañado de su padre, se presentaron las fortalezas, áreas de oportunidad y consecuencias positivas al superar dichas áreas, señaladas por la herramienta de diagnóstico.

Durante la presentación se seleccionó la acción clave de éxito a implementar, determinando el área Finanzas y sub-áreas Administración Financiera, Análisis de Costos y Registros Contables. La solución para las acciones claves de éxito se detalla a continuación:

Cuadro N° 3. Detalle de módulos considerados en la Acción clave de éxito N°1 seleccionada por el empresario.

Área de Oportunidad	**Acción clave de éxito N°1 - Finanzas**
Administración Financiera. Análisis de Costos Registros Contables	Diseño e Implementación de un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) que posea los siguientes módulos: • Módulo de Contabilidad/Finanzas • Módulo de Planillas • Módulo de Compras • Módulo de Facturación y Cuentas por cobrar • Módulo de Activo Fijo • Módulo de Cuentas por pagar • Módulo de Presupuestos • Módulo de Costos

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar: implementar un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales) en la nube más adelante ERP.

Algunos de los beneficios al Implementar un ERP en la Nube son:

- Establecer la situación real en la que se encuentra la empresa
- Definir indicadores de gestión en diferentes áreas
- Facilitar el acceso de información
- Favorecer la producción y competitividad
- Fortalecer el control interno

2.2.1 Beneficios de la acción clave de éxito No. 1

Área Finanzas – sub área Administración Financiera, los beneficios obtenidos con la mejora de esta sub área fueron:

- Controles adecuados en el uso de los recursos y toma de decisiones
- Estandarización de los procesos eficientes y eficaces de distribución y servicios para los segmentos objetivos
- Mejorar la operatividad y productividad de la empresa
- Manejo adecuado del costo de los proyectos de la empresa

Área Finanzas – sub área Análisis de Costos, los beneficios obtenidos con la mejora de esta sub área fueron:

- Controles adecuados en el uso de los recursos y toma de decisiones
- Estandarización de los procesos eficientes y eficaces de distribución y servicios para los segmentos objetivos
- Mejorar la operatividad y productividad de la empresa
- Manejo adecuado del costo de los proyectos de la empresa

Área Finanzas – sub área Registros Contables, los beneficios obtenidos con la mejora de esta sub área fueron:

- Mayor Análisis de los diferentes procesos
- Mejorar las promociones, precios de los productos
- Controles eficientes de los diferentes clientes
- Obtención de información oportuna

2.2.2 Beneficios de las otras intervenciones de acción clave de éxito

Área Finanzas – sub área Tributaria y normas legales, los beneficios obtenidos con la mejora de esta sub área fueron:

- Eficiente administración en el cumplimiento de fechas por obligaciones formales sustantivas del negocio.
- Mejora en el efectivo disponible que se tendrá para el pago de impuestos y una gestión eficiente del mismo.
- El efectivo cumplimiento permitirá evitar el pago de multas y sanciones.

Área Dirección Estratégica – sub área Objetivos estratégicos-Misión y Visión, los beneficios obtenidos con la mejora de esta sub área fueron:

- Manejo idóneo de los recursos para la sostenibilidad del negocio
- Toma de decisiones claras que contribuyan al negocio
- Acceso a la información
- Minimización del riesgo estratégico
- Análisis estratégico de procesos enfocados al negocio.
- Formalización de la Misión, Misión.
- Indicadores y estadística para la toma de decisiones.
- Planeación estratégica más enfocada a la razón de ser de la empresa.

Área Mercadeo y ventas – sub área Comunicaciones, los beneficios obtenidos con la mejora de esta sub área fueron:

- Mejora la imagen de la empresa con sus clientes y público en general
- Contribuye a una mejor identificación de la marca en el mercado
- Brinda mayor información de la empresa a sus clientes potenciales y al público
- Información accesible a todos los días a toda hora
- Permite llegar a nuevos mercados a nivel mundial
- Ofrece asesoramiento a sus clientes sobre los servicios ofrecidos

Área Recursos Humanos – sub área Desempeño del personal, los beneficios obtenidos con la mejora de esta sub área fueron:

- Determinar y delimitar las actividades de cada empleado
- Permite que las personas se desarrollen dentro de su puesto con mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa
- Mejora la coordinación de las actividades operativas en toda la empresa
- Evitar duplicidad de funciones, procesos engorrosos y pérdida de tiempo.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

Para la acción clave se describe a continuación, las actividades que se llevaron a cabo:

La acción clave de éxito tiene un impacto significativo en la empresa. El uso de herramientas tecnológica en la nube, permitirá que la empresa interactúe de manera efectiva y eficaz en un solo ERP, en este sentido, la empresa ahorrará recursos y mejorará en el servicio.

En la acción clave de éxito (No. 1) seleccionada por el empresario en el área de “Finanzas – sub área Administración Financiera, Análisis de Costos y Registros Contables”, tanto el equipo consultor como VR TRAVEL, S.A. DE C.V., a través de una herramienta o sistema denominado ERP Odoo; asimismo, otras plantillas desarrolladas en el aplicativo de Excel, interrelacionadas con la información generada a través de los módulos aplicados. Ya que el ERP Odoo está diseñado de forma integral abarcando cada una de las antes mencionadas.

Permitiendo así a VR TRAVEL, S.A. DE C.V., por medio del área intervenida denominada “Finanzas – sub área Administración Financiera, Análisis de Costos y Registros Contables” superar estas áreas de oportunidad,

permitiéndole a la compañía el ordenamiento de las áreas con las que cuenta y un crecimiento económico.

Lo anterior, podrá mantenerse a través de tiempo, dependiendo del compromiso, mantenimiento y seguimiento de la acción clave de éxito seleccionada e implementada a la empresa intervenida.

Acción Clave de Éxito 1 desarrollada

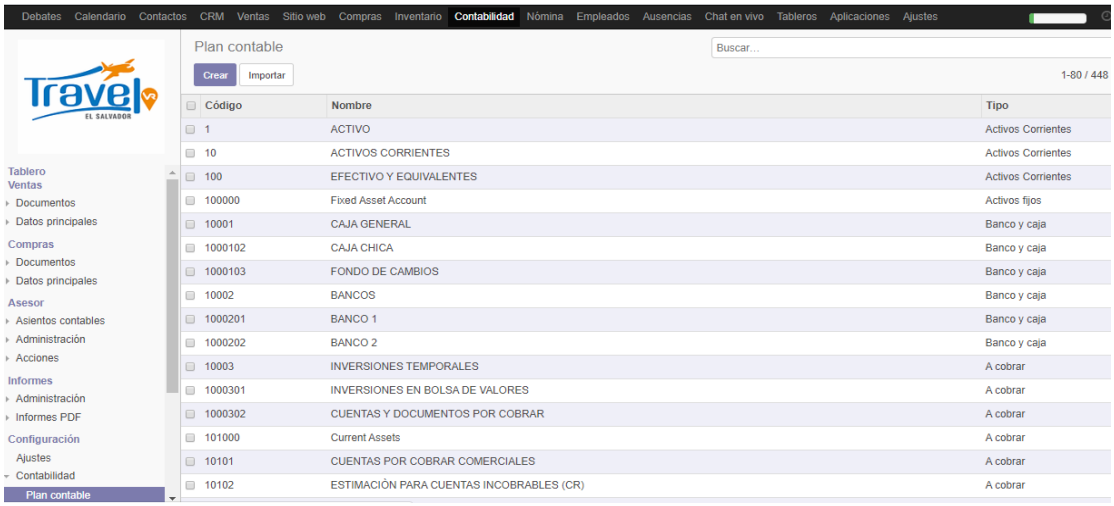
2.3.1 Acción clave de éxito. Implementar ERP Odoo en la Nube y plantillas agregadas

A continuación, se desarrolla la acción clave de éxito seleccionada por el empresario (N°1) y otras acciones clave de éxito agregadas:

El área de Finanzas – sub área Administración Financiera, Análisis de Costos y Registros Contables.

La sub área de Registros Contables, se configuró el catálogo de cuentas en el sistema ERP Odoo en el módulo de contabilidad, el cual se complementa con los módulos de compras, ventas, activo fijo, ausencias, proveedores, inventarios, nóminas, empleados, calendario y CRM.

Ilustración 1: Configuración del Catálogo Contable en ERP Odoo y detalle de módulos instalados en la plataforma.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

La sub área de Análisis de Costos, se elaboró una plantilla en Excel, permitiendo el análisis financiero y el presupuesto operativo relacionado al análisis de sus costos, implementando el punto de equilibrio.

En la sub área Administración Financiera, se elaboró una plantilla en Excel, permitiendo el análisis financiero.

Para lograr que la acción clave de éxito anterior, tenga un mayor alcance e impacto, se consideró que se debían abordar otras áreas y sub áreas, con el objetivo de garantizar al empresario la sostenibilidad financiera del negocio. Es

decir, aquellos aspectos importantes que complementan y que son parte integral de la acción clave de éxito, que permitirán a la vez, el mejor funcionamiento, desarrollo y crecimiento futuro del negocio.

Otras Acciones Clave de Éxito realizadas:

Acción clave de éxito 2

Área de Finanzas – sub área Tributaria y Normas Legales, se creó dentro del módulo calendario en ERP Odoo, con programación de las diferentes obligaciones anuales tributarias que le aplican a VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

Acción clave de éxito 3

En el área de Dirección Estratégica – sub área Objetivos Estratégicos, Misión y Visión, se elaboró un plan estratégico, se actualizó, elaboró y diseñó la Misión y Visión de la empresa.

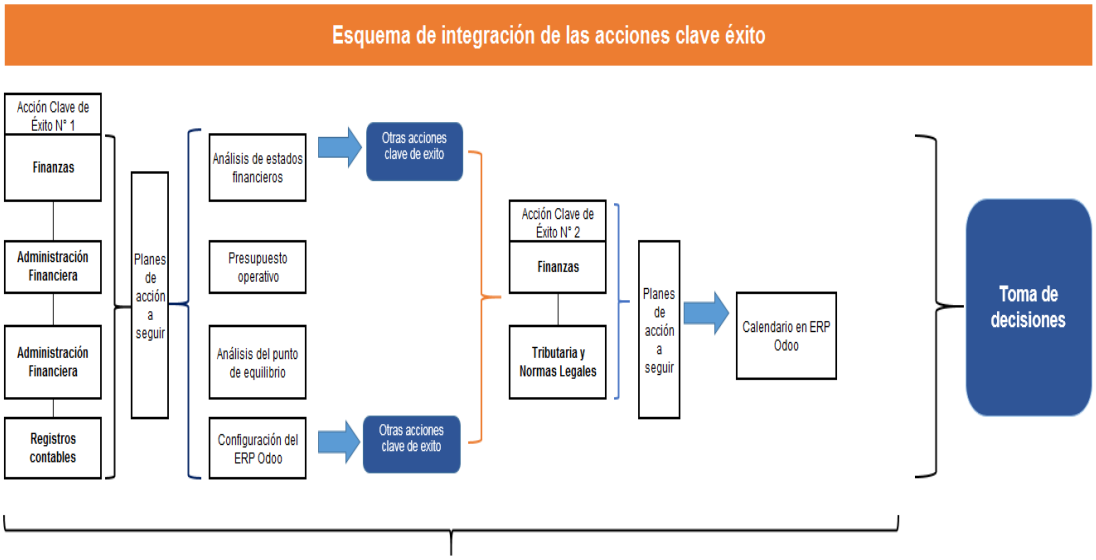
Acción clave de éxito 4

En el área de Mercadeo y Ventas - Comunicaciones, se actualizó el logo con manual de uso y se diseñó el sitio Web dentro del ERP Odoo, quedando direccionado a sus redes sociales, debido a que la empresa ya cuenta con un dominio, pero el empresario lo considerará a futuro.

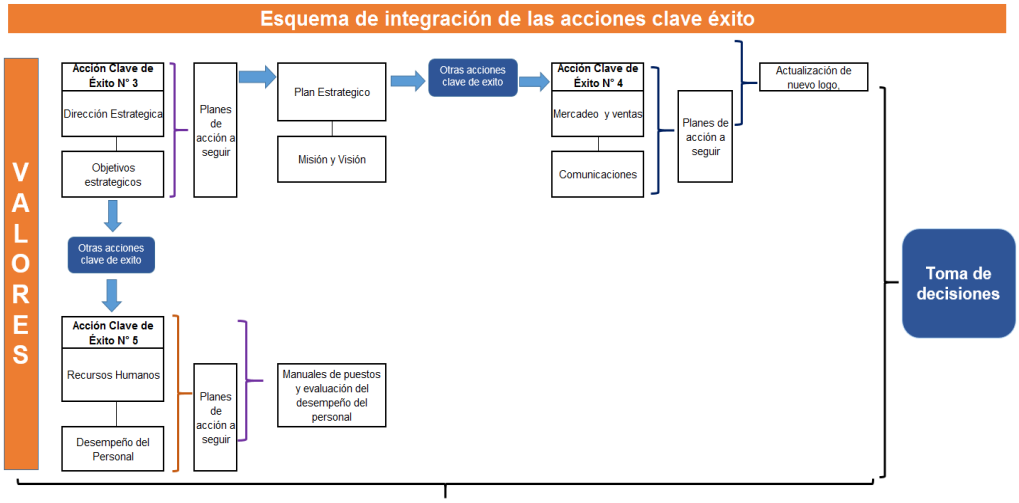
Acción clave de éxito 5

En Recursos Humanos-Desempeño del personal, se elaboró manual de evaluación desempeño y manuales de puestos.

Esquema de integración de acciones clave de éxito



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Acción clave de éxito N1 implementación de AWS y Sistema Odoo en la Nube.

La implementación del ERP en la Nube permitirá que la empresa interactúe de manera efectiva y eficaz en un solo ERP, en este sentido, la empresa ahorrará recursos y mejorará el servicio, se encuentra en el (Ver anexo 1), describe el siguiente contenido:

2.3.1.1 Objetivos

- Realizar la adquisición de ERP Odoo y vinculación con servidor Amazon.
- Efectuar parametrizaciones básicas en ERP

- Carga de Catálogo contable, Clientes, Proveedores, Catálogo de productos, calendario, activo fijo, entre otros.
- Implementación de ERP en VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

2.3.1.1.1 Alcance

El presente proyecto se limitará a la implementación de ERP Odoo y vinculación con servidor en la nube y sus parametrizaciones básicas, así también el uso de las plantillas en Excel para análisis financiero, presupuesto operativo, plan estratégico y punto de equilibrio con el objetivo de:

Permitir fortalecer el área de control financiero, maximizando sus rentabilidades por medio de la obtención de información oportuna y veraz, permitiéndoles crear sus propios indicadores financieros y que puedan controlar la gestión, facilitar el control eficiente de los costos y gastos, aumentando el flujo de información financiera que permita tomar decisiones oportunas y adecuadas para la administración que conlleve a una mejor rentabilidad de la empresa.

Contribuir a la imagen corporativa de la empresa a través de la actualización del nuevo logo y diseño del sitio web.

Proporcionar las herramientas de recursos humanos para mejorar los controles del personal a través del manual de evaluación del desempeño y manual de puestos.

Administrar su plan estratégico, que contribuya al alcance de los objetivos propuestos relacionados con su misión y visión.

Cuadro N°4. Plan Actualización Tecnológica a desarrollarse

Nivel de Planificación	¿Que se realizará?	Resultados esperados
Implementación de ERP y servidor en la nube y plantillas de Excel establecidas para otros análisis financieros.	Implementación de ERP Odoo vinculado a servidor en la nube y las plantillas de Excel para otros análisis financieros.	Lograr fortalecer el área de finanzas - sub áreas administración financiera, análisis de costos, registros contables, Tributarias y Normas Legales. En el área Dirección Estratégica - Sub área objetivos estratégicos, misión y visión, elaboración de plan estratégico,

Nivel de Planificación	¿Que se realizará?	Resultados esperados
		actualización, elaboración y diseño de misión, visión y valores. En el área Mercadeo y Ventas – sub área Comunicaciones, actualización nuevo logo, diseño de página web. En el área Recursos Humanos – sub área Desempeño de personal, elaboración de manuales de puestos y evaluación del desempeño. Lo anterior, contribuirá a la obtención de información financiera oportuna y veraz, la toma de decisiones más acertadas relacionadas con la rentabilidad de la empresa, facilitar el control eficiente de

Nivel de Planificación	¿Que se realizará?	Resultados esperados
		recursos humanos, eliminando el riesgo de posibles pérdidas por falta de información e indicadores financieros, así como reducción del riesgo en la toma de decisiones inadecuadas.

Fuente: Elaboración propia equipo consultor

Como plan de acción, se efectuó la adquisición de ERP y Servidor en la nube y se creó la vinculación entre ambos, se realizaron las parametrizaciones básicas como lo son carga de catálogo de cuentas, proveedores, clientes, impuestos básicos, entre otros. Con lo que se integraron las áreas relevantes de la compañía y maximizar sus resultados y establecimiento de control interno.

2.3.1.1.2 Implementación ERP Odoo

"Vinculación de servidor contratado en Amazon con ERP Odoo y su implementación básica" **(Ver anexo 9)**

VR TRAVEL, S.A. DE C.V., es una empresa salvadoreña con giro agencia de viajes, ubicada en Lourdes Colón, departamento de La Libertad,

basado en el resultado de la evaluación de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., mediante la identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

Ilustración 2: Pantalla del ERP Odoo creado para VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En el proceso de Diagnóstico Integral realizado por el Equipo Consultor se identificaron aspectos puntuales en 9 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales

“Áreas de Oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del Consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó la acción clave de éxito. A continuación, se detalla en que consiste la acción clave de éxito a implementar en el área de finanzas:

La acción clave de éxito es implementar un ERP Odoo en la nube, que consiste en la instalación básica de dicho ERP, lo cual vendrá a fortalecer las áreas deficientes mencionadas en el análisis de la entidad con intervención directa de los propietarios y maximizar la operatividad de VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

Actualmente ERP Odoo es el software empresarial más instalado de todo el mundo. Tiene más de 3.700.000 de usuarios en todo el mundo que van desde empresas nuevas (1 usuario) hasta grandes empresas (más de 300.000

usuarios). Es un entorno de desarrollo y un conjunto de aplicaciones de negocio completamente integradas y modulares que permiten brindar una solución completa e ir construyendo un sistema acorde a las necesidades del negocio.

Esto permite que ERP Odoo sea la aplicación perfecta para Pymes y pequeños negocios, permitiéndoles disponer de una aplicación de gestión completa a un coste muy reducido.

Ilustración 3: Imagen alusiva a ERP.

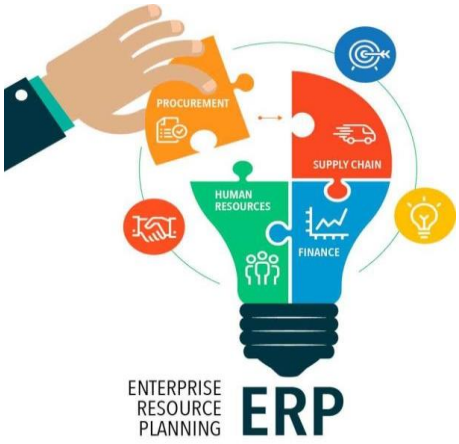
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.1.3 ¿Qué es un ERP?

Una definición sencilla de qué es un ERP (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales), es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.

El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

Ilustración 4: Imagen alusiva al funcionamiento del ERP.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.1.4 ¿Por qué Odoo es funcional?

Es la aplicación idónea para solucionar los problemas de gestión de la empresa, obtener datos sobre los que apoyar la toma de decisiones.

La estructura modular de ERP Odoo le permite ofrecer una amplísima cobertura funcional en todas las áreas de negocio, permitiendo ajustarse a casi cualquier necesidad:

Cuadro N°5. Estructura modular de ERP Odoo implementado a VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

Módulos de ERP Odoo	
Ventas	Gestión Financiera
Compras	Cuadros de Mando
Gestión de Proyectos	Recursos Humanos
Producción	Entornos multicompañía y multidivisa
Contabilidad	CRM, gestión de servicios postventa
Contabilidad Analítica	

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Dichas características le permitirán a VR TRAVEL, S.A. DE C.V., fortalecerse como entidad y maximizar sus operaciones, ya que como se mencionó anteriormente se detectaron siete grandes áreas de oportunidad las cuales, si los propietarios le proporcionan continuidad y aplicación de “mejores prácticas”, logrará solventarlas, ya que el ERP Odoo le facilitará el control de las áreas operativas y sus resultados en tiempo real, accesibilidad desde cualquier dispositivo con conexión a internet.

Ilustración 5: Ejemplos de módulos con los que cuenta el ERP Odoo

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.2 Aplicaciones

Con el fin de implementar la acción clave de éxito seleccionada por el empresario de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., en el área de Finanzas en las sub áreas de Administración Financiera, Análisis de costos y Registros Contables.

En la sub área de Registros Contables, se configuró el catálogo en el sistema ERP Odoo, el buen funcionamiento dependerá del interés y el logro de utilización al 100% de este sistema que el empresario se proponga en el menor tiempo posible para generar información acorde a las necesidades de información contable por parte de la administración; también se deja modelo de planilla de sueldos con cálculos automatizados únicamente para insertar valores de sueldos y comisiones. **(Ver Anexo 2)**

Se deja alimentada la información de activo fijo dentro del módulo de contabilidad

En la sub área de Administración Financiera, se automatizó una plantilla en Excel, para análisis financiero en la cual el empresario únicamente deberá ingresar las cifras de los estados financieros de los años que necesite analizar y automáticamente le generará la información financiera necesaria para la toma

de decisiones; **(Ver anexo 3)** así mismo se ha creado una plantilla de Excel para calcular su presupuesto operativo. **(Ver anexo 4)**

En la sub área Análisis de Costos, se estableció el punto de equilibrio en plantilla automatizada de Excel, con la cual podrá conocer el punto de equilibrio en el momento oportuno y la fecha que el empresario lo desee, el cual servirá para ver en qué medida los objetivos estratégicos se están logrando y además le permitirá medir el grado de crecimiento y rentabilidad de la empresa.
(Ver anexo 5).

Ilustración 6: Plantilla en Excel de punto de equilibrio elaborado a VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

VR, TRAVEL S.A. DE C.V.

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. CALCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DE ENERO A DICIEMBRE 2019									
Cantidad Vendida	Meses	Costo Variable	Comision	Venta Total	Venta Según Archivo	Costos Fijos	P.E. Economico	Diferencia	Resultados
31	Enero	$ 441.19	$ 5,896.30	$ 5,896.30	$ 20,669.81	$ 1,480.83	$ 1,600.60	$ 19,069.21	$ -1,022.01
57	Febrero	$ 1,701.76	$ 5,439.58	$ 5,439.58	$ 31,016.03	$ 1,480.83	$ 2,155.03	$ 28,861.00	$ -1,250.32
39	Marzo	$ 738.86	$ 2,663.44	$ 2,663.44	$ 19,583.19	$ 1,480.83	$ 2,049.33	$ 17,533.86	$ 172.27
38	Abril	$ 911.83	$ 2,824.89	$ 2,824.89	$ 23,810.97	$ 1,480.83	$ 2,186.65	$ 21,624.32	$ -95.82
48	Mayo	$ 1,334.84	$ 2,846.46	$ 2,846.46	$ 23,315.09	$ 1,480.83	$ 2,788.49	$ 20,526.60	$ -559.33
46	Junio	$ 939.75	$ 2,131.86	$ 2,131.86	$ 18,116.29	$ 1,480.83	$ 2,648.19	$ 15,468.10	$ 28.24
59	Julio	$ 1,469.11	$ 6,948.99	$ 6,948.99	$ 36,728.99	$ 1,480.83	$ 1,877.83	$ 34,851.16	$ 129.16
44	Agosto	$ 1,119.60	$ 3,792.59	$ 3,792.59	$ 22,976.45	$ 1,480.83	$ 2,101.09	$ 20,875.36	$ -565.34
59	Septiembre	$ 1,597.65	$ 3,925.47	$ 3,925.47	$ 31,924.33	$ 1,480.83	$ 2,497.17	$ 29,427.16	$ 665.41
72	Octubre	$ 2,203.94	$ 4,677.54	$ 4,677.54	$ 39,830.34	$ 1,480.83	$ 2,800.23	$ 37,030.11	$ 231.22
49	Noviembre	$ 1,149.02	$ 3,868.91	$ 3,868.91	$ 27,700.35	$ 1,480.83	$ 2,106.42	$ 25,593.93	$ -200.14
31	Diciembre	$ 1,108.92	$ 3,102.22	$ 3,102.22	$ 20,466.05	$ 1,480.83	$ 2,304.65	$ 18,161.40	$ -140.61
573		$ 14,716.47	$ 48,118.25	$ 48,118.25	$ 316,137.89	$ 17,769.99	$ 27,115.66	$ 197,336.68	

Resumen como se determinó el punto de equilibrio

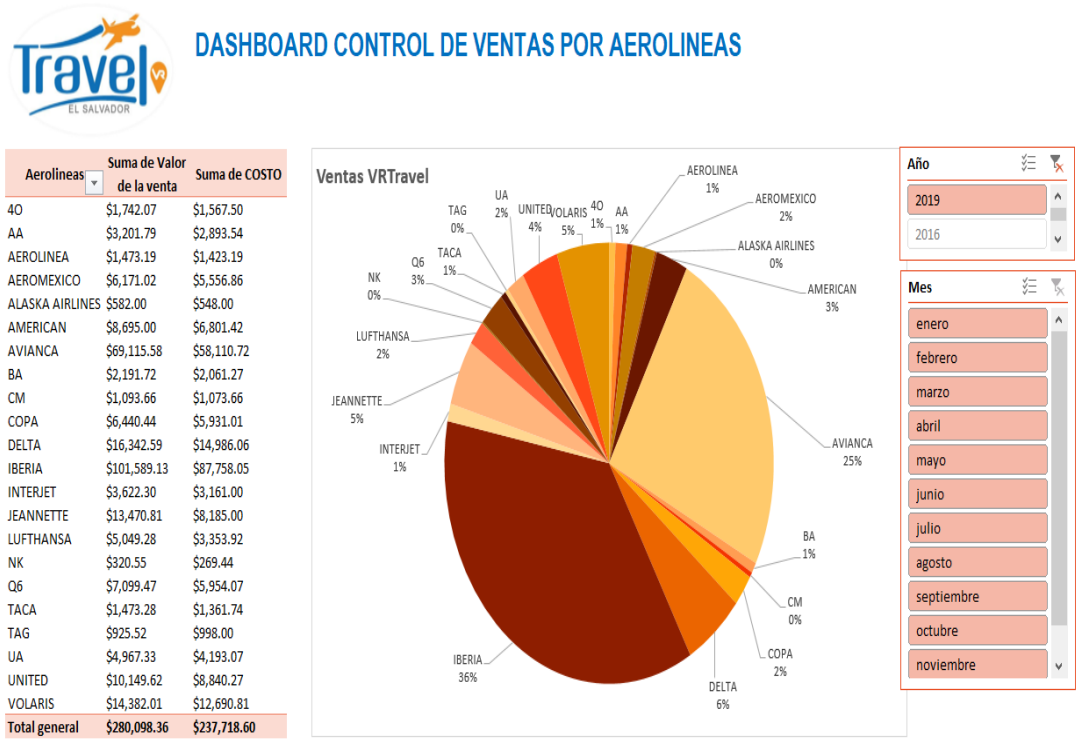
El punto de equilibrio se determinó con la información de ventas mensuales generadas desde el sistema de facturación del empresario y del resumen de ingresos y gastos mensuales , aplicando la fórmula anterior, obteniendo punto de equilibrio en valores, porque debido a los cambios de precios , no es posible determinar en unidades.

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Adición de Tableros o Dashboard al sistema

Dicho proceso de complementación o adición de Tableros o Dashboard en Odoo, es sumamente práctico, ya que bastará con ingresar al sistema, seleccionar el módulo que deseamos visualizar y este nos mostrará en la pantalla principal de dicho menú, las gráficas, tendencias o información de dicho menú.

Ilustración 7: Plantilla en Excel del control de las ventas de VR TRAVEL, S.A. DE C.V.



Aerolineas	Suma de Valor de la venta	Suma de COSTO
4O	$1,742.07	$1,567.50
AA	$3,201.79	$2,893.54
AEROLINEA	$1,473.19	$1,423.19
AEROMEXICO	$6,171.02	$5,556.86
ALASKA AIRLINES	$582.00	$548.00
AMERICAN	$8,695.00	$6,801.42
AVIANCA	$69,115.58	$58,110.72
BA	$2,191.72	$2,061.27
CM	$1,093.66	$1,073.66
COPA	$6,440.44	$5,931.01
DELTA	$16,342.59	$14,986.06
IBERIA	$101,589.13	$87,758.05
INTERJET	$3,622.30	$3,161.00
JEANNETTE	$13,470.81	$8,185.00
LUFTHANSA	$5,049.28	$3,353.92
NK	$320.55	$269.44
Q6	$7,099.47	$5,954.07
TACA	$1,473.28	$1,361.74
TAG	$925.52	$998.00
UA	$4,967.33	$4,193.07
UNITED	$10,149.62	$8,840.27
VOLARIS	$14,382.01	$12,690.81
Total general	$280,098.36	$237,718.60

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.3 Implementación ERP

2.3.1.3.1 Selección e instalación de módulos o aplicaciones para VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

Odoo es sumamente práctico y funcional en su uso y completamente integrado en los diferentes módulos que se deben utilizar como mínimo en una empresa.

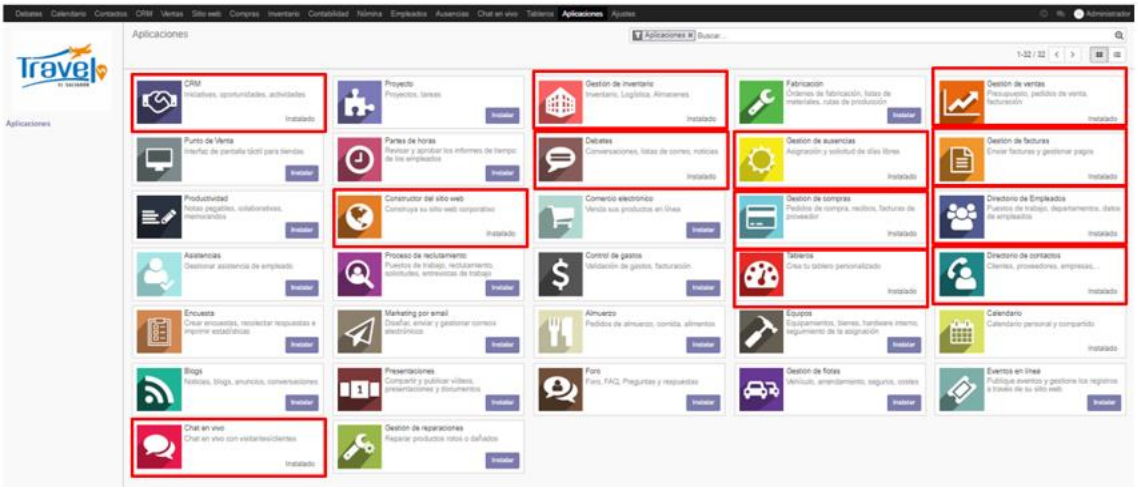
Con base a la consultoría y análisis propia de la empresa se instalaron los siguientes módulos para el sistema con el que operará VR TRAVEL, S.A. DE C.V., los cuales se detallan a continuación.

Cuadro N° 6. Módulos instalados en el sistema ERP Odoo.

Módulos de ERP Odoo	
Debates	Compras
Calendario	Inventario
Contacto	Contabilidad
CRM	Nómina
Ventas	Empleados
Sitio Web	Ausencias

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 8: Detalle de los módulos que fueron instalados en el ERP Odoo



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

El proceso de la instalación de cada módulo que se desea operar en el ERP y la compañía es sumamente práctico y sencillo de efectuar, ya que la instalación se hace únicamente dando “click” en el botón de “instalar”, tal como se muestra en la ilustración 3, el sistema lo adiciona automáticamente y lo relaciona internamente con los demás módulos que tiene relación, creando así una vinculación de todo el sistema e interactuando en una sola base.

Se agregaron al sistema los Módulos que tienen peso en la estructura de la organización con posibilidad de agregar cualquier modulo adicional en un futuro.

Lo antes mencionado es para la instalación de los módulos requeridos y los cuales se instalan con las parametrizaciones nativas del sistema, tanto “Catalogo Contable” y demás datos propios de cada sistema, o en su defecto se instalan sin dato alguno.

Razón por la cual pasaremos al proceso más importante el cual consiste en las parametrizaciones básicas de cada módulo o la creación de información para que estos interactúen de forma correcta y consistente en la organización, de tal forma que sea fiable y veraz.

A continuación, empezaremos con las parametrizaciones y cargas de información esencial.

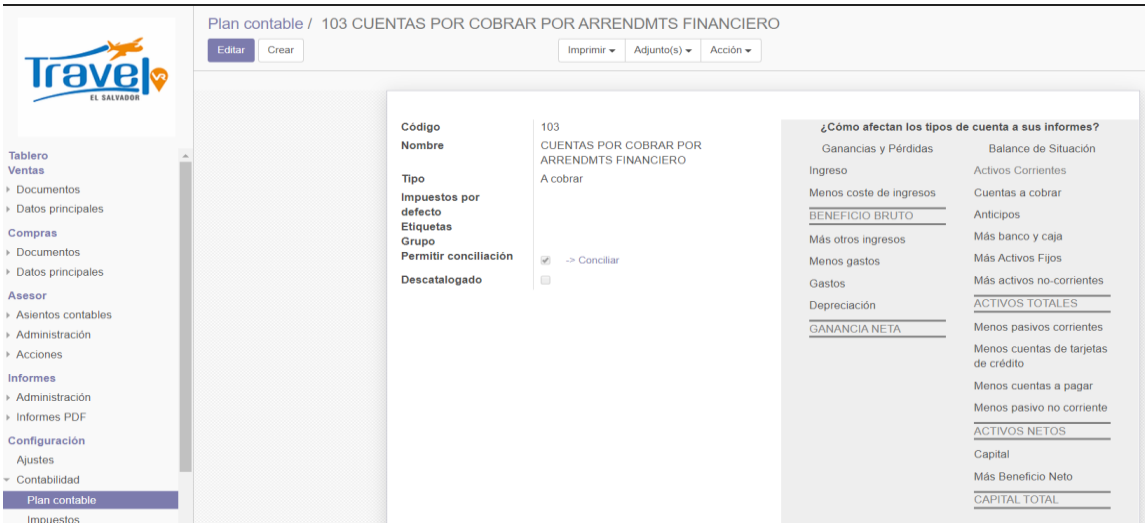
2.3.1.3.2 Realización y carga de Catálogo de cuentas

VR TRAVEL, S.A. DE C.V., proporcionó su catálogo legalmente autorizado en formato Excel, el cual cabe mencionar que se realizó con base a NIIF Pymes; posteriormente se realizó la conversión del archivo en formato separado por comas (CVS) en open office para que este sea compatible con la plataforma del sistema ERP Odoo y nos permitiera importarlo directamente.

Tal como se detalla en la introducción a ERP Odoo, es un sistema integrado y con una base de datos centralizada, razón por la cual: la creación del catálogo contable es uno de los primeros pasos en el proceso de la implementación del ERP Odoo en VR TRAVEL, S.A. DE C.V., ya que es el pilar fundamental del sistema del cual se alimentan las demás aplicaciones; como por ejemplo las cuentas por cobrar, clientes, proveedores, cuentas por cobrar, entre otros.

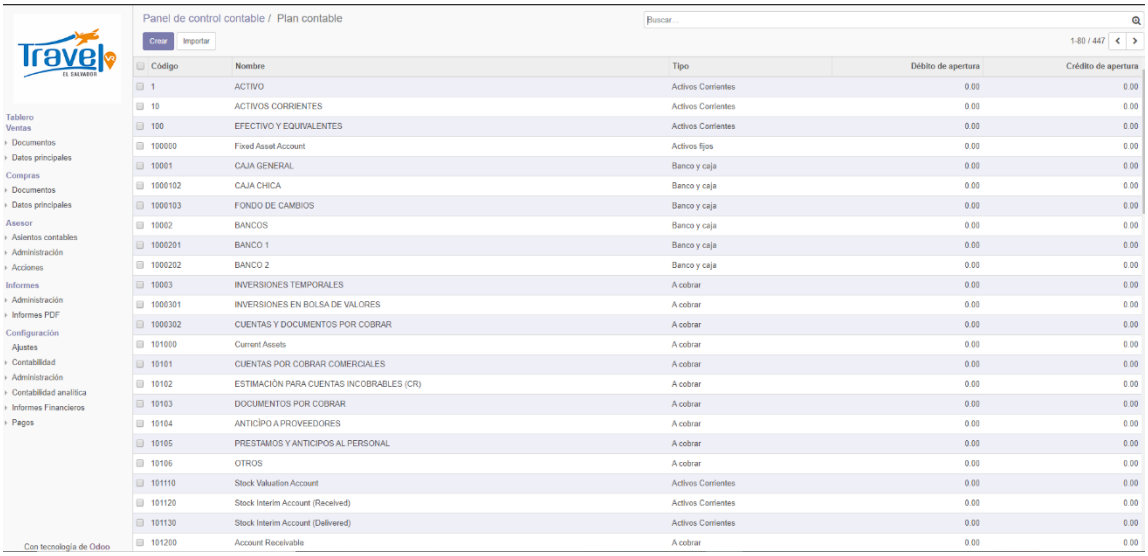
El catálogo cuenta con 419, entre cuentas de mayor y sub cuentas, en las que se definió el “Tipo” y “Concilia” de cada una según requerimiento de ERP Odoo, tal como se presenta en la ilustración 10 y 11.

Ilustración 9: Contenido del plan contable en módulo contabilidad



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 10: Configuración del catálogo contable en ERP Odoo de VR TRAVEL, S.A. DE C.V.



Código	Nombre	Tipo	Débito de apertura	Crédito de apertura
1	ACTIVO	Activos Corrientes	0.00	0.00
10	ACTIVOS CORRIENTES	Activos Corrientes	0.00	0.00
100	EFECTIVO Y EQUIVALENTES	Activos Corrientes	0.00	0.00
100000	Fixed Asset Account	Activos fijos	0.00	0.00
10001	CAJA GENERAL	Banco y caja	0.00	0.00
1000102	CAJA CHICA	Banco y caja	0.00	0.00
1000103	FONDO DE CAMBIOS	Banco y caja	0.00	0.00
10002	BANCOS	Banco y caja	0.00	0.00
1000201	BANCO 1	Banco y caja	0.00	0.00
1000202	BANCO 2	Banco y caja	0.00	0.00
10003	INVERSIONES TEMPORALES	A cobrar	0.00	0.00
1000301	INVERSIONES EN BOLSA DE VALORES	A cobrar	0.00	0.00
1000302	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	A cobrar	0.00	0.00
101000	Current Assets	A cobrar	0.00	0.00
10101	CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	A cobrar	0.00	0.00
10102	ESTIMACIÓN PARA CUENTAS INCOBRABLES (CR)	A cobrar	0.00	0.00
10103	DOCUMENTOS POR COBRAR	A cobrar	0.00	0.00
10104	ANTICIPO A PROVEEDORES	A cobrar	0.00	0.00
10105	PRESTAMOS Y ANTICIPOS AL PERSONAL	A cobrar	0.00	0.00
10106	OTROS	A cobrar	0.00	0.00
101110	Stock Valuation Account	Activos Corrientes	0.00	0.00
101120	Stock Interim Account (Received)	Activos Corrientes	0.00	0.00
101130	Stock Interim Account (Delivered)	Activos Corrientes	0.00	0.00
101200	Account Receivable	A cobrar	0.00	0.00

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

- **Código:** Composición de Dígitos agrupados en seis niveles, los cuales comprenden Activo, Pasivo, Patrimonio, Costos, Gastos e Ingresos. Continuando con adiciones en dígitos para la identificación de las clases de cuentas hasta llegar a las subcuentas o cuentas de auxiliares.

Ilustración 11: Composición de agrupación de dígitos

	Código	Nombre	Tipo	Débito de apertu	Crédito de apertur
2	1	ACTIVO	Activos Corrientes	0.00	0.00
156	2	PASIVO	Pasivos Corrientes	0.00	0.00
229	3	CAPITAL	Capital	0.00	0.00
253	4	COSTOS Y GASTOS EGRESOS N	Coste de ingreso	0.00	0.00
382	5	INGRESOS	Ingreso	0.00	0.00
410	6	CUENTA LIQUIDADORA	Ingreso	0.00	0.00
421					

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Dicho campo en mención es esencial en la creación del plan contable ya que es uno de los campos básicos que Odoo pide en la creación de las mismas tal como se muestra en la ilustración 12.

Ilustración 12: composición de dígitos para la creación del plan contable.

	Código	Nombre	Tipo	Débito de apertu	Crédito de apertur
2	1	ACTIVO	Activos Corrientes	0.00	0.00
156	2	PASIVO	Pasivos Corrientes	0.00	0.00
229	3	CAPITAL	Capital	0.00	0.00
253	4	COSTOS Y GASTOS EGRESOS N	Coste de ingreso	0.00	0.00
382	5	INGRESOS	Ingreso	0.00	0.00
410	6	CUENTA LIQUIDADORA	Ingreso	0.00	0.00
421					

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Dentro de los campos necesarios para la parametrización tenemos los siguientes:

- **Nombre de la cuenta:** El nombre de la cuenta está compuesto por letras mayúsculas por efectos de presentación y contiene el nombre de cada elemento del plan contable y es uno de los

campos exigidos por Odoo en la creación del plan contable.

- **Tipo:** Campo esencial en la creación o carga del catálogo contable y es básicamente la directriz o clasificación que Odoo toma al momento de la vinculación de las cuentas con otros módulos y en la lógica contable con la que operara el sistema. De esta clasificación dependerá que la contabilización sea un éxito o nos presente inconvenientes.

Tales clasificaciones son propias de Odoo y por consiguientes se hace una adaptación de las cuentas a dichas clasificaciones.

Está constituido de la siguiente forma: Por Cobrar, A Pagar, Banco y Caja, Tarjetas de Crédito, Activos actuales, Activos no-corrientes, Pre-pagos, Activos fijos, Pasivos actual, Pasivos no-corrientes, Capital, Ganancias año actual, Otro ingreso, Depreciación, Gastos, Costes directo de la venta.

- **Impuestos por defecto:** Parte de la parametrización en la que se establecen los indicadores de impuestos según la necesidad de ciertas cuentas que apliquen o no, relacionado con los controles internos de la compañía, para que determinados usuarios les impute

o exija el impuesto que desean que se afecte.

- **Etiquetas:** Muestra tres tipos de clasificaciones en las cuales se pueden catalogar las cuentas y las cuales son; Actividades de operación, Actividades de financiamiento y Actividades extraordinarias.

- **Compañía:** Campo en el que se establece la compañía en la que se desea hacer la creación del plan contable y sus parametrizaciones.

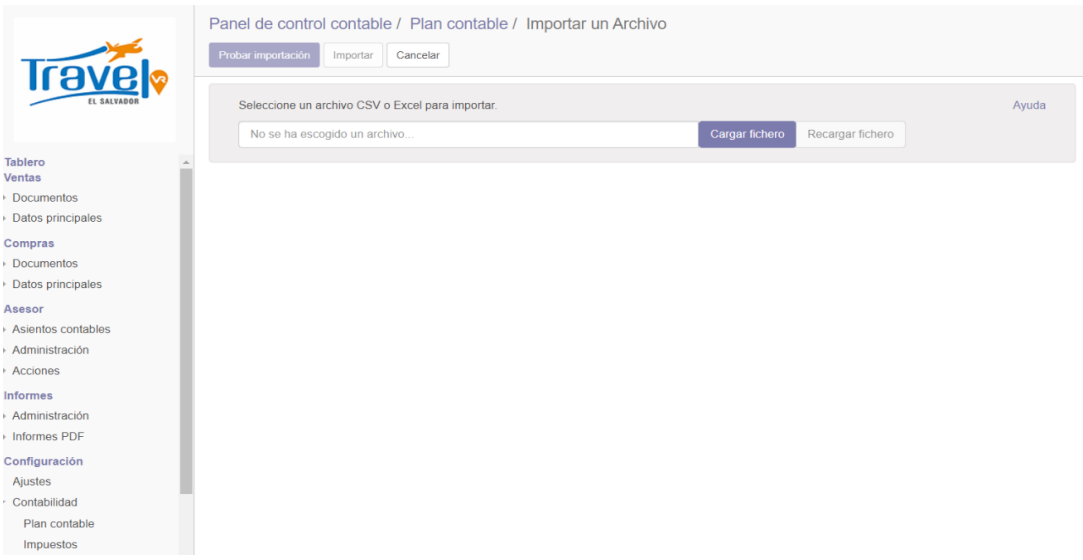
- **Permitir conciliación:** Campo en el cual se estable aquellas cuentas que se necesita que se efectué conciliación automática y que se pretenda llevar el control de la cuenta, por ejemplo, Clientes, proveedores, Bancos. Etc.

- **Descatalogado:** Campo que permite marca como cuenta inactiva o viceversa para efecto de tratamiento contable de ciertas cuentas.

Se tienen dos opciones respecto a la creación del plan contable, la primera es la creación manual de cuenta por cuenta desde el propio sistema, pero en casos como el catálogo de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., que cuenta con 419 y cada cuenta posee como mínimo 5 parámetros básicos que se aplican sería una carga inmensa la creación de las antes mencionadas.

Pero Odoo posee la facilidad de la carga masiva de datos en sus módulos, en este caso nos permite efectuar la carga completa del cátalo contable, únicamente respetando ciertos formatos y criterios que Odoo valida al momento de la carga. En ilustración 14 se presenta la opción de carga al sistema.

Ilustración 13: pantalla de opción que permite importar archivo al sistema ERP Odoo.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

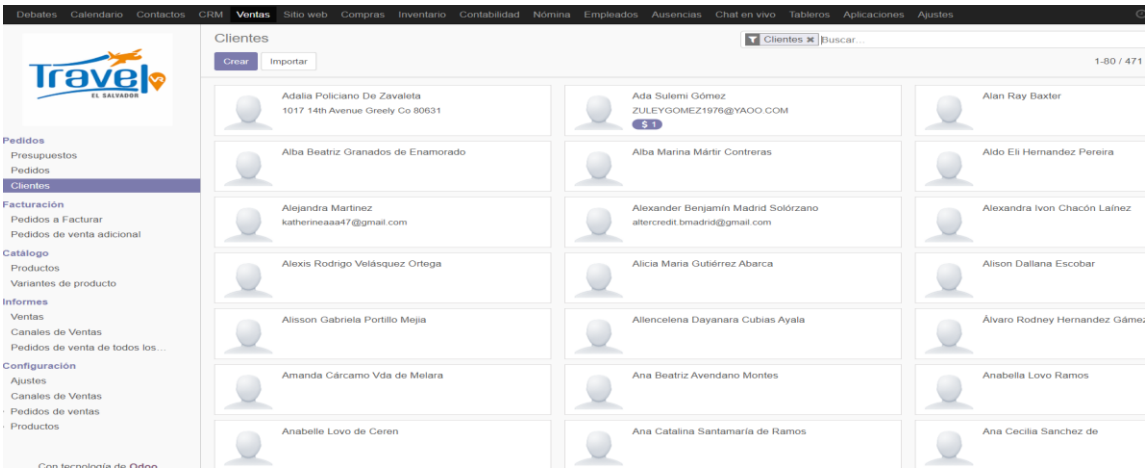
2.3.1.3.3 Creación de clientes y sus parametrizaciones básicas

Como se mencionó en el proceso de parametrización del plan contable anteriormente, este proceso tiene como base las cuentas que se definieron con anterioridad para trabajar de forma adecuada y bajo la lógica contable.

Para la creación de Clientes tenemos dos opciones de crearlos y en ambas podemos efectuar la carga de clientes al sistema de similar forma que el plan contable.

- Creación de clientes desde la aplicación “Ventas”, en la opción clientes, muestra la opción Crear o Importar tal como se muestra en la ilustración 15. En la ventana principal.

Ilustración 14: contenido de clientes creados en el sistema ERP Odoo



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Seleccionamos en la ventana de creación la opción “Compañía”, para que nos identifique que es una entidad propia y de uso para toda la compañía.

Los datos solicitados de clientes son básicos, desde nombre o razón social del cliente, dirección, números telefónicos, otros datos básicos.

En la parte inferior de la pantalla de creación se encuentran cuatro pestañas a completar, de las cuales dos son de información y las restantes son de suma importancia ya que definen como operara dicho cliente en un sentido contable.

Las cuatro pestañas están formadas por: “Contactos y Direcciones”, “Notas Internas”, estas son de carácter informativo, a continuación, las de suma importancia para un correcto funcionamiento; “Ventas y compras”, en la cual se especifica si es cliente o proveedor, o si puede ser una combinación de ambos.

En la pestaña “Contabilidad”, definir hacia qué cuenta contable apuntarán nuestros clientes, para el caso de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., se definió que el registro de dichos clientes afectará la cuenta “10101 Cuentas por cobrar comerciales”, y en caso de existir, Cuentas por pagar nos afecte la cuenta “20101 Proveedores Locales”, tal como se muestra en la ilustración 10

De estas parametrizaciones dependerá el buen funcionamiento de los registros que se efectúen con los clientes.

- **Creación de clientes desde la aplicación "Ventas"**, muestra en el menú de la izquierda la opción Ventas, seleccionar Cliente y muestra las mismas opciones y requerimientos antes descritos. (Ver ilustración 16).

Ilustración 15: Detalle de los datos con los que cuenta un cliente después de creado en el Sistema ERP Odoo

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En ambos escenarios permite crear al pie del proveedor notas internas sobre los clientes y proveedores.

Como parte de las gestiones propias del sistema, que permite utilizar Odoo tenemos las reflejadas en la ilustración 17, en la esquina superior

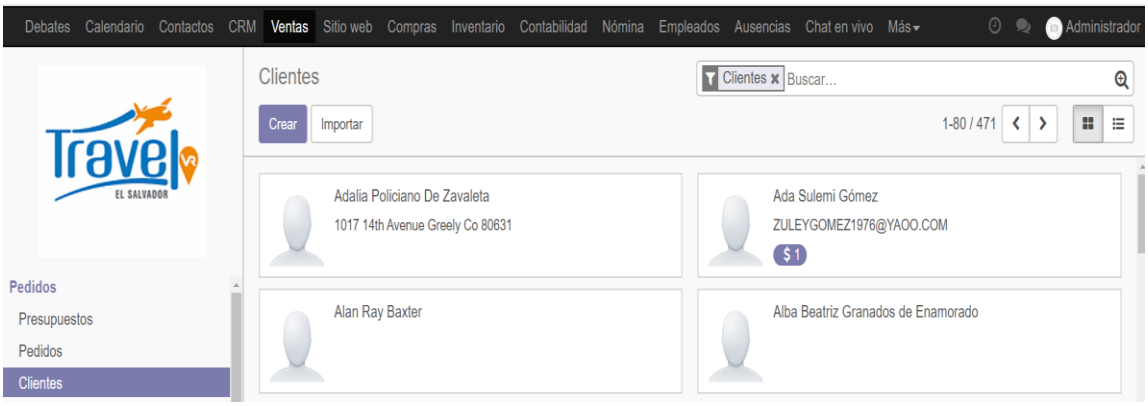
derecha, las cuales nos permite archivar, seleccionar la estrella que es una oportunidad de negocios con el cliente, agendar reuniones, mostrar las actividades, ver lo facturado tanto en cuantía, como en monto con un cliente determinado, de igual forma se logra acceder desde dicho menú a consultar las cuentas analíticas que se han visto afectados con las operaciones realizadas con el cliente.

Permitiendo toma de decisiones por parte de los propietarios y administradores.

Para efectos de la operatividad de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., se han creado 471 clientes, esto en consideración del tráfico de clientes por venta de boletos aéreos y servicios agregados.

A continuación, se presentan los clientes creados en el ERP para la operatividad de la compañía en la ilustración 17.

Ilustración 16: Clientes creados en el sistema ERP Odoo



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.3.4 Creación de Flujo de ventas y sus parametrizaciones básicas

Un flujo de ventas bien estructurado es crucial para mantener el control de su proceso de ventas y tener una visión de 360º de sus iniciativas, oportunidades y clientes potenciales.

El canal de ventas es una representación visual de su proceso de ventas, desde el primer contacto hasta la venta final. Se refiere al proceso mediante el cual se genera, califica y se cierran iniciativas a través del ciclo de ventas. En Odoo CRM, las iniciativas son traídas en el extremo izquierdo del canal de ventas en la vista de Kanban, para después irlos trasladando a las columnas de lado derecho según sea el avance de cada una.

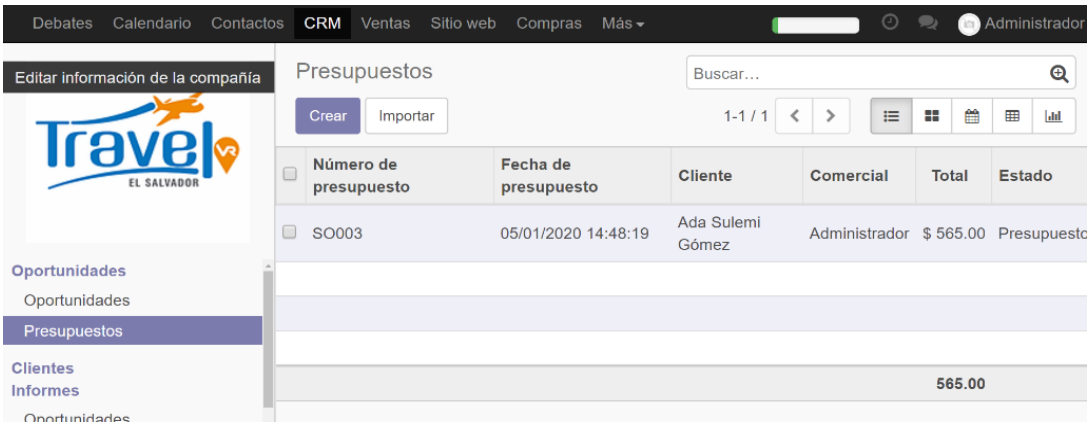
Cada etapa se refiere a un paso específico en el ciclo de la venta y como se específica cada iniciativa según su estado. El número de etapas se canaliza según la venta, ya que varía de una compañía a otra. Un ejemplo de concretar las ventas sería con las siguientes etapas: Nuevo, Calificado, Propuesta, Ganados, No Ganado, Post-venta.

Ilustración 17: Detalle de las oportunidades creadas en el ERP Odoo

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

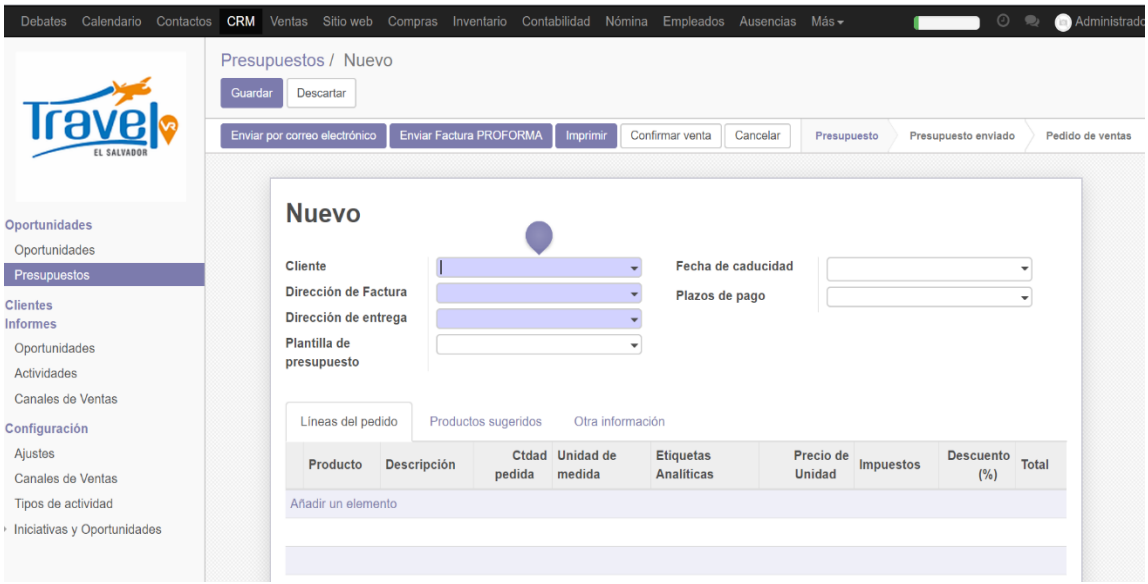
Si un cliente en específico desea una cotización, por ejemplo, los clientes asignados a la etapa de propuesta, se pueden crear las cotizaciones en la opción de presupuestos tal y como muestra la ilustración 19.

Ilustración 18: Detalle de cotización creada en ERP Odoo.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

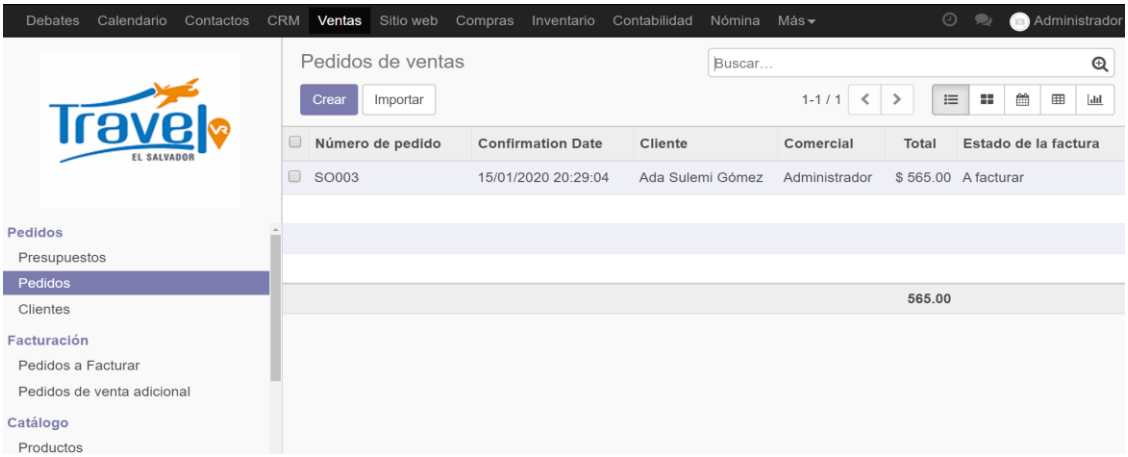
Ilustración 19: Creación de un presupuesto o cotización en ERP Odoo para los clientes.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Una vez se ha enviado la cotización al cliente y el cliente ha aceptado se procede a crear el pedido de venta:

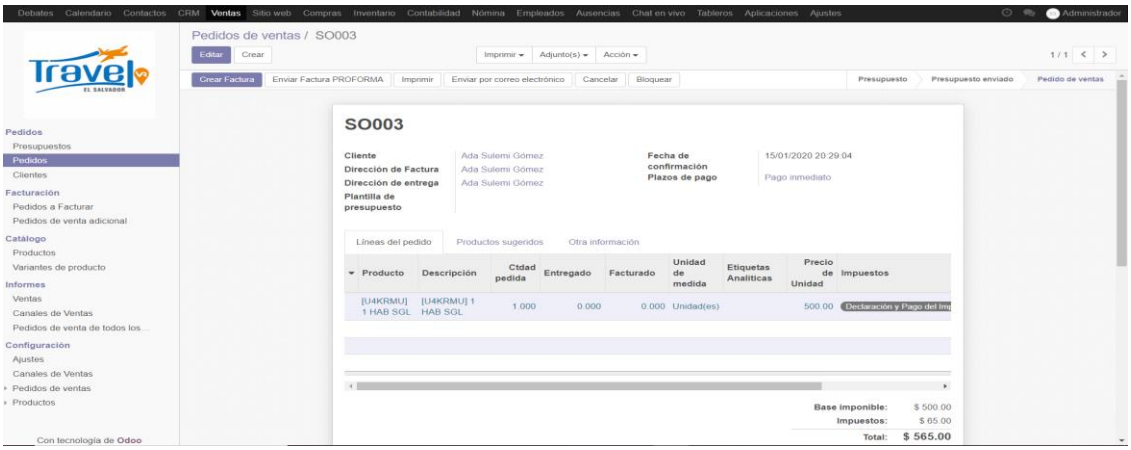
Ilustración 20: Detalle de pedidos creados en Módulo de ventas en ERP Odoo.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En esta etapa se procede a establecer el estado de la factura como se muestra a continuación:

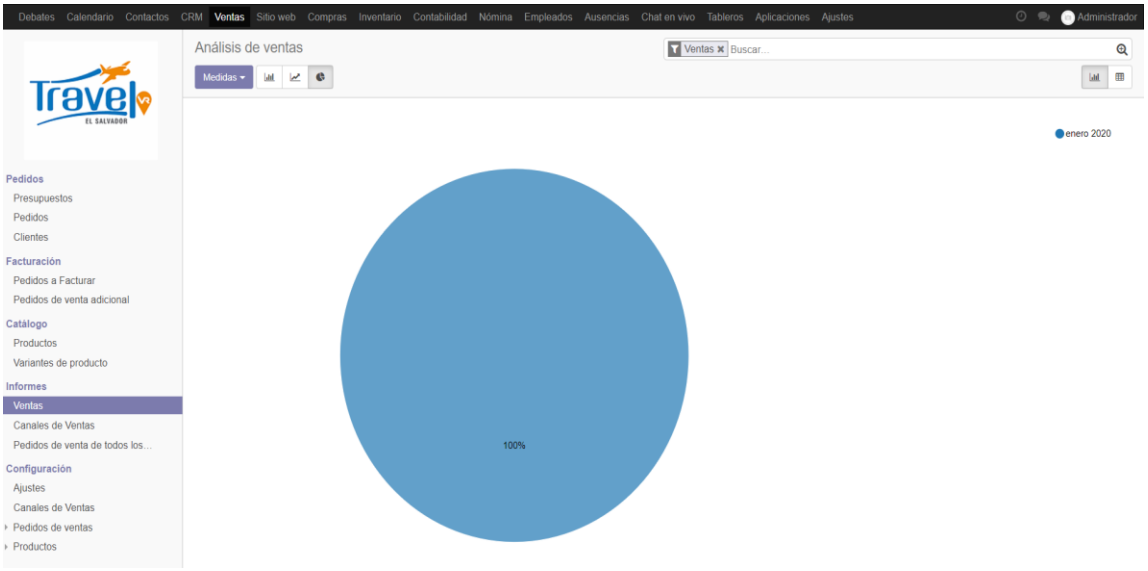
Ilustración 21: Datos requeridos en la elaboración de un pedido en módulo de ventas en ERP Odoo.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Con el CRM se obtienen análisis sobre nuestros clientes y tomar decisiones importantes en base a los resultados obtenidos de las ventas. En esta misma sección, tenemos la opción de obtener informes que nos muestren nuestro progreso de forma mensual ilustración 23 y 24:

Ilustración 22: Gráfico de resultados de informes en módulo de ventas en ERP Odoo.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 23: Detalle de pedidos de ventas

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

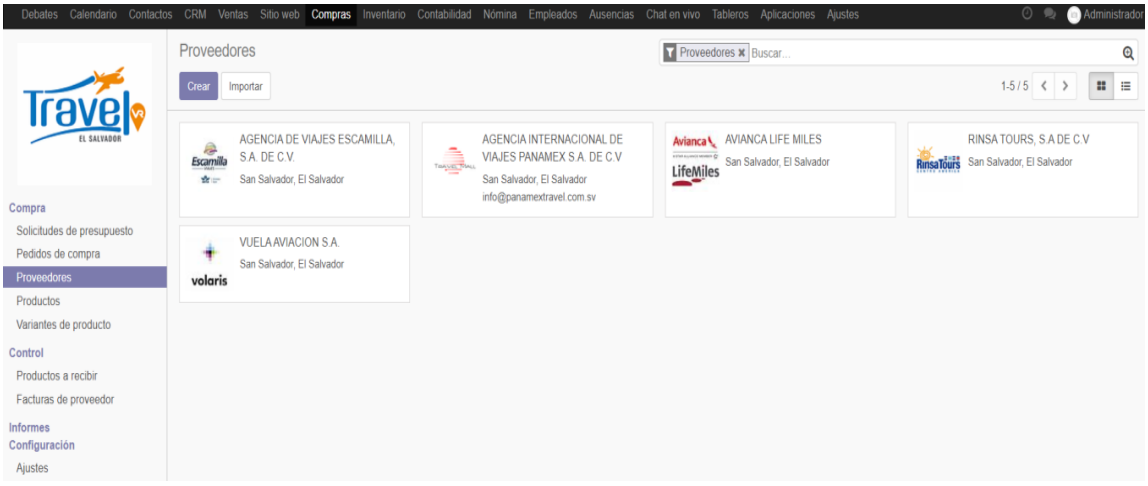
2.3.1.3.5 Creación de Proveedores y sus parametrizaciones básicas

Se incorpora el proceso de creación de los proveedores y sus parametrizaciones, ya que posee una secuencia lógica sumamente similar a la creación de clientes.

- Creación de proveedores desde el módulo de “Compras”: Dentro del módulo de Compra, haremos una descripción del manual a seguir para la creación del mismo:

  1. Ingresar al módulo de compras

Ilustración 24: Proveedores creados en módulo de compras en ERP Odoo.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2. Seleccionar en el menú de la parte izquierda proveedores

Ilustración 25: Menú para crear proveedores en módulo de compras

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

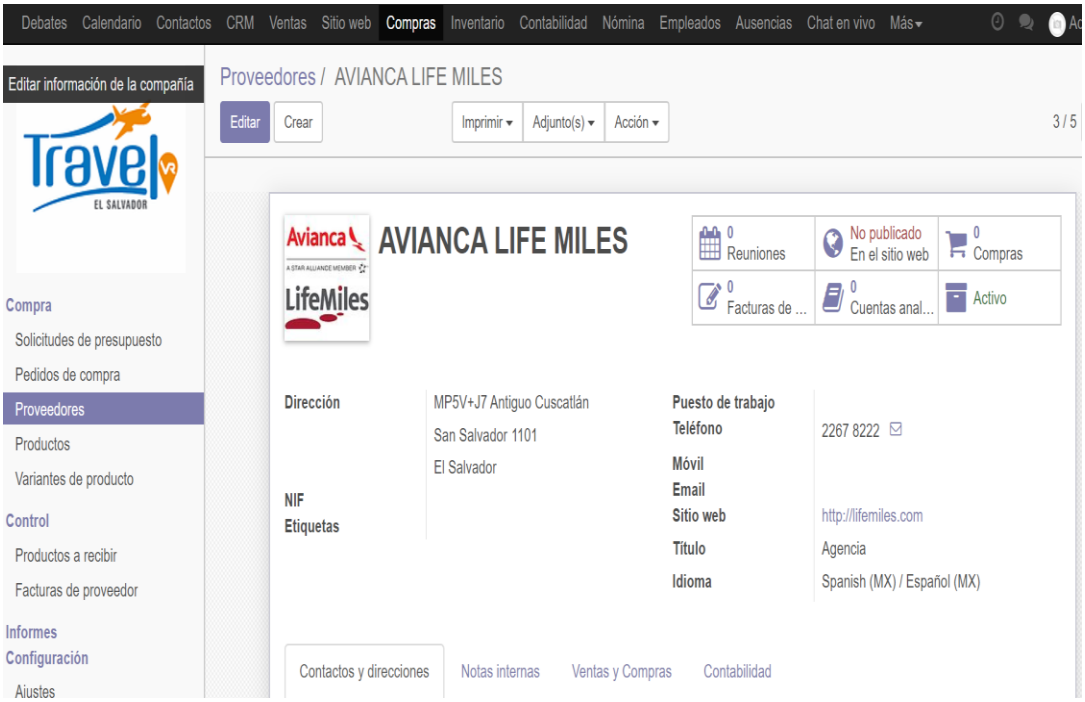
3. Luego seleccionamos crear

Ilustración 26: Ejemplos de proveedores que fueron creados en módulo de compras en ERP Odoo.

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

4. Completar la información del proveedor: Si es compañía o individual, dirección, teléfono, sitio web (si aplica), correo electrónico.

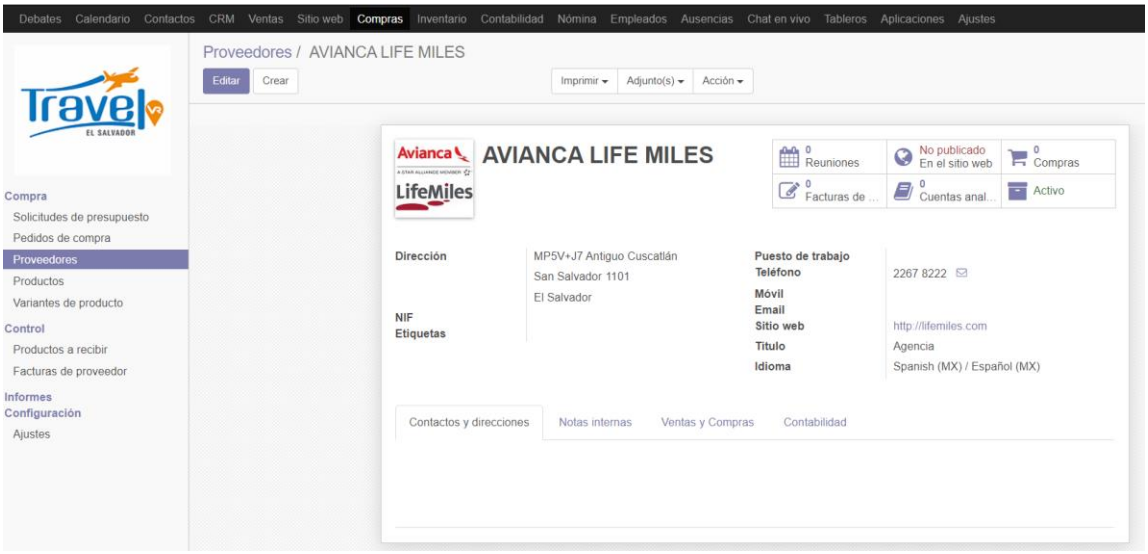
Ilustración 27: Datos importantes a considerarse al momento de crear un proveedor en el módulo de compras.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Confirmación que el proveedor fue creado: Una vez creado el proveedor, si se ingresó alguna información errónea o adicionar información se selecciona “Editar” en la parte superior, para modificar la información correspondiente.

Ilustración 28: Cliente creado en módulo de compras



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Luego seleccionamos en el menú de la izquierda la opción de proveedores, y mostrará los proveedores agregados.

Ilustración 29: Proveedores que fueron creados en módulo de compras en ERP Odoo

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

De estas parametrizaciones dependerá el buen funcionamiento de los registros que se efectúen con los proveedores, ya que se tendrá un mejor control de las compras de boletos aéreos que se realicen.

Permitiendo así la toma de decisiones por parte de los propietarios y administradores.

Para efectos de la operatividad de VR TRAVEL, S.A. DE C.V., se han creado los seis. Proveedores principales, si surgiera alguna eventualidad, se recomienda la creación de cualquier proveedor en el caso de nuevos, para efectos de control, gestión y análisis de resultados.

2.3.1.3.6 Configuraciones y parametrizaciones generales del sistema.

2.3.1.3.6.1 Creación de Base

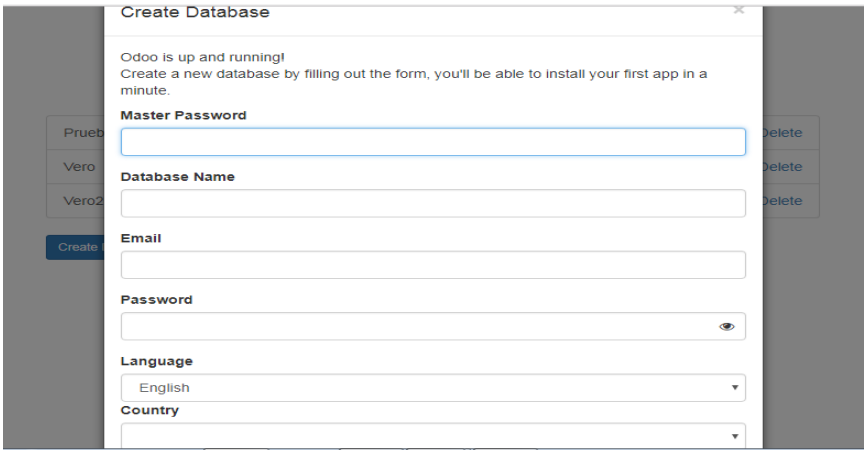
Una vez efectuada la vinculación del servidor Amazon con el ERP Odoo, efectuaremos la creación de nuestras bases en las que operaran en nuestro servidor para una o más compañías. Dicho proceso se describe a continuación (Ver ilustración 30):

Ilustración 30: Creación de base y configuraciones

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Odoo nos presentará las siguientes opciones: “Create Database”, “Restore Database” y “Set Master Password”, de la cual elegiremos la primera, esta a su vez nos desplegará la siguiente pantalla. (Ver ilustración 31).

Ilustración 31: Requisitos de la creación de base



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Como se observó en la ilustración anterior nos presenta seis campos básicos, inicialmente el maestro de Contraseña “Master Password”, en la que colocamos la contraseña maestra, la cual nos permitirá utilizar las configuraciones avanzadas, como duplicación de bases, Back up de las mismas, eliminación entre otras.

- **Database Name:** En este campo definimos el nombre de la base en la que estaremos operando.
- **Email:** Se ingresa la cuenta de correo electrónico de la persona que estará como administrador de dichas bases.

- **Password:** En este colocaremos la contraseña del administrador del sistema, que podría ser la misma contraseña maestra o diferir, esto dependerá de las preferencias del usuario.
- **Language:** Selección del Idioma en el que se desea operar el sistema.
- **Country:** Definición del País en el que se está operando, esto para efecto de una mejor adecuación de los parámetros.

Una vez creada la base de Datos nos permitirá duplicar las bases, hacer Back up o eliminar las mismas, lo que nos permitirá poseer en determinado momento un respaldo de la base en cuestión (Ver ilustración 32)

Ilustración 32: Configuración para el respaldo de datos

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.3.6.2 Creación de Usuarios Odoo y sus Permisos o accesos

Procedemos a la identificación de Usuarios y Administradores, en los que se determinará, los permisos de acceso o restricciones para cada uno de los usuarios creado.

Para el proceso de creación de usuario, deberemos irnos a la aplicación “Configuraciones” la cual nos mostrará en el menú izquierdo, la opción usuarios, la cual al ingresar a esta con un simple click nos desplegará las opciones “Crear” e “Importar”, para nuestro caso efectuaremos el proceso desde el botón “Crear”, lo que nos desplegará el menú principal de la creación del usuario y su respectiva parametrización o privilegios de acceso.

Inicialmente nos solicitará, el nombre del usuario, su dirección de cuenta electrónica, posteriormente llenaremos el apartado denominado “Aplicación”, en el cual observaremos los siguientes campos:

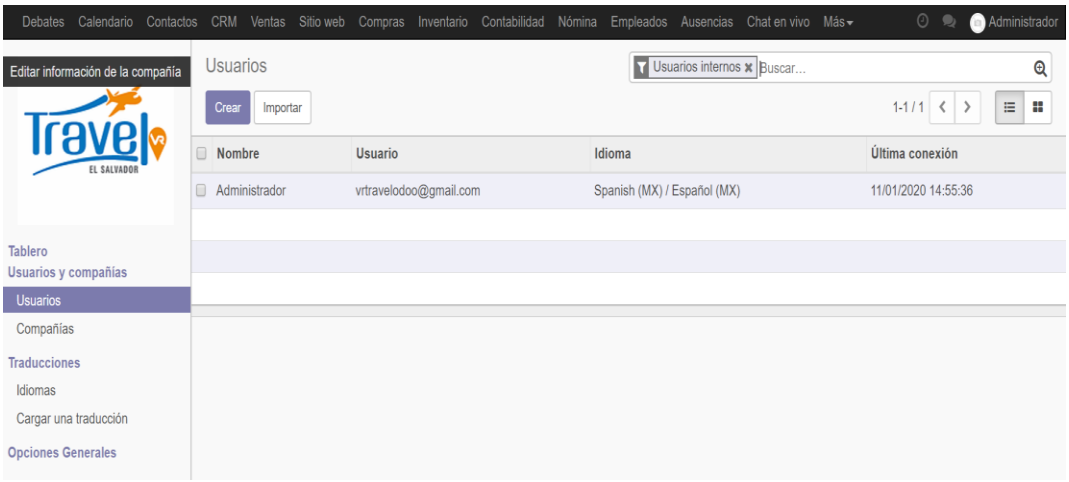
- Ventas: En el que podremos establecer tres tipos de acceso, dos de ellos
- Como usuario, ya sea con documentos propios o todos los documentos, estos antes mencionados únicamente tendrán acceso para utilización de sistema o visualización del mismo. Por

último, tenemos el “responsable”, quien tendrá acceso total a la aplicación tanto a nivel de usuario como administración y sus respectivas configuraciones.

- Contabilidad y Finanzas: Opciones de Configuración “Facturación”,
- “Contable” y “Asesor”, siendo “Facturación” el acceso de usuario únicamente a la realización de facturas y sus respectivos reportes, “Contable” acceso a todos los asientos determinados en el sistema, así como su respectiva reportería, “Asesor” acceso proporcionado principalmente a perfiles un poco más alto, por lo que podrán acceder a todo el módulo de “Contabilidad y Finanzas”, por ejemplo, las auditorías externas.

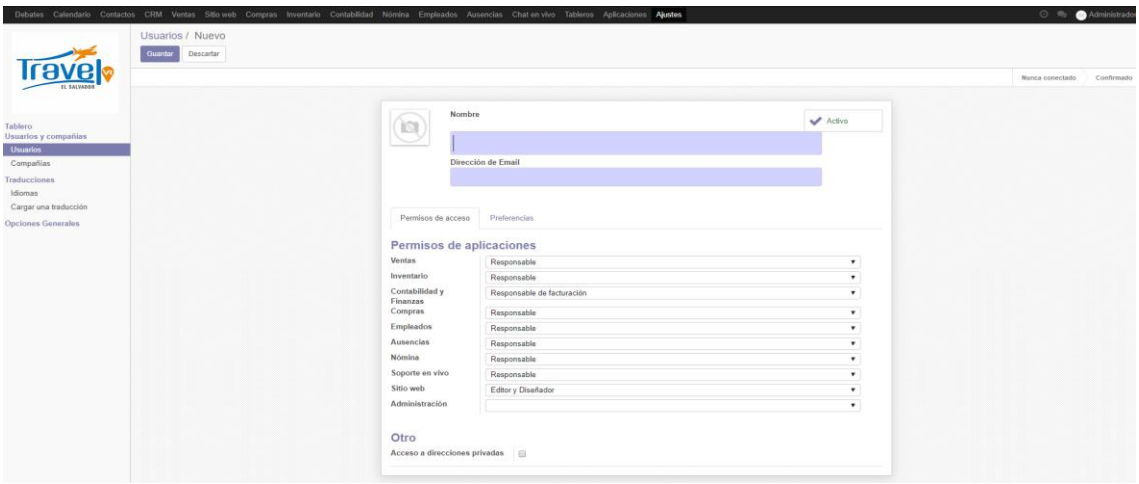
- Compras: Opciones de Configuración “Usuario” y “Responsable”.
- Administración: Opciones de Configuración “Permisos de Acceso” y “Configuración”, El primero permitirá el ingreso a los módulos, utilización dependiendo los parámetros antes vistos, mientras el último nos permitirá modificar las configuraciones del ERP. A continuación, se ilustra lo antes mencionado. (Ver ilustraciones 33, 34).

Ilustración 33: Opción de usuarios que utilizaran el sistema ERP Odoo



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 34: Creación de usuarios y establecimiento de permisos



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.3.6.3 Configuración de Impuestos

Para efectuar la configuración de los impuestos requeridos, según legislación salvadoreña, efectuamos lo siguiente:

Ingresaremos al módulo “Contabilidad y Finanzas”, el cual nos desplegará el menú al lado izquierdo y buscaremos la opción configuraciones, la cual tendrá como su categoría “Contabilidad”, “Impuestos”. Seleccionando esta última, nos desplegará la pantalla principal de creación de cada uno de los impuestos que utilizaremos, para nuestro caso con VR TRAVEL, S.A. DE C.V., únicamente hemos creado tres tipos de impuestos; IVA Debito, IVA Crédito y 1% Retención.

Una vez seleccionada la opción “Crear”, nos desplegará dos ventanas de parametrizaciones de los impuestos a crear, a continuación, opciones “Definición”

- Nombre del Impuesto: En el que colocaremos el nombre específico del impuesto que utilizaremos.
- Ámbito del Impuesto: En el que seleccionamos si aplicara por ventas, compras o ninguno de los anteriores.
- Cálculo del impuesto: en el que nos desplegará cuatro opciones

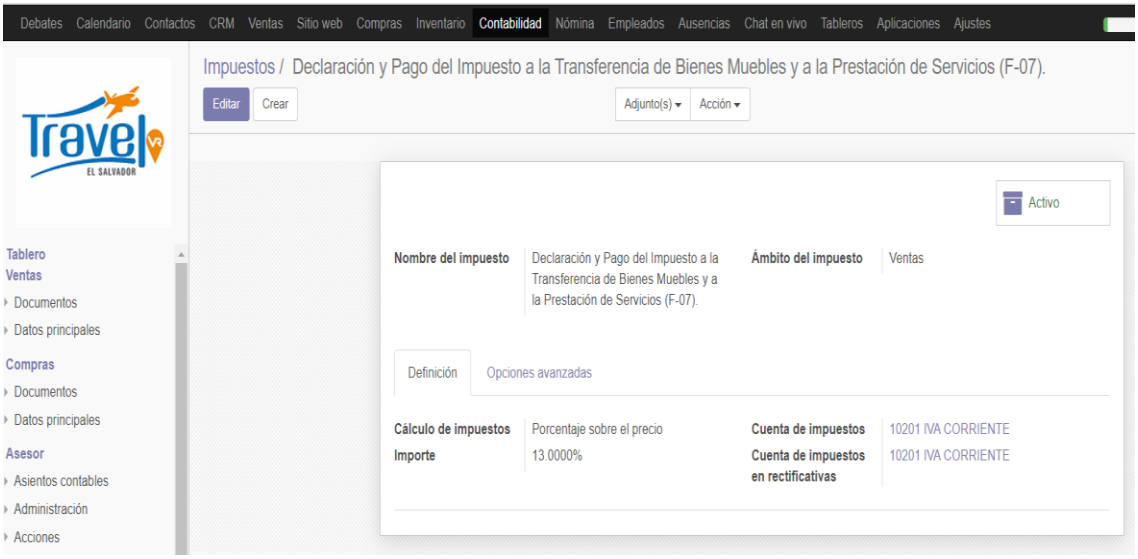
especificadas: Grupo de impuestos, fijo, porcentaje sobre el precio, porcentaje sobre el precio impuestos incluidos.

- Monto: En el cual detallaremos el porcentaje del impuesto según legislación salvadoreña.
- Cuenta de Impuestos: Establecemos la cuenta antes especificada en la carga del catálogo contable, para nuestro caso, “IVA Debido, Crédito o Retención 1%”.
- Cuenta de Impuesto en devoluciones: Básicamente se especifican las mismas antes mencionadas para reflejar el valor neto de los impuestos al final de un periodo determinado.

En la segunda pantalla denominada “Opciones avanzadas”, Definiremos en la opción grupo de impuestos, “Impuestos”, La compañía “VR TRAVEL, S.A. DE C.V.” y seleccionaremos la opción incluir en el precio.

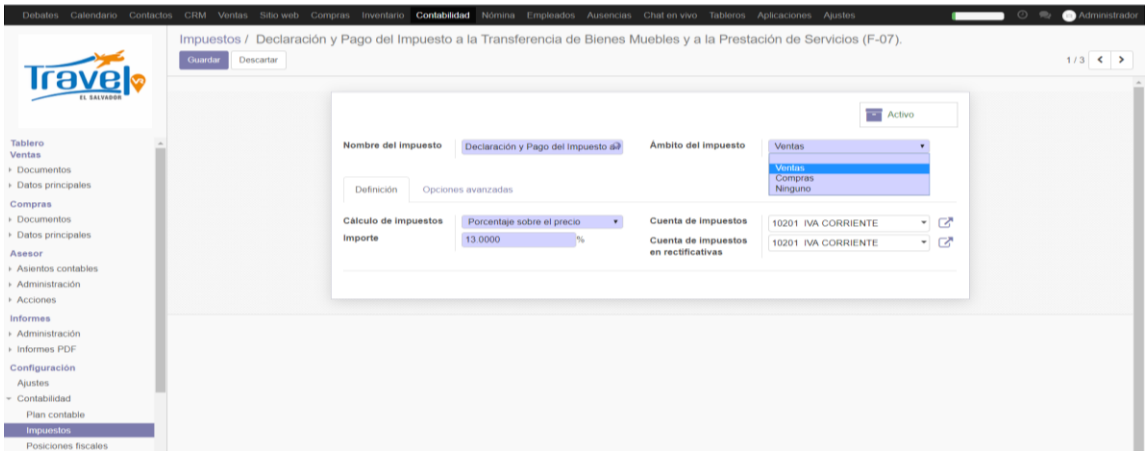
Realizadas estas opciones antes vistas, estamos listos para el uso de los impuestos a utilizar en la compañía. A continuación, ilustración de lo antes mencionado. (Ver ilustraciones 35 y 36).

Ilustración 35: Configuración de impuestos aplicables al rubro de VR TRAVEL S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 36: Detalle de los datos para la creación o colocación de un impuesto.

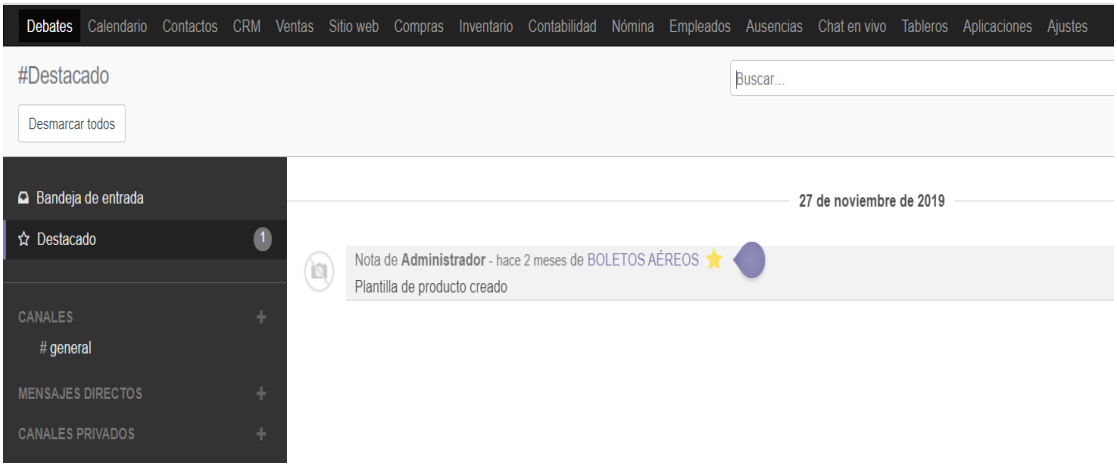


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.3.7 Módulo debates:

Funciona como un centro de comunicaciones dentro de la plataforma de los usuarios de Odoo.

Ilustración 37: Contenido del módulo de debates instalado en ERP Odoo.

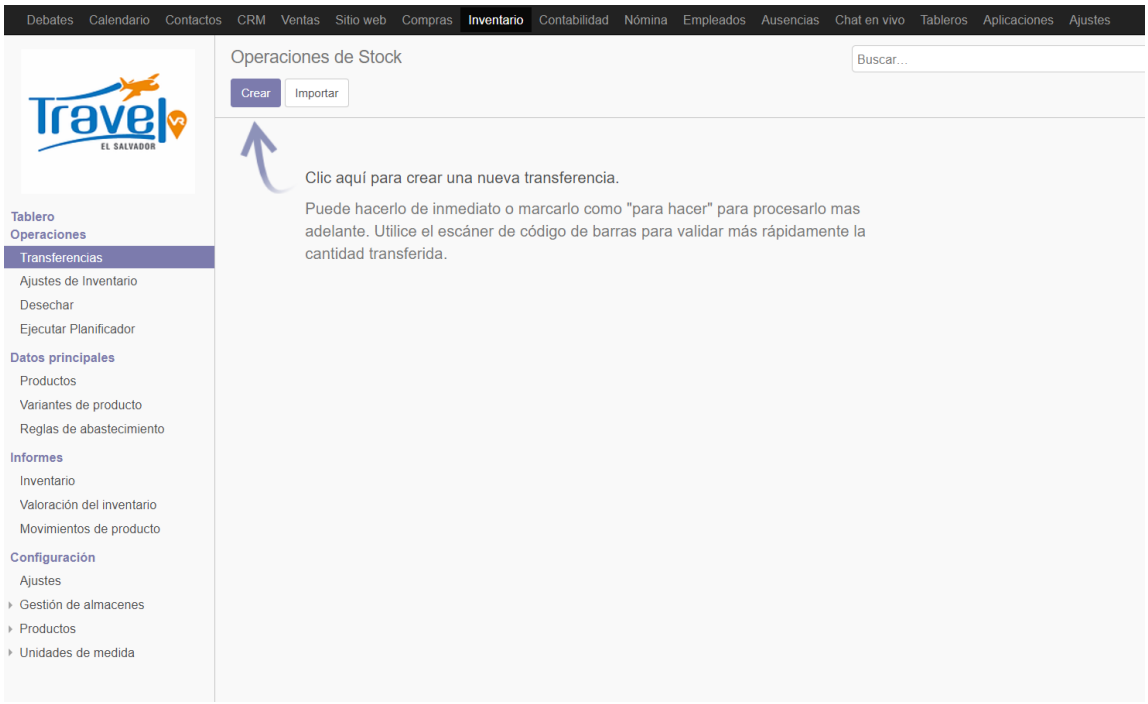


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.3.8 Módulo de Inventarios

El módulo de inventario se encarga de conectar los diferentes procesos de ventas y compras de la empresa con la logística y almacenamiento, producción y administración permitiendo la visibilidad y administración de toda la cadena de suministro.

Ilustración 38: Creación de Operaciones de Stock



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

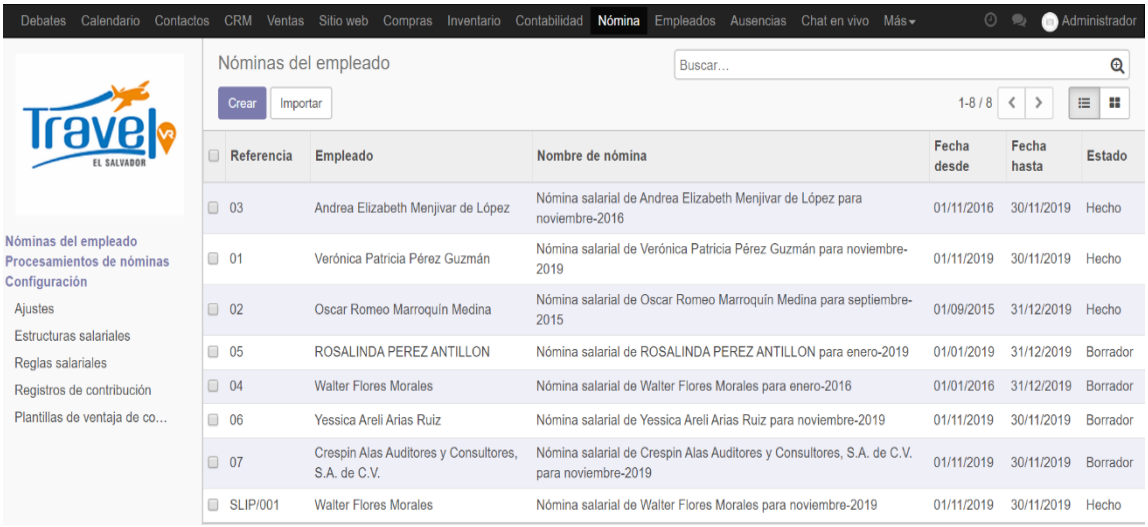
Cabe mencionar que VR TRAVEL, S.A. DE C.V. no utilizará por el momento este módulo, porque el proceso de adquisición de boletos se hace en el momento de las negociaciones con el cliente, sin embargo, se deja instalado a fin de que se utilice si a futuro si se agrega una actividad económica.

2.3.1.3.9 Módulo de Nomina

El módulo de NOMINAS de Odoo nos permite gestionar fácilmente la información de nuestros empleados, periodos de contratación, crear automáticamente los asientos contables tomando la información de las partidas

involucradas en la liquidación y pago de la nómina, se debe seleccionar e ir a cada una de las reglas salariales y suministrar información de las cuentas contables, este es necesario porque permite actualizar la información del empleado de conformidad al crecimiento de la empresa.

Ilustración 39: Detalle de empleados creados en el módulo de nóminas en el ERP Odoo



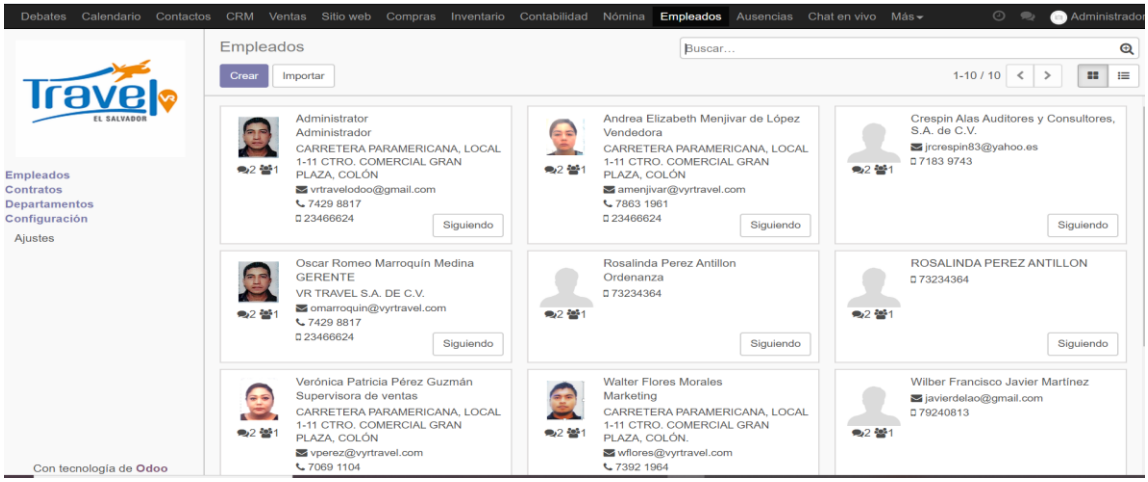
Referencia	Empleado	Nombre de nómina	Fecha desde	Fecha hasta	Estado
03	Andrea Elizabeth Menjivar de López	Nómina salarial de Andrea Elizabeth Menjivar de López para noviembre-2016	01/11/2016	30/11/2019	Hecho
01	Verónica Patricia Pérez Guzmán	Nómina salarial de Verónica Patricia Pérez Guzmán para noviembre-2019	01/11/2019	30/11/2019	Hecho
02	Oscar Romeo Marroquín Medina	Nómina salarial de Oscar Romeo Marroquín Medina para septiembre-2015	01/09/2015	31/12/2019	Hecho
05	ROSALINDA PEREZ ANTILLON	Nómina salarial de ROSALINDA PEREZ ANTILLON para enero-2019	01/01/2019	31/12/2019	Borrador
04	Walter Flores Morales	Nómina salarial de Walter Flores Morales para enero-2016	01/01/2016	31/12/2019	Borrador
06	Yessica Areli Arias Ruiz	Nómina salarial de Yessica Areli Arias Ruiz para noviembre-2019	01/11/2019	30/11/2019	Borrador
07	Crespin Alas Auditores y Consultores, S.A. de C.V.	Nómina salarial de Crespin Alas Auditores y Consultores, S.A. de C.V. para noviembre-2019	01/11/2019	30/11/2019	Borrador
SLIP/001	Walter Flores Morales	Nómina salarial de Walter Flores Morales para noviembre-2019	01/11/2019	30/11/2019	Hecho

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.3.10 Módulo de empleados

El módulo de EMPLEADOS de Odoo nos permite gestionar fácilmente la información de nuestros empleados, así mismo, poner a disposición de otros departamentos de la empresa esta información para que todo pueda funcionar de manera centralizada.

Ilustración 40: Detalle de los empleados que fueron creados en el módulo de nóminas



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

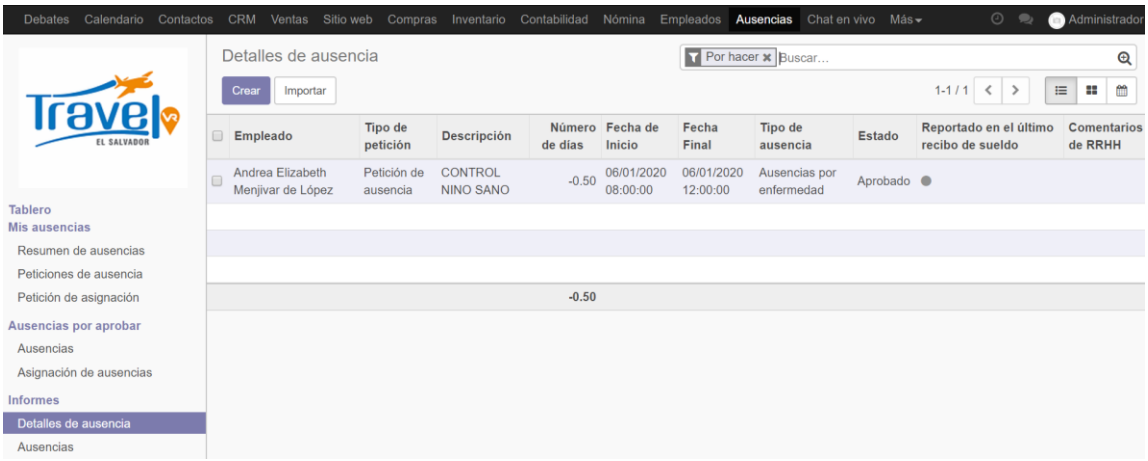
2.3.1.3.11 Módulo de ausencias

Este Módulo permite hacer seguimiento a las inasistencias por parte de los trabajadores, ya sean inasistencias programadas o injustificadas.

De esta manera se puede deducir del pago de la nómina la cantidad de ausencias que el trabajar acumule en determinado periodo.

Para ello, lo primero que deberá hacer es definir los tipos de ausencia. Esto lo puede realizar en el menú Recursos Humanos/Configuración/Tipos de ausencia, allí podrá crear tantos tipos de ausencia como la empresa estime conveniente.

Ilustraciones 41: Detalles de las ausencias creadas



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Como se ha podido observar en el proceso de creaciones y parametrizaciones en el ERP de cada uno de sus elementos básicos, todos los anteriores son partes fundamentales y esenciales en el proceso de implementación del sistema a VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

2.3.1.4 Acción clave de éxito 2

Área Finanzas – sub área: Tributaria y Normas Legales

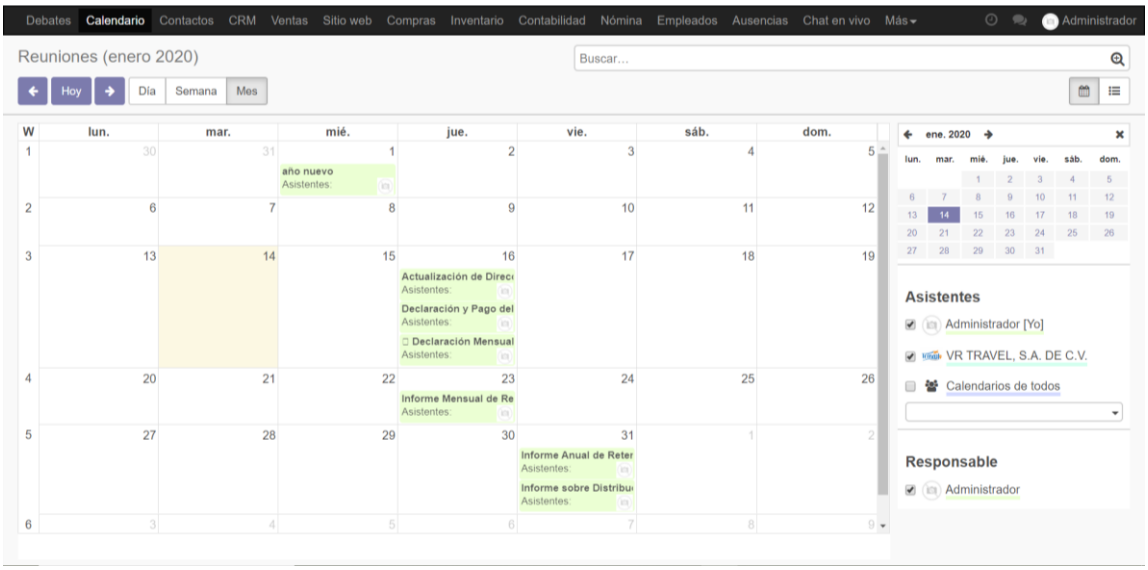
En esta acción clave de éxito se elaboró un Calendario Anual para el control de todas las obligaciones tributarias en Odoo

2.3.1.4.1 Módulo Calendario

El calendario se utilizó para programar principalmente las obligaciones de

presentación y pagos de impuestos, como una solución al área de Finanzas-Tributaria y Normas Legales a través de la implementación de un calendario tributario.

Ilustración 42: Creación de calendario para programar principalmente las obligaciones.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Con la implementación del calendario tributario, se logró establecer un mejor control en cuanto a fechas de las obligaciones para evitar posibles multas por incumplimientos.

2.3.1.5 Otra acción clave de éxito 3

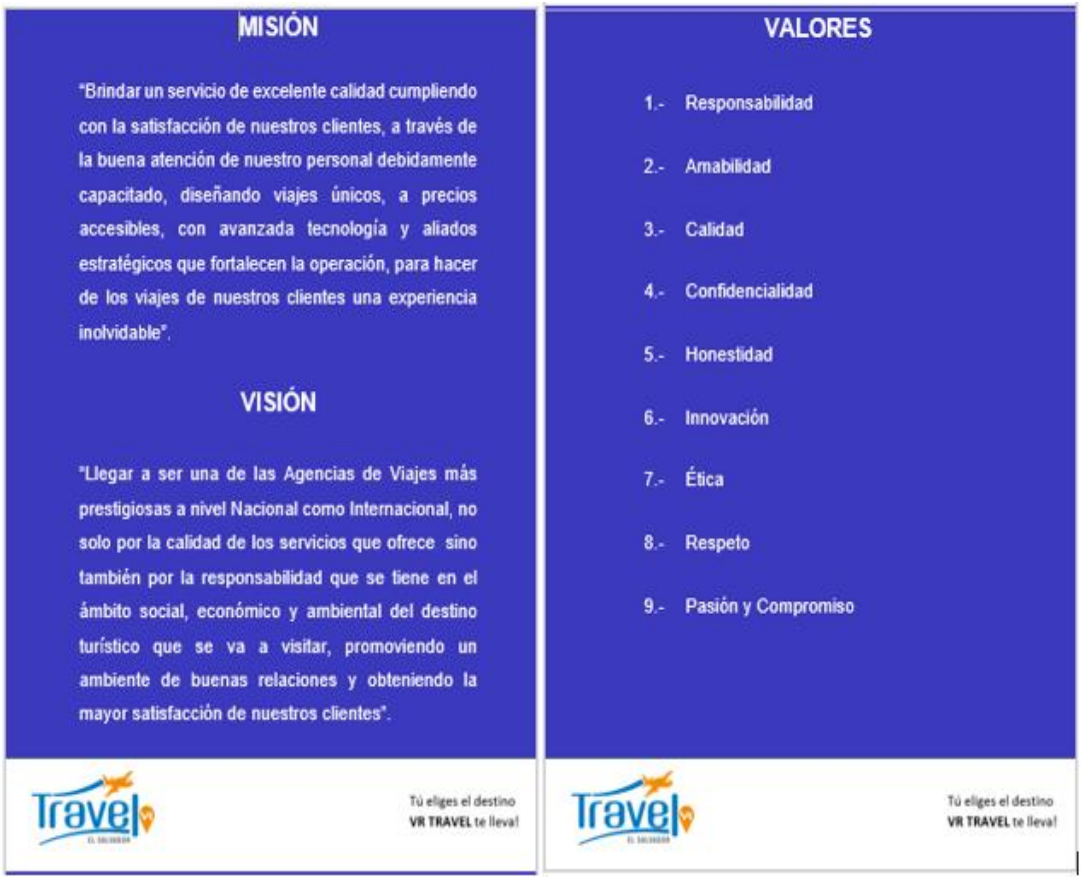
Área Dirección Estratégica - Sub áreas: Objetivos Estratégicos, Misión y Visión.

En el área de Dirección Estratégica-objetivos estratégicos, Misión y Visión, se intervino esta área debido a que no estaban establecidos los objetivos estratégicos, se realizó el diseño de un plan estratégico **(Ver anexo 6)** y se actualizó, diseñó y se colocó la misión, visión y valores. (Ver ilustración 44)

Ilustración 43: Detalle del contenido del plan estratégico

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 44: Misión, Visión y valores elaborados para VR TRAVEL, S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Para la determinación de los objetivos estratégicos, se procedió a evaluar la situación actual de la empresa de manera interna y ante su mercado, para lo cual se utilizó el análisis FODA, detallado en la herramienta antes mencionada.

Ilustración 45: Implementación del FODA.

Estrategias - MATRIZ FODA		
FODA	**Oportunidades** Apertura de oficinas a nivel Nacional y Centroamericano Competir con las mas grandes agencia a nivel Nacional Ampliacion de servicios turisticos Ubicación Geográfica	**Amenazas** Riesgo pais Aumento de la competencia desleal Servicios turisticos a más bajo costo Nuevas leyes para el rubro de turismo y lavado de dinero Compras por internet
Fortalezas Personal Capacitado y con experiencia Cartera de clientes Reconocimiento Local y Nacional Alianzas con Reconocidas Firmas Existe motivación del capital humano	**Estrategias OFENSIVAS** 1 Iniciar a corto y mediano plazo, la apertura de oficinas a nivel Nacional y Centroamericano. 2 Definir nuevas estrategias con el fin de competir con las grandes agencias 3 Mejorar la ampliacion de servicios turisticos. 4 Contar con una mejor ubicación geografica. 5 6 7	**Estrategias DEFENSIVAS** 1 Capacitaciones con inversion minima a bajo costos. 2 Ampliacion de la cartera de clientes. 3 Competir en las áreas del servicio turistico a nivel Nacional. 4 Buscar alianzas con mas proveedores y firmas reconocidas. 5 Desarrollar nuevas estrategias que fomenten la motivación al personal. 6 7
Debilidades Falta un plan de capacitaciones a empleados administrativos Niveles jerarquicos no definidos Políticas estandares de uso administrativo No cuentan con una contabilidad propia Cuenta con una oficina de venta	**Estrategias REORIENTACIÓN** 1 Capacitaciones programadas para todo el personal. 2 Buscar crecimiento interno dentro de la empresa. 3 Reconocimiento por metas alcanzadas. 4 Establecer políticas salariales anuales de acuerdo al aumento de valor de la empresa. 5 6 7	**Estrategias SUPERVIVENCIA** 1 Fidelización de clientes a traves de la mejora continua. 2 Fortalecimiento organizacional para fidelizar cartera de clientes. 3 Establecer procesos que garanticen el seguimiento posventa y la satisfacción de los clientes. 4 Conocer los gustos y preferencia de los clientes. 5 6 7

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Una vez determinadas las áreas que necesitan fortalecerse y aquellas que necesitan explotarse, se determinaron los objetivos estratégicos, como se detalla en la matriz FODA, quedando formulados como los siguientes:

Ilustración 46: Elaboración de objetivos estratégico.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos 2020 — Visión 2020 - 2025

Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR				
Objetivo estratégico		Estrategias		Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos		
					mínimo	medio	óptimo
1	Organizar viajes a diferentes puntos turisticos del pais, aumentar la rentabilidad Financiera	Aumentar los ingresos	Aumentar número de ventas.	% de incremento ventas.			óptimo
		Reducir Costos Administrativos	Ajustar Gastos en papeleria.	% de Costos y gastos por servicio turisticos.			óptimo
			Reducir gastos operativos innecesarios.				
			Reduccion en el consumo de energia.				
		Incrementar con 4 o más rutas nuevas full Day	Diversificar el mercado.	% de Mejoracontinua.			óptimo
			Rutas atractivas.				
			Rutas completas.				
		Incrementar la Cartera de Clientes	Fidelizar nuevos clientes en los diversos servicios ofrecidos.	% de Clientes fidelizados.			óptimo
			Ofrecer un servicio de Asesoria integral.				
2	Mejorar las condiciones del personal, con el fin de aumentar la Proactividad del Recurso Humano y brindar mejor atención al cliente.	Aumentar la satisfacción del cliente	Estrategias definidas.	% de Satisfacción.			óptimo
			Disponibilidad de tiempo hacia el cliente.				
			Información clara y completa.				
		Mejorar la calidad de la atención	Tener a disposicion y actualizadas las guias, normas y protocolos.	% de Calidad de Servicio.			óptimo
			Existencia de monitoreo y de calidad de los procesos.				
			Agilización de respuesta a los clientes.				
		Mejorar la gestion administrativa	Planificación del trabajo.	% de Rendimiento.			óptimo
			Sistema de insentivos adecuado.				
			Nivel de motivación al personal.				
		Aumento en la demanda	Calidad.	% de Fidelización.			óptimo
			Creatividad.				
			Promoción.				

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 47: Elaboración de objetivos estratégicos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
		Objetivos estratégicos 2020		Visión 2020 - 2025			
Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR					
Objetivo estratégico		Estrategias		Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos		
					mínimo	medio	óptimo
3	Mejorar los procesos internos para aumentar la capacidad de respuesta	Mejora de los procesos de respuesta	Tiempo de respuesta.	% de Tiempo.			óptimo
			Productividad.				
		Aumentar el control de las actividades logisticas	Reportes estadisticos semanales.	% de Supervision.			óptimo
			Reuniones de Seguimiento.				
		Aumentar la asistencia del personal administrativo	Responsabilidad y compromiso.	% de Asistencia.			óptimo
		Establecimiento de metas por ventas	Costos fijos, variables e impuestos.	% de Empoderamiento.			óptimo
4	Mejorara el apredizaje y el crecimiento del personal como de la empresa.	Aplicar planes de capacitación al personal	Innovación.	% de Conocimiento.			óptimo
			Productividad del personal.				
			Calidad.				
		Nuevas sucursales Nacionales y en C.A.	Nuevos nichos de mercado.	% de Reconocimeinto.			óptimo
			Reconocimiento Nacional y Centroamericano.				
		Uso de Tecnología	Actualizacion de nuevas aplicaciones.	%de Alcance.			óptimo
			Aumentar la publicidad online.				
			Capacitacion Constante.				
		Incentivar cumplimiento de metas	Motivación.	% de Crecimiento.			óptimo
			Rendimiento.				

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Se aclara que los elementos: misión, visión y objetivos estratégicos únicamente fueron establecidos para solventar que a la fecha no se poseían por escrito. Con base a lo anterior, las metas a seguir en el 2020 para cumplir con

los objetivos propuestos, deberán determinarse por el empresario y quedan a criterio los niveles de indicadores para su medición.

2.3.1.6 Otra acción clave de éxito 4

Área Mercadeo y Ventas - Sub área Comunicaciones

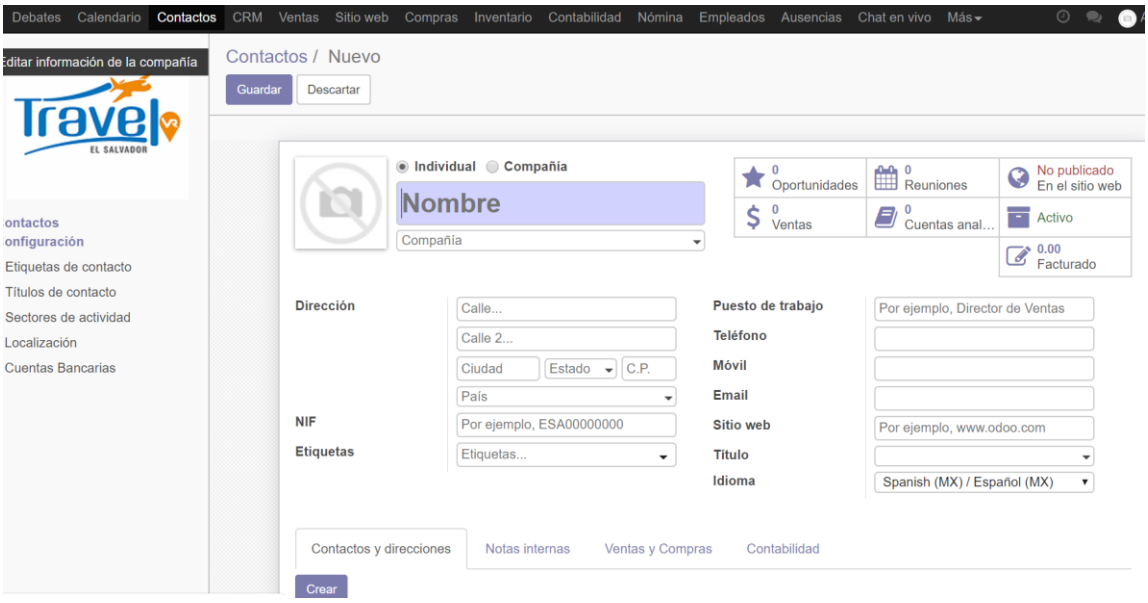
El módulo de contactos de Odoo nos permite agrupar y consultar la información de nuestros contactos, así mismo, poner a disposición de otros departamentos de la empresa esta información para que todo pueda funcionar de manera centralizada.

Ilustración 48: Detalle de módulo de contactos.

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Este formulario cuenta con las pestañas, contactos y direcciones, notas internas, ventas, compras y contabilidad en donde se coloca toda la información de las personas con las que se relaciona VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

Ilustración 49: Datos generales en la creación de un contacto.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.6.1 Módulo Sitio Web

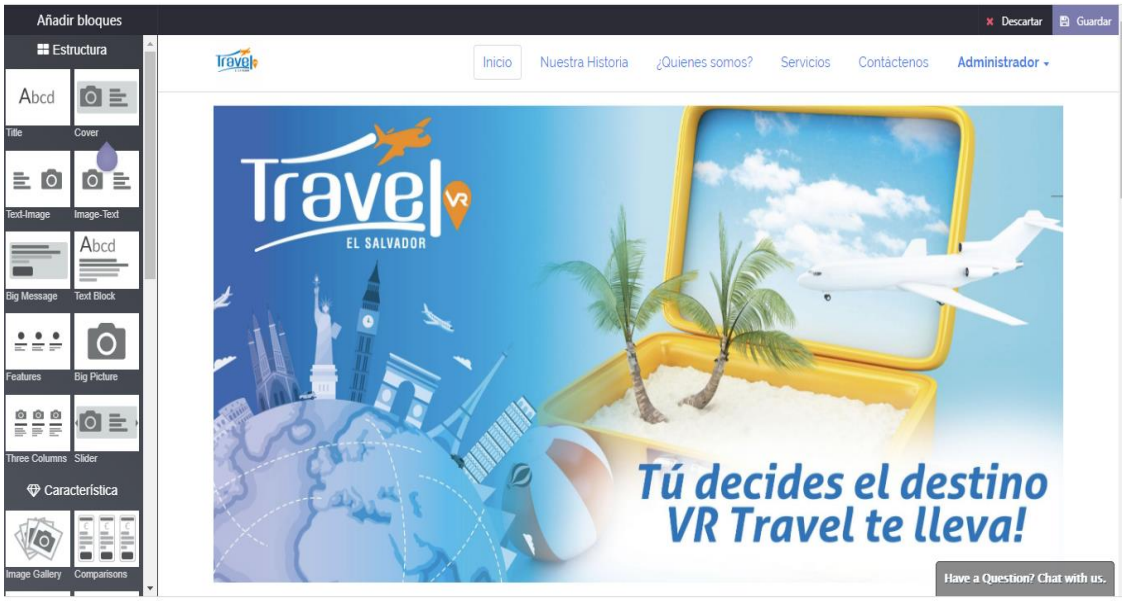
ODOO cuenta con otro módulo importante para toda empresa, el cual es el “Sitio Web”; ya que es una tarjeta de presentación de los servicios y productos que ofrecen con la opción de abarcar mercados potenciales posicionando sus marcas.

Como una intervención adicional se creó un sitio web, direccionado a redes sociales, posteriormente el empresario lo relacionará con el dominio existente.

Ilustración 50: Creación de Sitio Web

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 51: Contenido del Sitio Web que se le creo a VR TRAVEL, S.A. DE C.V.



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.6.2 Actualización de Logo

El logotipo representa el uso de elementos como el avión, hace referencia al tipo de transporte con el que la agencia cuenta para sus clientes, el ícono de ubicación es uno de los elementos claves de su marca ya que los clientes recordarán mucho más fácil combinar ambos elementos. **(Ver anexo 8)**

Ilustración 52: Actualización del logo de VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Los elementos del logo:

- El avión muestra el tipo de servicios que presta
- El ícono de ubicación, representa los destinos y los clientes recordarán más fácil ambos elementos “el avión y el ícono de ubicación”

El eslogan “Tú lo decides Vr Travel te lleva” es parte del logo para dar a conocer que es una empresa que se compromete a cumplir los sueños y las necesidades de viajar de cada cliente.

2.3.1.7 Otra acción clave de éxito 5

En el área de Recursos Humanos - Sub área Desempeño del Personal se elaboró manual de desempeño y manuales de puestos. **(Ver Anexo 7)**

Impacto económico de la consultoría

VR TRAVEL, S.A. DE C.V.				
Presupuesto económico por cada acción clave de éxito implementada				
Acción Clave de Éxito	**Área : Finanzas**	**Horas**	**Costo por hora**	**Valor**
No. 1	**Sub áreas: Admón Financiera, Análisis de Costos y Registros contables** Administración Financiera (análisis de estados financieros) y (presupuesto operativo), Análisis de costos (Punto de equilibrio) Registros Contables (Catálogo de cuentas configurado en Odoo "dependerá de los registros del sistema de los precios", planilla y activo fijo	250	$ 35.00	$ 8,750.00
No. 2	**Área: Finanzas** Sub área: Tributaria y Normas Legales Calendario Anual para el control de todas las obligaciones tributarias en Odoo.	**15**	$ 35.00	$ 525.00
No. 3	**Área : Dirección Estratégica** Sub áreas: Objetivos Estratégicos/Misión y Visión Plan estratégico. Actualización, elaboración y diseño de Misión, Visión y valores	**64**	$ 35.00	$ 2,240.00
No. 4	**Área: Mercadeo y Ventas** Sub área: Comunicaciones Actualización nuevo logo, actualización de sitio web	**25**	$ 35.00	$ 875.00
No. 5	**Área: Recursos Humanos** Sub área: Desempeño del Personal Elaboración de Manuales de puestos	**30**	$ 35.00	$ 1,050.00
	Total servicios de consultoría			**$ 13,440.00**

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.3.1.7.1 Implementación y Sensibilización de la Acción Clave de éxito

Ilustración 53. (Visita de fecha 21 de septiembre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 54. (Visita de fecha 21 de septiembre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 55. (visita 5 de octubre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 56 (visita 5 de octubre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 57. (visita 5 de octubre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 58. (visita 6 de octubre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 59. (visita 6 de octubre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 60. (visita 6 de octubre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 61. (visita 17 de noviembre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 62. (visita 17 de noviembre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 63. (visita 14 de diciembre de 2019)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 64. (visita 5 de enero de 2020)

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 65 (Sensibilización)

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 66 (Sensibilización de la Acción Clave de Éxito)

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

El Marco teórico presentado a continuación, hace referencia a la acción clave de éxito implementada para la empresa VR TRAVEL, S.A. DE C.V.

2.4.1 ¿Qué es un ERP?

Según Andino (2006). ERP por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales) es una herramienta informática aplicada a la gestión empresarial y dirigida a integrar todos los flujos de información generados por los diversos procesos que constituyen las empresas para aumentar la rapidez y la fiabilidad de los datos manejados.

Según Grupo Aner (2018). “Es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad”.

El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús modulares, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada.

2.4.2 Objetivo del ERP

- Permitir el acceso a toda la información de la empresa de manera oportuna, precisa y confiable. Dicho acceso a la información debe ser restringida de acuerdo a los privilegios de cada tipo de usuario.
- Optimizar los procesos de la empresa.
- Compartir información entre todos los componentes de la organización.
- Eliminación de procesos innecesarios de Reingeniería.
- Un ERP tiene como propósito reducir los tiempos de respuesta ante distintas situaciones de interacción con nuestros clientes, así como el manejo de información eficiente que permita la toma de

decisiones y la reducción de los costos de las operaciones llevadas a cabo.

2.4.3 Características de un ERP

Según Flores Dávila (2008). Las características más destacadas de un ERP son:

- Base de Datos Centralizada.
- Los componentes del ERP interactúan entre si consolidando todas las operaciones.
- En un sistema ERP los datos se ingresan solo una vez, y deben ser consistentes, completos y comunes.
- Las empresas que lo implanten deben modificar algunos de sus procesos para alinearlos con los del sistema ERP.
- Un sistema ERP incluye un conjunto de aplicaciones ERP o módulos.
- Suele haber un módulo para cada unidad funcional.
- La tendencia actual es a ofrecer aplicaciones especializadas para determinadas industrias.

2.4.4 Ventajas de un ERP

Según Martínez (2013). Identifica las siguientes principales ventajas del ERP:

- Mejora en la toma de decisiones.

Al centralizar y unificar toda la información es posible crear una base de datos común con información fiable. De ese modo será posible estimar los escenarios futuros con mayor precisión y, permitiendo al personal clave disponer de toda la información centralizada en su pantalla. De ese modo se consigue mejoras en el proceso de toma de decisiones.

- Se evitan duplicidades.

Gracias a la integración y centralización que proporcionan el ERP Odoo, los responsables de los distintos departamentos accederán en tiempo real a la misma información. De este modo se reducen los registros duplicados y la duplicación de las operaciones.

- Escalabilidad y diseño modular de los sistemas ERP.

El sistema ERP Odoo es modular. En otras palabras, la organización

podrá contratar únicamente aquellas prestaciones que necesite en un momento concreto. En el futuro será libre de contratar los módulos adicionales que necesite.

- Adaptación a las necesidades específicas de cada empresa.

A la hora de implantar o cambiar de ERP, la empresa proveedora configurará la aplicación para adaptarlo a las necesidades concretas de cada caso.

- Mayor control y trazabilidad.

Los sistemas ERP recogen todos los datos referentes a la actividad de la organización. De ese modo es posible controlar el tránsito del producto por todos los elementos de la cadena de valor (trazabilidad).

- Seguridad.

Los ERP`s mejoran la seguridad de nuestra información en un doble sentido. En primer lugar, será más difícil robar la información por los distintos niveles de acceso o autorización. Pero, además, toda nuestra información estará centralizada con copias de seguridad generadas automáticamente para protegernos de posibles errores.

- Integración con clientes y proveedores.

Tal como se observa el ERP supera los límites de la propia empresa añadiendo a otros integrantes de la cadena de valor: clientes y proveedores.

De ese modo el proveedor se convierte en un socio estratégico que participará activamente en el diseño y desarrollo de nuevos productos ayudándonos a mejorar la productividad y reducir costos.

Respecto al cliente, el ERP permite crear un marco de comunicación y colaboración con ellos. La empresa dispondrá de más información y de mayor calidad que permitirán ajustar las necesidades de compra y de inventario a sus necesidades además de poder realizar campañas de marketing segmentadas.

- Integración con clientes y proveedores.

Como ya hemos mencionado el sistema ERP permite eliminar duplicidades. Pero además automatizan actividades que anteriormente se desarrollaban de un modo manual o casi manual (como la generación de órdenes de compra, facturas, entre otras), reduciendo significativamente la posibilidad de errores asociados al componente humano.

De ese modo la empresa mejorará su capacidad operativa pudiendo

atender a más clientes o fabricar más productos.

- Reducción de costos.

La mayor eficiencia, la disminución de errores y la eliminación de duplicidades permiten reducir significativamente el nivel de costos empresariales.

- Mejora la rentabilidad en el largo plazo y los beneficios.

Como una consecuencia de que tu empresa esté trabajando de manera optimizada y eficiente es que en el largo la compañía se hará más productiva.

2.4.5 Pilares de un ERP

Según Flores Dávila (2008). El éxito de la implementación de un ERP, implica un cambio cultural y de procesos en la organización que se apoyan en 3 aspectos fundamentales: el producto, los procesos, y las personas, la combinación y sincronización de los mismos lleva al éxito de la implementación.

- El producto se refiere al sistema ERP, consideraciones técnicas y funcionales.
- Los procesos son las funciones que deben ser soportadas por el sistema ERP.

- La implementación de un ERP, implica una reingeniería de procesos cuyo objetivo es adaptar a la empresa a los nuevos modelos de negocio.
- Las personas son recursos humanos, los conocimientos y habilidades de los involucrados en el ciclo de vida del sistema, usuarios, analistas, consultores y directores que empujan el proyecto.

2.4.6 Análisis del Punto de Equilibrio

Según Yermanos (2011). El análisis del punto de equilibrio, conocido también como relación Costo- Volumen - Utilidad, da énfasis a las relaciones entre los diferentes factores que afectan la utilidad.

Podemos describir el punto de equilibrio como aquel en el cual los ingresos son iguales a los egresos y por lo tanto no se genera ni utilidad ni pérdida en la operación. El punto de equilibrio nos permite determinar el número mínimo de unidades que deben ser vendidas o el valor mínimo de las ventas para operar sin pérdida.

Cada unidad de producto vendida, debe rendir un ingreso en exceso de su costo variable para contribuir a cubrir los costos fijos y generar la utilidad. En el punto de equilibrio la utilidad es cero lo que quiere decir, que el margen de

contribución es igual al costo fijo. Si el volumen de ventas es mayor que el volumen de equilibrio, habrá utilidad, de lo contrario, estaremos frente a una pérdida.

Los métodos para calcular el Punto de Equilibrio permiten tener una visión general sobre los caminos a nivel productivo que debemos seguir. Para calcular el Punto de Equilibrio es necesario tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos (Costos Fijos, Costos Variables).

2.4.6.1 Existen tres métodos para determinar el Punto de Equilibrio:

- Método de la Ecuación
- Método del Margen de Contribución
- Método Gráfico

2.4.6.1.1 Método de la Ecuación:

La técnica de la ecuación es la forma más general de análisis, que se puede adaptar a cualquier situación de Costo-Volumen-Utilidad concebible. Este método tiene raíz en un modelo matemático muy sencillo:

$$utilidad\ operativa = ventas - costos\ variables - costos\ fijos$$

$$ventas = Costos\ Variables + Costos\ Fijos + Utilidad\ Operativa$$

La ecuación básica para calcular las ventas en unidades puede plantear así:

$$PvX = CvX + CF + UAII$$

La ecuación básica para calcular las ventas en dinero se expresa así:

$$S = \%CvS + CF + UAII$$

Donde:

Pv	*representa el precio de venta unitario*
Cv	*representa el costo variable unitario*
X	*representa la cantidad de unidades a vender*
S	*representa las ventas en dinero*
%Cv	*representa el porcentaje del costo variable*
CF	*Representa los costos fijos totales*
UAII	*representa la Utilidad Operativa*

2.4.6.1.1.1 Método por Margen de Contribución:

Recordemos que el margen de contribución (MC) es igual a los ingresos por ventas menos los costos variables de producción y operación. Este método es una variación del método de la ecuación y consiste simplemente en dividir los costos fijos operativos entre el margen de contribución unitario.

Xe = *Número de unidades a vender para estar en equilibrio.*
MCu = *Margen de contribución unitario.*
CF = *Costos y gastos fijos totales.*

2.4.6.1.1.2 Método del Gráfico:

El punto de equilibrio puede representarse y calcularse en forma gráfica, teniendo en cuenta la información que suministra el problema. En el eje de las "x", se ubican las ventas en unidades, y en el eje de las "y", las unidades monetarias, (costos e ingresos). Se grafican los ingresos por ventas y los costos operacionales. El punto de intersección de las dos rectas, (ingresos totales y costos totales), determina el punto de equilibrio. Este punto, señala el nivel de ventas en el cual los costos totales operacionales, que equivalen a la suma de los costos fijos y los costos variables de operación, son iguales a los ingresos o ventas. El área anterior o por debajo del punto de intersección o punto de equilibrio es el área de perdidas, mientras que el área posterior o por arriba del punto de equilibrio es el área de utilidades.

- Los puntos clave a tener en cuenta para interpretar la gráfica son:
- El eje horizontal (X), representa las ventas en unidades.
- El eje vertical (Y), representa los costos y las ventas en dinero.

Los costos fijos están representados en una recta horizontal paralela al eje (X), para un rango relevante.

- Los ingresos se calculan para los diferentes niveles de ventas.
- Los costos variables se calculan para los diferentes niveles.
- Al sumar los costos fijos y los costos variables se obtiene el costo total.

1. ESTABLECIMIENTO DE METAS DE UTILIDAD

Mediante la extensión del concepto del punto de equilibrio, es posible establecer una meta de utilidad y calcular las ventas requeridas para producir la utilidad operativa deseada antes del impuesto sobre la renta así:

Xu = # de unidades a vender para obtener utilidad Su = Valor de las ventas requerido para obtener utilidad UAII = Utilidad antes de intereses e impuestos o utilidad operativa UODI = Utilidad operativa después de impuestos.

Ejemplo 2

Tabla 2.2. Información ejemplo 2.

Valor %	Precio de venta por unidad: $2,000
100%	Costo variable por unidad: $1,000
50%	Margen de contribución unitario $1,000
50%	Costos y gastos fijos totales $10,000,000

Se observa que cada unidad de producto contribuye con $1.000 a cubrir los costos fijos y generar la utilidad. El punto de equilibrio en unidades (Xe), se halla dividiendo el total de los costos fijos entre el margen de contribución:

Se deben vender como mínimo 10.000 unidades de producto para no perder ni ganar en la operación. Si la compañía puede vender más de 10.000 unidades obtendrá utilidad, de lo contrario, incurrirá en pérdidas.

El valor de las ventas requerido para alcanzar el punto de equilibrio es de $20.000.000. Si las ventas están por encima de este nivel, la compañía obtendrá utilidades, de lo contrario estará generando pérdidas.

Supongamos que la compañía desea obtener una utilidad operativa antes de impuestos de $800.000. Las ventas requeridas serían:

Se requiere vender de 10.800 unidades para obtener una utilidad operativa de $800.000.

Es necesario que las ventas sean de $21.600.000 para obtener una utilidad antes de impuestos de $800.000.

2. NIVEL DE VENTAS CON UTILIDAD OPERATIVA DESPUES DE IMPUESTOS (UODI)

En la mayoría de los casos, la utilidad que se tiene como meta es la utilidad operativa después de impuestos o UODI; en este caso, un cálculo adicional deberá efectuarse para la determinación de la UODI.

Supongamos que la compañía desea una UODI de $520.000 y que la tasa del impuesto sobre la renta (T) es del 35%. Si el impuesto sobre la renta es el 35% del ingreso antes de impuesto, entonces la UODI será el 65% del ingreso operativo antes de impuestos (UAII), según el siguiente detalle:

Tabla 2.3. Cálculo de Porcentajes

Ingreso antes de impuesto por ingreso operativo (UAII) 100% Menos impuesto de renta 35% Utilidad operativa después de impuestos. 65% UODI $520,000.

Para calcular la utilidad operativa, puede dividirse la UODI entre 65% o sea entre el complemento de la tasa de impuesto o en otras palabras, entre (1 - tasa de impuesto).

Las ecuaciones para calcular las ventas requeridas para obtener una utilidad neta son:

Xu= El número de unidades que se necesita vender para obtener una utilidad operativa después de impuestos. UODI= Utilidad Operativa después de Impuestos. UAII= Utilidad Operativa Su= Ventas requeridas para obtener una UODI

Reemplazando en las fórmulas anteriores los datos del ejemplo que venimos desarrollando, tenemos:

Se necesita vender 10.800 unidades para obtener una utilidad neta deseada de $520.000.

Las ventas requeridas son de $21.600.000 deben para alcanzar una utilidad neta deseada de $520.000.

A continuación, veamos una prueba de los cálculos anteriores mediante un Estado de Resultados:

Tabla 2.4. Prueba de Cálculos Anteriores

Ingreso antes de impuesto por ingreso operativo (UAII) 100% Menos impuesto de renta 35% Utilidad operativa después de impuestos. 65% UODI $520,000.

3. SENSIBILIDAD DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

El punto de equilibrio de una empresa está sujeto a diferentes variables, las cuales pueden incrementarse o disminuirse en cualquier momento, modificando el riesgo operativo de los negocios. Los costos fijos de operación, el precio de venta unitario, los costos variables unitarios y los volúmenes de ventas pueden aumentar o disminuir en cualquier momento. Los efectos de los incrementos o decrementos en cada una de las variables pueden determinarse fácilmente mediante la ecuación del cálculo del punto de equilibrio. La sensibilidad es un análisis que trata de establecer, que pasaría si una de las variables se modifica (aumento o disminución).

La sensibilidad del equilibrio del volumen de ventas (V) ante un incremento en cada una de dichas variables, se puede observar a continuación: Tabla 2.5. Sensibilidad del Equilibrio del Volumen de Ventas.

Tabla 2.5. Sensibilidad del Equilibrio del Volumen de Ventas

Incremento en variables	Efecto sobre el punto de equilibrio
Costo Fijo	Incremento
Precio de Ventas	Descuento
Costo variable unitario	Incremento

Myers, Brealey y Allen (2010). Cuando realizamos el análisis de sensibilidad de un proyecto o cuando examinamos escenarios alternativos, en realidad nos preguntamos qué pasaría si las ventas o los costos resultaran ser peores que lo estimado. A veces, los administradores prefieren expresar esta interrogante de otra forma y preguntarse qué tanto pueden empeorar las ventas antes de que el proyecto empiece a perder dinero. Este ejercicio se conoce como análisis del punto de equilibrio.

De acuerdo con la teoría del punto de equilibrio, la alta rentabilidad debe significar una alta capacidad de deuda y un fuerte incentivo de impuestos corporativos para usar esa capacidad.

2.4.7 Planeación Estratégica

Según Sallanave (2002). La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho,

el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, Pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, De tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existen varios niveles de planeación estratégica y esto depende de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es sólo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones. Se trata del caso extremo de la planeación estratégica reducida a un solo nivel. Sin embargo, en la mayoría de las empresas diversificadas y organizadas según una estructura divisional, la planeación estratégica se establece a tres niveles:

1. **A nivel de la empresa total (Corporate Planning)**

¿Dónde invertir los recursos actuales de la empresa? ¿De dónde se podrán obtener los recursos futuros? ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y las utilidades? La planeación estratégica a nivel de la empresa total responde a estas preguntas fundamentales sobre el presente y el futuro de la empresa.

2. **A nivel de división (Business Planning).**

Una vez que se ha decidido en cuál es actividades debe la empresa invertir sus recursos, conviene determinar cómo se logrará el éxito en los sectores escogidos.

3. **A nivel funcional**

A nivel funcional, aunque el nivel funcional se presente como el tercer nivel de la planeación estratégica corresponde al nivel crítico pues la mejor estrategia puede sucumbir a los poderes políticas.

La planeación estratégica se ha introducido como un proceso. Esto significa que se trata de una actividad que puede descomponerse en una secuencia de etapas. Aunque los autores difieren en el detalle, están de acuerdo en la siguiente secuencia general (fijación de objetivos - elaboración del plan de estrategia - determinación del presupuesto), secuencia vulgarizada hace algunos años con la sigla secuencia vulgarizada hace algunos años con la sigla PPBS (Planning, programming, Budgeting System).

Según Altair Consultores (2013). Las organizaciones deben tener claramente articulados las metas y los objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y

los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos. Cuando una empresa está elaborando su primer Plan Estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión + visión) y los valores corporativos. Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica a lo largo de su historia, se trata de hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

Ilustración 67: Decisiones estratégicas de más largo alcance

Fuente: Adaptación de R.S. Kaplan y D.P. Norton (2001)

Definición de la visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.

- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.
- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER? En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores del tipo:
- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
- Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.
- La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa, pero no tiene en cuenta el entorno hostil, en el cual la empresa compite, o ignora algunas de las debilidades de la empresa.

Definición de la misión

La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.

- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?

Valores corporativos

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma. Debemos responder a la pregunta de ¿En qué creemos?

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa. Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos

coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial. Los valores predominantes en las sociedades de occidente son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, etc. La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. La filosofía empresarial responde a la pregunta de ¿cómo hacemos las cosas?

La identidad corporativa de una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones. Responde a la pregunta de ¿Quiénes somos? Encontramos la respuesta a esta pregunta en las declaraciones de la visión y de la misión de la sociedad, y también en sus valores corporativos porque lo que hacemos, en qué negocios y cómo lo hacemos define quiénes somos.

Objetivos estratégicos

Hasta aquí hemos hablado tanto de la visión como de la misión. La declaración de visión de la sociedad tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador. En el otro lado, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado. Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.

- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropiados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo. Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:
- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.

- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.
- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudarán a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas.

Presupuesto de ingresos y gastos

Según Pérez y Gardey (2015). Un presupuesto es un documento que se desarrolla a partir de las previsiones de ingresos y egresos monetarios para un cierto periodo. Su finalidad suele ser el cálculo del dinero necesario para poner en marcha un proyecto, concretar una acción, etc.

El presupuesto de ingresos es muy importante ya que los ingresos que se concreten dependerán las ganancias. De los ingresos totales, se deben descontar luego los costos de producción y los diferentes gastos para así conocer los beneficios o las pérdidas, por lo tanto, un presupuesto de ingresos

bien realizado es clave para prever si un determinado proyecto será rentable o no.

El presupuesto de ingresos, por otra parte, es imprescindible para saber si la organización en cuestión podrá hacer frente a los montos que aparecen en el presupuesto de gastos, el cual puede definirse como la información relacionada con el importe que la entidad puede gastar en un periodo determinado y un detalle del uso que hará del dinero. El presupuesto de gastos no sólo debe elaborarse sino aprobarse para tener validez.

Los importes que se encuentran en el presupuesto de ingresos reciben el nombre de créditos. A diferencia del presupuesto de gastos, éste se ejecuta por el monto que efectivamente perciba la organización en el año, independientemente de los números que se hayan previsto obtener inicialmente. Cabe mencionar que el período de ambos presupuestos debe ser el mismo, puesto que el de ingresos sirve para llevar a cabo las adquisiciones estipuladas en el de gastos.

El presupuesto de ingresos es la cantidad de dinero asignada para el mantenimiento y crecimiento de una empresa. Es esencial para la gerencia, siendo el resultado de las previsiones del negocio de los ingresos por ventas, gastos generales y de capital. Es esencial que se establezca si se poseen

suficientes medios financieros para realizar las operaciones, hacer crecer el negocio y, en última instancia, obtener una ganancia.

Sin esta planificación, el futuro de la compañía puede ser incierto, ya que es posible que no se sepa cuánto dinero se está recibiendo o gastando. Los presupuestos de ingresos aseguran que las empresas asignen recursos de manera eficiente. Al hacerlo ahorran tiempo, esfuerzo y dinero.

El presupuesto de ingresos contiene un detalle de las expectativas de ventas de una compañía para el período, tanto en unidades como en dinero. Si una empresa tiene un gran número de productos, generalmente agrega sus ingresos esperados en un número menor de categorías de productos o regiones geográficas.

¿Para qué sirve el presupuesto de ingresos?

Los presupuestos de ingresos ayudan a las empresas a ahorrar tiempo y esfuerzo mediante una asignación adecuada de los recursos.

El principal beneficio es que requiere que se mire hacia el futuro. El presupuesto de ingresos debe contener las suposiciones sobre el futuro y los detalles sobre la cantidad de unidades que se venderán, los precios de venta esperados, etc.

La cantidad de ingresos presupuestada se compara con la cantidad de gastos presupuestada para determinar si los ingresos son adecuados.

Enterarse de algún problema potencial antes de comenzar el año es un beneficio enorme. Esto permite que se desarrollen acciones alternas antes que comience el nuevo año.

Cuando un presupuesto de ingresos anuales se detalla por mes, se pueden comparar los ingresos reales de cada mes con las cantidades presupuestadas. Igualmente, se pueden comparar los ingresos reales del año hasta la fecha con los ingresos presupuestados para el mismo período.

En otras palabras, los presupuestos de ingresos mensuales permiten controlar los ingresos a medida que avanza el año, en lugar de recibir una sorpresa al final del año.

Base para otros presupuestos

Es sumamente importante realizar el mejor trabajo de pronóstico posible. Esto porque la información en el presupuesto de ingresos es usada por casi todos los demás presupuestos, tales como el presupuesto de materiales directos y el presupuesto de producción.

Por consiguiente, si es erróneo el presupuesto de ingresos, lo serán también los otros presupuestos que lo usen como fuente originaria.

La información sobre la proyección de ventas en unidades en el presupuesto de ingresos se ingresa en el presupuesto de producción directamente. A partir del mismo se crean los presupuestos de mano de obra directa y los de materiales directos.

El presupuesto de ingresos también se utiliza para dar a los gerentes un sentido general de la escala de las operaciones cuando crean el presupuesto general y el presupuesto de gastos administrativos y de ventas.

¿Cómo se hace?

La información en el presupuesto de ingresos proviene de una diversidad de fuentes. La mayoría de los detalles de los productos existentes provienen del personal que los trata a diario.

El gerente de mercadeo aporta información sobre la promoción de ventas, que puede alterar el tiempo y la cantidad de ventas. Los gerentes de ingeniería y mercadeo también aportan información sobre la fecha de introducción de nuevos productos. Igualmente aportan las fechas de retiro de productos antiguos.

El presupuesto de ingresos generalmente se presenta en formato mensual o trimestral; una presentación anual de la información es demasiado agregada, por lo que proporciona poca información procesable.

Determinar las ventas

Se debe formular un plan de negocios y mantenerlo. Los planes de negocios reflejan el verdadero estado del negocio actual de una organización.

También ayudan a analizar todos los aspectos del negocio, incluidos los ingresos esperados.

El presupuesto de ingresos por ventas puede ser sencillo de construir. Incluye la cantidad de unidades que se espera vender, junto con la cantidad de clientes que se espera que compren los productos o servicios. También incluye el precio que se cobrará por esos productos y servicios.

Análisis financiero e interpretación de estados financieros

Según Somarriba (2013). El análisis financiero nos permite el cumplimiento de las metas, planes y desempeño de las empresas en las áreas más importantes de la administración. La obtención y el uso de los fondos los encontramos en el Balance General. Los ingresos, gastos y utilidades resultantes el manejo de los fondos en las diversas operaciones de la empresa, en el estado de resultados.

El análisis financiero nos sirve para examinar las relaciones entre los datos de los datos estados principales, con la finalidad de ver y evaluar la gestión y el grado del éxito alcanzado por la empresa.

Con el fin de conocer las debilidades y fortalezas de la empresa y para poder efectuar estos análisis necesitamos de herramientas tales como:

a) El análisis vertical

b) El análisis horizontal

c) Las razones financieras

Los tópicos más importantes cubiertos por el análisis son:

1. Posición de liquidez y flujo de efectivo

2. Nivel y efecto de endeudamiento

3. Obtención y utilización de fondos

4. Rendimiento de inversiones de capitales

5. Manejo de inversiones en el activo circulante

6. Márgenes de utilidad y su composición

7. Rentabilidad de capitales propios

8. Cumplimiento de planes presupuestos y estándares

9. Solidez de la estructura del balance y su posición financiera.

El análisis estático o vertical

El análisis estático o vertical, se basa en la comparación entre sí de las cifras obtenidas al fin de un periodo de operaciones, tanto en las cuentas de balance general como en el de pérdidas y ganancias. Es decir, el análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada componente de los estados financieros con respecto a la cifra total o principal. Con esta técnica identificamos la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión tanto de la estructura como de la composición de los estados financieros. Es importante indicar que el análisis vertical se aplica el estado financiero de cada período individual.

Las prácticas más usuales del análisis estático son:

1. Estructura porcentual de las cuentas del activo.

2. Estructura porcentual de las cuentas de pasivo

3. Estructura porcentual de las cuentas de pérdidas y ganancias

4. Comparación de los valores absolutos de algunas cuentas del activo con algunas cuentas de pasivo para determinar el valor del capital tangible neto.

1. Estructura porcentual de las cuentas del activo.

Con este tipo de estructura porcentual de las cuentas de activo obtendremos la información respecto a la forma en que están distribuidos los fondos.

2. Estructura porcentual de las cuentas de pasivo

La estructura porcentual de las cuentas de pasivo, nos permitirá apreciar la participación que tienen dentro de la empresa las obligaciones exigibles tanto

de corto como de largo plazo, y la responsabilidad de los empresarios para con esas obligaciones a través del capital y reservas.

Fórmula del análisis vertical en relación al balance general

$$1)\quad \frac{Valor\ de\ cada\ cuenta\ de\ activo}{Total\ del\ Activo} = \%$$

$$2)\quad \frac{Valor\ de\ cada\ cuenta\ de\ clasificación\ de\ activo}{Total\ de\ clasificación\ del\ activo} = \%$$

$$3)\quad \frac{Valor\ de\ cada\ cuenta\ de\ pasivo\ y\ capital}{Total\ de\ pasivo\ y\ capital} = \%$$

$$4)\quad \frac{Valor\ de\ cada\ cuenta\ de\ pasivo}{Total\ de\ pasivo} = \%$$

$$5)\quad \frac{Valor\ de\ cada\ cuenta\ de\ clasificación\ de\ pasivo}{Total\ de\ clasificación\ de\ pasivo} = \%$$

$$6)\quad \frac{Valor\ de\ cada\ cuenta\ de\ capital}{Total\ de\ capital} = \%$$

Contamos con seis fórmulas de análisis vertical para el balance general, con ello podemos crear los cuadros estadísticos necesarios para nuestro análisis.

3. Estructura porcentual de las cuentas de pérdidas y ganancias

La estructura porcentual de las cuentas de pérdidas y ganancias o de resultado nos da la información de los fondos utilizados o absorbidos por los egresos y la magnitud de las utilidades en sus diferentes etapas.

Para elaborar la estructura porcentual se toma como base las ventas netas o sea éstas serían el 100%, debido a que las ventas son las que implican la mayor parte de ingresos, representando con ello el impacto que tienen los costos y gastos.

4. Comparación de los valores absolutos entre diversas cuentas respecto a la comparación de los valores absolutos de algunas cuentas de activo y pasivo, se tiene:

1. El total del activo circulante constituye lo que se denomina el capital de trabajo bruto o fondo de rotación.
2. El capital de trabajo neto se obtiene restando al activo circulante el pasivo circulante.
3. El capital de trabajo neto se puede obtener también restándole a otros valores de la capitalización, la suma del activo fijo más otros activos
4. El capital tangible neto es la suma del activo circulante, más el activo fijo, menos el pasivo exigible. Es lo mismo si al capital y reservas se le restan los otros activos o bien si al capital de trabajo neto se le suman los activos fijos.

Análisis Dinámico

En el análisis dinámico u horizontal se comparan entre sí las cifras de diferentes periodos operativos tanto de las cuentas de balance general como las de resultado.

Al comparar las estructuras porcentuales tanto del balance general como del estado de resultados podemos apreciar si los fondos se mantienen distribuidos en un mismo orden. Al igual podemos conocer si a consecuencia de los cambios que se dan, se mueven y se modifican en relación a lo planeado.

Las formas más usadas en el análisis dinámico son:

1. La comparación de las estructuras porcentuales (relativas).
2. La comparación de los cambios absolutos de los cambios.

El estado de origen y aplicación de fondos.

Término absoluto: es la diferencia aritmética horizontal entre dos o más periodos de cada cuenta, tanto del balance general como del estado de resultados.

Término relativo (porcentual): es el cálculo que se efectúa con relación al valor absoluto evaluado entre el valor absoluto del año base.

Es decir, se puede dividir el valor de absoluto del año evaluado entre el año base, dando como resultado un sobre cumplimiento o un sub cumplimiento.

La comparación de los cambios absolutos de las cuentas:

Al comparar los cambios en los valores absolutos de las cuentas, sabemos cómo se ha movido los fondos del activo circulante, activo fijo, otros activos, pasivos circulantes, pasivo fijo, capital y reservas.

En lo que respecta al estado de resultado los cambios que se dan en los valores absolutos de sus cuentas nos indican como se han movido los fondos, entre los ingresos y las utilidades.

La comparación de las estructuras porcentuales (relativas):

Su comparación nos demuestra de una forma más práctica las variaciones, es decir nos facilita más el análisis.

Análisis dinámico - horizontal

En este segundo tipo de análisis, la técnica consiste en establecer las diferencias entre el año base y el año de análisis en términos absolutos y porcentuales con los grupos o rubros de cuentas que forman en activo, pasivo y capital.

Razones financieras

Una razón financiera es un índice que se deriva de la relación de dos partidas de los estados financieros con el fin de medir algún concepto o determinada área de la situación financiera de una empresa.

Para evaluar correctamente la condición y desempeño financiero de la empresa, debe tomarse en cuentas aspectos importantes como la consistencia,

es decir, que los métodos de valuación empleados sean los mismos entre los períodos evaluados, tanto para el activo, como para el pasivo y capital.

Base comparativa de las razones financieras.

El resultado que refleja una razón financiera de manera individual resulta incompleto, por ello deben de existir puntos de comparación, todo resultado varía en el tiempo, es decir, no es sostenible, y tiende a aumentar o disminuir, sólo comparando períodos determinaremos si la empresa ha mejorado o desmejorado su desempeño en el tiempo.

Existen dos formas de comparar las razones financieras:

1. La tendencia en el tiempo: consiste en comparar los resultados de razones actuales, con resultados de razones de otros períodos.

   El comparar los resultados de varios períodos nos permite encontrar grados favorables y desfavorables, ver el grado de cumplimiento de las metas actuales y detectar las desviaciones de los planes.

Pueden proyectarse períodos futuros o proyectados, siempre que se tenga la uniformidad o consistencia de los estados proyectados, de lo contrario será difícil

2. Los promedios industriales: nos permiten conocer la proporción financiera de la empresa con respecto a la industria, podemos determinar en qué aspectos o áreas es sólida nuestra empresa y donde se encuentra débil.

   Es recomendable para una mayor efectividad en los análisis, combinar el análisis de tendencia y los promedios industriales, el primero nos indica un cambio positivo o negativo a lo interno y el segundo nuestra posición ante la competencia.

Tipos de razones

Cada razón sirve para medir un área específica de la empresa, por lo tanto, el tipo y naturaleza de la razón a utilizar depende del objetivo o enfoque que pretendamos, existen cuatro grandes grupos de razones financieras:

1. **Razones de liquidez**

   Se utilizan para juzgar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

El grado de liquidez de la empresa es prioridad para analistas, propietarios, administradores, proveedores y acreedores, además se puede conocer el historial de liquidez que servirá para la toma de decisiones.

a. Principales razones de liquidez:

Capital neto de trabajo: Se utiliza comúnmente para medir la liquidez general de la empresa. Se calcula restando al activo circulante el pasivo circulante, representa un margen de seguridad para las obligaciones futuras cercanas, cuanto mayor sea el capital de trabajo, indica más seguridad a los acreedores.

Por otra parte, un excesivo capital de trabajo neto puede interpretarse que el activo circulante no se usa adecuadamente y que hay fondos ociosos.

Su fórmula es:

Capital Neto de Trabajo = Activo Circulante – Pasivo Circulante.

b. Razón del circulante o índice de solvencia

Es uno de los índices financieros que se utilizan con mayor frecuencia, mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. El índice de solvencia resulta de dividir el activo circulante entre el pasivo circulante.

Su fórmula es:

$$\textit{Índice de Solvencia} = \frac{\textit{Activo circulante}}{\textit{Pasivo circulante}}$$

En una empresa de servicios un índice de solvencia de 1.0 se considera aceptable, pero podría ser inaceptable para una empresa manufacturera, es decir, la interpretación puede variar dependiendo de la actividad económica de la empresa.

El índice de solvencia puede interpretarse de varias formas:

Que el activo circulante cubra en más de cien veces el pasivo circulante.

1) Que el activo corriente signifique o represente un porcentaje del pasivo circulante.
2) Que cada córdoba del pasivo circulante está respaldado por “X” cantidad de Córdobas del activo circulante.

Si se divide 1.0 entre el índice de solvencia de la empresa y el cociente resultante se resta 1.0 y esta diferencia se multiplica por 100, representa el porcentaje en que pueden reducirse los activos circulantes de la empresa sin imposibilitarla para cubrir sus pasivos a corto plazo.

Ejemplo:

Si se tiene 2.0 de índice de solvencia se prueba lo anterior así:

2.0 [(1.0 – (1.0/2.00)] x 100 = 50%; esto indica que la empresa todavía puede cubrir sus compromisos actuales, aunque sus activos circulantes se reduzcan en un 50 %.

Siempre el índice de solvencia de una empresa sea de 1.0, su capital neto de trabajo será igual a 0. Si una empresa tiene un índice de solvencia menor que 1.0, su capital de trabajo será negativo.

El capital neto de trabajo, solo tiene utilidad en la comparación de liquidez de la misma empresa en el tiempo, no debe emplearse para comparar la liquidez de distintas empresas.

c. Razón de prueba rápida o prueba del ácido.

Es semejante al índice de solvencia, en algunos casos se utiliza como complemento de ésta, se diferencia en que se disminuye el inventario en el activo circulante, debido a que éste, es el de menor liquidez dentro del activo circulante. Los inventarios antes de generar efectivos, se compran, se transforman, se almacenan, se venden y hasta se cobran, este ciclo de tiempo lo hace de lenta conversión a efectivo.

Representa el número de veces que el activo circulante más liquido cubre al pasivo circulante.

Por lo tanto, la razón de prueba rápida, mide la capacidad de una empresa de liquidar sus compromisos a corto plazo, sin basarse en la venta de sus inventarios.

En fórmula se tiene:

$$Razón\ de\ prueba\ rápida = \frac{Activo\ circulante - Inventario}{Pasivo\ circulante}$$

En esta razón, se considera un resultado satisfactorio un valor de 1.0, pero su aceptación va a depender del tipo de negocio.

2) Razones de actividad o razones de administración de activos

Las razones de actividad se utilizan para medir la velocidad o rapidez con la cual varias cuentas circulantes se convierten en ventas o en efectivo, es por este motivo que también se le denomina razones de administración de los activos, porque miden la efectividad con que la empresa está administrando sus activos.

Las principales razones de actividad son:

a) Razón de rotación de inventarios.

b) Rotación de cuentas por cobrar.

c) Período de pago promedio.

d) Rotación de activos fijos.

e) Rotación de activos totales.

a) Razón de rotación de inventarios (veces en que el inventario se repone).

La rotación de inventario mide la capacidad con que se vende el mismo, es decir, la rotación mide su actividad o liquidez, nos demuestra la eficacia y eficiencia con que se manejan los niveles de inventario.

Su fórmula es:

$$Rotación\ de\ inventario = \frac{Costos\ de\ ventas}{Inventario}$$

Por lo general, mientras más alta sea la rotación de inventario más eficiente será la administración del mismo en la empresa y el inventario "más fresco", con mayor liquidez.

El resultado de la rotación es significativo solo si se le compara con el de otras empresas del mismo ramo o con la rotación del inventario de la empresa. Un índice alto de rotación de inventario puede significar problemas para la empresa, pues esto se puede lograr con varios inventarios de pequeños montos, pero puede dar lugar a gran número de faltantes (ventas perdidas debido a inventario insuficientes), situación que podría afectar negativamente las ventas futuras de la empresa.

$$\textit{Rotación de inventario} = \frac{1{,}600}{200} = 8 \textit{ veces de rotación}$$

La rotación de inventario puede convertirse en un período medio del inventario o inventario promedio, que es un complemento de rotación en días o meses y ayuda a una mejor interpretación; pues indica cuanto duran los inventarios en la empresa hasta que se realizan.

Un período corto nos indica efectividad en el manejo y un período medio o largo, exceso de inventario en relación al volumen de ventas.

El período medio en meses, se calcula dividiendo 12 entre el coeficiente de rotación; y si es en días 360 entre su coeficiente.

Ejemplo: si su tiene un índice de rotación de inventario de 8.0

$$\textit{Rotación de inventario en meses} = \frac{12}{8} = 1.5 \textit{ meses}$$

$$\textit{Rotación de inventario en días} = \frac{365}{8} = 45 \textit{ días}$$

La rotación de inventario, también se puede calcular en forma directa utilizando la fórmula siguiente:

$$\frac{\textit{Inventario x 12}}{\textit{Costo de Venta}} \quad o \quad \frac{\textit{Inventario x 360}}{\textit{Costo de Venta}}$$

b) Rotación de las cuentas por cobrar.

El tiempo que requieren las cuentas por cobrar para su recuperación es importante para un capital de trabajo más adecuado.

La rotación por cobrar evalúa el tiempo en que el crédito se convierte en efectivo. Indica qué tantas veces, en promedio, las cuentas por cobrar son generadas y cobradas durante el año. Nos indica el grado de liquidez de las cuentas de clientes.

Una alta rotación nos indica que existe rápida recuperación en las cuentas, por lo tanto, alto grado de liquidez de ella, una baja rotación nos indica lentitud o sea bajo grado de liquidez. Su fórmula es:

$$\textit{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\textit{Ventas netas al crédito}}{\textit{Cuentas por cobrar netas}}$$

No se deben perder de vista que un factor de medición es la política de crédito en cuanto al tiempo.

El análisis de antigüedad de saldo es una buena técnica para evaluar las cuentas a cobrar, facilita la información necesaria por tipo de cuentas y el

período específico partiendo de su punto de origen. Además, puede indicar un promedio aproximado de la recuperación a través de ponderar las cifras en cuadro de análisis de antigüedad de saldos.

c) Período medio de cobro

Indica el número promedio de días o meses que tarda una empresa para cobrar sus créditos.

Se considera el período medio de cobro como una medida eficiente de recuperación y de efectividad por la gestión.

El período medio de cobro se puede calcular en meses o en días.

$$\textit{Si el período medio de cobro es en meses} = \frac{12}{\textit{Índice de rotación}}$$

$$\textit{Si el período medio de cobro es en días} = \frac{360}{\textit{Índice de rotación}}$$

Ejemplo:

Si el índice de rotación de las cuentas por cobrar el de 3.0

$$\textit{El período de cobro en meses será} = \frac{12}{3} = 45 \textit{ meses}$$

$$\textit{El período de cobro en días será} = \frac{360}{3} = 120 \textit{ días}$$

El período medio de cobro sólo es el significativo en relación con los términos de crédito de la empresa.

Si por ejemplo la empresa tiene un período de crédito a sus clientes de 3 meses o 90 días y la relación nos da de 120 días, esto puede reflejar un crédito mal manejado o una cobranza ineficiente, o ambas cosas a la vez.

Otra forma de calcular es:

$$\frac{\textit{Cuentas por cobrar x 12}}{\textit{Ventas netas al crédito}} \quad o \quad \frac{\textit{Cuentas por cobrar x 360 días}}{\textit{Ventas netas al crédito}}$$

d) Período de pago promedio.

Esta razón nos indica el tiempo que tarda una empresa en pagar sus compras al crédito (sólo mide el crédito de proveedores), con ella se conoce la antigüedad y el promedio de las cuentas por pagar.

Si el plazo de crédito otorgado por los proveedores es menor que el de la antigüedad, es un indicador de que no pagamos oportunamente y se corre el riesgo de perder crédito, lo que afectara a la empresa en el futuro.

Es importante considerar que el crédito otorgado por los proveedores es más beneficioso que un crédito financiero, nos ayuda a mejorar nuestra posición de efectivo.

Su fórmula es:

$$\textit{Período promedio de pago en meses} = \frac{\textit{Cuentas por pagar x 12}}{\textit{Compras anuales}}$$

$$\textit{Período promedio de pago en días} = \frac{\textit{Cuentas por pagar x 360}}{\textit{Compras anuales}}$$

Ejemplo:

Si el período de pago promedio es de 95 días y nuestra cobranza promedio es de 120 días la empresa tendrá problemas de pago con sus proveedores y puede perder crédito.

En este caso la empresa tiene que realizar una revisión de sus políticas de crédito y cobranza para mejorar su crédito con sus proveedores.

En realidad, la política de cobro de la empresa tiene que ser menor que su política de pago para sus proveedores.

e) Rotación de activo fijo

La razón de rotación de los activos fijos mide la efectividad con que la empresa utiliza su plata y su equipo en la generación de ventas.

Su fórmula es:

$$\textit{Razón de rotación de los activos fijos} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activos fijos netos}}$$

Los valores mayores o menores que 1.0 en el coeficiente nos indicaran la eficiencia de las inversiones en activos fijos. Es recomendable la comparación de varios períodos ya que pueden suceder varias cosas:

- Si hay incremento de ventas y se mantiene baja la inversión en activos fijos, esto significa eficiencia y eficacia.
- Si hay un incremento en las ventas, en mayor proporción que un incremento en los activos fijos, puede decirse, asimismo, que existe eficiencia y eficacia.
- Si hay incremento en las ventas menor que un incremento en los activos fijos, puede traducirse de que la empresa está pasando por una fase de expansión y modernización o está previendo un crecimiento.

- La razón del activo fijo puede servir como herramienta evaluativa del presupuesto de ventas y del presupuesto de capital.

f) Razón de rotación de los activos totales

La rotación de los activos totales nos sirve para evaluar con que eficiencia se utilizan los recursos totales de la empresa para generar córdobas en ventas. Cuanto mayor sea la rotación, tanto más eficiente se habrá empleado los activos en la empresa. Esta razón es quizás de mayor interés para la administración de la empresa, pues le indica si sus operaciones han sido financieramente eficaces.

Su fórmula es:

$$\textit{Rotación de activos totales} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Activos totales}}$$

El coeficiente resultante es significativo, solo si se le compara con el funcionamiento pasado de la empresa o en promedio industrial.

3. Razones de endeudamiento

Se conoce también como razón de cobertura de deuda o apalancamiento.

El endeudamiento de una empresa nos indica cuánto dinero ajeno utilizamos para generar utilidades, es decir, el endeudamiento no es más que el uso de pasivo a corto y largo plazo.

Las deudas a largo plazo son importantes para la empresa porque aun cuando paga intereses de largo plazo y pago de la suma principal, le permite usar un financiamiento que genera utilidades suficientes para pagar los intereses generados.

El que una empresa obtenga mayor o menor apalancamiento no significa que es bueno o malo, sino que debe de estudiarse su rentabilidad y riesgo. A los socios y acreedores les interesa el comportamiento de la empresa en cuanto a endeudamiento.

A los socios les interesa porque con una pequeña inversión mantiene el control de la empresa, a los acreedores por conocer la capacidad de la empresa en el cumplimiento de las obligaciones y el respaldo de esta.

Al administrador le interesa para estar al tanto de sus obligaciones, tanto del interés, como del principal, para no caer en problemas de solvencia y liquidez.

Principales razones de endeudamiento

a) Razón de deuda total.

Sirve para medir cuanto es el aporte financiero de los acreedores dentro de la empresa; por medio de ella conocemos cuánto del activo ha sido financiado por medio de deudas.

Al acreedor le conviene razones bajas en cuanto a la deuda, con ello garantiza la recuperación de su capital, en caso de pérdidas o liquidación de la empresa.

A los socios o propietarios les conviene un alto grado de endeudamiento ya que con ellos puede lograr un crecimiento de utilidades y por ende de su rentabilidad.

Su fórmula es:

$$Razón\ de\ deuda\ total = \frac{Paitos\ totales}{Activos\ totales}$$

El coeficiente debe de ser menor al 50%. Si fuese mayor indicaría que más del 50 % de sus activos totales estaría financiado con deudas, lo que no es conveniente, porque entonces el control de la empresa estaría en poder de los acreedores.

b) Razón pasiva a capital

Esta razón nos indica la relación de los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa, se utiliza para analizar el grado de apalancamiento de la empresa.

Su fórmula es:

$$Razón\ del\ pasivo\text{-}capital = \frac{Pasitos\ a\ largo\ plazo}{Capital\ social}$$

El coeficiente de esta razón sólo es significativo si se le relaciona con el tipo de negocio que maneja la empresa. Las empresas que cuentan con grandes cantidades de activos fijos y flujo de efectivos estables, presentan por lo común menores razones pasivo capital.

c) Razón de rotación de interés a utilidades

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos anuales por intereses. Mide el punto hasta el cual el ingreso en operaciones

puede disminuir antes de que la empresa llegue a ser incapaz de satisfacer sus costos anuales de intereses. El dejar de cumplir con estas obligaciones puede desencadenar una acción legal por parte de los acreedores de la empresa, lo que probablemente daría por resultado una bancarrota. Su fórmula es:

$$\textit{Razón de rotación de interés a utilidades} = \frac{\textit{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\textit{Cargo por interés}}$$

Entre más alto sea el coeficiente resultante, más capacidad tendrá la empresa de satisfacer sus obligaciones de intereses.

4. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad son de dos tipos: aquellas que muestran la rentabilidad en relación con las ventas y las que muestran la rentabilidad respecto a la inversión. Juntas estas razones muestran la eficiencia de operación de la empresa.

Rentabilidad en relación con las ventas.

Entre estas se tiene:

a) Margen de utilidad bruta

Esta razón señala la utilidad de la empresa en relación con las ventas después de deducir el costo de producir las mercancías vendidas. Señala la eficiencia de las operaciones y también como han sido fijados los precios de los productos.

Su fórmula es:

$$\textit{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\textit{Ventas netas} - \textit{Costo de ventas}}{\textit{Ventas}} = \frac{\textit{Utilidad bruta}}{\textit{Ventas netas al crédito}}$$

b) Margen de utilidades de operación

Esta razón representa lo que a menudo se conoce como utilidades puras que gana la empresa por cada Córdoba de ventas.

Las utilidades son puras, en el sentido de que no tienen en cuentas cargos financieros o gubernamentales (intereses e impuestos), y de que determinan las ganancias obtenidas exclusivamente en las operaciones, Un cociente alto es lo mejor para este margen.

Su fórmula es:

$$\textit{Margen de Utilidad de operación} = \frac{\textit{Utilidad de operación}}{\textit{Ventas netas}}$$

c) Margen de utilidad neta

El margen de utilidad neta indica la eficiencia relativa de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos y el impuesto sobre el ingreso. Señala el ingreso neto por cada córdoba de venta de la empresa.

Se calcula con la fórmula siguiente:

$$\textit{Margen de utilidad neta} = \frac{\textit{Utilidad después de impuesto}}{\textit{Ventas netas}}$$

Rentabilidad en relación con la inversión

Existe un segundo grupo de razones que relacionan las utilidades con la inversión.

Estas son:

1. Rendimiento de la inversión

Conocida también como rendimientos de los activos totales, mide la efectividad total de la administración al generar ganancias con los activos

disponibles. El rendimiento total se basa para su medición en la utilidad neta después de impuesto, que no es más que la utilidad final generada por una empresa a través de su inversión en activos.

El rendimiento de la inversión, es fundamental para medir la eficiencia y eficacia de cómo usa la administración los recursos totales para producir utilidades.

Una disminución del rendimiento total, es signo de deterioro de la efectividad de los activos en cuanto a la producción de utilidades; un aumento nos indica que mejora la productividad de las inversiones para producir utilidades. Esta razón se mide en términos porcentuales.

Se calcula en la forma siguiente:

$$\textit{Rendimiento de la inversión} = \frac{\textit{Utilidad neta después de impuesto}}{\textit{Activos totales}}$$

Esta razón también se puede calcular utilizando la fórmula DUPONT.

EL enfoque DUPONT se crea en 1919, en la firma DUPONT COMPANY, utilizando un enfoque particular en el análisis de razones para evaluar la eficiencia de la empresa. Una variación de este enfoque DUPONT es de

especial importancia para entender el rendimiento sobre la inversión de una empresa.

Fórmula:

$$Rendimiento\ de\ la\ Inversión = Margen\ neto\ de\ utilidades \times Rotación\ total\ de\ activos$$

Si se sustituye la fórmula apropiada en la ecuación y luego se simplifica, se obtienen los mismos valores a los que se llega por el método directo.

$$\frac{Utilidades\ netas\ después\ de\ impuesto}{Activos\ totales} = \frac{Utilidades\ netas\ después\ de\ impuesto}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activos\ Totales}$$

Cuando se multiplica el margen de utilidad neta de la empresa por la rotación del activo total, se obtiene el rendimiento sobre la inversión o capacidad para generar utilidades de los activos totales.

Ni el margen neto de utilidad, ni la razón de rotación de activo total, por sí mismo, ofrece una medida adecuada de la eficiencia a nivel global. El margen neto de utilidad ignora la utilización de activos, mientras que la razón de rotación de activo total ignora la rentabilidad de las ventas. La fórmula de DUPONT, es la que resuelve estos defectos, pues permite que la empresa descomponga su rendimiento de la inversión en un elemento de utilidades sobre las ventas y en eficiencia del activo. La relación entre los dos

componentes de la fórmula de DUPONT, dependerá en gran parte del campo industrial en que opera la empresa.

2. Rendimiento del capital social

El rendimiento del capital social mide el rendimiento obtenido de la inversión (tanto en acciones comunes como acciones preferentes), de los accionistas de una empresa.

Por lo general, cuanto mayor sea este rendimiento, mejor situación alcanzaran los activos de los dueños.

Se calcula de la forma siguiente:

$$\textit{Rendiimiento del capital social} = \frac{\textit{Utilidades netas después de impuesto}}{\textit{Capital de las acciones}}$$

Uso y limitaciones del análisis de razones financieras.

Las razones financieras proporcionan información a tres importantes grupos:

- A los administradores, quienes emplean las razones financieras para analizar, controlar y de esta forma mejorar las operaciones de la empresa
- A los analistas de crédito tales como los funcionarios de préstamos bancarios y los analistas de obligaciones, quienes analizan las razones financieras para ayudar a investigar la capacidad de una organización para pagar sus deudas.
- A los analistas de valores, incluyendo a los analistas de acciones, quienes se interesan en la eficiencia y los prospectos de crecimiento de una empresa y en su capacidad para pagar sus intereses sobre bonos.

Sin embargo, el análisis de razones financieras presenta algunos problemas y limitaciones inherentes que requieren cuidado y buen juicio.

Algunos de los problemas potenciales se enumeran a continuación:

Por lo común, una sola razón no proporciona suficiente información para juzgar el desempeño general de la empresa. Solo cuando se utiliza varias razones puede emitirse juicios razonables.

1- Los estados financieros que han de ser comparados deberán estar fechados en el mismo día y mes de cada año. En caso contrario, los efectos de cada período pueden conducir a conclusiones y decisiones erróneas.
2- Es preferible utilizar estados financieros auditados para el análisis de razones. Esto evita que algunas empresas puedan utilizar técnicas de “Maquillajes”, son técnicas que emplean las empresas para hacer que sus estados financieros se vean mejor de lo que realmente son.
3- La información financiera que ha de compararse debe haber sido obtenidas de la misma manera. El empleo de distintos métodos de contabilidad en especial los aplicados al inventario y la depreciación pueden distorsionar los resultados del análisis.
4- La inflación ha distorsionado en forma adversa a los balances generales de la empresa, los valores contables registrados difieren a menudo en forma sustancial de los valores verdaderos. En tales circunstancias en análisis de razones financieras, debe de ser interpretado con buen juicio.

5- La mayoría de las empresas desean ser mejor que el promedio, por lo tanto, el llegar a alcanzar un desempeño igual al promedio no es necesariamente satisfactorio. Como meta para alcanzar un rendimiento de alto nivel, prefieren basarse en las razones de los líderes de la industria.

El análisis de razones financieras es ciertamente una herramienta útil, sin embargo, los analistas deben de estar consciente de estos problemas y hacer los ajustes que consideren pertinentes.

Glosario

ERP	Planificación de recursos empresariales
CRM	Gestión de relaciones con los clientes
Competitividad	Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad
Slogan	Es la frase o palabra que promociona un producto, que ayuda a conseguir la diferenciación en el mercado
Sostenibilidad	Desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras

Freelance	Se refiere a la actividad que realiza la persona que trabaja de forma independiente o se dedica a realizar trabajos de manera autónoma que le permitan desenvolverse en su profesión o en aquellas áreas que pueden ser más lucrativas y son orientadas a terceros que requieren de servicios
Kardex	Es un documento, tarjeta o registro utilizado para mantener el control de la mercadería cuando se utiliza el método de permanencia en inventarios, con este registro podemos controlar las entradas y salidas de las mercaderías y conocer las existencias de todos los artículos que posee la empresa para la venta
CNR	Centro Nacional de Registros
UIF	Unidad de Investigación Financiera
Consultoría	Es un servicio profesional prestado por empresas o por profesionales de manera individual (conocidas como consultoras o consultores, respectivamente) con experiencia o conocimientos específicos en un área, asesorando a personas, a otras empresas, a grupos de empresas, a países o a organizaciones.
Colaborativa	Es aquel en el cual un grupo de personas intervienen

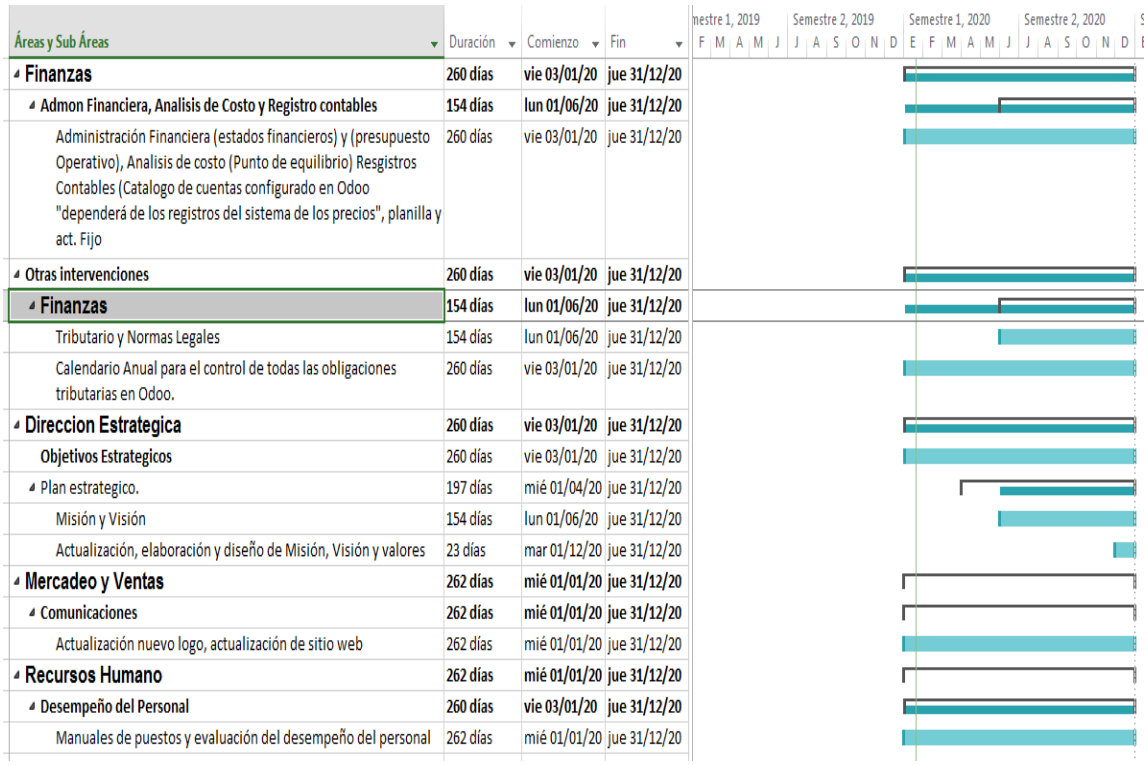
	aportando sus ideas y conocimientos con el objetivo de lograr una meta común.
Parametrización	Describir o estudiar algo mediante parámetros
Eficientizar	Optimizar los trámites o mejorar su eficiencia
Kanban	Es un método de administración de tareas y flujos de trabajos usado especialmente con las empresas que trabajan en desarrollo de softwares. **Kanban** deriva del japonés que se compone de la palabra kan que **significa** pictograma o algo visual y la palabra ban que representa una tarjeta o cartón
Password	Contraseña
Back up	Copia de seguridad de uno o más archivos informáticos, que se hace, generalmente, para prevenir posibles pérdidas de información
MC	Margen de contribución
UODI	Utilidad operativa después de impuesto

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

De acuerdo a la acción clave de éxito seleccionada por el empresario, se determinó un plan de acción, el cual sirvió de guía para la implementación de

la solución propuesta a VR TRAVEL, S.A. DE C.V., con el fin de asignar actividades, responsabilidades y fechas.

Ilustración 67: Plan de Acción



Áreas y Sub Áreas	Duración	Comienzo	Fin
Finanzas	**260 días**	**vie 03/01/20**	**jue 31/12/20**
Admon Financiera, Analisis de Costo y Registro contables	**154 días**	**lun 01/06/20**	**jue 31/12/20**
Administración Financiera (estados financieros) y (presupuesto Operativo), Analisis de costo (Punto de equilibrio) Resgistros Contables (Catalogo de cuentas configurado en Odoo "dependerá de los registros del sistema de los precios", planilla y act. Fijo	260 días	vie 03/01/20	jue 31/12/20
Otras intervenciones	**260 días**	**vie 03/01/20**	**jue 31/12/20**
Finanzas	**154 días**	**lun 01/06/20**	**jue 31/12/20**
Tributario y Normas Legales	154 días	lun 01/06/20	jue 31/12/20
Calendario Anual para el control de todas las obligaciones tributarias en Odoo.	260 días	vie 03/01/20	jue 31/12/20
Direccion Estrategica	**260 días**	**vie 03/01/20**	**jue 31/12/20**
Objetivos Estrategicos	260 días	vie 03/01/20	jue 31/12/20
Plan estrategico.	197 días	mié 01/04/20	jue 31/12/20
Misión y Visión	154 días	lun 01/06/20	jue 31/12/20
Actualización, elaboración y diseño de Misión, Visión y valores	23 días	mar 01/12/20	jue 31/12/20
Mercadeo y Ventas	**262 días**	**mié 01/01/20**	**jue 31/12/20**
Comunicaciones	**262 días**	**mié 01/01/20**	**jue 31/12/20**
Actualización nuevo logo, actualización de sitio web	262 días	mié 01/01/20	jue 31/12/20
Recursos Humano	**262 días**	**mié 01/01/20**	**jue 31/12/20**
Desempeño del Personal	**260 días**	**vie 03/01/20**	**jue 31/12/20**
Manuales de puestos y evaluación del desempeño del personal	262 días	mié 01/01/20	jue 31/12/20

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación, en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 16 de septiembre de 2019 al 04 de enero de 2020.

Área – sub área intervenida: Finanzas

3.1 Acción clave de éxito Innovación ERP en la nube

Área intervenida: Finanzas

Sub área intervenida: Administración Financiera/Análisis de Costo/ Registro contables

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Cuenta con registros contables, pero no se encontraron actualizados.	Cuenta con un sistema automatizado, el cual está cargado el catálogo de cuentas, facilita a la empresa el registro de sus operaciones, el registro de sus activos, pasivos,	Se instaló en el sistema de Odoo, el módulo de contabilidad, con el objeto de optimizar tiempo, la gestión financiera es más simplificada, elabora conciliaciones bancarias, facilita la elaboración de

	los ingresos, los egresos y el capital de una empresa	informes financieros, entre otros. (**Ver anexo 9)**
No contaban con un análisis financiero, no contaban con un presupuesto mensual y anual que permitiera tomar decisiones adecuadas y oportunas.	Cuenta con una herramienta automatizada en Excel, con la cual podrá realizar sus análisis financieros y de presupuesto en forma oportuna, que le permita tomar decisiones.	Se elaboraron plantillas automatizadas en Excel con sus respectivas instrucciones de uso, presentación grafica para facilitar su aplicación y su interpretación de los resultados que se obtengan de la información procesada. **(Ver anexo 3)**
No contaban con un análisis de costo debido a la naturaleza de la empresa, sin embargo, se vio la necesidad de establecer una	Cuenta con una herramienta automatizada en Excel, con la cual podrá establecer su punto de equilibrio con el fin de	Se elaboró una plantilla automatizada en Excel para conocer el punto de equilibrio, con sus respectivas instrucciones de uso, presentación

herramienta que permitiera a la empresa conocer su punto de equilibrio.	cubrir sus costos, gastos y determinar un margen de contribución que haga rentable la empresa.	grafica para facilitar su aplicación y su interpretación de los resultados que se obtengan de la información procesada y de esta forma evaluar el crecimiento de la empresa. **(Ver anexo 5)**

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Otras áreas – sub áreas intervenidas

Otras áreas intervenidas: Finanzas/Dirección Estratégica/Mercadeo y Ventas/Recursos Humano.

Otras Sub área intervenida: Tributario y Normas Legales/ Objetivos Estratégicos/Comunicación/Misión y Visión.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
No se contaba con una herramienta que	Cuenta con un calendario	Se instaló en el sistema de Odoo, el módulo de

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
permitiera llevar un control exhaustivo, Tributaria y Normas Legales.	sistematizado, el cual le facilitara a la empresa llevar un control de todas sus obligaciones Tributarias y Normas Legales durante el corriente año.	calendario, al cual le fue asignada a cada fecha, las diferentes obligaciones Tributarias y Normas Legales, para facilitar el recordatorio y evitar sanciones que pueden ocasionar algún tipo de costo para la empresa por algún contratiempo.
No se contaban con objetivos formalizados, que permitieran tener claro el horizonte de la empresa de forma estratégica.	Cuenta con una herramienta que le permitirá a la empresa tener sus objetivos definidos y formalizados, a través de un Plan estratégico en el cual se realizaron	Se elaboró en una plantilla de Excel, un Plan estratégico el cual permitirá a la empresa dar saltos de calidad a través de la Planificación de estrategias Ofensivas y defensivas ante la competencial, debido que este es de los mayores desafíos con la que la empresa en análisis

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	cada una de las siguientes herramientas siguientes: • Análisis FODA • Análisis DAFO • Análisis PESTEL • Análisis de la Matriz EFI-MEFI • Matriz Perfil Competitivo – MPC • Análisis Competencia 5 Fuerzas • Análisis Matriz ANSOFF • Análisis condición estratégica (ADL) • Análisis MATRIZ GE – McKINSEY • Cadena de Valor	en freta, sin embargo debido a la Excelente atención personalizada, experiencia del Recurso Humano en el giro de la empresa, fortalece aún más su Planificaciones estratégica, asimismo, se cuentan con metas establecidas por ventas mensuales, se establecieron Políticas Financieras, en las siguientes áreas: • Área de Finanzas. • Clientes • Procesos Internos • Aprendizaje y Crecimiento **(Ver anexo 6)**

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	• Modelo de negocio-CANVAS	
No se contaba con la Misión y Visión definida, actualizada y formalizada.	La Misión y Visión y Valores fueron actualizadas, debido a que son la carta de presentación de la empresa; asimismo se vio la necesidad de definir el negocio al que la empresa se dedica, las necesidades que satisfacen con sus productos, el mercado en el que se desarrolla la empresa. La Visión: describe la situación futura	La Misión, Visión y Valores, fue definida, actualizada y formalizada e implementada en la empresa, se divulgo al Recurso Humano de la empresa y se implementó en un lugar visible al público.

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	describe la situación futura que desea tener la empresa, con el propósito de guiar, controlar a la organización en su conjunto para que será alcanzable y que será medible en el tiempo. Los Valores: establecen el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la empresa. Constituyen la filosofía Institucional y el soporte de la cultura organizacional.	

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	El objetivo de dichos valores corporativos es tener un marco de referencia que inspire y regule la existencia de la organización.	
Para mejorar la imagen de la marca, se realizó un refrescamiento de su marca actual ya que este es la primera impresión, la carta de presentación y el primer contacto con los futuros clientes; Asimismo, se consideró la necesidad de mejorar el posicionamiento en la	Se elaboró un logo, con el propósito mejorar la imagen de la empresa, facilitando que el público identifique de una forma más fácil y asocien rápidamente el giro al que la empresa pertenece; permitirá el reconocimiento de la empresa en el tiempo. En el Sistema de Odoo	Se elaboró un refrescamiento del Logotipo de la empresa, el cual cuenta con su manual de uso, para lo cual se crearon elementos que permitirán recordar fácilmente por sus usuarios y puedan de esta buscar nuevamente por su calidad de servicio recibida. **(Ver anexo 8)** Se creó en Odoo el diseño

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
web, debido que desde aproximadamente cuatro meses dicha página web está en mantenimiento.	se creó la página web.	de la página web, se aplicó lenguaje de programación que permite ser una página dinámica para interactuar con los usuarios.
No existían manuales de puestos formalizados, únicamente tenían definidas sus funciones. No existía una herramienta que facilitara al empresario analizar y medir el rendimiento laboral del personal.	Se elaboraron los manuales de puestos para puesto, en la cual se describen las competencias y obligaciones que debe tener. Se elaboró la evaluación del desempeño para cada empleado, teniendo como objeto aumentar la productividad del cual	Se elaboró en Excel los manuales de puestos, para cada puesto de trabajo, en el cual se describen, a quien deben reportarse, establece sus capacidades y competencias, cuanta con un detalle de actividades que el puesto requiere, establece que tipo de coordinaciones internas y externas deben realizar cada persona; asimismo se

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
	permitirá aumentar el compromiso del ´personal	elaboró en Excel una plantilla para evaluar el rendimiento de cada persona, esto permitirá aumentar la proactividad y mejorar el rendimiento laboral. **(Ver anexo 7)**

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Conclusiones del Equipo Consultor

A continuación, se presentan las conclusiones del proceso de consultoría realizado:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V., Se constituye el 19 de septiembre de 2015 como VR TRAVEL, S.A. DE C.V., (viajes ; y recreaciones;) Travel sociedad anónima de capital variable), la experiencia del Recurso humano en el rubro de viajes turísticos, la cálida de servicios, calidad en la atención de los usuarios, son uno de los factores importante para la permanencia de la empresa en el mercado, son la innovación, el uso de tecnología y la mejora continua, son factores que fortalecerán la permanencia de VR TRAVEL, S.A. DE C.V. en el mercado.

Satisfacer las necesidades de los usuarios, brindar servicios de calidad en tiempo oportuno y la experiencia en el mercado, sin embargo, Brinda servicios de boletos Aéreos, Renta de Autos, Paquetes turístico, Asistencia de Viajes, Asesoría Migratoria entre otros, innovando su cede central estableciendo controles, procesos operativos, financieros y administrativos, con el objetivo que la empresa continúe desarrollándose y compitiendo dentro del mercado, hasta lograr posicionarse como una de las Agencias de Viajes reconocidas a nivel Nacional y Centroamericano.

Cuadro N°7. Detalle de fortalezas del negocio.

REAS DE FORTALEZA	
Área	**Sub área**
Producción y Operaciones	Análisis de Proveedores
Dirección y Liderazgo	Estilo Directivo
Estructura Organizacional	Poder de Decisión
Dirección Estratégica	Historia de la empresa
Producción y Operaciones	Manejo de Inventarios

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

De acuerdo a las áreas de oportunidad presentadas a los empresarios, se seleccionaron las soluciones de mayor factibilidad e impacto que contribuyeran al mejoramiento de la empresa, planteadas en acciones clave de éxito, las cuales son:

Cuadro N°8. Detalle de las áreas y sub áreas de mejora

Áreas de mejora	
Área	**Sub Área**
Finanzas	Registros Contables
Finanzas	Análisis de Costos
Finanzas	Administración Financiera

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Elaboración e implementación de un sistema de la Planificación de la Recursos Empresariales (ERP) ODOO:

El cual consistió en la implementación de un módulo de contabilidad que permitirá un mejor flujo de información contable para la toma de decisiones, asimismo se complementa con los módulos de CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes), ventas, compras y nómina y se elaboró un manual para cada uno de los módulos con el propósito que el ERP sea lo más funcional posible y mejore toda la operatividad de la compañía.

1. Elaboración e implementación de página web por medio del sistema ERP Odoo:

Se vio la necesidad de tener un medio electrónico de contacto con los clientes, se instaló el módulo de página web en el sistema ERP Odoo, este

contiene los números de teléfono de contacto, lo direcciona además a las redes sociales de VR TRAVEL, S.A. de C.V. así como página web, y catálogo de los servicios ofrecidos.

2. Elaboración de nuevo logo

Se hizo un nuevo diseño del logo que tenían, con el fin de darle un toque de modernidad a la imagen que poseen actualmente.

3. Elaboración de plan estratégico

Se elaboró un plan estratégico completo, con el fin de actualizar la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

4. Elaboración plantillas automatizas

Se elaboró plantillas en Excel para análisis financiero, punto de equilibrio y presupuestos.

5. Elaboración un calendario tributario

A través del módulo de calendario en ERP Odoo, se ingresó un calendario de obligaciones tributarias, las cuales permitirán un control de fechas

de pago, con el fin de evitar posibles multas que afecten la liquidez de la empresa.

Para el caso de la empresa VR TRAVEL, S.A. DE C.V., se adquirió y parametrizó el ERP Odoo Community, el cual su adquisición inicial, junto con la adquisición y vinculación de servidor Amazon, fue con un costo simbólico, específicamente de $1.00 por año, renovándose después de esta fecha por costo menor a los $100.00, sin costos de recargo por usuarios adicionales.

A continuación, se mostrará superficialmente los costos por adquisición de otros ERP similares a Odoo en cuanto a su operatividad.

(Hernández, 2015) Y (ORACLE, s.f.), nos muestra un comparativo de precios anuales, entre distintos ERP, es importante notar que estos costos, básicamente son de adquisición del sistema, en su más simple versión, y los precios varían dependiendo de los módulos que se soliciten, además del número de licencias, costos de mantenimientos, capacitaciones por parte de los consultores, gastos de viajes, alojamiento, desarrollo de ciertos módulos, entre otros.

OTROS ERP	PRECIO MINIMO	PRECIO MÁXIMO
Sap ERP 6.0	$30,000.00	$100,000.00
Microsoft Dynamic AX 2012 R3	$20,000.00	$750,000.00
Oracle	$20,000.00	$ 92,000.00
Aspel Intelisis ERP	$15,079.00 Precio base	

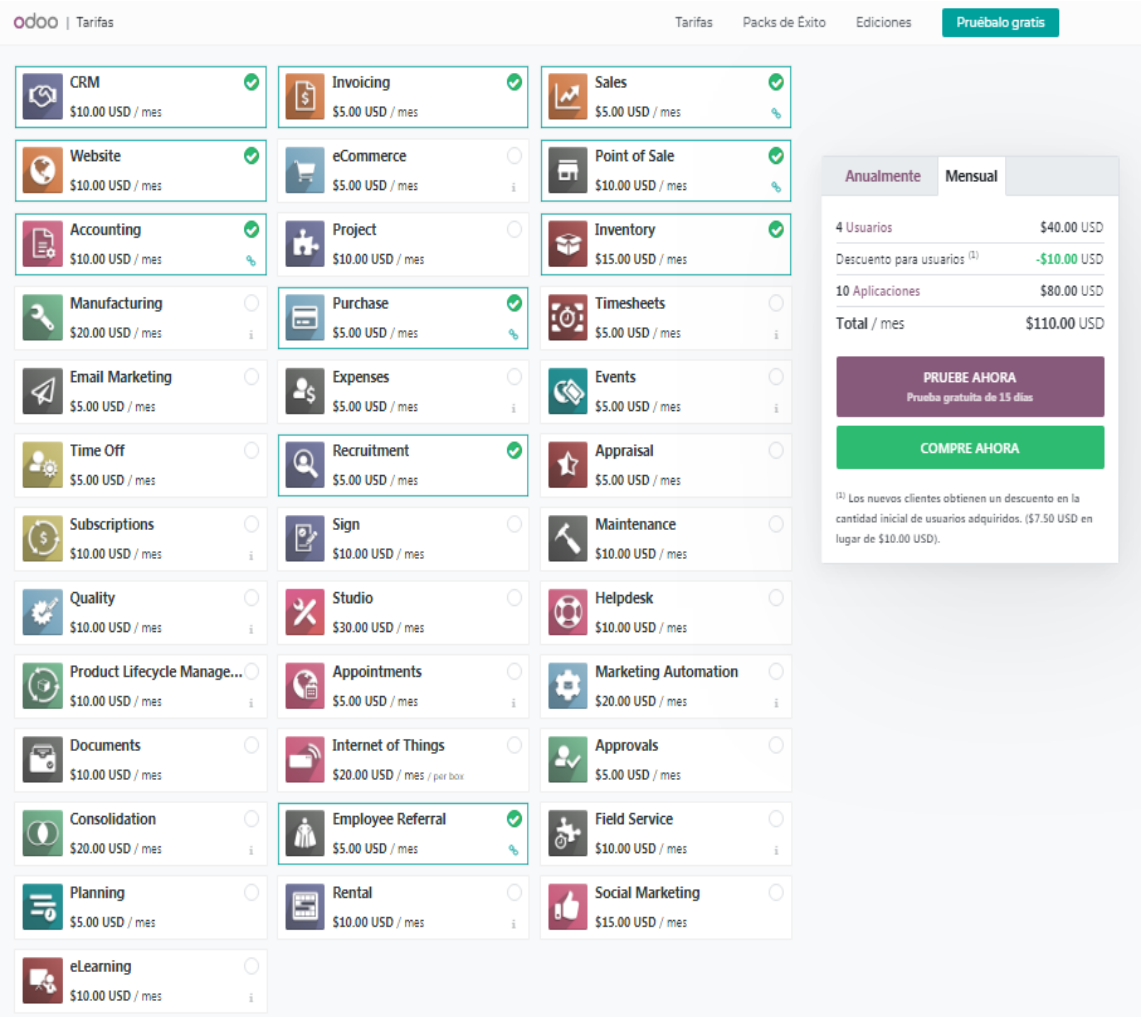
Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Adicional a los costos antes vistos las organizaciones que deseen aplicarlo deberán hacer una fuerte inversión en Capex, por la adquisición de servidores y adecuación física de los mismos, así como la contratación de personal de informática que le brinde soporte y mantenimientos a los mismos. Los cuales podrían ascender a varios miles de dólares.

De igual forma si comparamos el ERP instalado a VR TRAVEL S.A. DE C.V. (Community), vrs la versión Enterprise (Odoo, Odoo Pricing, s.f.), podemos observar que aún la versión Enterprise (Pagada) el precio es mucho menor que los ERP antes mencionados, aunque representa una inversión considerable para una PYME.

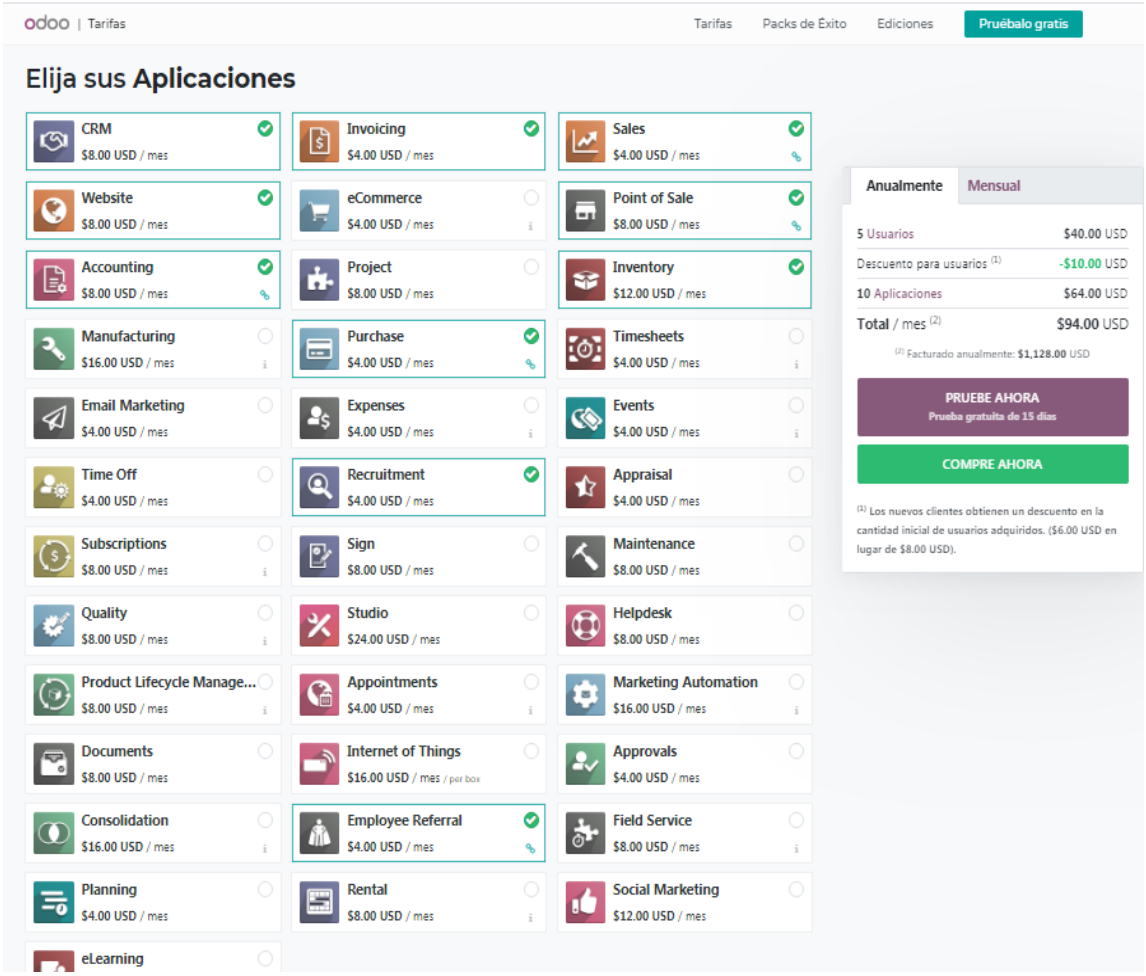
A continuación, dalle de los costos de Versión 11 Odoo an awesome Open Source CRM (Pagada).

Ilustración 68. Costo Mensual



Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 69. Costo Anual



Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 70. Integraciones extras

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 71. Costo anual de módulos instalados

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

Ilustración 72. Costo anual de módulos instalados

Fuente: Elaboración propia, equipo consultor

El ERP Odoo no es un software paquetizado normal, está diseñado para ahorrar dinero a la empresa, mejorar sus procesos, mejorar el control y el análisis de la información y ayudar con información precisa y fiable en tiempo real en la toma de decisiones.

En el ERP Odoo todos los procesos se realizan de manera automatizada, el trabajo administrativo de registro de datos en hojas de Excel básicamente desaparece.

El coste de un proyecto de Odoo como se pudo observar, puede ser inferior al coste de un año del trabajador de una empresa y los beneficios del ERP Odoo se empiezan a notar desde el momento de la implantación por lo que en VR. TRAVEL S.A. DE C.V., en uno o dos meses ya han amortizado la inversión, a partir de entonces, la empresa empezara a percibir mayor rentabilidad por medio de los ahorros que esta herramienta genera.

La curva de aprendizaje del ERP Odoo es muy rápida debido a su sencillez, a la automatización de los procesos y la obtención de forma automática de la información.

Finalmente, es importante que VR TRAVEL, S.A. DE C.V. de seguimiento a la implementación y continuidad de la acción de éxito seleccionada con el fin de ajustar el sistema y potenciar la gestión de la entidad, maximizando la interpretación de resultados, haciendo útil cada módulo convirtiendo en una herramienta para alcanzar los objetivos y crecimiento, mejorando en el corto plazo su competitividad a nivel empresarial.

Recomendaciones:

- Se sugiere efectuar configuración de dominio electrónico ya existente con la página web del sistema Odoo, con el propósito de mantener una dirección con el nombre de la empresa, con el propósito de crear un nuevo mercado y a través de marketing digital y llegar a todos los mercados posible.

- Seguimiento y mantenimiento a todas las variables contenidas en el ERP instalados, de tal forma que cada día que pase sea más precisa y adecuada la información y la operatividad de la compañía.

- Utilizar las plantillas de las herramientas proporcionadas en Excel, para generar la información de análisis de punto de equilibrio, presupuesto operativo y análisis financiero, las cuales son útiles para generar información para la toma de decisiones más oportunas y adecuadas.

Referencias

Altair Consultores. (2013). *La elaboración del Plan Estratégico* [versión de Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de http://hsjd.org/seminariogestion 2013/docs/01-Dia4-PrimerModeloPlanificacion.pdf

Allen, F., Myers, S. y Brealey, R. (2010). *Principios de finanzas corporativas* (9ª ed.) México, D. F., México.

Andino, R. M. (2006). *Sistemas ERP.* Recuperado de https://www.eoi.es/es/file/18558/download?token=-rtDwbJ3

Castro, J. (4 de abril del 2019). Estas son las licencias y costos de SAP BO que debes conocer [Entrada en el blog]. Recuperado de https://blog.corponet.com.mx/estas-son-las-licencias-y-precios-de-sap-business-one-que-debes-conocer

Flores Dávila, A. L. (2008). *ERP planificación de recursos empresariales. Fundamentos teóricos.* Recuperado de https://www.gestiopolis.com/erp-planificacion-de-recursos-empresariales-fundamentos-teoricos/

Grupo Aner. (2018). *Onyx ERP, solución integral para la gestión de todas las áreas de la empresa*. Recuperado de http://www.aner.com

GoDaddy Operating Company, LLC. (2020). *GoDaddy Operanting Company, LLC.* Recuperado de https://mx.godaddy.com/

Peeters, M. (2019). *Versión 11, Precios de Odoo*. Recuperado de https://www.odoo.com/es

Pérez Porto, J. y Gardey, A. (2015). *Definición de presupuesto de ingresos*. Recuperado de https://definicion.de/presupuesto-de-ingresos/

Sallenave, J. P. y Florentino, S. (2002). La planificación estratégica. En M. del Mar y G. Navassa (Eds.). *La Gerencia Integral* (Pp. 173-230). Bogotá Colombia.

Somarriba, J. (2013). *Análisis de estados financieros.* Universidad Nacional de Ingeniería-Finanzas I

Yermanos, E. y Correa L. (2011). C*ontabilidad administrativa un enfoque gerencial de costos* [versión de Adobe Acrobat Reader]. Recuperado de http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/66580/1/libro_contable_administrativo.pdf

Anexos

Detalle de Anexos

Anexo 1: Catalogo de cuentas

Anexo 2: Planilla del personal

Anexo 3: Análisis Financiero (Indicadores de gestión)

Anexo 4: Presupuesto Operativo

Anexo 5: Punto de equilibrio

Anexo 6: Plan Estratégico

Anexo 7: Manuales de puestos

Anexo 8: Manual de Marca

Anexo 9: Manuales de implementación ERP Odoo

Anexo 10: Informes de Seguimiento

Anexo 1

CATALOGO	DESCRIPCIÓN DE LA CUENTA
1	**ACTIVO**
11	**CORRIENTE**
111	**Efectivo y Equivalentes**
11101	**Caja**
1110101	Caja General
1110102	Caja Chica
11102	**Bancos**
1110201	**Depósitos en Cuentas Corrientes**
1110201001	Banco Agrícola
1110201002	Banco Davivienda
1110202	**Depósitos en Cuentas de Ahorro**
1110202001	Banco Agrícola
1110202002	Banco Davivienda
1110203	**Depósitos a Plazo**
1110203001	Banco Agrícola
1110203002	Banco Davivienda
1110204	**Títulos Valores**
1110204001	Notas de Crédito
1110204002	Bonos
112	**Cuentas y Documentos por Cobrar**
11201	**Clientes**
1120101	Nacionales
1120102	Extranjeros
11202	**Deudores Varios**
11203	**Anticipos a Proveedores**
11204	**Anticipos a Empleados**
11206	**Accionistas**
11207	**Impuestos por Cobrar**
1120701	**Pago a Cuenta**
1120701001	Pago a Cuenta Ejercicios Anteriores
1120701002	Pago a Cuenta Presente Ejercicio
1120702	**Impuesto Sobre la Renta**
11208	**Documentos por Cobrar**
1120901	Letras de cambio
113	**Estimación para Cuentas Incobrables**
11301	Clientes
11302	Documentos por Cobrar
11303	Deudores Varios
114	**Partes Relacionadas**
11401	Compañías Afiliadas
11402	Compañías Asociadas
11403	Compañías Subsidiarias
115	**Crédito Fiscal IVA**
11501	IVA Crédito Fiscal Por Compras Locales
11502	Remanente de Crédito Fiscal
11503	Retención de 1%
11504	Percepción de 1%
11505	IVA Crédito Fiscal por Reclamar
11506	IVA Crédito Fiscal por Compras en el Exterior
116	**INVENTARIOS**
11601	**Mercadería**
1160101	Lácteos
1160102	Cereales
1160103	Frutas
11602	**Mercadería en Transito**
1160201	Lácteos
1160202	Cereales
1160203	Frutas
117	**Estimación de Inventarios**
11701	Obsolescencia de Inventarios
11702	Deterioros de Inventarios
118	**Inversiones Temporales**
11801	Inversión en Compañías Afiliadas
11802	Inversiones en Asociadas

Anexo 1

11803	Inversiones en Subsidiarias
119	**Otros Activos Corrientes**
11901	Cheques Pendientes de Aplicación
12	**NO CORRIENTE**
121	**Propiedades, Planta y Equipo**
12101	**Inmuebles no Depreciables**
1210101	Terrenos Rurales
1210102	Terrenos Urbanos
12102	**Inmuebles Depreciables**
1210201	Edificaciones
1210202	Instalaciones
12103	**Mobiliario y Equipo**
1210301	Mobiliario y Equipo de Oficina
1210302	Maquinaria y Equipo Industrial
1210303	Equipo de Transporte
1210304	Herramientas y Equipos Pequeños
1210305	Otros Equipos
122	**Depreciaciones Acumuladas**
12201	Edificaciones
12202	Instalaciones
12203	Mobiliario y Equipo de Oficina
12204	Maquinaria Y Equipo Industrial
12205	Equipo de Transporte
12206	Herramientas y Equipos Pequeños
12207	Otros Equipos
123	**Reevaluaciones de Activos**
12301	Inmuebles no Depreciables
12302	Inmuebles Depreciables
12303	Planta y Equipo
124	**Inversiones Permanentes**
12401	Inversión en Compañías Afiliadas
12402	Inversiones en Asociadas
12403	Inversiones en Subsidiarias
125	**Fluctuaciones en Inversiones**
12501	Acciones
126	**Activos Intangibles**
12601	Licencias
12602	Patentes y Marcas
12603	Derechos de Autor
12604	Derechos de Llave
127	**Otros Activos No corrientes**
12701	**Gastos Pagados por Anticipado**
1270101	Seguros
1270102	Honorarios
1270103	Papelería
1270104	Alquileres
12702	**Depósitos en Garantía**
12703	**Gastos de Constitución y Organización**
1270301	Gastos de Constitución
1270302	Gastos de Organización
12704	**Arrendamientos**
1270401	Arrendamientos Operativos
1270402	Arrendamientos Financieros
2	**PASIVO**
21	**CORRIENTE**
211	**Proveedores**
21101	**Nacionales**
2110101	Cerales Nelly
2110102	Importadores de granos básicos
2110103	Frutilandia, S.A. de C.V.
2110104	Arrrocera San Francisco
2110105	Famosa, S.A de C.V.
21102	**Del Exterior**
2110201	Granos del Norte
2110203	Exportadores de Centroamérica

Anexo 1

21103	**Otras Cuentas por Pagar**
21104	**Acreedores varios**
2110401	Locales
21105	**Documentos por Pagar**
2110501	Letras de Cambio
2110502	Pagares
21106	**Préstamos y Sobregiros a Corto Plazo**
2110601	**Prestamos Bancarios**
2110602	**Sobregiros Bancarios**
2110603	**No Bancarios**
21105	**Retenciones por Pagar**
2110501	ISSS
2110502	AFP's
2110503	IPSFA
21106	**Impuesto sobre la Renta**
2110601	Empleados Permanentes
2110602	Empleados Eventuales
21107	**Cuota Patronal**
2110701	ISSS
2110702	AFP's
2110703	IPSFA
21108	**Dividendos por Pagar**
2110801	**Accionistas**
21109	**Impuestos por Pagar**
2110901	Impuestos Municipales
2110902	Impuesto sobre la Renta
2110903	IVA por Pagar
2110904	Pago a Cuenta por Pagar
212	**Gastos Acumulados por Pagar**
21201	Gratificaciones y Bonificaciones
21202	Vacaciones
21203	Aguinaldos
213	**Debito Fiscal**
21301	Debito Fiscal Ventas con factura
21302	Debito Fiscal Ventas con CCF
21303	Retención 1%
21304	Percepciones 1%
214	**Prestamos Partes Relacionadas**
21401	Compañías Afiliadas
21402	Compañías Asociadas
21403	Compañías Subsidiarias
215	**Otros Pasivos Corrientes**
22	**NO CORRIENTE**
221	**Cuentas y Documentos por Pagar**
22101	**Documentos por Pagar**
2210101	Letras de Cambio
2210102	Pagares
22102	**Prestamos a Largo Plazo**
2210201	**Bancarios**
2210201001	Banco Agrícola
2210202	**No Bancario**
22103	**Prestamos Hipotecarios**
222	**Prestamos Partes Relacionadas**
22201	Compañías Afiliadas
22202	Compañías Asociadas
22203	Compañías Subsidiarias
223	**Otros Pasivos No Corrientes**
22301	**Previsión para Obligaciones Laborales**
22302	**Impuesto Sobre la Renta Diferido**
22303	**Ingresos Recibidos por Anticipado**
3	**CAPITAL**
31	**CAPITAL Y RESERVAS**
311	**Capital Social**
31101	Capital Social Mínimo
31102	Capital Social Variable

Anexo 1

312	**Reservas**
31201	Reserva Legal
31202	Reserva para Cuentas Incobrables
313	**Utilidades no Distribuidas**
31301	Utilidades de Ejercicios Anteriores
31302	Utilidades del Presente Ejercicio
314	**Superávit**
31401	Superávit por Reevaluación de Activos
3140101	Inmuebles
31402	Superávit por Fluctuaciones en Inversiones
3140201	Acciones
315	**Perdidas Acumuladas**
31501	Pérdidas de Ejercicios Anteriores
31502	Perdidas del Presente Ejercicio
316	**Donaciones**
31601	Donaciones de Cooperativas
31602	Otras Donaciones
4	**CUENTAS DE RESULTADO DEUDORAS**
41	**COSTOS DE OPERACION**
411	**COSTO DE VENTAS**
41101	Cereales
41102	Lácteos
41103	Frutas
41104	Servicios
42	**COMPRAS**
4201	Compras al Contado
4202	Compras al Crédito
43	**REBAJAS Y DEVOLUCIONES SOBRE VENTAS**
4301	Rebajas sobre ventas
4302	Devoluciones sobre ventas
44	**GASTOS**
441	**Gastos de Administración**
44101	Sueldos y Salarios
44102	Horas Extras
44103	Gratificaciones
44104	Bonificaciones
44105	Vacaciones
44106	Aguinaldos
44107	Indemnizaciones
44108	Cuota Patronal ISSS
44109	Cuota Patronal AFP'S
44110	Cuota Patronal IPSFA
44111	Seguros de Vida
44112	Seguro Medico Hospitalario
44113	Combustibles y Lubricantes
44114	Atenciones al Personal
44115	Energía Eléctrica
44116	Servicio de Agua Potable
44117	Comunicaciones
44118	Depreciaciones
44119	Papelería y Útiles
44120	Mantenimiento de Equipo de Oficina
44121	Mantenimientos de Edificio
44122	Honorarios Profesionales
44123	Herramientas
44124	Comisiones
44125	Atención a Clientes
44126	Alquileres
44127	Propaganda
44128	Donaciones
44129	Fletes y Trasportes
44130	Impuestos Municipales
44131	Matricula de Comercio
44199	Otros
442	**Gastos de Venta**

Anexo 1

44201	Sueldos y Salarios
44202	Horas Extras
44203	Gratificaciones
44204	Bonificaciones
44205	Vacaciones
44206	Aguinaldos
44207	Indemnizaciones
44208	Cuota Patronal ISSS
44209	Cuota Patronal AFP'S
44210	Cuota Patronal IPSFA
44211	Propaganda
44212	Honorarios
44213	Seguros Contra todo riesgo
44214	Combustibles y Lubricantes
44215	Atenciones al Personal
44216	Energía Eléctrica
44217	Servicio de Agua Potable
44218	Comunicaciones
44219	Alquileres
44220	Papelería y Útiles
44221	Mantenimiento de Vehículos de Reparto
44222	Mantenimientos de Edificio
44223	Atención a Clientes
44299	Otros
443	**Gastos Financieros**
44301	Honorarios
44302	Comisiones
44303	Intereses
444	**Costos y Gastos no Operacionales**
44401	**Gastos No Operacionales**
4440101	Gastos no Deducibles
4440102	Perdida en Venta de Activo Fijo
4440103	Pérdida por Deterioro de Activos
44402	**Fondo de Donaciones Utilizadas**
4440201	**Adquisición de Activos**
4440201001	Bienes Muebles
4440201002	Bienes Inmuebles
5	**CUENTAS DE RESULTADO ACREEDORAS**
51	**INGRESOS OPERACIONALES**
511	**Ventas**
51101	Al Contado
51102	Al Crédito
512	**Productos Financieros**
51201	Intereses Bancarios
513	**Rebajas y Devoluciones Sobre Compras**
51301	Rebajas Sobre Compras
51302	Devoluciones Sobre Compras
52	**INGRESOS NO OPERACIONALES**
520	Otros ingresos
52001	Dividendos
52002	Intereses
52003	Venta de Activo Fijo
52004	Venta de desperdicios
6	Cuentas Liquidadoras
61	Cuenta Liquidadora de resultados
611	Pérdidas y Ganancias
7	Cuentas de Orden Deudoras
71	Cuentas de Orden Deudoras
711	Cuentas de Orden Deudoras
8	Cuentas de Orden Acreedoras
81	Cuentas de Orden por Contra
811	Cuentas de orden por Contra

Anexo 2

PLANILLA DE SUELDO MENSUAL CORRESPONDIENTE A ENERO 2020

No.	NOMBRE	DIAS LABORADOS	SUELDO	COMISION	TOTAL DEVENGADO	RETENCIONES				TOTAL DESCUENTOS	SUELDO LIQUIDO
						ISSS	AFP	RENTA	PRESTAMO		
1	PEREZ GUZMAN VERONICA PATRICIA	31	375.00		375.00	11.25	27.19			38.44	336.56
2	MENJIVAR ANDREA ELIZABETH DE LOPEZ	31	304.17		304.17	9.13	22.05			31.18	272.99
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
					0.00	0.00	0.00			0.00	0.00
	TOTALES		679.17		679.17	20.38	49.24	0.00	0.00	69.61	609.56

Anexo 3

VR TRAVEL, S.A. DE C.V.
ANÁLISIS HORIZONTAL AL BALANCE GENERAL

	2018 - 2017		2019 - 2018	
	var absoluta	var relativa	var absoluta	var relativa
ACTIVOS				
Disponible	-72	-3.2%	37,845	1726.5%
Inversiones	0	0.0%	0	0.0%
Deudores (cartera)	0	0.0%	-306	100.0%
Inventarios	0	0.0%	0	0.0%
Diferidos	408	28.4%	9	0.5%
Otros activos corrientes	-262	-70.6%	-109	-100.0%
Total Activos Corrientes	74	1.8%	37,439	903.1%
Muebles y enseres	0	0.0%	0	0.0%
Equipo de oficina	465	50.5%	380	27.4%
Maquinaria	0	0.0%	0	0.0%
Vehículos	0	0.0%	0	0.0%
Edificios	0	0.0%	0	0.0%
Terrenos	0	0.0%	0	0.0%
Equipo de cómputo	0	0.0%	0	0.0%
Depreciación acumulada	-654	1321.0%	0	0.0%
Propiedad planta y equipo	-189	-21.7%	380	55.8%
Intangibles	0	0.0%	0	0.0%
Inversiones permanentes	0	0.0%	0	0.0%
Valorizaciones	0	0.0%	0	0.0%
Otros activos no corrientes	0	0.0%	0	0.0%
Total Activos Fijos	-189	-21.7%	380	55.8%
TOTAL ACTIVOS	-115	-2.3%	37,819	783.5%
PASIVOS				
Obligaciones financieras corto plazo	0	0.0%	0	0.0%
Proveedores	0	0.0%	0	0.0%
Cuentas y gastos por pagar	-722	-77.8%	40,077	19487.7%
Impuestos, gravámenes y tasas	0	0.0%	0	0.0%
Obligaciones laborales	0	0.0%	0	0.0%
Otros pasivos corto plazo	-159	-100.0%	0	0.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	-880	-81.1%	40,077	19487.7%
Obligaciones financieras largo plazo	0	0.0%	0	0.0%
Bonos y papeles comerciales por pagar	0	0.0%	0	0.0%
Obligaciones laborales largo plazo	0	0.0%	0	0.0%
Pasivos estimados y provisiones	0	0.0%	0	0.0%
Otros pasivos largo plazo	0	0.0%	0	0.0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0	0.0%	0	0.0%
TOTAL PASIVO	-880	-81.1%	40,077	19487.7%
PATRIMONIO				
Capital social	0	0.0%	0	0.0%
Superávit de capital	0	0.0%	0	0.0%
Reservas	71	49.9%	0	-0.1%
Revalorización del patrimonio	0	0.0%	0	0.0%
Resultados del ejercicio	9,874	-107.6%	-2,961	-426.4%
Resultado de ejercicios anteriores	-9,180	-1027.1%	704	-8.5%
Superávit por valorización	0	0.0%	0	0.0%
Otras cuentas de patrimonio	0	0.0%	0	0.0%
TOTAL PATRIMONIO	765	19.8%	-2,257	-48.8%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-115	-2.3%	37,819	783.5%

Anexo 3

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. ANÁLISIS VERTICAL AL BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	**2017**	**2018**	**2019**
Disponible	55.6%	52.9%	96.3%
Inversiones	0.0%	0.0%	0.0%
Deudores (cartera)	0.0%	0.0%	-0.7%
Inventarios	0.0%	0.0%	0.0%
Diferidos	35.3%	44.5%	4.5%
Otros activos corrientes	9.1%	2.6%	0.0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**82.4%**	**85.9%**	**97.5%**
Propiedad planta y equipo	100.0%	100.0%	100.0%
Intangibles	0.0%	0.0%	0.0%
Inversiones permanentes	0.0%	0.0%	0.0%
Valorizaciones	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**17.6%**	**14.1%**	**2.5%**
TOTAL ACTIVOS			
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	0.0%	0.0%	0.0%
Proveedores	0.0%	0.0%	0.0%
Cuentas y gastos por pagar	85.4%	100.0%	100.0%
Impuestos, gravámenes y tasas	0.0%	0.0%	0.0%
Obligaciones laborales	0.0%	0.0%	0.0%
Otros pasivos corto plazo	14.6%	0.0%	0.0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
Obligaciones financieras largo plazo	0.0%	0.0%	0.0%
Bonos y papeles comerciales por pagar	0.0%	0.0%	0.0%
Obligaciones laborales largo plazo	0.0%	0.0%	0.0%
Pasivos estimados y provisiones	0.0%	0.0%	0.0%
Otros pasivos largo plazo	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	**0.0%**	**0.0%**	**0.0%**
TOTAL PASIVO	**22.0%**	**4.3%**	**94.5%**
Capital social	311.2%	259.7%	507.6%
Superávit de capital	0.0%	0.0%	0.0%
Reservas	3.7%	4.6%	9.0%
Revalorización del patrimonio	0.0%	0.0%	0.0%
Resultados del ejercicio	-238.0%	15.0%	-95.9%
Resultado de ejercicios anteriores	23.2%	-179.3%	-320.7%
Superávit por valorización	0.0%	0.0%	0.0%
Otras cuentas de patrimonio	0.0%	0.0%	0.0%
TOTAL PATRIMONIO	**78.0%**	**95.7%**	**5.5%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			

Anexo 3

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. BALANCE GENERAL (Valores en miles de dólares)			
	2017	2018	2019
ACTIVO			
Disponible	$ 2,264	$ 2,192	$ 40,037
Inversiones	$ -	$ -	$ -
Deudores (cartera)	$ -	$ -	-$ 306
Inventarios	$ -	$ -	$ -
Diferidos	$ 1,437	$ 1,845	$ 1,854
Otros activos corrientes	$ 371	$ 109	$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**$ 4,072**	**$ 4,146**	**$ 41,585**
Propiedad planta y equipo	$ 870	$ 681	$ 1,061
Intangibles	$ -	$ -	$ -
Inversiones permanentes	$ -	$ -	$ -
Valorizaciones	$ -	$ -	$ -
Otros activos no corrientes	$ -	$ -	$ -
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	**$ 870**	**$ 681**	**$ 1,061**
TOTAL ACTIVOS	**$ 4,942**	**$ 4,827**	**$ 42,646**
PASIVOS			
Obligaciones financieras corto plazo	$ -	$ -	$ -
Proveedores	$ -	$ -	$ -
Cuentas y gastos por pagar	$ 927	$ 206	$ 40,282
Impuestos, gravámenes y tasas	$ -	$ -	$ -
Obligaciones laborales	$ -	$ -	$ -
Otros pasivos corto plazo	$ 159	$ -	$ -
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**$ 1,086**	**$ 206**	**$ 40,282**
Obligaciones financieras largo plazo	$ -	$ -	$ -
Bonos y papeles comerciales por pagar	$ -	$ -	$ -
Obligaciones laborales largo plazo	$ -	$ -	$ -
Pasivos estimados y provisiones	$ -	$ -	$ -
Otros pasivos largo plazo	$ -	$ -	$ -
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	**$ -**	**$ -**	**$ -**
TOTAL PASIVO	**$ 1,086**	**$ 206**	**$ 40,282**
PATRIMONIO			
Capital social	$ 12,000	$ 12,000	$ 12,000
Superávit de capital	$ -	$ -	$ -
Reservas	$ 142	$ 213	$ 213
Revalorización del patrimonio	$ -	$ -	$ -
Resultados del ejercicio	-$ 9,180	$ 694	-$ 2,267
Resultado de ejercicios anteriores	$ 894	-$ 8,286	-$ 7,582
Superávit por valorización	$ -	$ -	$ -
Otras cuentas de patrimonio	$ -	$ -	$ -
TOTAL PATRIMONIO	**$ 3,856**	**$ 4,621**	**$ 2,364**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 4,942**	**$ 4,827**	**$ 42,646**

Anexo 3

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. ANALISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADOS			
	2017	2018	2019
Ventas (Ingresos operativos)	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**
Costo de ventas	0.0%	66.5%	0.0%
UTILIDAD BRUTA	**100.0%**	**33.5%**	**100.0%**
Gastos de administración	116.1%	1.2%	0.0%
Gastos de ventas	0.0%	30.3%	107.1%
UTILIDAD OPERATIVA (U.A.I.I)	**-16.1%**	**1.9%**	**-7.1%**
Ingresos financieros	0.0%	0.0%	0.0%
Otros ingresos no operativos	0.0%	0.0%	0.0%
Gastos financieros	1.3%	0.8%	0.0%
Otros egresos no operativos	0.0%	0.0%	0.0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS (U.A.I)	**-17.4%**	**1.1%**	**-7.1%**
Provisión impuesto de renta	0.0%	0.0%	0.0%
UTILIDAD o PÉRDIDA NETA	**-17.4%**	**1.1%**	**-7.1%**

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTO

Instrucciones de Uso

Completar:

1.- Hoja "Detalle Ingresos y Costos Reales 2019": Se detalla la ejecución mensual durante el ejercicio fiscal 2019, en los diferentes rubros.

2.- Hoja "Detalle Presupuesto Mensual 2020":
Se detalla por mes lo que se planea tener en cada concepto. No es necesario completar los 12 meses, pueden completarse la cantidad de meses que quiere compararse, como por Ejemplo "enero 2019 versus enero 2020".

3.- Hoja "Detalle Presupuesto Real Mensual 2020":
En la medida que pasen los meses, se debe completar con el verdadero valor de cada concepto.

Resultado

En la hoja "Presupuesto Consolidado" se resumirá lo ejecutado durante el ejercicio fiscal 2019 y lo planeado 2020 versus lo real 2020, arrojando la diferencia en cada concepto

Además, mostrará un cuadro del resultado general de ingresos y costos planeados versus reales, representada por sus graficas representativas.

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTO

INGRESOS POR SERVICIOS	Real - 2019	Presupuesto 2020	Real - 2020	DIFERENCIA	COMENTARIOS
Ingresos por Servicios					
Emisión de boletos	$ 28,218.38	$ 58,157.76	$ -	$ (58,157.76)	
Comisión de Agencia de viajes	$ 1,661.31	$ 1,730.41	$ -	$ (1,730.41)	
Tarjetas de Asistencia	$ -	$ 4,800.00	$ -	$ (4,800.00)	
Paquetes turisticos	$ -	$ 1,425.00	$ -	$ (1,425.00)	
Renta de Autos	$ -	$ 373.00	$ -	$ (373.00)	
Asesoria Migratoria	$ -	$ 4,800.00	$ -	$ (4,800.00)	
Total Ingresos Operativos	**$ 29,879.69**	**$ 71,286.17**	**$ -**	**$ (71,286.17)**	
Ingresos por otros Servicios					
Otas ventas (Reparaciones de	$ -	$ 1,850.00	$ -	$ (1,850.00)	
Venta de Maletas	$ -	$ 1,050.00	$ -	$ (1,050.00)	
Otros ingresos	$ -	$ 320.00	$ -	$ (320.00)	
Total Otros Servicios	**$ -**	**$ 1,850.00**	**$ -**	**$ (1,850.00)**	
Costos Operativos					
Salario	$ 11,646.01	$ 18,900.12	$ -	$ (18,900.12)	
ISSS	$ 727.82	$ 727.81	$ -	$ (727.81)	
AFP	$ 743.99	$ 743.98	$ -	$ (743.98)	
Honorarios profesionales	$ 948.01	$ 948.01	$ -	$ (948.01)	
Pago de comisiones	$ 3,163.35	$ 3,163.36	$ -	$ (3,163.36)	
Aguinaldo	$ -	$ 1,575.00	$ -	$ (1,575.00)	
Comunicaciones	$ 1,031.97	$ 1,031.97	$ -	$ (1,031.97)	
Alquileres	$ 4,407.11	$ 4,407.11	$ -	$ (4,407.11)	
Atenciones a empleados	$ 1,942.13	$ 1,723.97	$ -	$ (1,723.97)	
Enegia Electrica	$ 1,433.40	$ 1,433.40	$ -	$ (1,433.40)	
Combustibles	$ 1,089.48	$ 1,079.48	$ -	$ (1,079.48)	
Mantenimiento y repuestos de vehiculo	$ 269.35	$ 269.34	$ -	$ (269.34)	
Mantenimiento de local	$ 354.58	$ 354.58	$ -	$ (354.58)	
Mantenimiento eq. De computo	$ -	$ -	$ -	$ -	
Publicidad y Propaganda	$ 1,367.73	$ 330.00	$ -	$ (330.00)	
Multas y Regargos	$ 66.84	$ -	$ -	$ -	
Gastos Miscelaneos	$ 922.28	$ 378.31	$ -	$ (378.31)	
Contribucion Fovial + Cotrans	$ 122.05	$ 122.04	$ -	$ (122.04)	
Contribucion CESC	$ 51.00	$ 51.00	$ -	$ (51.00)	
Cuotas y suscripciones	$ 135.00	$ 135.00	$ -	$ (135.00)	
Matriculas de Comercio	$ 125.72	$ 125.72	$ -	$ (125.72)	
Digestyc	$ 4.42	$ 4.42	$ -	$ (4.42)	
Papeleria y utiles	$ 1,336.72	$ 1,148.84	$ -	$ (1,148.84)	
Articulos de oficina	$ -	$ -	$ -	$ -	
Desechables	$ -	$ -	$ -	$ -	
Agua	$ -	$ -	$ -	$ -	
Fotocopias	$ -	$ -	$ -	$ -	
otros	$ -	$ -	$ -	$ -	
Total Gastos Operativos	**$ 31,888.96**	**$ 38,653.46**	**$ -**	**$ (38,653.46)**	
Costos Financieros					
Comisiones bancarias	$ 5.65	$ 123.36	$ -	$ (123.36)	
Comisiones por servicios de POS	$ -	$ 473.98	$ -	$ (473.98)	
Otros costos	$ -	$ -	$ -	$ -	
Total Costos Financieros	**$ 5.65**	**$ 597.34**	**$ -**	**$ (597.34)**	

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTO

Planificacion de ingresos y costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado Anual
Ingresos por Servicios													
Emisión de boletos	$ 858.81	$ 1,798.77	$ 2,322.28	$ 2,238.56	$ 2,048.43	$ 2,110.10	$ 2,795.80	$ 1,867.74	$ 3,521.74	$ 4,018.23	$ 2,358.00	$ 2,279.92	$ 28,218.38
Comisión de Agencia de viajes	$ 6.00	$ 98.20	$ 167.83	$ 89.89	$ 130.63	$ 253.96	$ 130.62	$ 242.91	$ 134.54	$ 130.30	$ 138.49	$ 137.94	$ 1,661.31
Tarjetas de Asistencia													
Paquetes turisticos													$ -
Renta de Autos													$ -
Asesoria Migratoria													$ -
Total Ingresos Operativos	**$ 864.81**	**$ 1,896.97**	**$ 2,490.11**	**$ 2,328.45**	**$ 2,179.06**	**$ 2,364.06**	**$ 2,926.42**	**$ 2,110.65**	**$ 3,656.28**	**$ 4,148.53**	**$ 2,496.49**	**$ 2,417.86**	**$ 29,879.69**
Ingresos por otros Servicios													
de computadora, teclados, quemas de CD, instalaciones de programas)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Venta de Maletas													$ -
Otros ingresos													$ -
Total Ingresos No Operativos	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Gasto de Ventas													
Salario	$ 975.01	$ 975.02	$ 975.02	$ 975.00	$ 975.02	$ 1,003.70	$ 975.01	$ 975.02	$ 975.02	$ 975.02	$ 977.90	$ 889.27	$ 11,646.01
ISSS	$ 51.06	$ 50.94	$ 51.06	$ 51.20	$ 50.63	$ 75.78	$ 68.62	$ 72.57	$ 61.03	$ 77.49	$ 61.04	$ 56.40	$ 727.82
AFP	$ 52.31	$ 52.31	$ 52.31	$ 52.31	$ 52.31	$ 74.33	$ 70.59	$ 74.67	$ 62.74	$ 80.07	$ 62.40	$ 57.64	$ 743.99
Honorarios profesionales	$ -	$ -	$ 133.33	$ 66.67	$ 133.33		$ 66.67	$ 66.67	$ 66.67	$ 256.67	$ 79.00	$ 79.00	$ 948.01
Pago de comisiones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 74.59	$ 277.89	$ 359.65	$ 424.26	$ 363.77	$ 1,135.97	$ 263.61	$ 263.61	$ 3,163.35
Aguinaldo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Comunicaciones	$ 65.03	$ 65.03	$ 65.00	$ 131.40	$ 201.45	$ 57.99	$ 80.00	$ 60.50	$ 69.26	$ 69.24	$ 86.49	$ 80.58	$ 1,031.97
Alquileres	$ 367.25	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 4,407.11
Atenciones a empleados	$ 101.00	$ 203.37	$ 135.56	$ 205.19	$ 209.27	$ 154.20	$ 177.98	$ 86.01	$ 178.82	$ 174.69	$ 162.61	$ 153.43	$ 1,942.13
Enegia Electrica	$ 122.14	$ 96.20	$ 134.39	$ 152.70	$ 274.74		$ 138.47	$ 139.60	$ 145.51		$ 120.38	$ 109.27	$ 1,433.40
Combustibles	$ 62.99	$ 78.97	$ 63.61	$ 56.45	$ 133.33	$ 72.18	$ 120.10	$ 152.00	$ 102.16	$ 70.88	$ 91.27	$ 85.54	$ 1,089.48
Mantenimiento y repuestos de vehiculo		$ 77.75		$ 22.88			$ 123.82				$ 22.45	$ 22.45	$ 269.35
Mantenimiento de local		$ 198.97	$ 18.62					$ 52.72		$ 25.17	$ 29.55	$ 29.55	$ 354.58
Mantenimiento eq. De computo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Publicidad y Propaganda		$ 371.40		$ 72.00	$ 144.00		$ 50.00		$ 135.00	$ 367.37	$ 113.98	$ 113.98	$ 1,367.73
Multas y Regargos	$ 17.83			$ 17.83	$ 0.03					$ 21.36	$ 5.71	$ 4.08	$ 66.84
Gastos Miscelaneos	$ 54.49	$ 503.30	$ 127.40	$ 87.50							$ 77.27	$ 72.32	$ 922.28
Contribucion Fovial + Cotrans	$ 8.81	$ 10.76		$ 6.21	$ 14.33	$ 8.44	$ 14.29	$ 18.23	$ 12.50	$ 8.80	$ 10.24	$ 9.44	$ 122.05
Contribucion CESC	$ 3.25	$ 3.26	$ 11.38	$ 3.26	$ 4.53	$ 3.40	$ 3.25	$ 3.50	$ 3.46	$ 3.46	$ 4.27	$ 3.98	$ 51.00
Cuotas y suscripciones						$ 135.00							$ 135.00
Matriculas de Comercio									$ 125.72				$ 125.72
Digestyc									$ 4.42				$ 4.42
Papeleria y utiles		$ 70.52	$ 115.89	$ 68.22	$ 72.57	$ 51.81	$ 105.21	$ 144.11	$ 209.00	$ 276.61	$ 111.39	$ 111.39	$ 1,336.72
Articulos de oficina													$ -
Desechables													$ -
Agua													$ -
Fotocopias													$ -
otros													$ -
Total Gastos Operativos	**$ 1,881.17**	**$ 3,125.06**	**$ 2,250.83**	**$ 2,336.08**	**$ 2,707.39**	**$ 2,281.98**	**$ 2,720.92**	**$ 2,637.12**	**$ 2,882.34**	**$ 3,910.06**	**$ 2,646.82**	**$ 2,509.19**	**$ 31,888.96**
Costos Financieros													
Comisiones bancarias	$ 5.65	$ 9.04	$ 6.70	$ 4.51	$ 4.45	$ 53.84	$ 4.20	$ 4.45	$ 4.23	$ 6.16	$ 10.32	$ 9.81	$ 123.36
Comisiones por servicios de POS		$ 13.19	$ 60.31	$ 83.68	$ 26.55		$ 72.14	$ 34.22	$ 103.80	$ 1.09	$ 39.50	$ 39.50	$ 473.98
Otros costos													$ -
Total Gastos Financieros	**$ 5.65**	**$ 22.23**	**$ 67.01**	**$ 88.19**	**$ 31.00**	**$ 53.84**	**$ 76.34**	**$ 38.67**	**$ 108.03**	**$ 7.25**	**$ 49.82**	**$ 49.31**	**$ 597.34**

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTO

Real de ingresos y costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Anual
Ingresos por Servicios													
Emisión de boletos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Comisión de Agencia de viajes	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Tarjetas de Asistencia	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Paquetes turisticos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Renta de Autos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Asesoria Migratoria	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total de Ingresos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Ingresos por otros servicios													
Otas ventas (Reparaciones de computadora, teclados, quemas de CD, instalaciones de programas)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Venta de Maletas	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros ingresos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Otros Servicios	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gasto de Ventas													
Salario	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
ISSS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
AFP	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Honorarios profesionales	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Pago de comisiones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Aguinaldo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Comunicaciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Alquileres	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Atenciones a empleados	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Enegia Electrica	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Combustibles	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Mantenimiento y repuestos de vehiculo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Mantenimiento de local	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Mantenimiento eq. De computo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Publicidad y Propaganda	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Multas y Regargos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Gastos Miscelaneos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Contribucion Fovial + Cotrans	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Contribucion CESC	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Cuotas y suscripciones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Matriculas de Comercio	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Digestyc	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Papeleria y utiles	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Articulos de oficina	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Desechables	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Agua	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Fotocopias	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
otros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Gastos Operativos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Costos Financieros													
Comisiones bancarias	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Comisiones por servicios de POS	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros costos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Gastos Financieros	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -

PRESUPUESTO DE INGRESOS Y COSTO

Planificacion de ingresos y costos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Acumulado Anual
Ingresos por Servicios													
Emisión de boletos	$ 858.81	$ 1,798.77	$ 2,322.28	$ 2,238.56	$ 2,048.43	$ 2,110.10	$ 2,795.80	$ 1,867.74	$ 3,521.74	$ 4,018.23	$ 2,358.00	$ 2,279.92	$ 28,218.38
Comisión de Agencia de viajes	$ 6.00	$ 98.20	$ 167.83	$ 89.89	$ 130.63	$ 253.96	$ 130.62	$ 242.91	$ 134.54	$ 130.30	$ 138.49	$ 137.94	$ 1,661.31
Tarjetas de Asistencia													
Paquetes turísticos													$ -
Renta de Autos													$ -
Asesoria Migratoria													$ -
Total Ingresos Operativos	**$ 864.81**	**$ 1,896.97**	**$ 2,490.11**	**$ 2,328.45**	**$ 2,179.06**	**$ 2,364.06**	**$ 2,926.42**	**$ 2,110.65**	**$ 3,656.28**	**$ 4,148.53**	**$ 2,496.49**	**$ 2,417.86**	**$ 29,879.69**
Ingresos por otros Servicios													
Otas ventas (Reparaciones de computadora, teclados, quemas de CD, instalaciones de programas)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Venta de Maletas													$ -
Otros ingresos													$ -
Total Ingresos No Operativos	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**	**$ -**
Gasto de Ventas													
Salario	$ 975.01	$ 975.02	$ 975.02	$ 975.00	$ 975.02	$ 1,003.70	$ 975.01	$ 975.02	$ 975.02	$ 975.02	$ 977.90	$ 889.27	$ 11,646.01
ISSS	$ 51.06	$ 50.94	$ 51.06	$ 51.20	$ 50.63	$ 75.78	$ 68.62	$ 72.57	$ 61.03	$ 77.49	$ 61.04	$ 56.40	$ 727.82
AFP	$ 52.31	$ 52.31	$ 52.31	$ 52.31	$ 52.31	$ 74.33	$ 70.59	$ 74.67	$ 62.74	$ 80.07	$ 62.40	$ 57.64	$ 743.99
Honorarios profesionales	$ -	$ -	$ 133.33	$ 66.67	$ 133.33		$ 66.67	$ 66.67	$ 66.67	$ 256.67	$ 79.00	$ 79.00	$ 948.01
Pago de comisiones	$ -	$ -	$ -	$ -	$ 74.59	$ 277.89	$ 359.65	$ 424.26	$ 363.77	$ 1,135.97	$ 263.61	$ 263.61	$ 3,163.35
Aguinaldo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Comunicaciones	$ 65.03	$ 65.03	$ 65.00	$ 131.40	$ 201.45	$ 57.99	$ 80.00	$ 60.50	$ 69.26	$ 69.24	$ 86.49	$ 80.58	$ 1,031.97
Alquileres	$ 367.25	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 367.26	$ 4,407.11
Atenciones a empleados	$ 101.00	$ 203.37	$ 135.56	$ 205.19	$ 209.27	$ 154.20	$ 177.98	$ 86.01	$ 178.82	$ 174.69	$ 162.61	$ 153.43	$ 1,942.13
Enegia Electrica	$ 122.14	$ 96.20	$ 134.39	$ 152.70	$ 274.74		$ 138.47	$ 139.60	$ 145.51		$ 120.38	$ 109.27	$ 1,433.40
Combustibles	$ 62.99	$ 78.97	$ 63.61	$ 56.45	$ 133.33	$ 72.18	$ 120.10	$ 152.00	$ 102.16	$ 70.88	$ 91.27	$ 85.54	$ 1,089.48
Mantenimiento y repuestos de vehiculo		$ 77.75		$ 22.88			$ 123.82				$ 22.45	$ 22.45	$ 269.35
Mantenimiento de local		$ 198.97	$ 18.62					$ 52.72		$ 25.17	$ 29.55	$ 29.55	$ 354.58
Mantenimiento eq. De computo	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Publicidad y Propaganda		$ 371.40		$ 72.00	$ 144.00		$ 50.00		$ 135.00	$ 367.37	$ 113.98	$ 113.98	$ 1,367.73
Multas y Regargos	$ 17.83			$ 17.83	$ 0.03					$ 21.36	$ 5.71	$ 4.08	$ 66.84
Gastos Miscelaneos	$ 54.49	$ 503.30	$ 127.40	$ 87.50							$ 77.27	$ 72.32	$ 922.28
Contribucion Fovial + Cotrans	$ 8.81	$ 10.76		$ 6.21	$ 14.33	$ 8.44	$ 14.29	$ 18.23	$ 12.50	$ 8.80	$ 10.24	$ 9.44	$ 122.05
Contribucion CESC	$ 3.25	$ 3.26	$ 11.38	$ 3.26	$ 4.53	$ 3.40	$ 3.25	$ 3.50	$ 3.46	$ 3.46	$ 4.27	$ 3.98	$ 51.00
Cuotas y suscripciones						$ 135.00							$ 135.00
Matriculas de Comercio									$ 125.72				$ 125.72
Digestyc									$ 4.42				$ 4.42
Papeleria y utiles		$ 70.52	$ 115.89	$ 68.22	$ 72.57	$ 51.81	$ 105.21	$ 144.11	$ 209.00	$ 276.61	$ 111.39	$ 111.39	$ 1,336.72
Articulos de oficina													$ -
Desechables													$ -
Agua													$ -
Fotocopias													$ -
otros													$ -
Total Gastos Operativos	**$ 1,881.17**	**$ 3,125.06**	**$ 2,250.83**	**$ 2,336.08**	**$ 2,707.39**	**$ 2,281.98**	**$ 2,720.92**	**$ 2,637.12**	**$ 2,882.34**	**$ 3,910.06**	**$ 2,646.82**	**$ 2,509.19**	**$ 31,888.96**
Costos Financieros													
Comisiones bancarias	$ 5.65	$ 9.04	$ 6.70	$ 4.51	$ 4.45	$ 53.84	$ 4.20	$ 4.45	$ 4.23	$ 6.16	$ 10.32	$ 9.81	$ 123.36
Comisiones por servicios de POS		$ 13.19	$ 60.31	$ 83.68	$ 26.55		$ 72.14	$ 34.22	$ 103.80	$ 1.09	$ 39.50	$ 39.50	$ 473.98
Otros costos													$ -
Total Gastos Financieros	**$ 5.65**	**$ 22.23**	**$ 67.01**	**$ 88.19**	**$ 31.00**	**$ 53.84**	**$ 76.34**	**$ 38.67**	**$ 108.03**	**$ 7.25**	**$ 49.82**	**$ 49.31**	**$ 597.34**

Anexo 5

PUNTO DE EQUILIBRIO DE ENERO A DICIEMBRE 2019 SIN INGRESOS DE AEROLÍNEAS									
Cantidad Vendida	Meses	Costo Variable	Comision	Venta Total	Venta Según Archivo	Costos Fijos	P.E. Economico	Diferencia	Resultados
31	Enero	$ 254.02	$ 5,896.30	$ 5,896.30	$ 20,669.81	$ 1,632.80	$ 1,706.31	$ 18,963.50	$ -1,022.01
57	Febrero	$ 1,540.53	$ 5,439.58	$ 5,439.58	$ 31,016.03	$ 1,606.76	$ 2,241.60	$ 28,774.43	$ -1,250.32
39	Marzo	$ 2,317.84	$ 2,663.44	$ 2,663.44	$ 19,583.19	$ 1,778.37	$ 13,705.39	$ 5,877.80	$ 172.27
38	Abril	$ 2,424.27	$ 2,824.89	$ 2,824.89	$ 23,810.97	$ 1,796.54	$ 12,667.93	$ 11,143.04	$ -95.82
48	Mayo	$ 683.65	$ 2,846.46	$ 2,846.46	$ 23,315.09	$ 2,054.74	$ 2,704.23	$ 20,610.86	$ -559.33
46	Junio	$ 756.76	$ 2,131.86	$ 2,131.86	$ 18,116.29	$ 1,579.06	$ 2,448.07	$ 15,668.22	$ 28.24
59	Julio	$ 1,030.64	$ 6,948.99	$ 6,948.99	$ 36,728.99	$ 1,766.62	$ 2,074.26	$ 34,654.73	$ 129.16
44	Agosto	$ 919.50	$ 3,792.59	$ 3,792.59	$ 22,976.45	$ 1,756.49	$ 2,318.63	$ 20,657.82	$ -565.34
59	Septiembre	$ 1,112.74	$ 3,925.47	$ 3,925.47	$ 31,924.33	$ 1,877.63	$ 2,620.43	$ 29,303.90	$ 665.41
72	Octubre	$ 2,091.56	$ 4,677.54	$ 4,677.54	$ 39,830.34	$ 1,825.75	$ 3,302.43	$ 36,527.91	$ 231.22
49	Noviembre	$ 942.16	$ 3,868.91	$ 3,868.91	$ 27,700.35	$ 1,754.48	$ 2,319.25	$ 25,381.10	$ -200.14
31	Diciembre	$ 919.07	$ 3,102.22	$ 3,102.22	$ 20,466.05	$ 1,639.41	$ 2,329.58	$ 18,136.47	$ -140.61
573		$ 14,992.73	$ 48,118.25	$ 48,118.25	$ 316,137.89	$ 21,068.64	$ 50,438.11	$ 174,444.27	

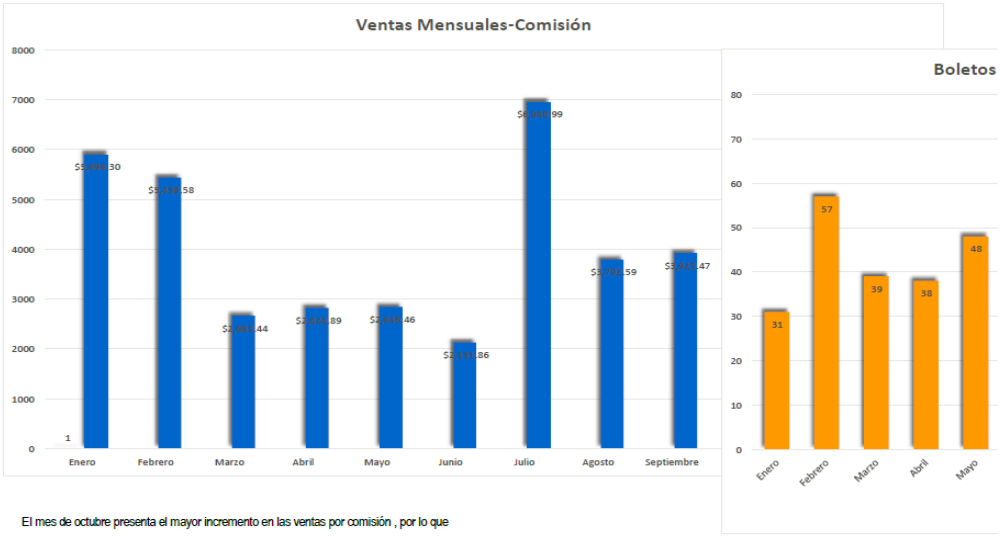
Resumen como se determinó el punto de equilibrio

El punto de equilibrio se determinó con la información de ventas mensuales generadas desde el sistema de facturación del empresario y del resumen de ingresos y gastos mensuales , aplicando la fórmula anterior, obteniendo punto de equilibrio en valores, porque debido a los cambios de precios , no es posible determinar en unidades.

FORMULA PARA DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

P.E.	COSTOS FIJOS/(1-COSTOS VARIABLES/VENTAS TOTALES)
	$ 1,706.31

Interpretación: éste gráfico muestra la distancia que existe entre los resultados y la diferencia que falta para lograr la estabilidd económica de la empresa, es por eso que se recomiendan las alianzas con las aerolíneas y así obtener mejores precios y comisión



El mes de octubre presenta el mayor incremento en las ventas por comisión , por lo que

en el futuro se recomienda utilizar planes de acción a través de los cuales se utilicen otros mecanismos de ventas, como promociones u otros en los meses que menos se ha vendido , para obtener mejores resultados.

PLAN ESTRATEGICO

2020-2025.

Elaborado por equipo consultor: Consultores Integrales

San Salvador, diciembre 2019

1.- HISTORIA DE LA EMPRESA.

Se constituye (nace) el 19 de septiembre de 2015 como VR TRAVEL, S.A. de C.V. (viajes y recreaciones Travel Sociedad Anónima de Capital Variable). El señor Romeo Marroquín, el deseo de superación porque ya no quería ser empleado, Verónica Pérez la esposa del Señor Marroquín es quien posee la experiencia (12 años) en el rubro de agencia de viajes. No se pudo trabajar el resto de 2015 por no tener acceso a la plataforma a través de la cual se venden los boletos.

Se continuaron operaciones el 2 febrero de 2016, en su casa de residencia en Santa Tecla, contando con tres (3) escritorios pequeños en el cuarto de orilla de la calle, en Altos de Santa Mónica. En agosto de 2016 fueron trasladados al Centro Comercial Gran Plaza local 1-11 en el Municipio de Lourdes Colón. La esposa del Señor Marroquín fue la visionaria de este punto estratégico, debido que aquí es el lugar donde los esposos fueron crecidos en su infancia.

En el año 2017 fue una etapa crítica financieramente debido a que para la empresa únicamente hubo pérdidas, fue en el mes de enero del año 2018 en el que se obtuvo un positivo margen de contribución.

En el ejercicio fiscal 2019, la sociedad VR TRAVEL, Brinda servicios de boletos Aéreos, Renta de Autos, Paquetes turístico, Asistencia de Viajes, Asesoría Migratoria entre otros, innovando su cede central estableciendo

controles, procesos operativos, financieros y administrativos, con el objetivo que la empresa continúe desarrollándose y compitiendo dentro del mercado, hasta lograr posicionarse como una de las Agencias de Viajes reconocidas a nivel Nacional y Centroamericano.

2.- MISIÓN.

"Brindar un servicio de excelente calidad cumpliendo con la satisfacción de nuestros clientes, a través de la buena atención de nuestro personal debidamente capacitado, diseñando viajes únicos, a precios accesibles, con avanzada tecnología y aliados estratégicos que fortalecen la operación, para hacer de los viajes de nuestros clientes una experiencia inolvidable".

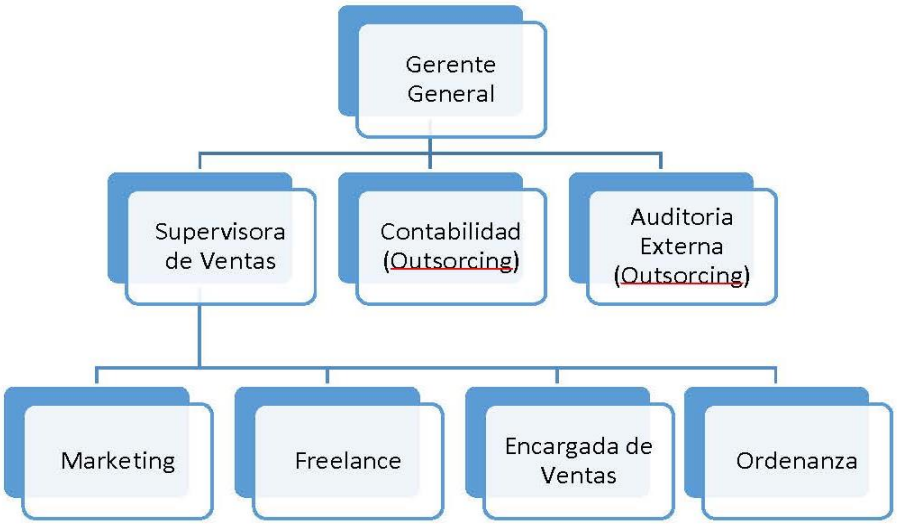
3.- VISIÓN.

"Llegar a ser una de las Agencias de Viajes más prestigiosas a nivel Nacional como Internacional, no solo por la calidad de los servicios que ofrece, sino también por la responsabilidad que se tiene en el ámbito social, económico y ambiental del destino turístico que se va a visitar, promoviendo un ambiente de buenas relaciones y obteniendo la mayor satisfacción de nuestros clientes".

4.- VALORES.

- Responsabilidad
- Amabilidad
- Calidad
- Confidencialidad
- Honestidad
- Innovación
- Ética
- Respeto
- Pasión y Compromiso

5.- ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE VR TRAVEL, S.A. DE C.V.



6.- ANALISIS FODA.

2ª parte ANÁLISIS ESTRATÉGICO (1) DOFA y derivados

En esta parte tienes varios métodos F.O.D.A. y derivados del modelo clásico

Aquí tienes diversas matrices y cuadros de análisis derivados del FODA para que elijas los que más convengan o mejor reflejen la situación que quieras mostrar.

Es decir: no es preciso ni recomendable usar todos estos sistemas, sólo los que sean adecuados a tu plan.

2a Matriz F.O.D.A. - Clásica
El cuadro más clásico para el análisis estratégico global, incluye tres versiones.

2b Matrices F.O.D.A., P.E.S.T. y P.E.S.T.E.L.
Derivados del FODA clásico, PEST y PESTEL aportan un análisis específico del entorno de negocio.

2c Análisis de la posición estratégica - FODA cuantificado.
Adaptación de la matriz FODA para visualizar gráficamente el posicionamiento.

2d Estrategias derivadas del análisis F.O.D.A.
La aplicación práctica de la matriz FODA para definir las líneas estratégicas

2e Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)
Cuantifica y califica los factores internos: las fortalezas y las debilidades.

2f Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
Cuantifica y califica los factores EXTERNOS: las oportunidades y las amenazas.

MATRIZ FODA

Análisis F.O.D.A. 2020 - 2025

		Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS	
INTERNAS		D	Debilidades	F	Fortalezas
	1	Falta un plan de capacitaciones a empleados administrativos		1	Personal Capacitado y con experiencia
	2	Niveles jerarquicos no definidos		2	Cartera de clientes
	3	Políticas estandares de uso administrativo		3	Reconocimiento Local y Nacional
	4	No cuentan con una contabilidad propia		4	Alianzas con Reconocidas Firmas
	5	Cuenta con una oficina de venta		5	Existe motivación del capital humano
	6			6	
	7			7	
	8			8	
	9			9	
	10			10	
EXTERNAS		A	Amenazas	O	Oportunidades
	1	Riesgo pais		1	Apertura de oficinas a nivel Nacional y Centroamericano
	2	Aumento de la competencia desleal		2	Competir con las mas grandes agencia a nivel Nacional
	3	Servicios turisticos a más bajo costo		3	Ampliacion de servicios turisticos
	4	Nuevas leyes para el rubro de turismo y lavado de dinero		4	Ubicación Geográfica
	5	Compras por internet		5	
	6			6	
	7			7	
	8			8	
	9			9	
	10			10	

7.- ANALISIS PESTEL.

8.- ANÁLISIS DE POSICIÓN.

ANÁLISIS de POSICIÓN (FODA)

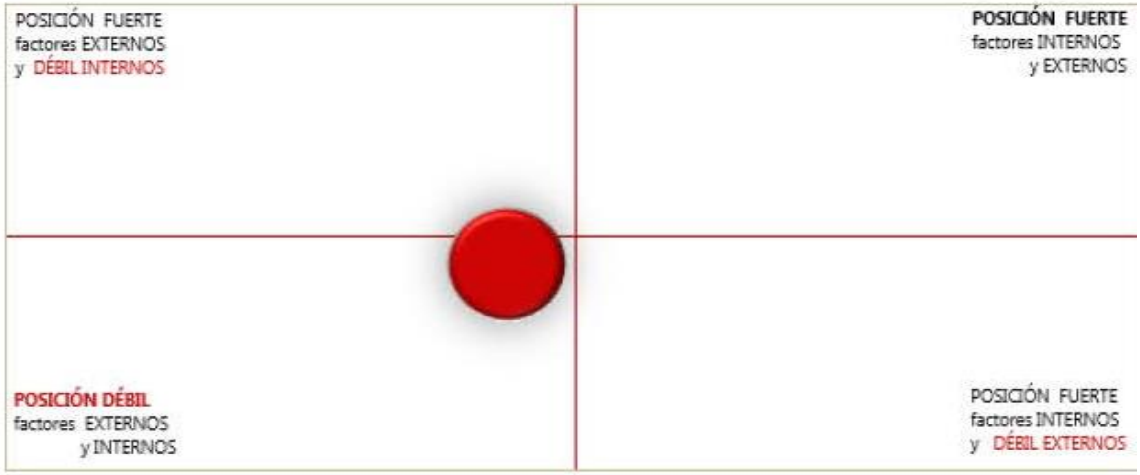
Análisis de la SITUACIÓN INTERNA

2020 - 2025

		ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXIT	POSICIÓN	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
F FORTALEZAS por los factores críticos	1	Personal Capacitado y con experiencia	F	8%	0.2
	2	Cartera de clientes	MF	13%	0.5
	3	Reconocimiento local y Nacional	MF	13%	0.5
	4	Alianzas con Reconocidas Firmas	F	8%	0.2
	5	Existe motivación a Capital Humano	F	8%	0.2
D DEBILIDADES por los factores críticos	1	Falta de un plan de capacitaciones a empleados administrativos.	MD	11%	0.1
	2	Niveles jerarquicos no definidos	MD	11%	0.1
	3	Políticas estandares de uso administrativo	D	6%	0.1
	4	No cuentan con una contabilidad propia	MD	11%	0.1
	5	Cuenta con una oficina de venta	MD	11%	0.1

Análisis de la SITUACIÓN EXTERNA

		ACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXIT	VALOR	% Importancia para ÉXITO	VALORACIÓN
O OPORTUNIDADES por los factores críticos	1	Apertura de oficinas a nivel Nacional y Centroamericano	MF	14%	0.6
	2	Competir con las mas grandes agencia a nivel Nacional	MF	14%	0.6
	3	Ampliacion de servicios turisticos	F	11%	0.3
	4	Ubicación Geográfica	F	11%	0.3
	5				
A AMENAZAS por los factores críticos	1	Riesgo pais	MF	15%	0.2
	2	Aumento de la competencia desleal	F	5%	0.1
	3	Servicios turisticos a más bajo costo	MF	15%	0.2
	4	Nuevas leyes para el rubro de turismo y lavado de dinero	MF	15%	0.2
	5				



9.- ESTRATEGIAS MATRIZ FODA.

Estrategias - MATRIZ FODA

FODA	Oportunidades	Amenazas
	Apertura de oficinas a nivel Nacional y Centroamericano Competir con las mas grandes agencia a nivel Nacional Ampliacion de servicios turisticos Ubicación Geográfica	Riesgo pais Aumento de la competencia desleal Servicios turisticos a más bajo costo Nuevas leyes para el rubro de turismo y lavado de dinero Compras por internet
Fortalezas	**Estrategias OFENSIVAS**	**Estrategias DEFENSIVAS**
Personal Capacitado y con experiencia	1 Iniciar a corto y mediano plazo, la apertura de oficinas a nivel Nacional y Centroamericano.	1 Capacitaciones con inversion minima a bajo costos.
Cartera de clientes	2 Definir nuevas estrategias con el fin de competir con las grandes agencias	2 Ampliacion de la cartera de clientes.
Reconocimiento Local y Nacional	3 Mejorar la ampliacion de servicios turisticos.	3 Competir en las áreas del servicio turistico a nivel Nacional.
Alianzas con Reconocidas Firmas	4 Contar con una mejor ubicación geografica.	4 Buscar alianzas con mas proveedores y firmas reconocidas.
Existe motivación del capital humano	5	5 Desarrollar nuevas estrategias que fomenten la motivación al personal.
	6	6
	7	7
Debilidades	**Estrategias REORIENTACIÓN**	**Estrategias SUPERVIVENCIA**
Falta un plan de capacitaciones a empleados administrativos	1 Capacitaciones programadas para todo el personal.	1 Fidelización de clientes a traves de la mejora continua.
Niveles jerarquicos no definidos	2 Buscar crecimiento interno dentro de la empresa.	2 Fortalecimiento organizacional para fidelizar cartera de clientes.
Politicas estandares de uso administrativo	3 Reconocimiento por metas alcanzadas.	3 Establecer procesos que garanticen el seguimiento posventa y la satisfacción de los clientes.
No cuentan con una contabilidad propia	4 Establecer políticas salariales anuales de acuerdo al aumento de valor de la empresa.	4 Conocer los gustos y preferencia de los clientes.
Cuenta con una oficina de venta	5	5
	6	6
	7	7

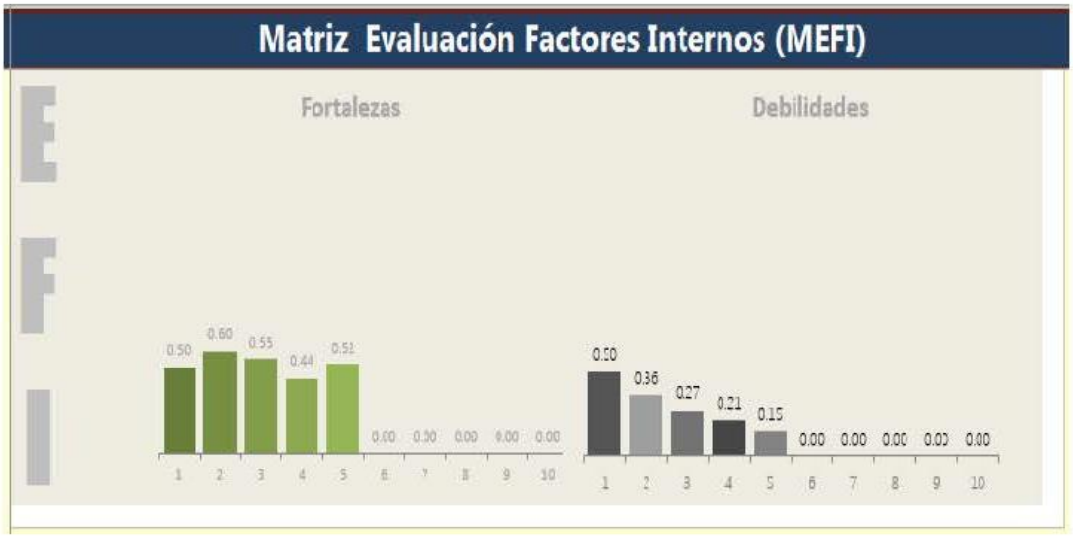
10.- MATRIZ EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (MEFI).

Matriz Evaluación Factores Internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos 2020 - 2025

Fortalezas			Evaluación
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
Personal Capacitado y con experiencia	10.00%	5.0	0.50
Cartera de clientes	15.00%	4.0	0.60
Reconocimiento local y Nacional	11.00%	5.0	0.55
Alianzas con Reconocidas Firmas	11.00%	4.0	0.44
Existe motivación del Capital Humano	13.00%	4.0	0.52
Fortalezas	60.00%		2.61

Debilidades			Evaluación
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
Falta un plan de capacitaciones a empleados administrativos.	10.00%	5.0	0.50
Niveles jerarquicos no definidos	9.00%	4.0	0.36
Políticas estandares de uso administrativo	9.00%	3.0	0.27
No cuentan con una contabilidad propia	7.00%	3.0	0.21
Cuenta con una oficina de venta	5.00%	3.0	0.15
Total	100.00%		1.49



Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

Matriz de Evaluación de Factores Externos

2020 - 2025

Oportunidades			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Apertura de oficinas a nivel Nacional y Centroamericano	15.00%	4.0	**0.60**
2	Competir con las mas grandes agencia a nivel Nacional	11.00%	5.0	**0.55**
3	Ampliacion de servicios turisticos	12.00%	3.0	**0.36**
4	Ubicación Geográfica	16.00%	5.0	**0.80**
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	Fortalezas	54.00%		**2.31**

Amenazas			Evaluación	
	Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1/5	Valor
1	Riesgo pais	8.00%	5.0	**0.40**
2	Aumento de la competencia desleal	12.00%	2.0	**0.24**
3	Servicios turisticos a más bajo costo	13.00%	4.0	**0.52**
4	Nuevas leyes para el rubro de turismo y lavado de dinero	13.00%	3.0	**0.39**
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	Total	100.00%		**1.55**

Matriz Evaluación Factores Externos (MEFE)

11.- MATRIZ PERFIL COMPETITIVO – MPC.

2ª parte ANÁLISIS ESTRATÉGICO (2) ENTORNO Y COMPETENCIA

Aquí encontrarás diversos métodos para el análisis del entorno y el mercado

Aquí tienes varios modelos para el análisis del entorno, el mercado y la competencia.
Usa sólo aquellos que más convengan o mejor reflejen la situación que quieras mostrar.
Es decir: no es preciso ni recomendable usar todos estos sistemas, sólo los que sean adecuados a tu plan.

3a Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
Análisis cel perfil competitivo propio y su comparación con los principales competidores.

3b Las 5 Fuerzas: Análisis de la Competencia
Método de análisis de la competencia basado en el "Análisis de las 5 fuerzas" de Porter.

3c Las 5 Fuerzas: Análisis del Entorno
Cuadro de análisis del entorno basado en el método anterior.

3d Matriz Ansoff
Matriz para el análisis estratégico del producto o negocio vs. mercado

Adapta y ajusta:
Todos los gráficos y cuadros son fácilmente modificables-copiables: ¡cambia todo lo que quieras!
Antes de imprimir y-o presentar cualquiera de los cuadros deberás ajustar los rangos y comprobar que no haya desvíos.

MATRIZ PERFIL COMPETITITVO - MPC

Matriz del Perfil Competitivo - MPC

2020 - 2025

Factores y ponderación		COMPETIDORES											
Factores críticos para el éxito	Importancia factor en %	ASETUR		JIREH Travel		Salvador Tours							
		Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor	Puntos	Valor
Variedad de Áreas de práctica	15.00%	4.0	0.6	2.0	0.3	1.0	0.2						
Costo de servicios	5.00%	4.0	0.2	2.0	0.1	1.0	0.1						
Calidad productos	5.00%	5.0	0.3	2.0	0.1	1.0	0.1						
Eficiencia en el servicio	5.00%	3.0	0.2	2.0	0.1	1.0	0.1						
Imagen pública	10.00%	2.0	0.2	2.0	0.2	1.0	0.1						
Atención a Cliente	5.00%	3.0	0.2	2.0	0.1	1.0	0.1						
Fidelización de clientes	8.00%	3.0	0.2	2.0	0.2	1.0	0.1						
Tamaño de la Firma	20.00%	2.0	0.4	2.0	0.4	1.0	0.2						
Ubicación	10.00%	3.0	0.3	2.0	0.2	1.0	0.1						
Facilidad de acceso a la firma	5.00%	2.0	0.1	2.0	0.1	1.0	0.1						
	88.00%		2.6		1.8		0.9						

12.- 5 FUERZAS – ANALISIS DE LA COMPETENCIA

5 FUERZAS - Análisis COMPETENCIA

0 — Análisis de la Competencia — 2020 - 2025

		Variables	Evaluación intensidad	Evaluación amenaza	Valoración < Amenaza				Oportunidad >
1	INTENSIDAD de la competencia	1 Ritmo de crecimiento del sector	3	1					
		2 Número y equilibrio entre competidores	2	1					
		3 Barreras de salida y adaptabilidad	2	5					
2	ENTRADA nuevos competidores	1 Barreras de entrada	4	1					
		2 Reacción de la competencia	4	1					
		3 Facilidad instalación	1	5					Op
3	PRODUCTOS alternativos	1 Mejor precio	4	1					
		2 Mejor rendimiento o prestaciones	1	5					Op
		3 Mejor diseño o imagen	2	5					
4	PROVEEDORES poder para negociar	1 Número de proveedores alternativos	3	1					
		2 Volumen compras de la empresa	2	5					
		3 Grado diferenciación del producto/servicio	3	5					
5	CLIENTES poder para negociar	1 Número de clientes	5	1					Op
		2 Facilidad cambio de proveedor/producto	4	1					
		3 Grado diferenciación del producto/servicio	4	1					

5 FUERZAS - Análisis del ENTORNO

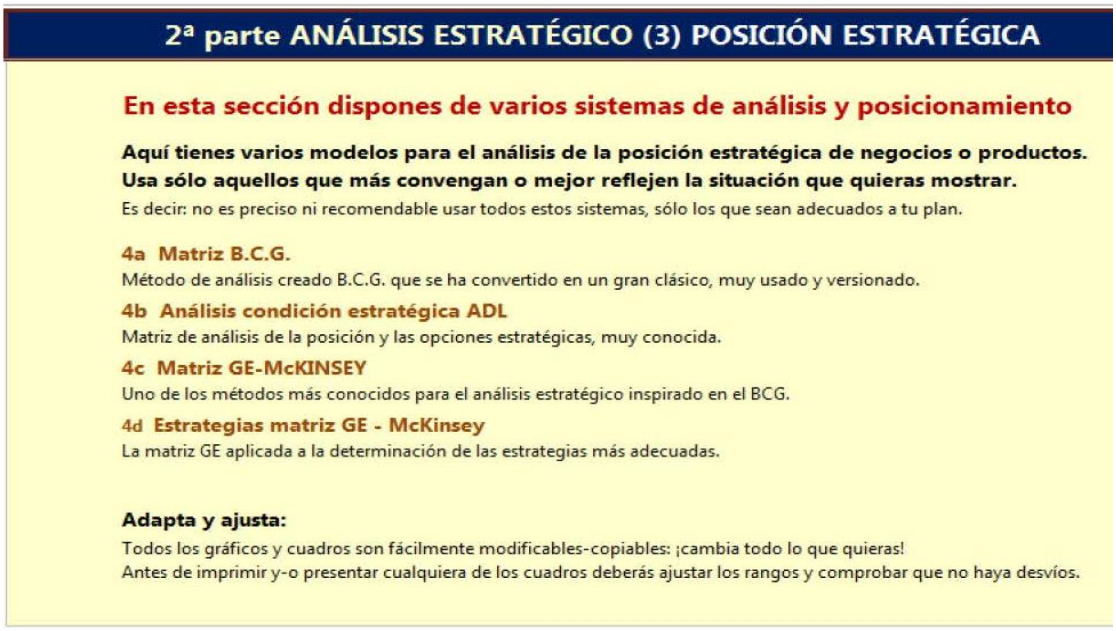
		Variables	Intensidad	amenaza	< Amenaza				Oportunidad >
1	Entorno POLITICO	1 Estabilidad Política	3	5					
		2 Políticas económicas y de desarrollo	4	5					
		3 Subvenciones y ayudas	4	5					
		4 Fiscalidad: costes y exenciones	4	5					
		5 Tratados comerciales y cambios	4	5					
2	Marco LEGAL	1 Seguridad jurídica inversiones y sociedades	2	1					
		2 Legislación económica y societaria	4	1					
		3 Legislación laboral	4	1					
		4 Leyes de protección medioambiental	3	1					
		5 Regulaciones al consumo	2	1					
3	Entorno ECONÓMICO	1 Situación económica general	5	5	A				
		2 Previsiones de crecimiento	4	5					
		3 Inflación	5	5	A				
		4 Nivel de desempleo	5	5	A				
		5 Balanza de pagos	4	5					
		6 Productividad	3	5					
		7 Mercado de capitales	4	5					
		8 Recursos energéticos	2	5					

	5 FUERZAS - Análisis del ENTORNO								
4 Entorno SOCIAL	1 Estabilidad social	3	1			•		
	2 Desarrollo social (clases medias)	4	5		•			
	3 Valores y actitudes	4	5		•			
	4 Sindicalismo	4	5		•			
	5 Defensa del consumidor	4	5		•			
5 Entorno TECNOLÓGICO	1 Innovación y desarrollo TIC	3	5			•		
	2 Promoción desarrollo tecnológico	5	1					Op
	3 Capacitación y formación personal	5	1					Op
	4 Infraestructuras para el desarrollo	5	1					Op
	5 Previsión desarrollo	5	1					Op

13.- MATRIZ ANSOFF.

14.- MATRIZ ESTRATÉGICA ADL.

15.- MATRIZ GE – McKINSEY.



MATRIZ GE - McKINSEY

Gráfico MATRIZ GE McKIN

Análisis de las Unidades de Negocio

2020 - 2025

		Nombre unidades de negocio	VENTAS	% Cuota interna	Evaluación (media)
N UNIDADES de NEGOCIO o productos o servicios	1	Venta de boletos aereos	3,232.83	85%	8.33
	2	Tarjetas de Asistencia	259.44	7%	6.75
	3	Holeteles	51.00	1%	7.65
	4	Renta de Autos	0.00	0%	7.28
	5	Asesoria Migratoria	240.00	6%	7.65
		Total	3,783.27		

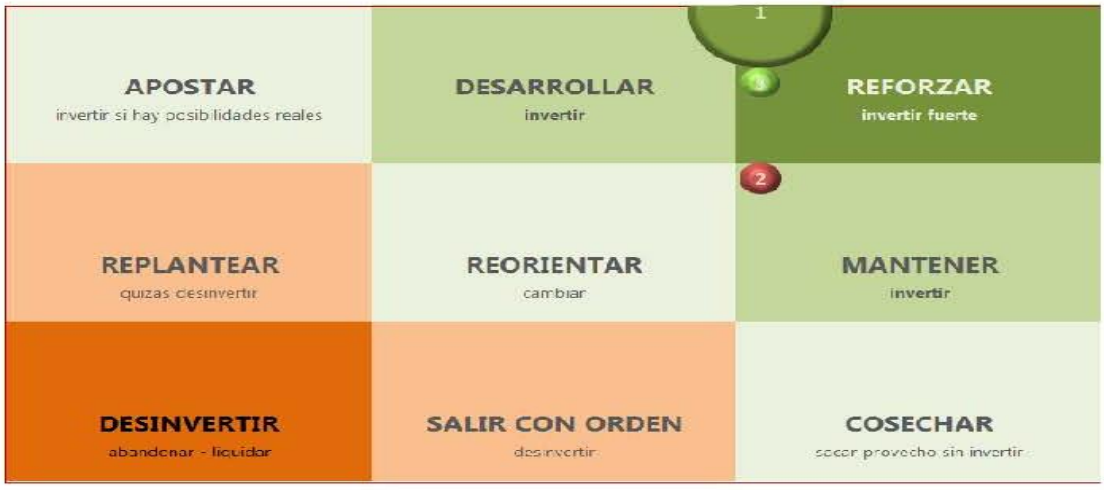
		Factores de competitividad	% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio 1	2	3	4	5
C COMPETITIVIDAD Factores clave	1	Capacidad producción						
	2	Cuota de mercado						
	3	Gestión calidad	20%	10	10	10	10	10
	4	Capacidad comercial	15%	10	10	10	10	10
	5	Marca	20%	10	10	10	10	10
	6	Capacidad financiera	10%	5	5	5	5	5
	7	Liderazgo en costes	10%	5	5	5	5	5
	8	Capacidad innovación	10%	5	5	5	5	5
	9	Flexibilidad	10%	5	5	5	5	5
	10	Márgenes	5%	5	5	5	5	5
		Total	100.00%	7.75	7.75	7.75	7.75	7.75

		Factores de atractividad	% IMPORT.	Evaluación de cada unidad de negocio 1	2	3	4	5
A ATRACTIVIDAD Factores clave	1	Rentabilidad	15%	10	5	1	1	1
	2	Crecimiento de la demanda	20%	10	5	10	10	10
	3	Diferenciación productos	20%	9	5	9	9	9
	4	Competencia	20%	8	5	8	8	8
	5	Entorno socioeconómico	10%	5	5	5	5	5
	6	Desarrollo tecnológico	5%	10	10	10	5	10
	7	Proveedores (status)						
	8	Infraestructuras	10%	10	10	10	5	10
	9	Subvenciones y ayudas						
	10	Barreras de entrada						
		Total	100.00%	8.90	5.75	7.55	6.80	7.55

16.- ESTRATEGIA – MATRIZ GE – McKINSEY.

ESTRATEGIA - MATRIZ GE - McKINSEY

Líneas Estratégicas - Matriz GE-McKinsey



17.- CADENA DE VALOR.

2ª parte ANÁLISIS ESTRATÉGICO (4) MODELO DE NEGOCIO

Aquí puedes analizar y definir el modelo de negocio

Aquí tienes varios cuadros para el análisis del modelo de negocio.
Usa sólo aquellos que más convengan o mejor reflejen la situación que quieras mostrar.
Es decir: no es preciso ni recomendable usar todos estos sistemas, sólo los que sean adecuados a tu plan.

5a Cadena de Valor
Cuadro para el análisis de la cadena de valor basado en el de Michael Porter.

5b Modelo de Negocio - CANVAS
Un "lienzo" que permite detallar de forma lógica y ordenada el modelo de negocio siguiendo el TBM Canvas.

Adapta y ajusta:
Todos los gráficos y cuadros son fácilmente modificables-copiables: ¡cambia todo lo que quieras!
Antes de imprimir y-o presentar cualquiera de los cuadros deberás ajustar los rangos y comprobar que no haya desvíos.

CADENA DE VALOR

8.- MODELO DE NEGOCIO.

MODELO DE NEGOCIO - CANVAS

Ver Cuadro Comentado

MODELO DE NEGOCIO

Plan Estratégico 2020 - 2025

SOCIOS CLAVE

* Empresas turista
* Convenios con empresas
* Agencias de Viajes online
* Empresa Hoteleras
* Renta de autos

ACTIVIDADES CLAVE

* Cotizar de paquetes de viaje
* Negociacion por cobro de comisiones
* Asistencia a conferencias
* Canales de comunicación

RECURSOS CLAVE

* Sistema de facturación
* Equipo tecnologico de punta.
* Capital humano con experiencia en cada área a prestar el servicio.
* Alianzas estrategicas

PROPUESTA DE VALOR

* Servicios de calidad, Apoyo paralelo para la solucion de problemas con
* Asesoria Migratoria a empresa
* Rutas turisticas propias

CARACTERIZADAS POR:

* Calidad de servicio
* Confianza
* Porfesionales con experiencia y capacidad.

RELACION CLIENTE

* Atención personalizada
* Servicios de calidad
* Convenios mensuales
* Promociones
* Comunicación electrónica

CANALES

* Reportes periodicos
* Via telefónica
* Reuniones de seguimiento
* Video conferencias
* Visitas conjuntas a Hoteles

CLIENTES

* Personas Naturales
* Empresas
* Comerciantes
* Empleados

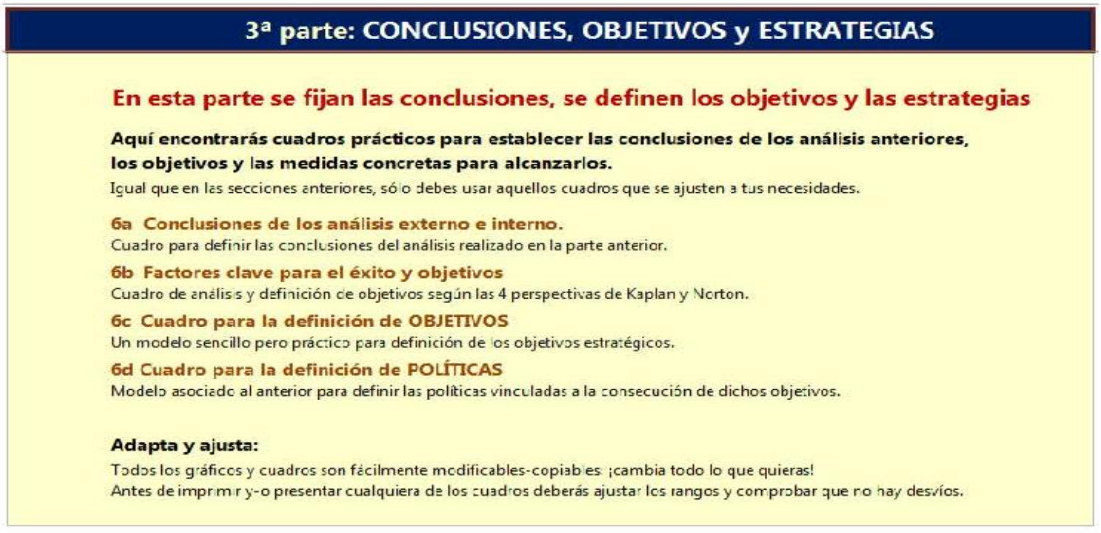
Estructura de COSTES

* Talento humano
* Campañas publicitarias
* Promociones
* Servicios Outsourcing

Fuentes de INGRESO

* Venta de boletos aereos
* Paquetes tudisticos a nivel nacional e internacional
* Renta de Auto
* Servicios de Asesoria Migratoria
* Servicio de reparaciones de computadoras

19.- CONSLUSIONES.



3ª parte: CONCLUSIONES, OBJETIVOS y ESTRATEGIAS

En esta parte se fijan las conclusiones, se definen los objetivos y las estrategias

Aquí encontrarás cuadros prácticos para establecer las conclusiones de los análisis anteriores, los objetivos y las medidas concretas para alcanzarlos.

Igual que en las secciones anteriores, sólo debes usar aquellos cuadros que se ajusten a tus necesidades.

6a Conclusiones de los análisis externo e interno.
Cuadro para definir las conclusiones del análisis realizado en la parte anterior.

6b Factores clave para el éxito y objetivos
Cuadro de análisis y definición de objetivos según las 4 perspectivas de Kaplan y Norton.

6c Cuadro para la definición de OBJETIVOS
Un modelo sencillo pero práctico para definición de los objetivos estratégicos.

6d Cuadro para la definición de POLÍTICAS
Modelo asociado al anterior para definir las políticas vinculadas a la consecución de dichos objetivos.

Adapta y ajusta:
Todos los gráficos y cuadros son fácilmente modificables-copiables ¡cambia todo lo que quieras!
Antes de imprimir y-o presentar cualquiera de los cuadros deberás ajustar los rangos y comprobar que no hay desvíos.

CONCLUSIONES

Análisis estratégico - CONCLUSIONES

2020 - 2025

Análisis INTERNO	Análisis EXTERNO
El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa VR Travel S.A. de C.V. para la ejecución del Plan Estrategico. Queda establecido el diagnostico y la implementacion clave del exito. Proceso de formalización de politicas y metas,	Identificar el mercado sobre el que desea competir y así podrá definir sin - problema la estrategia que la mantendrá presente en el rubro.

20.- FACTORES CLAVES.

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO y OBJETIVOS

Factores clave y objetivos 2020 — PARTE 1

FACTORES CLAVE		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos	Plazos Tiempo ejecución
1	**FINANZAS** Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros accionistas?	Aumentar los ingresos	% incremento ventas	20%	Aumentar número de ventas.	120
		Reducir Costos Administrativos	% Costos y gastos po servicio turisticos	20%	Ajustar Gastos en papeleria.	180
					Reducir gastos operativos innecesarios.	30
					Reduccion en el consumo de energia.	30
		Incrementar con 4 o más rutas nuevas full Day	% mejoracontinua	40%	Diversificar el mercado.	60
					Rutas atractivas.	60
					Rutas completas.	30
		Incrementar la Cartera de Clientes	% de Clientes fidelizados	50%	Fidelizar nuevos clientes en los diversos servicios ofrecidos.	180
					Ofrecer un servicio de Asesoria integral.	30
2	**CLIENTES** Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros clientes?	Aumentar la satisfacción del cliente	% de Satisfacción	80%	Estrategias definidas.	90
					Disponibilidad de tiempo hacia el cliente.	30
					Información clara y completa.	30
		Mejorar la calidad de la atención	% de Calidad de Servicio	95%	Tener a disposicion y actualizadas las guias, normas y protocolos.	30
					Existencia de monitoreo y de calidad de los procesos.	30
					Agilización de respuesta a los clientes.	30
		Mejorar la gestion administrativa	% de Rendimiento	40%	Planificación del trabajo.	30
					Sistema de insentivos adecuado.	180
					Nivel de motivación al personal.	90
		Aumento en la demanda	%fidelización	95%	Calidad.	90
					Creatividad.	30
					Promoción.	30

Factores clave y objetivos 2020 PARTE 2

FACTORES CLAVE		OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos	Plazos Tiempo ejecución
3	PROCESOS INTERNOS Para alcanzar nuestras metas y satisfacer a accionistas y clientes ¿en qué aspectos del negocio debemos sobresalir?	Mejora de los procesos de respuesta	% Tiempo	90%	Tiempo de respuesta. Productividad.	30 30
		Aumentar el control de las actividades logisticas	% Supervision	95%	Reportes estadisticos semanales. Reuniones de Seguimiento.	7 7
		Aumentar la asistencia del personal administrativo	% Asistencia	95%	Responsabilidad y compromiso.	30
		Establecimiento de metas de ventas	% Empoderamiento	95%	Costos fijos, variables e impuestos.	90
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO Para lograr nuestra visión ¿Qué debemos hacer para mantener un crecimiento y mejora continuas?	Aplicar planes de capacitación al personal	% Conocimiento	95%	Innovación. Productividad del personal. Calidad.	180 120 90
		Nuevas sucursales Nacionales y en C.A.	% Reconocimeinto	20%	Nuevos nichos de mercado. Reconocimiento Nacional y Centroamericano.	60 30
		Uso de Tecnología	%Alcance	95%	Actualizacion de nuevas aplicaciones. Aumentar la publicidad online. Capacitacion Constante.	60 60 30
		Incentivar cumplimiento de metas	% Crecimiento	95%	Motivación. Rendimiento.	180 60

21.- OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivos estratégicos 2020 Visión 2020 - 2025

Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR				
Objetivo estratégico		Estrategias		Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos	
					mínimo	medio	óptimo
1	Organizar viajes a diferentes puntos turisticos del pais, aumentar la rentabilidad Financiera	Aumentar los ingresos	Aumentar número de ventas.	% de incremento ventas.			óptimo
		Reducir Costos Administrativos	Ajustar Gastos en papeleria.	% de Costos y gastos por servicio turisticos.			óptimo
			Reducir gastos operativos innecesarios.				
			Reduccion en el consumo de energia.				
		Incrementar con 4 o más rutas nuevas full Day	Diversificar el mercado.	% de Mejoracontinua.			óptimo
			Rutas atractivas.				
			Rutas completas.				
		Incrementar la Cartera de Clientes	Fidelizar nuevos clientes en los diversos servicios ofrecidos.	% de Clientes fidelizados.			óptimo
			Ofrecer un servicio de Asesoria integral.				
2	Mejorar las condiciones del personal, con el fin de aumentar la Proactividad del Recurso Humano y brindar mejor atención al cliente.	Aumentar la satisfacción del cliente	Estrategias definidas.	% de Satisfacción.			óptimo
			Disponibilidad de tiempo hacia el cliente.				
			Información clara y completa.				
		Mejorar la calidad de la atención	Tener a disposicion y actualizadas las guias, normas y protocolos.	% de Calidad de Servicio.			óptimo
			Existencia de monitoreo y de calidad de los procesos.				
			Agilización de respuesta a los clientes.				
		Mejorar la gestion administrativa	Planificación del trabajo.	% de Rendimiento.			óptimo
			Sistema de insentivos adecuado.				
			Nivel de motivación al personal.				
		Aumento en la demanda	Calidad.	% de Fidelización.			óptimo
			Creatividad.				
			Promoción.				

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS							
Objetivos estratégicos 2020					Visión 2020 - 2025		
Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR					
Objetivo estratégico		Estrategias		Indicadores seguimiento	METAS / Objetivos concretos		
					mínimo	medio	óptimo
3	Mejorar los procesos internos para aumentar la capacidad de respuesta	Mejora de los procesos de respuesta	Tiempo de respuesta.	% de Tiempo.			óptimo
			Productividad.				
		Aumentar el control de las actividades logisticas	Reportes estadisticos semanales.	% de Supervision.			óptimo
			Reuniones de Seguimiento.				
		Aumentar la asistencia del personal administrativo	Responsabilidad y compromiso.	% de Asistencia.			óptimo
		Establecimiento de metas por ventas	Costos fijos, variables e impuestos.	% de Empoderamiento.			óptimo
4	Mejorara el apredizaje y el crecimiento del personal como de la empresa.	Aplicar planes de capacitación al personal	Innovación.	% de Conocimiento.			óptimo
			Productividad del personal.				
			Calidad.				
		Nuevas sucursales Nacionales y en C.A.	Nuevos nichos de mercado.	% de Reconocimeinto.			óptimo
			Reconocimiento Nacional y Centroamericano.				
		Uso de Tecnología	Actualizacion de nuevas aplicaciones.	%de Alcance.			óptimo
			Aumentar la publicidad online.				
			Capacitacion Constante.				
		Incentivar cumplimiento de metas	Motivación.	% de Crecimiento.			óptimo
			Rendimiento.				

22.- POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

POLÍTICAS de EMPRESA				
Políticas para el período 2020			Visión 2020 – 2025	
Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR		
Objetivo estratégico		Estrategias		Políticas
1	Organizar viajes a diferentes puntos turisticos del pais, aumentar la rentabilidad Financiera	Aumentar los ingresos	Aumentar número de ventas.	Gestion de cartera de cliente existente, enfocado en los clientes constantes.
				Mejorar las campañas publicitarias digitales y analogicas.
				Programación de visitas a las empresas de los alrededores.
		Reducir Costos Administrativos	Ajustar Gastos en papeleria.	Reciclar
			Reducir gastos operativos innecesarios.	Aumentar el uso de los medios electronicos.
			Reduccion en el consumo de energia.	Dejar sin energia todo equipo al retirarse de las instalaciones.
		Incrementar con 4 o más rutas nuevas full Day	Diversificar el mercado.	Ofrecer nuevos servicios de turismo en diferentes zonas del pais, playas, montañas, cultural y otros.
			Rutas atractivas.	Competir por Precio, Calidad y Destinos.
		Incrementar la Cartera de Clientes	Rutas completas.	Ofrecer a los clientes, paseos todo incluido.
			Fidelizar nuevos clientes en los diversos servicios	Se implementará el seguimiento Post venta a los clientes.
			Ofrecer un servicio de Asesoria integral.	Completar un minimo de 12 asesorias migratorias al mes.
2	Mejorar las condiciones del personal, con el fin de aumentar la Proactividad del Recurso Humano y brindar mejor atención al cliente.	Aumentar la satisfacción del cliente	Disponibilidad de tiempo hacia el cliente.	Asegurarse por medio de un formato que al cliente cuente con toda la información necesaria del servicios que esta adquiriendo.
			Información clara y completa.	
		Mejorar la calidad de la atención	Tener a disposicion y actualizadas las guias.	Tener impresa y digital las guias, normas y protocolos, cuando sean requeridas por los clientes.
			Existencia de monitoreo y de calidad de los procesos.	Llevar una agenda de programacion de tareas, diarias y semanales.
			Agilización de respuesta a los clientes.	
		Mejorar la gestion administrativa	Planificación del trabajo.	Realizar un analisis de tendencias, para determinar los servicios mas vendidos.
			Sistema de insentivos	Pago de comisiones, bonificaciones y otros.
			Nivel de motivación al personal.	
		Aumento en la demanda	Calidad.	Mejora continua en la atencion al cliente.
			Creatividad.	Proactividad de la fuerza de ventas, a traves de las capacitaciones motivacionales.
			Promoción.	Aumentar el Marketing, campañas pagadas online, para mayor alcance.

POLÍTICAS de EMPRESA

Políticas para el período 2020 Visión 2020 – 2025

Unidad de Negocio XXXX		Opción estratégica: REFORZAR	
Objetivo estratégico		Estrategias	Políticas
3	Mejorar los procesos internos para aumentar la capacidad de respuesta	Mejora de los procesos de respuesta	Tiempo de respuesta.	Llevar un cotrol de respuestas de correos electronicos y mensajeria.
			Productividad.	Se realiza una retroalimentacion al cliente para confirmar si la cotización le parece o se mejora.
		Aumentar el control de las actividades logisticas	Reportes estadisticos semanales.	Consolidar la informacion de ventas semanales.
			Reuniones de Seguimiento.	Reunion de resultados semanales.
			Responsabilidad y compromiso.	Plan de seguimiento semanal.
		Aumentar la asistencia del personal administrativo	Responsabilidad y compromiso.	Se implementara el sistema de marcador digital.
		Establecimiento de metas de ventas	Costos fijos, variables e impuestos.	Priorizar la programacion de la compra en el gasto.
4	Mejorara el apredizaje y el crecimiento del personal como de la empresa.	Aplicar planes de capacitación al personal	Imnovación.	Capacitar al personal para contar con una herramienta que permita un mejor desempeño laboral.
			Productividad del personal.	
			Calidad.	
		Nuevas sucursales Nacionales y en C.A.	Nuevos nichos de mercado.	Realizar un estudio de mercado que nos permita identificar, zonas de potencial crecimiento para los servicios de la empresa.
			Reconocimiento Nacional y Centroamerica.	Ser reconocidos a traves de la implementacion de estrategias y publicidad inclusiva (por cada dos clientes recomendados que compren, se gestionara un descuento en la proxima compra).
		Uso de Tecnología	Actualizacion de nuevas aplicaciones.	Crear la App movil de VR Travel a traves del Smartphone.
			Aumentar la publicidad online.	
			Capacitación Constante	
		Incentivar cumplimiento de metas	Motivación.	Pago de comisiones, bonificaciones y otros incentivos.
			Rendimiento.	

CONCLUSIONES

Las matrices utilizadas en el presente Plan estratégico permitieron determinar sus diferentes Áreas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, en relación al análisis PESTEL se determinaron los factores que más le afectan o benefician a la empresa en evaluación.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC), facilito identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares,

en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa VR Travel S.A. de C.V.

Las 5 fuerzas (poder de negociación), determinó la intensidad de la competencia y rivalidad en el mercado del rubro de servicios de boletos aéreos, por lo tanto, en cuan atractiva es dicho mercado en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Dicha matriz es una herramienta que nos permitió realizar una revisión interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer con detalle su impacto; en cada área y así formular nuestras estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos.

La matriz MEFI, fue necesario aplicar debido que existe experiencia y experticia, ya que posee diversos componentes subjetivos, muy similar al de la MEFE o Matriz EFE), por ello a la hora de realizar dicho análisis es necesario utilizar los resultados de otras herramientas que se complementan para un mejor análisis como la Matriz DAFO o FODA o las 5 fuerzas de PORTER.

El plan estratégico es el pilar sobre el que se fundamentan la toma de decisiones acertadas en la empresa

El plan estratégico de una empresa permite:

- Definir tus objetivos.
- Alcanzar metas ahorrando esfuerzos de tiempo y dinero
- Organizar y coordinar ideas y recursos ganando eficiencia
- Conocer mejor la empresa, el contexto y la competencia
- Obtener resultados (aumentar ventas, mejorar tu imagen e influencia de marca entre otros).

MANUAL DE PUESTOS
VR TRAVEL S.A. DE C.V.

Elaborado por equipo consultor: Consultores Integrales

San Salvador, diciembre 2019

INTRODUCCIÓN

El presente manual de Puestos de la Empresa VR TRAVEL S.A. DE C.V., ha sido elaborado con el Propósito de contar con una herramienta que especifique las capacidades técnicas y administrativas que debe poseer el personal que laboran en la misma.

El cual permitirá seleccionar personal con un perfil idóneo con conocimientos sobre las tareas asignadas; la cual deberá permitir el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos establecidos por la gerencia.

El presente Manual estará sujeto a modificaciones que tengan como finalidad mejorar la eficiencia laboral del personal.

El éxito de las tareas y funciones de la empresa, dependerá fundamentalmente del desempeño profesional del personal técnico administrativo.

OBJETIVOS DEL MANUAL

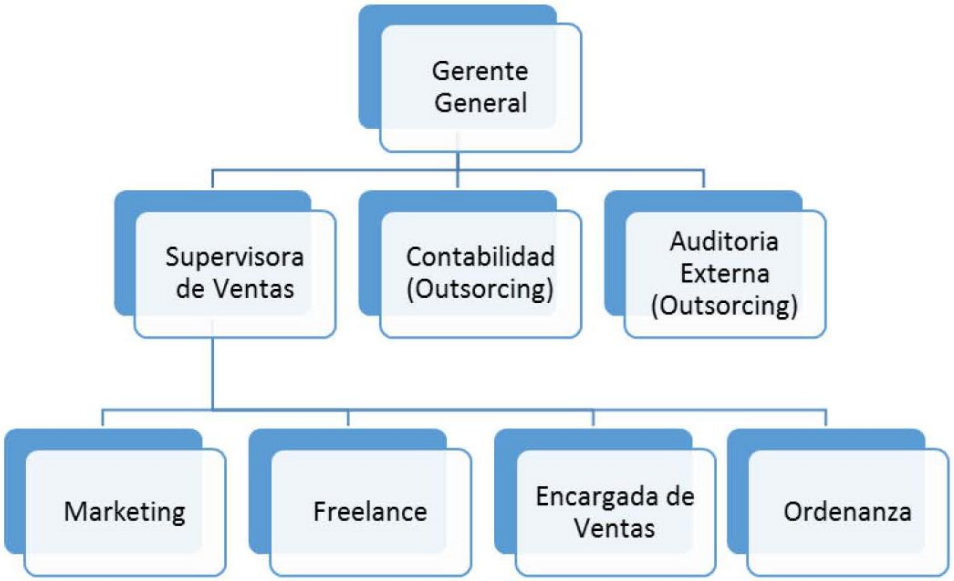
1.- GENERAL.

Crear el perfil idóneo del personal que se desempeña en las diferentes áreas de la empresa VR TRAVEL S.A. DE C.V.; a fin de contribuir al fortalecimiento y responsabilidades de los puestos que existen en la empresa antes mencionada, así como también sus interrelaciones internas y externas, el perfil que se requiere para aspirar a un puesto.

2.- ESPECIFICO.

Contar con el personal profesional idóneo con capacidad, de recomendar, planificar y evaluar, las acciones orientadas al fortalecimiento de la imagen de la empresa ante la competencia.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE VR TRAVEL, S.A. DE C.V.



FORMATO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

I. DATOS DE IDENTIFICACION							
1.- NOMBRE							
2.- PUESTO:			3.- EMPRESA: **VR TRAVEL A.S. DE C.V.**				
4.- DEPTO.:			5.- PERIODO EVALUADO: **ENE- JUN020**				
6.- PONDERACION:		**0**	7.- CALIFICACION:	**DEFICIENTE**			
II. DEFINICION DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACION					**EVALUACION**		
1.- CALIDAD DE TRABAJO: Nitidez y precisión en la realización del trabajo, así como el apego a Políticas de la empresa, Planes de trabajo, Procedimientos Operativos Normales con que se presenta el trabajo realizado.					PUNTOS		
FACTORES	1	Constantemente comete muchos errores.			0 – 1		
	2	La calidad de su trabajo es aceptable.			2 – 4		
	3	El trabajo que hace es de buena calidad.			5 – 7		
	4	Óptima calidad en su trabajo.			8 – 9		
2.- INICIATIVA Y CREATIVIDAD: Acción anticipada del evaluado para proponer mejoras a los sistemas y procedimientos y solucionar los problemas que se presenten en el trabajo; así como la capacidad demostrada para enfrentar situaciones no rutinarias.					PUNTOS		
FACTORES	1	Con frecuencia se le tiene que orientar en su trabajo.			0 – 1		
	2	Se dedica exclusivamente a realizar el trabajo asignado.			2 – 3		
	3	Algunas veces sugiere y desarrolla ideas propias.			4 – 5		
	4	Es creativo y dinámico.			6 – 7		

3.- TRABAJO EN EQUIPO: Habilidad y capacidad del evaluado para promover el trabajo y ser un miembro activo y dinamizador para la consecución de las metas y objetivos de la empresa establecidos.			PUNTOS	
FACTORES	1	Apático y pasivo para desarrollar trabajo en equipo.	0 – 1	
	2	Algunas veces participa de buen agrado en los equipos de trabajo.	2 – 3	
	3	Siempre participa en los equipos de trabajo y algunas veces sugiere ideas.	4	
	4	Demuestra dinamismo y creatividad dentro del equipo de trabajo, aportando nuevas ideas en la solución de problemas.	5	
4.- CANTIDAD DE TRABAJO: Volúmenes de trabajo efectivo generado por el evaluado durante un tiempo establecido de conformidad a las asignaciones que recibe.			PUNTOS	
FACTORES	1	Nunca cumple con las tareas del puesto.	0 – 2	
	2	Ocasionalmente cumple con sus tareas.	3 – 4	
	3	Siempre está al día con su trabajo.	5 – 6	
	4	Su rendimiento es óptimo.	7 – 8	
5.- RESPONSABILIDAD: Cumplimiento oportuno de las atribuciones del puesto sin supervisión directa.			PUNTOS	
FACTORES	1	No le da importancia a su puesto de trabajo, muestra apatía y desinterés.	0 – 2	
	2	Generalmente acepta y cumple las responsabilidades de su puesto de trabajo.	3 – 4	
	3	Muestra verdadero interés en su puesto de trabajo y buen uso de los recursos.	5 – 6	
	4	Acepta y cumple otras responsabilidades además de las de su puesto.	7 – 8	
6.- DISCRECION: Actitud del evaluado para guardar reserva, actuar con moderación, sensatez y tacto en el manejo y/o conocimiento de información relacionada con su puesto de trabajo.			PUNTOS	
FACTORES	1	Algunas veces procede con indiscreción.	0 – 2	
	2	Siempre procede con discreción.	3 – 4	
	3	Generalmente es discreto.	5 – 6	
	4	Siempre actúa con discreción.	7 – 8	
7.- CUMPLIMIENTO DE ÓRDENES Y DISPOSICIONES DE LA EMPRESA: Disposición e interés demostrada por el evaluado para recibir y cumplir órdenes y disposiciones aplicables al correcto desempeño en su puesto de trabajo.			PUNTOS	
FACTORES	1	Su actitud siempre es negativa hacia las órdenes de su jefe y disposiciones de la Empresa.	0 – 2	
	2	Algunas veces incumple órdenes de su jefe y disposiciones de la empresa.	3 – 4	
	3	Siempre cumple las órdenes de su jefe y las disposiciones de la empresa.	5 – 6	
	4	Su actitud por cumplir órdenes de su jefe y el respeto a las políticas y disposiciones institucionales es ejemplar.	7 – 8	
II. DEFINICION DE FACTORES Y GRADOS DE CALIFICACION			**EVALUACION**	
8.- METODOS DE TRABAJO: Procedimientos de análisis que el evaluado demuestra haber aplicado en la ejecución de las actividades de su puesto de trabajo.			PUNTOS	
FACTORES	1	Nunca aplica procedimientos de análisis en su puesto de trabajo.	0 – 1	
	2	Algunas veces aplica procedimientos de análisis en su puesto de trabajo.	2 – 3	
	3	Siempre demuestra interés en aplicar nuevos procedimientos de análisis y métodos de trabajo.	4 – 5	
	4	Creativo y emprendedor en la aplicación de procedimientos de análisis y métodos de trabajo.	6	
9.- CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN: Tolerancia y manejo apropiado de la presión, canalizando los estímulos en forma constructiva hacia resultados concretos.			PUNTOS	
FACTORES	1	Nunca mantiene la tolerancia ni controla sus estímulos ante la presión de trabajo.	0 – 1	
	2	Trata de mantener una actitud de tolerancia y canaliza los estímulos de tensión de forma constructiva en el desarrollo del trabajo.	2 – 3	
	3	Generalmente actúa con tolerancia y canaliza sus estímulos hacia resultados concretos.	4 – 5	
	4	Su tolerancia y el manejo de los estímulos, es excelente.	6	
10.- LEALTAD: Fidelidad que se guarda a la Institución, al superior, al subalterno y a compañeros.			PUNTOS	

FACTORES	1	Siempre demuestra una actitud desleal.	0 – 2	
	2	Ocasionalmente demuestra fidelidad.	3 – 4	
	3	En toda circunstancia demuestra lealtad.	5 – 6	
	4	Su lealtad es óptima.	7 – 8	
11.- PUNTUALIDAD: Cumplimiento estricto de las normas relacionadas con la asistencia en el desempeño de su puesto de trabajo.			PUNTOS	
FACTORES	1	Siempre llega tarde a su trabajo.	0 – 1	
	2	Con frecuencia se retrasa.	2 – 3	
	3	Con ciertas excepciones se retrasa.	4 – 5	
	4	Nunca llega tarde.	6 – 7	
12.- PROACTIVIDAD: Capacidad demostrada por el evaluado para conseguir resultados oportunos, afrontar situaciones complejas y generar cambios constructivos en su área de trabajo para mejorar su desempeño.			PUNTOS	
FACTORES	1	Únicamente se dedica a realizar su trabajo y nunca propone cambios para mejorarlo.	0 – 1	
	2	En ciertas ocasiones propone cambios y logra resultados oportunamente.	2 – 3	
	3	Algunas veces consigue resultados oportunos y genera cambios ante situaciones complejas.	4 – 5	
	4	Genera cambios constructivos en su área de trabajo y logra resultados oportunos.	6	
13.- OPORTUNIDAD PARA PRESENTAR TRABAJOS: Acción del empleado en desarrollar y presentar con eficiencia y eficacia el trabajo encomendado.			PUNTOS	
FACTORES	1	Nunca entrega su trabajo a tiempo.	0 – 2	
	2	Excepcionalmente alcanza las metas de trabajo en el tiempo requerido.	3 – 4	
	3	Cumple con los requerimientos oportunamente.	5 – 6	
	4	Siempre cumple con el trabajo requerido y administra los recursos asignados adecuadamente.	7 – 8	
14.- PROSPECTIVIDAD: Habilidad del empleado para analizar y anticiparse a situaciones futuras y determinar el mejor curso de acción que contribuya en el logro de los objetivos de la empresa.			PUNTOS	
FACTORES	1	Únicamente se limita a seguir instrucciones sin demostrar capacidad de análisis para anticiparse a situaciones futuras.	0 – 1	
	2	Ocasionalmente analiza y se anticipa a situaciones futuras, determinando un mejor curso de acción.	2 – 3	
	3	Generalmente se preocupa por desarrollar análisis y elige un mejor curso de acción ante situaciones futuras.	4 – 5	
	4	Demuestra mucha capacidad analítica para proponer estrategias que contrarresten un impacto negativo ante situaciones futuras.	6	

III. RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	
NOMBRE: **Oscar Romeo Marroquín Medina**	
CARGO: Gerente	_____
	FIRMA
IV. CONCEPTO DEL EVALUADOR	
POSEE LAS COMPETENCIAS Y EL PERFIL PARA EL PUESTO.	
V. DECLARACION DEL EVALUADOR	

Estoy de acuerdo con la calificación			Solicito revisión		
	Fecha:	17ENE020	Firma:	_____	

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

1.- GERENCIA.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
Área: Gerencia	Referencia:			Hoja:
Sistema: Integral de Manuales	Vigencia:			
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año	
	0	6	2020	

1. IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General.

SE REPORTA A: No se reporta.

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1.

SUPERVISA A: Supervisora de ventas, Contabilidad (Outsorcing), Auditoria Externa (Outsorcing), Marketing, Freelance, Encargada de Ventas y Ordenanza.

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Egresado de Ingeniería en Sistemas.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Para brindar servicios de boletos Aéreos, Renta de Autos, Paquetes turístico, Asistencia de Viajes, Asesoría Migratoria entre otros, Sistemas de información del Sistema de Odoo y CRM, Manejo de paquetes computacionales, conocimientos sobre la Ley de lavado de dinero, Ley y Reglamento de la Renta e IVA, disposiciones normativas del proceso de administración financiera, así como el funcionamiento y otras.

HABILIDADES ESPECIALES: Liderazgo, capacidad de planeación y organización, dirigir equipos de trabajo, toma de decisiones, disposición para trabajar con base a metas y objetivos, creatividad, facilidad de expresión verbal y escrita, iniciativa.

ACTITUD: iniciativa, capacidad de trabajar bajo presión, responsable, discreto y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral y de desplazarse según sea requerido por los clientes.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Dirige, coordina, integra y supervisa las actividades de presupuesto, tesorería y contabilidad, relacionadas con la gestión financiera de la empresa, velando por el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas vigentes.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Coordina el proceso de Formulación Presupuestaria Anual.
2. Proyectar el Presupuesto anual de la empresa.
3. Dar cumplimiento al Plan Anual Estratégico y la Presupuesto anual costos y gastos.
4. Cumplir con las obligaciones Legales y Tributarias.
5. Efectúa el seguimiento y evaluación a nivel operativo, de los resultados obtenidos durante la ejecución del presupuesto de ingresos y costos.
6. Garantiza que los compromisos presupuestarios, se registren en forma oportuna.
7. Velar por la capacitación e información periódica del personal de conformidad a sus funciones.
8. Supervisar que el personal técnico cumpla con el perfil del puesto en el cual se desempeña.
9. Organiza y supervisa la ejecución del cierre contable mensual y anual de las operaciones de la empresa, dentro de los plazos establecidos por las leyes que lo rigen.
10. Analiza y da seguimiento a los resultados de las Conciliaciones Bancarias, efectuadas a la cuenta de la empresa.
11. Supervisa la aplicación de las medidas correctivas que sugieran las Auditoria Interna, los entes normativos entre otros.
12. Cumplir con otras funciones según se considere necesario, para el cumplimiento de los objetivos estratégico.
13. Identifica riesgos en las operaciones bancarias; definiendo las debilidades y fortalezas para formular recomendaciones concretas que a corto plazo, mediano y largo plazo
14. Monitorea el funcionamiento del control interno.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES:

AMBIENTE: De oficina, con condiciones ambientales dentro de los límites deseables de aceptación.

6. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas:

CON	PARA
- Supervisora de Venta	- Seguimiento para cumplimiento de políticas reglamentos, procedimientos de todo el negocio
- Contabilidad (Outsorcing)	- Procesar y acentar la contabilidad del negocio.Entregables del proceso.
- Auditoria Externa (Outsorcing)	- Reuniones durante el año, entrega de contabilidad para auditar. Reuniones de seguimiento.
- Marketing, Free lance.	- Revisión de publicaciones en web, facebook, twitter, etc., campañas de mercadeo.
- Encargada de Ventas	- Apoyo administrativo, reuniones de trabajo y seguimiento de desempeño.
- Ordenanza	- Pago de honorarios.

Relaciones externas:

CON	PARA
- Instituciones Financieras.	- Proporcionar información de la ejecución financiera de proyectos.
- Organismos Internacionales.	- Proporcionar información.
- Auditoria Externa.	- Cumplimientos fiscales, Procesos definidos en la Ley.
- Ministerio de Hacienda.	- Conocer ofertas, nuevos productos y otros.
- Proveedores.	- Conocer ofertas, nuevos productos y otros.

2.- SUPERVISORA DE VENTAS.

	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
Área: Supervisora de Ventas	Referencia:			Hoja:
Sistema: Integral de Manuales	Vigencia:			
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año	
	0	6	2020	

1. IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisora de Ventas

SE REPORTA A: Gerente.

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1.

SUPERVISA A: Personal de Ventas

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Egresada de Licenciatura en Mercadeo, experiencia en el Área de ventas.

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Planifica y organiza el trabajo de un equipo de vendedores, da seguimiento a los objetivos estratégicos para el cumplimiento de metas en las ventas mensuales y anuales y evalúa los logros de los agentes comerciales.

HABILIDADES ESPECIALES: Liderazgo, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización, capacidad de laborar con metas de trabajo.

ACTITUD: Proactiva, buena presentación, respetuosa, responsable, discreta y con disposición de trabajar fuera de la jornada laboral.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Coordinar y supervisa el cumplimiento de las tareas asignadas a la fuerza de ventas, registra las ventas del día, apoya y programa la agenda de las actividades de la semana y custodia de la documentación de la Gerencia.

Travel VR EL SALVADOR	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
1. Supervisar el porcentaje (%) de cumplimiento de los objetivos por cada vendedor.
2. Distribuir el trabajo de la fuerza de ventas.
3. Realiza gestiones para la adquisición de recursos necesarios para el funcionamiento de la Gerencia.
4. Apoya en la elaboración del presupuesto de la Gerencia.
5. Organiza y actualiza los archivos de respaldo en coordinación con la Gerencia.
6. Atiende llamadas de clientes y proveedores.
7. Supervisa el funcionamiento del control interno, dentro de su ámbito de acción ante su superior jerárquico inmediato Atiende visitas de los clientes actuales.
8. Elabora cotizaciones a potenciales o actuales clientes.
9. Realiza el seguimiento pre venta a los clientes y post venta.
10. Supervisión a las asesoras encargadas de la fuerza de ventas.
11. Supervisa la atención que brindan la fuerza de ventas a los clientes.
12. Atiende cliente personalmente (si están ocupadas las asesoras).
13. Está en constante comunicación con los proveedores.
14. Elabora los recibos de planillas.
15. Colabora en el servicio de copias e impresiones.
16. Se encarga de velar por la imagen y la estética de la oficina.
17. Asiste a las reuniones con los proveedores (capacitaciones de productos nuevos).
5. ESPECIFICACIONES
RESPONSABILIDADES: Buenas Relaciones interpersonales con empleados internos, con los clientes.
AMBIENTE: Ambiente organizacional, adecuado.
6. RELACIONES DE TRABAJO
Relaciones internas:

CON	PARA
Gerencia. Fuerza de ventas.	- Recibir lineamientos de trabajo. Supervisión de actividades de fuerza de ventas. - Canalizar Gestiones. - Dar cumplimiento a las metas de ventas mensuales

Relaciones externas:

CON	PARA
- Clientes. - Proveedores. - Otros.	- Cotizar, vender, seguimiento. - Atender solicitudes y/o evaluar las mismas. Negociación de tarifas

3.- VENTAS.

Travel VR EL SALVADOR	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
Área: Ventas		Referencia:		Hoja:
Sistema: Integral de Manuales		Vigencia:		
Procedimiento: Descripción de Puestos		Día	Mes	Año
		0	6	2020

1. IDENTIFICACIÓN
NOMBRE DEL PUESTO: Ventas
SE REPORTA A: Supervisora de Ventas
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 2.
SUPERVISA A: No supervisa
2. REQUISITOS MÍNIMOS
GRADO ACADÉMICO: Bachiller o Licenciada en Administración de Empresas
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Experiencia en el Área de Ventas.
HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización, capacidad de laborar con metas de trabajo.
ACTITUD: Con buena presentación, responsable, respetuoso (a), discreta y con disposición de trabajar la jornada laboral completa, dar cumplimiento de políticas de la empresa, seguir lineamientos de su jefe inmediato, a fin de contribuir con el mejoramiento de las tareas asignadas.

Travel El Salvador	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

3. DESCRIPCIÓN GENERAL
Dar cumplimiento a las políticas de la empresa, cumplir con las tareas asignadas y otras que sean necesarias, para alcanzar los objetivos de la misma.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
1. Seguimiento preventa y post venta de clientes.
2. Depositar al banco los FEE cobrados en efectivo.
3. Depositar en diferentes cuentas lo que se debes según las ventas (boletos, hotel, tarjetas de asistencia).
4. Contestar llamadas telefónicas (cotizaciones).
5. Corroborar tarifas promoción.

5. ESPECIFICACIONES
RESPONSABILIDADES: Relaciones interpersonales con los clientes y empleados internos, manejo de información de carácter confidencial, manejo y cuidado de equipo, manejo de documentos de valor, correspondencia recibida y despachada.
AMBIENTE: Ambiente organizacional, adecuado.

6. RELACIONES DE TRABAJO	
Relaciones internas:	
CON	PARA
- Gerente	- Recibir lineamientos de trabajo.
- Supervisora de Ventas.	- Canalizar gestiones, reportes de ventas.
- Compañeros de la empresa	- Realizar coordinaciones de los procesos. Comparacion de tarifas. Apoyo.
Relaciones externas:	
CON	PARA
- Cliente.	- Atender solicitudes y/o enviar información.
- Diferentes Instituciones.	
- Empresas privadas.	- Negociacion de tarifas, depositos bancarios.

3.- MARKETING.

Travel El Salvador	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS			
Área: Marketing		Referencia:		Hoja:
Sistema: Integral de Manuales		Vigencia:		
Procedimiento: Descripción de Puestos		Día	Mes	Año
		0	6	2020

1.IDENTIFICACIÓN
NOMBRE DEL PUESTO: Marketing.
SE REPORTA A: Gerente.
NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1.
SUPERVISA A: No supervisa

2. REQUISITOS MÍNIMOS
GRADO ACADÉMICO: Estudiante de Mercadeo y Diplomados en Marketing.
CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, paquetes para presentación, uso de scanner, y fotocopiadora, conocimientos de redacción y ortografía.
HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización, capacidad de laborar con metas de trabajo.
ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreto, responsables y con disposición de trabajar bajo meta.

Travel EL SALVADOR	MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Elaborar campañas publicitarias en las redes sociales, velar por que la información que se brinda o se publica, sea de fácil interpretación para el público meta, disposición de trabajar la jornada laboral completa, dar cumplimiento de políticas de la empresa, seguir lineamientos de su jefe inmediato, a fin de contribuir con el mejoramiento de las tareas asignadas.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Verificación de redes sociales.
2. Análisis virtual (Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest y Yotube).
3. Da respuesta a los clientes que solicitan información a través de whatsApp, Messenger, Instagram etc.
4. Creación de publicidad y seguimiento de OLX, clasificados y otros.
5. Selección de información para envía correos masivos a la cartera de clientes.
6. Seguimiento de la competencia, para verificar los precios y las promociones del mercado.
7. Envió de correos masivos por sectores, de los diferentes municipios y departamentos.
8. Creación y edición de videos.
9. Creación y envió masivo de promociones a través de whatsApp.
10. Segmentación de los servicios que se ofrecen.
11. Creación de promociones y seguimiento a Renta de Autos.
12. Creación de Tours internos y seguimiento de clientes a través de whatsApp.
13. Verifica que la Fuerza de ventas, coloquen en el estado de redes sociales las promociones.
14. Distribuye a la Fuerza de ventas las cotizaciones que son remitidas a través de redes Sociales.
15. Proyectos de apoyo al municipio con la marca de la empresa a través de (equipos deportivos o eventos de toda naturaleza, en la que se pueda dar a conocer la marca y contribuir con la Sociedad).

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Relaciones interpersonales con los compañeros de la empresa, relación con los clientes, manejo de información de carácter confidencial, manejo y cuidado del equipo, manejo de documentos o información confidencial y otras que sean necesarias.

AMBIENTE : Ambiente organizacional, adecuado.

6. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas:

CON	PARA
- Gerente	- Recibir lineamientos de trabajo.
- Supervisora de ventas.	- Canalizar gestiones.
- Ventas	- Coordinaciones relacionadas a la publicidad y otros.

Relaciones externas:

CON	PARA
- Clientes.	- Atender solicitudes y/o enviar información.
- Empresas y otros.	- Negociación de promocionales, camisas, etc.

3.- ORDENANZA.

Travel EL SALVADOR	**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**			
Área: Ordenanza	Referencia:			Hoja:
Sistema: Integral de Manuales	Vigencia:			
Procedimiento: Descripción de Puestos	Día	Mes	Año	
	0	6	2020	

1.IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO: Ordenanza

SE REPORTA A: Gerente.

NÚMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL CARGO: 1.

SUPERVISA A: No supervisa

Travel EL SALVADOR	**MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS**

2. REQUISITOS MÍNIMOS

GRADO ACADÉMICO: Bachiller

CONOCIMIENTOS ESPECIALES: Limpieza y ornato.

HABILIDADES ESPECIALES: Trabajo en equipo, relaciones interpersonales con los clientes, capacidad de atender sugerencia de su jefes, capacidad de realizar otras actividades relacionadas a entregas de encomiendas.

ACTITUD: Con buena presentación, responsable, discreto, responsables, cuemplimiento de politicas de la empresa, seguir lineamientos de su jefe inmediato, a fin de contribuir con el mejoramiento de las intalaciones.

3. DESCRIPCIÓN GENERAL

Mantener las instalaciones limpias permanentemente, un servicio de distribución de correspondencia eficiente y una buena atención a clientes y visitas de la empresa.

4. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

1. Efectuar la limpieza general en las instalaciones de la Empresa.
2. Brindar atención a clientes yvisitas de la empresa.
3. Distribuir correspondencia en las diferentes entidades financieras y otras que se le asignen.
4. Reportar desperfectos que se encuentren en las intalaciones de la empresa.
5. Matener limpia el area en el que se guardan los diferentes productos, para atenciones de los clientes.
6. Realizar otras actividades que en materia laboral le asigna su jefe inmediato.
7. Cumplir con las politicas de la empresa.

5. ESPECIFICACIONES

RESPONSABILIDADES: Relaciones interpersonales con los compañeros de la empresa, relación con los clientes, manejo de información de carácter confidencial, manejo ycuidado del equipo, manejo de documentos o información confidencial yotras que sean necesarias.

AMBIENTE: : Ambiente organizacional, adecuado.

6. RELACIONES DE TRABAJO

Relaciones internas:

CON	PARA
- Gerente	- Recibir lineamientos de trabajo.
- Supervisora de ventas.	- Canalizar gestiones.
- Ventas	- Coordinaciones relacionadas a entrega de correspondencia.
- Marketing	- Coordinaciones relacionadas a entrega de correspondencia.
- Clientes.	- Atenciones (Servirte, café, etc.)

Relaciones externas:

CON	PARA
- Clientes.	- Atender solicitudes y/o enviar información.
- Instituciones Financieras.	- N/A
- Empresas yotros.	- N/A

EL MÉTODO A UTILIZAR PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO, ES DE OBSERVACIÓN DIRECTA.

Se aplicará este método debido a que es una buena forma para evaluar el trabajo que realiza el empleado; y así determinar la calidad y el desenvolvimiento individual, en las funciones asignadas.

Se evaluaran los siguientes factores:

- Calidad del desempeñó del empleado?
- Como desarrolla su trabajo con el equipo asignado?
- Cuanto tiempo dura en realizar sus funciones?
- Cuanto esfuerzo realiza en sus funciones?
- Las labores que realiza son repetitivas?
- Cumple con el horario de entrada y salida de la empresa?
- Sigue instrucciones definidas y exactas?
- Da cumplimiento a las Políticas de la empresa?
- Toma decisiones que mejoran la calidad de sus funciones?
- La relación interpersonal con los compañeros de trabajo?
- Relaciones interpersonales con los clientes y visitas?

Manual de Marca

MANUAL DEL MODULO AUSENCIAS

INTRODUCCIÓN

Este Módulo permite hacer seguimiento a las inasistencias por parte de los trabajadores, ya sean inasistencias programadas o injustificadas. De esta manera se puede deducir del pago de la nómina la cantidad de ausencias que el trabajar acumule en determinado periodo.

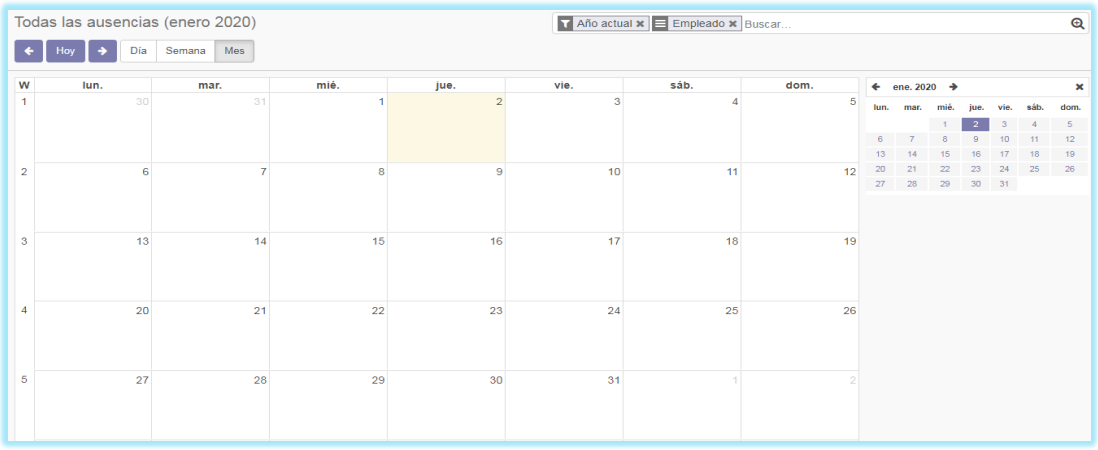
Para ello, lo primero que deberá hacer es definir los tipos de ausencia. Esto lo puede realizar en el menú Recursos Humanos/Configuración/Tipos de ausencia, allí podrá crear tantos tipos de ausencia como la empresa estime conveniente.

TABLERO

1.- MIS AUSENCIAS

Podemos registrar la ausencia del empleado en un rango de tiempo determinado, con el fin de almacenar información sobre permisos o retiros de las instalaciones o puestos de trabajo del personal de la empresa.

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

a.- Resumen de ausencias.

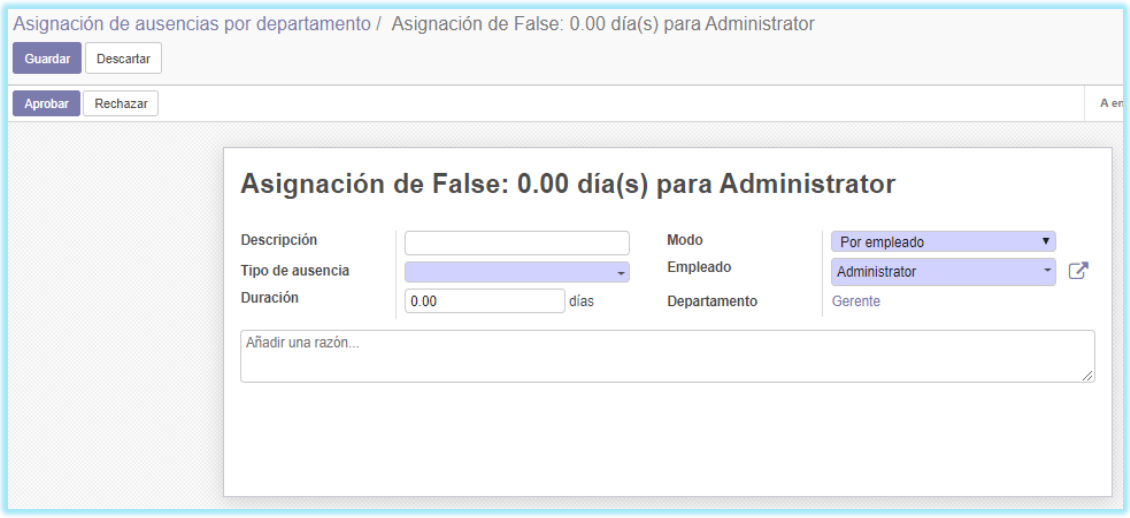
En el resumen de ausencias agregamos una breve descripción, tipo de ausencia, duración (días), modo (por empleado), seleccionar el nombre

del empleado que solicita el permiso y agregar el departamento al que pertenece.

Asimismo, la empresa debe establecer los tipos de permisos como, por ejemplo:

1. Días compensatorios.
2. Ausencias por enfermedad.
3. Permiso para asistir a consultas medicas.
4. Permisos personales.
5. Permiso no pagado.

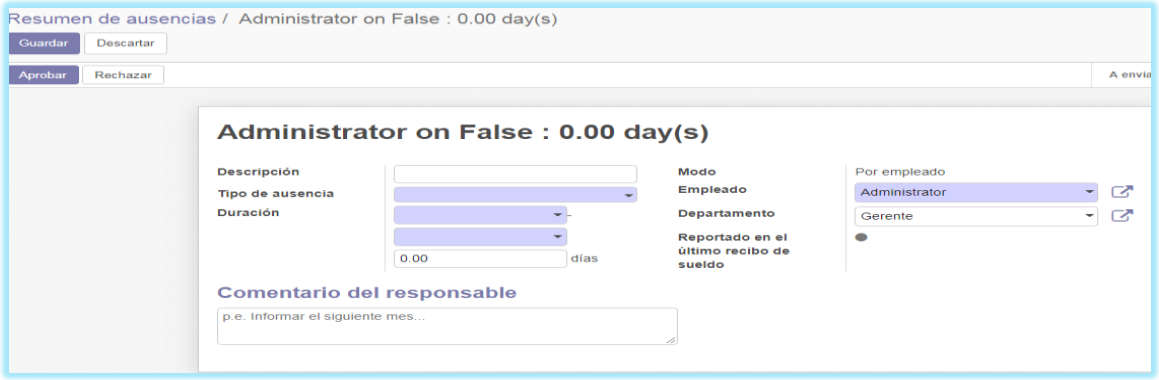
Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Al completar el formulario es enviado por el solicitante para su respectiva aprobación.

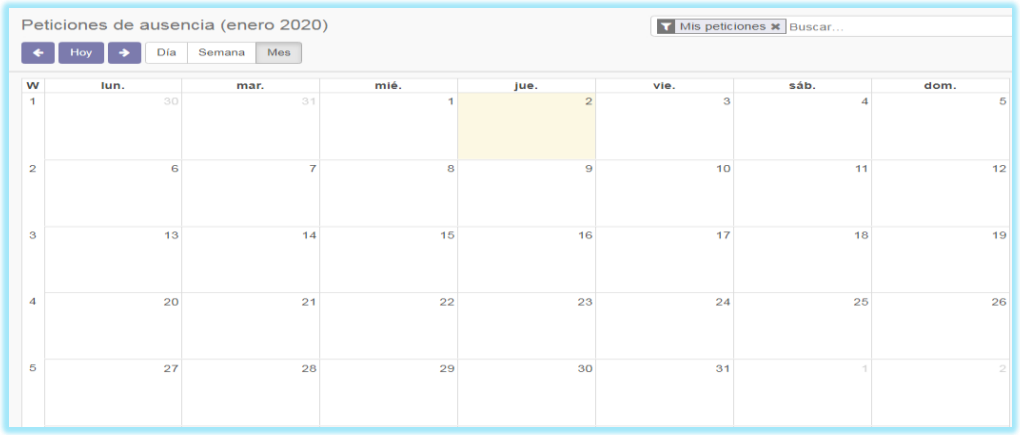
Ilustración 3



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

b.- Resumen de peticiones de ausencia.

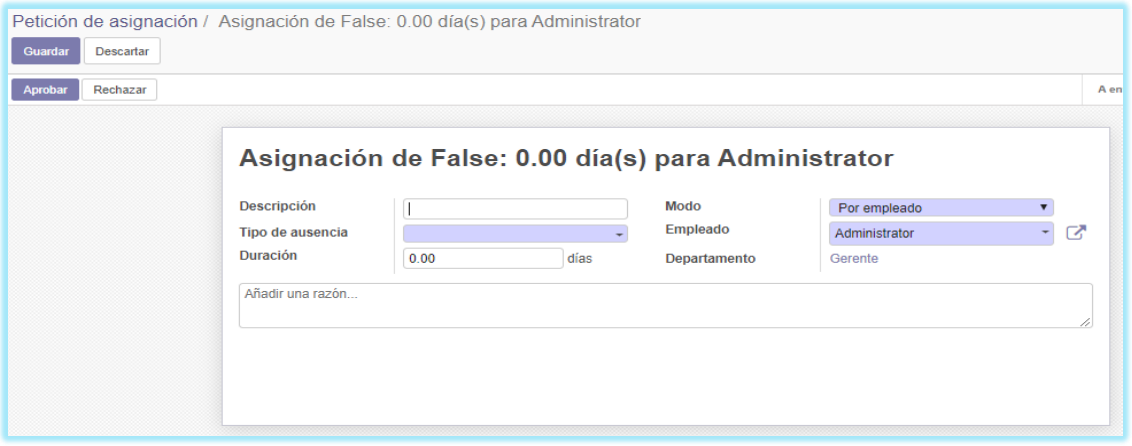
Ilustración 4



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

c.- Petición de asignación.

Ilustración 5



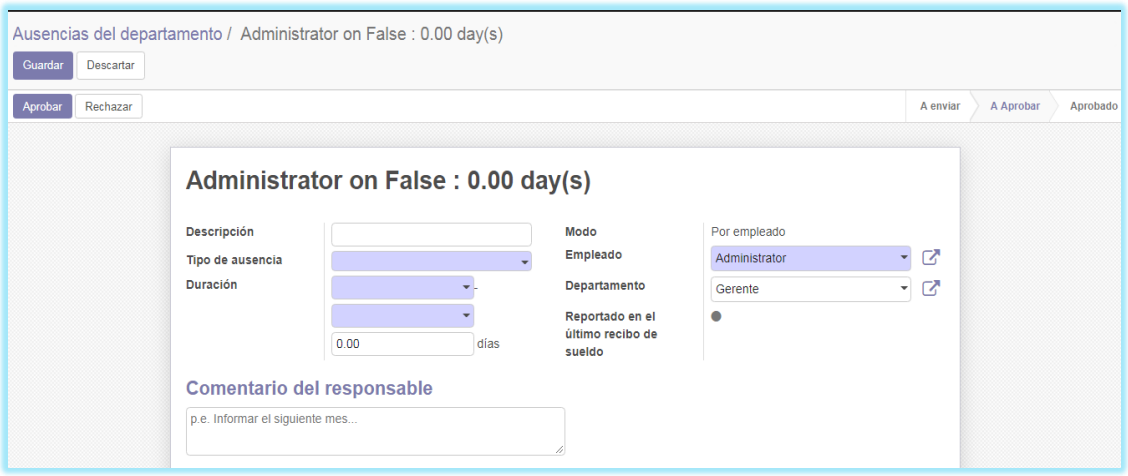
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.- AUSENCIA POR APROBAR.

a.- Ausencias.

Es criterio de la persona encargada de autorizar los permisos, si este será aprobado o no y si este tendrá alguna afectación en su salario.

Ilustración 6

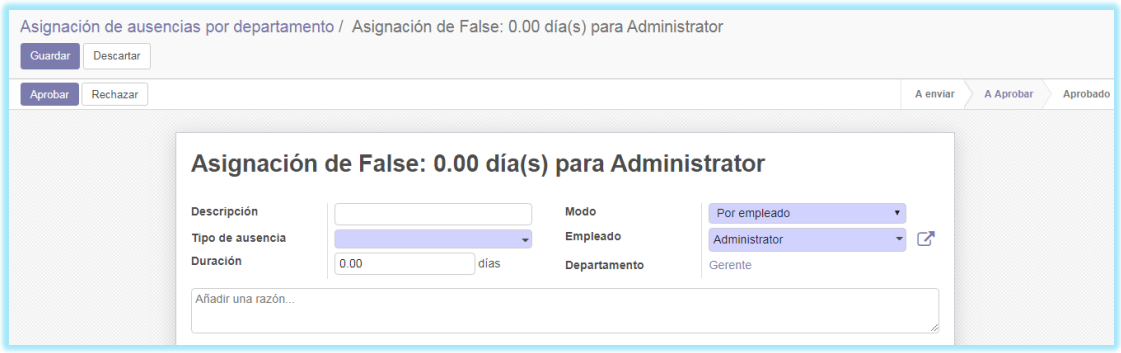


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

b.- Asignación de ausencias.

Luego de ser aprobada la solicitud de permiso, este se le asigna al departamento encargado de dicho solicitando, para llevar un control de ausencias por departamento.

Ilustración 7



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

3.- INFORMES.

a.- Detalle de ausencia.

El presente formulario muestra a detalle cada ausencia de personal, por tipo de ausencia, duración (días), modo (empleado), Empleado con su nombre, por departamento y el reporte en el último recibo de sueldo.

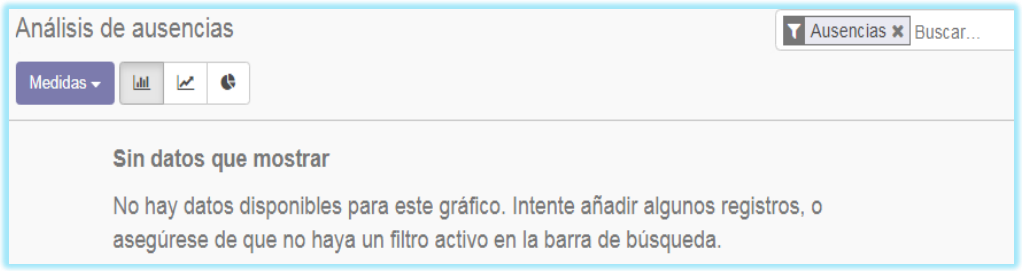
Ilustración 8

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

b.- Ausencias.

Este tiene como objeto analizar a través de gráficas, las ausencias del personal, la cual puede ser considerada en las evaluaciones de rendimientos.

Ilustración 9

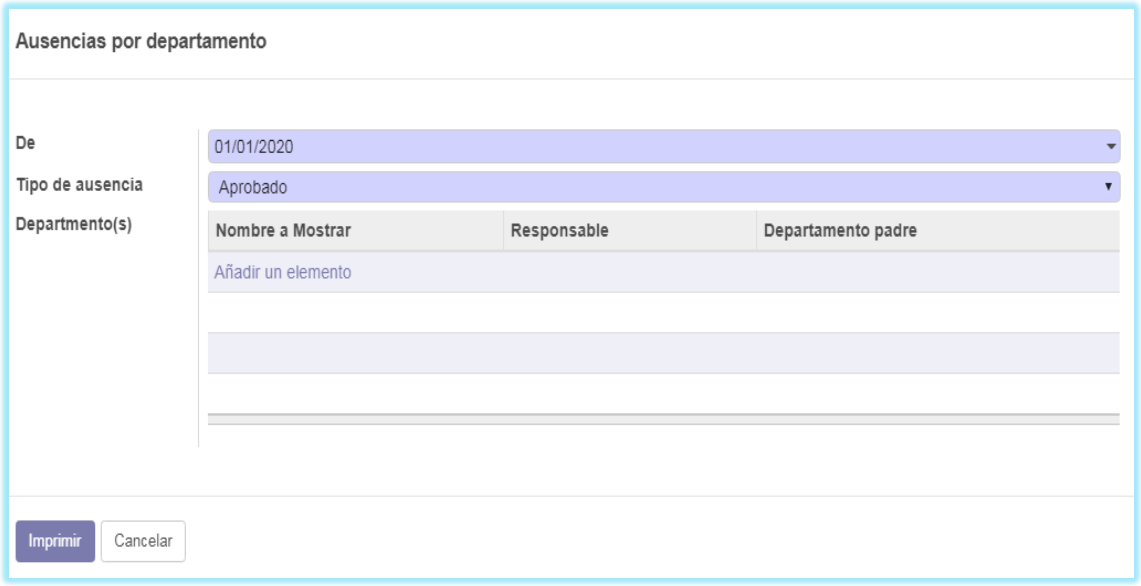


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

c.- Ausencia por departamento.

Cada departamento obtiene la información a detalle en tiempo real de las ausencias, por fechas, tipo de ausencia, Departamento, asimismo puede ser impreso para ser presentarlo como reporte a la gerencia o a quien corresponda.

Ilustración 10

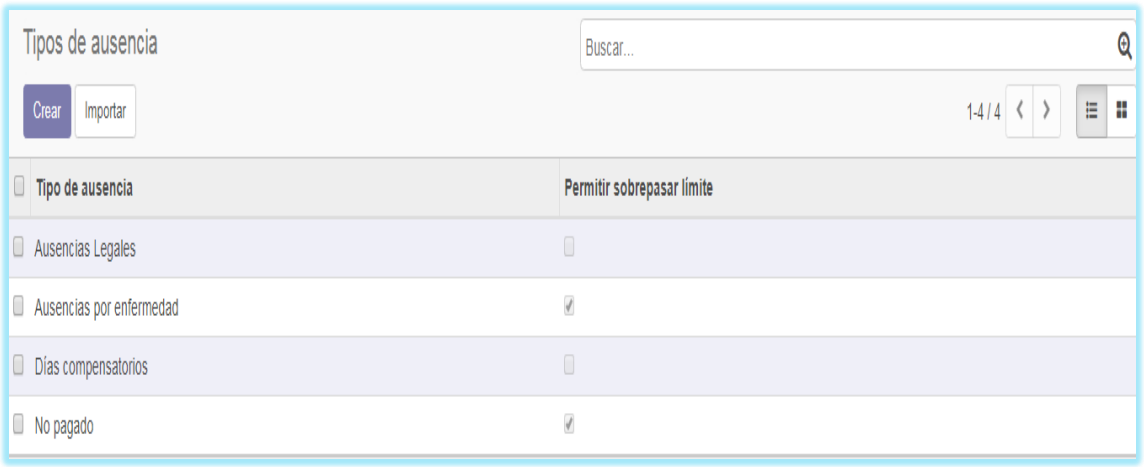


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

4.- CONFIGURACIÓN.

Este es el diseño en el que se muestran los tipos de ausencia, establecidos por la empresa.

Ilustración 11



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

MANUAL DEL MODULO CALENDARIO

INTRODUCCIÓN

Este módulo sirve para establecer las horas de trabajo día a día y personalizar intervalos de horarios para obtener una máxima flexibilidad en cuanto a reuniones, eventos, cumpleaños, obligaciones fiscales u otras gubernamentales, incluso citas para clientes. Puede sincronizarse con la agenda del calendario de Google para bloquear las disponibilidades simultáneamente y en tiempo real cuando se crea un evento

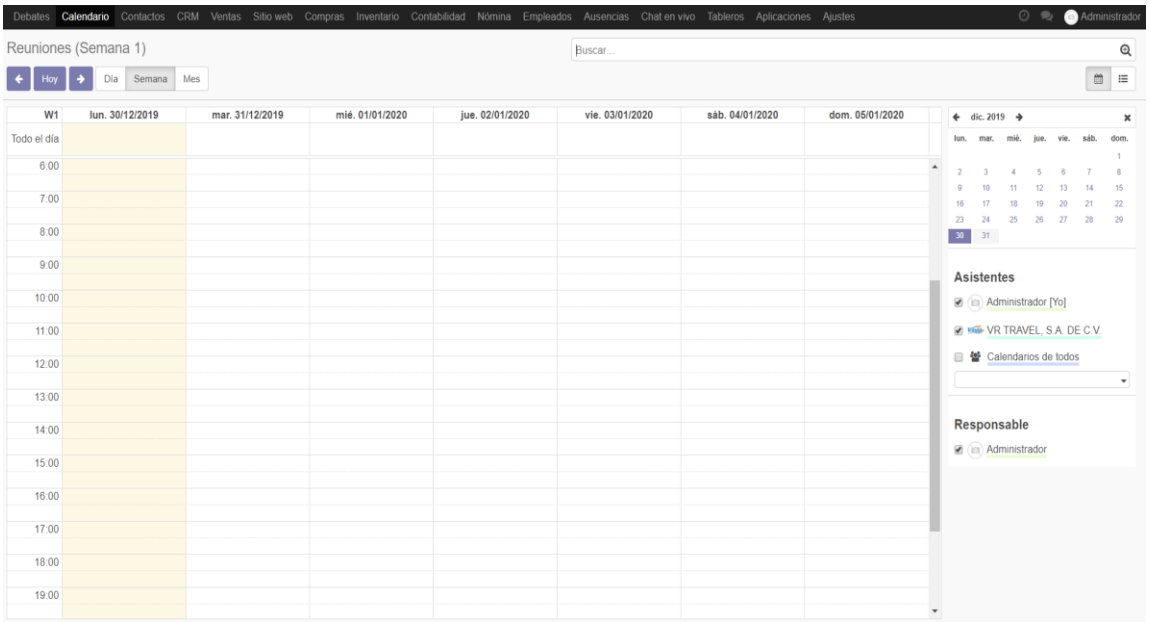
Contenido del módulo calendario

En este módulo puede definir fechas importantes, programar reuniones, pago, avisos de reuniones.

1. Lista de invitados
2. Aviso de reuniones
3. Reuniones recurrentes

Entramos a calendario hay 3 vista: día, semana y mensual

En la parte derecha podemos agregar a nuestro calendario los calendarios de los otros usuarios para ver la disponibilidad de tiempo que cada uno de ellos tiene



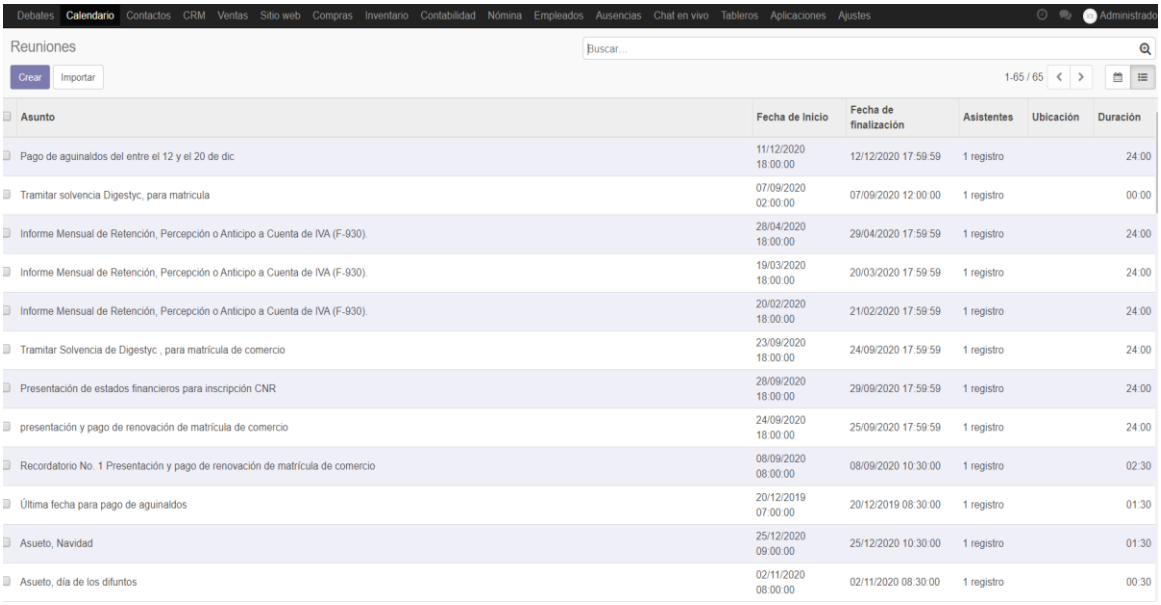
Si se quisiera programar una reunión para un día específico, coloca nombre a la reunión y editar la información de esta reunión y luego en opción invitar a las personas que necesitas en esa reunión.

Además, el calendario de Odoo, puede sincronizarse con el calendario de Google, en configuración

En asistentes, usted selecciona a quienes va a invitar

En recordatorio da la opción de 15 minutos antes, media hora antes, un día antes, vía correo electrónico, en ubicación puede definir el lugar.

Otra forma de visualizar todos los eventos programados en calendario



Asunto	Fecha de Inicio	Fecha de finalización	Asistentes	Ubicación	Duración
Pago de aguinaldos del entre el 12 y el 20 de dic	11/12/2020 18:00:00	12/12/2020 17:59:59	1 registro		24:00
Tramitar solvencia Digestyc, para matricula	07/09/2020 02:00:00	07/09/2020 12:00:00	1 registro		00:00
Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).	28/04/2020 18:00:00	29/04/2020 17:59:59	1 registro		24:00
Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).	19/03/2020 18:00:00	20/03/2020 17:59:59	1 registro		24:00
Informe Mensual de Retención, Percepción o Anticipo a Cuenta de IVA (F-930).	20/02/2020 18:00:00	21/02/2020 17:59:59	1 registro		24:00
Tramitar Solvencia de Digestyc , para matrícula de comercio	23/09/2020 18:00:00	24/09/2020 17:59:59	1 registro		24:00
Presentación de estados financieros para inscripción CNR	28/09/2020 18:00:00	29/09/2020 17:59:59	1 registro		24:00
presentación y pago de renovación de matrícula de comercio	24/09/2020 18:00:00	25/09/2020 17:59:59	1 registro		24:00
Recordatorio No. 1 Presentación y pago de renovación de matrícula de comercio	08/09/2020 08:00:00	08/09/2020 10:30:00	1 registro		02:30
Última fecha para pago de aguinaldos	20/12/2019 07:00:00	20/12/2019 08:30:00	1 registro		01:30
Asueto, Navidad	25/12/2020 09:00:00	25/12/2020 10:30:00	1 registro		01:30
Asueto, día de los difuntos	02/11/2020 08:00:00	02/11/2020 08:30:00	1 registro		00:30

Desde esta ventana también puede crear, editar y guardar eventos en esta herramienta

MANUAL DEL MODULO COMPRAS

INTRODUCCIÓN

El módulo sirve para gestionar todos los procesos relacionados con compras, desde la solicitud de presupuesto, comparar cotizaciones de varios proveedores, recepción de producto y pago de factura o provisión para pago posterior; se relaciona directamente con inventario por el hecho que donde termina el proceso de compra inicia el proceso de logística y almacenamiento.

Este módulo contiene lo siguiente:

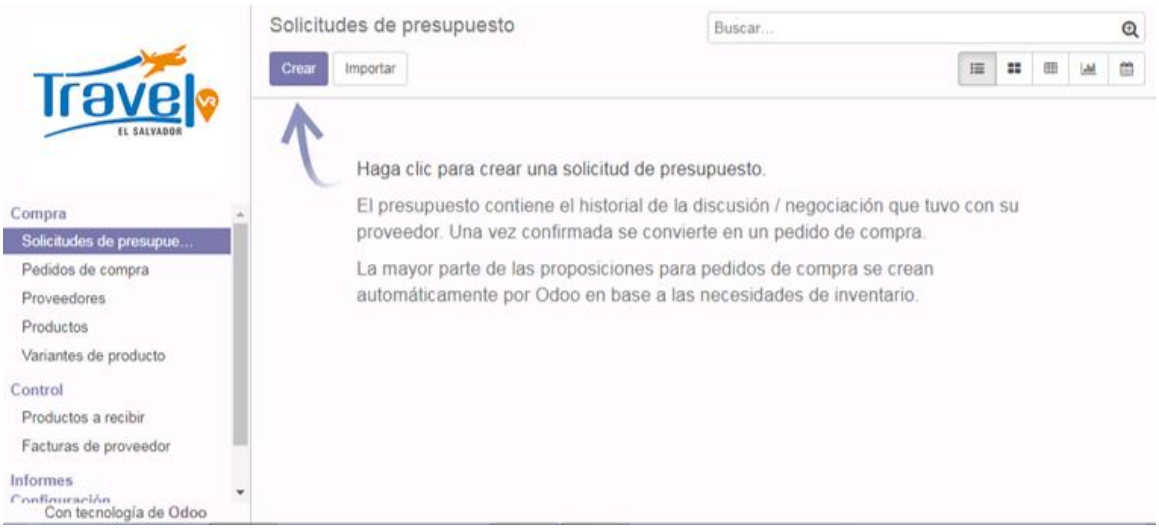
- Compra
    - Solicitud de Presupuesto
    - Pedidos de compra
    - Proveedores
    - Productos
    - Variantes de Productos
- Control
    - Productos a recibir
    - Facturas de proveedor
- Informes
- Configuración
    - Ajustes

Solicitudes de presupuesto

La solicitud de presupuesto se utiliza para enviar la lista de productos deseados a su proveedor. Una vez que el proveedor ha respondido a su solicitud, puede optar por seguir adelante con la oferta y la compra o para rechazar la oferta. Ver pantallas a continuación:

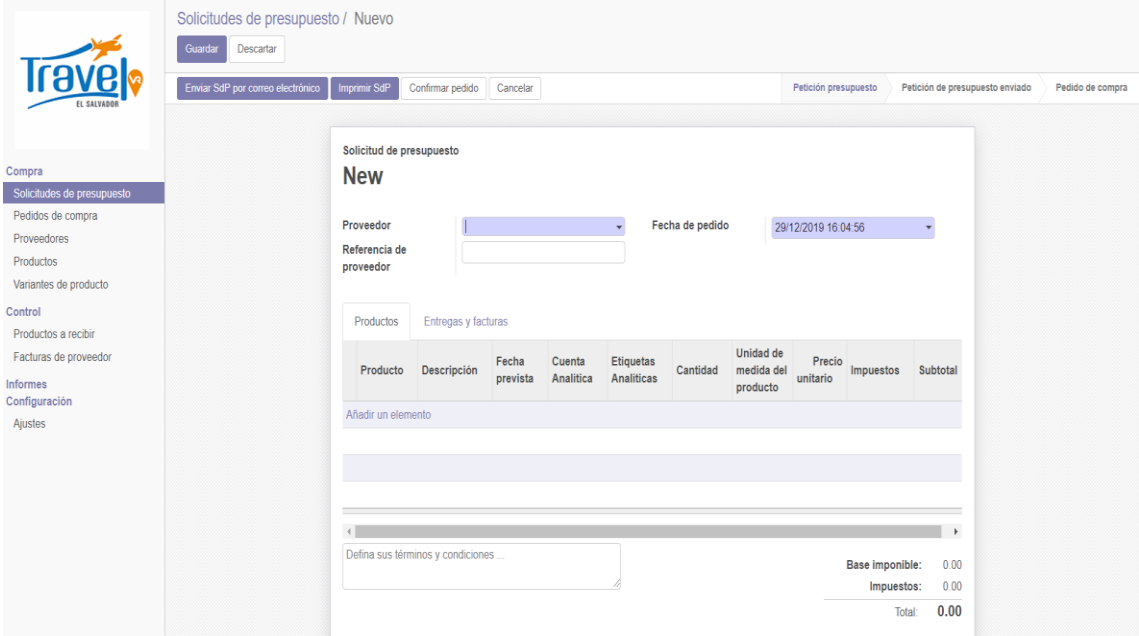
Debe de dar click en la opción crear como se muestra en la imagen siguiente, con el fin de que pueda elaborar un presupuesto con el historial de discusiones o negociaciones que hizo con los proveedores:

ilustración 1



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Pedidos de compra

Para la mayoría de sus compras diarias, lo más probable es que ya sabes dónde comprar y a qué precio. Para estos casos, una Orden de Compra sencilla (PO) le permitirá manejar todo el proceso.

Una propuesta de compra se envía a múltiples proveedores, indicando si cada uno compite entre sí, y cuál es la mejor oferta para ganar. El interés principal, por lo general conduce a mejores ofertas.

La Orden de Compra generará una factura, y dependiendo del contrato con el proveedor, usted tendrá que pagar la factura antes o después del envío.

Ilustración 3

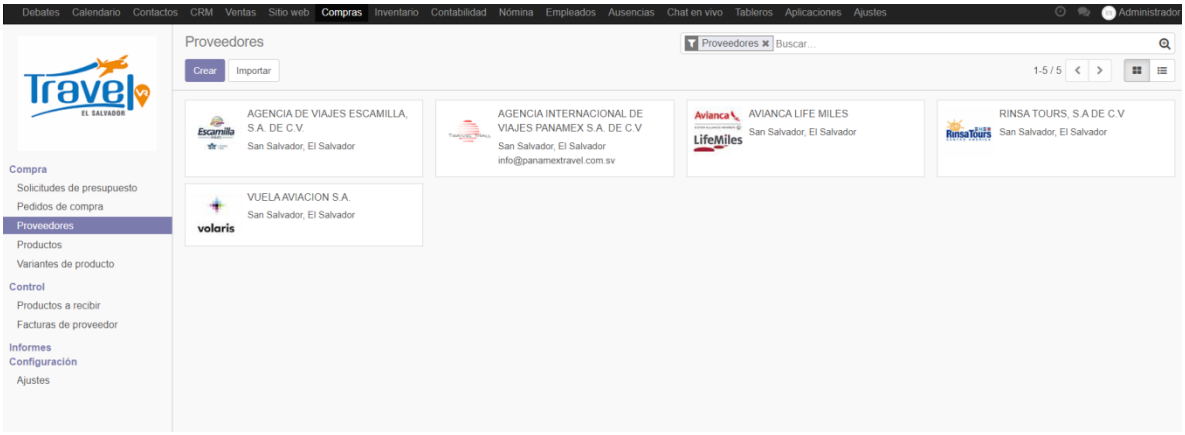
Fuente: Elaborada por Equipo Consultor

Proveedores

Proveedores ya creados

En la siguiente pantalla que se muestra a continuación, se puede visualizar el detalle de los proveedores que se crearon con base a los datos proporcionado.

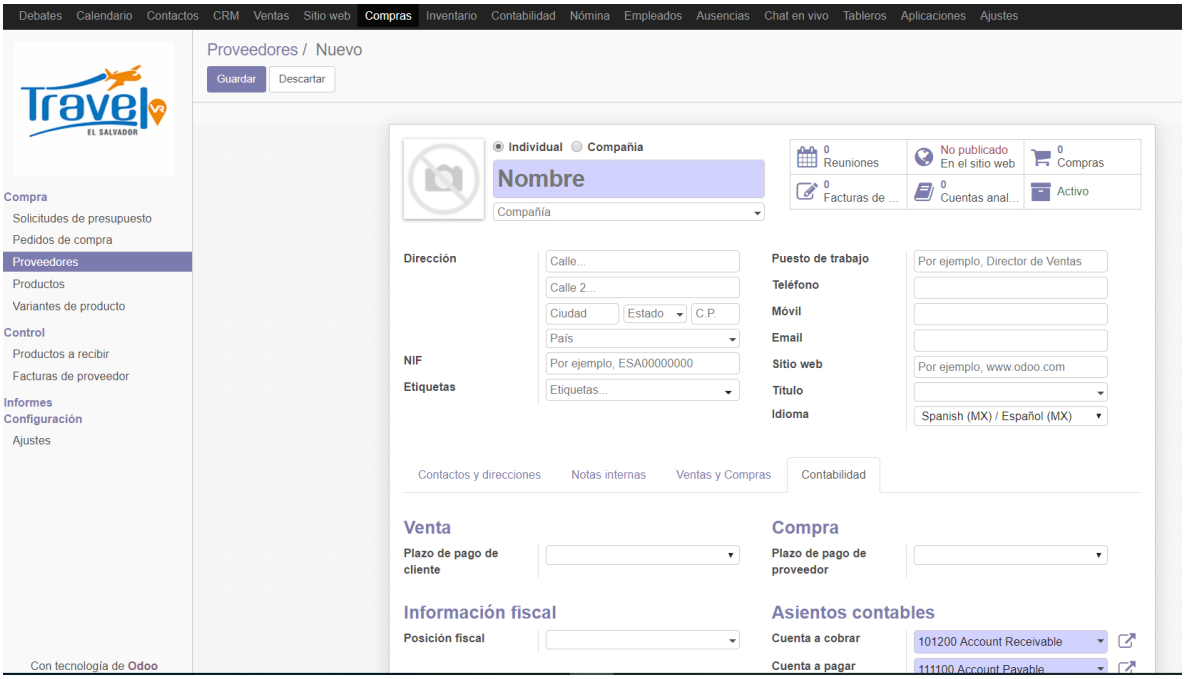
Ilustración 4



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Pantalla para crear proveedores nuevos, el cual contiene los datos más relevantes.

Ilustración 5



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En la pestaña de contabilidad se colocan las cuentas que se afectarán cuando se genere el registro contable así:

Ilustración 6

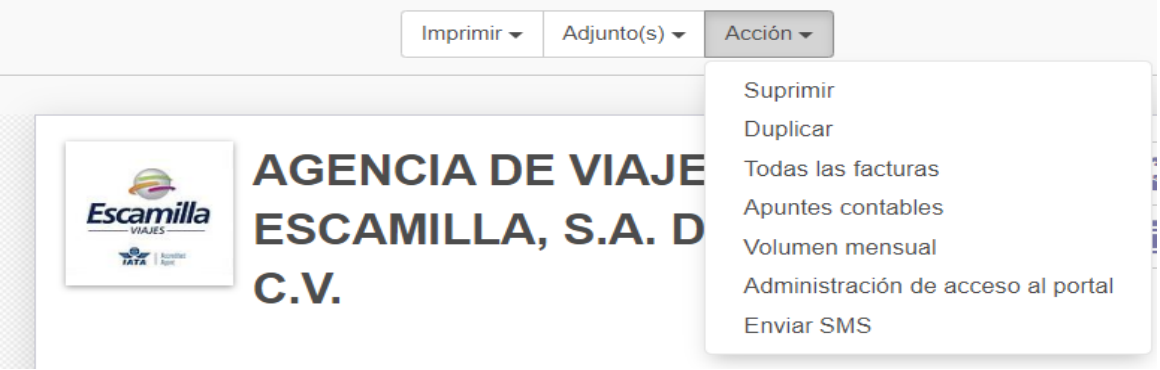
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En la parte superior detalla imprimir, en esta opción le detallará si tiene pagos pendientes con el proveedor.

En pestaña de adjunto podrá adjuntar un documento ya sea imagen o texto según lo necesite

En la pestaña de acción detalla lo siguiente:

Ilustración 7

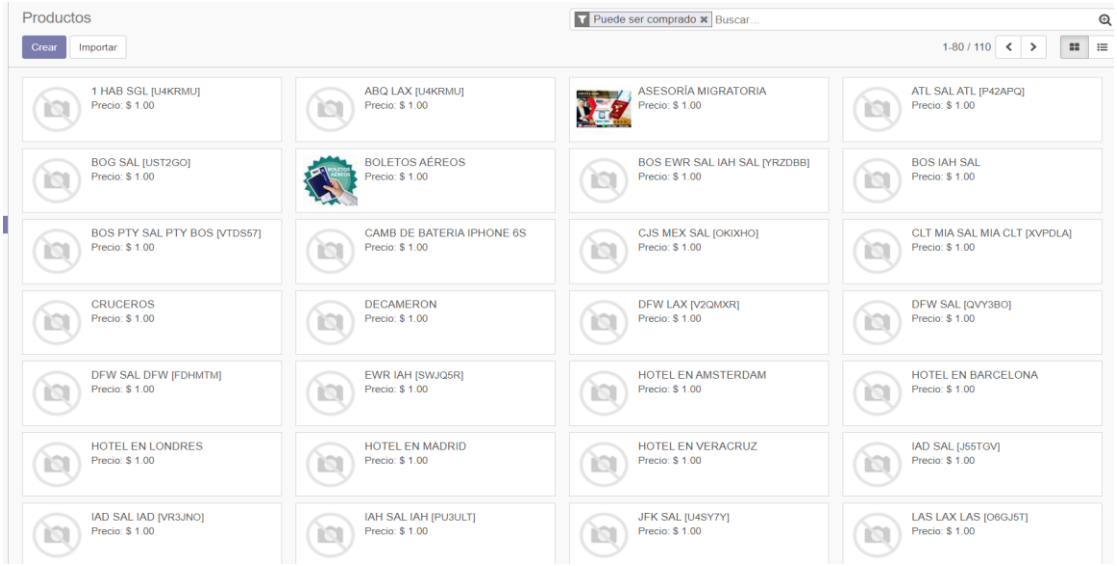


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Productos

En productos se detallan todos los productos que Vr Travel, comercializa, dentro de la plataforma ya están creados, cruceros, destinos, asesoría migratoria entre otros, dichos productos en la pestaña de contabilidad ya están referenciados a fin de generar el registro contable correspondiente. En la siguiente pantalla se puede visualizar a los clientes que fueron creados:

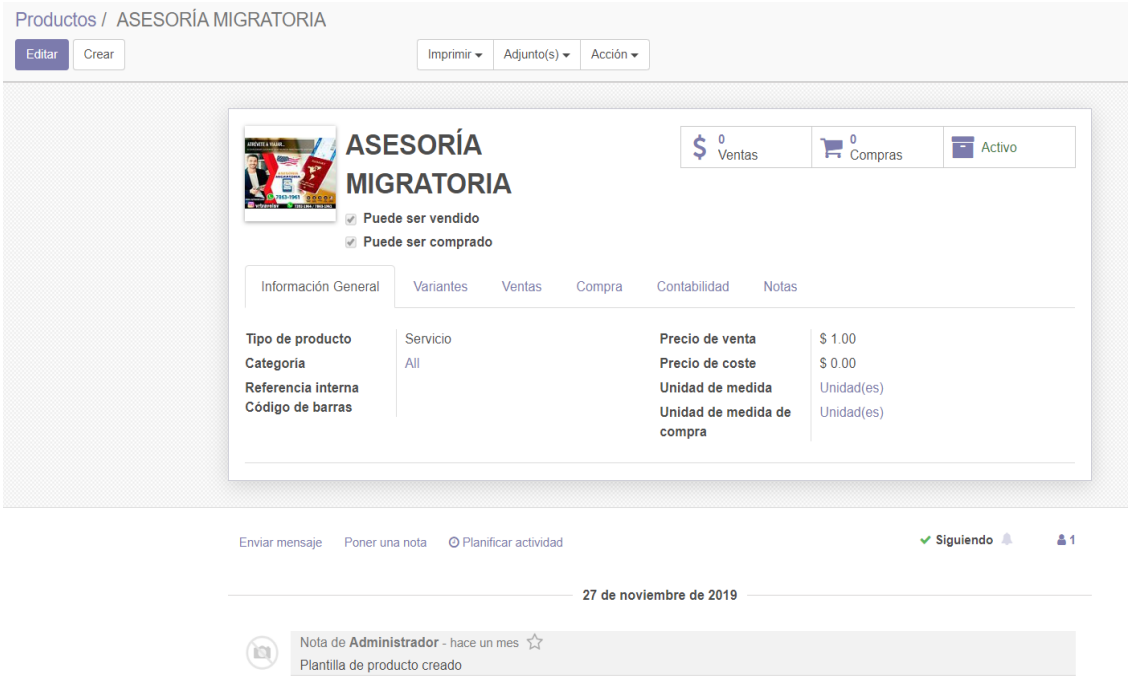
Ilustración 8



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Al dar click sobre cada uno de ellos aparecerá una ventana como esta, si desea hacer cambios en el producto, solo le da editar y guarda los cambios o descartar sino los quiere guardar, si desea crear un producto nuevo click en crear.

Ilustración 9

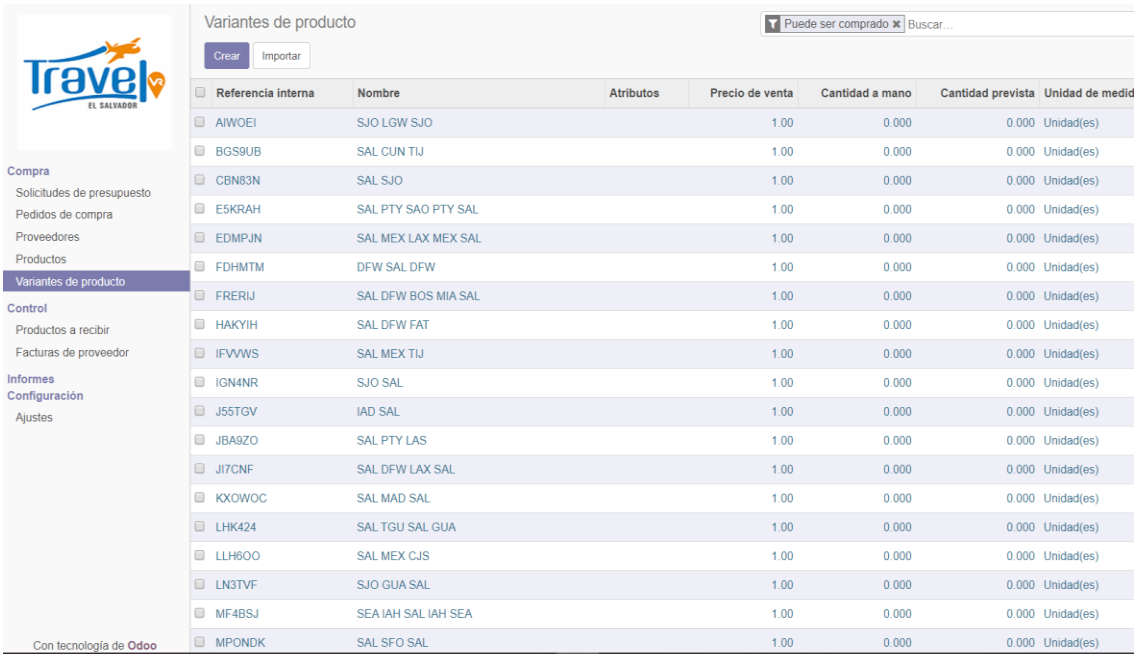


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Variantes de productos

En variantes de productos detalla todos los productos en forma de lista, a diferencia del menú productos que lo presenta como icono cada producto para ingresar a la ventana de cada uno de ellos lo hace con click, ahí puede efectuar cambios y crear productos nuevos.

Ilustración 10



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Control

Productos a recibir

Para registrar una recepción de productos, deberá de dar clip en la opción crear como se muestra en la siguiente pantalla.

Ilustración 11

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Facturas de proveedor

La siguiente imagen le muestra la opción que le permite crear una nueva factura para los proveedores.

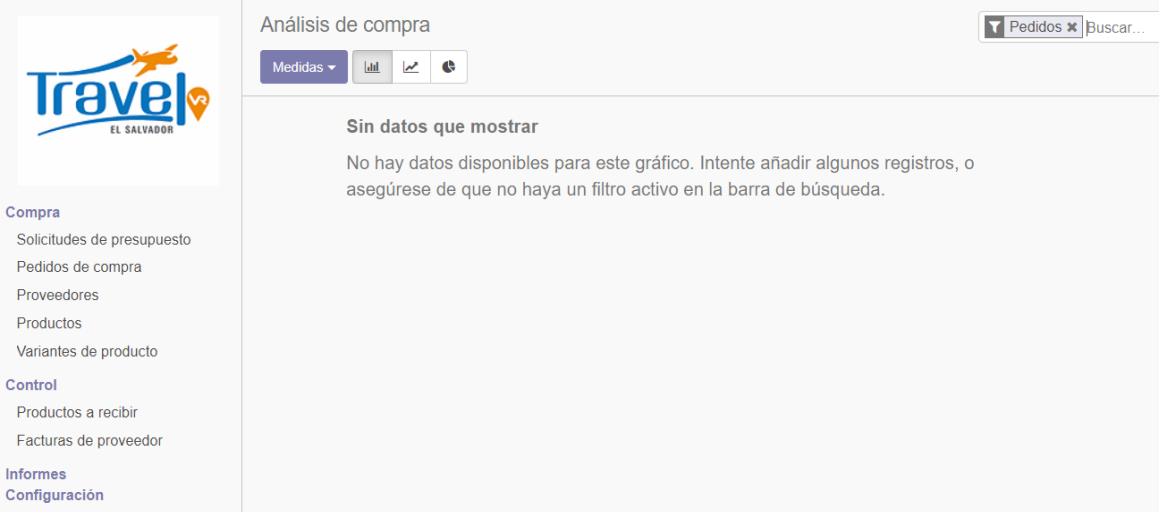
Ilustración 12

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Informes

En este menú se encuentran los análisis de compras por proveedor en forma gráfica, en diferentes periodos

Ilustración 15



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Configuración

Ajustes

En este menú encontrará, como configurar diferentes aspectos como, pedidos, facturación, productos, logística entre otros.

MANUAL DEL MODULO CONTABILIDAD

INTRODUCCIÓN

La contabilidad del ERP ODOO está completamente integrada en la gestión de la empresa lo que permite ahorrar mucho trabajo administrativo, centrando más los esfuerzos en la parte eficiente del trabajo como es el control, el análisis y la toma de decisiones.

A algunos contables este cambio de forma de trabajar le puede resultar compleja a priori, sin embargo, con un poco de práctica y de comprensión del sistema, el cambio supone reducción de carga de trabajo del contable, información en tiempo real para la empresa e información muy valiosa que se puede cruzar con información operática o extra contable.

CONTENIDO DEL MÓDULO DE CONTABILIDAD

Tablero

Ventas

- Documentos
- Datos principales

Compras

- Documentos
- Datos principales

Asesor

- Asientos contables
- Administración
- Acciones

Informes

- Administración
- Informes PDF

Configuraciones

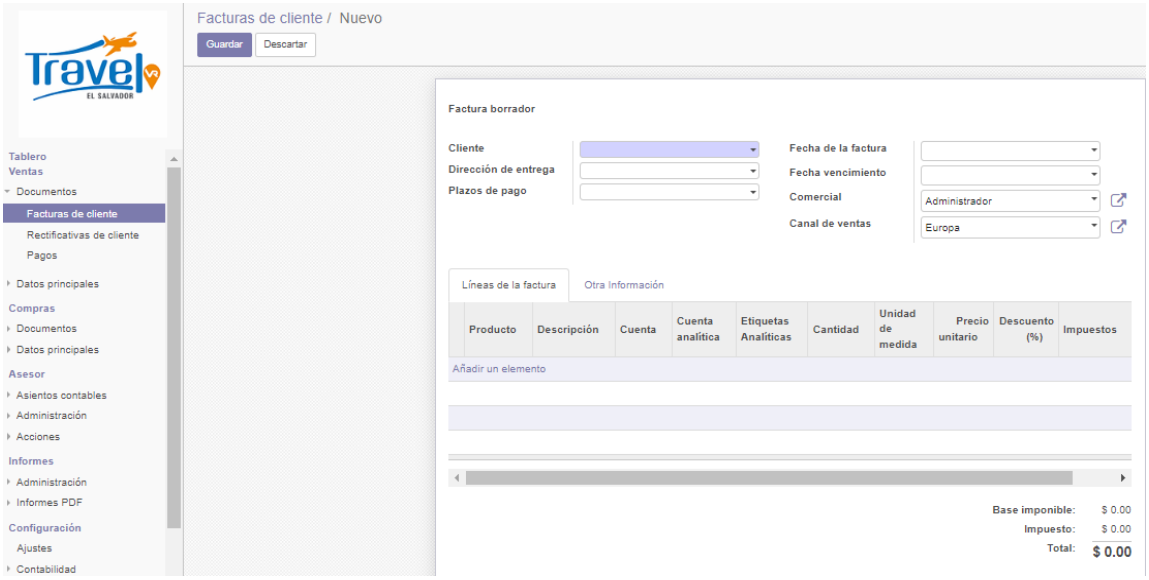
Ajustes

- Contabilidad
- Administración
- Contabilidad analítica
- Informes financieros
- Pagos

DOCUMENTOS

- Facturación del cliente: La facturación electrónica de Odoo le permite facilitar y agilizar el conjunto de pagos de clientes. Su cliente recibe la factura por correo electrónico y puede pagar online y/o importarla a su propio sistema.

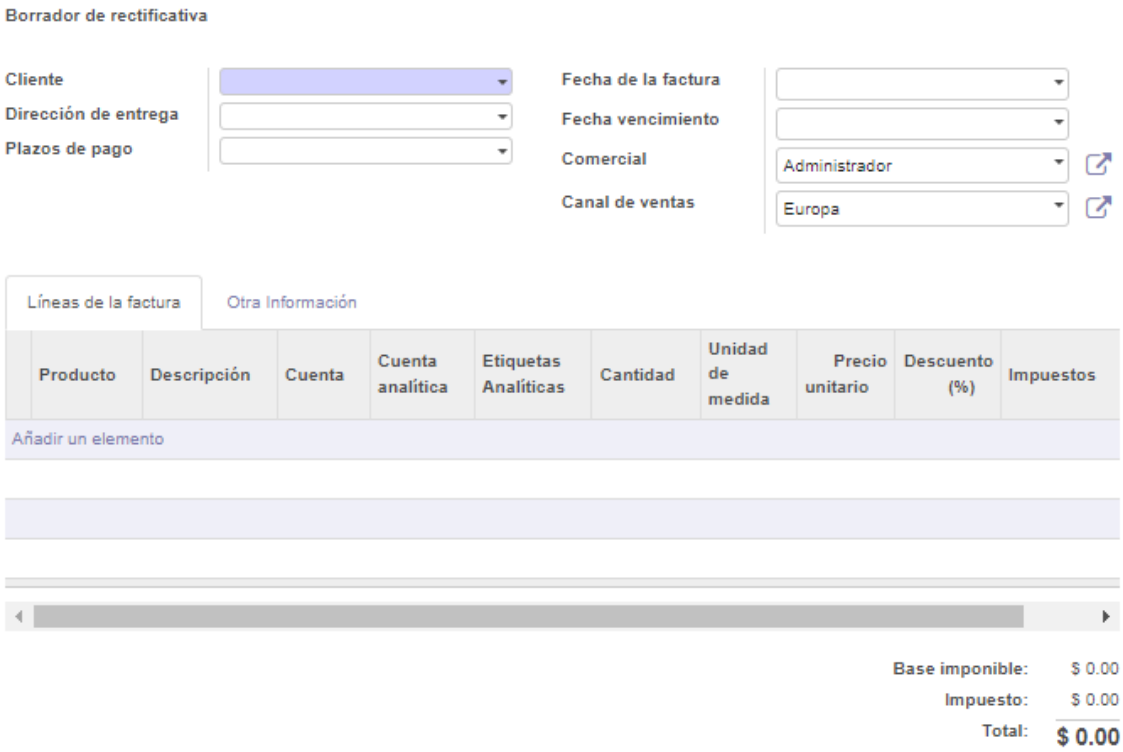
Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

- Rectificativas del cliente: Tenga en cuenta que la manera más fácil de crear una rectificativa es hacerlo directamente desde el la factura del cliente, para devolverla total o parcialmente.

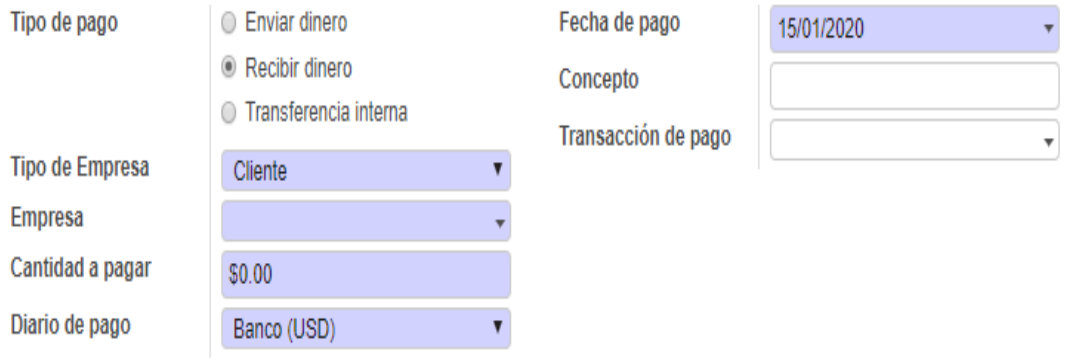
Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

- Pagos: Los pagos se utilizan para registrar movimientos de liquidez (enviar, recibir o transferir dinero). Puede procesar esos pagos por sus propios medios o utilizando los servicios instalados.

Ilustración 3



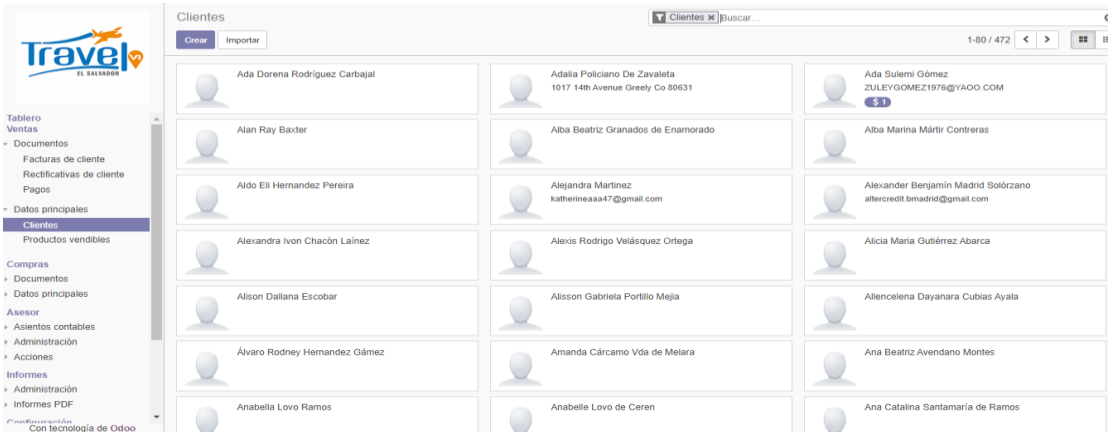
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

- Las discusiones con sus clientes se muestran automáticamente al final de cada factura.

DATOS PRINCIPALES

Clientes:

Ilustración 4



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Con base a la imagen anterior, podrá crear el registro de cada cliente dando clip en la opción “crear”, del cual le aparecerá la siguiente pantalla:

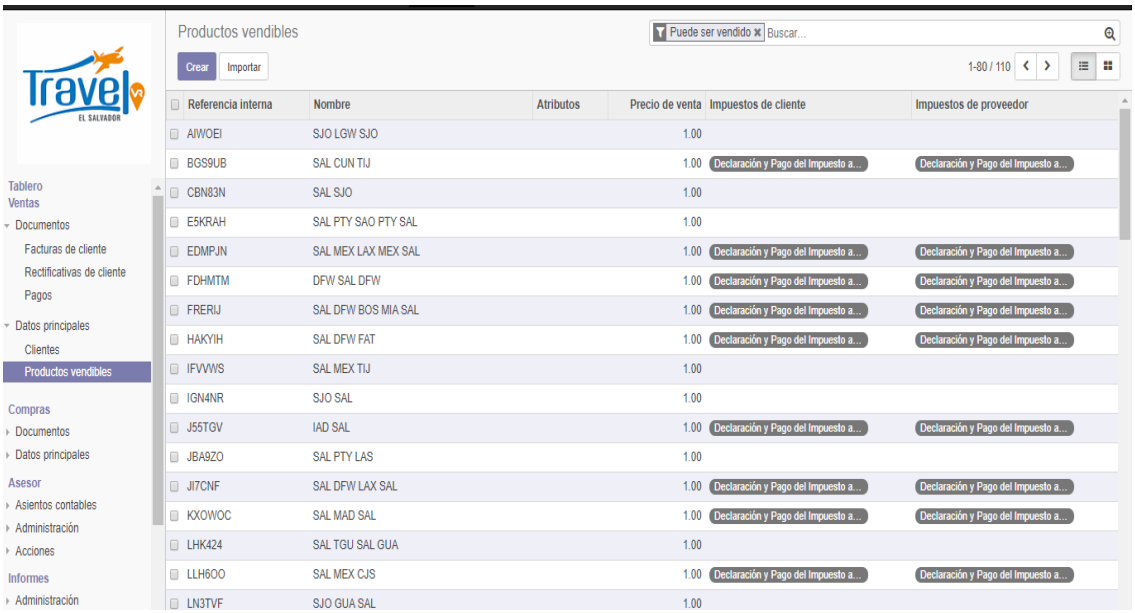
Ilustración 5

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Productos vendibles:

A continuación, se muestra una imagen de los productos o servicios con los que cuenta VR TRAVEL.

Ilustración 6



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En la siguiente imagen, podrá visualizar que puede crear nuevos productos al dar clip en la opción “crear”, el cual le aparecerá la siguiente imagen:

Ilustración 7

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

COMPRAS

Documentos

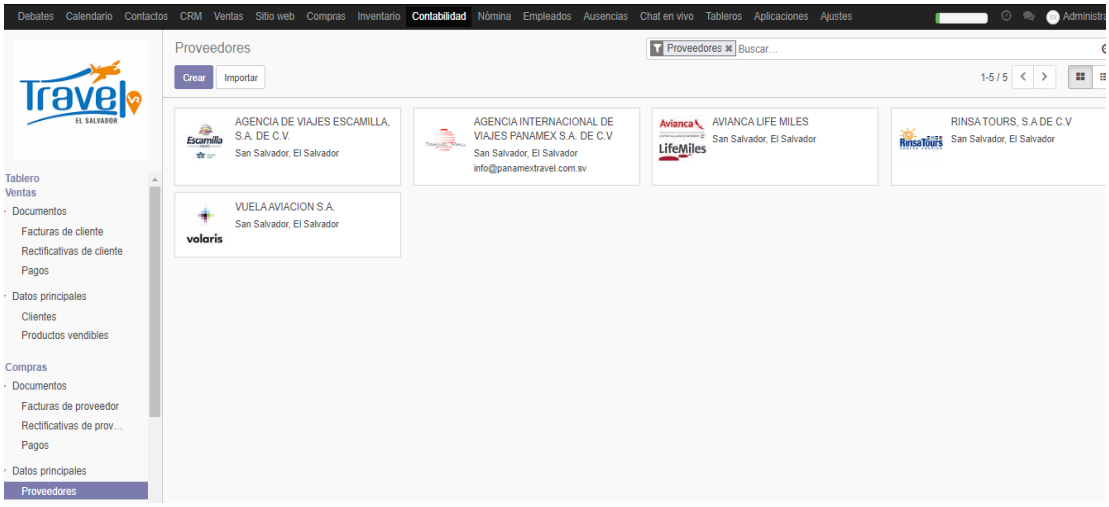
- Facturas de proveedor: Puede controlar la factura de su proveedor en función de lo que compró o recibió.
- Los pagos se utilizan para registrar movimientos de liquidez (enviar, recibir o transferir dinero). Puede procesar esos pagos por sus propios medios o utilizando los servicios instalados.

Datos Principales

Proveedores

En la siguiente pantalla, podrá visualizar los diferentes proveedores con los que cuenta.

Ilustración 8



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Sin embargo, puede crear más proveedores de conformidad a como se muestra en la siguiente imagen, siempre y cuando de clip en la opción “crear”:

Ilustración 9

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Rectificación de proveedores

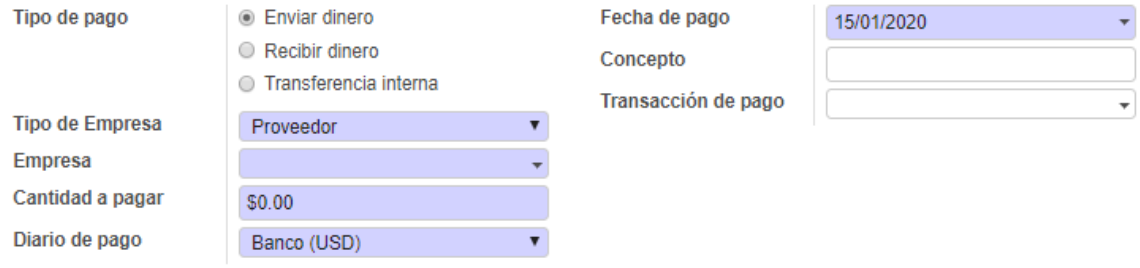
En la siguiente imagen se muestra lo que contiene la rectificación, simplemente tendrá que dar clip en la opción “crear” para poder elaborar una para cada proveedor:

Ilustración 10

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

La opción de compras, cuenta con otra opción dentro de ella denominada “pagos”, en el que se pueden elaborar o crear con el fin de que estos sean utilizados para registrar movimientos de liquidez (enviar, recibir o transferir dinero). Puede procesar esos pagos por sus propios medios o utilizando los servicios instalados. Ver imagen a continuación:

Ilustración 11



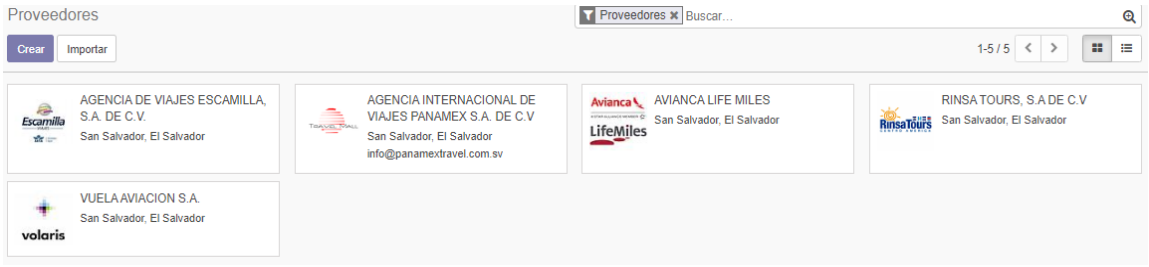
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En la opción de compras se pueden visualizar las opciones siguientes:

Datos principales:

En esta opción, se muestra el detalle de los proveedores con los que la empresa cuenta, el igual que en la opción de ventas antes descrita puede crear más registro de proveedores. A continuación, se muestra la siguiente imagen:

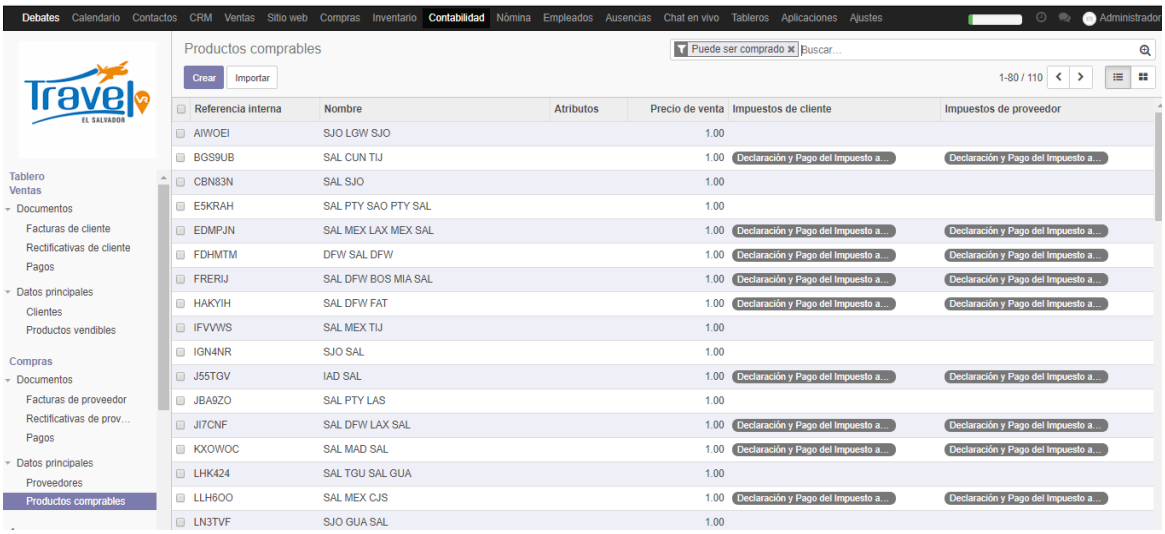
Ilustración 12



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

A continuación, se muestra una lista de Productos comprables con los que cuenta, y de los cuales puede seguir creando dando clip en la opción "crear".

Ilustración 13



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En la siguiente imagen, se muestra cómo puede crear los productos comprables y de su contenido.

Ilustración 14

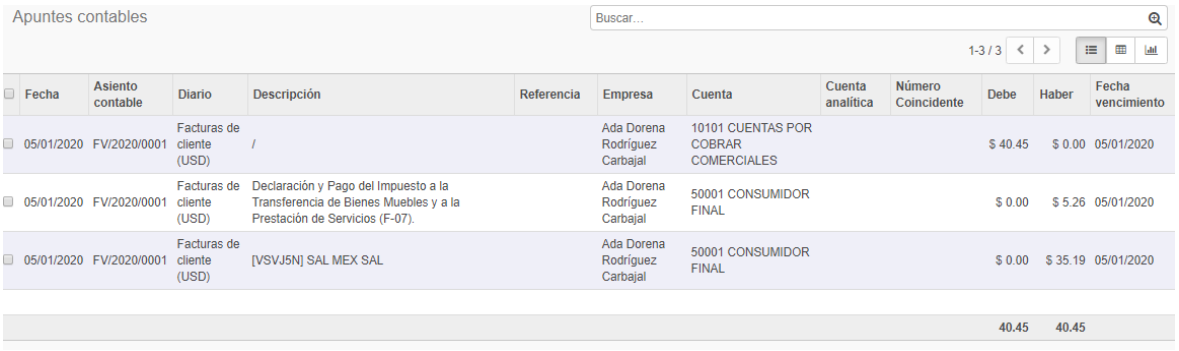
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

ASESOR

Asientos contables

Apuntes contables

Ilustración 15



Apuntes contables

Buscar...

1-3 / 3

Fecha	Asiento contable	Diario	Descripción	Referencia	Empresa	Cuenta	Cuenta analítica	Número Coincidente	Debe	Haber	Fecha vencimiento
05/01/2020	FV/2020/0001	Facturas de cliente (USD)	/		Ada Dorena Rodríguez Carbajal	10101 CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES			$ 40.45	$ 0.00	05/01/2020
05/01/2020	FV/2020/0001	Facturas de cliente (USD)	Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).		Ada Dorena Rodríguez Carbajal	50001 CONSUMIDOR FINAL			$ 0.00	$ 5.26	05/01/2020
05/01/2020	FV/2020/0001	Facturas de cliente (USD)	[VSVJ5N] SAL MEX SAL		Ada Dorena Rodríguez Carbajal	50001 CONSUMIDOR FINAL			$ 0.00	$ 35.19	05/01/2020
									40.45	40.45	

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 16

Descripción Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

Empresa Ada Dorena Rodríguez Carbajal

Información | Líneas analíticas

Importe

Cuenta 50001 CONSUMIDOR FINAL

Debe 0.00

Haber 5.26

Cantidad 1.000

Documentos contables

Asiento contable FV/2020/0001

Factura FV/2020/0001

Fechas

Fecha 05/01/2020

Fecha vencimiento 05/01/2020

Impuestos

Impuesto (cuota) Declaración y Pago del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (F-07).

Estados

Sin seguimiento / En litigio

Analítico

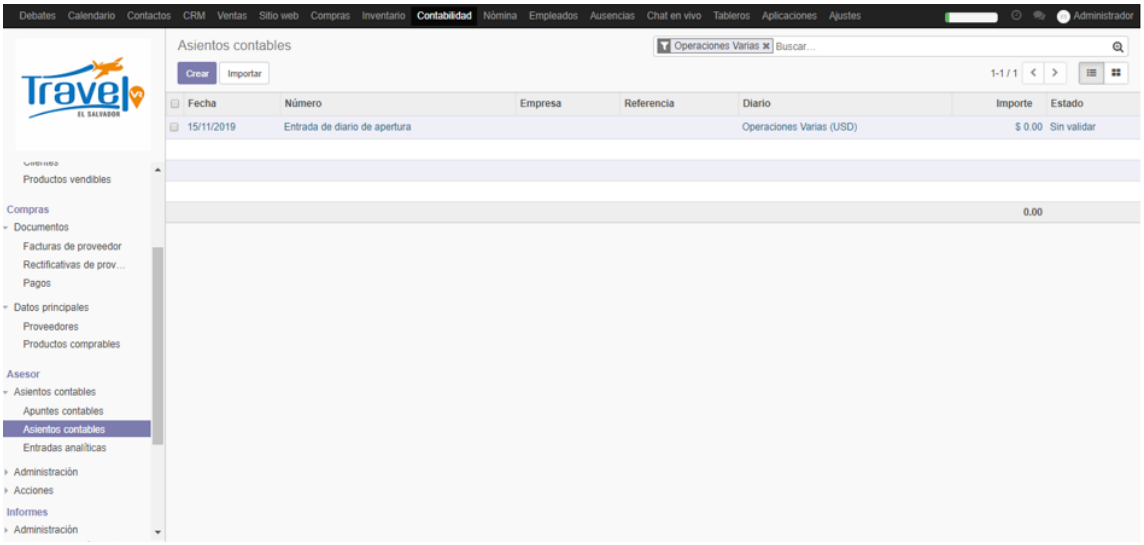
Cuenta analítica

Etiquetas analíticas

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En la siguiente pantalla se muestran los Asientos contables, de lo cual puede crearlos:

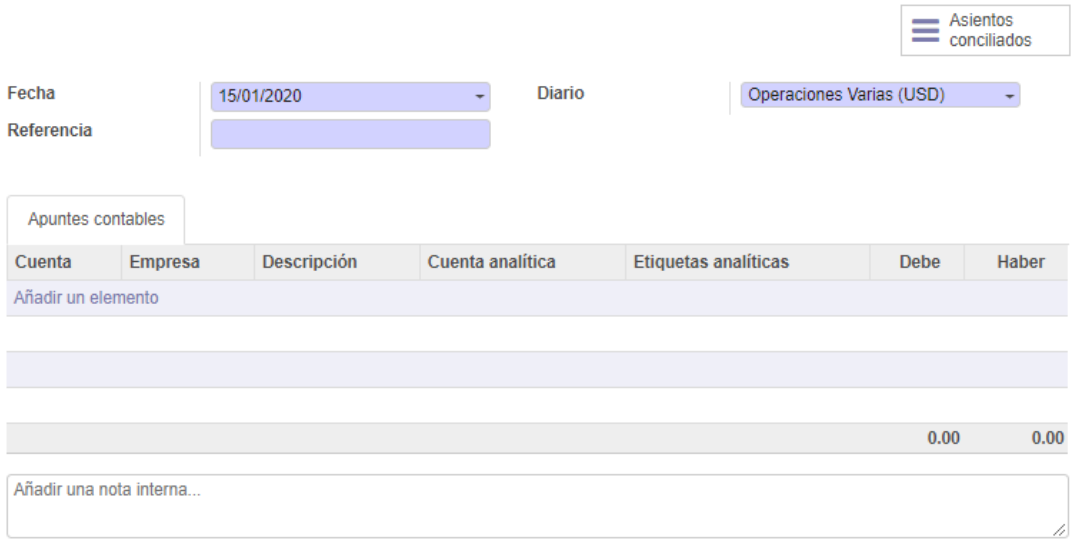
Ilustración 17



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

A continuación, se muestra la pantalla del contenido que deben de tener los asientos contables al momento de crearlos:

Ilustración 18



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Entradas analíticas

En Odoo, los pedidos de venta y los proyectos se implementan usando cuentas analíticas. Puede realizar seguimiento de los costes e ingresos para analizar sus márgenes fácilmente.

Los costes se crearán automáticamente cuando registre las facturas de proveedor, gastos o partes de horas.

Los ingresos se crearán automáticamente cuando cree facturas de cliente. Las facturas de cliente se pueden crear basadas en los pedidos de

venta (facturas de precio fijo), en los partes de horas (basados en el trabajo realizado) o en los gastos (por ejemplo, refacturación de gastos de viaje).

Al momento de crear una nueva entrada, le aparecerá la siguiente pantalla:

Ilustración 19

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

ADMINISTRACIÓN

Presupuesto

Un presupuesto es una proyección de los ingresos y/o gastos esperados en su compañía en un período en el futuro. Se define en varias cuentas financieras y/o analíticas (que pueden representar proyectos, departamentos, categorías de productos, etc)

Haciendo un seguimiento de dónde va su dinero, puede ser menos probable gastar demasiado, y más probable alcanzar sus metas financieras. Prevea un presupuesto detallando los ingresos esperados por cuenta analítica y monitorice su evolución basada en lo real obtenido durante ese periodo.

Podrá crear un presupuesto o importarlo desde el escritorio de su pc, siempre y cuando cuente con el formato solicitado por odoo. A continuación, se muestra la imagen del contenido de un presupuesto antes de que sea creado:

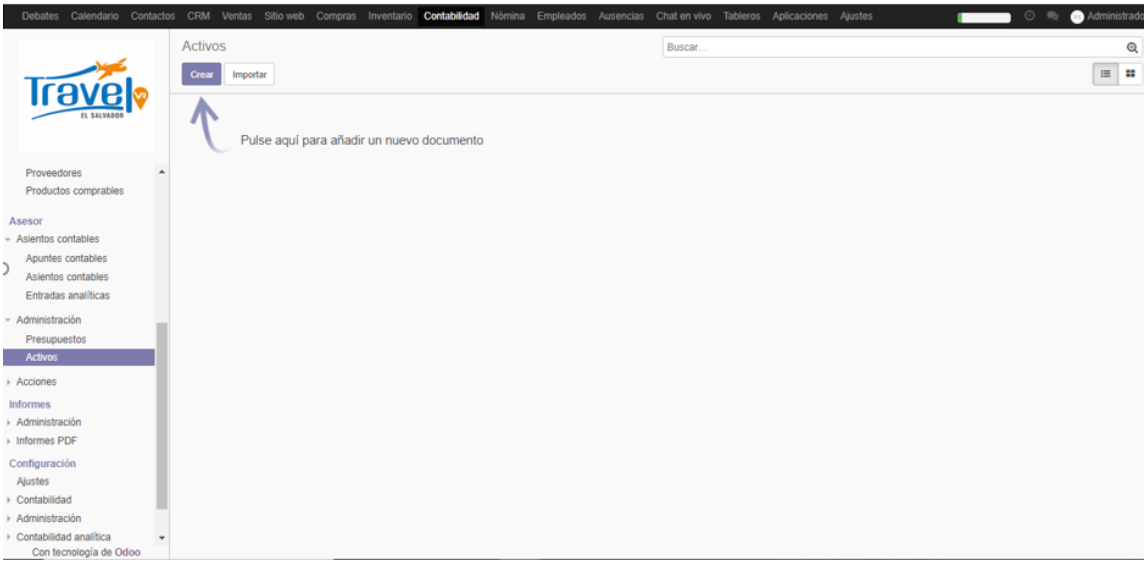
Ilustración 20

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Activos

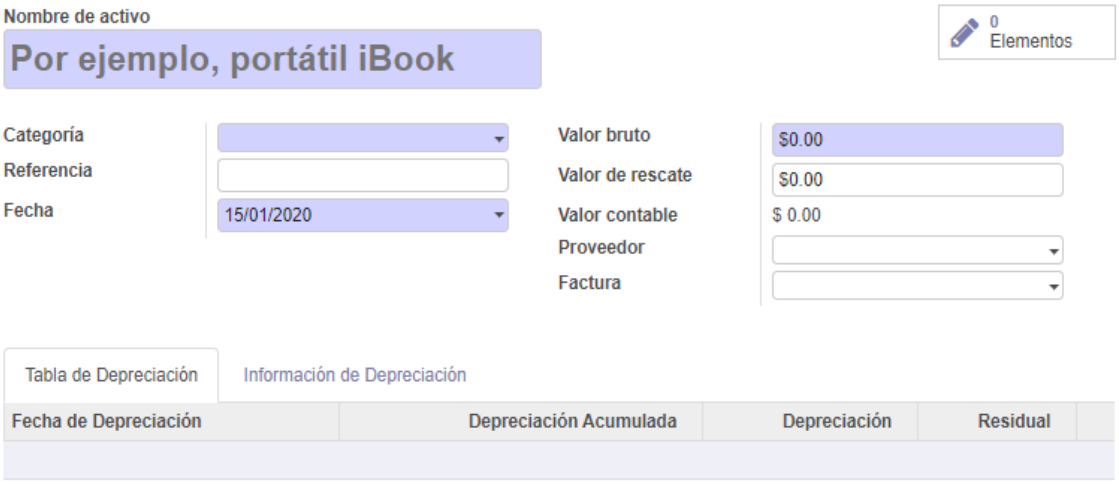
Para añadir un nuevo documento, deberá de dar clip en la opción “crear”, tal y como se muestra en las siguientes imágenes:

Ilustración 21



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 22

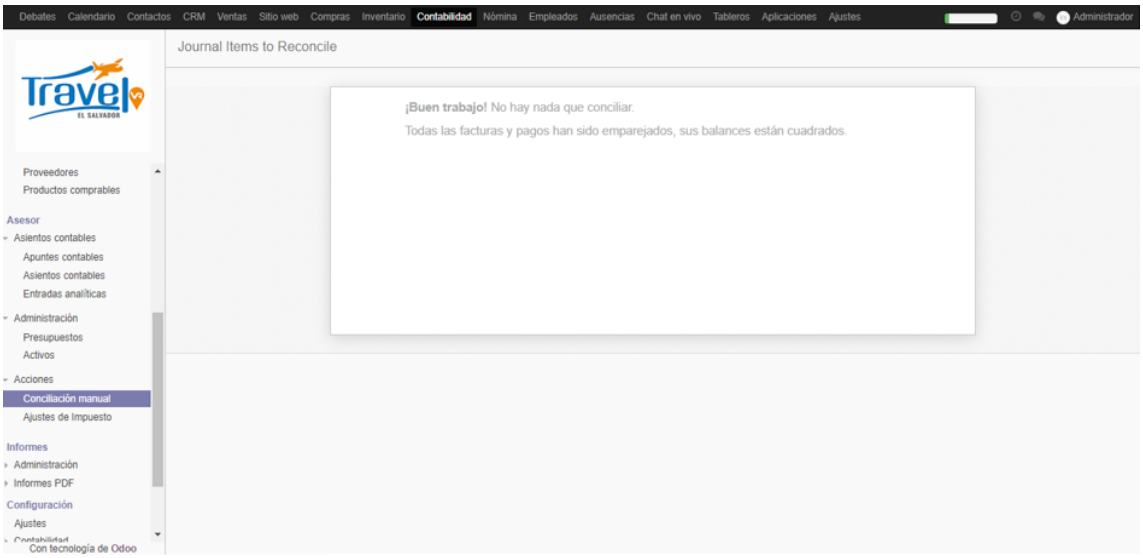


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

En la opción denominada Acciones, deberá de dar clip en “crear” para crear cada uno de los documentos necesarios.

Conciliaciones manuales

Ilustración 23

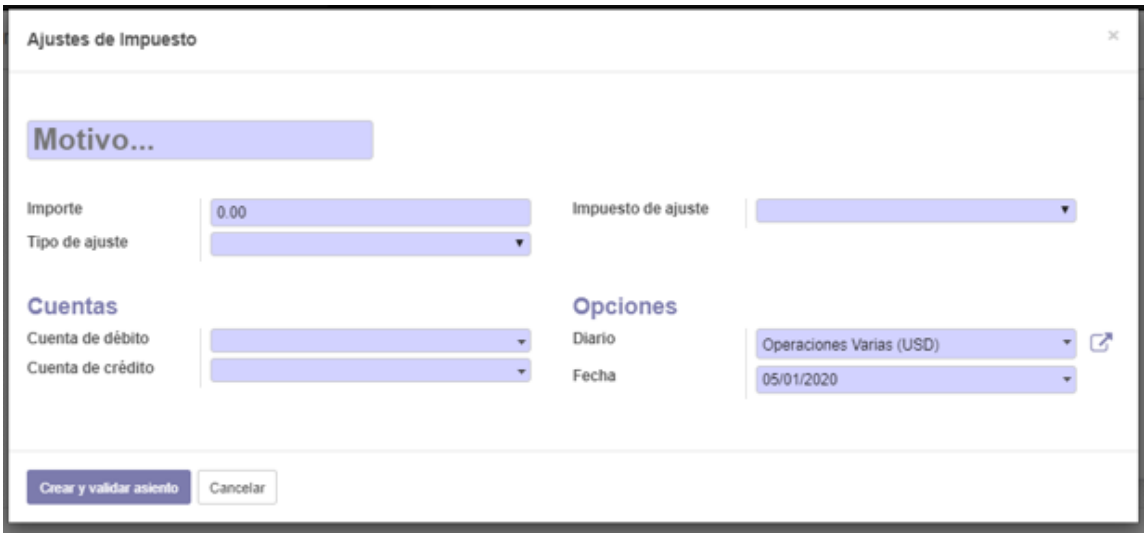


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ajustes de impuestos

En la siguiente pantalla, puede visualizar los ajustes de impuestos los cuales puede crear.

Ilustración 24



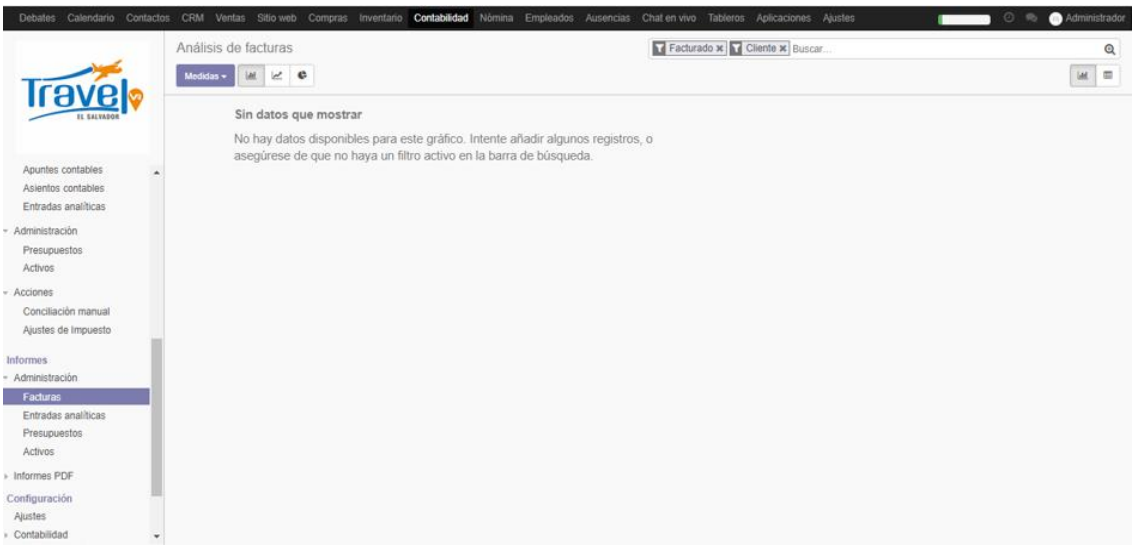
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

INFORMES

Administración

Facturas

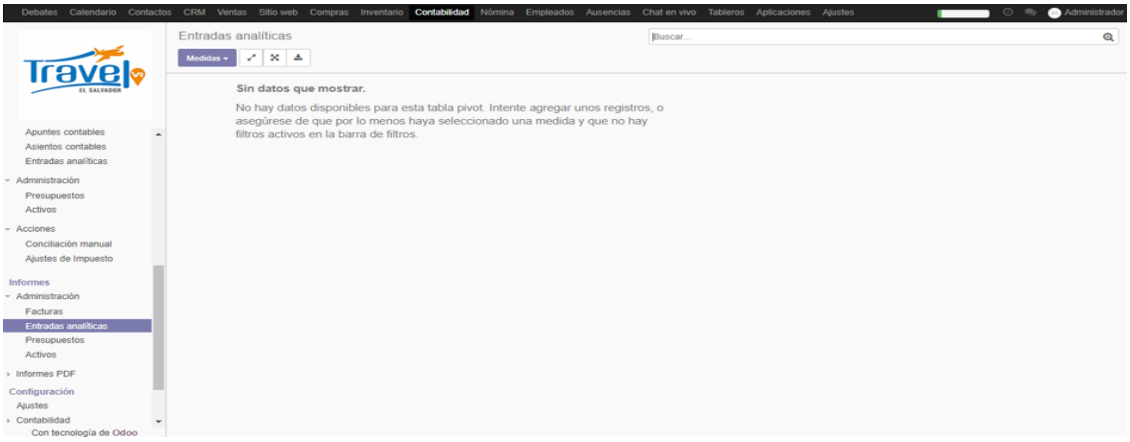
Ilustración 25



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Entradas analíticas

Ilustración 26

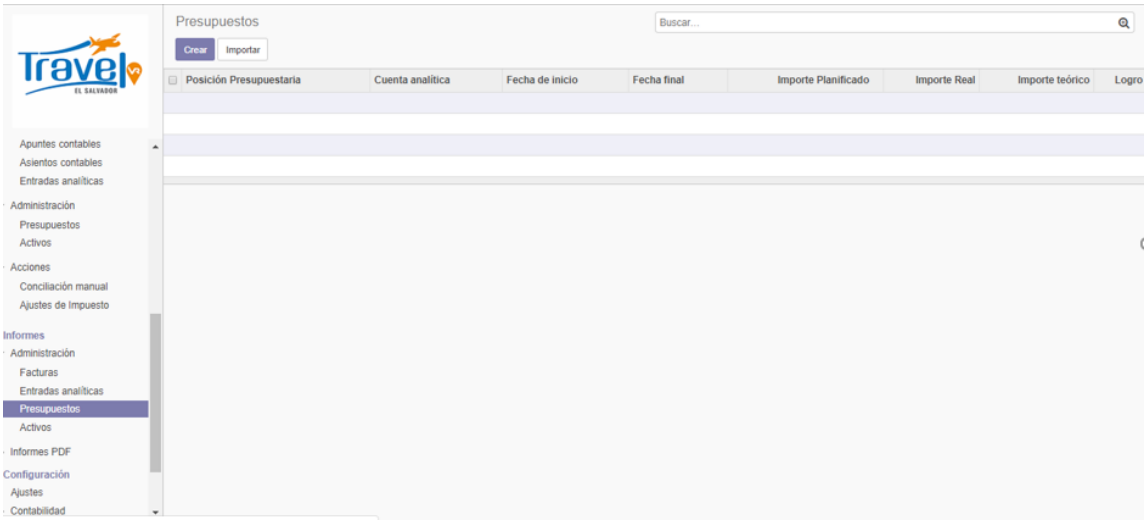


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Presupuestos

La siguiente pantalla, le muestra la opción de crear sus presupuestos, para eso deberá de dar click en la opción antes mencionada.

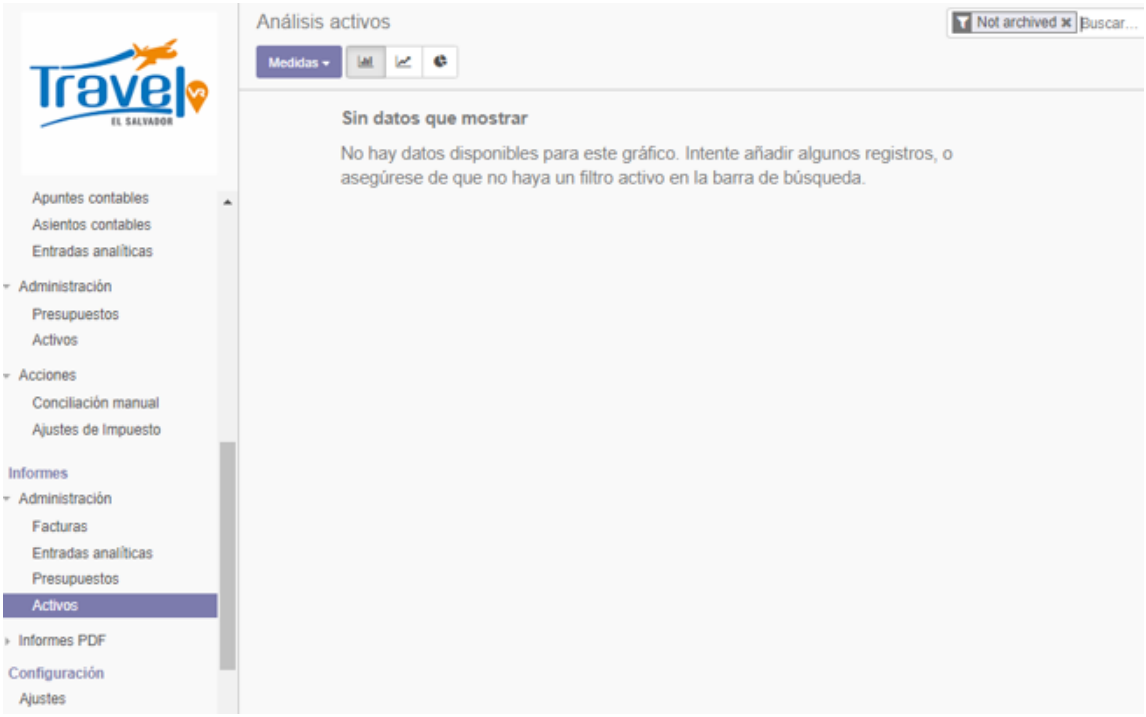
Ilustración 27



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Activos

Ilustración 28



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Informes

Auditoria de Libros

La siguiente pantalla le muestra el detalle de las auditorias de libros, el cual contiene los movimientos, asientos contables y fecha.

Ilustración 29

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Libro mayor de empresa

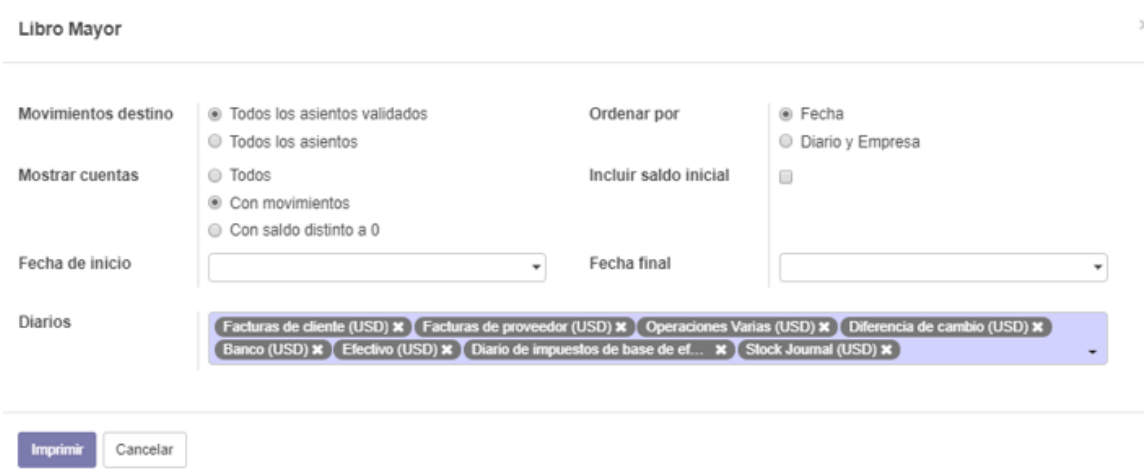
Ilustración 30

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Libro mayor

En la siguiente imagen se muestran los datos más relevantes que contiene la opción del libro mayor, y que fácil mente podrá ingresar.

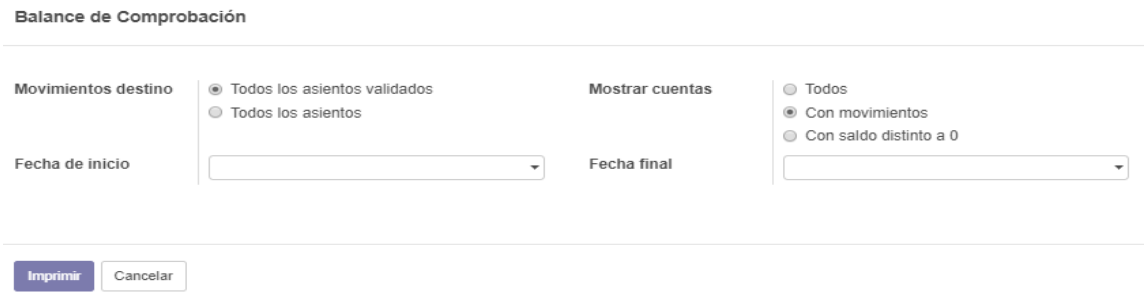
Ilustración 31



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Balance de comprobación

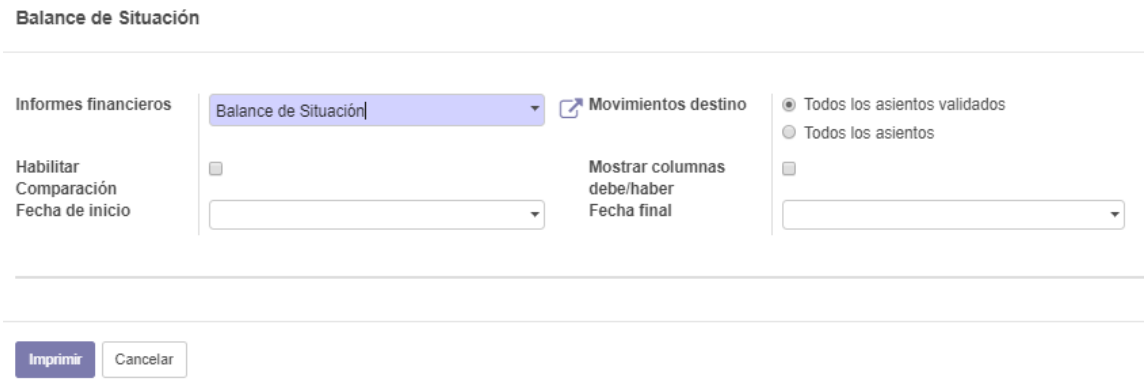
Ilustración 32



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Balance de situación

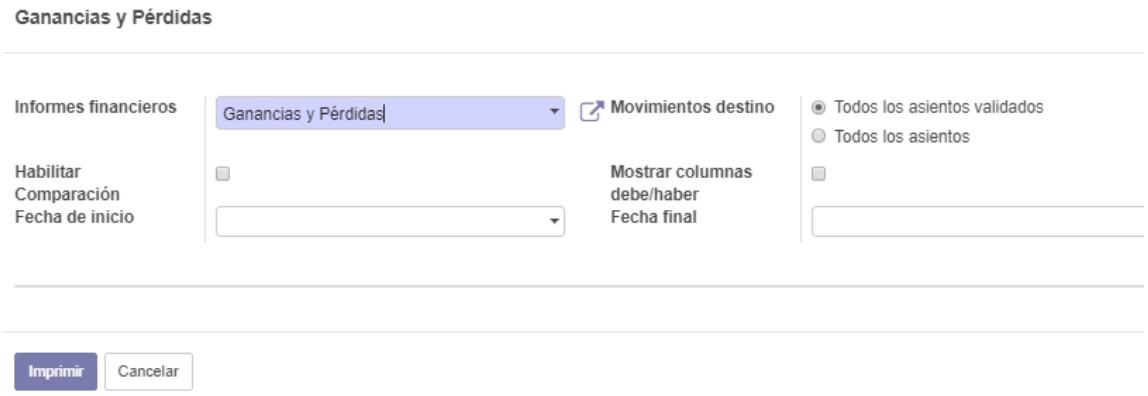
Ilustración 33



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ganancias y pérdidas

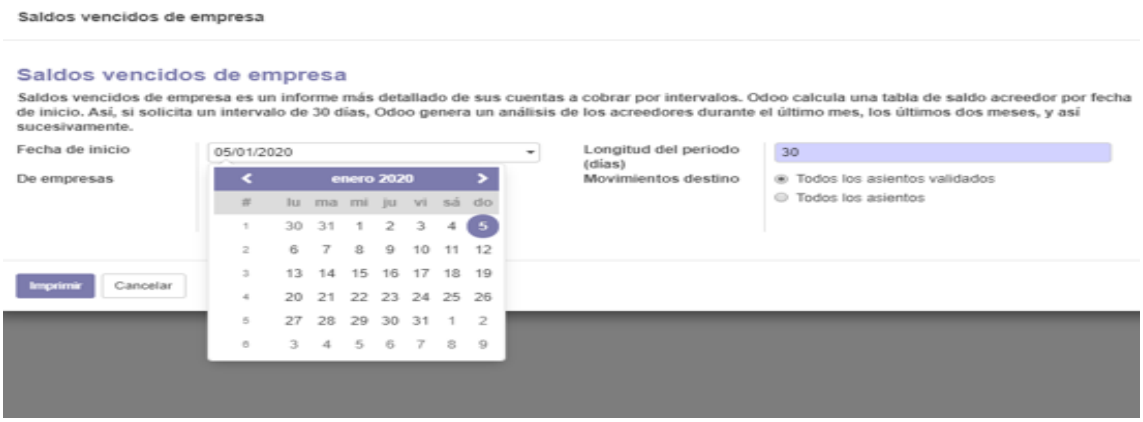
Ilustración 34



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Saldos vencidos de empresa

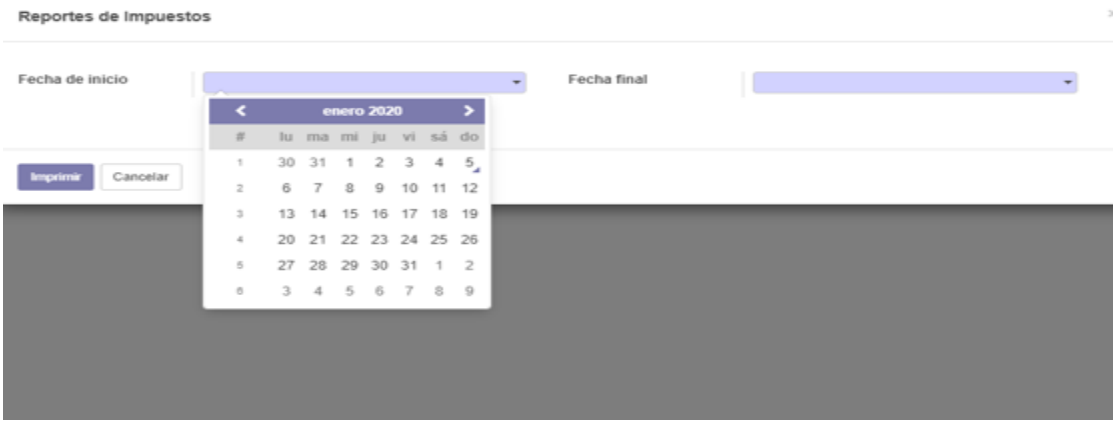
Ilustración 35



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Informe de impuestos

Ilustración 36

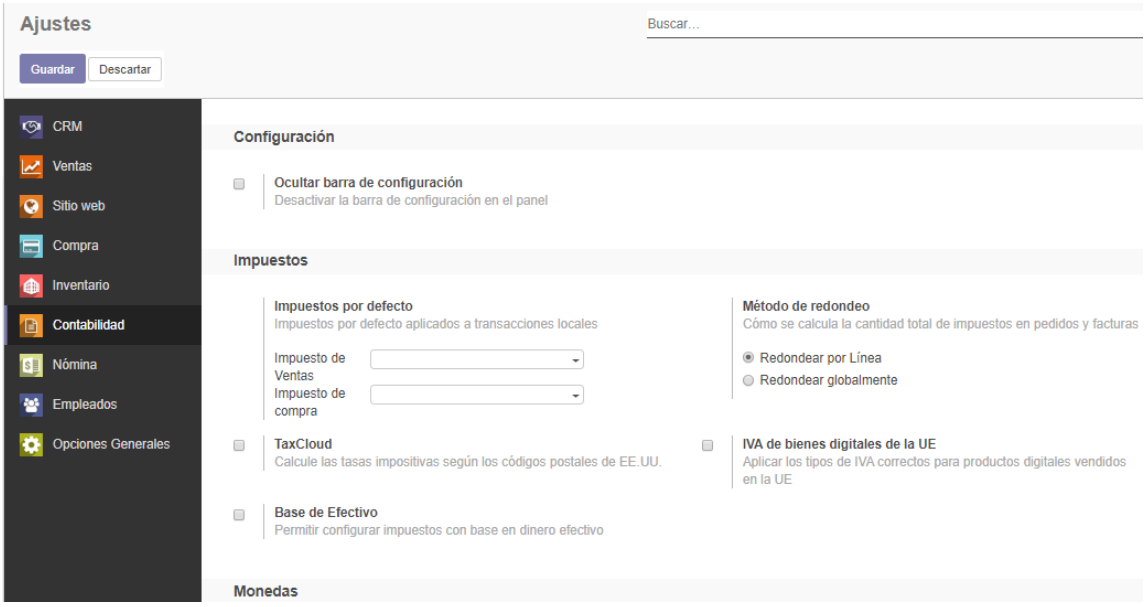


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

CONFIGURACIÓN

Ajustes

Ilustración 37

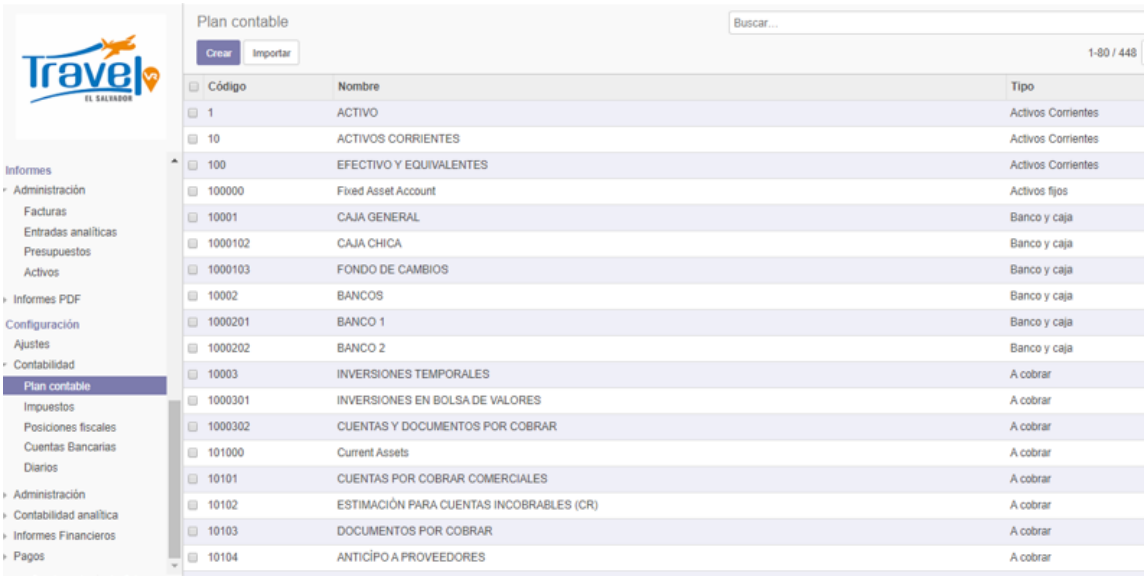


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Contabilidad

Plan contable

Ilustración 38



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Impuestos

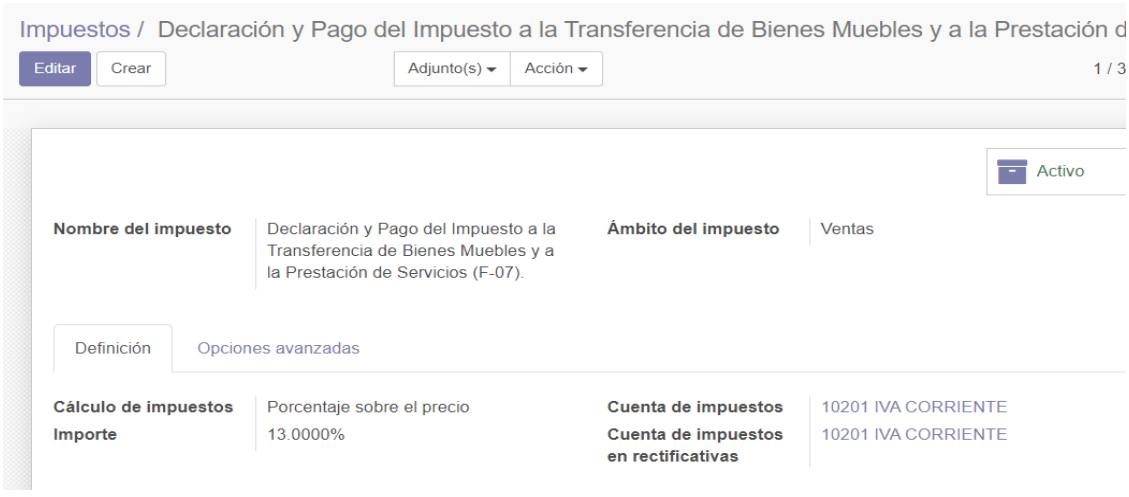
A continuación, se muestra la pantalla de cada uno de los impuestos con los que se cuentan, es importante mencionar que dichos impuestos con sus respectivos porcentajes, pueden ser modificados o creados.

Ilustración 39

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Con base a la imagen anterior, puede efectuar modificaciones o editar, como se muestra en la imagen anterior:

Ilustración 40



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Con base a las pantallas antes detalladas, podrá efectuar modificaciones o eliminaciones si es necesario.

El módulo cuenta, con la opción de administración, el cual contiene los plazos de los pagos los cuales pueden ser creados, posiciones presupuestarias y tipos de activos.

Con base a lo antes expuesto, pueden ser creados dando clip en la opción denominada “crear”.

MANUAL DEL MODULO CONTACTOS

INTRODUCCIÓN

El módulo de CONTACTOS de Odoo nos permite agrupar y consultar la información de nuestros contactos, así mismo, poner a disposición de otros departamentos de la empresa esta información para que todo pueda funcionar de manera centralizada.

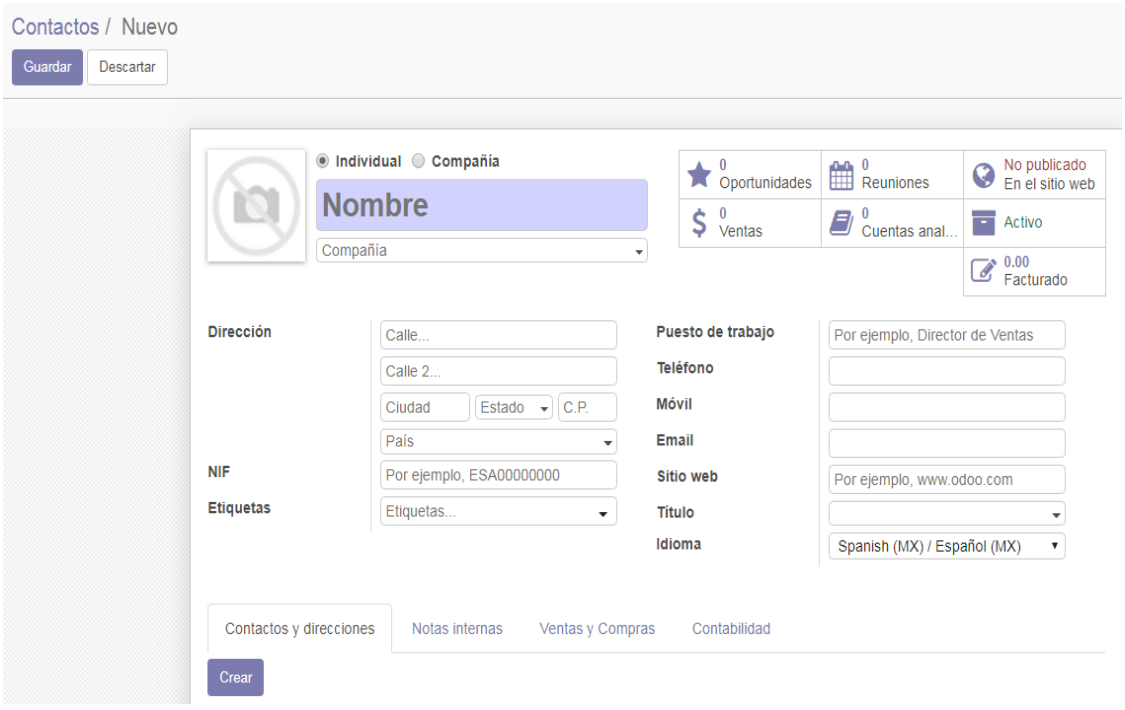
CONTACTOS CONFIGURACIÓN

1.- CONTACTOS.

En el presente formulario, se registran los datos de cada cliente, con el objeto de contar con una base de registro históricos, asimismo pueden ser actualizados.

Asimismo dicho formulario cuenta con las pestañas, contactos y direcciones, notas internas, ventas y compras y contabilidad.

Ilustración 1

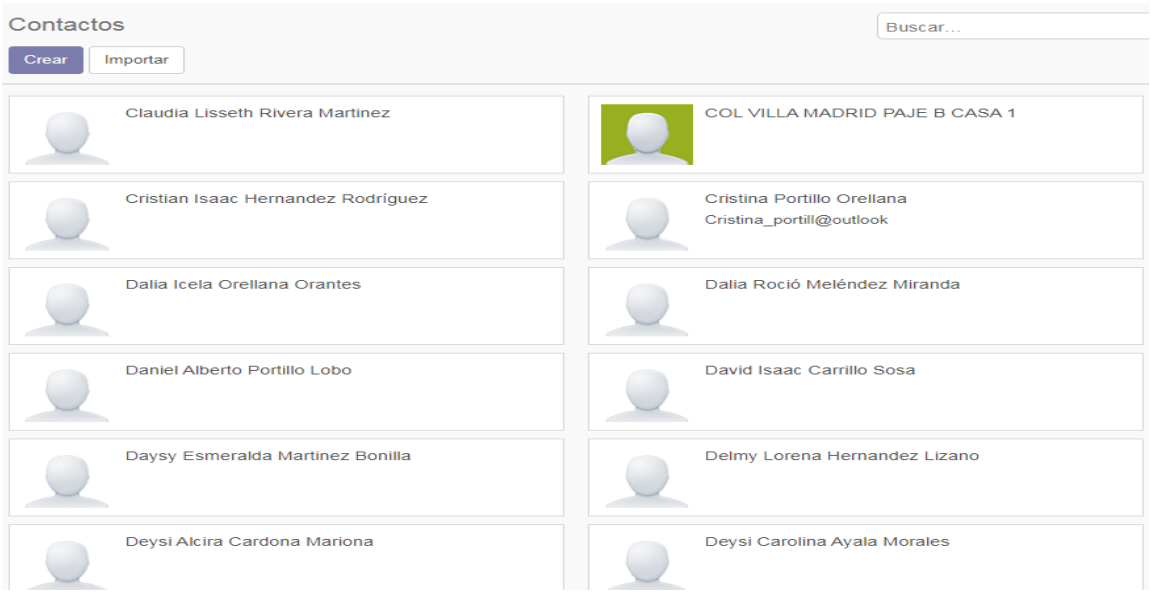


Fuente: Elaborado por equipo consultor

Se activa la siguiente ventana, la información queda en tarjetas o modo de vista Kanban, la cual se puede cambiar a modo de lista, dando click en los botones ubicados en el área superior derecha.

En el área superior derecha se activa la opción de búsqueda, la cual tiene el botón en forma de lupa donde activa/desactiva los filtros de búsqueda, por nombres o apellidos.

Ilustración 2



Fuente: Elaborado por equipo consultor

a.- Etiquetas de contacto.

Nos permite registrar a cada contacto que la empresa posee, con el afán crear las etiquetas individuales.

Ilustración 3

Fuente: Elaborado por equipo consultor

b.- Títulos de contacto.

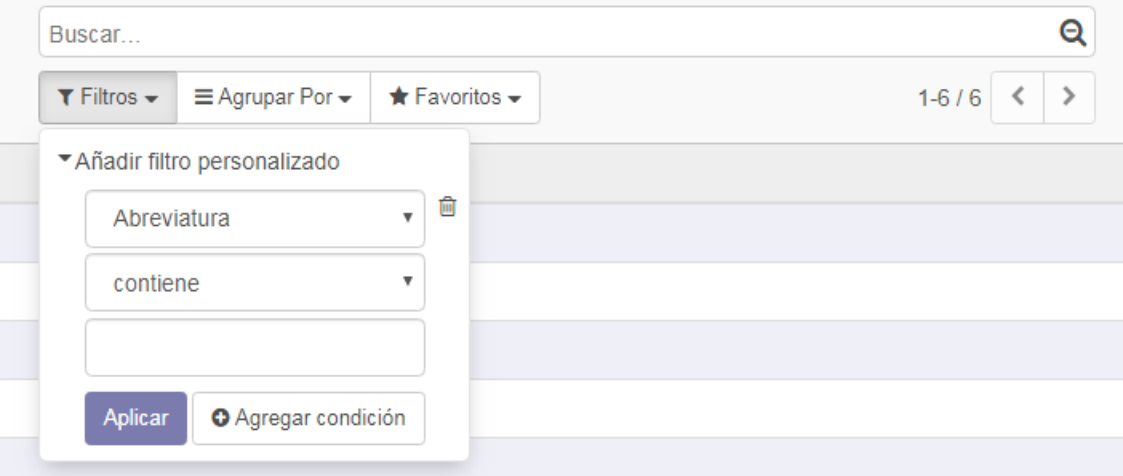
Este formulario nos permite identificar a clientes o proveedores de acuerdo a su formación académica y de esta manera darle el lugar y el respeto que este se merece.

Ilustración 4

Fuente: Elaborado por equipo consultor

Existe dos modalidades para realizar una búsqueda la primera es irte al buscador dar click en la lupa para que inicie dicha búsqueda y la segunda des ponerle filtro por nombre o por apellidos, con el objeto de ahorrar tiempo.

Ilustración 5



Fuente: Elaborado por equipo consultor

c.- Sectores de actividad.

Los sectores se clasifican de acuerdo al giro de la empresa a la que nos compra o nos vende, para llevar una base de datos que se ajusten de acuerdo a las necesidades de la empresa.

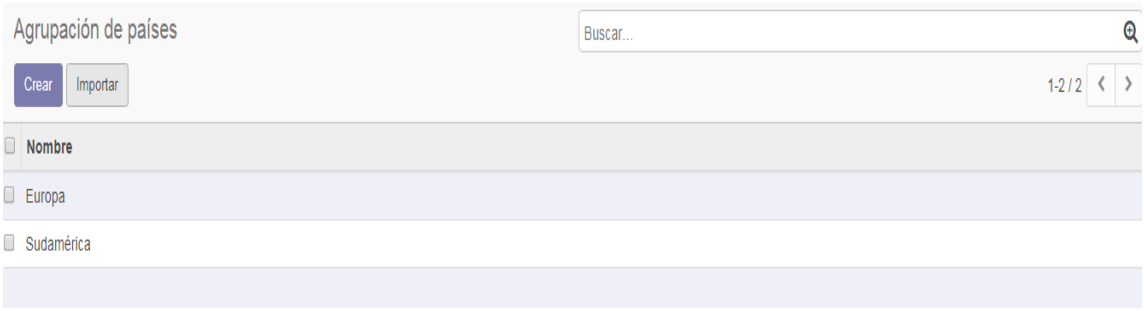
Ilustración 6

Fuente: Elaborado por equipo consultor

2.- LOCALIZACIÓN

Nos permite conocer la ubicación geográfica y la localidad de nuestros contactos, estos pueden ser clientes o proveedores.

Ilustración 7



Fuente: Elaborado por equipo consultor

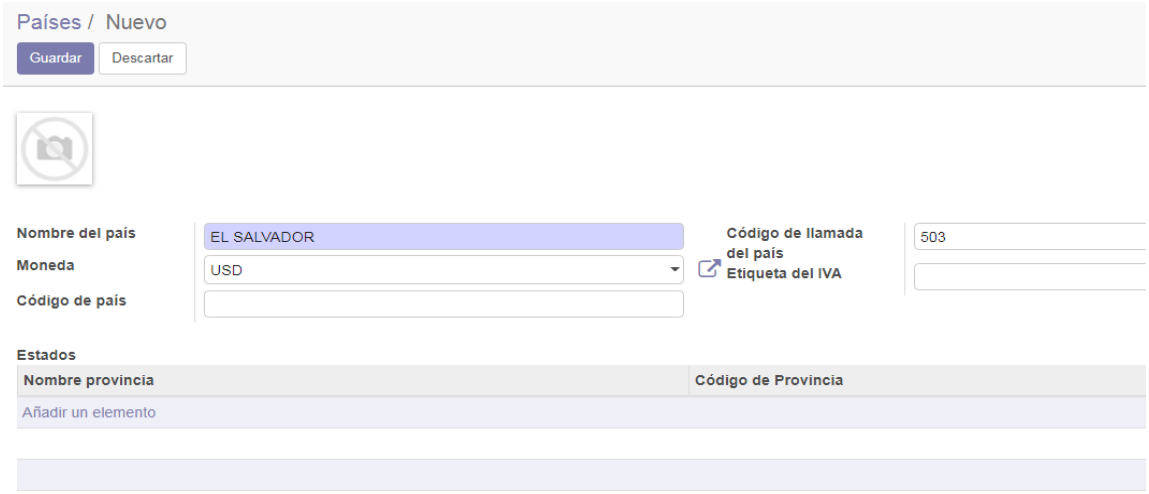
El formulario países nos permite identificar y crear un registro de los contactos de acuerdo a la demando de los servicios que ofrece la empresa.

Ilustración 8

Fuente: Elaborado por equipo consultor

El presente formulario es de importancia para registrar, el tipo de moneda en que se está pagando o vendiendo, se agrega en nombre de la provincia, se registra el código del país a que se está contactando y esta la opción de registrar el IVA.

Ilustración 9

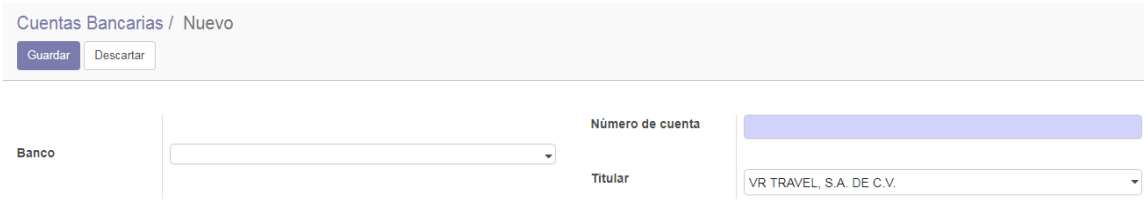


Fuente: Elaborado por equipo consultor

3.- CUENTAS BANCARIAS

Se puede definir el tipo de banco, números de la cuenta y el nombre del titular para realizar transacciones bancarias de cuentas o tarjetas de créditos o débitos.

Ilustración10



Fuente: Elaborado por equipo consultor

MANUAL DEL MODULO CRM

INTRODUCCIÓN

Con el CRM de Odoo, el trabajo es mucho más fácil. Cuando se conectó al CRM de Odoo, se posee una visión directa de la actuación en curso. Pero también la actividad de los próximos 7 días y el rendimiento de la última meses.

La interfaz de usuario es muy suave, que puede arrastrar y soltar cualquier oportunidad de negocio de una etapa a otra en tan sólo unos pocos clics. Además, con el CRM de Odoo se cuenta con una herramienta de gestión de ventas que es realmente eficiente y así, tanto el equipo como el empresario puede estar bien organizados. Poseer una visión clara del flujo de las ventas, las reuniones, los ingresos, y demás.

Contenido del Módulo de CRM

Oportunidades

- Oportunidades
- Presupuesto

Clientes

Informes

- Oportunidades
- Actividades
- Canales de ventas

Configuración

- Ajustes
- Canales de ventas
- Tipo de actividad
- Iniciativa y oportunidades

¿Qué es un CRM?

Un CRM es un software para gestionar la relación con los clientes de una empresa. Con él gestionamos la forma de contacto, las ventas, presupuestos, equipos comerciales… es una forma de tener gestionados todos nuestros contactos y en tiempo real, ya que, puede darse que una misma empresa tenga distintas sedes o equipos y estos actualizan los datos en todo momento bien desde un pc o desde un dispositivo móvil.

Oportunidades

Es para planificar y dar seguimiento a oportunidades de venta, la vista por defecto, también puede verse en listado, gráfico o calendario. Cada oportunidad es una tarjeta y se muestra en la vista a la que pertenecen. Cada oportunidad tiene un éxito de venta y los posibles ingresos, las fechas y cierres previstos el equipo ventas que lo realiza, la categoría de producto…

Programe actividades en función de sus estrategias de venta: llamadas, reuniones, listas de correo y presupuestos. Obtenga toda la información que

necesita directamente en la oportunidad: páginas del sitio web vistas, correos recibidos, etc.

Posteriormente una oportunidad de venta la podemos convertir a un presupuesto como se muestra en la siguiente imagen, se puede visualizar el proceso de seguimiento que se puede seguir al momento de obtener una oportunidad.

Ilustración 1

Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

En la siguiente imagen, se muestra el detalle o contenido que debe de tener una nueva oportunidad para poder crearla, para poder crear una nueva debe de dar clip en la opción denominada “crear”, como se muestra en la imagen siguiente:

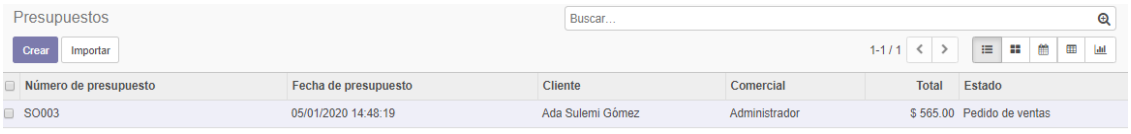
Ilustración 2

Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

Presupuestos

En la opción de presupuesto, dando clip en la opción denominada “crear” se pueden desarrollar nuevos presupuestos o cotizaciones, las cuales pueden ser enviadas por medio de correo electrónico a los clientes en archivo adjunto como PDF. Ver imágenes siguientes:

Ilustración 3

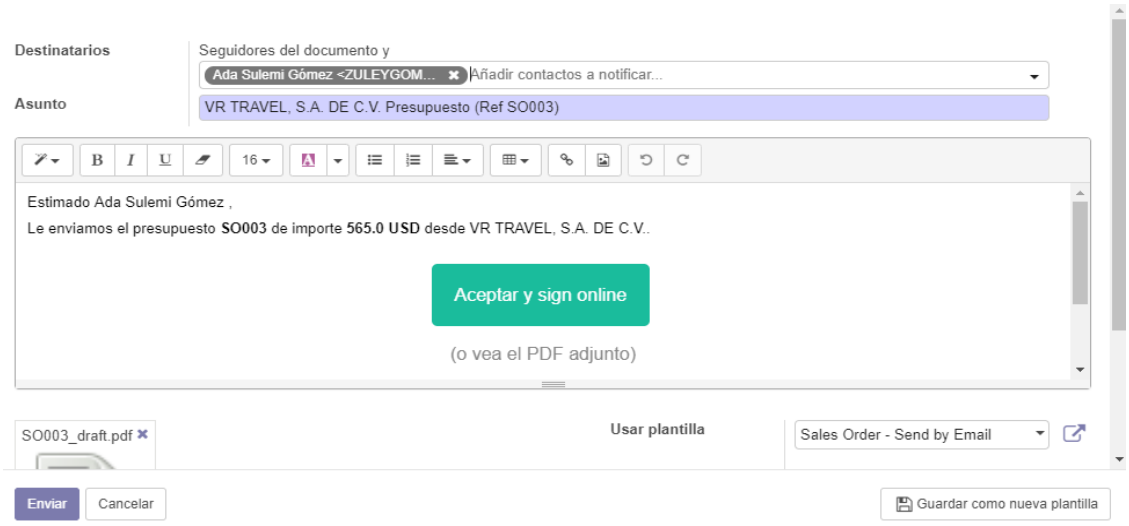


Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

Ilustración 4

Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

Ilustración 5



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

A continuación, se detalla la opción denominada “clientes”, el cual contiene las opciones de informes, dentro de esta oportunidad, actividades, canales de ventas.

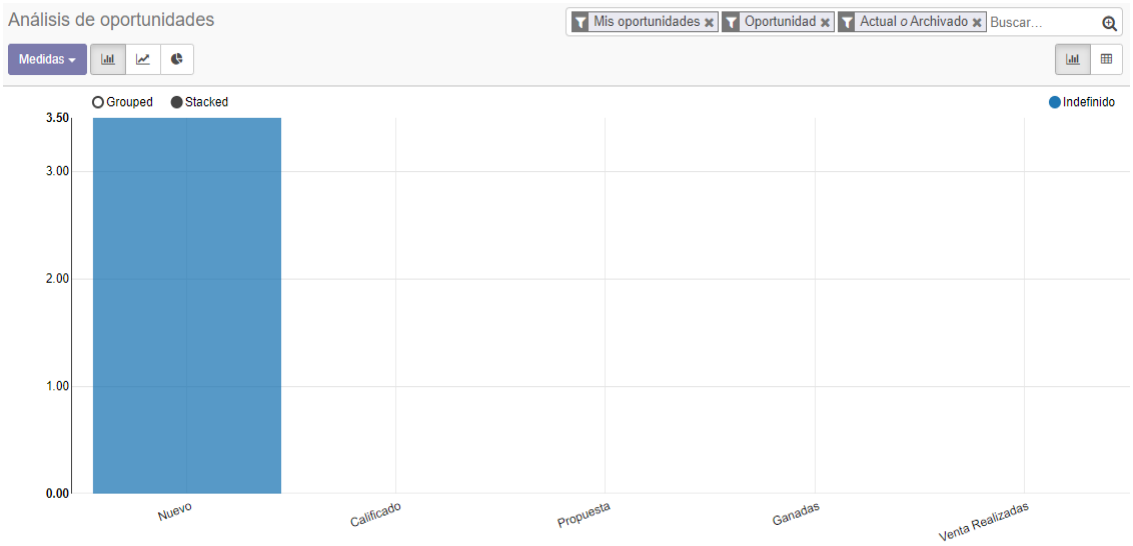
CLIENTES

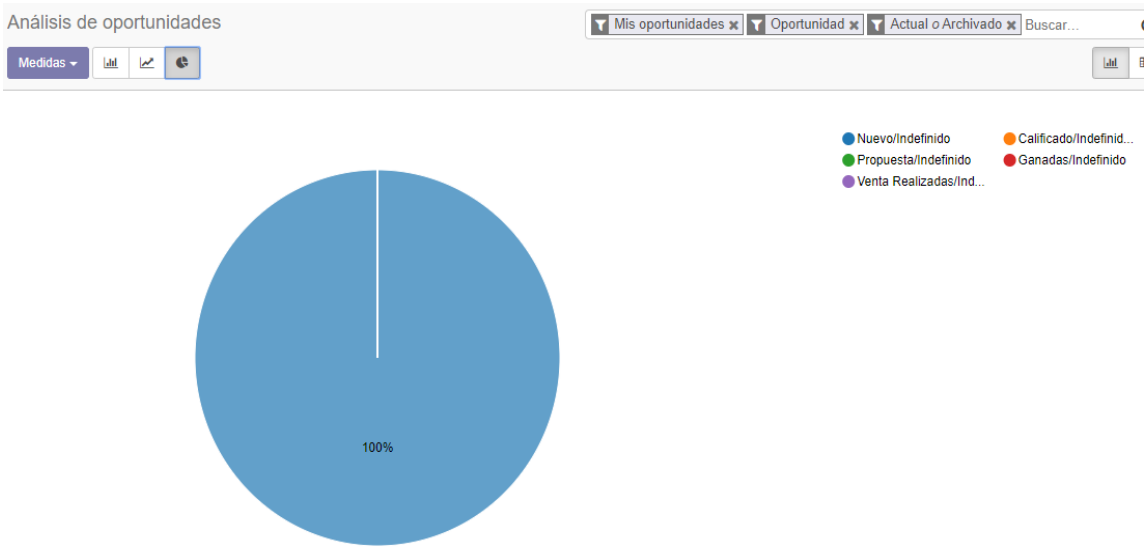
Informes

Oportunidades

En la opción de oportunidades, se puede visualizar una gráfica que muestra el proceso de seguimiento de cada una de estas, el cual le permitirá además diversidad de gráficos, como se muestra en las imágenes siguientes.

Ilustración 6 y 7





Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

Lo anterior, dependerá de la cantidad de oportunidades que se tengan.

Actividades

En esta opción se deben de agregar datos o registros con el fin de que sean reflejados en gráficos.

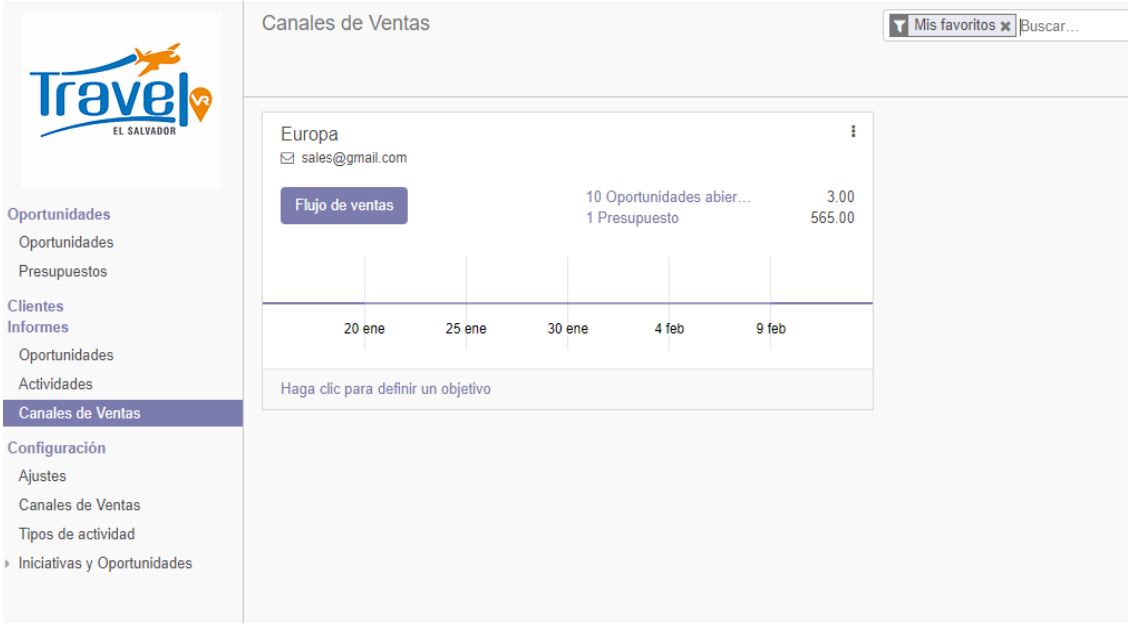
Ilustración 8

Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

Canales de ventas

En la siguiente opción, se muestran todas las oportunidades y presupuestos que se han creados, estos reflejados en un flujo de ventas, como se muestra en la siguiente imagen.

Ilustración 9



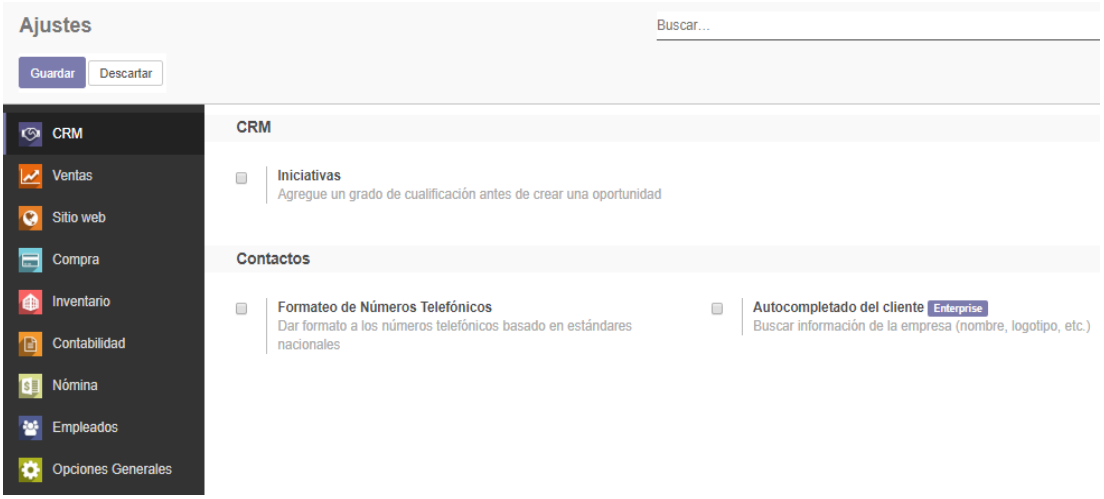
Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

CONFIGURACIONES

Ajustes

En la siguiente pantalla, puede visualizar las configuraciones del módulo CRM

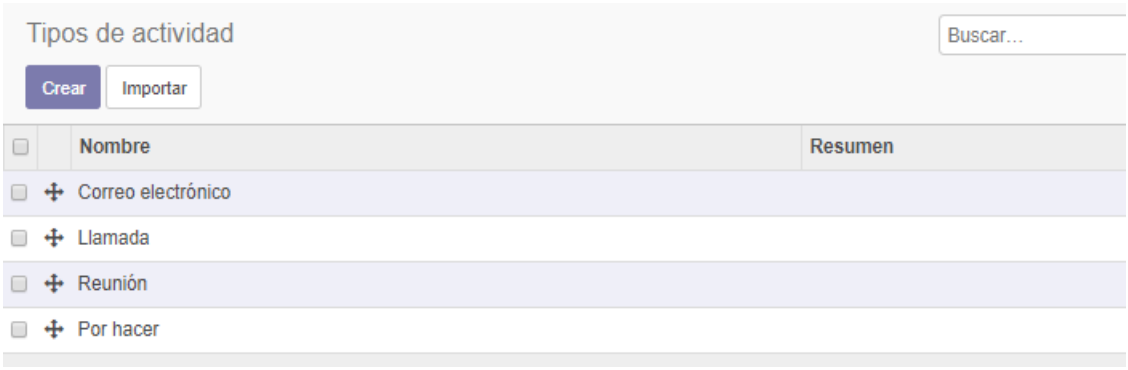
Ilustración 10



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

Tipos de actividad

Ilustración 11



Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

INICIATIVAS Y OPORTUNIDADES

Etiquetas de iniciativas

Cree etiquetas específicas que se ajusten a las actividades de su compañía para clasificar y analizar, mejorar sus iniciativas y oportunidades. Estas categorías podrían reflejar, por ejemplo, su estructura de productos o los diferentes tipos de ventas que hace.

Motivo de pérdida

Ilustración 12

Fuente: Elaborado por Equipo Consultor

MANUAL DEL MODULO DEBATE

INTRODUCCIÓN

Esta sección funciona como un centro de comunicaciones dentro de Odoo. El funcionamiento es similar a herramientas semejantes como Slack o Teams de Microsoft.

Dispones de una barra vertical a la izquierda con la que puedes gestionar los distintos elementos de la comunicación. Están organizados en tres bloques:

- **Canales públicos**. Orientado a temáticas concretas. Estos canales sólo pueden ser creados por administradores con permisos para hacerlo y pueden ser vistos por todos en la organización.
- **Mensajes directos**. Para comunicaciones entre dos miembros.
- **Canales privados**. A diferencia de los canales públicos, cualquiera puede crear los privados. Sin embargo, sólo están visibles para quienes hayan sido invitados.

Contenido del módulo de debate

El módulo debates sirve como un canal de comunicación parecido a un chat para los usuarios dentro de la plataforma de odoo y contiene el menú siguiente:

- Creación y uso de canales
- Cómo enviar mensajes directos entre los usuarios

Ilustración 1

Fuente: Elaborada por Equipo Consultor

Creación y uso de canales

En el menú canales, ahí puede crear un mensaje haciendo click en + por ejemplo puede crear uno que se llame metas de ventas, luego le aparece en la parte de arriba del menú una opción que dice invitar, le da ahí y usted decide a quien invitar.

La persona que crea el canal automáticamente recibirá las notificaciones en su bandeja de entrada canales generales y privados; el público son mensajes que pueden ver todos los usuarios, los privados son si usted lo decide a nivel de gerentes.

Ilustración 2

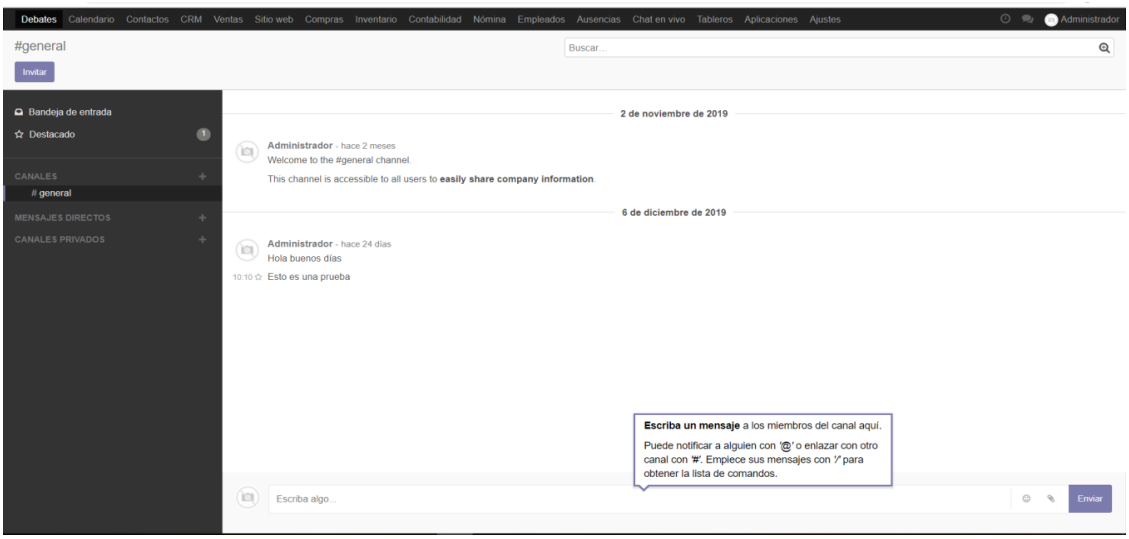
Fuente: Elaborada por Equipo Consultor

Cómo enviar mensajes directos entre los usuarios

Para enviar un mensaje directo a otro usuario únicamente debe dar click en mensaje directo y ahí escoger el nombre del usuario a quien quiere enviar el mensaje, escribe su mensaje y le da enviar como s cualquier chat.

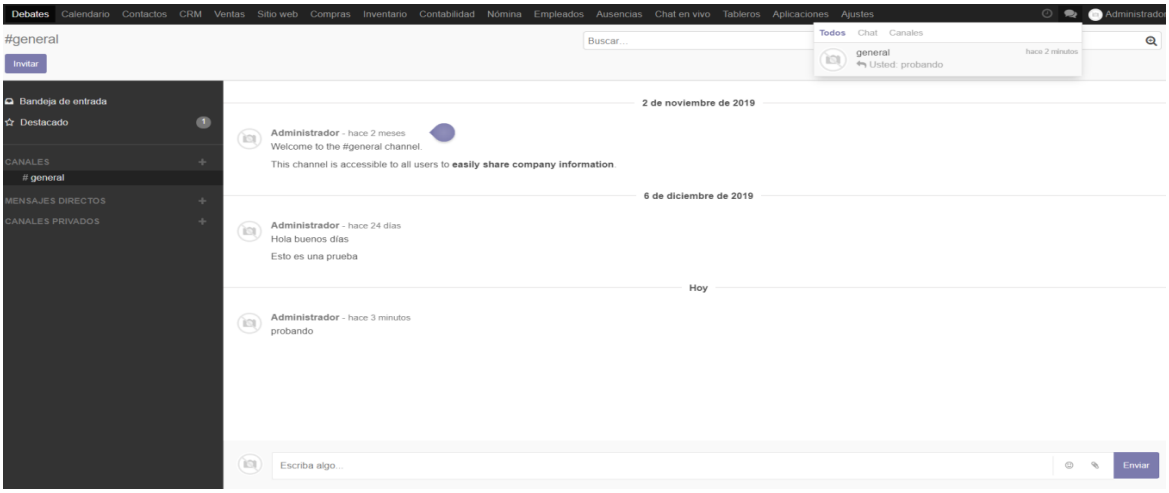
Es importante mencionar que cuando usted quiere enviar un mensaje o documento desde odoo, pone el signo de @ dentro del mensaje y le despliega los correos de sus contactos de forma que desde un chat puede enviar información a un correo determinado, le permite también adjuntar documentos.

Ilustración 3



Fuente: Elaborada por Equipo Consultor

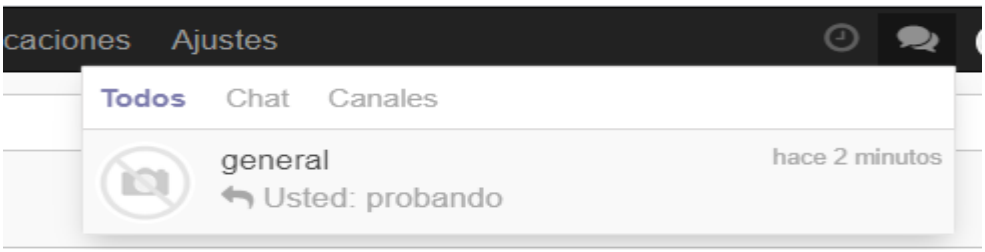
Ilustración 4



Fuente: Elaborada por Equipo Consultor

En la parte superior derecha aparece una imagen como esta.

Ilustración 5



Fuente: Elaborada por Equipo Consultor

Aquí se puede ver todas las conversaciones enviadas y recibidas

MANUAL DEL MODULO EMPLEADOS

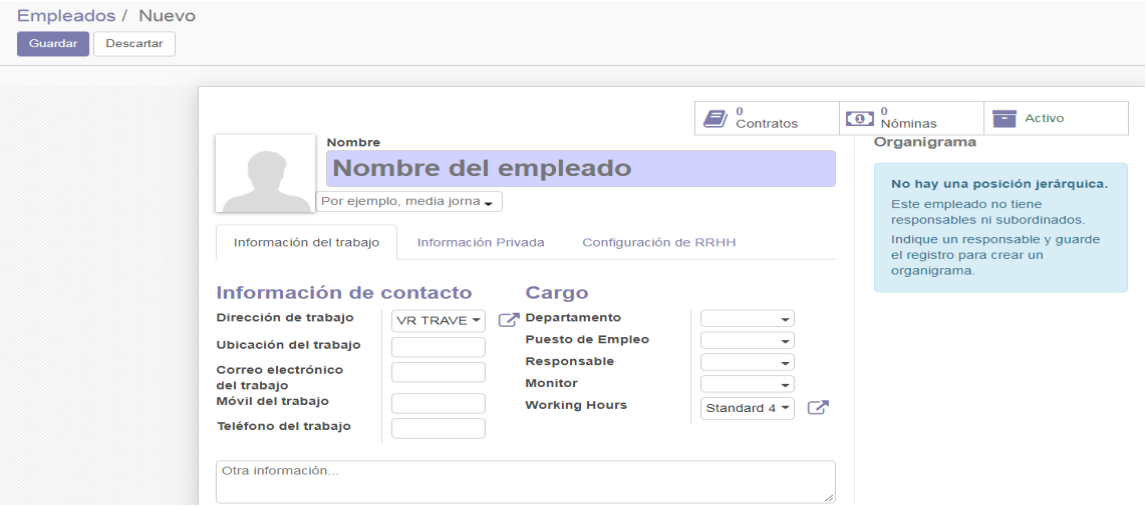
INTRODUCCIÓN

El módulo de EMPLEADOS de Odoo nos permite gestionar fácilmente la información de nuestros empleados, así mismo, poner a disposición de otros departamentos de la empresa esta información para que todo pueda funcionar de manera centralizada.

1.- EMPLEADOS CONTRATOS DEPARTAMENTOS CONFIGURACIÓN.

a.- En la etiqueta empleados, damos “Clic” en crear y completamos la información que nos pide el formulario información del trabajo.

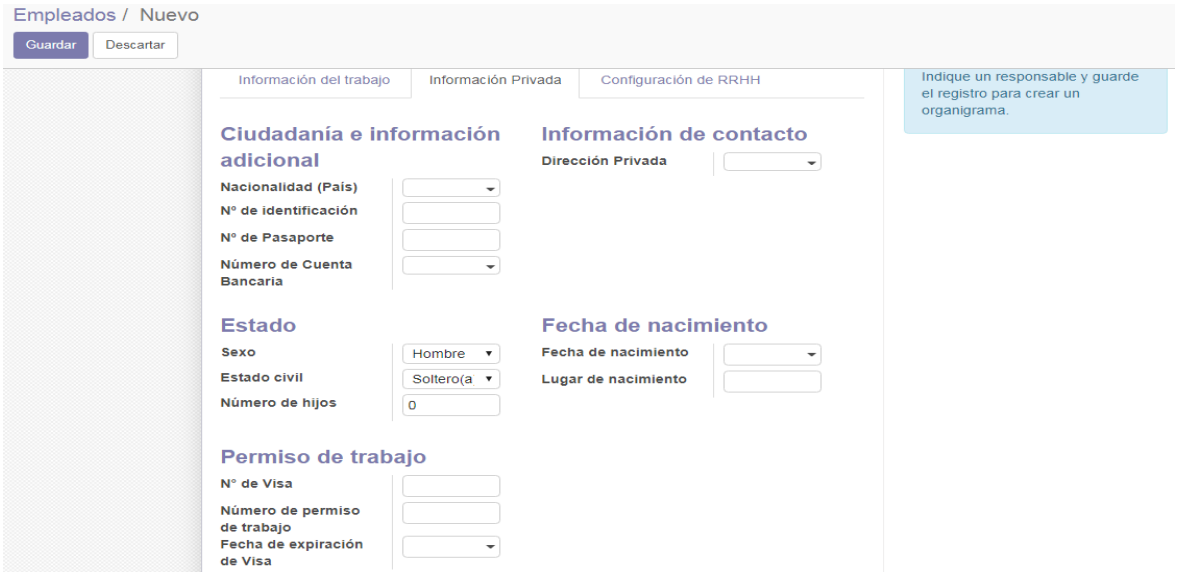
Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

b.- Información personal, ingresamos la información sobre la ciudadanía de la persona, nacionalidad, número de identificación, pasaporte, cuenta bancaria, información sobre su estado civil e hijos, dirección de contacto y otros.

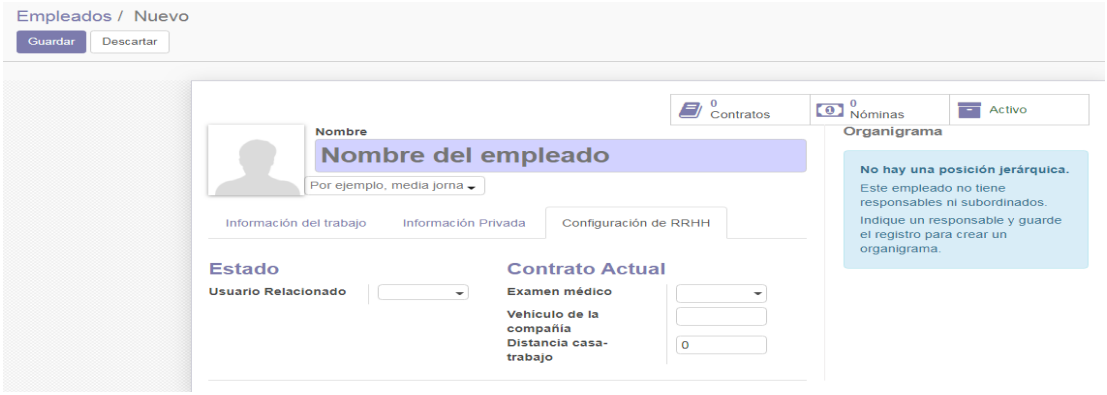
Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

c.- En la pestaña configuración de Recursos Humanos podemos agregamos datos actualizados, en cuanto al contrato de un empleado existente o de uno nuevo.

Ilustración 3

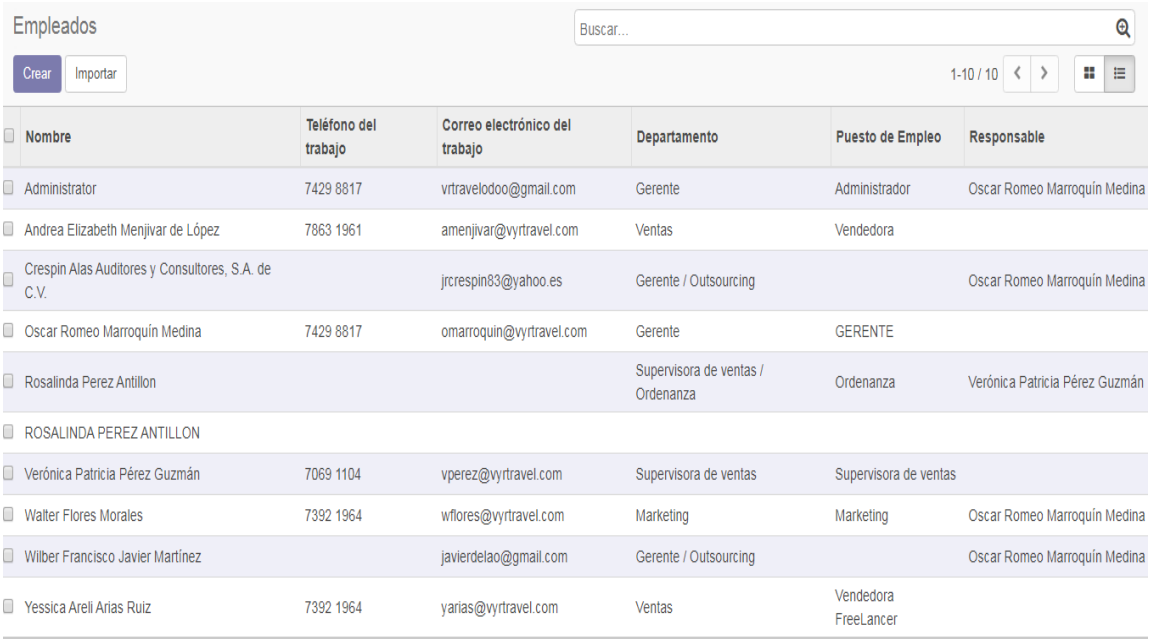


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

d.- Al acceder al ítem “empleados” nos aparece un listado de las personas que hacen parte de este grupo, existen dos formas de visualizar esta información, “KANBAN”, que es la vista por defecto y “LISTA”, que muestra un formato en donde podemos seleccionar varios o todos los empleados de la lista.

En la parte superior derecha tenemos la opción de “BUSCAR”, en donde podemos digitar el nombre completo o parte del mismo para encontrar aquellos registros que coincidan.

Ilustración 4

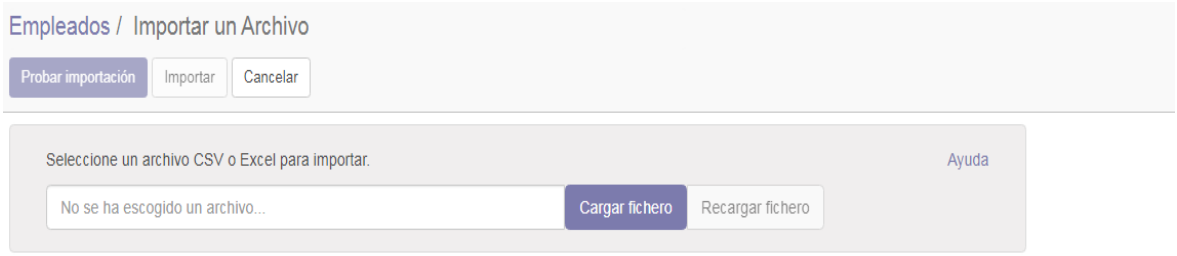


Nombre	Teléfono del trabajo	Correo electrónico del trabajo	Departamento	Puesto de Empleo	Responsable
Administrator	7429 8817	vrtravelodoo@gmail.com	Gerente	Administrador	Oscar Romeo Marroquín Medina
Andrea Elizabeth Menjivar de López	7863 1961	amenjivar@vyrtravel.com	Ventas	Vendedora	
Crespin Alas Auditores y Consultores, S.A. de C.V.		jrcrespin83@yahoo.es	Gerente / Outsourcing		Oscar Romeo Marroquín Medina
Oscar Romeo Marroquín Medina	7429 8817	omarroquin@vyrtravel.com	Gerente	GERENTE	
Rosalinda Perez Antillon			Supervisora de ventas / Ordenanza	Ordenanza	Verónica Patricia Pérez Guzmán
ROSALINDA PEREZ ANTILLON					
Verónica Patricia Pérez Guzmán	7069 1104	vperez@vyrtravel.com	Supervisora de ventas	Supervisora de ventas	
Walter Flores Morales	7392 1964	wflores@vyrtravel.com	Marketing	Marketing	Oscar Romeo Marroquín Medina
Wilber Francisco Javier Martínez		javierdelao@gmail.com	Gerente / Outsourcing		Oscar Romeo Marroquín Medina
Yessica Areli Arias Ruiz	7392 1964	yarias@vyrtravel.com	Ventas	Vendedora FreeLancer	

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

e.- La importación de datos consiste en adjuntar un archivo de Excel y subir la data a la plataforma, con la finalidad de agregar más personal a la lista de empleados con su respectiva información general.

Ilustración 5

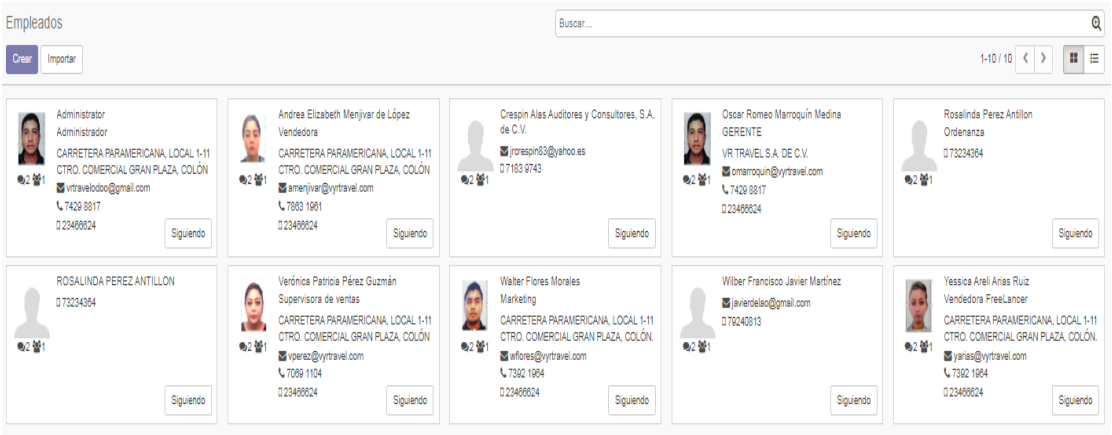


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

f.- A continuación, se muestra el detalle de todo el Recurso Humano que labora en la empresa VR Travel S.A. de C.V., en la opción búsquedas de empleados.

SI necesitamos encontrar un empleado, podemos digitar su nombre en el espacio identificado para las búsquedas y presionar la tecla ENTER. Realizando búsquedas de empleados.

Ilustración 6



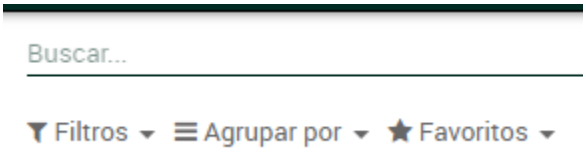
Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

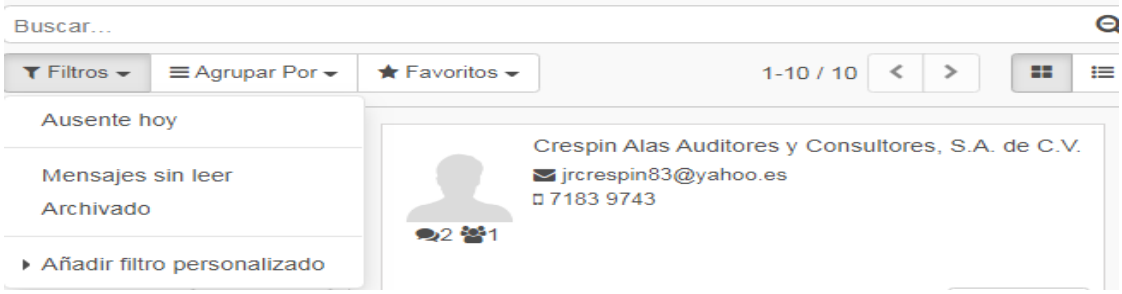
g.- SI necesitamos encontrar un empleado, podemos digitar su nombre en el espacio identificado para las búsquedas y presionar la tecla ENTER.

Ilustración 7

h.- Si necesitamos realizar una búsqueda avanzada, hacemos click en el ícono seleccionado en la imagen anterior, nos aparecen las opciones siguientes:

ilustración 8 y 9



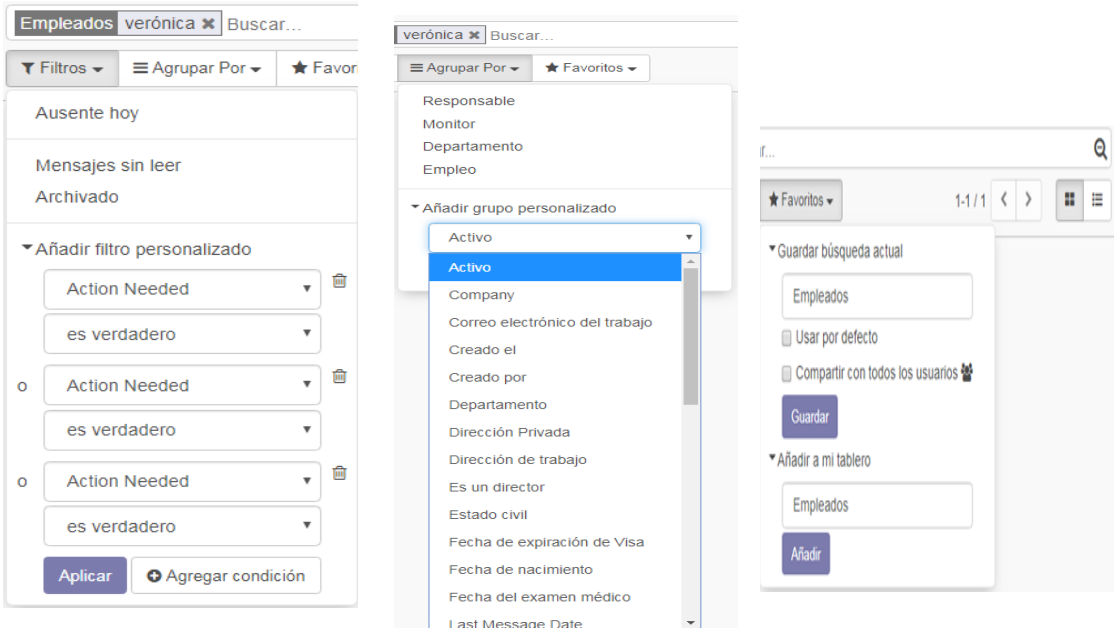


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

i.- Podemos aplicar varios filtros e incluso combinaciones de ellos para poder visualizar de una manera correcta los datos.

“Ausentes hoy” nos permite buscar aquellas personas que se encuentren “Ausentes”, es decir, aquellas a quienes se les creo un registro en el formulario de “Ausencias”. “Add Custom filter” permite crear filtros personalizados.

Ilustración 10 y 11



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.- CONTRATOS

a.- Podemos acceder al formulario de contratos de dos maneras, en primera instancia desde el menú principal, al hacer click en

“Contratos” y luego proceder a buscar al empleado Llenamos formulario para guardar los contratos del Recurso Humano, click en guardar; para crear nuevo contrato click en la pestaña nuevo o si lo prefiere click en descartar para eliminar la información.

Ilustración 12

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

b.- Los contratos se ordenan de conformidad a la situación del mismo, en este ejemplo es una renovación de contrato para el ejercicio fiscal 2020.

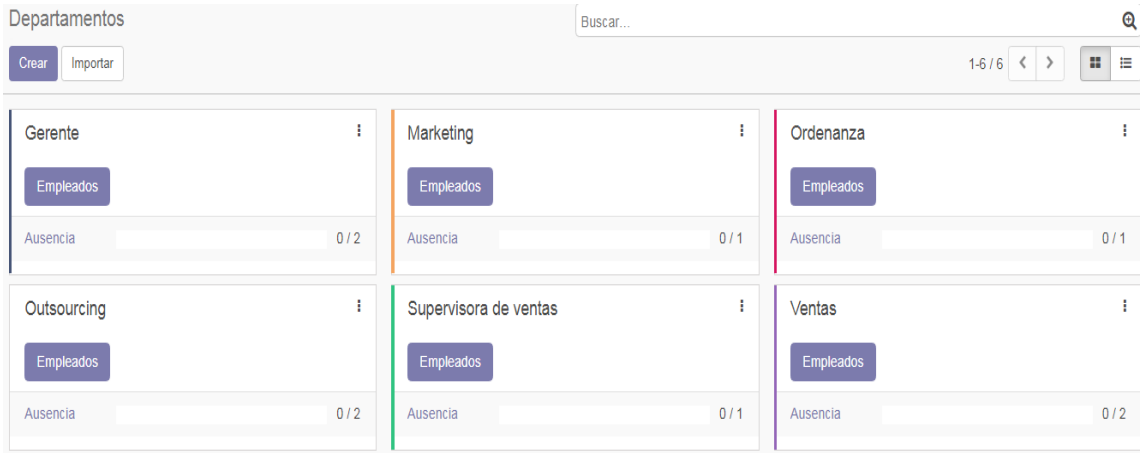
Ilustración 13

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

3.- DEPARTAMENTOS.

a) En configuración nos aparece es un esquema de todos los departamentos creados para la empresa VR Travel S.A, de C.V en la parte posterior podemos ver los íconos de acceso a configuraciones e información relacionada a empleados.

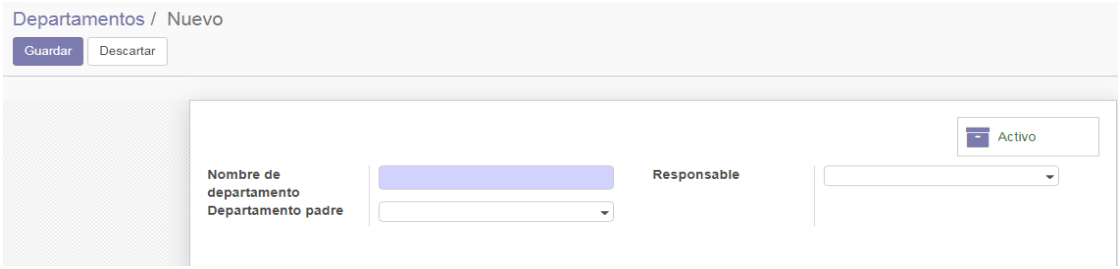
Ilustración 14



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

b) Empezamos configurando los departamentos de la empresa VR Travel S.A. de C.V., para esto hacemos click en el ítem “Crear” tal como se muestra en la imagen.

Ilustración 15



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

4.- CONFIGURACIÓN.

Ajustes

Ilustración 16

Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

MANUAL DEL MODULO INVENTARIO

INTRODUCCIÓN

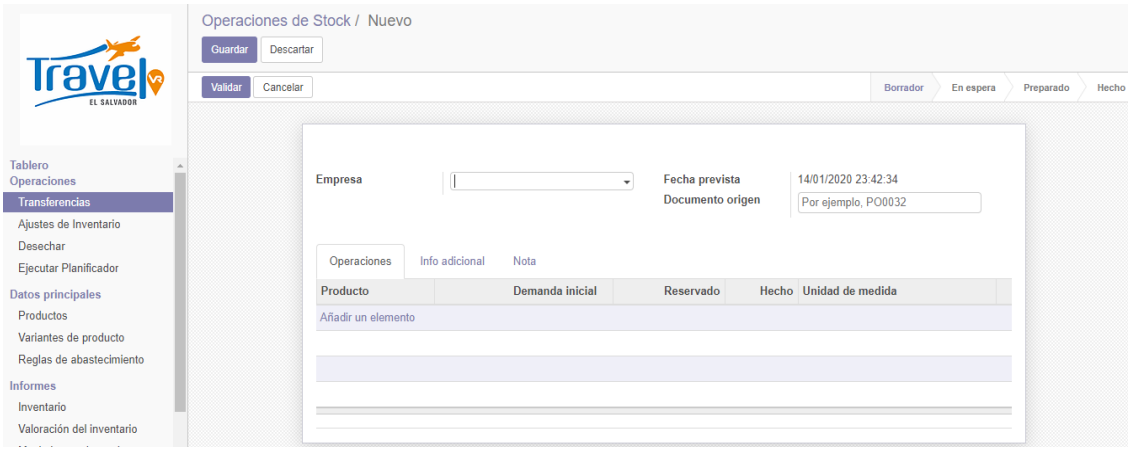
El módulo de inventario se encarga de conectar los diferentes procesos de ventas y compras de la empresa con la logística y almacenamiento, producción y administración permitiendo la visibilidad y administración de toda la **cadena de suministro**.

Ofrece la posibilidad de establecer múltiples localizaciones de almacenes y de fijar un stock mínimo de seguridad con el objetivo de automatizar los pedidos a proveedores o establecer alertas de ruptura de stocks cuando esto pudiera ocurrir. **Odoo** permite trabajar con métodos estándar como **FIFO**, **LIFO**, **FEFO** y *dropshipping*.

El método **FEFO**/**FIFO**, también es conocido en gestión de inventarios como PEPS, es una técnica de gestión de materiales que trata de consumir o de distribuir los productos (hacerlos fluir por la cadena de suministro), seleccionando primero los que caduquen antes (*First Expires First Out*) y a igualdad de caducidad los más antiguos (*First in First Out*). El **dropshipping** es una modalidad de comercio electronico muy extendida que permite a la tienda online trabajar sin inventario o *stock*, porque estos son mantenidos por el fabricante o distribuidor mayorista.

Contenido del módulo de inventarios

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Logística básica. Modos de abastecimientos almacén con ERP ODOO

Una de las claves de un almacén optimizado son los modos de abastecimiento por parte de los proveedores.

Dependiendo del tipo de actividad, bien sea distribución o fabricación, o la proximidad o el tiempo de entrega de los proveedores la empresa decidirá por una estrategia de abastecimiento.

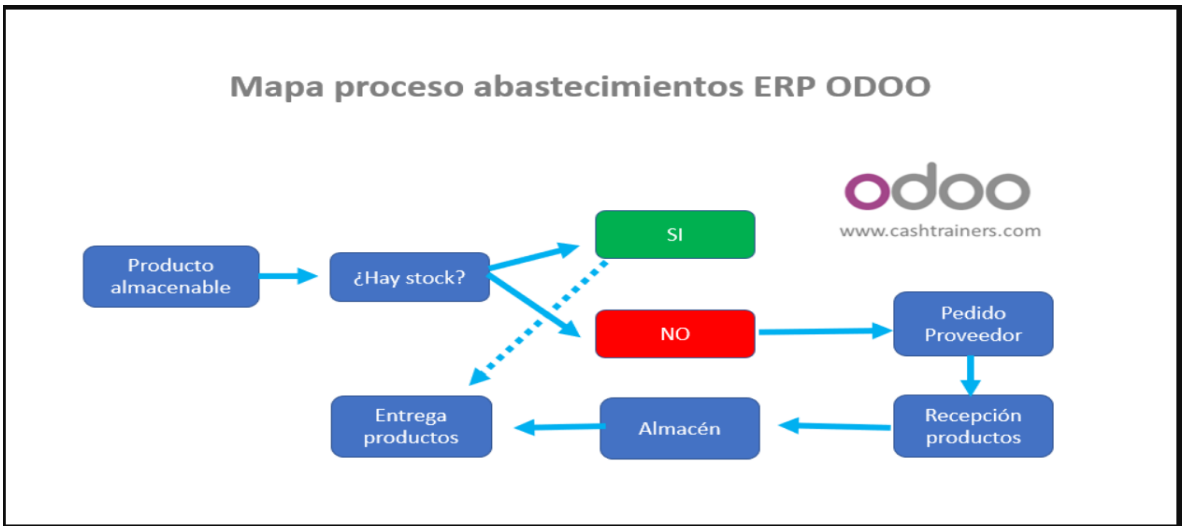
¿Qué tipo de modos de abastecimiento hay en el ERP ODOO?

Abastecimiento sobre stock. En este caso la empresa decide cuando abastecerse teniendo en cuenta sus necesidades. Se pueden aplicar reglas de stock mínimo para que una vez el stock alcance o supere este umbral se realice un pedido de compras al proveedor.

Abastecimiento sobre pedido de venta. En este caso se da por hecho que la empresa no dispone de stock de los productos y se abastece en función de la cantidad pedida por el cliente, configurando esta opción cada vez que realiza un pedido de venta se genera automáticamente un pedido de compra por la misma cantidad. Hay que tener asignado al menos un proveedor en la ficha del producto.

Abastecimiento sobre pedido venta y stock. En este caso se considera que al haber stock de un producto cuando se realiza un pedido de venta el pedido de compra que se genere automáticamente tendrá en cuenta si ya existe stock disponible. Esta opción no está disponible por defecto en el ERP ODOO y requiere la instalación de un módulo de terceros.

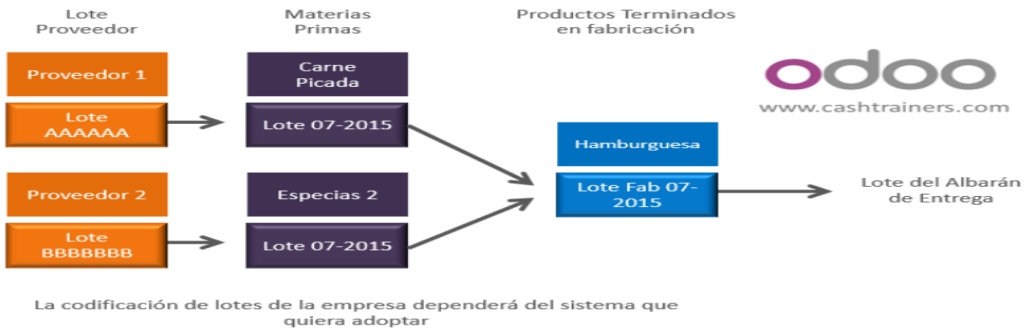
Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Implantación de trazabilidad, lotes, Nº de serie en ERP ODOO

Ilustración 3



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

La trazabilidad puede que sea una de las implantaciones más difíciles de asumir por parte de una empresa ya que son procesos que no ha realizado anteriormente, genera un mayor trabajo administrativo y tiene un efecto no solo al área de administración sino también al departamento de logística y fabricación.

Obligación de llevar un registro de trazabilidad

La trazabilidad controla el origen y destino del ingrediente o alimento, en todas las etapas de producción y distribución del mismo, y obliga a identificar quién ha suministrado un ingrediente -trazabilidad hacia atrás- y a quién se le ha suministrado -trazabilidad hacia delante-. La trazabilidad es una obligación de los profesionales que no se extiende al consumidor final, al que no es preciso identificar. Se habla también de trazabilidad interna que, si bien no es una exigencia específica de la ley, sería una obligación que deriva del cumplimiento de las otras obligaciones legales (la exigencia de trazabilidad hacia atrás y adelante, y del control de la higiene).

Para el cumplimiento de la obligación de trazabilidad, la ley obliga al empresario a establecer un sistema de registro que debe de estar a disposición de las autoridades, y a etiquetar su producto de forma que facilite la identificación y localización del mismo. Sin embargo, no detalla en qué consiste este sistema de registro y, en lo que respecta

al etiquetado, se remite a la normativa general de etiquetado y presentación de alimentos y piensos. En otras palabras, la obligación de registro y etiquetado se define por sus objetivos -que aseguren la trazabilidad- pero no por los medios para alcanzarlos -un modelo de registro o una exigencia específica en el etiquetado.

¿Qué ocurre si se incumple la obligación de trazabilidad?

La primera consecuencia sería la comisión de un ilícito administrativo sujeto a las sanciones de la normativa de defensa del consumidor y de la producción agroalimentaria. En segundo lugar, se puede suponer negligente la actuación del empresario alimentario, tanto respecto de la responsabilidad administrativa como de la civil (que, frente al consumidor, es objetiva) e, incluso, la penal.

Ver artículo completo sobre “La trazabilidad y sus consecuencias jurídicas” en diario Cinco Días

Tal como se comenta en el artículo la ley obliga a establecer un sistema de registro a las empresas del sector alimentario que identifique el origen y el destino de los productos distribuidos, comercializados o fabricados.

¿Qué es un lote o Nº de serie?

Se podría asemejar al apellido de una persona o a la matrícula de un vehículo.

Imaginemos que compramos la “materia prima A” al “proveedor Z” el día 22-06-16, si el proveedor cumple con la normativa en el albarán, así como en la etiqueta del producto vendrá un Nº de serie para el lote de compra (un Nº que ha asignado internamente en su registro)

El Nº de serie o lote del proveedor tendrá que ser anotado en nuestros registros como origen a la hora de llevar la trazabilidad, una vez se ha realizado la recepción de la mercancía tenemos varias opciones, mantener el lote del proveedor o asignar un lote con codificación propia que nos resulte más fácil de identificar.

Hay empresas que les resulta de mayor utilidad realizar una división de lotes de la mercancía recibida por parte del proveedor. Imaginemos que se reciben 10 pallets de un mismo producto, hay empresas que asignan un lote interno diferente a cada pallet para mejorar su control, aunque esto les suponga generar una etiqueta con el lote interno para cada bulto y adicionalmente registrarlo en el sistema, otras empresas optan por asignar un solo lote interno a los 10 pallets ahorrándose el trabajo administrativo.

La división de lotes tiene como venta un mayor control del stock puesto que cada pallet tiene que ser identificado con nombres y apellidos, pero cada empresa diseña y adopta el sistema que mejor le convenga.

El tamaño de los lotes importa.

Si el lote es reducido el impacto en la empresa es menor, si el lote es amplio el riesgo para la empresa es mucho mayor, se puede llegar a paralizar completamente la actividad de una empresa.

Con el ERP ODOO tanto el registro y control de lotes, así como el seguimiento de la trazabilidad se realiza de forma muy sencilla.

El lote se puede asignar al producto desde el pedido de compra / venta o desde los albaranes. Se puede asignar un único lote o se puede realizar una división de lotes. La creación de lotes es secuencial y automática por lo que no hay que realizar un gran esfuerzo. En pedidos de venta o albaranes de salida solo están disponibles para su selección aquellos lotes que tienen stock.

Los lotes están vinculados a fechas de caducidad y consumos preferentes por lo que resultan de gran utilidad para la gestión de un inventario con el sistema de valoración FIFO. Al ser un código secuencial se suele optar por seleccionar automáticamente el lote más antiguo.

Aunque la empresa asignada Vr Travel, S.A. de C.V. no aplicará en este momento el módulo de inventario, se deja instalado con indicaciones básicas, para cualquier aplicación de venta de productos en el futuro y se deja este link por cualquier consulta. https://cashtrainers.com/2019/almacen-inventario-erp-odoo

MANUAL DEL MODULO NOMINAS

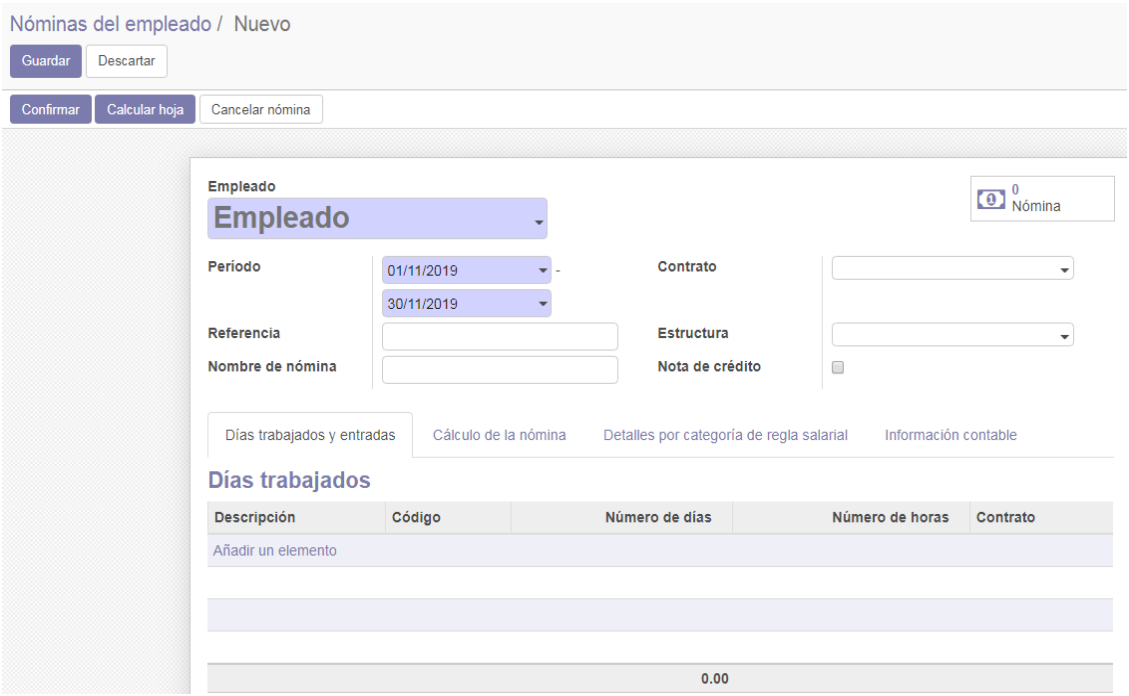
INTRODUCCIÓN

El módulo de NOMINAS de Odoo nos permite gestionar fácilmente la información de nuestros empleados, periodos de contratación, crear automáticamente los asientos contables tomando la información de las partidas involucradas en la liquidación y pago de la nómina, se debe seleccionar e ir a cada una de las reglas salariales y suministrar información de las cuentas contables, este es necesario porque permite actualizar la información del empleado de conformidad al crecimiento de la empresa.

1.- NÓMINA DEL EMPLEADO.

El formulario mediante el cual se registra las nóminas de empleados, permiten agregarle los periodos de contratación del empleado, establecidos por un calendario, se le asigna una referencia interna de la empresa, contrato a que estructura pertenece.

Ilustración 1

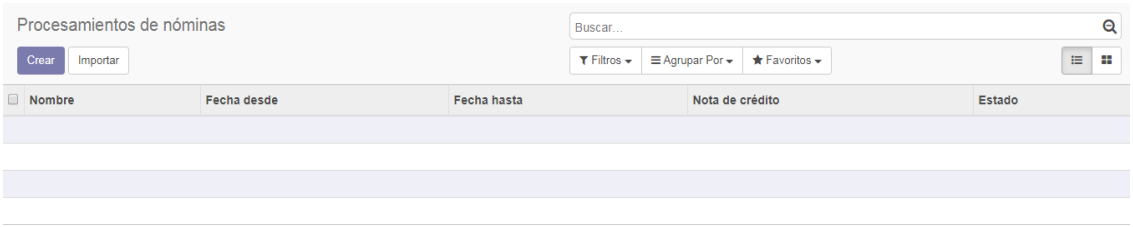


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

2.- PROCESAMIENTO DE NOMINAS.

Es el formulario mediante el cual se registra el personal.

Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

3.- CONFIGURACION.

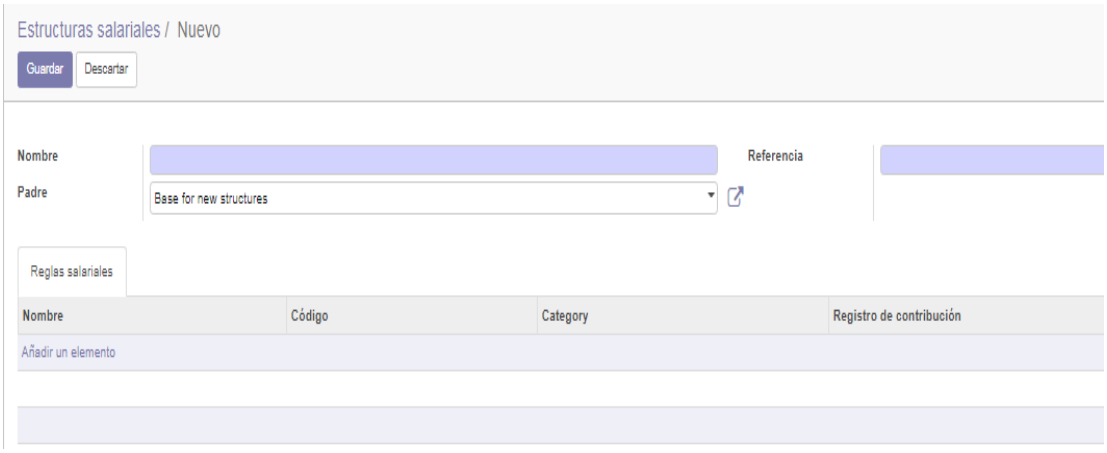
Permite crear automáticamente los asientos contables tomando la información de las partidas involucradas en la liquidación y pago de la nómina, por tanto se debe seleccionar e ir a cada una de las Reglas Salariales y suministrar información de las cuentas contables en la pestaña de contabilidad.

a.- Estructuras salariales.

La Estructura Salarial agrupa las Reglas Salariales que se aplican a la nómina de determinados empleados. Por ejemplo: Se puede crear una estructura salarial para los empleados que pertenecen al departamento de ventas, ya que estos van a tener unas comisiones que deben tenerse en cuanto todos meses a la hora de liquidar la nómina.

Para crear una Estructura Salarial se debe ir a la siguiente ruta: Ir a la opción estructura salarial y dar click en Crear.

Ilustración 3



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

b.- Reglas salariales.

Las reglas salariales: permiten parametrizar la forma en que serán calculados los conceptos que hacen parte de la nómina que se liquida a cada empleado. Por esto es importante crear una regla salarial por cada concepto que hace parte de la nómina, por ejemplo:

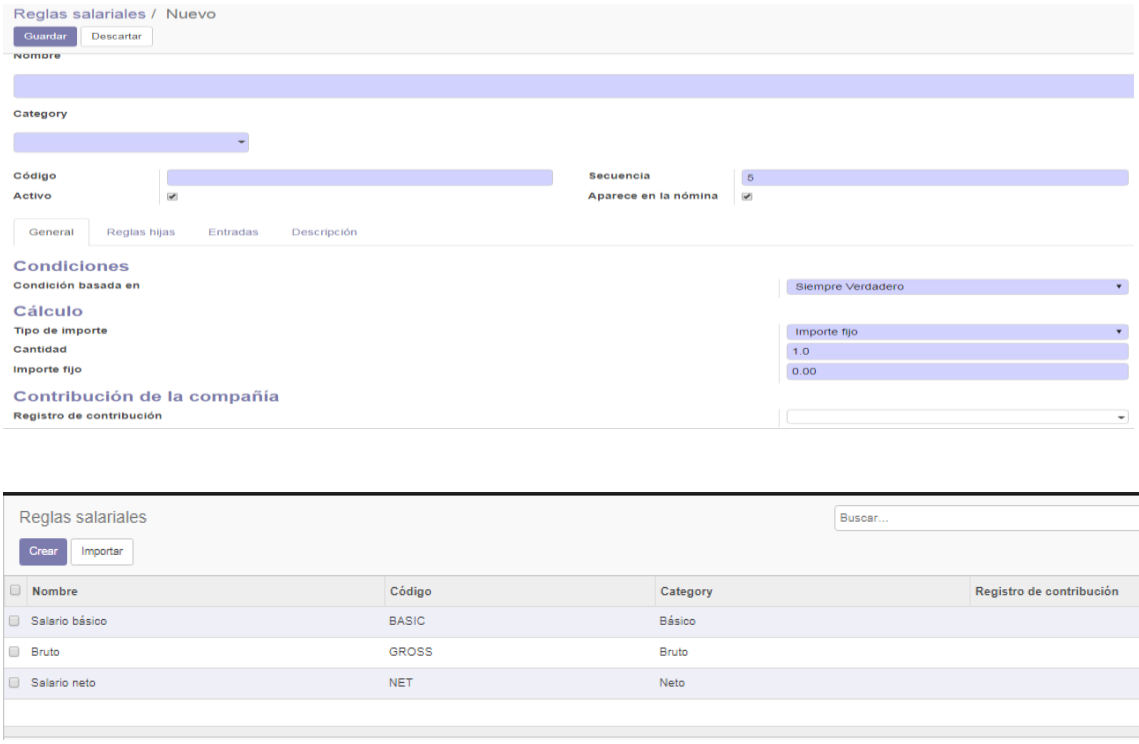
Se crea una regla salarial que determine el salario básico del trabajador de acuerdo a los días laborados.

Se crea una regla salarial que determine el valor de una comisión sobre salario por el cumplimiento de metas.

Se crea una regla salarial que determine el valor de la deducción por salud que se hace a un trabajador.

En el formato de reglas salariales, se encuentra a detalle la información completa de cada empleado, entre esta pueden registrarse las bonificaciones u otro tipo de contribución que la empresa desee realizar, para cada empleado, debiendo registrar el nombre, categoría, asignación de código interno, especificar el estado activo, la secuencia correspondiente, especificar si es siempre verdadero o intervalo entre otros.

Ilustración 4 y 5

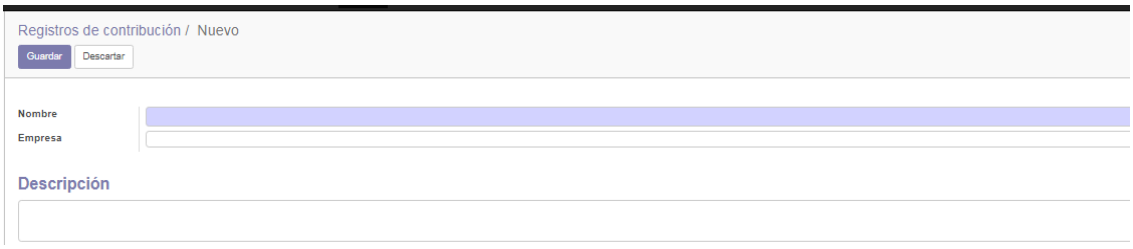


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

c.- Registros de contribución.

Se registra la contribución, asignándole un nombre como por ejemplo bonificaciones y la empresa que la está efectuando dicha contribución; asimismo, se le asigna una pequeña descripción del motivo.

Ilustración 6

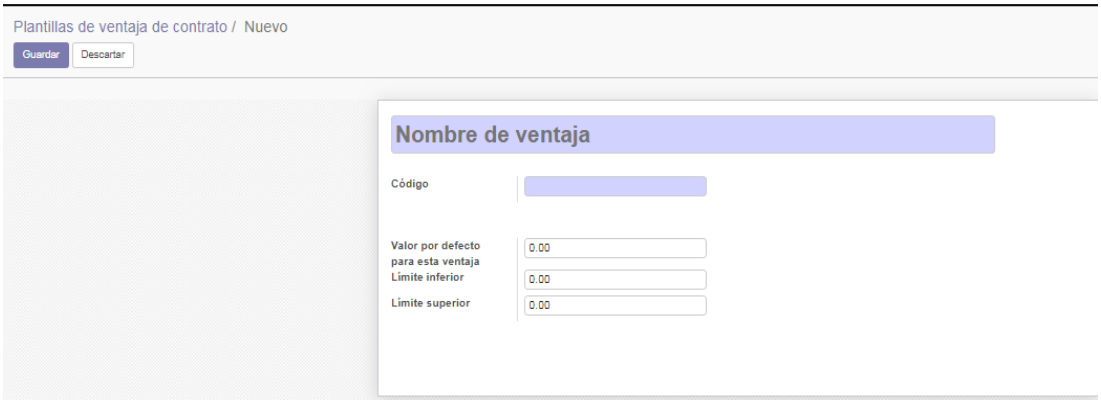


Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

d.- Planillas de ventaja de contrato.

En el siguiente formulario se observan las ventajas que el empleado posee al estar dentro de una planilla a través del contrato laboral, a través de los beneficios a los que es acreedor pos el pago de remuneraciones que la empresa establece.

Ilustración 7



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

MANUAL DEL MODULO SITIO WEB

INTRODUCCIÓN

El módulo de SITIO WEB de Odoo Consiga todo lo que su negocio necesita desde el primer momento.

Cree un sitio web y luego agregue funciones a medida que crezca: empleos, comercio electrónico, portal del cliente, eventos, blog empresarial, llamada a la acción, boletín, etc.

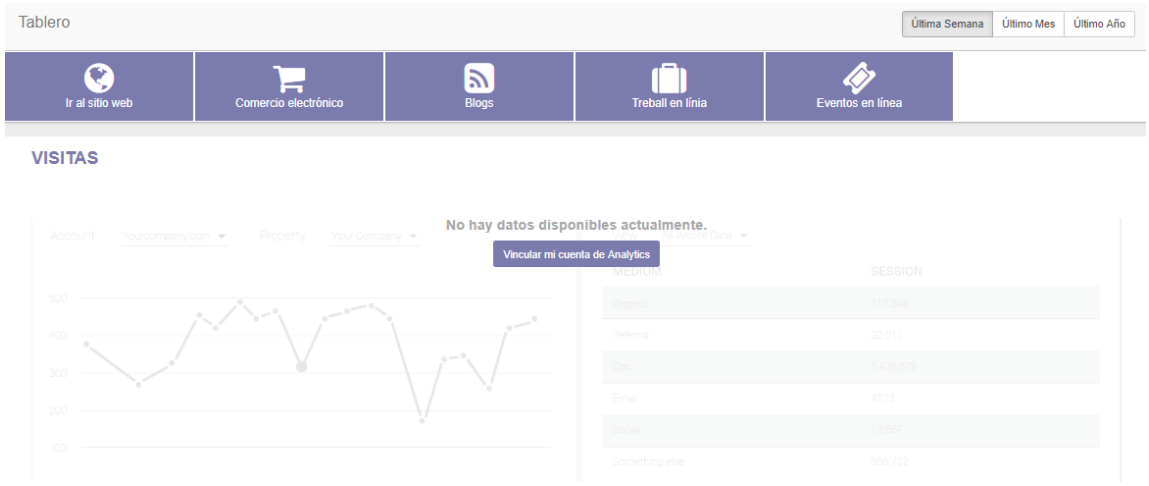
TABLERO

Configuraciones

Ajustes

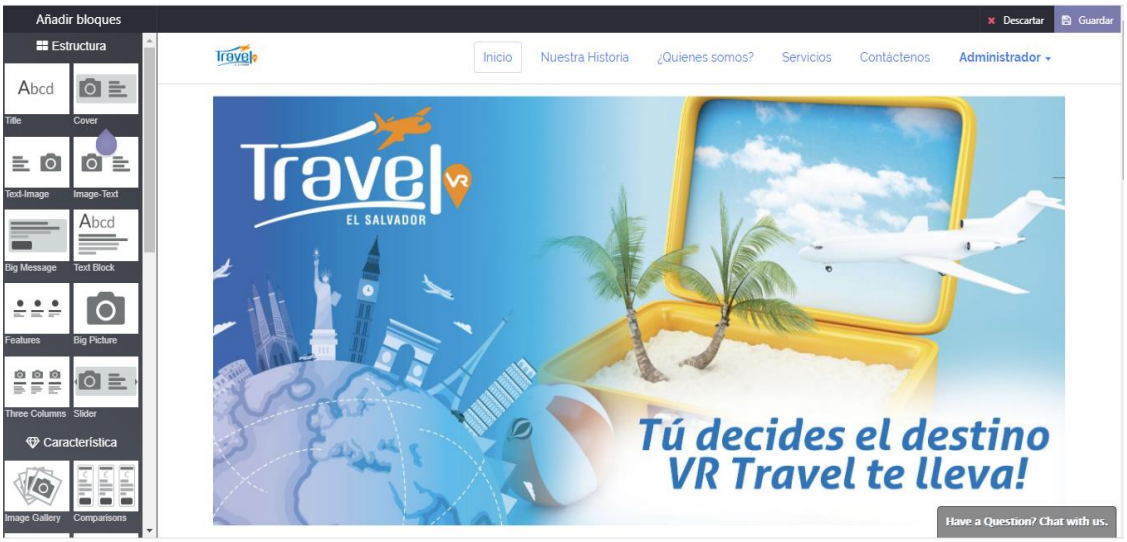
En la pantalla siguiente se muestran las diferentes opciones de opciones que se pueden configurar, esto dependiendo de las necesidades de la empresa.

Ilustración 1



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Ilustración 2



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

Como usar tu propio nombre de dominio

Por defecto, tu ocasión y página web Odoo Online tiene un nombre de dominio.odoo.com tanto para los URL como los correos. Pero lo puedes cambiar a uno automatizado (p. ej. www.tucompañía.com).

Cómo comprar un nombre de dominio Compra tu nombre de dominio en un registrar popular:

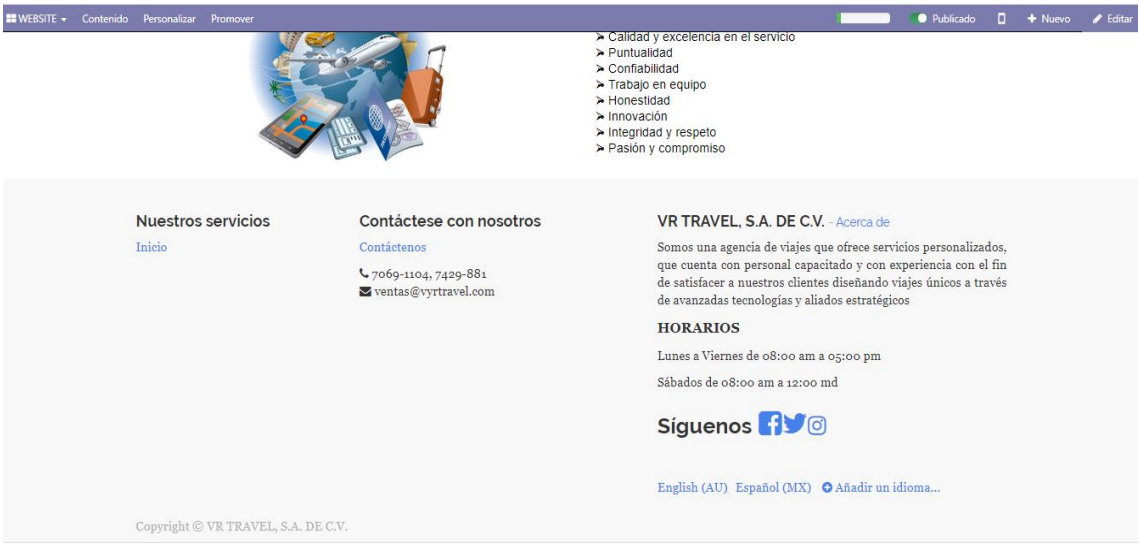
GoDaddy

Namecheap

OVH

Además de crear buenos y modernos sitios web, Odoo le da la posibilidad de traducirlo a diferentes idiomas.

Ilustración 3



Fuente: Elaboración propia equipo Consultor

- Con esta aplicación crearás una tienda online donde podrás montar vistosas páginas de productos a la cual se podrá acceder desde cualquier tipo de dispositivos.
- Completa solución que ofrece una plataforma de comercio electrónico totalmente integrada y con la capacidad de reunir toda la información referente a tus clientes.
- Creación de páginas que pueden ser personalizadas en poco tiempo.

- Solución lista para usar desde el primer momento con una plataforma de comercio electrónico integrada.
- Posee todos los procesos de marketing automatizados.
- Páginas y temas personalizados que permiten crear un diseño profesional sin ser necesidad de tener grandes conocimientos de diseño.
- Integración con otras apps de Odoo (Blogs, Ventas, Creador de sitios web, marketing electrónico).

Realiza el diseño de un portal para el sitio web de tu negocio que resulte atractivo para tus clientes y que se encuentre totalmente optimizado e integrados. Varios de sus rasgos distintivos son:

- Odoo ofrece la oportunidad de dedicar mayor esfuerzo a la creación de contenidos para el blog de tu empresa pues la creación de dicho blog resulta muy sencilla.
- Interactúa con el público de tu blog en todas las plataformas ya que las publicaciones que se hagan en tu blog pueden ser compartidas fácilmente.
- A través de esta aplicación crea un blog que se ajuste a cualquier tipo de dispositivo.

- Diseña una web moderna y plenamente funcional utilizando una de las plantillas que te ofrece esta app.
- Integrado con otras apps de Odoo: Chat en directo, eventos y Marketing Electrónico.

Odoo, como software ERP moderno y en constante evolución, ha comprendido la importancia de esto. Por esa razón, ha integrado varios procesos de la empresa haciéndolos visibles desde el sitio web que se crea con Odoo.

Comercio Electrónico, Eventos, Chat en tiempo real, Blog, Citas, Aprendizaje y foros; todas son funcionalidades que se integran perfectamente en este ERP sin necesidad de utilizar otra app fuera de Odoo.

Cada una se relaciona con otras aplicaciones dentro de Odoo según los contextos y procesos afines, de manera que el sitio web se integra de manera armónica y coherente con estos.

Manual PuTTY

En el siguiente manual de cómo configurar y usar el programa PuTTY.

PuTTY, es un cliente de acceso remoto a máquinas informáticas de cualquier tipo mediante *SSH*, *Telnet* o *RLogin*, para plataformas **Windows 32bits** y **UNIX**.

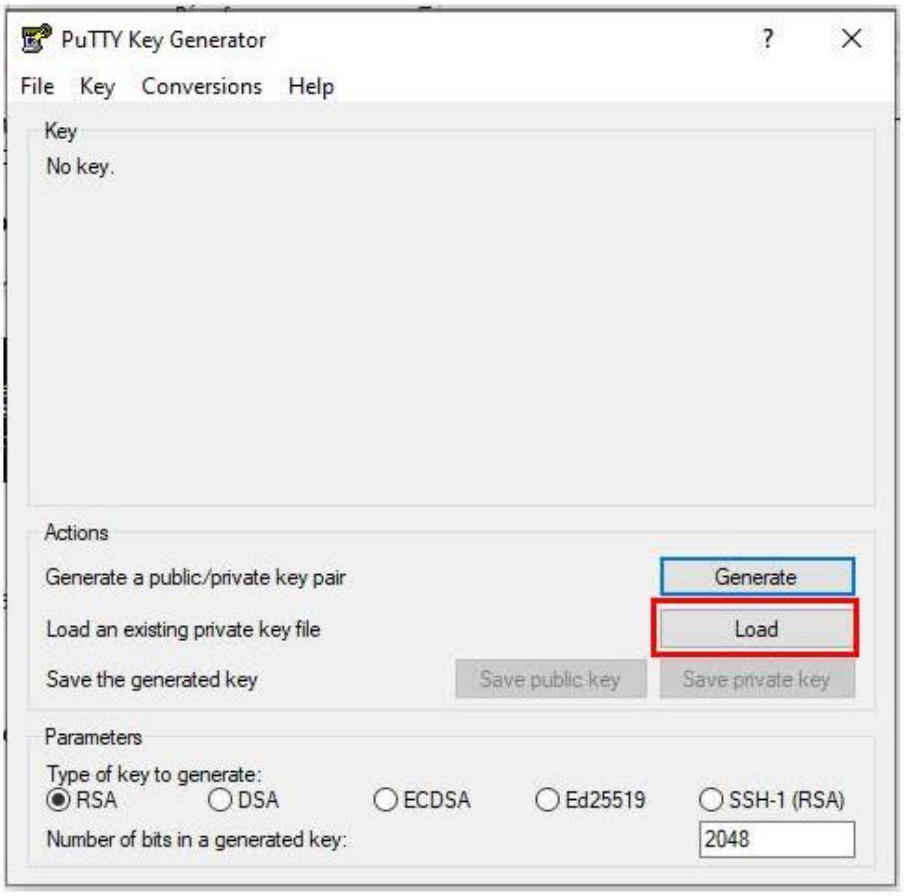
Esta herramienta, será útil en el momento que deseemos acceder a otros sistemas que sean o no compatibles con el formato que estamos ejecutando.

Como paso número uno deberá de descargar la aplicación PuTTY

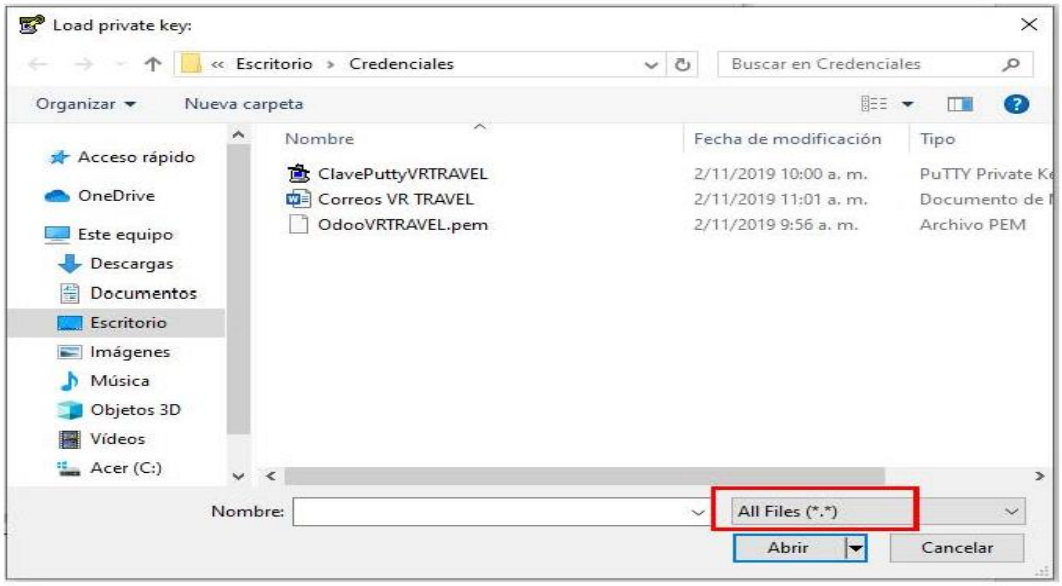
1. Lo primero que debemos hacer, es cargar PuTTY.

2. PuTTY gen

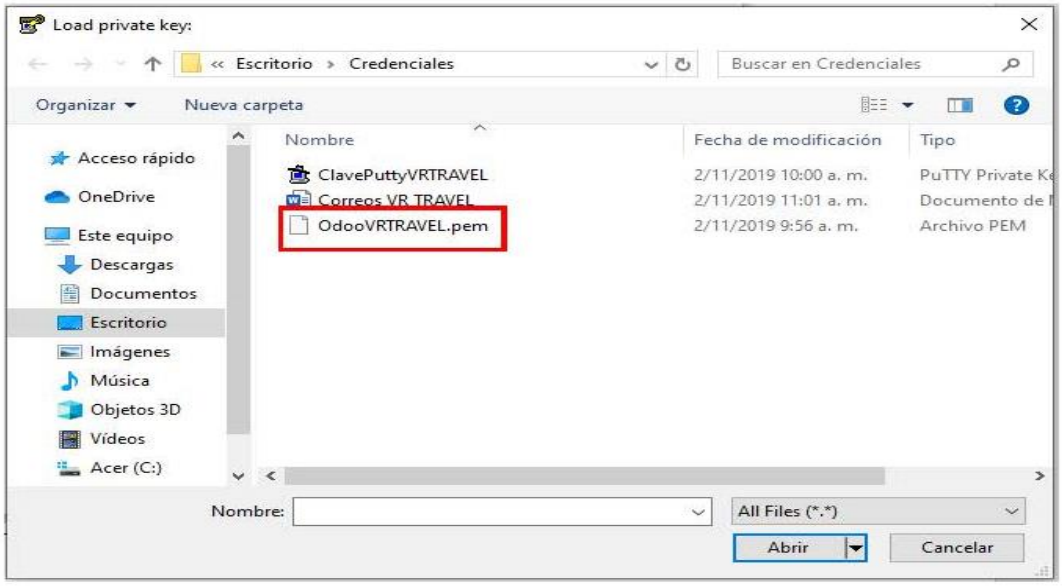
Abrir aplicación PuTTY gen y dar clip en load, le aparecerá la siguiente imagen y cierra la imagen:



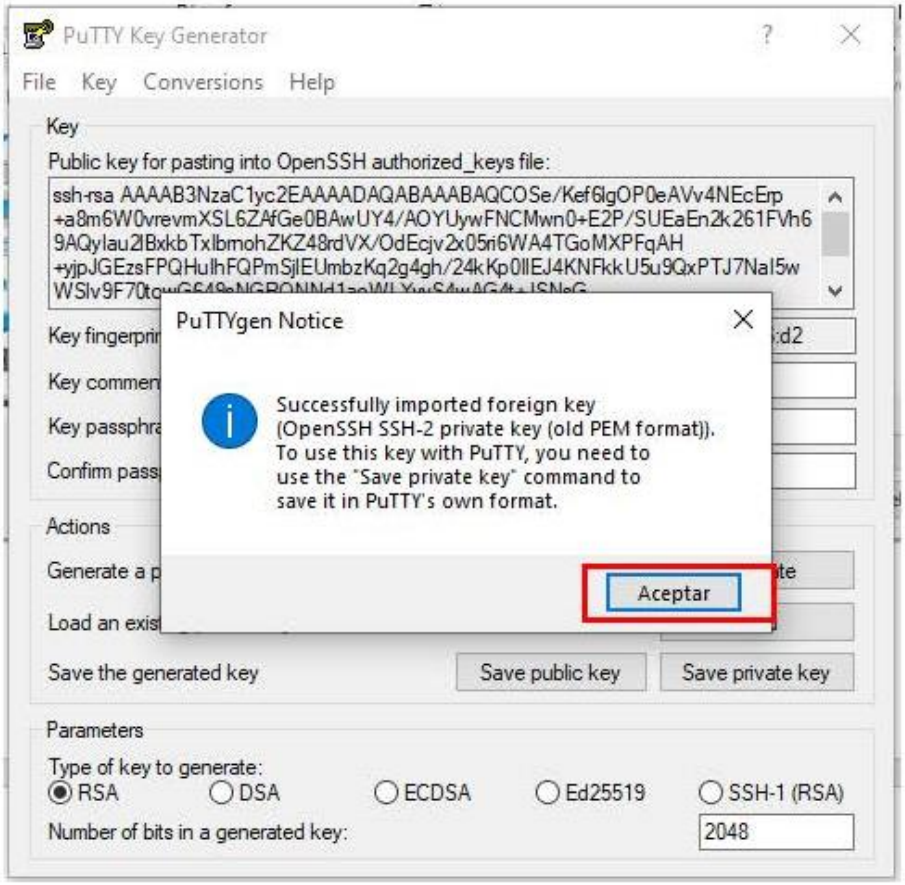
Con base a lo anterior, se va al escritorio en la parte de las credenciales y le da todos los archivos.



Deberá seleccionar la clave que dice "OdooVRTRAVEL.pem".

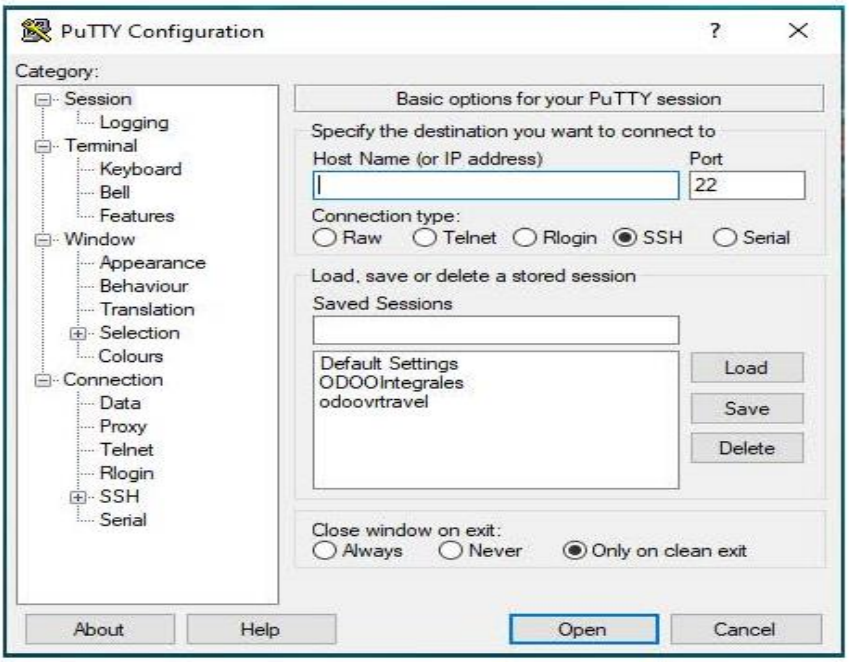


Al darle abrir aparecerá la siguiente imagen, en la que Deberá de dar clip en la opción "Aceptar":



Después, solo deberá de cerrar la imagen.

1. Una vez, finalizado el proceso anterior, deberá de buscar la aplicación **"PuTTY",** de lo cual como resultado le aparecerá a siguiente imagen:



Al mostrarle la pantalla anterior, deberá crear una sesión con base a la información proporcionada en el archivo de Word proporcionado:

Correo Odoo CRM:
vrtravelcrm@gmail.com
Contraseña vrtravel2019$

Tarjeta VRTRAVEL
4390 7500 0024 5611 Vencimiento: 01/25

Cleve Putty: vrtravel2019

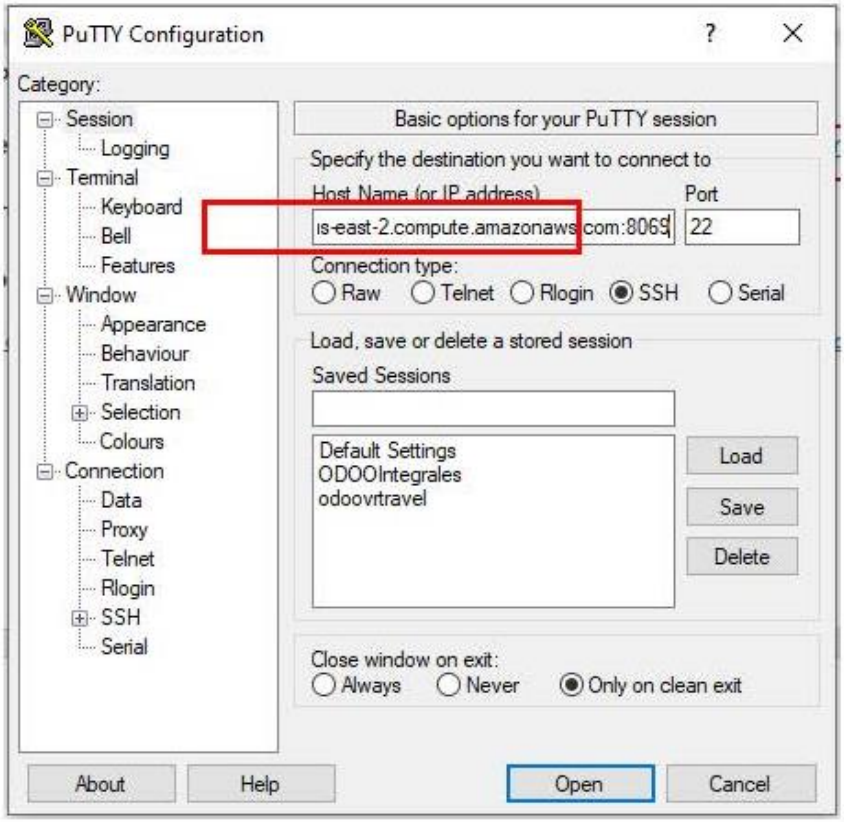
Link de Acceso a Odoo: http://ec2-18-219-134-192.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069

Nombre de la base de datos: OdooVRTRAVEL

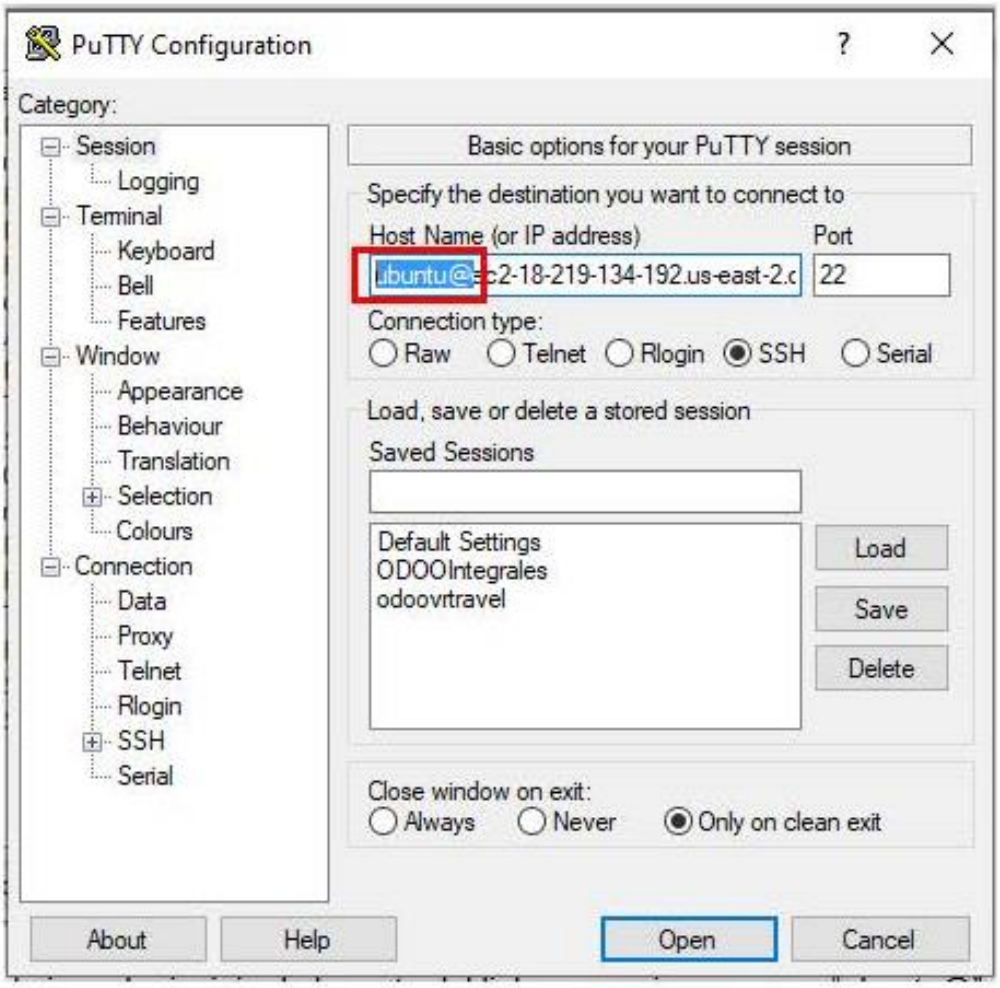
Acceso a base de datos para respaldos de información:

http://ec2-18-219-134-192.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069/web/database/selector

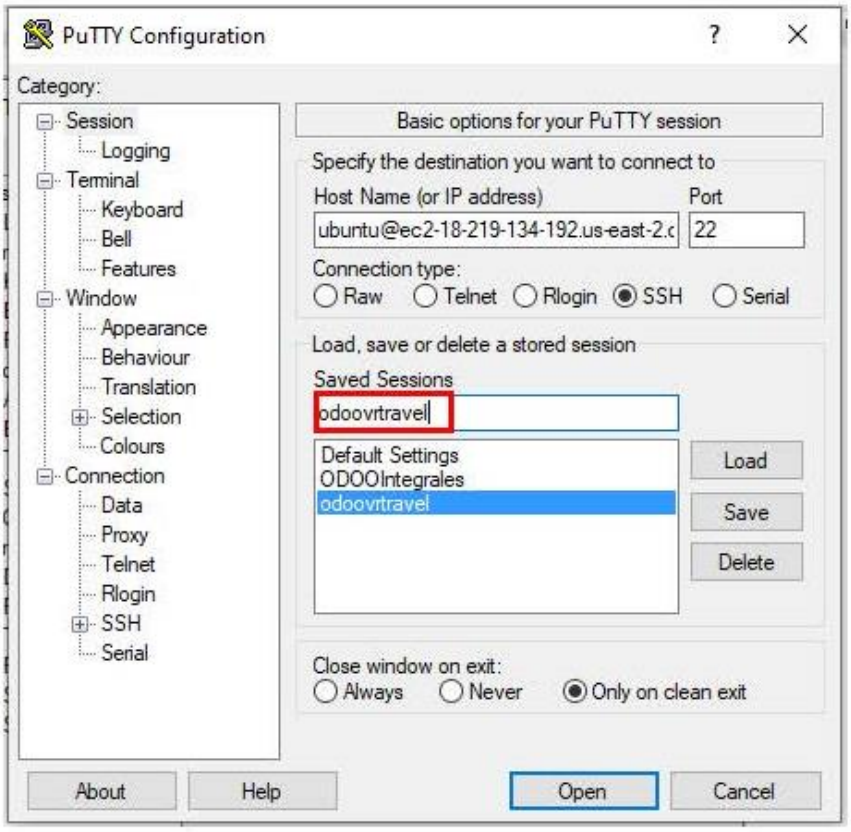
Referente a la imagen anterior, solo deberá de copiar parte del enlace seleccionado "ec2-18-219-134-192.us-east-2.compute.amazonaws.com:8069".



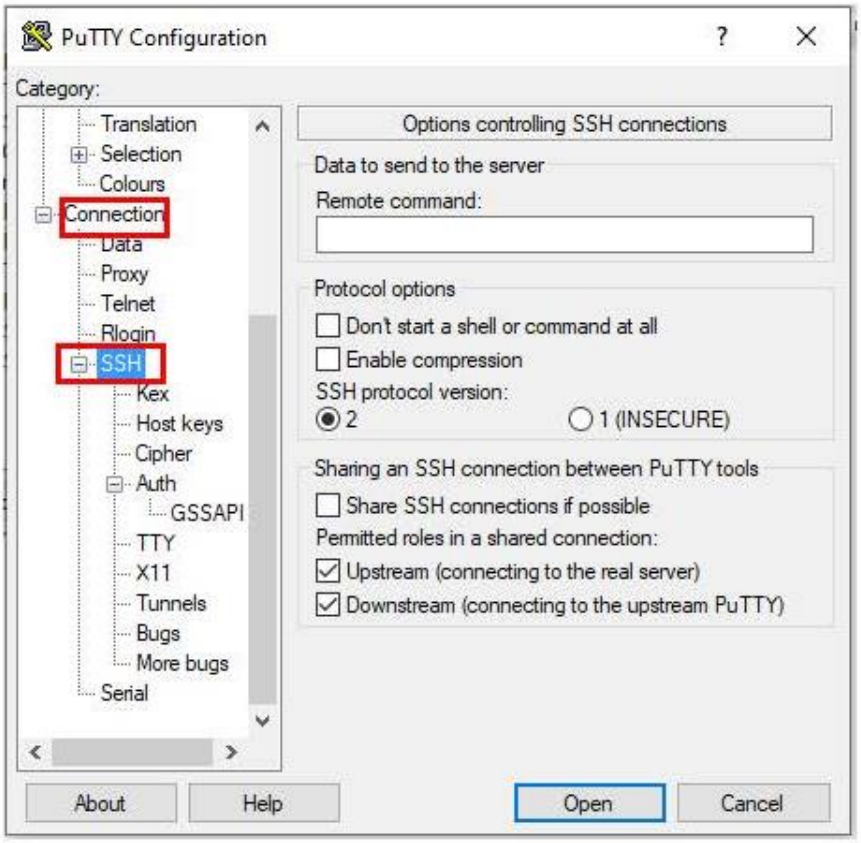
Deberá de irse al principio de la parte del link que copio y agregar "ubuntu@", como se muestra en la siguiente imagen; además, deberá de quitar los últimos cuatro números del link "8069" y dejarlo hasta ".com":


PuTTY Configuration
Category:
Session
Logging
Terminal
Keyboard
Bell
Features
Window
Appearance
Behaviour
Translation
Selection
Colours
Connection
Data
Proxy
Telnet
Rlogin
SSH
Serial
Basic options for your PuTTY session
Specify the destination you want to connect to
Host Name (or IP address)
Port
ubuntu@
c2-18-219-134-192.us-east-2.c
22
Connection type:
Raw
Telnet
Rlogin
SSH
Serial
Load, save or delete a stored session
Saved Sessions
Default Settings
ODOOIntegrales
odoovrtravel
Load
Save
Delete
Close window on exit:
Always
Never
Only on clean exit
About
Help
Open
Cancel

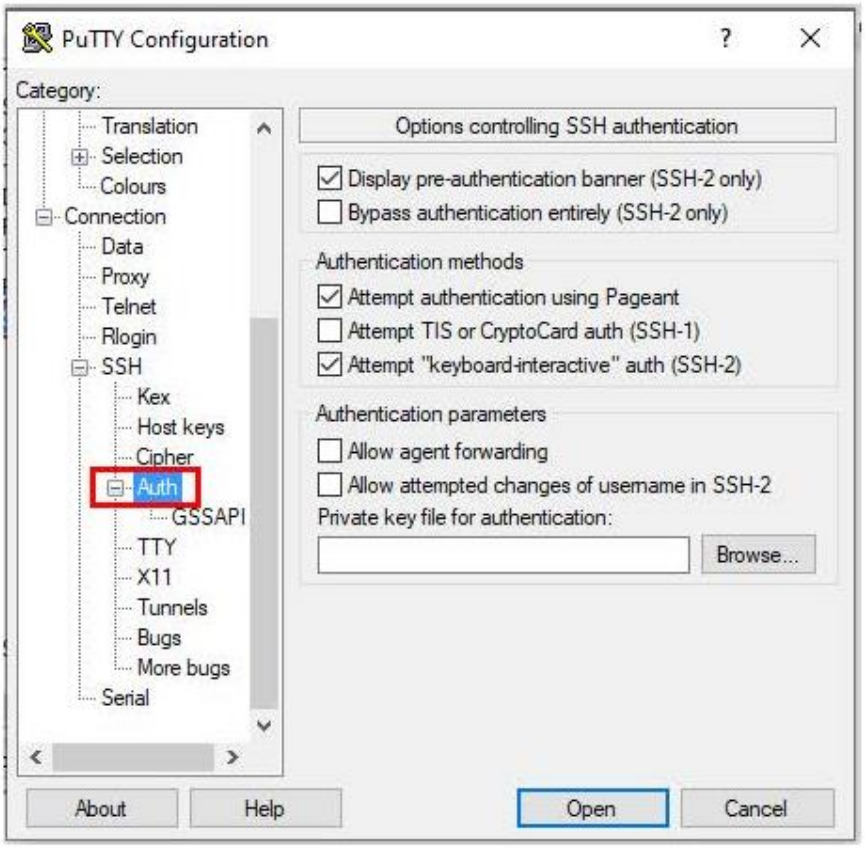
Como siguiente paso, deberá de agregar el nombre de como se llamará la conexión, ver imagen siguiente:



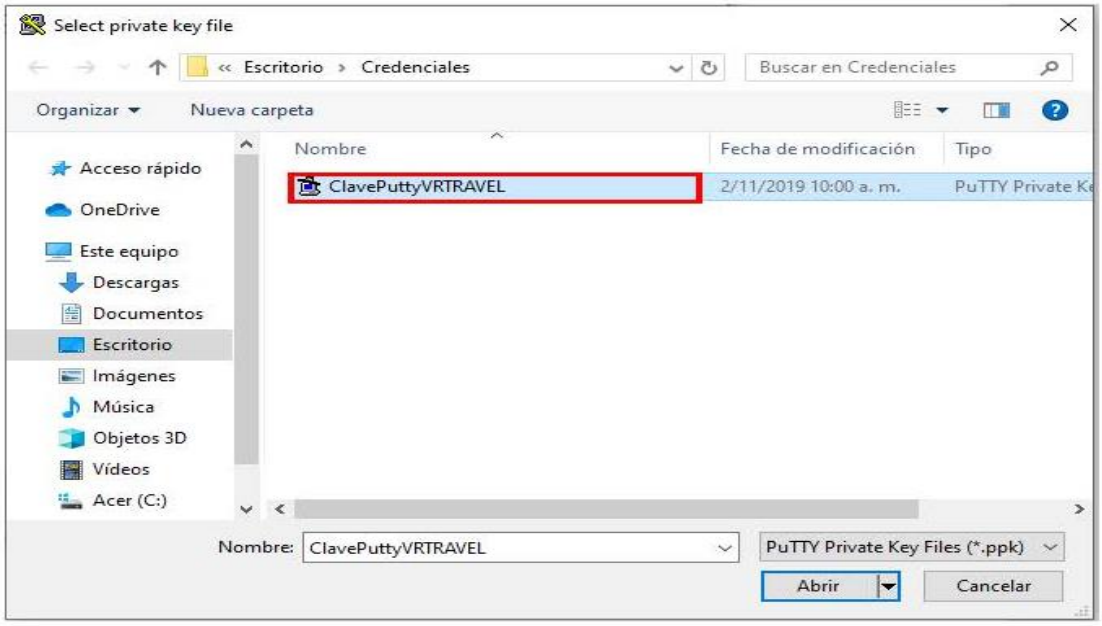
Deberá de irse a la opción de "connection" luego "SSH", como se muestra en la pantalla siguiente:

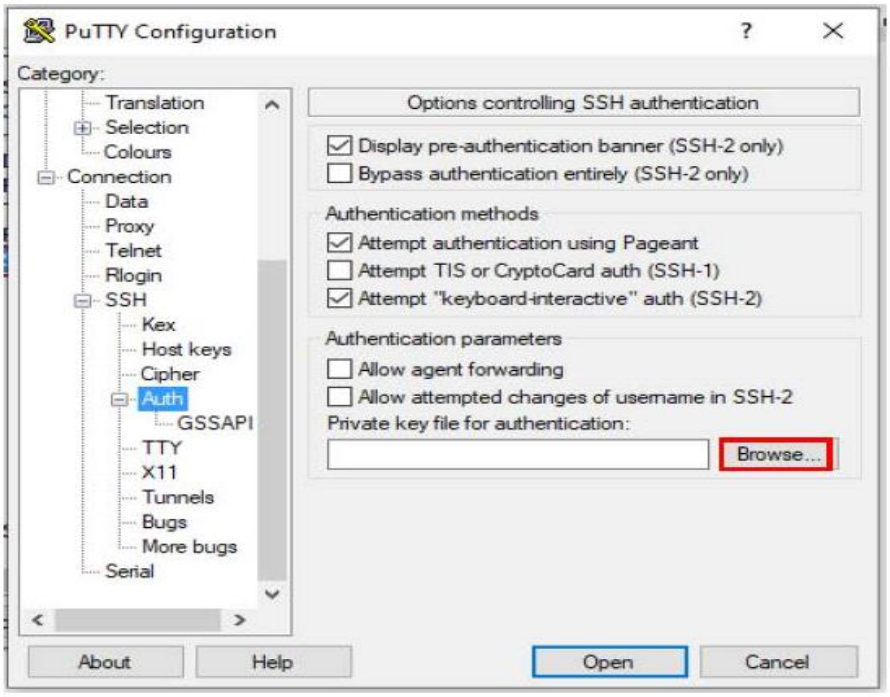


Después de hacer el proceso antes mencionado, deberá de seleccionar la opción "Auth", en la que le aparecerá la siguiente imagen:

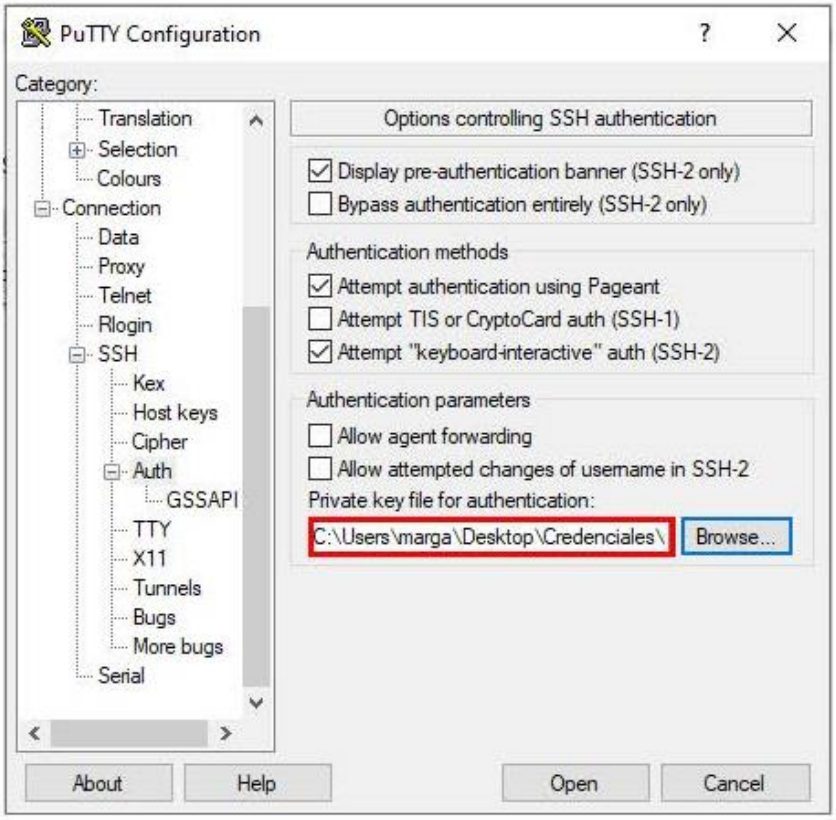


Al dar clip en la opción antes mencionada, le aparecerá la imagen siguiente en la que deberá de seleccionar la opción "Browse... ", el cual lo trasladará a su escritorio, en el que tendrá que buscar la carpeta de "Credenciales" y seleccionar la de PuTTY"

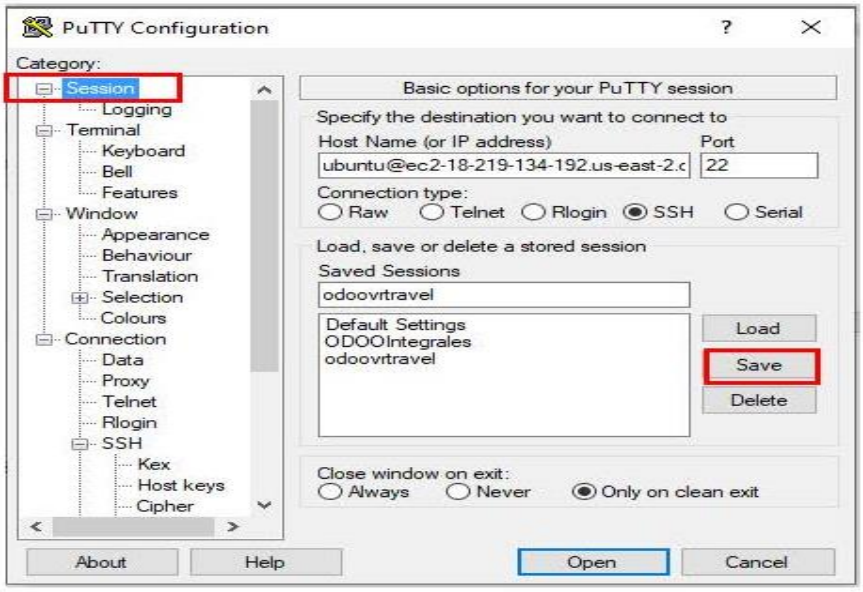

Select private key file
« Escritorio › Credenciales
Buscar en Credenciales
Organizar
Nueva carpeta
Acceso rápido
OneDrive
Este equipo
Descargas
Documentos
Escritorio
Imágenes
Música
Objetos 3D
Vídeos
Acer (C:)
Nombre
Fecha de modificación
Tipo
ClavePuttyVRTRAVEL
2/11/2019 10:00 a. m.
PuTTY Private Ke
Nombre: ClavePuttyVRTRAVEL
PuTTY Private Key Files (*.ppk)
Abrir
Cancelar


PuTTY Configuration
Category:
Translation
Selection
Colours
Connection
Data
Proxy
Telnet
Rlogin
SSH
Kex
Host keys
Cipher
Auth
GSSAPI
TTY
X11
Tunnels
Bugs
More bugs
Serial
Options controlling SSH authentication
Display pre-authentication banner (SSH-2 only)
Bypass authentication entirely (SSH-2 only)
Authentication methods
Attempt authentication using Pageant
Attempt TIS or CryptoCard auth (SSH-1)
Attempt "keyboard-interactive" auth (SSH-2)
Authentication parameters
Allow agent forwarding
Allow attempted changes of username in SSH-2
Private key file for authentication:
Browse...
About
Help
Open
Cancel

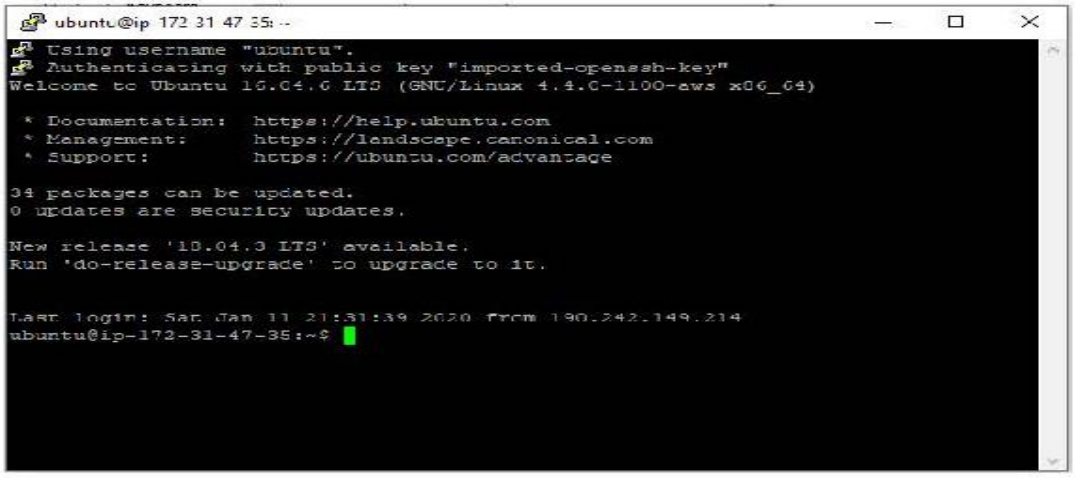
Al darle abrir, le aparecerá lo siguiente:



Después de haber realizado el procedimiento anterior, deberá de regresar a la opción "Sesión" y la opción "sabe" como se le muestra en la imagen siguiente:



Después, deberá de dar clip en la opción "Open", el cual le mostrará la siguiente imagen:



Al aparecerle la imagen anterior, le indica que esta conectado con PuTTY, solo deberá de cerrar la imagen.

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Diagnóstico (Inicio #1)

Fecha: 21/09/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Ruano	
Rutidia Esperanza Santamaría de López	
Peggi Margarita Cañas Hernández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Determinación y fundamentación de las causas (fortalezas y áreas de oportunidad.
- Llenado de hoja de solicitud (Empresario).
- Depuración de información
- Entrevista al empresario.

Firma del Empresario:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. Travel EL SALVADOR

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Diagnóstico (Visita #2)

Fecha: 05 /10 /19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Quintana Ruano	
Ruvidia Esperanza Santamaria de López	
Peggi Margarita Cañas Hernández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Determinación y fundamentación de las causas (fortalezas y áreas de oportunidad.
- llenado de hoja de solicitud (Empresario)
- Depuración de información.
- Entrevista a los empleados
- Entrevista al empresario

Firma del Empresario:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. VR Travel El Salvador

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Diagnóstico Visita #3

Fecha: 06 / 10 / 19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Quintana Ruano.	
Ruvidia Esperanza Santamaria de López	
Peggi Margarita Cañas Hernández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Determinación y fundamentación de las causas
Fortalezas y Áreas de oportunidades.
- Depuración de Información
- Entrevista al empresario.
- Llenado de hoja de solicitud (Empresario).

Firma del Empresario:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. Travel EL SALVADOR

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento de la Acción Clave de exito

Fecha: 26 / 10 / 19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Quintana Ruano	
Ruvidia Esperanza Santamaria de López	
Peggi Margarita Cañas Hernández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Recolección de la Información:
Revisión con el empresario de la Misión, Visión y Valores
Recolección de Información para elaborar punto de equilibrio
Revisión de la Informacion del personal de la Empresa
Analisis de la competencia de laempresa de zona geografica

Firma del Empresario:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. Travel El Salvador

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento de la Acción clave de exito

Fecha: 17/ 11 /19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Quintana Ruano	
Ruvidia Esperanza Santamaria de Lopez	
Peggi Margarita Cañas Hérnández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Recolección de la Información :
Copia de estados financieros.
Copia de catalogo de cuentas.
Datos del personal de empleados de la empresa
Tareas de cada personal.

Firma del Empresario:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. Travel EL SALVADOR

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento de la Acción Clave de exito

Fecha: 23 / 11 /19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Quintana Ruano	
Ruvidia Esperanza Santamaría de López	
Pessi Margarita Cañas Hernández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Recolección de la información:
Actualización de la Misión, Visión y Valores
Copia de estados financieros
Datos Historicos de las ventas
Analisis del plan estrategico.

Firma del Empresario:

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento de la Acción clave de exito

Fecha: 14 / 12 / 19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Quintana Ruano	
Ruvidia Esperanza Santamaria de López	
Peggi Margarita cañas Hernández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Revisión de los manuales de puestos
Analisis de la evaluación del desempeño
Solicitud de Información de costos y gastos
Analisis del punto de equilibrio
Sensibilización de los modulos Aplicados ERP odoo

Firma del Empresario:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. Travel El Salvador

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

Universidad Tecnológica
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Seguimiento de la Acción Clave de Exito

Fecha: 28 / 12/19

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
Elba Corina Quintana Ruano	
Ruvidia Esperanza Santamaria de López	
Peggi Margarita Cañas Hernández	

Breve descripción de la actividad realizada:

Revisión del punto de equilibrio
Capacitación del sistema ERP Odoo
Capacitación de los modulos aplicados
Entrega de manuales ERP Odoo

Firma del Empresario:

VR TRAVEL, S.A. DE C.V. Travel EL SALVADOR

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado