

**ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LA CREACIÓN DE VALOR EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR AGENCIAS DE VIAJES, MEDIANTE UNA HERRAMIENTA EN
EXCEL QUE RELACIONE COSTOS Y GASTOS A PARTIR DEL
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO ENTRE 2010 Y 2014.**

Luisa Larrea D

Alexandra Montoya G



Institución Universitaria Esumer

Especialización en Gerencia Financiera

Medellín, Colombia

2015

**ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LA CREACIÓN DE VALOR EN UNA EMPRESA
DEL SECTOR AGENCIAS DE VIAJES, MEDIANTE UNA HERRAMIENTA EN
EXCEL QUE RELACIONE COSTOS Y GASTOS A PARTIR DEL
COMPORTAMIENTO HISTÓRICO ENTRE 2010 Y 2014.**

Luisa Larrea D

Alexandra Montoya G

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

Especialistas en Gerencia Financiera

Asesor:

Germán Horacio Cardona, Magíster en Economía

INSTITUCION UNIVERSITARIA ESUMER
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA FINANCIERA
MEDELLIN, COLOMBIA

2015

CONTENIDO

	pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
2. OBJETO DE ESTUDIO.....	15
3. OBJETIVOS.....	16
3.1 Objetivo general.....	16
3.2 Objetivos específicos	16
4. JUSTIFICACIÓN.....	17
5. ALCANCES O DELIMITACIONES.....	20
6. MARCO CONCEPTUAL	21
7. MARCO METODOLÓGICO	30
8. RESULTADOS	33
9. CONCLUSIONES.....	90
10. RECOMENDACIONES.....	93
BIBLIOGRAFÍA.....	97
ANEXOS	99

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1: Cuadro de causa – efecto del problema	10
Tabla 2: Matriz insumo - producto.....	35
Tabla 3: Relación de las actividades que intervienen en los procesos y sus erogaciones.....	42
Tabla 4: Relación de producto o servicio por cada erogación.	52
Tabla 5: Listado de erogaciones de la empresa.	53
Tabla 6: Ventas por unidad de los productos en el año 2014.....	54
Tabla 7: Consumo de recursos por actividad.	56
Tabla 8: Criterio o inductor para la respectiva distribución de los desembolsos.	57
Tabla 9: Costos individuales y totales por actividad y servicio.....	58
Tabla 10: Matriz de valoración de proceso.....	62

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Ilustración 1: Cuadro de prestadores de servicio turístico.....	14
Ilustración 2: Sistema de organización y sus elementos.	21
Ilustración 3: Matriz insumo-producto.....	22
Ilustración 4: Gráfico del sistema de la creación de valor.....	23
Ilustración 5: Tabla cálculo de indicadores de liquidez para cada año.....	69
Ilustración 6: Tabla cálculo de indicadores de actividad para cada año	71
Ilustración 7: Tabla cálculo de indicadores de rentabilidad para cada año	74
Ilustración 8: Tabla cálculo de indicadores de endeudamiento para cada año.....	77
Ilustración 9: Relación ingresos, costos, gastos (administrativos y ventas) para la agencia de viajes 2010-2011	87
Ilustración 10: Ingresos reales sector agencias de viaje 2008-2013.....	88

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1: Tabla de proyecciones económicas de mediano plazo.....	99
Anexo 2: Tasa representativa de mercado TRM 2008-2015	99
Anexo 3: TRM Colombia \$COL/\$USD.....	100
Anexo 4: Gráfico de valor promedio pasajes aéreos en pesos	100
Anexo 5: Gráfico precio promedio de los hoteles en el país 2015	101
Anexo 6: Tabla cantidad y clases de agencias de viajes en Colombia	102
Anexo 7: Gráfico informe censo de agencias de viajes en Colombia 2010 realizado por el instituto distrital de turismo 2011.....	102
Anexo 8: Estimación crecimiento del PIB.....	104
Anexo 9: Imagen de los generadores de valor del modelo en Excel.....	105

INTRODUCCIÓN

El análisis financiero, contable y administrativo es una parte fundamental para la adecuada gestión de las empresas, por lo tanto ligado a estos rasgos es significativo analizar y gerenciar la generación o destrucción de valor a partir de la relación que tienen costos y gastos según los procesos y actividades específicas en los que participa cada rubro.

En el país, la industria del turismo, más exactamente el sector de las agencias de viajes cuenta con un número considerable de empresas tipo pyme¹, según el censo de agencias de viajes en Colombia realizado por el instituto distrital de turismo, para el 2010 aproximadamente 81% de las agencias de viaje del país se encontraban en la categoría de microempresa según su número de empleados, el 18% pertenecían a la categoría de pequeña empresa y para ese año solo el 1% de las agencias de viajes se categorizaban como mediana empresa. Estas cifras aunque corresponden a un histórico de la situación de las agencias del país, pueden reflejar y dar cuenta de la realidad en las empresas del sector donde se evidencia la gran informalidad que conlleva a la ausencia de sistemas de información con una visión completa de la empresa, al igual que de herramientas contables que permitan tener elementos para una adecuada toma de decisiones para el crecimiento del sector y de la industria.

Es por esto que el presente trabajo de investigación estudia una empresa del sector agencias de viaje para proponer estrategias que contribuya a la generación de valor mediante una herramienta en Excel que relacione costos y gastos a partir de informes financieros históricos.

Como resultado de la investigación se encuentra una falta de información clara e inconsistencia en algunos aspectos contables de la empresa dada a la informalidad de la misma y su manejo empírico. Es por esto que como parte del desarrollo del trabajo de grado y para fines de análisis y formulación de estrategias se interviene en los datos suministrados, por lo tanto la

¹ Informe censo de agencias de viajes en Colombia 2010 realizado por el instituto distrital de turismo 2011 http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivos_observatorio/CENSO%20AGENCIA%20DE%20VIAJES%202010.pdf

información en números (balance general y estado de resultados) no corresponde a la completa realidad de la empresa, sino que corresponde a un ejercicio académico con fines aplicativos de lo visto en la especialización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El sector turístico en el país se ha venido desarrollando a gran velocidad durante los últimos 15 años, estrategias del gobierno nacional como caravanas y rutas terrestres para estimular el turismo interno y el manejo de las relaciones internacionales, acuerdos y tratados para el incentivo al turismo internacional han llevado a que en el país muchos empresarios e inversionistas tengan en cuenta al turismo como un eje de desarrollo económico y foco de oportunidades; sin embargo los esfuerzos que se hacen desde el gobierno central no comprenden estrategias puntuales relacionadas con los empresarios, se centra más en promoción del destino como tal que en regulación de la calidad del servicio prestado y acompañamiento las empresas que conforman la oferta.

Como consecuencia a lo anterior se presentan altos índices de informalidad en el sector en general y más específicamente en las agencias de viajes ya que el único requisito adicional que se exige en el sector turístico para crear una agencia de viajes es contar con el registro nacional de turismo RNT, el cual se tramita por internet y no es negado a ninguna empresa legalmente constituida. Por lo tanto se podría afirmar que cualquier persona en el país puede montar una agencia de viajes e incluso no es necesario contar con un espacio físico que respalde la empresa, desde ahí parte la informalidad que acompaña el resto de las operaciones de las agencias de viajes, las falencias se extienden en todos los aspectos de la compañía y evidentemente tocan el área financiera donde se presenta mal manejo de la información contable lo que en el mediano y largo plazo puede representar problemas para la generación de valor, restar competitividad y generar problemas de reacción al entorno altamente cambiante.

A continuación en la tabla 1 se presenta una descripción simplificada del problema, sus causas y efectos sobre el objeto de análisis.

Tabla 1: Cuadro de causa – efecto del problema

Causa	Problema	Efectos
Informalidad del sector turismo en el país y falta de regulaciones para la creación de empresa específicamente de agencias de viajes	Ausencia de un sistema de información como también de una herramienta que permita formular estrategias que contribuyan a la generación de valor en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Decisiones erróneas. • Desaprovechamiento de oportunidades financieras y de mercado. • Mala inversión o distribución de los recursos financieros. • Inadecuada composición del gasto y destrucción de valor.

Fuente: Construcción propia.

La generación de valor por parte de las empresas puede medirse a través del Estado de Flujo de Caja desde el punto de vista contable y del Valor Económico Agregado desde el punto de vista financiero, el desempeño puede ser cuantificado por medio del Estado de Resultados y el estado la situación económica y financiera por medio del Balance General información que al representar estos tres elementos (Creación o generación de valor, desempeño y Estado de Situación Financiera) es relevante para los usuarios de ella, como son los grupos de interés que buscan oportunidades de inversión que garanticen una rentabilidad económica y financiera atractiva. (García, O. León, 2001)

Los aspectos más relevantes que se deben administrar en cualquier organización son la eficiencia y la eficacia; entendida la eficiencia como los procesos necesarios a llevar a cabo para lograr el objetivo más importante que tiene la compañía, que es la generación de valor, y entendida la eficacia como la obtención de los resultados. Es importante recordar que una

compañía genera valor cuando la tasa interna de retorno es mayor al costo del capital empleado para su operación por fuentes internas y externas.

Es así como el manejo eficiente y eficaz, tanto de los recursos económicos, como financieros; ambos representados en los Estados Financieros (Activo, Pasivo, Patrimonio) y el Estado de resultados (ingresos costos y gastos) respectivamente son aspectos determinantes para atraer a los inversionistas, es decir, a los proveedores de capital (accionistas y sector financiero). Se considera según la literatura de la contabilidad administrativa que uno de los focos sobre el cual giran las principales decisiones son los costos y los gastos como también son los dos conceptos que miden los consumos que un ente utiliza en sus procesos, y que al ser contrastados con los ingresos se obtiene la utilidad. La creación de nuevas estrategias de información para ese manejo eficiente se convierte en una prioridad para los administradores. La información pertinente y confiable, es decir, la que permite influir en la toma de decisiones se convierte en una ventaja competitiva dado que impacta la competitividad de manera positiva. (Horngren, C. T., 2006)

El ambiente que rodea a todas las empresas que buscan maximizar su beneficio es agreste y más aún para las pertenecientes al sector turismo que están directamente ligadas y se ven afectadas por cada cambio en el entorno, para las agencias de viajes este representa un sin número de amenazas, pero también de oportunidades. Sin embargo, detectarlas es complejo por un número considerable de variables que habitan en él. Para sortear este problema los empresarios pueden utilizar tres alternativas: En primer lugar: El sentido común, que obedece al sistema más rudimentario en la toma de decisiones, dado que no se ampara en ningún modelo de información. En segundo lugar, la experiencia, que es el sistema que se utiliza para la toma de decisiones, basado en información adquirida en el quehacer cotidiano, producto del trabajo práctico. Por último, la información racional que es el sistema más sofisticado para la toma de decisiones y que permite capturar las oportunidades y amenazas de forma precisa en los mercados. El área del conocimiento, que provee el método para desarrollar los sistemas de este tipo de información es la contabilidad financiera para usuarios externos y la contabilidad gerencial para los usuarios internos; de esta manera dichos sistemas se vuelven relevantes en los

mercados globales, y de una manera especial en el país dado que Colombia está en el proceso de globalización. (Chiavenato, Idalberto., 2007)

Sin embargo, los sistemas de información financiera, que son una ventaja competitiva para las empresas en el resto del mundo, en Colombia, son vistos como una obligación de los comerciantes según el código de comercio. La contabilidad en Colombia, no es construida bajo los principios que la fundamentan, satisface las necesidades del estado para cálculos de bases gravables de impuestos y no para la toma de decisiones financieras, como tampoco, del control de los recursos económicos y financieros que es su objetivo. Es así como salta a la vista el problema: “Ausencia de un sistema de información como también de una herramienta que permita formular estrategias que contribuyan a la generación de valor.” De lo anterior, entonces se puede corregir, que las decisiones empresariales en el país para muchos sectores económicos incluido el turismo en la inmensa mayoría de los casos se toman basadas en el sentido común o en la experiencia como lo habíamos planteado en párrafos anteriores.

Se hace evidente que la ausencia de sistemas de información financiera y contable que permitan la toma de decisiones orientadas a la generación de riqueza, constituye un obstáculo que retrasa el crecimiento empresarial del sector agencias de viajes y turismo.

Este problema, es decir, la ausencia de sistemas de información y la ausencia de herramientas, que permitan estar evaluando de manera permanente la creación y gestión del valor, el desempeño y la situación financiera, tienen como consecuencia decisiones financieras erróneas, desaprovechamiento de oportunidades ofrecidas por los mercados financieros como también por los mercados, inversiones equivocadas e inadecuada composición del gasto y destrucción de valor.

Es por lo anterior que se ve la necesidad de crear un sistema de información que integra la contabilidad financiera y gerencial que permita evidenciar, hacer visible, los procesos y los resultados con ineficiencias e ineficacias que afecten el desempeño de la agencia de viajes, es decir, como está evolucionando en materia de costos y de gastos, para optimizarlos o en caso extremo suprimirlos.

De esta manera surgen algunos cuestionamientos como: ¿Cuáles son los gastos que en términos generales presentan las agencias de viajes?, ¿Cuál es el beneficio que le trae a las agencias de viaje la aplicación de ese gasto?, ¿cómo miden o contabilizan las agencias de viaje ese beneficio? Y como interrogante principal o pregunta de investigación ¿qué herramientas utilizan para la gestión del gasto y la creación de valor desde el punto de vista financiero o cuales podrían ser propuestas basándose en el diagnóstico generado con los interrogantes anteriores?

Basado en lo anterior, el presente proyecto pretende analizar el conjunto de gastos a la luz del beneficio que traen a la agencia de viajes, para lo cual en primer lugar se debe conocer en detalle las actividades o procedimientos generados en la prestación del servicio y determinar si son necesarios o existen reprocesos en los mismos lo que causaría una destrucción de valor en la compañía. Se pretende hacer una comparación entre los gastos que existen y los que son “necesarios” o están estandarizados para la operación de las compañías de este sector en específico y como aportan a la generación de valor.

Con la información obtenida, se podrán presentar algunas estrategias que sirvan de apoyo a las agencias de viaje para que implementen o mejoren su gestión de costos y gastos, esto con el fin de contribuir a su formalización dentro de la industria y propender su crecimiento y valorización.

El siguiente cuadro evidencia lo anteriormente dicho con respecto a la informalidad que se presenta en el sector turístico ya que de acuerdo con los formularios de inscripción para la obtención del Registro Nacional de Turismo, disponibles en la web del Ministerio de Comercio, industria y turismo se contabilizan 2.106 oferentes turísticos declarados como agencias de viajes, de los cuales únicamente 1.732 terminan y hacen efectivo el proceso de inscripción y cuentan con el RNT vigente a 2015

Ilustración 1: Cuadro de prestadores de servicio turístico.

Prestadores de servicios turísticos inscritos en el RNT

Prestador	PST
Agencias de viajes	468
Agencias mayoristas	33
Agencias operadoras	140
Alojamiento turístico	672
Arrendadores de vehículos	61
Captadoras de ahorro para viajes y de servicios turísticos prepagados	7
Empresas de tiempo compartido	4
Establecimientos de gastronomía y bares	49
Guías de turismo	126
Oficinas de representaciones turísticas	69
Operadores profesionales de congresos, ferias y convenciones	75
Transporte terrestre automotor que presta servicio de transporte turístico	28
Total prestadores Inscritos	1.732

Fuente: Registro Nacional de Turismo - Datos Provisionales

Fuente: Centro de información turística de Colombia (citur)

2. OBJETO DE ESTUDIO

Para este proyecto se pretende estudiar las agencias de viaje en específico una pyme en cuanto a su comportamiento financiero y la relación entre costos y gastos generadores o destructores de valor.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Crear estrategias financieras para el manejo óptimo de los costos y gastos de una empresa de turismo tipo Pyme que contribuyan a la creación de valor mediante una herramienta en Excel que calcule indicadores y detecte posibles ineficiencias a partir de informes financieros históricos (Balance General y Estado de Resultados) que dan cuenta de la evolución de la empresa en los años 2010 al 2014.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de la empresa para los periodos 2010 al 2014 con un análisis en términos de generación de valor para los procesos administrativos, financieros y de ventas.
2. Construir una herramienta en Excel que relacione y cruce las variables del estado de resultados y balance general para la obtención de indicadores financieros e inductores de valor en la empresa.
3. Formular estrategias que permitan gestionar la creación de valor en términos del costo y el gasto en la empresa de turismo del sector agencias de viaje.

4. JUSTIFICACIÓN

El proyecto pretende dar una herramienta de ayuda a las empresas del sector agencias de viajes para identificar en qué medida los gastos aportan o destruyen valor para la misma y la relación de generación de valor según las perspectivas que influyen en este. De esta manera las empresas pueden crecer al analizar la optimización de costos y gastos para impactar en la rentabilidad proveniente de las utilidades, además de permitirse tomar decisiones más eficientes para la competitividad a través de hacer más relevante las bondades de un sistema de información para los riesgos de inversión, operaciones y financiación.

La importancia de llevarlo a cabo se refleja en los siguientes factores:

Justificación social:

La importancia del proyecto radica en que las empresas del sector turístico tengan un apoyo o sistema de información financiera y contable en pro de mejorar los métodos contables empíricos, y lograr tomar mejores decisiones orientadas a la generación de valor y mejora en competitividad dada la eficiencia de manejo administrativo aportando al crecimiento empresarial del país.

A su vez el poder contar estrategias de información más eficientes beneficia a la mayoría de empresas del sector agencia de viajes ya que los datos son más confiables y pertinentes para el análisis, dando mayor fluidez en la toma de decisiones y apertura de las pymes. Esto da garantías de transparencia del manejo de los recursos a la sociedad que es la más interesada en la generación de valor dado que ello conlleva a aumento del bienestar.

Justificación teórica:

El presente trabajo se centra en lograr una mayor acogida y relación de los componentes para la generación de valor, donde se puedan identificar los gastos que destruyen valor (dejan de generarlo) y en qué medida lleva a crear estrategias para el aprovechamiento de oportunidades.

Además este modelo integra la teoría aprendida sobre contabilidad financiera y gerencial basada en la creación de valor, en contacto con el desempeño de cada organización para la toma de decisiones que respalden ventajas competitivas para la permanencia en el mercado. Hay manejo de conceptos enfocados en actividades empíricas y evolución de terminologías como el EVA.

Justificación metodológica:

La aplicación de herramientas metodológicas que permitan no solo la disponibilidad de información, sino también la calidad en la misma, ayudará en todo caso, a la toma de decisiones efectivas, para que un ente económico, se mantenga y crezca que son los dos objetivos básicos de cualquier iniciativa empresarial. De lo contrario, mantener una iniciativa empresarial sería sumamente riesgoso en la medida que las decisiones se dejan a la improvisación

Justificación práctica:

Para la actualidad en la que se encuentra las empresas del sector propuesto siempre se va a tener unas actividades que aportan más al estado de resultados y otras no tanto, pero el modelo que se plantea asegurará una mejor forma de administrar los egresos existentes para pactar la generación de valor con los “necesarios”, e identificar en qué forma se manejan en cuanto al aporte de aumento en las pérdidas o disminución del beneficio. Entonces si se tiene una buena gestión se podrían tener movimientos de caja o financieros que se reflejen mejor en el EVA y ser una fortaleza de análisis para las organizaciones.

Justificación personal o de grupo:

La realización de este trabajo nos centra en una realidad donde se captan las necesidades a ser mejoradas y entender que todos los procesos se relacionan y tienen viabilidad en la aplicación de un sistema al profundizar y estar en contacto con la teoría. También nos aporta conocimiento y nos genera inquietud de hacer cambios y proponer proyectos a futuro en nuestros ámbitos.

En general se puede decir que la importancia de realizar esta investigación está en reconocer la informalidad del sector agencias de viajes y en especial examinar una empresa pyme que muestra una gestión empírica, por lo que al hacer el análisis y aplicación de los conocimientos vistos durante la especialización, se expone lo eficiente y productivo que es basarse en conocimientos adaptables para el manejo de la empresa, y que al no saber de ciertas fallas se están perdiendo de beneficios reflejado en utilidades. También es importante hacer la investigación porque es una ayuda indispensable que permitirá generar valor además de poder reconocer los reprocesos e ineficiencias actuales, y de la misma manera apoyar con estrategias para una proyección adecuada con medida de costos y gastos.

Paula Cortés, presidenta de la Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo (Anato), mide el buen momento del turismo por el crecimiento de las agencias de viajes: hace cinco años eran 2.000 y hoy son 4.463. (Mojica, 2014) Pero este incremento se debe examinar desde varios ángulos, por un lado es aumento de empleos, pero un aumento tan alto de empresas genera una competencia donde pocas salen adelante y sobreviven en la industria por sus metodologías y gestión basada en la generación de valor.

“Se entiende como gerencia del valor a la serie de procesos que permiten la alineación de los ejecutivos con el direccionamiento estratégico de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor en la empresa.

Como el lector podrá observar no hay nada raro, misterioso, complejo o exótico en la definición. Casi que podría afirmarse que raya con el sentido común. Pero curiosamente, son muchísimas las empresas que no utilizan este enfoque ya por desconocer su existencia o porque han fallado en su primer intento, o porque todavía no ven este proceso como algo serio que puede arrojar resultados importantes.” (García, O. León, 2001)

5. ALCANCES O DELIMITACIONES

Para el alcance de este proyecto se considera lo siguiente:

Conceptual:

Este trabajo recurre a los conceptos fundamentalmente de: creación de valor, gestión valor, medición del valor y sistemas de información financiera entre otros.

Espacial:

En la empresa objeto de estudio del sector agencias de viaje de la industria turística de la ciudad de Medellín.

Temporal:

Los estados financieros que se sirven de referencia para el estudio corresponden a los períodos comprendidos entre 2010 al 2014 y se advierte que la información es general y no detallada. En cuanto al tiempo de ejecución se realizará en cuatro meses a partir de febrero de 2015.

6. MARCO CONCEPTUAL

Durante el planteamiento de este proyecto de investigación vamos a utilizar conceptos tales como:

- Organización: sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.

Una organización solo existe cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse.
2. están dispuestas a actuar conjuntamente
3. desean obtener un objetivo en común.

(Chiavenato, Idalberto., 2007)

- Organización como sistema abierto: Sistema es un conjunto de elementos relacionados de modo dinámico. Todo sistema requiere materia, energía o información obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente.

Ilustración 2: Sistema de organización y sus elementos.

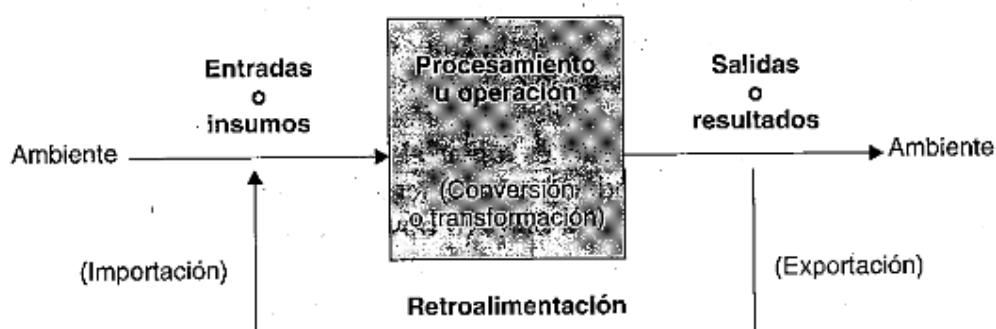
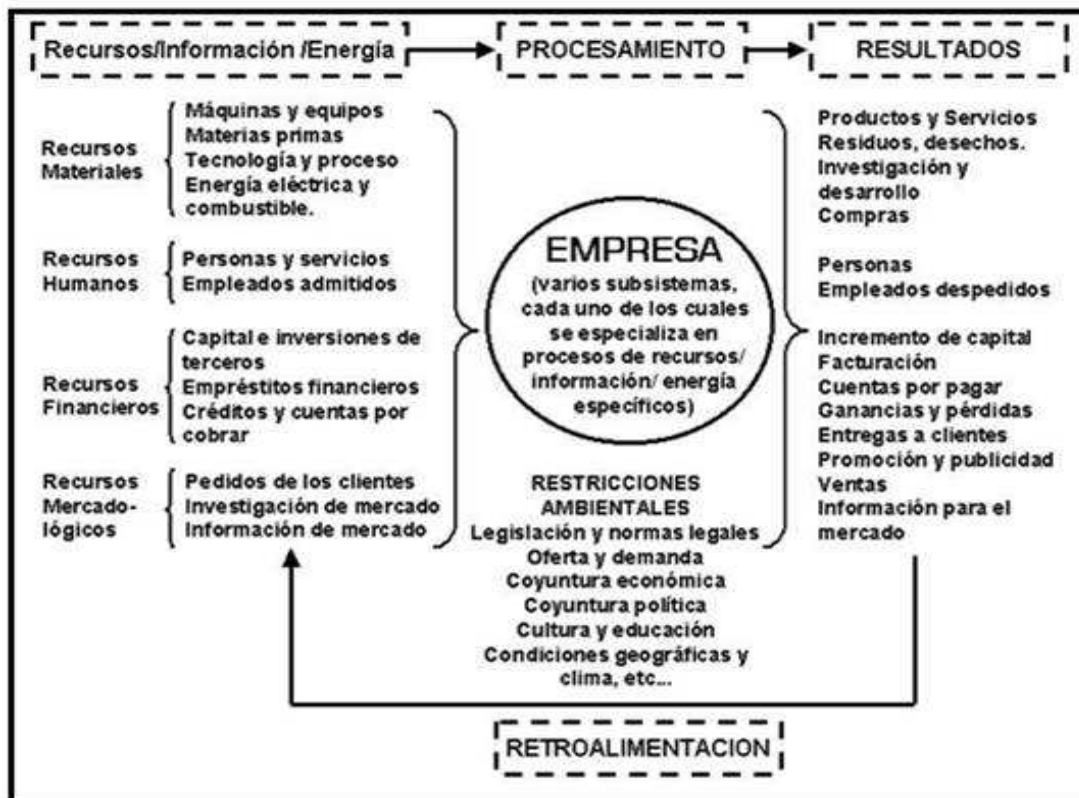


Figura 1.1 El sistema y sus cuatro elementos esenciales.

Fuente: libro Administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato (Chiavenato, Idalberto., 2007)

Ilustración 3: Matriz insumo-producto.



Fuente: Libro Administración de recursos humanos de Idalberto Chiavenato (Chiavenato, Idalberto., 2007)

- **Contabilidad:** Sistema de información que mide las actividades de una empresa, procesa los datos hasta convertirlos en informes y comunica los resultados a quienes toma decisiones. Los usuarios de la información contable son los tomadores de decisiones; cuanto más importante sea una decisión, mayor información necesitarán quienes toman las decisiones.
 - ✓ **Personas:** La información contable se utiliza para administrar el efectivo, para evaluar un nuevo empleo, así como para decidir si se puede solventar una nueva

obligación financiera.

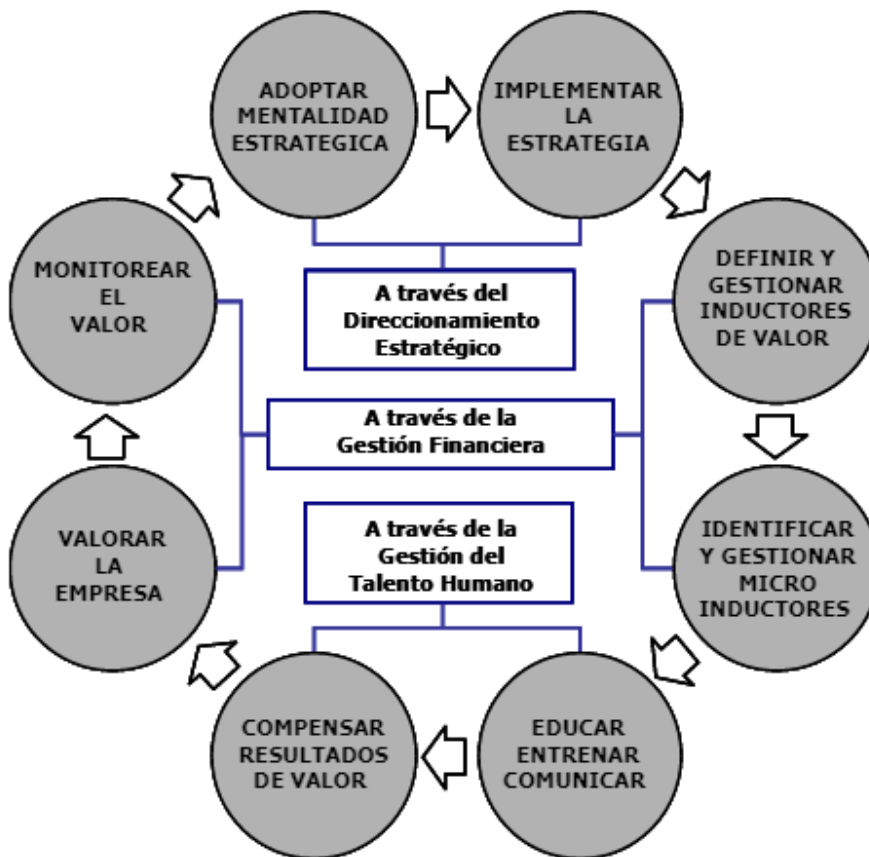
- ✓ Los propietarios de negocios usan la información contable para fijar metas, para medir el proceso hacia tales metas y efectuar ajustes cuando sea necesario.
- ✓ Inversionista: Utiliza la información financiera del proyecto para decidir si le conviene invertir, se predice la cantidad de ingresos que se habrán de obtenerse a partir de una inversión.
- ✓ Acreedores: Buscan evaluar la capacidad de los deudores para realizar los pagos, para esto requieren la información contable que permite determinar la solvencia.
- ✓ Autoridades fiscales: El impuesto sobre el ingreso y demás se determinan utilizando información contable.

(Horngren, C. T., 2006)

- Sistema de creación de valor: La creación de valor en las empresas se promueve de tres maneras:
 1. a través del direccionamiento estratégico: adopción de la mentalidad estratégica e implementación de la estrategia.
 2. a través de la gestión financiera: definición y gestión de los inductores de valor, identificación y gestión de los micro inductores de valor, valoración de la empresa, y monitoreo del valor.
 3. a través de la gestión de talento humano: educación, entrenamiento, comunicación y compensación atada a los resultados asociados con el valor.

(García, O. León., 2001)

Ilustración 4: Gráfico del sistema de la creación de valor.



Oscar L. García. Derechos Reservados 2003

Fuente: Libro Valoración de Empresas de Oscar León García. (García, O. León., 2001)

- Gerencia de valor: Serie de procesos que permiten la alineación de los ejecutivos con el direccionamiento estratégico de forma que las decisiones propendan por el permanente aumento del valor de la empresa.(García, O. León., 2001)
- Ingreso: Incremento en el capital contable creado por la entrega de bienes o servicios a los clientes. Los ingresos incrementan las utilidades. (Horngren, C. T., 2006)
- Costo: Sacrificio o dedicación de un recurso a un propósito en particular, se mide en las unidades monetarias que una organización debe pagar por los bienes y servicios.

- ✓ Costos con valor agregado: costo necesario de una actividad que no puede eliminarse sin afectar el valor que tiene un producto para el cliente.
- ✓ Costos que no agregan valor: costos que una compañía puede eliminar sin afectar el valor que tiene el producto para el cliente. (Horngren, C. T., 2006)
- Gasto: Horngren Charles T., Gary L. Sundemy y William O. En su libro “Contabilidad General” definen gasto como el decremento de los ingresos que resulta de las operaciones, es decir las salidas de dinero producto de las operaciones de la compañía que producen una disminución en las utilidades.

Ocurre por el uso de activos o incremento en los pasivos durante la entrega de bienes o servicios a los clientes.

Ellos mencionan que entre los gastos más comunes en una empresa se tienen:

- ✓ Gastos por renta (alquiler del punto de venta u oficina)
- ✓ Gastos por salarios de empleados
- ✓ Gastos por publicidad
- ✓ Gastos por servicios generales como agua, electricidad y gas.
- ✓ Gastos por seguros
- ✓ Gastos por suministros de materiales usados
- ✓ Gastos por intereses sobre préstamo por pagar
- ✓ Gastos por impuestos
- Estados financieros: documentos empresariales que informan acerca de un negocio en términos monetarios. Resumen los datos de las transacciones en una forma útil para el análisis y la toma de decisiones.

Cada estado de resultados tiene un encabezado que proporciona tres datos:

- ✓ El nombre o razón social del negocio
- ✓ Nombre del estado financiero
- ✓ Fecha o periodo que cubre el estado

(Horngren, C. T., 2006)

- Estado de resultados: presenta un resumen de los ingresos y gastos de una entidad durante cierto periodo, como un mes, trimestre o un año. El estado de resultados, también denominado estado de ganancias o estado de operaciones, es como un video, una película en movimiento de las operaciones realizadas durante ese periodo.

El estado de resultados mantiene uno de los elementos de información más importantes acerca de una empresa:

- ✓ Utilidad neta: ingresos totales mayores que gastos totales
- ✓ Pérdida neta: gastos totales mayores que ingresos totales

(Horngren, C. T., 2006)

- Balance general: Presenta activos, pasivos y capital contable de la entidad en una fecha específica, generalmente al final de un mes, trimestre o año. El balance general es como una fotografía de la entidad y por tal razón también se denomina estado de posición financiera. (Horngren, C. T., 2006)
- Eva: Utilidad de operación ajustada después de impuestos menos el costo de capital invertido, multiplicada por el promedio ajustado de capital invertido. (Horngren, C. T., 2006)
- Cuadro de mando integrado (CMI): Sistema de medición y reporte del desempeño que hace un balance entre las mediciones financieras y operativas liga el desempeño con las

recompensas y reconoce en forma explícita la diversidad de metas organizacionales.
(Horngren, C. T., 2006)

- Inductores de valor: Aspecto de la operación de la empresa que está atado en relación causa-efecto con su valor, permite explicar el porqué de su aumento o disminución como consecuencia de las decisiones tomadas.

Los inductores de valor se clasifican en cuatro categorías:

- ✓ Macroinductores: Rentabilidad del activo y flujo de caja libre.

- ✓ Inductores operativos y financieros:

Operativos: Margen EBITDA (utilidad operativa que se obtiene antes de descontar las depreciaciones y amortizaciones de gastos pagados por anticipado); productividad del capital de trabajo (refleja la eficiencia con la que son aprovechados los recursos corrientes de la empresa); productividad del activo fijo (refleja la eficiencia en el aprovechamiento de la capacidad instalada)

Financieros: Costo de capital; a su vez asociado con la administración del riesgo (forma como el empresario define y administra su estructura operativa y financiera) y del escudo fiscal (forma como se aprovechan los beneficios tributarios)

- ✓ Inductores estratégicos: Se relacionan con las competencias que la empresa posee y la disposición a reinvertir utilidades, se determinan y cultivan a partir el direccionamiento estratégico.
- ✓ Microinductores: A la medida de las características de la empresa, están asociados con el mejoramiento de inductores operativos y financieros. Se racionan con los denominados indicadores de desempeño o indicadores de gestión y son el reflejo de cómo la empresa explota las competencias para enfrentar las condiciones del mercado.

- Indicadores financieros: Relación entre cifras extractadas bien sea de los estados financieros principales o de cualquier otro informe interno o estado financiero complementario o de propósito especial, con el cual el analista o usuario busca formarse una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa. (García, O. León., 2009)
- Cadena de valor: Conjunto de funciones o actividades de negocio que agregan valor a los productos o servicios de una organización, dichas funciones son las siguientes:
 1. Investigación y desarrollo; generación y experimentación con ideas relacionadas con productos, servicios procesos nuevos.
 2. Diseño de productos, servicios o procesos; diseño e ingeniería detallados de los productos.
 3. Producción; coordinación y ensamble de los recursos para obtener un producto o proveer un servicio.
 4. Marketing; forma a través de la que los individuos o grupos conocen el valor y las características de los productos o servicios.
 5. Distribución; mecanismo por medio del cual una compañía lleva los productos o servicios al consumidor.
 6. Servicios al consumidor; actividades de apoyo que se proporcionan al consumidor.
 7. Funciones de apoyo; actividades de ayuda que se proporcionan a otras funciones internas del negocio. (Horngren, C. T., 2006)
- Estrategia: Modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y

debilidades de la organización.

Por su parte Henry Mintzberg (1978) identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.

a. la estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.

b. la estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente.

c. la estrategia como patrón: funciona como modelo en un flujo de acciones. se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.

d. la estrategia como posición: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

e. la estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

- Toma de decisiones: Elección con propósito definido echa entre un conjunto de cursos de acción alternativos diseñados para alcanzar algún objetivo. (Horngren, C. T., 2006)

7. MARCO METODOLÓGICO

Método de investigación:

A partir de los principios generales de la creación de valor, generación de valor, medición y sistemas de información se aplicara a un caso concreto en una empresa de la industria turística del sector agencias de viaje, por tanto el método es deductivo.

Tipo de investigación:

Este proyecto busca crear estrategias basado en un modelo de información contable que permita estudiar la generación de valor en el sector de las empresas turísticas, se va a lograr mediante un desarrollo de tipo investigativo descriptivo basándonos en la recolección y análisis de información a través de fuentes primarias y secundarias.

Fuentes:

Como fuentes primarias se tendrá: evaluación de estados contables y balances generales, además de análisis de algunos indicadores de algunas empresas del sector de las agencias de viaje. Como fuentes secundarias se tendrá: consultas de publicaciones, búsqueda de información y teoría, y manejo de bases de datos, libros, revistas, páginas web relacionadas con el tema de costos, gastos y generación de valor en las empresas.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados se debe realizar un análisis de la información histórica y las situaciones actuales de manera sistemática y ordenada con el fin de lograr un diseño que ayude a identificar la destrucción o generación de valor en las empresas, y así crear estrategias que ayuden en la agencia de viajes. Los pasos se explican a continuación:

1) Diagnosticar la situación actual de la empresa para los periodos 2010 al 2014 con un análisis en términos de generación de valor para los procesos administrativos, financieros y de ventas.

Consiste en asimilar las condiciones en las que se encuentran las empresas del sector turístico, analizar en la agencia de viajes la información administrativa y la situación financiera en cuanto al manejo de estados de resultado y control que se le lleva al balance general. También se organiza la información recopilada a fin de determinar aspectos claves en la generación o destrucción de valor con base en la matriz de insumo-producto. Con lo consultado y observado se van a determinar los procesos para mirar las acciones óptimas e identificar los costos y gastos de ineficiencia. La identificación de estos procesos se establece por medio de tres criterios:

-Mirar las actividades con respecto a la generación de valor y analizar si hay procesos redundantes, repetitivos, entre otros.

-Mirar las economías de escala, reconocer los procesos de optimización.

-Mirar las economías de alcance y caracterizar que actividades o activos reflejan más generación de valor.

2) Construir una herramienta en Excel que relacione y cruce las variables del estado de resultados y balance general para la obtención de indicadores financieros e inductores de valor en la empresa.

Recopilar en la agencia de viajes la información contable por medio de los históricos de los años 2010-2014 y plasmarlos en Excel como una matriz de información contable donde se relacionen los resultados para identificar la generación o destrucción de valor, además se le generan y modifican indicadores e inductores a futuro que ayuden con la gestión y cumplimiento para reformas estratégicas.

3) Formular estrategias que permitan gestionar la creación de valor en términos del costo y el gasto en la empresa de turismo del sector agencias de viaje.

Después de haber identificado los procesos, se valoran para confrontar y analizar los resultados donde se muestre la razón de ser de la empresa con generación de valor, así mismo se proponen estrategias y cambios en las proyecciones.

8. RESULTADOS

Características generales de la empresa

Actividad económica

La empresa tiene como actividades economicas las clases relacionadas al *7911 registrada en la Cámara de Comercio donde se incluyen las actividades de agencias de viaje encargadas de la venta de viajes, paquetes turisticos, transporte y servicios de alojamiento al por mayor o al por menor al público en general y a clientes comerciales.

Razón de ser de la empresa

La agencia de viajes es una empresa familiar que lleva 8 años en el mercado, en total son cinco empelados de planta entre los cuales se encuentran dos profesonales administradores de empresas tursticas que son los hermanos dueños de la compañía, tres asesores comerciales que se encargan de la venta de los servicios y atención al publico en general y un asesor juridico el cual es prestador de servicios. Ademas de esto, cuando es necesario se ocupan guias los cuales son contratistas por la labor determinada.

La agencia de viajes tiene su oficina o nucleo de operaciones en una vivienda familiar en el barrio Belen de Medellín. El horario de atención de la agencia es de Lunes a Viernes de 8:00 am a 6:00 pm y los sabados de 8:00 am a 12:00 m

Diagnóstico de la situación actual de la empresa para los periodos 2010 al 2014 y análisis en términos de generación de valor los procesos administrativos, financieros y de ventas.

Procesos administrativos:

Actividades propias:

Corresponde a una propuesta administrativa para el manejo de las actividades ya que actualmente no tienen el desglose de los procesos ni estándares, las actividades las manejan operando al día a día

- Back office: reclutamiento y manejo de personal o talento humano según el perfil, profesionales en turismo o áreas afines con dominio de una segunda lengua, experiencia en servicio al cliente y venta de intangibles.

Adquisición y mantenimiento de equipos informáticos y software especializado para las reservas de tiquetes aéreos y demás servicios.

Equipamiento de la oficina o punto de atención.

Manejo de la contabilidad y área financiera: pago de impuestos, nomina, arrendamiento, servicios públicos, contratación y pago de servicios de comunicación, mercadeo y publicidad, mantenimiento y reparaciones, uniformes y dotación, suministros de papelería y oficina, suministros aseo, diferencias en tasa de cambio.

- Front office: Servicio al cliente presencial y virtual, responder correos electrónicos y atender al teléfono, saludo y recibimiento al cliente, asesoría especializada en los servicios de la agencia.

Resolver las dudas e inquietudes de los clientes.

Recopilar información del mercado, necesidades y preferencias del cliente

Procesos de ventas:

Las matrices y cuadros que se muestra a continuación son todas propuestas para la compañía, se han construido de la mano con el contacto dentro de la empresa el cual detallo los procesos que se realizan en la agencia, sus insumos requeridos y el producto esperado para cada proceso. Información que hasta el momento han manejado de memoria o según la experiencia de los administradores (dentro de la empresa no existe manual de procesos)

Tabla 2: Matriz insumo - producto

ENTRADAS	-<u>Recursos materiales:</u> (Tangibles) Equipo de cómputo y oficina. Espacio físico de oficinas (Intangibles) Servicios públicos. Software de reservas. - <u>Recursos humanos:</u> Empleados administrativos y tics. Asesores de venta. - <u>Recursos Financieros:</u> CxC a clientes. CxP a proveedores. -<u>Recursos de mercadeo:</u> Investigación e información de mercado. Proveedores y agencias de viaje mayoristas. Bases de datos de clientes.
-----------------	---

	Publicidad
PROCEDIMIENTO	<p>Proceso para la venta de servicios turísticos tiquetes aéreos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición del software o GDS de cotización y reserva de tiquetes aéreos (Amadeus) en las diferentes aerolíneas del mundo, el cual muestra en tiempo real la disponibilidad de asientos en los diferentes vuelos y las tarifas que aplican para cada trayecto, además permite la realización de la reserva y pago del servicio por parte de la agencia de viajes y posteriormente por el cliente. • Derechos y permisos por parte de la asociación internacional de transporte aéreo IATA para la emisión de billetes aéreos. • Negociación con las aerolíneas que manejen otros softwares diferentes a Amadeus para sus reservas. • Capacitación al personal de servicios aéreos de la agencia sobre el manejo del software (proceso para cotizar un asiento, liquidación de impuestos, tarifa administrativa, reserva y confirmación del tiquete y emisión del mismo) • Capacitación al personal de la agencia sobre temas como visados, política internacional, reglamentación y seguridad aeroportuaria. • Llegada del cliente a la agencia de viajes solicitando un tiquete aéreo bien sea a un destino nacional o internacional. • Verificación de la fecha de viaje, hora, número de pasajeros y condiciones especiales de los mismos (niño, bebe, anciano, persona en estado de discapacidad) • Se llega a un consenso con el pasajero sobre las diferentes opciones de disponibilidad y su precio del tiquete. • Si se trata de un viaje internacional se verifica que el pasajero cumpla con toda la documentación necesaria para salir del país (permisos especiales, pasaporte, visas en caso de requerirlas) • Se procede a hacer el bloqueo de los asientos en la fecha y hora concertada con el nombre y datos del pasajero. • La agencia genera la factura por el valor total del tiquete con todos sus impuestos y tasa administrativa y el pasajero procede a realizar el pago del 100% del valor del servicio. Si se trata de un tiquete internacional el sistema arroja el valor del tiquete en dólares americanos y estos se pagan a la tasa de cambio IATA vigente para esa semana.

- Entrega de la factura de venta del servicio.
- Una vez realizado el pago del tiquete por parte del pasajero, la agencia procede a emitirlo o confirmarlo con la aerolínea por medio del software.
- Se entrega la conformación de los datos del vuelo al pasajero y las recomendaciones que apliquen para su viaje.

Proceso para la venta de servicios turísticos. Reserva en hoteles.

- Identificación de la necesidad del mercado del servicio de alojamiento en un destino en específico, por medio de investigación de mercado o benchmarking
- Establecer contacto con los hoteles e inicio de proceso de negociación definición de costo y precio de venta según el margen de utilidad y comisión ofrecida por cada hotel.
- Se establecen las condiciones de la negociación como manejo de grupos, reservas de más de 15 días, variación de la tarifa por cambio en la temporada, políticas de menores y mascotas, etc.
- Capacitación a los asesores sobre el o los hoteles y sus servicios (cortesías para noches de alojamiento)
- Publicidad y promoción de los hoteles en los diferentes medios de comunicación, principalmente en medios virtuales.
- Llegada del cliente a la agencia de viajes: con información previa sobre los servicios de alojamiento o en busca de opciones (sin información previa)
- Asesoría por parte del agente de viajes sobre los diferentes hoteles en el destino requerido por el cliente, servicios que este ofrece, fechas, disponibilidad y precios.
- Proceso de decisión por parte del cliente y reserva de la habitación por parte del asesor.
- Pago de anticipo normalmente entre el 20% y el 30% del valor total de la reserva en pesos colombianos si se trata de un servicios de alojamiento nacional o en dólares americanos si se trata de un hotel en el exterior, para realizar el bloqueo de las habitaciones y asegurar la disponibilidad en el hotel.
- Entrega de la factura o recibo del anticipo y constancia de la reserva

- Envío de correos electrónicos o formatos por fax para separar los servicios con los proveedores con la información de los viajeros, fecha y demás especificaciones.
- dos semanas antes de la fecha de viaje cancelación del saldo restante.
- Confirmación al proveedor del pago total de la reserva y solicitud de voucher de los servicios para el cliente
- Entrega de la descripción de los servicios comprados (voucher) y factura por el saldo restante.
- recomendaciones generales para el servicio de alojamiento.
- Servicio postventa de evaluación de la experiencia del cliente con la agencia, aspectos a mejorar y mantenimiento de las relaciones con el cliente por medio de correo electrónico o telefónico

Proceso para la venta de servicios turísticos paquete turístico.

- Identificación de la necesidad del mercado del paquete turístico. Investigación de mercados o benchmarking.
- Diseño del paquete turístico con la combinación de los diferentes servicios: transporte en origen y destino, alojamiento, alimentación, tours y seguro médico.
- Cotización y negociación con los diferentes proveedores de cada uno de los servicios definición de costo y precio de venta según el margen de utilidad y comisión
- Consolidación del paquete turístico.
- Capacitación a los asesores sobre el nuevo paquete (viajes de familiarización)
- Publicidad y promoción del paquete en los diferentes medios de comunicación: telemarketing (bases de datos de clientes), medios impresos, medios virtuales.
- Llegada del cliente a la agencia de viajes: con información previa sobre los paquetes y oferta de la agencia.
- Asesoría por parte del agente de viajes sobre las diferentes posibilidades, paquetes, fechas y precios.
- Proceso de decisión por parte del cliente y reserva de los servicios

en la fecha deseada por parte del asesor.

- Pago de anticipo normalmente entre el 20% y el 30% del valor total del servicio en pesos colombianos si se trata de un paquete nacional y en dólares americanos si se trata de un paquete internacional, para realizar la reserva y asegurar los cupos con los proveedores.
- Entrega de la factura o recibo del anticipo y constancia de la reserva
- Envío de correos electrónicos o formatos por fax para separar los servicios con los proveedores con la información de los viajeros, fecha y demás especificaciones.
- dos semanas antes de la fecha de viaje cancelación del saldo restante.
- Confirmación al proveedor del pago total de la reserva y solicitud de voucher de los servicios para el cliente
- Entrega de la descripción de los servicios comprados (voucher) y factura por el saldo restante.
- recomendaciones generales antes del viaje.
- Servicio postventa de evaluación de la experiencia del cliente con la agencia, aspectos a mejorar y mantenimiento de las relaciones con el cliente por medio de correo electrónico o telefónico

Proceso para la venta de servicios turísticos servicio de alquiler de auto.

- Investigación de mercados o benchmarking para definir qué tipo de autos está demandando el público y que empresas pueden proveerlos para subcontratar el servicio.
- Negociación con los diferentes proveedores, definición de costos y precio al público según el margen de utilidad y comisión
- Capacitación a los asesores sobre el servicio de alquiler de auto, todas sus condiciones y forma de venta.
- Publicidad y promoción del servicio a través de los diferentes medios de comunicación: telemarketing (bases de datos de clientes), medios impresos, medios virtuales.
- Llegada del cliente a la agencia de viajes
- Asesoría por parte del agente de viajes sobre las diferentes

posibilidades, clases de autos, tarifas por temporada, condiciones del servicio catálogo de vehículos

- Proceso de decisión por parte del cliente.
- Verificación con el proveedor sobre la disponibilidad del vehículo elegido u otras opciones para el cliente.
- Validación de los documentos del cliente: cedula o pasaporte y licencia de conducción
- Pago del 100% del servicio.
- Entrega de la factura y firma de los documentos y pólizas por la renta del auto.
- Envío de correos electrónicos o formatos por fax para confirmar el auto con los proveedores con la información del cliente y documentos del mismo.
- Entrega del vehículo en las oficinas de la agencia, hotel del cliente o lugar acordado.
- Entrega de recomendaciones generales para conducir en la ciudad e información del pico y placa y movilidad.
- Servicio postventa de evaluación de la experiencia del cliente con la agencia, aspectos a mejorar y mantenimiento de las relaciones con el cliente por medio de correo electrónico o telefónico.

Proceso para la prestación de servicios de asesoría en visados y estudios en el extranjero.

- Capacitación detallada a los asesores sobre el tema, manejo de los formularios en otros idiomas y la información sobre costos y derechos consulares.
- Llegada del cliente a la agencia de viajes solicitando asesoría para estos temas puntuales de visados o estudios en el exterior.
- Identificación de las necesidades reales de los clientes y asesoría completa sobre el servicio demandado (diligenciamiento de formularios, pago de derechos consulares, asesoría en documentación sugerida para llevar y posibles preguntas y respuestas en la entrevista, asignación de cita en la embajada, venta de los tiquetes aéreos y reserva en hotel en Bogotá para la cita)
- Constante actualización en temas de tarifas, decretos, eliminación

	de visas, documentación requerid, relaciones internacionales, nuevas oficinas consulares y casos especiales.
PRODUCTO (resultado, salidas)	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de tiquetes aéreos Nacionales e Internacionales. - Reservas en hoteles. - Paquetes turísticos. - Alquiler de autos. -Prestación de servicios de asesoría en visados.

Fuente: Construcción propia.

Tabla 3: Relación de las actividades que intervienen en los procesos y sus erogaciones

Proceso para la venta de servicios turísticos Tiquetes aéreos	Proceso para la venta de servicios turísticos Reserva en hoteles	Proceso para la venta de servicios turísticos Paquetes turísticos	Proceso para la venta de servicios turísticos Alquiler de auto	Proceso para la venta de servicios de asesoría en visados y estudios en el extranjero
<p>Adquisición del software o GDS de cotización y reserva de tiquetes aéreos (Amadeus) en las diferentes aerolíneas del mundo, el cual muestra en tiempo real la disponibilidad de asientos en los diferentes vuelos y las tarifas que aplican para cada trayecto, además permite la realización de</p>	<p>Identificación de la necesidad del mercado del servicio de alojamiento en un destino en específico, por medio de investigación de mercado o benchmarking</p>	<p>Identificación de la necesidad del mercado del paquete turístico. Investigación de mercados o benchmarking.</p>	<p>Investigación de mercados o benchmarking para definir qué tipo de autos está demandando el público y que empresas pueden proveerlos para subcontratar el servicio.</p>	<p>Capacitación detallada a los asesores sobre el tema, manejo de los formularios en otros idiomas y la información sobre costos y derechos consulares.</p>

<p>la reserva y pago del servicio por parte de la agencia de viajes y posteriormente por el cliente.</p>				
<p>Derechos y permisos por parte de la asociación internacional de transporte aéreo IATA para la emisión de billetes aéreos</p>	<p>Establecer contacto con los hoteles e inicio de proceso de negociación definición de costo y precio de venta según el margen de utilidad y comisión ofrecida por cada hotel.</p>	<p>Diseño del paquete turístico con la combinación de los diferentes servicios: transporte en origen y destino, alojamiento, alimentación, tours y seguro médico.</p>	<p>Negociación con los diferentes proveedores, definición de costos y precio al público según el margen de utilidad y comisión</p>	<p>Llegada del cliente a la agencia de viajes solicitando asesoría para estos temas puntuales de visados o estudios en el exterior.</p>

<p>Negociación con las aerolíneas que manejen otros softwares diferentes a Amadeus para sus reservas.</p>	<p>Se establecen las condiciones de la negociación como manejo de grupos, reservas de más de 15 días, variación de la tarifa por cambio en la temporada, políticas de menores y mascotas, etc.</p>	<p>Cotización y negociación con los diferentes proveedores de cada uno de los servicios definición de costo y precio de venta según el margen de utilidad y comisión</p>	<p>Capacitación a los asesores sobre el servicio de alquiler de auto, todas sus condiciones y forma de venta.</p>	<p>Identificación de las necesidades reales de los clientes y asesoría completa sobre el servicio demandado (diligenciamiento de formularios, pago de derechos consulares, asesoría en documentación sugerida para llevar y posibles preguntas y respuestas en la entrevista, asignación de cita en la embajada, venta de los tiquetes aéreos y reserva en hotel en Bogotá para la cita)</p>
<p>Capacitación al personal de servicios aéreos de la agencia</p>	<p>Capacitación a los asesores sobre el o los hoteles y sus</p>	<p>Consolidación del paquete turístico.</p>	<p>Publicidad y promoción del servicio a través de los</p>	<p>Constante actualización en temas de tarifas,</p>

sobre el manejo del software (proceso para cotizar un asiento, liquidación de impuestos, tarifa administrativa, reserva y confirmación del ticket y emisión del mismo)	servicios (cortesías para noches de alojamiento)		diferentes medios de comunicación: telemarketing (bases de datos de clientes), medios impresos, medios virtuales.	decretos, eliminación de visas, documentación requerida, relaciones internacionales, nuevas oficinas consulares y casos especiales.
Capacitación al personal de la agencia sobre temas como visados, política internacional, reglamentación y seguridad aeroportuaria.	Publicidad y promoción de los hoteles en los diferentes medios de comunicación, principalmente en medios virtuales de la agencia de viajes	Capacitación a los asesores sobre el nuevo paquete (viajes de familiarización)	Llegada del cliente a la agencia de viajes	
Llegada del cliente a la agencia de viajes solicitando un ticket aéreo	Llegada del cliente a la agencia de viajes: con información previa sobre los	Publicidad y promoción del paquete en los diferentes medios de comunicación: telemarketing	Asesoría por parte del agente de viajes sobre las diferentes posibilidades, clases de autos,	

bien sea a un destino nacional o internacional.	servicios de alojamiento o en busca de opciones (sin información previa)	(bases de datos de clientes), medios impresos, medios virtuales.	tarifas por temporada, condiciones del servicio catálogo de vehículos	
Verificación de la fecha de viaje, hora, número de pasajeros y condiciones especiales de los mismos (niño, bebe, anciano, persona en estado de discapacidad)	Asesoría por parte del agente de viajes sobre los diferentes hoteles en el destino requerido por el cliente, servicios que este ofrece, fechas, disponibilidad y precios.	Llegada del cliente a la agencia de viajes: con información previa sobre los paquetes y oferta de la agencia.	Proceso de decisión por parte del cliente.	
Se llega a un consenso con el pasajero sobre las diferentes opciones de disponibilidad y su precio del ticket.	Proceso de decisión por parte del cliente y reserva de la habitación por parte del asesor.	Asesoría por parte del agente de viajes sobre las diferentes posibilidades, paquetes, fechas y precios.	Verificación con el proveedor sobre la disponibilidad del vehículo elegido u otras opciones para el cliente.	

<p>Si se trata de un viaje internacional se verifica que el pasajero cumpla con toda la documentación necesaria para salir del país (permisos especiales, pasaporte, visas en caso de requerirlas)</p>	<p>Pago de anticipo normalmente entre el 20% y el 30% del valor total de la reserva en pesos colombianos si se trata de un servicios de alojamiento nacional o en dolares americanos si se trata de un hotel en el exterior, para realizar el bloqueo de las habitaciones y asegurar la disponibilidad en el hotel.</p>	<p>Proceso de decisión por parte del cliente y reserva de los servicios en la fecha deseada por parte del asesor.</p>	<p>Validación de los documentos del cliente: cedula o pasaporte y licencia de conducción</p>	
<p>Se procede a hacer el bloqueo de los asientos en la fecha y hora concertada con el nombre y datos del pasajero.</p>	<p>Entrega de la factura o recibo del anticipo y constancia de la reserva</p>	<p>Pago de anticipo normalmente entre el 20% y el 30% del valor total del servicio en pesos colombianos si se trata de un</p>	<p>Pago del 100% del servicio.</p>	

		paquete nacional y en dolares americanos si se trata de un paquete internacional, para realizar la reserva y asegurar los cupos con los proveedores.		
La agencia genera la factura por el valor total del tiquete con todos sus impuestos y tasa administrativa y el pasajero procede a realizar el pago del 100% del valor del servicio. Si se trata de un tiquete internacional el sistema arroja el	Envío de correos electrónicos o formatos por fax para separar los servicios con los proveedores con la información de los viajeros, fecha y demás especificaciones.	Entrega de la factura o recibo del anticipo y constancia de la reserva	Entrega de la factura y firma de los documentos y pólizas por la renta del auto.	

valor del tiquete en dólares americanos y estos se pagan a la tasa de cambio IATA vigente para esa semana.				
Entrega de la factura de venta del servicio.	Dos semanas antes de la fecha de viaje cancelación del saldo restante.	Envío de correos electrónicos o formatos por fax para separar los servicios con los proveedores con la información de los viajeros, fecha y demás especificaciones.	Envío de correos electrónicos o formatos por fax para confirmar el auto con los proveedores con la información del cliente y documentos del mismo.	
Una vez realizado el pago del tiquete por parte del pasajero, la agencia procede a emitirlo o confirmarlo con la aerolínea por	Confirmación al proveedor del pago total de la reserva y solicitud de voucher de los servicios para el cliente	Dos semanas antes de la fecha de viaje cancelación del saldo restante.	Entrega del vehículo en las oficinas de la agencia, hotel del cliente o lugar acordado.	

medio del software.				
Se entrega la conformación de los datos del vuelo al pasajero y las recomendaciones que apliquen para su viaje.	Entrega de la descripción de los servicios comprados (voucher) y factura por el saldo restante.	Confirmación al proveedor del pago total de la reserva y solicitud de voucher de los servicios para el cliente	Entrega de recomendaciones generales para conducir en la ciudad e información del pico y placa y movilidad.	
	Recomendaciones generales para el servicio de alojamiento.	Entrega de la descripción de los servicios comprados (voucher) y factura por el saldo restante.	Servicio postventa de evaluación de la experiencia del cliente con la agencia, aspectos a mejorar y mantenimiento de las relaciones con el cliente por medio de correo electrónico o telefónico.	

	Servicio postventa de evaluación de la experiencia del cliente con la agencia, aspectos a mejorar y mantenimiento de las relaciones con el cliente por medio de correo electrónico o telefónico	Recomendaciones generales antes del viaje.		
		Servicio postventa de evaluación de la experiencia del cliente con la agencia, aspectos a mejorar y mantenimiento de las relaciones con el cliente por medio de correo electrónico o telefónico		

Fuente: Construcción propia.

Las actividades marcadas en rojo son aquellas que representan alguna salida de dinero en la empresa, ya sea directa o indirectamente (factor tiempo y valor de esas horas laborales ya sea en personal administrativo o de ventas)

Procesos financieros:

1. Detalle cada erogación por producto o servicio prestado

Tabla 4: Relación de producto o servicio por cada erogación.

Producto o servicio	1. Compra del software de reservas	2. Investigación de mercados	3. Preparación del personal y familiarización con los productos	4. Pago de salarios al personal por la venta	5. Campañas publicitarias para el servicio	6. Servicio post venta
Venta de tickets aéreos	X	X	X	X	X	
Reserva en hoteles		X	X	X	X	X
Venta de paquetes turísticos nacionales e internacionales		X	X	X	X	X
Renta de autos		X	X	X	X	X
Asesoría en visados y estudios en el exterior		X	X	X	X	X

Fuente: Construcción propia.

2. Valor promedio de las erogaciones que realiza la empresa al año para llevar a cabo todos sus procesos y actividades.

Tabla 5: Listado de erogaciones de la empresa.

Desembolso	Valor anual promedio entre los años del 2010 al 2014
Nomina	\$128'280.000
Honorarios	\$32'240.000
Publicidad	\$71'829.200
Servicios públicos	\$13'272.000
Arrendamiento	\$22'920.000
Contribuciones y afiliaciones	\$51'168.000
Servicios de comunicación	\$3'528.000
Mantenimiento y reparaciones	\$1'110.000
Suministro de papelería	\$2'670.000
Suministros de aseo	\$595.000
Uniformes	\$1'060.000
Software de reservas	\$1'656.000
Atenciones a clientes	\$425.000
Gastos de viaje	\$82'134.138
Diversos	\$67.400.000
Ferias y convenciones	\$284'106.621

Fuente: Construcción propia.

3. Volumen de ventas anuales de los productos para 2014

Todos los valores planteados a continuación corresponden a la propuesta formulada en trabajo de grado, dado que la agencia de viajes actualmente no tiene claras las cantidades de cada servicio que vende ni especificados con soportes financieros los costos de cada uno.

Tabla 6: Ventas por unidad de los productos en el año 2014.

Producto	Ventas anuales \$	Unidades Aproximadas
Venta de tiquetes aéreos	\$97'928.548	327 Nacionales en el año
	\$65'285.699	40 Internacionales en el año
Servicio de reserva en hoteles	\$81'607.123	197 estadías en el año de tres noches cada una
Venta de paquetes turísticos nacionales e internacionales	\$408'035.616	1020 Nacionales terrestres en el año
	\$244'821.370	272 Nacionales aéreos en el año
	\$163'214.246	91 Internacionales en el año
Servicio de renta de autos	\$244'821.370	680 servicios en el año prestados de tres días con el auto
Servicio de asesoría en visados y estudios en el exterior	\$326'428.493	5440 servicio de asesoría prestada en el año.

Fuente: Construcción propia.

- Para realizar el cálculo de número de unidades vendidas de tiquetes aéreos se utiliza un valor promedio² de \$1´600.000 para tiquetes intencionales y de \$300.000 para tiquetes nacionales
- Para el cálculo del número de unidades vendidas en el servicio de reservas hoteleras, se utilizó un valor promedio³ de \$138.00 por noche (valor de un hotel categoría estándar en el país) y un número promedio de 3 noches (estadía promedio de un turista en el destino)
- Para el cálculo del número de unidades en la venta de paquetes turísticos se discrimino entre las diferentes variaciones que podría sufrir el producto como que se nacional terrestre, nacional aéreo o internacional. Para lo cual se distribuyeron las ventas según la experiencia y conocimiento empírico del empresario de la siguiente manera: 50% venta de paquetes turísticos nacionales terrestres con un precio de venta promedio de \$400.000 por unidad, 30% venta de paquetes turísticos nacionales aéreos con un precio promedio de \$900.000 por unidad y 20% venta de paquetes turísticos internacionales con precio promedio de 1´800.000 por unidad.
- En el caso del cálculo de las unidades de servicio de renta autos vendidos según el empresario la tarifa promedio del servicio de rentar un auto es de \$120.000 diarios tratándose de vehículos económicos y compactos que son con los que más trabaja la agencia (el producto más demandado) e igualmente se plantea sobre la estadía promedio que son tres días en el destino.

² Datos acordes con el compendio estadístico de Anato sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015 <http://www.anato.org/index.php/investigaciones>

³ Datos acordes con el compendio estadístico de Anato sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015

<http://www.anato.org/index.php/investigaciones>

- El servicio de asesoría para trámites de visa y estudios en el extranjero tuvo un costo para el año 2014 de \$60.000.

4. Recursos que consume cada actividad.

Tabla 7: Consumo de recursos por actividad.

ACTIVIDADES	Nomina	Honorarios	Publicidad	Energía	Contribuciones y afiliaciones	Servicios de comunicación	Mantenimiento	Suministro papelería	Suministro aseo	Atenciones a clientes
Adquisición de Software para la cotización y reserva de tiquetes aéreos y licencia de uso para expedición de los mismos.		X	X	X		X	X			
Capacitación al personal para las ventas Curso básico de reservas en el software	X		X	X	X	X				X
Campañas publicitarias		X	X	X	X	X		X		X
Investigación de mercados.	X	X	X	X	X	X		X		X
Servicio postventa	X		X	X	X	X		X		X

Fuente: Construcción propia.

5. Detalle el criterio o inductor que se usará para las distribuciones de cada uno de los desembolsos que tiene la empresa.

Tabla 8: Criterio o inductor para la respectiva distribución de los desembolsos.

Descripción del costo	Costo o gasto presupuestado	Inductor
Nómina	\$ 135.607	Horas hombre
Servicio post venta	\$ 401.208.000	Servicios post venta al año por hombre
Ferías y convenciones	20% - \$ 284.106.621	Ferías sobre ventas
Mantenimiento y reparaciones	\$ 1'110.000	Mantenimiento por año
Arrendamiento	\$1'910.000- 22'920.000	m ² al mes - al año
contribuciones y afiliaciones	3,63% - \$ 51.168.000	% participación en volumen de ventas
Atenciones a clientes	\$ 149'916.320	Atención contra ingresos al año
Software	1,9% - \$ 8'280.000	% participación en costos de venta
Publicidad	\$ 68'000.000	Mercadeo total por proceso

Fuente: Construcción propia.

6. Costos de cada actividad y total por servicio.

Costeo de los procesos para el año 2014 elaborado para el presente trabajo de grado, según el estado de resultados de la compañía para ese año y la experiencia del contacto dentro de la empresa en cuanto al número de horas utilizadas en cada actividad.

Salario cada asesor por año (2014): =2'200.000 mes sin incluir carga prestacional *12 meses
\$16'400.000 año

Número de horas laborales en el año (descontando domingos, festivos y vacaciones): 2.160

Valor hora 48 horas semanales: $2'200.000 / 4 \text{ semanas} = 550.000 / 48 \text{ horas}$ \$11.450

Salario año personal administrativo cada empleado 3'000.000 mes sin incluir carga prestacional

* 12 meses \$36'000.000 año

Valor hora personal administrativo = $2'300.000 / 4 \text{ semanas} = 750.000 / 48 \text{ horas}$ \$15.625

Tabla 9: Costos individuales y totales por actividad y servicio.

Venta de tickets aéreos	
Actividad	Valor
Adquisición del software para la cotización y reserva de tickets aéreos y licencia de uso para expedición de los mismos.	\$8'280.000
Capacitación al personal para las ventas Curso básico de reservas 40 horas*3 asesores, 24 hrs/año novedades aerolíneas.	\$2'198.400
Publicidad	\$8'500.000
Salario empleados 346 hrs cada uno en total, menos las utilizadas en capacitaciones: 282	\$9'686.700
Valor Total proceso	\$ 28'665.100
Reserva en hoteles	
Investigación de mercado 52 horas un empleado administrativo	\$812.500
Capacitación al personal para la venta del servicio. 1 hora cada 15 días * 3 asesores.	\$824.400
Publicidad	\$4'250.000
Salario empleados 116 hrs cada uno en total, menos las utilizadas en capacitaciones: 92	\$3'160.200

Servicio post venta un solo empleado por 20 hr	\$229.000
Valor Total proceso	\$9'276.100
Venta de Paquetes turísticos	
Investigación de mercados un empleado administrativo 6 horas semanales	\$4'500.000
Diseño del paquete 540 horas al año un empleado administrativo	\$8'437.500
Capacitación de los asesores 4 horas semanales para los tres asesores y un administrativo	\$5'900.160
Servicio post venta 80 horas un solo empleado	\$916.000
Salario empleados 1.153 horas cada uno menos las horas en capacitación: 961	\$33'010.350
Publicidad	\$42'500.000
Valor total proceso	\$95'264.010
Venta del servicio de Renta de Auto	
Investigación de mercado 384 horas de un empleado administrativo	\$6'000.000
Proceso de negociación 144 horas de un empleado administrativo	\$2'250.000
Capacitación a asesores y un administrativo 30 hrs de curso Amadeus, (asesores) 72 horas con los prestadores del servicio	\$4'628.700
Publicidad	\$12'750.000
Salario empleados 231 hrs cada uno en total, menos las capacitaciones: 129 hrs	\$4'431.150

Servicio postventa 20 horas un solo empleado	\$229.000
Valor total proceso	\$30'288.850
Prestación de servicios de asesoría en visados y estudios en el extranjero	
Capacitación a tres asesores(1 hora cada 15 días) 72 horas en total para los tres asesores	\$824.400
Salario empleados asesores, 460 horas cada uno al año menos 24 horas de las capacitaciones: 436	\$14'976.600
Servicio Postventa 20 horas un solo empleado	\$229.000
Publicidad	\$17.000.000
Valor total del proceso	\$33'030.000

Fuente: Construcción propia.

- **Capacitaciones:** son organizadas por los proveedores y los costos de estas son asumidos en cuanto al espacio, capacitadores, cortesías y refrigerios por los mismos; sin embargo la empresa debe asumir el costo del tiempo que los asesores estén en capacitación, dado que estas se realizan en horario laboral.
- **Servicio postventa:** es realizado por un solo empleado, por espacio promedio de 30 minutos al día los seis días laborados semanalmente. Repartidos en el año de la siguiente manera: 20 horas al año seguimiento a Reservas hoteleras, 80 horas en el año seguimiento a la venta de paquetes turísticos nacional e internacionales, 20 horas al año seguimiento al servicio de renta de autos, 20 horas al año seguimiento a los servicios de asesoría en visado y estudio en el exterior.

Al servicio de venta de tiquetes aéreos no se le presta servicio postventa ya que este seguimiento o chequeo lo realizan directamente las aerolíneas según su servicio y de acuerdo a los parámetros que a estas les interese medir o regulaciones de la aeronáutica civil.

Análisis de la situación financiera de la empresa en términos de generación de valor para los periodos 2010 al 2014

Criterios para determinar si la empresa genera o destruye valor:

Para establecer si la empresa este incurriendo en una generación o destrucción de valor se analizan sus actividades a la luz de estos tres aspectos y se determina en qué medida la empresa aplica positiva o negativamente cada uno de ellos

- Actividades redundantes: corresponde a reprocesos o falta de flujograma de actividades para la prestación de servicio, ausencia de estándares y medición de tiempos para el adecuado costeo de los servicios.
- Economías de escala: optimización del costo y gasto de la compañía, a mayor número de unidades vendidas menor costo, mayor utilidad y por ende mayor ganancia dado que se utilizan los mismos recursos que se si se vendieran menos. Recursos en cuanto a: número de empleados, salario, arrendamiento, servicios públicos, capacitación del personal de ventas, software de reservas para la venta de tiquetes aéreos.
- Economías de alcance: Generadas por la producción de sinergias que consiste en la unión de actividades u optimización de espacios para la disminución de costos.

Tabla 10: Matriz de valoración de proceso.

PROCESOS	VALOR TOTAL DEL PROCESO	DESTRUYE VALOR	GENERA VALOR	JUSTIFICACIÓN
Venta de tiquetes aéreos	\$28'665.100	X		Este proceso o más bien la oferta de este servicio en una agencia de viajes pequeña que entra entre la categoría de microempresa podría representar una destrucción de valor por parte de la compañía ya que para tener a disposición de los clientes el servicio de

			<p>venta de tiquetes aéreos se requiere en primera instancia la compra de un software especializado llamado AMADEUS el cual le permite a la agencia conocer la disponibilidad de tiquetes y asientos en todos los vuelos de las diferentes aerolíneas del mundo; además de la capacitación que se le debe brindar a sus asesores para que operen el sistema que dura 120 horas la cual aunque no tiene costo, el tiempo o las horas de la capacitación son pagadas por la agencia, sin contar la alta probabilidad de cometer errores en la compra y expedición de los tiquetes a los que se ven expuestos los asesores ya que se trata de una herramienta especializada y en idioma inglés. El principal factor de este proceso que destruye valor en la compañía se debe al criterio de economías de escala, ya que los volúmenes de ventas del servicio principalmente en la venta de tiquetes internacionales no justifican el alto costo en dinero, tiempo y riesgo al que se está sometiendo la compañía.</p>
Reserva en hoteles	\$9'276.100	X	<p>Aunque genera valor ya que produce utilidades y ayuda a la consecución del objetivo general de la compañía, la negociación con el proveedor podría ser mejor para aumentar la comisión que la agencia se “gana” al vender el servicio y empezar a trabajar con el criterio de economías de escala que aunque la comisión sea más baja con respecto a los demás servicios, por la venta de volúmenes se puede mejorar y optimizar los ingresos provenientes de la venta de reservas en hoteles</p>
Venta de paquetes turísticos	\$95'264.010	X	<p>La comisión que ofrece esta negociación es de las mal altas entre los servicios que vende la agencia, sin embargo los costos y el tiempo que le dedican los asesores al tema de capacitación también es bastante alto, ese proceso va muy de la mano con la venta de tiquetes aéreos por lo tanto si el anterior produce una destrucción de valor de la compañía, este mismo va a verse afectado. Además cabe analizar si los altos costo en publicidad y servicio postventa están siendo traducidos a un aumento en las ventas del</p>

Servicio de renta de autos	\$30'288.850	X	<p>servicio ya que estos ocupan la mayor porción en la distribución de estos gastos.</p> <p>Este proceso se clasifica como generador de valor ya que sus costos de prestación de servicios y proceso son relativamente bajos, aunque podría optimizarse ya que su comisión es la más alta que ofrece el portafolio y es un servicio que no requiere con respecto a los demás demasiadas horas en tiempo en capacitación para los empleados, casi todo el proceso consiste en la reventa de un servicio prestado por terceros, de igual manera el riesgo es asumido por el prestador del servicio y la agencia hace el papel únicamente de mediador o canal de comercialización.</p>
Servicio de asesoría para Visados	\$33'030.000	X	<p>Uno de los mayores generadores de valor para la agencia dados sus pocos costos asociados a la prestación del servicio lo que quiere decir que la utilidad es bastante alta, las horas de capacitación son pocas en relación con las utilizadas en los demás procesos y no se utilizan proveedores que alargan la cadena, aumentan los costos y por lo tanto disminuyen las utilidades. Es netamente un servicio el cual no requiere un desembolso a otras entidades con ánimo de lucro y el dinero captado por ese entra directo a las utilidades de la compañía, sus costos de promoción y comercialización son muy bajos y el cliente una vez recibe su asesoría hace el pago del servicio y no requiere mayor dedicación al tema de mantenimiento de las relaciones con el cliente y servicio postventa.</p>

Fuente: Construcción propia.

En realidad y basándose en el primer criterio, todos los procesos de la empresa estarían siendo causantes de una destrucción de valor real o potencial, dada la falta de manual de procesos, flujo grama de actividades y estándares que permitan la medición del costo, independientemente de la cantidad de ingresos que representen para la compañía en el estado de resultados, no se hace ninguna medición ni gestión del gasto.

Herramienta en Excel que relaciona y cruza las variables del estado de resultados y balance general y calcula los indicadores financieros e inductores de valor en la empresa.

La situación de la empresa en términos de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, entre otros, se ve explícita en el archivo adjunto de Excel “Modelo Gerencial”, además el análisis e interpretación más detallada de estos datos se encuentra en el objetivo a continuación.

A través del modelo de gerencia construido en Excel, el cual permite consolidar los balances generales y estados de resultados de los últimos 5 años en la compañía; se pueden evidenciar los cambios en valores y en términos porcentuales que ha sufrido cada rubro año a año; el cálculo de los indicadores financieros para la compañía los cuales dan cuenta de su estado real relacionando diferentes aspectos como el disponible en caja, el estado y los tiempos de las cuentas por pagar y cobrar, la concentración del endeudamiento y solvencia, se realiza el cálculo del ROIC y el WACC y la relación de estos en términos de generación de valor para la compañía de donde salen los inductores operativos y financieros.

A continuación el análisis de cada uno de los cálculos del modelo y la formulación de estrategias para la gestión y creación de valor a partir del manejo eficiente de los costos y gastos de la compañía.

- **Análisis de la variación porcentual en los ingresos, costos, gastos en el estado de resultados para los años 2013-2014**

Durante el periodo 2013-2014 las **ventas** sufrieron una variación del 13,7%, mientras que los **costos** de venta aumentaron en un 20,5%. La diferencia entre el aumento de las ventas y costo que le trae consigo a la compañía las mismas es el - 6,8 % lo que significa una potencial destrucción de valor en cuanto al ineficiente manejo de los costos de ventas y las no muy buenas gestiones en las negociaciones con los proveedores para aumentar la comisión y disminuir costos. Sin embargo la **utilidad bruta** tuvo una variación positiva del 11,4%. Por su parte los **gastos de administración y de ventas** sufrieron variaciones de 8% y 12% respectivamente lo que demuestra nuevamente la inadecuada gestión del gasto que se realiza en la compañía, ¿se justifica un aumento en el gasto de ventas del

12% para que el aumento en las ventas sea tan solo del 13,7%? Los altos salarios que ofrece la compañía a sus asesores y personal de ventas pueden jugar en doble sentido a la hora de analizar la gestión administrativa de los recursos, por un lado los atractivos salarios generan un nivel motivacional muy alto para los empleados y esto según las teorías motivacionales de recurso humano traería consigo una mejora significativa en el desempeño de la labor, sin embargo si al empleado se le ofrece como salario básico más del triple de lo que vale un salario mínimo mensual legal en el país solo por el hecho de cumplir con un horario establecido y unas tareas determinadas, sería difícil lograr que este de más de lo que se le pide si a partir de ahí ya no hay dinero de por medio; una buena opción para la gestión de los salarios del personal de ventas es el manejo las comisiones, se puede pensar en una disminución del salario básico y negociar un % sobre las ventas efectivas que realice cada asesor, el tema de los viajes y descuentos que para la industria es algo muy fácil de conseguir también pueden entrar a formar parte del programa de incentivos para el personal y ayudar en las disfunción de la nómina y por consiguiente las obligaciones laborales contribuciones y afiliaciones. Pese a las ineficiencias detectadas en manejo de los gastos administrativos y de ventas, la empresa logra una variación positiva muy representativa en la **utilidad operativa** del 30,7%, cifra que puede mejorar si se optimizan los costos y gastos de las maneras antes mencionadas y teniendo en cuenta que año a año la empresa ha venido creciendo a un ritmo superior al del sector de servicios que normalmente es 9%, esto debido a que se trata de una empresa nueva en el mercado por lo tanto su crecimiento inicial se muestra acelerado hasta que alcance una etapa de estabilidad o madurez lo cual se prevé que será muy pronto ya que el sector de agencias de viajes en general y en especial de pequeñas oficinas con agentes de viajes se encuentra saturado por la ausencia de barreras de entrada al mercado y poca inversión inicial que requiere el negocio (la informalidad antes mencionada también se presta para que este tipo de negocios se proliferen) por lo tanto las estrategias de manejo de costos, gastos y aumento de ingresos llevaran a un aumento en la utilidad operativa pero en % menores a los que se han venido presentando desde hace 5 años por la estabilidad que puede llegar a alcanzar la empresa, la oportuna intervención en estos aspectos garantizará a la empresa la permanencia en el mercado cuando los niveles de

crecimiento disminuyan por razones exógenas y del sector (aumento en los precios del petróleo, condiciones de seguridad en los destinos, políticas de relaciones exteriores y visados, tasas de cambio, factores climáticos y medioambientales, estado de las vías y conectividad, etc.) **Los ingresos no operativos** de la empresa provienen en su totalidad en la diferencia que se presenta por variación en la tasa de cambio, algunos de los servicios de la agencia como tiquetes aéreos internacionales y paquetes turísticos internacionales se cobran en dólares o si se trata de un país perteneciente a la Unión Europea en euros, por lo tanto parte de los ingresos son divisas y la diferencia que se presente en la tasa de cambio al momento de pasar estos ingresos a pesos es el valor que entra a formar parte de los ingresos o egresos no operativos, en este caso para el periodo de 2013-2014 la diferencia en tasa de cambio disminuyó en un 32,6% sin embargo sigue siendo un ingreso no operacional de \$15'895.814. **Los egresos no operativos** totales aumentaron en un 10,5% de un año a otro, compuestos por la celebración de fechas especiales y los gastos financieros en los que incurre la empresa por deuda con terceros; la forma de optimizar los egresos no operativos es estudiando y renegociando la tasa del préstamo que tiene la empresa para lograr disminuir un poco los gastos financieros que aumentaron en 8,3%, evaluar la posibilidad de reducir la tasa por medio de herramientas como compra de cartera con otra entidad o el pago de cuotas extraordinarias con el excedente de liquidez que presenta también se pueden buscar otras alternativas de financiación de la mano a la estrategia de negociación con proveedores aumentar los días del ciclo de cuentas por pagar o incluso pensar en la reinversión de utilidades al final del año para multiplicar la riqueza de los accionistas. La **utilidad neta** que es lo que al fin y al cabo muestra el desempeño en términos generales de la compañía tuvo una variación positiva del 7% del año 2013 al 2014 esto muy por encima del porcentaje de crecimiento según la estimación de crecimiento de Fedesarrollo que fue para el 2014 del 4,5%, lo que quiere decir que la utilidad neta de la compañía está creciendo por encima del sector, esto en concordancia con el crecimiento de la utilidad operativa también por encima; es decir se identifica una generación de valor en cuanto a la gestión de los ingresos y egresos no operativos, para el tema de la diferencia en tasa de cambio la empresa puede dejar de correr el riesgo que implica una tasa de cambio tan variante y adquirir una póliza que

asegure el pago de un valor determinado por las divisas, este le permitirá tener una idea más clara y veraz del costo de sus servicios y garantizar la utilidad deseada por que aunque para los años de estudio la diferencia en tasa de cambio siempre ha sido positiva favoreciendo a la compañía y representado un ingreso es algo que no se puede prever con tanta facilidad y exactitud y una caída en esta tasa puede traer a la empresa grandes egresos en cualquier momento; además del ya mencionado tema de la deuda y su posible mejora en la negociación y forma de apalancarse.

- **Interpretación y análisis de los indicadores financieros**

- ✓ **Indicadores de liquidez:** Muestran la capacidad que tienen las empresas para cancelar las obligaciones de corto plazo (pasivo corriente)

- **Razón corriente= activo corriente / pasivo corriente**

Mantención un comportamiento constante desde al año 2010 hasta el año 2013 de 1,4 y para el año 2014 tuvo una disminución de 0,1% y paso a 1,3% lo que quiere decir que para el año 2014 la empresa por cada peso que debe tiene 1,3 pesos para responder en el corto plazo.

- **Prueba ácida= (activo corriente - inventarios) / pasivo corriente**

Muestra capacidad de la empresa para cubrir pasivos a corto plazo, en forma inmediata, sin tener que recurrir a la venta de inventarios como se trata de una empresa de venta de servicios no se cuenta con inventarios ya que se produce al momento de la venta y no se puede almacenar, por lo tanto el indicador de prueba ácida tiene el mismo comportamiento a la razón corriente y una disminución para 2014

- **Capital neto de trabajo= activo corriente - pasivo corriente**

Corresponde al margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo, según el cálculo del indicador vemos que este viene creciendo año a año y de 2013 a 2014 aumento en un 2,4% lo que quiere decir que para ese año la empresa una vez

cancela el total de sus obligaciones corrientes, le quedarán \$82'221.046 pesos para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

Ilustración 5: Tabla cálculo de indicadores de liquidez para cada año

INDICADORES FINANCIEROS	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo
	360	360	300	300	360
INDICADORES DE LIQUIDEZ	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Razón Corriente	1.4	1.4	1.4	1.4	1.3
Prueba Ácida	1.4	1.4	1.4	1.4	1.3
Capital Neto de Trabajo (CNT)	74379869	74480034	75381447	80288724	82221046
CAPITAL DE TRABAJO	41934523	40738516	51868725	37141886	38789559
Días de Caja	22.8	20.8	18.1	17.1	19.1

Fuente: Construcción propia. Se puede ver en el archivo adjunto de Excel “Modelo Gerencial”

- ✓ **Indicadores de actividad o rotación:** dan cuenta de la eficiencia con la cual la empresa utiliza sus activos.
 - **Rotación de cartera = ventas a crédito en el período / cuentas por cobrar promedio**
 Mide el número de veces que el saldo promedio de cuentas por cobrar a clientes se convierte en efectivo en un período (un año), para la empresa este indicador ha tenido un comportamiento variable en los años de análisis, teniendo su mejor comportamiento en el año 2011 que la cartera rotaba 16,92 veces por año y su pico más bajo en el año 2013 que la cartera roto 14,8 veces por año; para el año 2014 la cartera rota casi 15 veces por año y el comportamiento de este indicador depende de la eficiencia en la labor del departamento de cobros y las negociaciones favorables con los clientes.
 - **Plazo en días de cartera clientes:** período promedio de cobro = cuentas por cobrar promedio * 360 / ventas a crédito

Año a año e plazo en días de cartera va aumentando, alcanzando en el año 2014 24,25. Se le debe poner especial cuidado a los tiempos que se le conceden a los clientes ya que esto puede afectar la liquidez de la empresa en determinado momento del mediano y largo plazo. Se puede hacer uso de estrategias como descuentos por pronto pago o negociaciones de contado.

- **Rotación de cuentas por pagar a proveedores:** compras a crédito de materia prima o producto terminado / promedio de cuentas por pagar a proveedores

En contraste positivo con el manejo de las cuentas por cobrar, la empresa paga sus obligaciones con los proveedores 4,49 veces en año; lo que quiere decir que mientras que a los clientes le están pagando 15 veces en el año el paga tan solo 5. Una estrategia para aprovechar esta ventaja en la negociación clientes-proveedores puede ser acceder a descuentos por pronto pago con sus proveedores con el excedente que se genera u obtener mejores precios para comisión al bajar el tiempo requerido para el pago.

- **Días de cuentas por pagar a proveedores:**

Este indicador año a año aumenta, es decir que el plazo en días que los proveedores le dan a la empresa para el pago de sus obligaciones cada año es mayor, alcanzando en el 2014 80,25 días. Se debe analizar con detalle si la empresa en realidad requiere tantos días para cancelar y si ese aumento en el plazo de pago no está llevando a unos costos más altos por parte del proveedor.

- **Ciclo de efectivo (días):** rotación de cartera + rotación de inventarios - rotación de proveedores.

Para cada año de análisis esta relación es positiva ya que la empresa siempre ha mantenido una negociación con los clientes un poco más estricta en cuanto al pago que con los proveedores. Para el 2014 este indicador es de 10,35 por lo tanto cabe proponer que se manejen espacios más cortos de tiempo para el pago de obligaciones mejorando la comisión o atendándose a descuentos por su buena gestión.

Ilustración 6: Tabla cálculo de indicadores de actividad para cada año

INDICADORES FINANCIEROS	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo
	360	360	300	300	360
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
INDICADORES DE ACTIVIDAD O ROTACION					
Rotación de Cartera	15.51	16.92	16.84	14.08	14.84
Plazo en Días de Cartera Clientes	23.21	21.27	17.81	21.31	24.25
Rotación de Inventario de Materia Prima	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Días de Existencia de Inventarios MP	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Rotación de Inventario de Productos en Proceso	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Días de Existencia de Inventarios PP	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Rotación de Inventario de Productos Terminados	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Días de Existencia de Inventarios PT	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Rotación de Cuentas por Pagar	6.03	7.10	5.25	4.02	4.49
Días de Cuentas por pagar a Proveedores	59.71	50.67	57.12	74.69	80.25
Ciclo de Efectivo (Días)	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

Fuente: Construcción propia. Se puede ver en el archivo adjunto de Excel “Modelo Gerencial”

- ✓ **Indicadores de rentabilidad:** miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y convertir las ventas en utilidades.

dese el punto de vista del inversionista, lo más importante es la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (roe y roa)

- **Margen bruto de utilidad:**

Durante los años de análisis este indicador tiene un comportamiento muy inestable de disminución del año 2010 a 2011 y aumento del año 2011 a 2013, alcanzando para el 2014 un 73,3% con una disminución del 1,5% con respecto al año anterior. Por lo tanto el % de utilidad por cada cien pesos (\$100) en ingresos obtenidos es del 73,3%; este sería el rendimiento antes de los gastos de operación, cuanto queda de cada peso vendido, para cubrir los gastos operacionales, los gastos no operacionales, los impuestos y generar utilidades para los socios.

Con respecto a la disminución del margen se podría decir que el costo de producir los bienes con relación a las ventas ha aumentado.

- **Margen Operacional de utilidad: Operacional/Ventas Netas**

Este indicador en los momentos históricos analizados había presentado caídas desde el primer año de análisis hasta el cuarto y en total paso de 3,6% a 2,9%. Sin embargo para el año 2014 tuvo una recuperación de 5 puntos y alcanzo un 3,4%; este permite medir los resultados de la empresa teniendo en cuenta los costos y gastos relacionados con la actividad productiva, en general se puede decir que la empresa es lucrativa aunque se recomienda la implementación de las estrategias para mejorar este margen.

- **Margen neto de utilidad:**

Para el año 2014 alcanza el 2%, esto quiere decir que el 2% de las ventas queda para cubrir los impuestos y generar utilidades para los socios.

○ **Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) = utilidad neta / patrimonio**

El comportamiento histórico de este indicador muestra un crecimiento año a año con aumentos que van desde 0,2% del año 2012 a 2013 y su máximo fue 1,1% del año 2011 al 2012, el comportamiento del cambio en los últimos dos años de análisis fue un aumento del 0,7% alcanzando el 23% en el año 2014 Este porcentaje muestra la tasa de rendimiento que obtienen los propietarios de la empresa, respecto de su inversión representada en el patrimonio registrado contablemente. Sin embargo los dueños de la empresa no tienen calculado su % de rentabilidad esperado sobre la inversión entonces no se podría determinar si este alcanza las expectativas de los inversionistas; realizando un análisis con respecto al mercado y las demás opciones o sectores en los que se puede invertir en el país este % de rentabilidad es alto y normalmente sería aceptado por cualquier inversionista ya que además de todo se trata de una inversión de riesgo moderado por las condiciones históricas de la empresa aunque el entorno siempre ofrece riesgos y cambios no controlables.

○ **Rotación del activo total (ROI):** rendimiento del activo total = utilidad neta / activo total bruto (activos totales sin descontar la depreciación ni las provisiones de inventarios y deudores)

El rendimiento del activo total para la empresa ha sido variante con un mínimo de 8,5% en el 2013 y 2014 y con un máximo del 9,1% en el 2012. Del 2012 al 2013 bajo en 6 puntos y de 2013 a 2014 no sufrió ningún cambio es decir la empresa no generó ningún valor para los socios del 2013 al 2014 ya que este porcentaje indica activos de la empresa, esto puede deberse al aumento en los gastos administrativos y de ventas que no corresponden como se espera al aumento en las ventas (mala gestión principalmente de este departamento y destrucción de valor de parte del mismo)

○ **Rotación de los activos de operación = ventas netas / capital invertido:**

Este indicador tiene un comportamiento bastante variable en la empresa, y a partir del año 2010 empezó con una disminución año a año que en comparativo 2010-2014 lo ha llevado a perder 9,24 puntos, sin embargo se evidencia que para el periodo 2013-2014 empieza a recuperarse poco a poco alcanzando para el 2014 10,49% esto quiere decir que por cada peso invertido en la empresa para activos de operación se produce un cambio de 10,49% en las ventas.

○ **Sistema Dupont:**

En general para todos los años de estudio y análisis de la compañía, la rentabilidad que genera la operación del negocio es positiva, se evidencia como para el 2010 fue de un 0,2% esto debido a que se trata de un negocio nuevo en el mercado el cual ingreso con muy buena participación en el mismo y en etapa de crecimiento, sin embargo para el año 2011 decreció con respecto al año anterior pero manteniéndose por encima de cero, para los años 2012 y 2013 empezó a recuperarse de a poco y para el 2014 volvió a alcanzar el 0,2%; la recuperación de este indicador es un buen indicio de la gestión de la compañía y de los resultados satisfactorios que se están alcanzando, sin embargo se debe poner especial atención al margen neto y la rotación del activo para garantizar que el crecimiento continúe año a año.

Ilustración 7: Tabla cálculo de indicadores de rentabilidad para cada año

INDICADORES FINANCIEROS	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo
	360	360	300	300	360
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
INDICADORES DE RENTABILIDAD					
Margen Bruto (de utilidad)	66.2%	62.4%	70.9%	74.8%	73.3%
Margen Operacional (de utilidad)	3.6%	3.0%	2.9%	2.9%	3.4%
Margen Neto (de utilidad)	2.1%	1.9%	2.1%	2.1%	2.0%
Rentabilidad Sobre Patrimonio (ROE)	20.2%	21.0%	22.1%	22.3%	23.0%
Rotación de Activo Total	8.6%	8.7%	9.1%	8.5%	8.5%
Rotación de los Activos de Operación=Ventas Netas/Capital Invertido)	15.64	9.67	8.72	8.47	9.07
Sistema Dupont	0.2%	0.17%	0.19%	0.18%	0.2%

Fuente: Construcción propia. Se puede ver en el archivo adjunto de Excel “Modelo Gerencial”

✓ **Indicadores de endeudamiento:** miden de que grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

- **Nivel de endeudamiento:** coeficiente de endeudamiento: = deuda total con terceros/activos totales.

El nivel de endeudamiento de la compañía esta aumentado año a año, es decir con el paso de los años la empresa se está financiando cada vez más a través de terceros, esto puede significar que le sale más económico a la compañía ocupar recursos de terceros para financiar su operación que reinvertir cada año la utilidad del accionista. Sin embargo se le recomienda en todo caso a la empresa tener especial cuidado con el manejo de esta financiación ya que las tasas o una mala negociación con las entidades financieras tratándose bancos pueden generar destrucción de valor. En cuanto a la concentración de endeudamiento, se evidencia que para todos los periodos de análisis se trata de una deuda de corto plazo, esta puede ser una de las razones por la cuales el nivel de endeudamiento crece cada año ya que los cortos plazos para el pago de las obligaciones pueden comprometer la liquidez de la empresa y llevar a que para el año siguiente la empresa deba refinanciarse, se le recomienda a la empresa negociar líneas de crédito con el sector financiero a mediano y largo plazo y pensar así en metas de expansión y permanencia del negocio también en el largo plazo. Concentración de endeudamiento en el sector financiero: la deuda con terceros y más específicamente con el sector financiero disminuyó en un 0,1% del 2013 al 2014 llegando a 7,1% para ese año, ha tenido un comportamiento descendiente a lo largo del periodo de análisis lo que quiere decir que empresa opta en un 92,9% en el 2014 en financiarse con el dinero de los proveedores, la estrategia en este aspecto va de la mano con la anterior que hace referencia a ocupar el dinero de las entidades financieras a largo plazo revisando cuidadosamente la tasa de

los créditos y las condiciones y gestionar de una manera más eficiente los tiempos y comisiones ofrecidas por los proveedores.

- **Razón de apalancamiento financiero = Obligaciones Bancarias/Patrimonio**

Este indicador ha venido aumentando año tras año y ha alcanzado para el año 2014 el 12,2%, esto quiere decir que para ese año la empresa está endeudada en ese porcentaje en relación al patrimonio, el crecimiento de la razón de apalancamiento financiero es superior al crecimiento en el patrimonio que fue del 2013 al 2014 del 3,73% allí se detecta una ineficiencia que puede comprometer el patrimonio de los accionistas en el largo plazo por ende aumenta el riesgo de la inversión y a mayor riesgo mayor tasa esperada por el accionista.

- **Cobertura de intereses:**

Este indicador muestra un comportamiento histórico variable y para el 2014 se encuentra en 3,127 hace referencia a la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades para el pago de los intereses de la deuda, la teoría dice que como mínimo deben cubrir una vez, la empresa muestra solidez para el pago de las obligaciones ya que en general este número está entre 2 y veces, este buen indicador puede servirle de respaldo a la hora de negociar tasas y tiempos con entidades financieras.

- **Endeudamiento financiero total:**

Refleja un comportamiento estable año a año y en general se puede tomar como un 1,1% este al ser un indicador de crisis que tiene parámetros del óptimo ya establecidos que indican que para empresas del sector comercial y de servicios no debe sobrepasar el 10% muestra el buen estado de la compañía en ese aspecto y la eficiencia de la gestión.

○ **Endeudamiento financiero corto plazo:**

El comportamiento de este indicador en el corto plazo es exactamente igual al endeudamiento financiero total ya que el 100% del endeudamiento de la compañía está concentrado en cuentas por pagar en corto plazo.

○ **Impacto de la carga financiera = gastos financieros / ventas netas:**

Muestra como la carga financiera afecta el desempeño de las ventas netas de la compañía y se tienen establecidos parámetros que permiten determinar la eficiencia en el manejo de este indicador: para empresas comerciales y de servicios < 3% o máximo 4%; en este aspecto la compañía muestra un comportamiento histórico variable pero nunca sobre pasa la barrera del 4%, de hecho se mantiene por debajo del 1,5% y para el 2014 alcanzó el 1,07%, es decir la relación de afectación que los gastos financieros tienen sobre las ventas netas es baja para la empresa.

Ilustración 8: Tabla cálculo de indicadores de endeudamiento para cada año

INDICADORES FINANCIEROS	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo	Periodo
	360	360	300	300	360
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO					
Nivel de Endeudamiento	57.6%	58.4%	59.0%	62.0%	63.2%
Concentración del Endeudamiento CxP	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Concentración del Endeudamiento LxP	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Concentración del Endeudamiento en el Sector Financiero	7.8%	7.7%	7.9%	7.2%	7.1%
Razón de Apalancamiento Financiero	10.8%	10.9%	11.4%	11.8%	12.2%
Cobertura Intereses = U.Op./ Intereses Pagados	3.355	2.940	2.733	2.591	3.127
End. Fciero. Total =Oblig Fciero/ Ventas Netas	1.1%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%
End. Fciero. CxP=Oblig Fciero CxP/ Ventas Netas	1.1%	1.0%	1.1%	1.1%	1.1%
End. Fciero LxP =Oblig Fciero LxP/ Ventas Netas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Impacto de la Carga Financiera= Gtos. fcieros/Ventas Netas	1.08%	1.00%	1.08%	1.13%	1.07%
Solvencia	1.74	1.71	1.70	1.81	1.68

Fuente: Construcción propia. Se puede ver en el archivo adjunto de Excel “Modelo Gerencial”

✓ **Solvencia.**

La solvencia de la compañía ha venido decreciendo durante los años de análisis y para el 2014 se encuentra en 1,58% lo que quiere decir que 1,58 pesos de cada 100 del activo están respaldando cada peso del pasivo. Se espera que con la implementación de las estrategias de redistribución de la deuda tanto con respecto al tiempo como con la forma y el ente financiador la solvencia de la compañía tienda al crecimiento y recupere los puntos perdidos desde el 2010.

• **Análisis de los indicadores de medición de la productividad humana**

- ✓ **Nivel salarial:** la compañía se destaca en el sector por ofrecer salarios más altos que el promedio del mercado a sus asesores de ventas, con lo cual ha logrado un sentido de pertenencia y una baja rotación del personal, este es considerado su principal factor motivacional. De 2013 a 2014 la empresa aumento el salario en promedio en un 8,61% y el IPC para ese año fue de 1,94% esto quiere decir que la empresa no tiene en cuenta los indicadores macroeconómicos para las decisiones de tipo administrativo y a esto se deben los algos gastos tanto de administración pero principalmente de ventas.
- ✓ **Participación del trabajo:** a partir del 2010 había tenido un comportamiento ascendente año a año, sin embargo del año 2013 al 2014 paso del 92% al 88% cayendo 4 puntos lo que quiere decir que para el año 2014 los altos costos de producción pierden participación en el valor agregado que se presenta en la compañía sin embargo estos costos siguen aumentando y la ineficiencia puede ser causada por la mala negociación con proveedores en cuanto a comisiones de algunos servicios o un inadecuado manejo del tema de remuneraciones al personal de ventas.
- ✓ **Productividad laboral:** este indicador para el periodo 2013-2014 tiene un aumento significativo del 13,60%, lo que van en concordancia y justifica en gran medida el aumento en el nivel salarial del 8,61%. Quiere decir que a la par que

crecen los salarios de los empleados tanto administrativos como de ventas la empresa logra que la productividad de los mismos aumente.

- **Análisis de los indicadores de medición de la productividad capital**

- ✓ **Productividad del capital:** Este indicador a partir del año 2011 y después de una gran caída muestra su recuperación y aumento año a año para el 2014 alcanza 138,57% y permite determinar que la gerencia de la empresa está aprovechando los recursos comprometidos en capital de trabajo para generar ventas, esto muestra eficiencia en la labor y el aprovechamiento de los recursos con lo que cuenta la compañía y en los que invirtió.
- ✓ **Razón valor agregado:** A lo largo de los periodos de estudio muestra un comportamiento muy variable y esto reafirma que la compañía no ha sabido manejar las relaciones con los proveedores de manera estandarizada y en pro de la optimización de los recursos y maximización del valor agregado; para el 2014 alcanza un 114% lo que en general es muy positivo y puede convertirse en distractor para que los gerentes dejen de ver que podría ser mejor por lo tanto representa una destrucción de valor.
- ✓ **Razón utilización del capital:** el costo de producción y el capital operativo mantienen una relación positiva y por encima del 100% para todos los periodos, para el 2014 alcanza los 121,62% lo que quiere decir los altos costos de producción están demandando cada vez más un aumento en el capital operativo ya que estos superan lo que la empresa tiene destinado año a año para su operación.
- ✓ **Razón utilidad operativa y valor agregado:** la relación entre utilidad operativa después de impuestos y valor agregado venía aumentado año a año hasta el paso de 2013 a 2014 cuando sufre una caída de 1,22%, lo que quiere decir que para el 2014 la empresa agrega valor en un 24,89% producto de las utilidades operativas después de impuestos. Este porcentaje puede ser mejorado si se aplican las

recomendaciones propuestas para las áreas donde se identifica una destrucción de valor real o potencial.

- **Interpretación y análisis del EBITDA**

- ✓ **EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations)**

Muestra la capacidad de la empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva, se puede ver que año a año el EBITDA para la agencia de viajes ha ido aumentando lo que quiere decir que la empresa está en capacidad de generar cada año más recursos para el pago de las obligaciones y generar utilidades para los dueños y accionistas. Con la adecuada gestión del departamento de ventas y las estrategias como comisiones sobre las mismas se puede aumentar este valor lo que indirectamente y acompañado de una gestión del costo y gasto conllevaría a una mayor utilidad neta y por lo tanto a una real generación de valor.

- **Análisis de la rentabilidad del activo neto y el rendimiento sobre las ventas para los 5 años.**

Rentabilidad del Activo Neto: muestra un comportamiento bastante variable para los años de análisis empezando por una gran caída que sufrió del año 2010 al 2011 de 30,52 puntos, a partir del periodo 2013-2014 muestra indicios de recuperación con leves aumentos de menos de 1 punto sin embargo no desciende lo que se considera de alguna manera positivo. Este indicador refleja lo atractivo que es una empresa como negocio, analizándolo sin tener en cuenta el histórico podría decirse que la empresa es atractiva para los inversionistas ya que el porcentaje de rendimiento para el 2014 fue superior al que pueden tener algunas otras industrias e incluso empresas del sector, sin embargo si se hace un análisis más detallado y teniendo en cuenta los históricos presentados en este trabajo se puede identificar la destrucción de valor que tuvo la compañía a partir del 2010 y que hasta el momento no ha podido recuperarse, esto llevaría al posible accionista a

reconsiderar su decisión de invertir en la compañía pese a que aun así los márgenes siguen siendo altos, quiere decir que con una adecuada gestión de los activos estas cifras pueden aumentar mucho más.

Rendimiento sobre las ventas: pese al aumento en las ventas y el aumento de la utilidad operativa después de impuestos generado de 2013 a 2014, el indicador de rendimiento sobre las ventas tuvo una disminución de 0,16% de año a año lo que quiere decir que el % en el que aumentó la utilidad operativa después de impuestos no fue eficiente en relación a las ventas que se generaron esto dado a los altos costos y gastos que tiene la compañía y a la disminución que se presentó en los ingresos no operativos. Aquí se detecta una gran ineficiencia ya que la utilidad operativa de la empresa no puede depender de los ingresos que le lleguen a la misma por actividades diferentes a las de su operación (este factor no puede ser quien rescate a la compañía y oculte de alguna manera y en el corto plazo las fallas en gestión de los recursos, además de que se trata de algo completamente extra que se recibe y que no se puede esperar cada año, por el contrario se deben tener planes de acción en caso de encontrar otros gastos o egresos no operativos que también suelen ser muy comunes en este tipo de empresas por la variación en la tasa de cambio).

- **Análisis de los inductores operativos y financieros**

- ✓ **Palanca de Crecimiento PDC:** Durante los años de análisis muestra un comportamiento bastante variable e incluso para el 2010 empieza con un valor el cual empieza a mejorar con altibajos año a año, para el 2014 la palanca de crecimiento fue de 1.008, este indicador determina qué tan atractivo es para una empresa crecer desde el punto de vista del valor agregado, el constante aumento de la PDC muestra que cada vez más la empresa está generando valor y por lo tanto se debe procurar por su crecimiento.
- ✓ **Margen EBITDA o margen de caja:** este indicador presenta un comportamiento muy inestable durante los periodos de análisis, con todos los altibajos, logra para el 2014 un valor de 0,043 lo que quiere decir que por cada peso generado por

ventas o ingresos, 0,043 centavos se convierten en caja con el propósito de atender el pago de impuestos, apoyar las inversiones, cubrir el servicio de la deuda y repartir utilidades.

- **Análisis de los generadores de valor (WACC y EVA)**

Costo promedio ponderado de capital WACC: Ha tenido un comportamiento bastante inestable para los periodos de análisis y para el 2014 alcanza un valor de 12,1% quiere decir que para ese año a la empresa el capital para operar le cuesta un 12,1% entre el porcentaje de recursos propios y participación de recursos ajenos. El aumento en el WACC se debe principalmente a una disminución en el porcentaje del patrimonio que interviene en el capital y por ende en un aumento en el porcentaje de la deuda.

Valor Económico Agregado Eva: Este indicador muestra un deterioro año a año desde su primer periodo de análisis que es 2010 que se encontraba en 39,14%, comienza en descenso para cada año y en el 2014 llega a 17,73%. Aunque su resultado para todos los periodos es positivo (mayor que cero) se puede decir con certeza y basándose en los históricos que esta compañía año a año en vez de generar valor destruye.

Para el mejoramiento de este importante indicador que es el insumo de actuales dueños y futuros inversores se recomienda que la organización en general centre sus esfuerzos en la realización sus actividades de forma eficiente y económica, se propone la construcción y aplicación de métodos de seguimiento y evaluación a las metas y de manera muy especial determinar las recompensas al personal para generar el compromiso, se recomienda la implementación de la gerencia basada en el valor para todas sus actividades y procesos en cualquier nivel de la compañía para que así el compromiso con este indicador sea una tarea de todos y las estrategias sean bien recibidas e integradas al diario quehacer.

- **Análisis del movimiento de recursos generación interna de fondos GIF y efectivo generado por operaciones EGO**

- ✓ **Generación interna de fondos GIF:** La generación interna de fondos para la compañía crece año a año y para el periodo de 2013 a 2014 aumento en un 6,84% alcanzando así los \$57'435.491, estos son los recursos obtenidos por medio de la operación normal de la empresa, esta sería la fuente básica para el pago de dividendos, así como también para emprender proyectos en el mediano y largo plazo con fines de crecimiento empresarial. Esto representa serias oportunidades de crecimiento para la compañía siempre y cuando los fondos sean bien invertidos, en la función social de la empresa y en proyectos solidos bien estudiados; para lo cual obviamente de dese tener el consenso de los socios y los objetivos personales de cada uno deben estar alienados con los objetivos de crecimiento empresarial.
- ✓ **Efectivo generado por operaciones EGO:** La capacidad de generación de flujo de caja de la compañía para 2014 muestra un comportamiento bastante positivo, esto debido a la disminución que se presentó de 2013 a 2014 en el capital de trabajo neto operativo KTNO el cual afecta directamente el flujo de caja bruto y por lo tanto el EGO. La brecha que presenta la compañía en cuanto al incremento de caja generado por las ventas y la demanda por el capital de trabajo deja una relación positiva de 0,015 centavos por cada peso.

El buen indicador que presenta el Ego permite entonces a la compañía hablar de un crecimiento en su eficiencia operacional (esto con respecto al año anterior) ya que como se ha dicho anteriormente se considera la destrucción de valor en términos generales dada la falta de cuidado que ponen en sus gastos operativos tantos administrativos y de ventas.

Formulación de estrategias para la creación de valor en términos del costo y el gasto en la agencia de viajes.

Proyección del estado de resultados para los años 2015 y 2016

✓ Proyección del estado de resultados para el año 2015:

Es la proyección esperada respecto al año 2014 donde se proyectan las ventas o ingresos con base en el crecimiento del sector comercial según el análisis prospectivo de Fedesarrollo, se ha podido evidenciar a lo largo del análisis de la compañía que esta crece año a año por encima del porcentaje de crecimiento del sector, sin embargo esta proyección de los ingresos se realiza de manera muy prudente y solo esperando que el crecimiento en las ventas sea de 4,4% más que el año anterior, los puntos que la empresa crezca en ventas por encima de esta proyección serán valor agregado ya que las estrategias propuestas la para la gestión y optimización del gasto en ese mismo año garantizan un porcentaje de variación en la utilidad neta del 10,7 cuando del 2013 al 2014 con una variación en ingresos de 13,7% se logró un 7% de variación en la utilidad neta, no quiere decir que eso fue malo para ese año pero en comparación con los resultados que se pueden obtener poniendo mayor atención a los costos y gastos se puede llegar a hablar de destrucción de valor.

Para el año 2015 se esperan cambios en la gestión de los costos y gastos debido a la implementación de estrategias principalmente relacionadas con las remuneraciones y salarios del personal de ventas, un cambio en las políticas de negociación con proveedores que permitan aprovechar el ciclo caja tan positivo que presenta la compañía para acceder a descuentos por pronto pago de las obligaciones y mejores tasa y comisiones por su cumplimiento en el pago y comportamiento histórico. Además la construcción de procesos y costeo de actividades permite la estandarización de los procesos y optimización de los recursos.

Para la gestión de los **gastos de administración** se sugiere un crecimiento moderado en la nómina por lo tanto las contribuciones y afiliaciones también se verían disminuidas, replantear el tema de gastos de viaje ya que este rubro representa una gran salida de dinero de la compañía y bajarle considerablemente a la cifra de diversos que para el 2014 fue de 75´000.000, bastante dinero para cualquier novedad que se pueda presentar.

En cuanto a los **gastos de ventas** estos se deben manejar con mayor cuidado ya que son la columna vertebral de la compañía y también su principal fuente de ingresos, año a año han aumentado en mayor proporción que los administrativos y esto debido a su concentración de personal (nómina y contribuciones y afiliaciones) y gran inversión que se requiere en mercadeo y publicidad, atenciones a clientes y participación en ferias y convenciones. Las estrategias para gestionar eficientemente estos gastos van encaminadas principalmente a una negociación con el personal para llegar a acuerdos que permitan aumentos salariales año a año menores a los que se han venido manejando anteriormente y empezar a implementar el tema de la comisiones, este cambio representará oportunidades para la compañía en dos sentidos: primero de entrada los gastos de personal de ventas y contribuciones y afiliaciones serán disminuidos y por lo tanto si los empleados quieren aumentar sus ingresos cada mes deberán mejorar su desempeño en ventas lo que quiere decir que los ingresos de la compañía también se verán aumentados; esta estrategia permite una disminución en el gasto y un impulso al ingreso, debe ser manejada con mucho tacto ya que los empleados que además son familiares y amigos de los dueños están acostumbrados a los altos salarios sin metas e indicadores que den cuenta de su desempeño. Se recomienda evaluar los servicios de comunicación que se le brindan a los asesores de ventas, el costo-beneficio que representa para la empresa que a un asesor de planta que todo el día está en oficina se le pague su plan de celular ya que en caso de necesitar realizar alguna llamada perfectamente lo puede hacer desde el teléfono de su escritorio, se puede reconsiderar este rubro con el fin de disminuir costos y en caso de que la evaluación refleje que es necesario que los asesores tengan

acceso a un teléfono celular cargado con minutos este puede ser uno para toda la oficina con un plan más óptimo y no los celulares personales de cada uno de los empleados.

Los **ingresos no operativos** aumentaran para el año 2015 pero en menor proporción que el crecimiento del sector, ya que estos corresponden básicamente a la diferencia o excedente generado por el incremento en la tasa de cambio la cual para el segundo semestre del 2015 tiende a estabilizarse sin bajar de los \$2.500. en cuanto a los **egresos no operativos** se espera mantenerlos sobre la tasa de crecimiento de las empresas del sector comercial del 4,4% manejando de manera especial los otros egresos que usualmente aumentaban por encima del 20% de un año a otro para la celebración de fechas importantes y fiesta de fin de año, el aumento con respecto al 2014 va a ser mucho menor sin embargo se va a seguir manejando presupuesto para ese aspecto ya que permite afianzar el sentido de pertenencia y comunidad que se pretende mantener en la empresa.

Estas estrategias dan como resultado un aumento en la **utilidad neta** del 10,1% con respecto al año anterior lo que da cuenta de la creación de valor y de efectividad de su implementación.

✓ **Proyección del estado de resultados para el año 2016:**

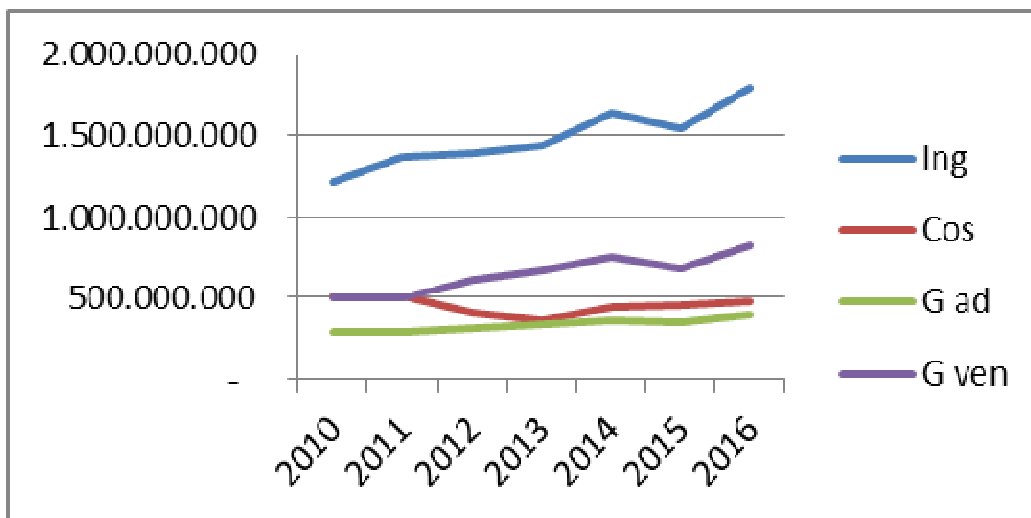
Para el año 2016 se espera un aumento en los ingresos de la empresa correspondientes a las ventas de acuerdo con los análisis y proyecciones de Fedesarrollo para el sector comercial de 4,9% nuevamente bajo un escenario reservado ya que por históricos se evidencia que empresa suele crecer por encima del crecimiento del sector.

La proyección sugerida se estima un volumen de crecimiento en las ventas del 4,9% sin embargo se espera que como es habitual en la empresa y con la aplicación de estrategias de mercadeo y ventas, estas sean superiores, de ser así el excedente que se presenta sería no otra cosa que valor agregado, se continúa con

las estrategias implementadas en el 2015 para la optimización de costos , renegociando cada año con los proveedores y gestionado en el mercado nuevos productos atractivos para la demanda y a mejores porcentajes de comisión, por lo tanto para el 2016 los costos crecerían en un 3,9% respecto al año anterior y la utilidad bruta crecerá en un 5,3%. Logrando así con la implementación de todas las estrategias un mínimo en la utilidad neta para el año 2016 del 15,4%.

- **Análisis del grafico de la variación de los ingresos, costos, gastos administrativos y de ventas año a año para la compañía comparado con el grafico de los ingresos del sector para Colombia.**

Ilustración 9: Relación ingresos, costos, gastos (administrativos y ventas) para la agencia de viajes 2010-2011



Fuente: Construcción propia.

Ilustración 10: Ingresos reales sector agencias de viaje 2008-2013



Fuente: Compendio estadístico de ANATO sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015. (ANATO, 2006).

Como se puede evidenciar en los gráficos del sector económico en general y la compañía. El sector se comporta de una manera muy volátil e inestable sufriendo cambios bruscos año a año y que para muchas empresas son difíciles de prever dada su gran interdependencia con el entorno y factores externos, la industria del turismo en general es considerada un eje transversal a toda la sociedad y las actividades económicas comunes por lo tanto se ve afectada por un sinnúmero de variables exógenas que inciden directa o indirectamente sobre su comportamiento y el de todas las empresas participantes en ese mercado algunos de estos factores son: cambios climáticos y medioambientales en el destino, política cambiaria y manejo de divisas, relaciones internacionales, barreras de entrada a los países, aspectos socio culturales, estado de la infraestructura en general de los destinos, percepción de seguridad en el lugar, entre otras. Factores que las empresas no pueden controlar y de los cuales dependen en su daría labor.

Sin embargo y en contraste con lo que pasa en el sector, se puede evidenciar que la agencia de viajes objeto de estudio mantiene un crecimiento constante y superior al del general de la oferta en cuanto a sus ingresos, para la proyección sugerida del periodo 2014-2015 se

trabajó con el porcentaje de crecimiento del sector proyectado por Fedesarrollo que es del 4,4% para sus ingresos o ventas, sin embargo dado el comportamiento histórico de la compañía y su crecimiento siempre por encima de las proyecciones del sector se espera que estos ingresos sean superiores. Esto no quiere decir que la empresa se encuentre blindada a los cambios del entorno, por el contrario por ser una pyme nueva en el mercado, apenas está empezando a sufrir los cambios que propone el entorno y las variables no controlables. Es importante que desde ya y teniendo en cuenta los proyectos de crecimiento de la compañía sean contemplados todos los posibles panoramas a los que se puede ver enfrentada si alcanza una mayor posición en el mercado y formule a partir de ahí planes de contingencia basándose en la prospectiva a partir de escenarios tanto positivos como negativos y esperados utilizando herramientas de gestión del riesgo y realizando cruces de variables.

9. CONCLUSIONES

- Las pymes, empresas familiares o microempresas lastimosamente en nuestro país dada su categoría de “pequeñas o medianas empresas” tienden a manejar sus procesos tanto administrativos, estratégicos y de operación de una manera informal y llevan sus procesos contables únicamente por cumplir con una norma, sin sacar el menor provecho de la gran cantidad de información que recopilan sobre sus compañías y de este gran insumo para la toma de decisiones.

Muchas veces los empresarios o más bien emprendedores ignoran la gran cantidad de estrategias que se esconden detrás de unas cifras arrojadas en un balance general o un estado de resultados, se limitan y se conforman con saber que su empresa es financieramente rentable que cada mes salvan su sueldo y el de los empleados sin saber que muchas veces únicamente pueden estar a flote y bajo fondo podrían existir problemas que comprometen seriamente la estabilidad de estas. El conocimiento de las herramientas administrativas y financieras puede ayudar con la gestión y a la toma de decisiones acertadas apoyándose en una visión 360 grados de la compañía y no simplemente en una fotografía tomada en un momento dado.

- La diferencia de las compañías realmente exitosas, expansionistas y aquellas que solo logran sostenerse en el mercado, radica en el aprovechamiento de la información y el buen uso que se le dé al insumo que ciencias como la contabilidad y las finanzas nos proporcionen. Es ahí cuando realmente se gana la ventaja competitiva que permite sobrevivir a un entorno totalmente cambiante y de competencia feroz; la toma de decisiones basada en la información actualizada e histórica de la compañía y el mercado logran que las estrategias sean oportunas y efectivas para el logro de los objetivos.
- Es importante estudiar y ahondar en el tema de la generación de valor ya que es un aspecto vital para las compañías de hoy, no solo se trata de vivir el día en el mercado sino

de generar valor para todos los stake holders de la empresa, no se debe confundir una rentabilidad positiva en los estados de resultados con una verdadera generación de valor la cual implica además disminuir el riesgo de la destrucción del mismo.

- La falta de políticas financieras para la administración de los recursos puede ser una de las causas de la destrucción de valor en las compañías, la informalidad en que se manejan las microempresas en el país lleva a incurrir en errores administrativos como el hecho de que entre más dinero perciben y ven más gastan en actividades que realmente no son el objeto de la misma o se causa un descuido y bajar la guardia en el tema de negociación constante con proveedores, relaciones con los clientes y supervivencia en el mercado.
- Las empresas de todos los sectores de la economía incluso por más pequeñas y nuevas en el mercado que sean deben tener muy bien establecida su plataforma estratégica y administrativa de procesos, los estándares ayudan a garantizar además de una correcta prestación del servicio y la calidad en todo momento, el control de los costos y gastos en los cuales se incurre a la hora de prestar cada servicio. La no existencia de procesos estandarizados, costeados, medidos y controlados puede ser causante de una destrucción de valor ya que pueden presentarse actividades redundantes o reprocesos en algún eslabón de la cadena del servicio lo que representa tiempo y dinero para la compañía.
- Es muy importante para las empresas de todos los niveles y tamaños tener bien definidos los objetivos generales y de cada área ya que a partir de estas metas es que van a ser medidos todos los colaboradores y las expectativas de los inversionistas van a ser reales y definidas previamente, no simplemente se va a realizar una inversión para ver si algo resulta. Si se tiene esto claro desde el inicio se pueden definir indicadores que permitan medir el desempeño y por ende la generación o destrucción de valor de la compañía.
- El modelo gerencial propuesto en el presente trabajo es una herramienta que permite consolidar la información no solo de un año de operación de la empresa sino también de históricos y relacionarla entre sí por medio de los indicadores, lo que permite un mejor análisis financiero y por ende un proceso efectivo de toma de decisiones.

- El modelo además permite realizar un filtro en la información ya que detecta posibles errores e inconsistencias que se puedan presentar en la contabilidad de las compañías principalmente pequeñas e informales.

10. RECOMENDACIONES

- En la empresa no se cuenta con un diagrama de procesos entonces es conveniente implementar una estructura de dichos procesos para facilitar el costeo y análisis de las actividades por tiempos, y así tener una información precisa para los históricos que al ser estudiados y razonados ayudan a reconocer la destrucción o generación de valor o ineficiencias y puntos fuertes que presenta la compañía.
- Utilizar la matriz de insumo producto y las herramientas para el costeo de las actividades propuestas a lo largo del trabajo con el fin de estandarizar tiempos y procesos y llevar un mayor control de todos los factores necesarios en la prestación de cada servicio.
- Dado que la empresa es una pyme y por su esquema de manejo, los cambios y las decisiones se basan más por sentido común y experiencia que por cifras e interpretación de estados financieros históricos, esta falta de información e investigación afecta la gestión generando reprocesos o se opera de manera ineficiente, se debe pensar en la posibilidad de hacer más relevante las bondades de un sistema de información tanto administrativo como contable para mejorar en los procedimientos operacionales, de inversión y financiación.
- Es importante que la agencia de viajes lleve una contabilidad más organizada de manera que en los registros se logre visualizar las entradas y salidas, además de tener establecido los activos para relacionar con la optimización de procesos y sus respectivos gastos. Es preciso conocer que tan óptimos son los consumos para la capacidad de generar ingresos, y saber que los activos que no estén registrados generan gastos que destruyen valor en el papel. Esto con el fin de identificar los obstáculos tales como gastos por procedimientos que no se requieren, reprocesos o falta de optimización, para alcanzar el objetivo de generar valor y por ende utilidades.

- La industria del sector turismo se encuentra muy saturada de competidores por lo que es bueno impulsar el análisis y el uso de herramientas que ayuden a medir, informar y actualizar los registros que dan cuenta de errores y actividades o procesos a mejorar, para buscar estrategias que lleven a generar valor y reflejen ganancias para ser aprovechadas en inversión, ampliación de la empresa, entre otros.
- Es pertinente proponer que de la mano con la estrategia de mayor orden y análisis en la contabilidad registrada por la compañía, un mayor nivel de detalle en esta misma, que le permita a la agencia de viajes llevar un reporte y control sobre el número de unidades vendidas por cada producto y sus posibles variaciones; esto le permitiera a la agencia determinar de manera más precisa los costos y la utilidad que ofrece cada unidad vendida de por servicio en específico. Esto será útil para lograr un análisis sobre que productos en el estado en el que están podrían no ser eficientes y cuales por el contrario están dando un impulso o subsidiando a los demás del portafolio (esto en relación con la matriz Boston Consulting Group BCG y su deficiencia de productos: vaca, perro, estrella e incógnita)
- El servicio que presta la agencia de viajes de venta de tiquetes aéreos trae consigo altos costos como lo son la consecución del software para verificar la disponibilidad y reserva de boletos y el tema de licencias para la expedición de los mismos, para una agencia de viajes pequeña que se categoriza dentro de una pyme o familiar empresa se sugiere que este producto en específico sea subcontratado con una agencia de mayor trayectoria y tamaño o manejado directamente con cada aerolínea, sin hacer uso de la plataforma de reservas sino más bien apoyándose en herramientas como call center de cada aerolínea o internet para sus compras y pagando al instante con las tarjetas de crédito o cuentas de la compañía, generando así un ingreso únicamente por parte de la comisión o precio de la prestación de este servicio que igualmente el cliente paga de contado a la agencia.
- Posterior al análisis de los procesos y los costos generados por cada actividad se puede detectar que el tema de la capacitación podría ocasionar una potencial destrucción de valor ya que ocupa muchas de las horas laborales de los empleados tanto administrativos como asesores de la agencia y que esto trae consigo altos costos para cada línea de servicios. Es

pertinene recomendar a la agencia implementar la especialización de cada asesor en uno o dos productos específicos para así tratar de optimizar tiempos en capacitaciones y ventas de los servicios ya que los asesores se vuelven tan expertos en el manejo de una actividad que facilitaría su venta y prestación del servicio al cliente. Este tema debe ser manejado con reserva por que aunque se trate de una empresa familiar donde los niveles de confianza en los empelados son bastante altos, no es recomendable para ninguan compañía, sea del nivel que sea, depender totalmente de un empleado para alguno de sus procesos, po lo tanto tambien se recomienda una rotación periodica de los asesores por todas las líneas de servicios para que esten empapados de cada proceso y puedan servir de apoyo en un momento determinado.

- Servicios como la venta de paquetes turísticos el cual podría decirse que es producto estrella de la agencia debe estar sometido a un constante análisis contable y financiero así como operacional por parte de la compañía ya que si bien es de los servicios que mas recursos genera tambien es uno de los que mas consumo tiempo y publicidad ocupa, una buena negociacion con los proveedores es un factor clave para garantizar que esta línea de servicio sea eficiente y este orientada siempre con el objetivo basico financiero.
- Los servicios de asesorias en visados, estudios en el exterior y la renta de autos cada vez están tomado mas fuerza en nuestra ciudad, como se puede evidenciar en la tabla #8 de costos individuales y totales por actividad, el costo de prestar estos servicios a los clientes es bastante bajo en relación con los demás servicios lo que quiere decir que las utilidades son muy altas, sin embargo el porcentaje en el ingreso que tienen estos servicios es bastante baja y la participación de la agencia de viajes en este mercado creciente en casi nula. Los esfuerzos de promoción y mercadeo deberían estar orientados a estos dos servicios ya que evidentemente podrían representar el futuro de la compañía sin requerir mayor número de horas en capacitación ni herramientas sofisticadas para la prestación del servicio.
- La socialización de estas estrategias con todo el personal es fundamental ya que desde allí parte su aceptación y aplicación. El ser humano por naturaleza es reacio al cambio y más

si muchas de las propuestas y recomendaciones tratan de tocar el bolsillo de los empleados y administrativos, se deben implementar talleres que permitan a todos los colaboradores generar la conciencia sobre el porqué de los cambios y entender que todo es en pro del crecimiento de la compañía y la generación de valor para sus stakeholders. La aplicación del concepto gerencia basada en valor, el sentido de pertenencia y compromiso con la organización entrará a jugar un papel muy importante dentro de estos cambios.

- Darle un manejo más eficiente al rubro de publicidad así como establecer alianzas y acuerdos con los demás prestadores de servicios turísticos para que esta sea una labor conjunta que aminore costos y traiga mayores beneficios a todos ya que ya la agencia en realidad se encarga de consolidar los servicios de varias empresas para los clientes, los esfuerzos en publicidad pueden ser optimizados entre todos bajo conceptos de cooperación y cooptencia.
- Dadas las tendencias mundiales del turismo, que apuntan cada vez más al uso de tecnologías y que traen consigo a viajeros mucho más informados dejando de lado los paquetes altamente estructurados y estandarizados ya que la búsqueda de experiencias es lo que prima; las agencias de viajes se enfrentan a un reto cada vez mayor que es competir prácticamente contra los clientes quienes pueden adquirir los mismos servicios a través de la web y sin necesidad de intermediarios, es por esto que el valor agregado juega un papel tan importante para estas empresas y su supervivencia en el mercado. Se recomienda hacer mayor inversión en investigación y desarrollo para la innovación ya que los medios tradicionales están pasando a un segundo plano y saber llegar a un tipo de público que vive sumergido en las TIC's es fundamental y debe ser prioridad.

BIBLIOGRAFÍA

- ANATO. Anato Informe: Diagnóstico y perspectivas de las Agencias de Viajes y el Sector Turístico en Colombia Junio 2006 <http://www.anato.org/index.php/estudios> (3 Marzo 2015)
- BOGOTÁ, O. D. (2011). *Bogotá turismo*. Recuperado el 2 de Julio de 2015, de http://www.bogotaturismo.gov.co/sites/default/files/archivos_observatorio/CENSO%20AGENCIA%20DE%20VIAJES%202010.pdf
- CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA. Agencias de viaje con registro nacional de turismo. <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Registrales/Registro-Nacional-de-Turismo.aspx> (9 Marzo 2015)
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. México, Editorial Mcgraw Hill, 2000.
- CITUR. Prestadores de servicios turísticos inscritos en el RNT 2015 <http://www.citur.gov.co/Estad%C3%ADsticas/Oferza/Prestadoresdeserviciostur%C3%ADsticosinscritosRNT.aspx> (11 Marzo 2015)
- DANE. Informes estadísticos cuenta satélite de turismo DANE 2012. Medellín <http://www.dane.gov.co/index.php/cuentas-economicas/cuentas-satelite/95-cuentas-nacionales/cuentas-satelite-/2841-cuenta-satelite-de-turismo> (3 Marzo 2015)
- Fedesarrollo. (2014). *Prospectiva Económica 2014*. Bogotá: La Imprenta Editores S.A.
- GARCÍA, O. León. (1999). Objetivo básico financiero, flujo de caja y valor de la empresa. En O. LEÓN GARCÍA, Administración Financiera-Fundamentos y aplicaciones (págs. 1-26). Bogotá: Editorial Moderna.
- GARCÍA, O. León. El sistema de creación del valor. En O. LEÓN GARCÍA, Valoración de empresas, gerencia del valor y EVA (págs. 1-27).
- Horngrén, C. T. (2010). Contabilidad. Pearson.
- MOJICA, J. A. (27 de Septiembre de 2014). El mejor capítulo del turismo en Colombia. *El Tiempo*.
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Estados financieros de empresas de sector turístico <http://www.supersociedades.gov.co/> (11 Marzo 2015)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Conceptos de estrategia, conferencia de Iván Alonso Montoya Restrepo. Documento nueva visión de la organización capítulo 1. Universidad nacional de Colombia.
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-1.htm> (8 Abril 2015)

ANEXOS

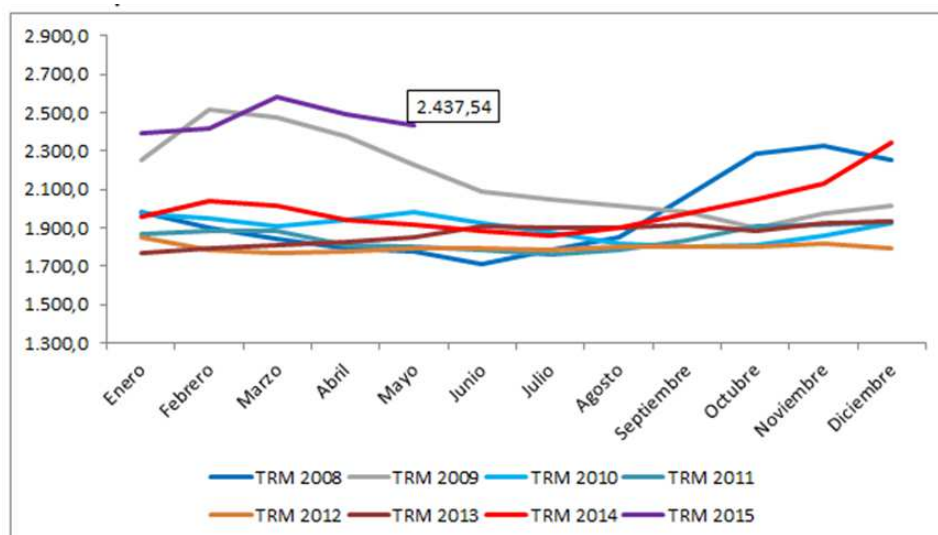
Anexo 1: Tabla de proyecciones económicas de mediano plazo

Última actualización: Mayo 2015

Año	2011	2012	2013	2014	2015 py	2016 py	2017 py	2018py	2019py	2020py
PIB (variación anual)	6,6%	4,0%	4,9%	4,7%	-3,4%	-3,7%	4,1%	4,3%	4,3%	4,3%
Balance GNC (% del PIB)	-2,9%	-2,3%	-2,4%	-2,4%	-2,3%	-2,3%	-2,7%	-2,4%	-2,1%	-1,7%
Balance cuenta corriente (% del PIB)	-3,0%	-3,2%	-3,4%	-4,1%	-5,8%	-4,0%	-3,5%	-3,1%	-2,7%	-2,3%
Tasa de desempleo trece ciudades (% de la PEA)	10,8%	10,4%	9,7%	9,3%	9,1%	8,5%	8,1%	7,8%	7,3%	7,0%
Inflación (IPC variación anual)	3,7%	2,4%	1,9%	3,7%	3,9%	3,1%	2,9%	3,1%	3,0%	3,0%
Tasa de referencia Banrep (fin de año)	4,75%	4,25%	3,25%	4,50%	4,50%	4,50%	4,25%	4,25%	4,25%	4,25%
Tasa de cambio USD COP (\$ promedio de año)	1847	1798	1869	2000	2470	2503	2494	2569	2640	2707
Tasa de cambio USD COP (\$ fin de año)	1939	1772	1923	2379	2540	2437	2521	2582	2662	2719
Devaluación nominal (fin de año)	0,7%	-8,6%	8,5%	23,7%	6,79%	-4,07%	3,47%	2,43%	3,10%	2,12%
DTF 90 Días	5,1%	5,2%	4,1%	4,3%	4,5%	4,7%	4,4%	4,4%	4,4%	4,4%

Fuente: Grupo Bancolombia (GB), DANE, BanRep.

Anexo 2: Tasa representativa de mercado TRM 2008-2015



Fuente: Compendio estadístico de ANATO sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015. (ANATO, 2006)

Anexo 3: TRM Colombia \$COL/\$USD

1- Colombia, Tasa representativa de mercado \$COL/\$USD

Mes	TRM 2008	TRM 2009	TRM 2010	TRM 2011	TRM 2012	TRM 2013	TRM 2014	TRM 2015
Enero	1.980,5	2.252,1	1.978,19	1.867,07	1.853,00	1.769,67	1.957,20	2.397,25
Febrero	1.903,1	2.513,2	1.952,89	1.882,37	1.782,80	1.790,55	2.038,40	2.420,67
Marzo	1.842,3	2.475,6	1.905,47	1.881,81	1.766,33	1.813,75	2.019,70	2.585,36
Abril	1.796,0	2.378,4	1.940,36	1.809,83	1.774,25	1.830,23	1.938,36	2.492,11
Mayo	1.778,6	2.229,8	1.983,18	1.800,50	1.793,28	1.847,90	1.915,36	2.437,54
Junio	1.711,8	2.089,4	1.927,49	1.783,15	1.792,55	1.909,84	1.887,03	
Julio	1.782,5	2.051,9	1.874,72	1.761,60	1.783,82	1.901,54	1.857,64	
Agosto	1.850,2	2.018,9	1.819,06	1.785,56	1.805,52	1.902,10	1.899,30	
Septiembre	2.064,9	1.980,2	1.805,58	1.833,32	1.802,70	1.919,51	1.973,70	
Octubre	2.288,0	1.904,2	1.808,45	1.907,61	1.803,50	1.885,13	2.048,57	
Noviembre	2.329,2	1.973,5	1.863,67	1.920,40	1.821,01	1.921,75	2.128,60	
Diciembre	2.251,9	2.016,90	1.922,00	1.933,40	1.792,49	1.932,95	2.342,25	
Promedio Anual	1.964,9	2.157,0	1.898,4	1.847,2	1.797,6	1.868,7	2.000,5	2.466,59

Fuente: DANE

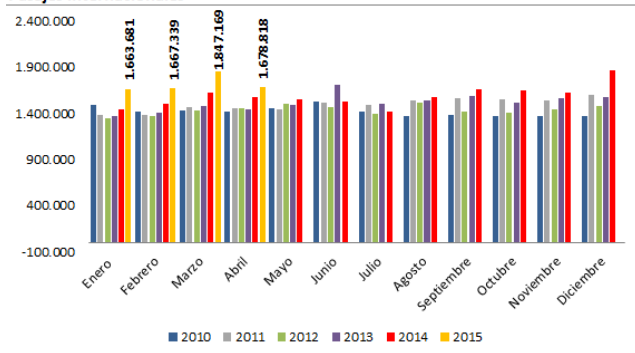
Superintendencia Bancaria, cálculos del Banco de la República, Estudios Económicos.

1/ Se refiere a la tasa promedio, calculada considerando únicamente los días hábiles

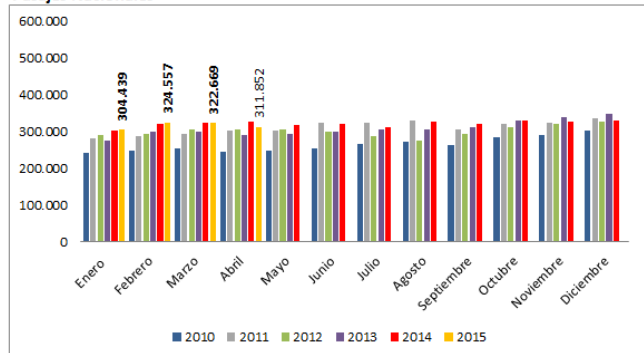
Fuente: Compendio estadístico de ANATO sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015. (ANATO, 2006)

Anexo 4: Gráfico de valor promedio pasajes aéreos en pesos

Pasajes Internacionales

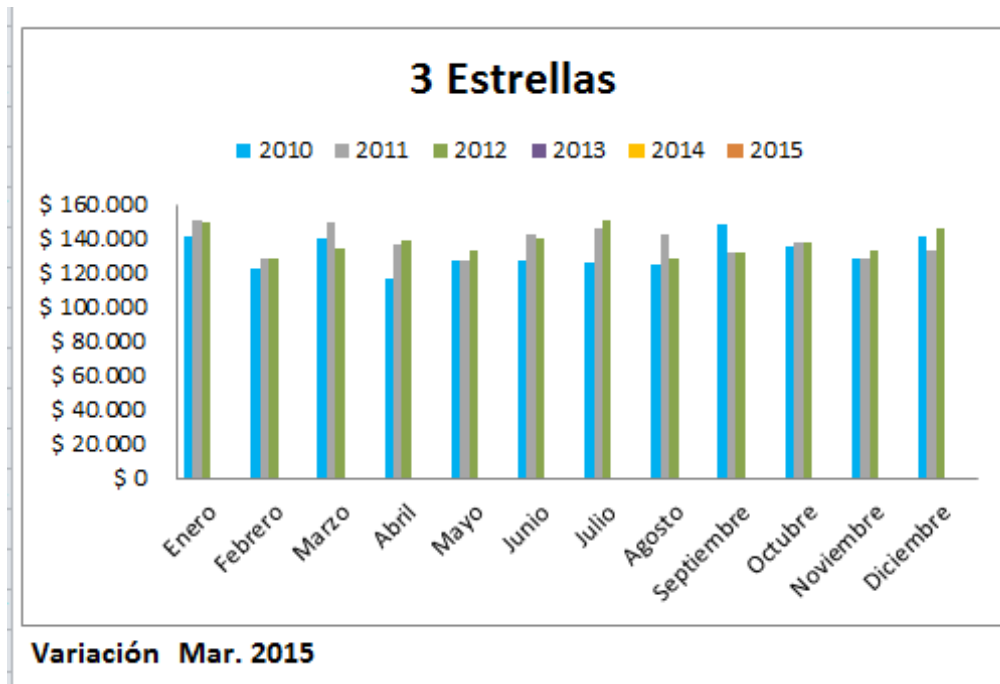


Pasajes Nacionales



Fuente: Compendio estadístico de ANATO sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015. (ANATO, 2006)

Anexo 5: Gráfico precio promedio de los hoteles en el país 2015



Fuente: Compendio estadístico de ANATO sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015. (ANATO, 2006)

Anexo 6: Tabla cantidad y clases de agencias de viajes en Colombia



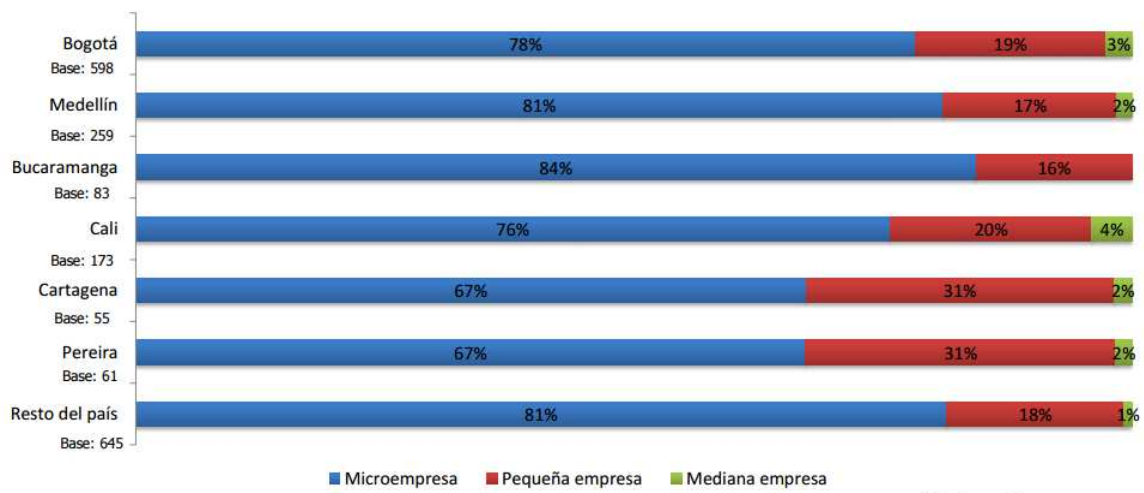
1- Cantidad de agencias de viajes según RNT - Febrero 2015

Tipo de prestador		Part. %
Agencias de Viajes Mayorista	314	5,81%
Agencia de Viajes Operadora	1.701	31,48%
Agencia de Viajes y Turismo	3.388	62,71%
Total general	5.403	100,0%

Fuente: Confecamaras - Cálculos anato con base de datos RNT Febrero 2015

Fuente: Compendio estadístico de ANATO sobre el comportamiento de las agencias de viajes y del turismo en Colombia y el mundo 2015. (ANATO, 2006)

Anexo 7: Gráfico informe censo de agencias de viajes en Colombia 2010 realizado por el instituto distrital de turismo 2011



Gráfica: Tamaño de empresas de acuerdo al número de empleados

* Datos en %

Fuente: (BOGOTÁ, 2011)

Anexo 8: Estimación crecimiento del PIB

II Cuadro 3. Estimación de crecimiento del PIB por el lado de la oferta

	2013	Escenarios	2014	2015	2016	2017	2018
Agropecuaria	5,5	Alto	3,4	2,7	2,6	2,2	2,0
		Base	3,1	2,6	2,4	1,9	1,8
		Bajo	2,6	1,8	1,9	1,8	1,7
Minería	4,9	Alto	4,2	5,3	8,1	7,8	7,8
		Base	3,3	4,5	5,2	4,3	4,3
		Bajo	3,0	-0,5	0,7	0,8	0,8
Construcción	12,0	Alto	9,7	12,0	9,2	9,8	9,1
		Base	8,3	8,5	7,4	8,2	7,2
		Bajo	7,6	7,7	5,3	5,7	4,7
Industria	-1,0	Alto	1,9	9,4	5,1	5,8	5,8
		Base	1,5	7,5	4,3	4,7	4,7
		Bajo	1,2	5,7	3,4	4,3	4,3
Servicios públicos	4,9	Alto	4,0	5,0	4,8	5,3	5,3
		Base	3,9	4,4	4,5	5,4	5,4
		Bajo	3,6	4,2	3,9	4,0	4,0
Establecimientos financieros	5,0	Alto	5,5	6,1	5,6	5,9	5,9
		Base	5,2	4,5	4,7	4,7	4,7
		Bajo	4,8	3,7	3,3	3,2	3,2
Comercio	4,3	Alto	4,7	5,6	5,4	6,0	6,0
		Base	4,5	4,4	4,9	4,9	4,9
		Bajo	4,1	3,8	3,4	3,6	3,6
Transporte y comunicaciones	3,1	Alto	4,4	5,5	5,3	5,8	5,8
		Base	4,2	4,2	4,6	4,4	4,4
		Bajo	4,1	3,4	3,2	3,0	3,0
Servicios sociales	5,3	Alto	4,3	4,6	4,2	4,6	4,6
		Base	4,1	3,9	4,2	4,1	4,1
		Bajo	4,1	3,9	3,9	3,9	3,9
PIB	4,7	Alto	4,7	5,9	5,6	5,8	5,7
		Base	4,3	5,0	4,7	4,6	4,6
		Bajo	4,1	4,1	3,3	3,4	3,4

Fuente: Modelo de Equilibrio General de Fedesarrollo.

Fuente: (Fedesarrollo, 2014)⁴

⁴ El contenido de este documento se puede encontrar en el siguiente link:

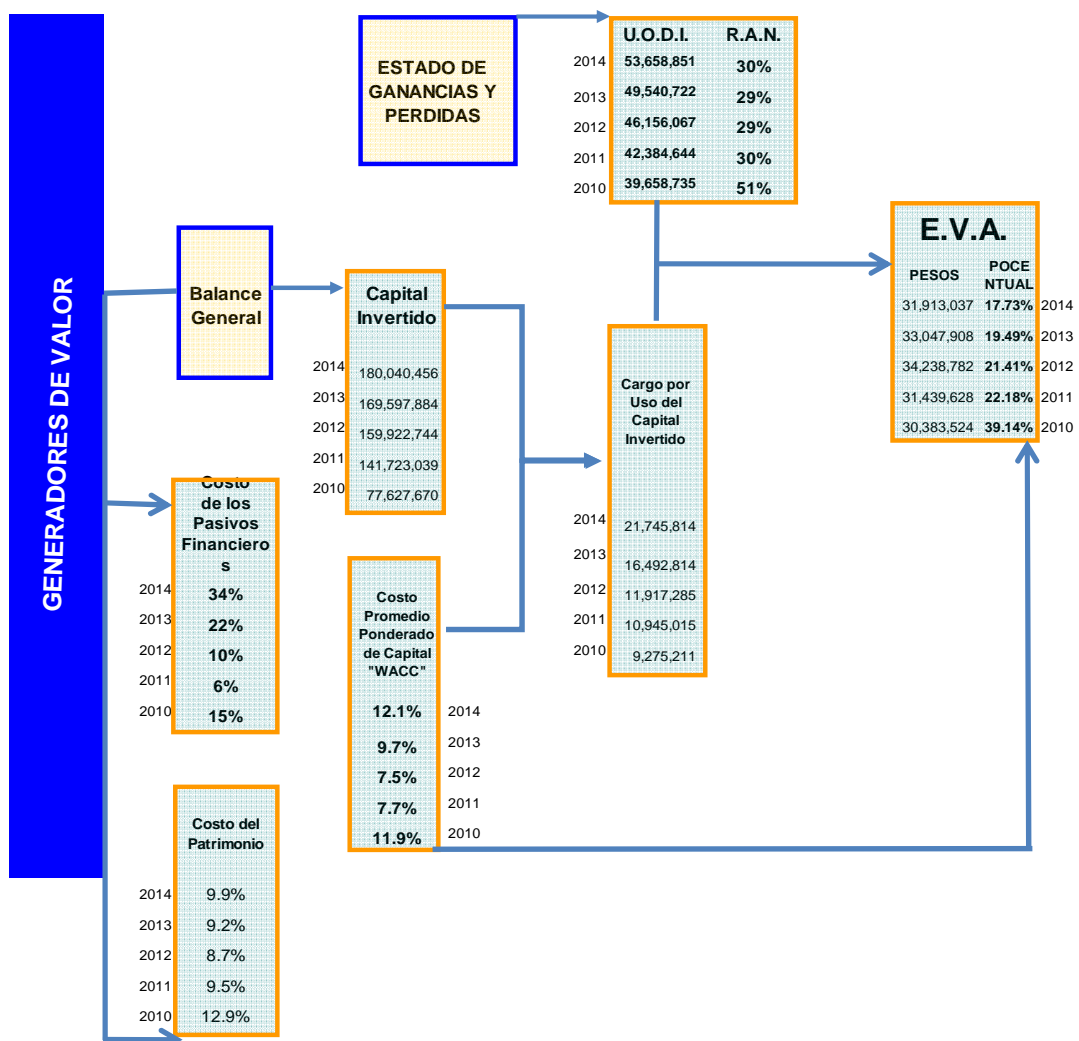
<http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2014/07/prospectiva-jul2014-capitulo-1.pdf>

Anexo 9: Imagen de los generadores de valor del modelo en Excel

N° de Años 5

INDUCTORES OPERATIVOS Y FINANCIEROS

	P.D.C.	0.51	P.K.W.N.O.	8.866625	P.K.W.N.O.	0.026841	Margen Ebitda	0.057303	EBITDA	80,870,908	PROD. A. FIJO	19.25376
1 2014	1.358		23.294		0.043		0.058		95,115,923		19.43	
1 2013	1.357		22.020		0.045		0.062		88,442,639		18.11	
1 2012	1.884		33.176		0.030		0.057		79,141,547		19.48	
1 2011	1.735		32.563		0.031		0.053		72,987,165		20.32	
1 2010	(3.775)		-66.720		-0.015		0.057		68,667,265		18.92	



Fuente: Construcción propia. Se puede ver en el archivo adjunto de Excel "Modelo Gerencial"