



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA
MEJORA DE LAS DECISIONES GERENCIALES DE UNA EMPRESA
DE SERVICIOS TURÍSTICOS”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster
en Contabilidad y Auditoría

DIRECTOR:

Lic. Carlos Wilman Maldonado Gudiño Msc.

AUTOR:

Ing. CPA. Myriam Alexandra Minda Almagor

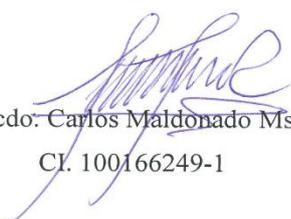
IBARRA - ECUADOR

2017

Aprobación del tutor

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por Myriam Alexandra Minda Almagor, para optar por el grado de Magíster en Contabilidad y Auditoría, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y privada y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Ibarra, 19 de mayo de 2017.



Lcdo. Carlos Maldonado Msc.
CI. 100166249-1

Dedicatoria

Con todo mi amor para mi hijito Benjamín, la luz de mis ojos, mi fuerza y mi motor para levantarme cada día.

A mi amado esposo Arturo por compartir su vida conmigo, por sus ganas de salir adelante que me demuestran que todo sacrificio vale la pena.

A mi madre María porque todo se lo debo a ella. Por su lucha incansable para darme lo necesario y enseñarme que nada es imposible.

A mis hermanos Francis, Amanda y Luis por estar junto a mí en todo momento.

Con amor Alexandra

Agradecimiento

A Dios por permitirme llegar hasta aquí.

A mi madre y a mi esposo por su apoyo incondicional.

A mi tutor Carlitos por compartir su experiencia y conocimientos y brindarme su ayuda desinteresada.

A mis familiares y amigos que de una u otra forma colaboraron para el desarrollo del presente trabajo.

Con inmensa gratitud Alexandra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dego sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	DE	1002695870	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Y	Minda Almagor Myriam Alexandra	
DIRECCIÓN:	Carrera Galo Rea 1-68 y Heleodoro Ayala		
EMAIL:	mir_alex@hotmail.es		
TELÉFONO FIJO:	062511349	TELÉFONO MÓVIL:	0980817989

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA MEJORA DE LAS DECISIONES GERENCIALES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS"

AUTOR (ES):	Minda Almagor Myriam Alexandra	
FECHA: AAAAMMDD	20170710	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO		
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO	<input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Magister en Contabilidad y Auditoría	
ASESOR /DIRECTOR:	Lic. Carlos Maldonado Msc.	

2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Minda Almagor Myriam Alexandra, con cédula de identidad Nro. 100269587-0, en calidad de autor (es) y titular (es) de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 10 días del mes de julio de 2017.

EL AUTOR:



Minda Almagor Myriam Alexandra



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL
NORTE

Yo, MINDA ALMAGOR MYRIAM ALEXANDRA, con cédula de identidad Nro. 1002695870, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: “ANÁLISIS ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO EN LA MEJORA DE LAS DECISIONES GERENCIALES DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS”, que ha sido desarrollado para optar por el título de: MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte, quedando facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma:

A handwritten signature in blue ink that reads "Minda Almagor Myriam Alexandra". The signature is stylized and includes a flourish at the end.

Nombre: MINDA ALMAGOR MYRIAM ALEXANDRA

Cédula: 1002695870

Ibarra, a los 10 días del mes de julio del 2017

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS	viii
Lista de Tablas.....	x
Lista de Figuras.....	xii
Lista de Siglas.....	xiii
Resumen	xiv
Abstract.....	xv
Introducción.....	xvi
CAPÍTULO I	1
EL PROBLEMA.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	4
1.3. Formulación del problema.....	5
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.5. Objetivos de la investigación	7
CAPITULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL.....	9
2.1. Marco Teórico	9
CAPITULO III.....	28
MARCO METODOLÓGICO	28
3.1. Descripción del área de estudio.....	28
3.2. Tipo de investigación	28
3.3. Métodos de investigación.....	28
3.4. Diseño Metodológico	30
3.5. Procedimiento.....	33
3.6. Técnicas e instrumentos de investigación	34

3.7. Técnica de procesamiento y análisis de datos	35
CAPITULO IV	36
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	36
4.1. Análisis de la encuesta	36
4.2. Análisis de la entrevista.....	43
CAPITULO V.....	46
PROPUESTA	46
5.1. Objetivo de la Propuesta.....	46
5.2. Generalidades de la Empresa.....	46
5.3. Análisis FODA	50
5.4. Análisis Horizontal.....	51
5.5. Análisis Vertical	59
5.6. Análisis de indicadores financieros	66
5.7. Análisis de Indicadores de Gestión	73
5.8. Análisis de las Decisiones tomadas.....	78
5.9. Construcción del Balanced Scorecard.....	80
CAPÍTULO VI	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
6.1. Conclusiones	97
6.2. Recomendaciones	99
6.3. Referencias Bibliográficas.....	101
ANEXOS	104

Lista de Tablas

- Tabla 1 Indicadores Financieros
- Tabla 2 Matriz de Operacionalización de Variables.
- Tabla 3 Servicios Adquiridos por los clientes de la agencia de viajes Intipungo
- Tabla 4 Información proporcionada por los vendedores de la agencia de viajes Intipungo es clara y comprensible
- Tabla 5 Análisis FODA de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.
- Tabla 6 Balance General Comparativo 2015-2016 de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.
- Tabla 7 Estado de Resultados Comparativo 2015-2016 de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.
- Tabla 8 Balance General año 2016 Análisis Vertical de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda
- Tabla 9 Estado de Resultados año 2016 Análisis Vertical de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.
- Tabla 10 Indicadores Financieros de Liquidez del año 2016
- Tabla 11 Indicadores Financieros de Solvencia del año 2016
- Tabla 12 Indicadores Financieros de Gestión del año 2016
- Tabla 13 Indicadores Financieros de Solvencia del año 2016
- Tabla 14 Indicadores de Gestión del año 2016 para la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda. FACTOR: Clientes
- Tabla 15 Indicadores de Gestión del año 2016 para la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda. FACTOR: Personal
- Tabla 16 Indicadores de Gestión del año 2016 para la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda. FACTOR: Activos Fijos
- Tabla 17 Análisis de las Decisiones tomadas vs las decisiones que se hubieran tomado
- Tabla 18 Objetivos Estratégicos
- Tabla 19 Objetivos, estrategias e indicadores: *Perspectiva Financiera*
- Tabla 20 Objetivos, estrategias e indicadores: *Perspectiva de Clientes*

Tabla 21 Objetivos, estrategias e indicadores: *Perspectiva de Procesos Internos*

Tabla 22 Objetivos, estrategias e indicadores: *Perspectiva de Aprendizaje*

Tabla 23 Metas, políticas y procedimientos: *Perspectiva Financiera*

Tabla 24 Metas, políticas y procedimientos: *Perspectiva de Clientes*

Tabla 25 Metas, políticas y procedimientos: *Perspectiva de Procesos Internos*

Tabla 26 Metas, políticas y procedimientos: *Perspectiva de Aprendizaje*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de los Indicadores (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006)

Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard. Adaptado de (Kaplan & Norton, 2009)

Figura 3. Servicios Adicionales adquiridos por los clientes de la agencia de Viajes Intipungo

Figura 4. Trato del personal hacia los clientes de la agencia de viajes Intipungo durante una venta.

Figura 5. Expectativas del Cliente con relación a la atención recibida en la agencia de viajes Intipungo

Figura 6. Experiencia del Vendedor según la percepción del cliente atendido en la agencia de viajes Intipungo.

Figura 7. Calificación de los clientes en relación al servicio recibido por parte de los vendedores de la agencia de viajes Intipungo.

Figura 8. Tiempo de espera de los clientes antes de ser atendidos en la agencia de viajes Intipungo.

Figura 9. Recomendación de la agencia de viajes Intipungo a familiares y amigos.

Figura 10. Probabilidad de Regresar en otras ocasiones a la agencia de viajes Intipungo.

Figura 11. Organigrama Estructural

Figura 12. Mapa Estratégico

LISTA DE SIGLAS

UAI: Utilidad Antes de Impuestos

UAI: Utilidad Antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta (UN): Utilidad después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta.

UO: Utilidad Operacional (Ingresos Operacionales – costo de ventas – gastos administrativos y de ventas)

NIIFs: Normas Internacionales de Información Financiera

IATA: Asociación de Transporte Aéreo Internacional (en inglés "International Air Transport Association")

RESUMEN

El presente trabajo proporciona estrategias, políticas y procedimientos basadas en la metodología Balanced Scorecard de Kaplan y Norton enfocándose en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, para la empresa turística Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra. La investigación realizada conjuntamente con la información obtenida de la encuesta y la entrevista coinciden en la importancia innegable de los indicadores financieros y de gestión como herramientas útiles que proporcionan información relevante para la mejora en la toma de decisiones gerenciales.

Los indicadores proporcionan una visión de la empresa que no es perceptible a simple vista. Se analizó la información del año 2016, determinándose así los puntos débiles de la gestión administrativa y financiera de la empresa y se proponen estrategias con indicadores medibles y metas alcanzables en el corto y largo plazo. Entre las estrategias propuestas tenemos: Incrementar los ingresos, lograr la fidelización de los clientes, disminuir costos y gastos administrativos y de ventas, mejorar los procesos internos, disminuir tiempos de cobranza y capacitar al personal y tener un plan de incentivos a fin de contribuir a su crecimiento personal y profesional.

ABSTRACT

The present work provides strategies, policies and procedures based on the Balanced Scorecard methodology of Kaplan and Norton focusing on the four perspectives: Financial, Clients, Internal Processes and Learning, for the tourist company Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. Of the city of Ibarra. The research carried out together with the information obtained from the survey and the interview agree on the undeniable importance of the financial and management indicators as useful tools that provide relevant information for the improvement in the management decision making.

The indicators provide a vision of the company that is not perceptible to the naked eye. The information for the year 2016 was analyzed, thus determining the weak points of the administrative and financial management of the company and proposing strategies with measurable indicators and achievable goals in the short and long term. Among the strategies proposed are: Increase revenue, achieve customer loyalty, reduce costs and administrative and sales expenses, improve internal processes, reduce collection times and train staff and have an incentive plan to contribute to your personal and professional growth.

INTRODUCCIÓN

La imperiosa necesidad de contar con información para la toma de decisiones hace urgente el contar con herramientas de análisis financiero y de gestión que contribuyan a brindar indicadores relevantes para mejorar las decisiones gerenciales, a fin de mejorar la situación financiera y económica de las empresas.

La gerencia y los accionistas necesitan conocer que es lo que pasa con su empresa, si está ganando o está perdiendo, si los clientes están satisfechos o no lo están, si se están distribuyendo correctamente los gastos, si es necesario o no invertir en activos, etc.

Toda esta información es útil y se obtiene a través del análisis financiero y de gestión. De ahí la importancia del presente trabajo que propone un modelo de gestión basado en la metodología Balanced Scorecard, que agrupa estrategias políticas y procedimientos resumidos en cuatro perspectivas puntuales: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje. Todo esto con el fin de ser apoyo y contribuir con información para la toma de decisiones gerenciales.

El presente trabajo está estructurado así:

En el Capítulo I se realizó un diagnóstico preliminar a fin de mantener un primer acercamiento con el problema a investigar y su entorno.

En el Capítulo II se desarrollaron las bases teóricas sobre temas relacionados directamente con el problema de investigación, se analizaron diversas fuentes bibliográficas que sustentan el presente trabajo de investigación.

En el Capítulo III se desarrolló el Marco Metodológico, detallando las técnicas e instrumentos a aplicarse y los diferentes métodos y tipos de investigación.

En el Capítulo IV se estructuró y aplicó una encuesta a los clientes y una entrevista a la gerencia de la empresa, a fin de conocer la situación actual de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. en relación a la gestión administrativa y financiera. La información obtenida se procesó y sistematizó mediante gráficos y tablas. Y como fin se obtuvo una matriz FODA que permite identificar claramente los puntos débiles y fuertes de la empresa.

En el Capítulo V se desarrolla la propuesta, para lo cual se realizó inicialmente un análisis horizontal y vertical de los estados financieros, tomando como base la información del año 2015 y 2016, además se efectuó el respectivo análisis financiero y de gestión a través del cálculo de indicadores con su correspondiente interpretación.

Con base en toda la información obtenida se estructuró el Balanced Scorecard para la empresa, detallando estrategias, políticas y procedimientos a fin de proporcionar información relevante para la mejora en las decisiones gerenciales de la empresa, contribuyendo así a mejorar su salud económica, financiera y de gestión.

Finalmente se describen las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Antecedentes

La Agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda., inició sus labores en el año de 1976. Cuenta con certificación IATA, y por ello puede emitir tickets aéreos con código propio, lo que la pone a la vanguardia de la competencia. Está constituida como compañía limitada y cuenta con un grupo familiar de socios. La agencia matriz se encuentra en la ciudad de Ibarra y además cuenta con sucursales en las ciudades de Otavalo y Quito, dentro de las sucursales simplemente existe una oficina de atención al cliente; todo lo que se refiere a la administración y organización se maneja en la agencia matriz.

Las organizaciones manejan recursos económicos para el desarrollo de sus operaciones, tales como compras de materias primas, pagos a proveedores por adquisiciones de bienes o servicios, inversiones, compra de activos, pago de sueldos, comisiones, etc.; en fin, las empresas siempre están manejando dinero ya sea como ingresos o gastos; de aquí la importancia de contar con una adecuada gestión administrativa y financiera que influya directamente en la administración de los recursos financieros, con la finalidad de mejorar los resultados operativos de las empresas y contribuir a proporcionarles una excelente salud financiera.

La gestión en las empresas se traduce al logro de los objetivos efectuando para ello todos los mecanismos necesarios para su consecución. Por tanto, es necesario recalcar la importancia del análisis a nivel administrativo y financiero en las agencias de viaje, dada la necesidad de los gerentes de contar con

información financiera real y oportuna para contrarrestar los constantes cambios económicos y sociales que afectan la situación económica de las empresas. La contabilidad netamente numérica hace imprescindible el contar con herramientas de análisis e interpretación de la información.

Existe la necesidad latente de las empresas por contar con herramientas útiles de análisis financiero que proporcionen un flujo de información real y oportuna como base para la toma de decisiones. Para (Ochoa & Toscano, 2011) “análisis, significa distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos...”.

La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. (Padilla, 2012)

Se han desarrollado diversas investigaciones relacionadas con el análisis financiero y administrativo, entre las que se mencionan:

Un estudio realizado por De La Hoz Suárez, Betty; Ferrer, María Alejandra & De La Hoz Suárez, Aminta (2008). La investigación realizada fue de tipo descriptiva con diseño documental, de campo, no experimental. En su desarrollo se aplicó un cuestionario como técnica de recolección de datos. Las empresas estudiadas correspondían al sector hotelero, ubicados en el Municipio Maracaibo. De dichas empresas se muestran los distintos indicadores de rentabilidad utilizados así como también el comportamiento de su rentabilidad en el período 2001-2003.

Se concluye que, en las empresas es importante contar con indicadores financieros como herramienta para la toma de decisiones empresariales. La

información empírica demostró que las empresas objeto de estudio fueron incrementando moderadamente su rentabilidad durante tres períodos económicos en los años 2001-2003; esto fue producto de las buenas decisiones tomadas en cuanto a la formulación e implementación de estrategias financieras, y a su vez, gracias al control de gestión basado en indicadores. De La Hoz, Betty et al. (2008:88)

Esta investigación recalca la importancia del análisis financiero a través de estrategias que permitan identificar claramente los problemas de índole financiero; así como la relevancia que tiene el análisis administrativo basado en indicadores de gestión. Ambos necesarios para que las decisiones futuras sean adecuadas y oportunas. Este trabajo será de gran valía para el desarrollo de la presente investigación ya que aporta con los resultados obtenidos en un contexto similar, al considerar como objeto de estudio a las empresas turísticas.

De La Hoz, Betty et al. (2008) considera que los indicadores financieros son considerados como importantes herramientas de análisis y como pilares fundamentales para la toma de decisiones estratégicas empresariales.

Se encontró evidencia de la realización de un trabajo de investigación en la Mayorista de Turismo HDP de la ciudad de Guayaquil. (Mendoza, 2015), plantea el desarrollo de un sistema de gestión financiera para la alta gerencia de HDP. El objetivo del trabajo fue facilitar el acceso a la información de la gerencia y así agilizar la toma de decisiones cruciales. Dentro de los objetivos se analizó históricamente los índices financieros de la empresa, se comprobó la hipótesis que afirma “El análisis financiero es una herramienta eficaz para la toma de decisiones en la empresa HDP Representaciones” y como propuesta se diseñó un modelo de gestión financiera. Este trabajo reafirma la necesidad de contar con herramientas de análisis financiero para la toma de decisiones.

(González & Bermúdez, 2008) realizaron una valiosa investigación sobre la toma de decisiones desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores

financieros y no financieros. La investigación recoge aspectos importantes como: los modelos de toma de decisiones que utilizan los gerentes de las empresas en Cali, las principales fuentes financieras y no financieras de información que sirven de apoyo en la toma de decisiones y otros tipos de informes diferentes a los financieros que facilitan la toma de decisión. Como resultados de la investigación se observa que en las empresas predomina el modelo racional, que se caracteriza porque el tomador de decisión tiene claros los objetivos y los métodos para alcanzarlos. Los gerentes de las empresas se apoyan para su toma de decisión en la información que se desprende de los estados financieros tradicionales, aunque en un menor porcentaje algunos gerentes afirmaron tener en cuenta indicadores no financieros como: satisfacción del cliente, clima organizacional, el posicionamiento del producto, la credibilidad, entre otros. Los gerentes de las medianas empresas evidenciaron ser los que más se apoyan en indicadores no financieros para su proceso de toma de decisión.

Este trabajo es de gran importancia para el desarrollo de la presente investigación, ya que en él se puede confirmar que los gerentes de las empresas estudiadas utilizan información de índole financiera para la toma de decisiones; sin embargo también consideran relevante la información no financiera; por lo que podemos considerar algunos aspectos similares que servirán de apoyo a esta investigación.

1.2.Planteamiento del problema

La agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. atraviesa por dificultades económicas, la rentabilidad va en decremento y los costos y gastos son excesivos, a esto se suma que la estructura organizacional no está bien establecida y la segregación de funciones no es adecuada, en algunos casos existe duplicidad de funciones, por lo que el personal realiza diferentes actividades que no están relacionadas con su cargo, lo que ocasiona desorganización e ineficiencia.

La empresa cuenta con un departamento financiero que se limita a realizar una contabilidad específicamente tributaria, por lo que la información financiera no muestra realmente la situación económica empresarial. Actualmente no dispone de indicadores para efectuar análisis de tipo financiero ni administrativo, que le proporcionen a la gerencia información importante y necesaria para la adecuada toma de decisiones, que en la actualidad se está realizando empíricamente. En muchos casos las decisiones no son acertadas y no están acorde con las necesidades, por lo que no contribuyen al mejoramiento de la salud económica y financiera de la empresa, que se ha visto afectada por una disminución en la utilidad operativa, lo que pone en riesgo su estabilidad y permanencia en el mercado.

Por otra parte, la información financiera no es proporcionada oportunamente a sus usuarios, esto debido a que la empresa dispone de un sistema contable desactualizado que no brinda las facilidades y esto dificulta la toma de decisiones gerenciales, que debe hacerse sin contar con información oportuna.

La necesidad radica en que la empresa debe presentar anualmente su información financiera a través de estados financieros e indicadores a la Asociación de Transporte Aéreo Internacional, quien después de una estricta evaluación financiera otorga la certificación que le permite operar y emitir tickets aéreos con código propio. Sin embargo, cada vez es más difícil alcanzar las metas e indicadores que establecen.

1.3. Formulación del problema

La inadecuada gestión administrativa y financiera que no contribuye a la toma de decisiones gerenciales apropiadas en la agencia de viajes Intipungo Inviajes Cía. Ltda.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación económica

La presente investigación es de interés e importancia económica para la gerencia de la empresa, ya que es imprescindible el contar con indicadores de gestión administrativa e índices financieros que le proporcionen información para una adecuada toma de decisiones, contribuyendo de esta forma a la solución de los problemas económicos y financieros. Por otra parte, es de interés para los usuarios internos de la empresa, quienes dependen de la estabilidad económica de esta y necesitan motivarse y comprometerse con su mejoramiento. Es también de interés de los usuarios externos, quienes requieren de información financiera y no financiera confiable para tomar sus decisiones en cuanto a negociaciones.

1.4.2 Justificación metodológica

Es de importancia metodológica ya que pretende definir lineamientos, indicadores y estrategias administrativas y financieras, que actualmente no existen en la empresa, con la finalidad de ser una guía para cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa. Además de proporcionarle información y herramientas útiles para mejorar la toma de decisiones gerenciales.

1.4.3 Justificación práctica

Tiene justificación práctica ya que el modelo propuesto contribuirá a resolver los problemas de índole financiero y administrativo que la empresa tiene actualmente, al proporcionarle indicadores relevantes sobre su gestión; así como el plan de acción a seguir para mitigar las debilidades y puntos críticos en el área financiera y administrativa de la empresa.

1.5.Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

- Determinar la contribución del análisis administrativo y financiero en la mejora de las decisiones gerenciales de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra, durante el año 2016.

1.5.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la operatividad del área administrativa y financiera de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda., identificando oportunidades y puntos críticos.
- Determinar la variación de los indicadores financieros y administrativos en torno a las decisiones gerenciales tomadas durante el año 2016, en la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.
- Definir estrategias, políticas y procedimientos basadas en la metodología Balanced Scorecard, como herramienta que permita la alineación de los objetivos de la empresa a una actuación financiera y administrativa más eficiente, en la mejora de las decisiones gerenciales.
- Socializar las estrategias, políticas y procedimientos a la gerencia de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.

1.5.3 Preguntas directrices

- ¿Cuáles serían las oportunidades y los puntos críticos que sobresalen en el proceso operativo que se realizan en el área administrativa y financiera de la empresa?

- ¿Cuál es la variación de los indicadores administrativos y financieros en torno a la toma de decisiones gerenciales, en el año 2016?
- ¿Cuáles serían las estrategias, lineamientos y políticas basadas en la metodología Balanced Scorecard que contribuyan a la mejora de las decisiones gerenciales?
- ¿Cómo se deberá socializar las estrategias, lineamientos y políticas basadas en la metodología Balanced Scorecard en las diferentes áreas de la empresa?

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1.Marco Teórico

2.1.1 *Gestión de la Empresa*

2.1.1.1.Generalidades

La gestión tiene como fin medir el logro de los objetivos institucionales y de procesos y para ello se necesita de herramientas útiles que contribuyan al cumplimiento de este fin.

2.1.1.2.Indicadores de Gestión

Una de las herramientas más utilizadas son los indicadores de gestión como lo manifiesta (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012), los indicadores de gestión son "...la herramienta ideal para efectuar seguimientos y mediciones del desempeño de los procesos que los componen...". Sirven así como una herramienta de gran utilidad para la gerencia o dirección de la empresa al permitir la revisión del sistema de gestión e influir en la toma de decisiones urgentes si no se logran las metas previstas.

Para (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012) un indicador es una herramienta de medición que permite comparar un valor con respecto a un referente, mientras que un índice es la expresión matemática o cuantitativa del indicador. Los indicadores tienen como propósito medir los objetivos sean estos estratégicos o de procesos.

Para (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006, pág. 279) Un indicador de gestión es “una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o de los atributos de un producto en proceso de una organización”. El autor considera que los indicadores para ser útiles deben ser comparados, ya sea con otros periodos o con otras empresas similares. Además manifiesta que este tipo de indicadores permiten medir la gestión a través del logro de objetivos organizacionales.

2.1.1.3. Clasificación de los Indicadores de Gestión

Para los autores (Rojas, Correa, & Gutiérrez, 2012, págs. 350-351) los indicadores se pueden clasificar de tres maneras:

Según su tipo: financieros, orientados a la satisfacción del cliente, a los procesos y al aprendizaje y crecimiento.

Según su naturaleza: eficiencia, eficacia y efectividad. El indicador de efectividad se conoce como de “impacto” y es la combinación de la eficiencia y la eficacia ya que se enfoca en el logro de los objetivos y resultados planificados a través de la optimización de recursos.

Según su aplicación: de monitoreo, de alarma, de resultado, de cumplimiento, puntuales, acumulados, de control, de evaluación, temporales, permanentes, tácticos y operativos.

Para (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006) los indicadores se clasifican en: Indicadores de Gestión Financieros y los Indicadores de Procesos. Y se dividen así:

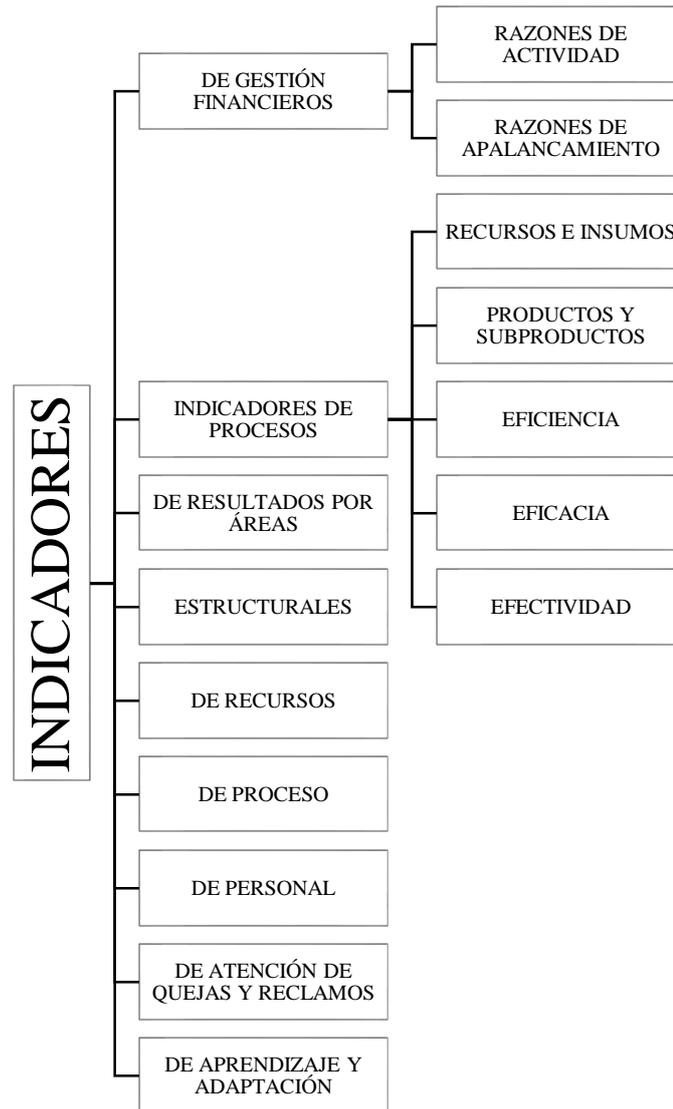


Figura 1. Clasificación de los Indicadores (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006)

2.1.2 Gestión Financiera

2.1.2.1. Generalidades

Las organizaciones manejan recursos económicos para el desarrollo de sus operaciones, tales como compras de materias primas, pagos a proveedores por adquisiciones de bienes o servicios, inversiones, compra de activos, pago de sueldos, comisiones, etc.; en fin, las empresas siempre están manejando dinero ya sea como ingresos o gastos; de aquí la importancia de contar con una

adecuada gestión financiera que influya directamente en la administración de los recursos financieros, con la finalidad de mejorar los resultados operativos de las empresas y contribuir a proporcionarles una excelente salud financiera.

La gestión financiera es aquella disciplina que se encarga de determinar el valor y tomar decisiones en la asignación de recursos, incluyendo adquirirlos, invertirlos y administrarlos. Es así como la gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de las organizaciones, incluyendo su logro, utilización y control. (Padilla, 2012)

2.1.2.2.Herramientas de Gestión Financiera

Para (Ortiz, 2011, pág. 37) las herramientas de información que sirven de punto de partida para el análisis financiero son:

Los estados financieros básicos de la empresa, es recomendable de los últimos tres años.

La información complementaria sobre sistemas contables y políticas financieras, que generalmente se encuentran en las notas a los estados financieros.

La información adicional que suministre la empresa sobre diferentes fases del mercado, la producción y la organización.

Las herramientas de la administración financiera, tales como evaluación de proyectos, análisis del costo de capital y análisis capital de trabajo.

Las matemáticas financieras necesarias para las decisiones de tipo financiero.

La información de tipo sectorial que se tenga por estudios especializados o por el análisis de otras empresas similares.

El análisis macroeconómico sobre aspectos como producción nacional, política monetaria, sector externo, sector público, etc.

2.1.3 Análisis Financiero

2.1.3.1. Generalidades

Existe la necesidad latente de las empresas por contar con herramientas útiles de análisis financiero que proporcionen un flujo de información real y oportuna como base para la toma de decisiones. Para (Ochoa & Toscano, 2011) “análisis, significa distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos...”. Por tanto:

El análisis o diagnóstico financiero constituye la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa a lo largo de un ejercicio específico y para comparar sus resultados con los de otras empresas del mismo ramo que estén bien gerenciadas y que presenten características similares; pues, sus fundamentos y objetivos se centran en la obtención de relaciones cuantitativas propias del proceso de toma de decisiones, mediante la aplicación de técnicas sobre datos aportados por la contabilidad que, a su vez, son transformados para ser analizados e interpretados. (Nava, 2009, pág. 607)

Este análisis financiero como manifiesta Nava (2009), radica en que permite identificar los aspectos económicos y financieros de la empresa, considerando el nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, de esta forma, contribuye con información fiable que sirve de referente para la toma de decisiones gerenciales, económicas y financieras.

El análisis financiero no es más que el uso adecuado de una serie de herramientas con el fin de obtener información relevante sobre lo ocurrido en una empresa que pueda ayudar a prever su futuro inmediato y, por tanto, permita tomar decisiones que mejoren su situación. (Urribari, 2004, pág. 16)

2.1.3.2.Ámbito de aplicación del análisis financiero

El ámbito de aplicación del análisis financiero está dado por el lugar o medio donde se lo realiza, es decir en las empresas.

Para (Ortiz, 2011) El análisis financiero no es un frío cálculo de indicadores o una interpretación de cifras, aislada de la realidad. Por el contrario, debe estar enmarcado dentro de un conjunto de hechos y situaciones que forman el medio ambiente en el cual se ubica y opera la empresa. (pág.38)

Es importante mencionar lo que el autor transmite en relación al análisis financiero “...no se pueden considerar los aspectos financieros de la empresa con unos datos sin relación alguna con las áreas no financieras de la compañía...”. (pág.38) Con esta afirmación se confirma la necesidad de que el análisis de la empresa sea en forma integral, considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros, de esta forma se consigue una visión más real de la situación de la empresa.

2.1.3.3.Fases del análisis financiero

El análisis financiero se compone de las siguientes fases:

Fase 1. Preparación y análisis de la información financiera.

La preparación es un proceso al cual le corresponde la recopilación de los estados financieros básicos y la información cualitativa relevante a nivel interno y externo de la empresa...La información, analizada y comparada en su conjunto, permitirá la toma de decisiones sobre la empresa en lo pertinente a su situación financiera, y sea dada por sucedido en el pasado, en el presente o en las proyecciones futuras que se pretenden alcanzar. (Baena, 2010, pág. 4)

Se considera como primer paso para efectuar un análisis financiero el recopilar y clasificar la información financiera, es importante proveerse de todos los estados financieros de los que disponga la entidad; así como de los documentos que sustenten las transacciones realizadas, en el caso de que sea necesario constatar algún rubro. Los estados financieros necesarios son:

- Estado de Situación Financiera
- Estado de Resultados Integrales
- Estado de Evolución Patrimonial
- Flujo de Efectivo
- Notas a los Estados Financieros

Por otra parte también se debe contar con las políticas internas de la empresa, considerando como necesarias las relacionadas al departamento o área financiera. Así como también, la información relacionada con proveedores, clientes internos y externos y además es necesario disponer de la información presentada a las entidades de control tales como Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Contraloría General del Estado, entre otras.

Fase 2. Interpretación. “Esta fase se refiere a la realización de los diferentes cálculos, con base en las herramientas utilizadas, para evaluar la situación financiera de la empresa” (Baena, 2010, pág. 16).

Es necesario verificar en los estados financieros las cuentas de mayor movimiento y que tengan importancia relativa porque serán la base para iniciar con el proceso de análisis. Para la aplicación de los índices es necesaria la información financiera de por lo menos dos años ya que de esta forma se podrá efectuar un análisis comparativo, con resultados mayormente confiables.

En esta segunda fase se aplican las herramientas de análisis financiero mediante el empleo de métodos. (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán,

2006) Detalla algunas herramientas financieras, necesarias para realizar un buen análisis, entre las que se mencionan:

- a. Análisis vertical
- b. Análisis horizontal
- c. Estado de fuente y aplicación de fondos
- d. Punto de equilibrio
- e. Apalancamiento operativo y financiero
- f. Pronósticos financieros

Fase 3. Comparación.(Baena, 2010) Considera que posterior a realizar los diferentes cálculos, se procede a comparar las cifras de los diferentes períodos y a relacionar dichos datos con toda la información obtenida en la primera fase.

Fase 4. Toma de decisiones. Con los resultados obtenidos del análisis se obtiene una base de información financiera real que le permitirán al gerente tomar decisiones oportunas y adecuadas que mejoren la salud financiera y económica de la empresa.

Con la realización de cada una de estas fases se puede obtener resultados importantes sobre la situación financiera de cualquier empresa. Como se manifestó inicialmente es de gran importancia para las empresas el contar con herramientas que le permitan realizar un adecuado análisis financiero; así como la necesidad de disponer de indicadores o índices financieros, que a través de una fórmula o cálculo les facilite la interpretación de los resultados numéricos de sus operaciones.

2.1.4 Técnicas de Análisis

Las técnicas de análisis financiero se enfocan a determinar variaciones entre cuentas de los balances o periodos determinados. Así (Ortiz, 2011, págs. 151-152) detalla las siguientes técnicas:

Análisis Vertical

El análisis vertical es una técnica sencilla pero estática que no considera los cambios de la situación financiera a través del tiempo. Consiste en relacionar cada cuenta o parte de un balance general o un estado de pérdidas y ganancias con un total o cifra base.

Análisis horizontal

El análisis horizontal necesita de dos estados financieros de la misma clase pero de diferente periodo, porque compara cuentas individuales pero en dos periodos diferentes, por ello se considera que es un análisis dinámico porque toma en cuenta los cambios a través del tiempo.

Razones Financieras

El análisis financiero a través de razones o indicadores financieros es la forma más utilizada en las empresas. Como lo menciona (Ortiz, 2011, pág. 177) “...se conoce con el nombre de “razón” el resultado de establecer la relación numérica entre dos cantidades...”. Este análisis es importante ya que permite conocer las debilidades y fortalezas de una empresa además de proporcionar indicadores de probabilidades y tendencias.

“El análisis de los estados financieros mediante ratios es la técnica primaria aplicable para entender y comprender lo que dicen o tratan de decir los estados financieros.” (Ochoa & Toscano, 2011)

Un índice financiero consiste en una relación de las cifras obtenidas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso. (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006)

2.1.3.4. Clasificación de las Razones Financieras

Los Índices Financieros como lo describe la (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2007) se clasifican en:

Indicadores de Liquidez

Los indicadores de Liquidez “...Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una compañía para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes...”. (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2007)

El análisis de la liquidez de la empresa, o situación financiera a corto plazo, permite determinar la capacidad de pago de la misma. Este análisis persigue el estudio del equilibrio financiero de la empresa, es decir, estudiar el grado de liquidez de los activos y el grado de exigibilidad de las deudas. Cuando se analiza la situación financiera de la empresa a corto plazo se estudian principalmente las variaciones del activo corriente y del pasivo corriente, es decir, las variaciones experimentadas por las cuentas de clientes, existencias, inversiones financieras temporales, tesorería, proveedores, otros acreedores no comerciales, etc. (López, 2012, pág. 127)

Estos indicadores como manifiesta (Ortiz, 2011) miden la capacidad que tienen las empresas para pagar sus obligaciones o deudas a corto plazo, dicho en otras palabras sirven para determinar en que condiciones estaría la empresa en el caso de que necesitara pagar sus obligaciones de menos de un año, si contaría o no con activos y efectivo para cubrir sus pagos.

La liquidez de una empresa esta medida por la facilidad que tienen los activos de convertirse en dinero en efectivo, es decir, mientras más rápido puedo transformar un bien o inversión en efectivo el índice de liquidez será favorable. Esto es realmente importante, considerando que la liquidez permite cubrir los pasivos a corto plazo, es decir las deudas u obligaciones que la empresa mantenga con terceros.

Indicadores de Solvencia

El indicador de solvencia en cambio, permite a la empresa conocer el nivel de endeudamiento que mantiene con proveedores y terceros; de esta forma se puede conocer la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus pasivos a largo plazo.

La finalidad del análisis de la estructura económico-financiera de la empresa es determinar si ésta se encuentra en equilibrio. Ahora es necesario proyectar ese análisis al ámbito del largo plazo, centrandolo el estudio tanto en la estructura económica de la empresa, es decir, en las inversiones, como en la estructura financiera, es decir, en las fuentes de financiación. Cuando se analiza la situación financiera de la empresa a corto plazo se estudian principalmente las variaciones del activo corriente y del pasivo corriente. Estas variaciones son consecuencia de la actividad diaria de la empresa, mientras que las variaciones experimentadas por los elementos integrantes del activo no corriente y del pasivo no corriente responden principalmente a la estrategia a largo plazo planificada por la empresa. Estas últimas son las variaciones que centran el análisis de la solvencia. (López, 2012, pág. 128)

La (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2007) define a los indicadores de solvencia así: "...tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa...".

En el ámbito empresarial, el análisis financiero se ha convertido en un potente instrumento destinado a evaluar la solvencia y liquidez de la empresa y su posible evolución futura. A través del mismo se contribuye al logro del objetivo primordial de la información contable elaborada en el seno de una empresa, esto es, resultar de utilidad para la toma de decisiones por parte de sus usuarios, cubriendo unas necesidades que, en múltiples ocasiones, no se verían satisfechas con la simple consulta de los datos contables. (Cárcaba, 2001, pág. 178)

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos. De esta forma, miden el nivel de rotación de los componentes del activo; el grado de recuperación de los créditos y del pago de las obligaciones; la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos y el peso de diversos gastos de la firma en relación con los ingresos generados por ventas. (Superintendencia de Compañías del Ecuador, 2007)

Es necesario enfatizar la importancia del análisis con indicadores de gestión, ya que el cálculo de estos permite a las empresas conocer si el aprovechamiento y optimización de los recursos se está llevando a cabo y además se encarga de medir en forma global el desempeño de toda la organización incluyendo el correcto uso de los activos y pasivos.

Indicadores de Rentabilidad

Como manifiesta (López, 2012) El análisis de la rentabilidad por su parte permite relacionar los recursos obtenidos por la empresa con los activos que se utilizaron para generar esos ingresos incluyendo los recursos que se utilizaron como financiamiento para la adquisición de esos activos. En este análisis se debe incluir también la capacidad de autofinanciación de la empresa, ya que esta determinará su forma de crecimiento, ya sea por recursos propios o endeudamiento.

Tabla 1
Indicadores Financieros

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$
	2. Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$
SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto}}$
	4. Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$
	5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}}{\frac{\text{UAI}}{\text{Activos Totales}}}$
GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$

	2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{Ventas}{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\frac{Ventas}{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$\frac{Cuentas por cobrar \times 365}{Ventas}$
	5. Impacto Gastos Administrativos y Ventas	$\frac{Gastos Administrativos y de Ventas}{Ventas}$
	6. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{Gastos Financieros}{Ventas}$
RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$\frac{Utilidad Neta}{\frac{Ventas}{Activo Total}}$
	2. Margen Operacional	$\frac{Utilidad Operacional}{Ventas}$
	3. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{Utilidad Neta}{Ventas}$
	4. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{Utilidad Operacional}{Patrimonio}$
	5. Rentabilidad Financiera	$\frac{Ventas}{Activo} \times \frac{UAI}{Ventas} \times \frac{UN}{UAI} \times \frac{UN}{UAI}$

Nota. Recuperado de <http://www.supercias.gob.ec/Superintendencia de Compañías del Ecuador>

2.1.5 Decisiones Gerenciales

Para (Mariscal, 2009) Las necesidades de información varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de la gerencia necesitan analizar la información que proviene de fuentes externas en entornos de riesgos e incertidumbre, generalmente son menos estructuradas considerando

que los problemas no son los mismos siempre y por ende no pueden darse las mismas soluciones.

Para Gitman (2003) citado por (De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz, 2007) la responsabilidad del administrador financiero es revisar y analizar las decisiones de inversión para asegurarse de que sólo se realicen aquellas que favorezcan positivamente al valor de la empresa. Esto se realiza a través de varias técnicas y herramientas.

2.1.6 Fuentes de Información

(De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz, 2007) manifiestan que en el día a día de los negocios se toman decisiones, algunas muy importantes y otras de menos relevancia, pero la mayor parte de esas decisiones son tomadas a partir de información. G. B. Davis (1974), citado por Montilva (1999:23) y (De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz, 2007) define la información como "...datos que han sido procesados en una forma que es significativa para quien los utiliza y que son de valor real y perceptible en decisiones actuales y futuras"; agrega que "...la información constituye el recurso esencial en el proceso de toma de decisiones y en la solución de problemas en una empresa"... "La toma de decisiones basada en la información es pues una actividad fundamental en las empresas actuales; puede decirse que es la base para la supervivencia y buen funcionamiento de las mismas".

Pacheco et al. (2002:12) citado por (De la Hoz, Ferrer, & De la Hoz, 2007) recalca que tomar decisiones es elegir entre un conjunto más o menos finito de opciones. La información se constituye en el recurso clave que garantiza la calidad de las decisiones.

2.1.7 El Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Generalidades

(Salguero, 2015, pág. 51) Detalla los tres problemas que tienen las empresas al utilizar únicamente datos financieros provenientes de la contabilidad. Así tenemos:

Los datos que vienen de la contabilidad, se refieren a hechos ya pasados, por lo que la información en muchos casos ya no es de interés.

Los indicadores no suelen estar relacionados entre sí.

Los aspectos intangibles van tomando fuerza en el análisis integral de las empresas y la contabilidad no los toma en cuenta.

Considerando la apreciación del autor se reafirma la necesidad de evaluar a la empresa de forma integral ya que los datos numéricos provenientes de la contabilidad no son suficientes para conocer la situación de la empresa, para ello es necesario contar con indicadores no solo financieros sino administrativos o de gestión.

Introducción

El Nolan Norton Institute en el año 1990, patrocinó un estudio sobre “La medición de los resultados en la empresa del futuro” de un año de duración sobre múltiples empresas. La creencia de que las valoraciones financieras ya no eran suficientes para crear valor económico llevó a que un grupo de empresas acompañadas por David Norton, Director general de Nolan Norton y Robert Kaplan se reunieran bimestralmente a lo largo de 1990. Los descubrimientos de esas reuniones se resumieron en un artículo titulado “El Cuadro de Mando Integral” en la Harvard Business Review (enero –febrero de 1992). (Kaplan & Norton, 2009)

Definición

El Cuadro de Mando Integral tiene como finalidad transformar la visión y la estrategia organizacional en objetivos e indicadores, organizados en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación. “...El nombre refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos, y entre perspectivas de actuación internas y externas...” (Kaplan & Norton, 2009)

Para (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006) el Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.



Figura 2. Perspectivas del Balanced Scorecard. Adaptado de (Kaplan & Norton, 2009)

Perspectivas

Las perspectivas financieras

Como describe (Kaplan & Norton, 2009) las medidas financieras proporcionan algo importante sobre las organizaciones, son necesarias para conocer las consecuencias económicas de acciones pasadas.

“Los indicadores financieros deben ser equilibrados con otras medidas que ofrezcan avisos y pronostiquen resultados futuros”. (Estupiñán Gaitán & Estupiñán Gaitán, 2006)

La perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente en el Cuadro de Mando Integral, se enfoca en los indicadores de satisfacción al cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado. (Kaplan & Norton, 2009)

La perspectiva del proceso interno

Los indicadores de los procesos internos deben estar enfocados a la consecución de los objetivos financieros sin dejar de lado la satisfacción del cliente. Se trata de incorporar procesos totalmente nuevos a fin de que la estrategia organizacional llegue al éxito deseado.

Por otra parte, esta perspectiva incrementa procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno, incorporando objetivos y medidas para el ciclo de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta. (Kaplan & Norton, 2009)

La perspectiva de formación y crecimiento

Esta cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral como lo manifiesta (Kaplan & Norton, 2009) recoge una mezcla de indicadores relacionados con el entrenamiento y las habilidades de los empleados; así como de las tecnologías y capacidades organizacionales. La formación y el crecimiento vienen dados por: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Ver Anexo A. Hilo conductor del marco teórico

2.1.8 Marco Legal

El marco legal que ampara la investigación a desarrollar es:

El Ministerio de Turismo es el ente regulador, quien aprueba la creación de agencias de viaje previo la verificación de ciertos requisitos legales, de personal y de infraestructura necesarios para su operación.

La ley de Turismo, que en su parte pertinente Capítulo II, regula las actividades de carácter turístico y quienes las ejercen.

El reglamento de agencias de viaje expedido por la Asociación de Transporte Aéreo Internacional, ya que, la agencia de viajes objeto de la presente investigación es una empresa acreditada que debe remitirse a la normativa de su ente superior.

La Superintendencia de compañías, considerando que la agencia de viajes está registrada como una compañía de responsabilidad limitada y por tanto debe presentar obligatoriamente su información financiera anual.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1.Descripción del área de estudio

La investigación se realizó en la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda., cuyo domicilio principal está en la Calle Rocafuerte 608 y Flores de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

3.2.Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó fue de tipo cuantitativa, no experimental y aplicada. Como afirma Hernández Sampieri (2010): “El enfoque cuantitativo parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica”.

3.3.Métodos de investigación

3.3.1 De campo

Para (Soriano, 2002) el método de campo es el conjunto de acciones dirigido a recoger información empírica sobre un aspecto o problema concreto de la realidad. Para ello se utilizan técnicas e instrumentos adecuados y precisos que permiten captar datos objetivos del mundo material. El trabajo de campo se planea con base en la información que se tiene sobre el objeto de estudio, la información que se requiere obtener, los objetivos del estudio, el tipo de técnicas e instrumentos que habrán de aplicarse, así como el tiempo, el personal y los recursos económicos y materiales disponibles.

3.3.2 Documental

“Este tipo de investigación es la que se realiza, como su nombre lo indica, apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie”. (Coll, 2010)

El presente trabajo se apoyó en la investigación documental y de campo, ya que se recogió información en el lugar de los hechos a través de la aplicación de instrumentos y técnicas tales como cuestionarios y encuestas; por otra parte se necesitó recopilar información relevante de los archivos financieros de la empresa, a fin de cumplir con los objetivos de la investigación.

3.3.3 Población y Muestra

Para la solución del problema de investigación fue necesario aplicar una encuesta a una muestra de clientes tomando como base el año 2016.

Así tenemos:

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N-1)E^2 + Z^2pq}$$

$$n = \frac{1983 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(1983 - 1)0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1904,4732}{4,955 + 0,9604}$$

$$n = \frac{1904,4732}{5,9154}$$

$$n = 321,95$$

$$n = 322$$

En donde:

N = tamaño de la población

n = tamaño de la muestra

p = es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que $p=q=0.5$ que es la opción más segura.

q =es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$

K = es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

E = Es el error muestral deseado. Es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella.

Como resultado de la aplicación de la fórmula se obtiene una muestra de 322 clientes. Para la aplicación de las encuestas se consideró el método aleatorio simple.

Además se realizó una entrevista estructurada a la gerente general de la empresa.

Para la aplicación de la propuesta se consideró la información financiera del año 2016.

3.4.Diseño Metodológico

La investigación realizada al ser de tipo no experimental cuali-cuantitativa y aplicada apoyándose en el método documental y de campo, permitió recolectar información relevante del lugar de los hechos. Y así se pudo determinar las variables intervinientes resumidas en el siguiente cuadro:

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIÓN		ÍTEM
	(PUNTO DE INICIO Y FINAL)	INDICADOR	
Análisis Administrativo	Eficiencia	Número de clientes satisfechos con el servicio brindado	¿Compró lo que efectivamente vino a buscar?
			¿Compró algo adicional a lo que buscaba?
			¿La persona que lo atendió cubrió con sus expectativas?
	Eficacia	Número de clientes insatisfechos con el servicio brindado.	¿Considera usted que la persona que lo atendió tiene la suficiente experiencia?
			¿Recomendaría nuestro servicio a sus amigos y/o familiares?
	Calidad		¿Cómo calificaría usted el servicio en destino?
			¿Con que frecuencia se generan informes de desempeño para cada uno de los niveles?
		¿La empresa realiza mediciones de satisfacción de los clientes, con qué frecuencia?	
		¿La empresa desarrolla actividades de gestión orientadas a la satisfacción del cliente?	

Análisis Financiero	Indicadores Financieros	<p>Estrategias para incrementar el flujo de efectivo.</p> <p>Razones financieras</p> <p>Relación entre ingresos y gastos</p> <p>Información financiera</p> <p>Utilización de los recursos</p> <p>Objetivos</p>	<p>¿En la empresa se realiza análisis financiero a través del cálculo de indicadores?</p> <p>¿La gerencia cuenta con información adecuada para la toma de decisiones?</p> <p>¿La información se presenta oportunamente?</p> <p>¿Se realizan reuniones periódicas entre la gerencia y el departamento financiero a fin de conocer la situación económica de la empresa?</p> <p>¿Se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>¿Se evalúa periódicamente el logro de esos objetivos?</p> <p>¿La empresa realiza actividades para reducir costos y gastos?</p> <p>¿La empresa realiza acciones para identificar oportunamente los problemas financieros?</p>
Decisiones Gerenciales	Estrategias, políticas y procedimientos	Decisiones	<p>¿Considera que la información administrativa y financiera es útil para la toma de decisiones?</p> <p>¿La toma de decisiones se hace oportunamente?</p> <p>¿Los empleados participan en la toma de decisiones de la empresa?</p> <p>¿Considera usted que la información financiera y administrativa le proporcionará herramientas para mejorar la toma de decisiones?</p>

3.5.Procedimiento

El procedimiento investigativo incluyó las siguientes etapas:

Diagnóstico inicial.-Se efectuó un primer análisis de la situación actual de la empresa objeto de estudio, con el fin de tener las primeras ideas referentes al tema de investigación y su contexto.

Revisión Bibliográfica y Documental.- Se analizaron diversas fuentes de información: revistas científicas, libros, tesis, etc., con la finalidad de sustentar la investigación a desarrollarse con énfasis en las variables objeto de estudio. Esta etapa concluyó con la elaboración del marco teórico.

Diagnóstico de la situación actual del objeto de estudio.- En esta fase se aplicaron las herramientas necesarias a fin de determinar la situación actual de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. Se aplicó una encuesta a una muestra de 322 clientes, a fin de conocer sus preferencias y su grado de satisfacción conforme a los servicios recibidos; además en esta etapa se efectuó una entrevista estructurada a la gerente general de la empresa en lo referente al análisis administrativo y financiero en torno a las decisiones gerenciales.

Análisis Histórico Comparativo.- Se efectuó una comparación retrospectiva de las decisiones gerenciales tomadas en la entidad en el año 2016, sin considerar la aplicación de análisis administrativo y financiero frente a las decisiones basadas en información financiera producto del análisis de indicadores. Para obtener esta información fue necesario realizar una segunda entrevista a la gerente general de la empresa, a través de la que se socializó los resultados preliminares del análisis administrativo y financiero realizado en la misma.

Generación de la Propuesta.- Con los resultados de las fases anteriores se procedió a delinear estrategias, políticas y procedimientos a fin de proporcionar indicadores financieros y de gestión que contribuyan a la mejora en las decisiones gerenciales. Para ello se desarrolló un modelo de gestión basado en la Metodología Balanced Scorecard de Kaplan y Norton.

Socialización de la propuesta.-Se procedió a comunicar a la gerencia de la agencia de viajes las estrategias, políticas y procedimientos generados, así como los resultados obtenidos de la investigación; esto se hizo a través de una reunión en la que se socializó el trabajo realizado a fin de contribuir con herramientas que faciliten la toma de decisiones gerenciales.

Elaboración del Informe Final.- Posterior al cumplimiento de los objetivos de la investigación se dejó plasmado los resultados y las recomendaciones correspondientes.

3.6. Técnicas e instrumentos de investigación

Encuesta.-al ser una técnica de investigación dedicada a obtener información útil se realizó una encuesta a los clientes de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda., a fin de conocer aspectos relevantes sobre su percepción y satisfacción en relación a los servicios recibidos.

Entrevista.-Fue de gran utilidad para recolectar información relevante sobre el problema de investigación, se aplicó a la gerente de la empresa.

Revisión Documental.-Se empleó esta técnica con el fin de obtener información bibliográfica referente al problema de estudio, así como información financiera y administrativa de la empresa que contribuyó al desarrollo de la investigación.

Cuestionario.-Como instrumento de investigación se diseñó un cuestionario, el que se detallaron preguntas importantes con el fin de obtener información relevante sobre el problema planteado.

3.7.Técnica de procesamiento y análisis de datos

El análisis y procesamiento de datos se hizo a través del paquete Microsoft Office para la consolidación y resumen de la información obtenida.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Análisis de la encuesta

Se realizó una encuesta a una muestra de 322 clientes efectivos que adquirieron productos o servicios en la agencia de viajes.

Se pudo constatar que los clientes acuden a la empresa para adquirir en su mayoría tickets aéreos, lo que se constituye en el servicio más comercializado; seguido de los tours que representan una porción importante dentro de los servicios ofertados. Con menor aceptación encontramos a las visas y a los seguros de viajes que significan servicios complementarios.

Tabla 3

Servicios Adquiridos por los clientes de la agencia de viajes Intipungo

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TICKETS AÉREOS	252	78,26%
TOURS	10	3,11%
VISAS	40	12,42%
SEGUROS	10	3,11%
OTROS	10	3,11%
TOTAL:	322	100,00%

Se puede apreciar que la mayor parte de clientes que llegaron a la empresa no adquirieron productos o servicios adicionales a los que efectivamente llegaron a buscar, esto es importante ya que los vendedores tienen

la responsabilidad de ofrecer y convencer a sus clientes de adquirir algo adicional, que puede significar un ingreso igual o mayor si se compara la venta de servicios primarios.

Los productos adicionales mencionados por los clientes que si los adquirieron y que representan una minoría fueron los seguros de viajes, de ahí que es necesario poner énfasis en la mejora de canales de comunicación entre clientes y vendedores para que se puedan dar a conocer los servicios y productos adicionales que se disponen.



Figura 3. Servicios Adicionales adquiridos por los clientes de la agencia de Viajes Intipungo

Los criterios son divididos en cuanto a la percepción de cada cliente con respecto al trato del personal. La mayor parte de los encuestados consideran que el personal es cortés y amable en su trato, calificándolos como Bueno, sin embargo es importante destacar la segunda porción de clientes que considera que recibe un trato regular, lo que significa que el trato no es tan bueno como se espera pero no es malo. Posteriormente encontramos a una gran parte de clientes que consideran que el trato es Muy Bueno, eso significa clientes contentos y satisfechos con la atención del personal, lo que favorece a la imagen de la empresa. Es importante también, poner atención a los clientes que se han llevado

una mala impresión del personal, es necesario considerar que dificultades se presentaron en cada caso para así mitigarlas y transformar esas experiencias negativas en positivas que ayuden al mejoramiento institucional.



Figura 4. Trato del personal hacia los clientes de la agencia de viajes Intipungo durante una venta.

Se pudo constatar que un mayor número de clientes consideran que sus expectativas con relación al personal fueron satisfechas y una porción similar se consideran muy satisfechos; sin embargo es importante notar que existe una gran parte de clientes que se consideran poco satisfechos, y en menor cantidad quienes no están nada satisfechos con el cumplimiento de sus perspectivas; ese es un indicador de que hay todavía trabajo por hacer para que las relaciones entre clientes y vendedores mejoren, a fin de cumplir con las expectativas de los clientes.



Figura 5. Expectativas del Cliente con relación a la atención recibida en la agencia de viajes Intipungo

Se evidenció que la mayor parte de clientes consideran que el personal que los atiende tiene mucha experiencia sin embargo una porción similar de clientes coinciden en que los vendedores solo tienen una mediana experiencia lo que deja mucho para trabajar en pos de su mejoramiento; los clientes que consideran que los empleados tienen poca experiencia es un grupo mínimo pero hay que considerar su opinión a fin de solventar sus dificultades.

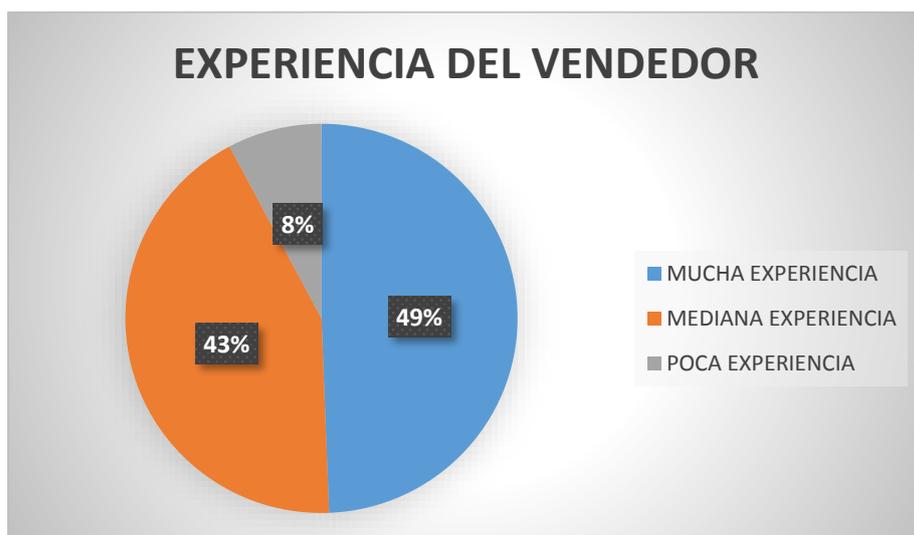


Figura 6. Experiencia del Vendedor según la percepción del cliente atendido en la agencia de viajes Intipungo.

Cerca de la mitad de los encuestados consideran que el servicio que recibieron en la agencia de viajes fue Bueno y una cantidad un tanto menor considera que el servicio fue Excelente. Una pequeña parte en cambio se refiere al servicio como Malo y son pocos clientes los que lo consideran Muy Malo. Es importante tomar en cuenta esta información ya que a pesar de que los clientes consideran al servicio como Bueno aún hay deficiencias y hace falta mejorar varios aspectos a fin de llegar a ser Excelentes, esta debe constituirse en la meta para la empresa.

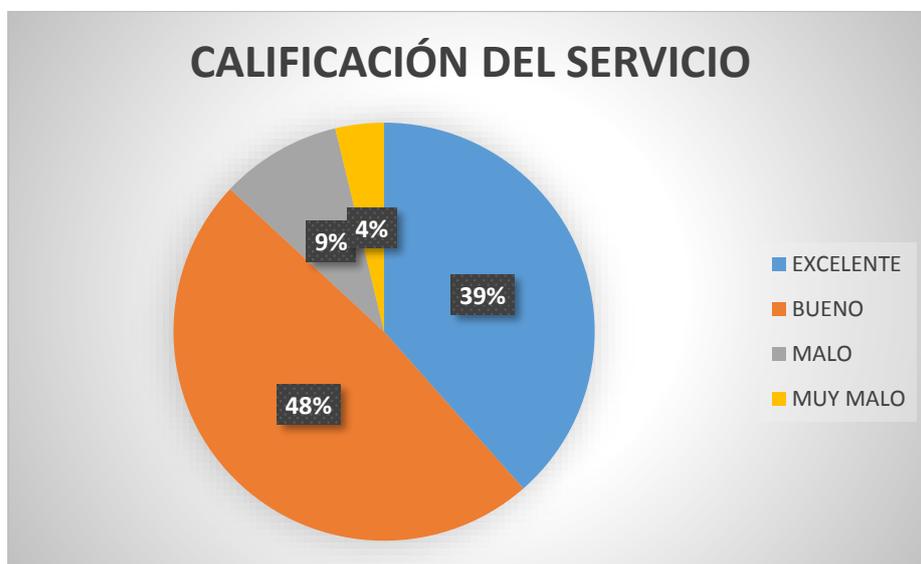


Figura 7. Calificación de los clientes en relación al servicio recibido por parte de los vendedores de la agencia de viajes Intipungo.

De la muestra de clientes encuestados se puede constatar que una mínima parte no esperaron nada antes de ser atendidos; pero una gran parte de clientes consideran que su tiempo de espera fue poco; sin embargo es importante considerar la gran porción de clientes que consideran que han esperado mucho tiempo antes de ser atendidos; esta información es relevante a fin de optimizar los tiempos de atención; así como verificar la necesidad de incrementar o disminuir personal a fin de que la atención a los clientes sea en un tiempo prudente.

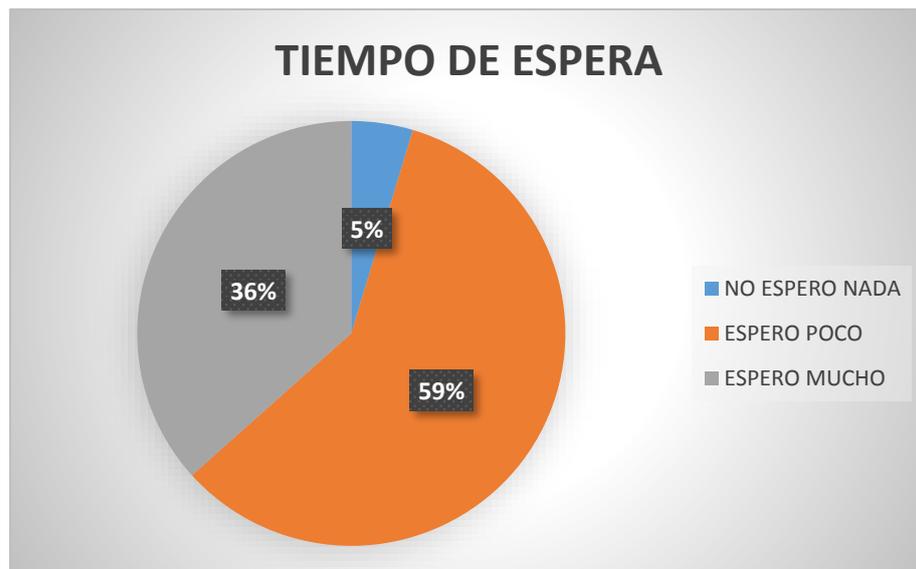


Figura 8. Tiempo de espera de los clientes antes de ser atendidos en la agencia de viajes Intipungo.

La mayor parte de los clientes encuestados coinciden en que la información que se les proporciona es clara y comprensible, lo que aventaja a los vendedores quienes son los dueños de ese don al tener la facilidad de transmitir un mensaje claro a sus clientes. Una parte menor de clientes pero igual de importante por su parte solo están de acuerdo con esta afirmación, lo que significa que hay cierta debilidad a la hora de informar a los clientes. Un poco más de la décima parte de la población encuestada considera que la información que se les proporciona no es clara y comprensible.

Tabla 4

Información proporcionada por los vendedores de la agencia de viajes Intipungo es clara y comprensible

ITEM	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY DEACUERDO	146	45,34%
DEACUERDO	129	40,06%
INDIFERENTE	8	2,48%
EN DESACUERDO	39	12,11%
TOTAL:	322	100,00%

Se concluye que los clientes en su mayoría si recomendarían a esta empresa con sus familiares y amigos, lo que se constituye en la mejor campaña publicitaria; sin embargo es de notar que una pequeña porción no la recomendaría, eso significa que es probable que también se transmita el mensaje de insatisfacción de estos clientes, lo que sin duda perjudicaría la imagen de la empresa. De aquí la importancia de establecer mecanismo que permitan mejorar la calidad de atención al cliente con la finalidad de lograr su satisfacción.



Figura 9. Recomendación de la agencia de viajes Intipungo a familiares y amigos.

Se comprueba la fidelización de los clientes, quienes en su mayoría afirman su decisión de regresar a la empresa en una nueva oportunidad, lo que se constituye en una de las fortalezas de la empresa, cuyos clientes se convierten en fieles gracias a los servicios brindados y a la atención del personal. Una pequeña parte considera no regresar, esto es preocupante ya que un cliente insatisfecho puede perjudicar grandemente a la empresa, a través de sus comentarios y experiencias; por eso la importancia de considerar a los clientes como socios importantes del negocio.



Figura 10. Probabilidad de Regresar en otras ocasiones a la agencia de viajes Intipungo.

4.2. Análisis de la entrevista

Se realizó una entrevista a la gerente general de la empresa Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda, la Lic. Cristina Dávila Benítez. Se resume a continuación la información obtenida:

La empresa no realiza análisis de tipo financiero, no se realizan cálculos de indicadores financieros, lo que impide contar con información adecuada para la toma de decisiones gerenciales. La información que dispone la gerencia es muy poca, no se le proporcionan reportes detallados sobre los movimientos importantes de la empresa relacionados con los ingresos y gastos, por lo que la toma de decisiones debe hacerse sin contar con el tipo de información necesaria para conocer la situación actual de la empresa tanto en las áreas administrativas como en el área financiera. La información solo se presenta cuando la gerencia lo requiere, para situaciones específicas, mas no existe una disposición que exija la presentación de información cada determinado tiempo. Por tal motivo se puede considerar que la información no se presenta oportunamente.

No se ha realizado una planificación para reuniones, se las realiza cada vez que se necesita, para situaciones específicas. Sin embargo se mantienen conversaciones frecuentes para conocer por ejemplo, la liquidez inmediata, la cartera pendiente, el volumen y el detalle de ventas, etc.

Es importante mencionar que la empresa no dispone de un plan estratégico institucional que le permita orientarse hacia el futuro a través del planteamiento de objetivos y metas. La gerencia conjuntamente con los accionistas se plantean metas a cumplir después de analizar la situación actual de la empresa por ejemplo al finalizar el año. Sin embargo no se pone por escrito, y todo queda en palabras. Tampoco se socializa a los empleados para que se comprometan con el logro de esos objetivos, lo que hace muy difícil alcanzarlos. No se evalúa casi nunca el logro de los objetivos, al no estar plasmados, y no tener definidos responsables se hace imposible su evaluación.

La empresa no dispone de ningún modelo que le ayude en la gestión y le facilite la toma de decisiones a través de la definición de estrategias, políticas y procedimientos. Se realizan recortes en los gastos que a criterio de la gerencia se consideran excesivos, sin embargo, no se analiza otro tipo de gastos que pueden ser pequeños pero que sumados entre todos pueden llegar a ser significativos; no se evalúa esto porque no se cuenta con la información necesaria.

La empresa no realiza acciones que permitan detectar a tiempo los problemas financieros. Los balances únicamente se revisan al final del año, además no se cuenta con indicadores de tipo financiero que permitan tener una visión clara de la situación económica de la empresa, por lo que se hace muy difícil detectar los problemas financieros presentes y futuros.

La gerencia considera que la información financiera y administrativa es muy necesaria y útil para la toma de decisiones de toda índole, ya que proporciona indicadores relevantes tanto de la gestión administrativa como financiera de la empresa, permite así conocer los puntos débiles y emprender

acciones a fin de fortalecerlo, lo que sin duda facilita la adecuada y oportuna toma de decisiones, mejorando de esta forma la salud económica y financiera.

La toma de decisiones muchas veces no ha sido adecuada, por ejemplo se ha contratado personal sin considerar el costo beneficio, lo que ha perjudicado la economía empresarial. Por otra parte, no se ha realizado un análisis de clientes y el otorgamiento de créditos no se ha hecho bajo diferentes filtros, lo que ha generado una cartera incobrable significativa. Esto demuestra que muchas de las decisiones tomadas no han sido acertadas, esto debido a la falta de procedimientos y a la carencia de información financiera y administrativa útil.

La gerencia considera que no todos los empleados participan, esto depende básicamente del tipo de decisión que se esté tomando. Generalmente se toman las decisiones entre los accionistas y la gerencia. Sin embargo manifiesta que la información financiera y administrativa es indispensable para la toma de decisiones.

No se han efectuado mediciones de satisfacción a los clientes, pero se consideran muy necesarias ya que en muchas ocasiones se han recibido quejas de clientes insatisfechos por la atención o por diversos factores que no se conocen a fondo. Lo que hace urgente realizar mediciones, a fin de conocer lo que los clientes experimentan. El cliente es la razón de ser de la empresa y se trata siempre de orientar todas las capacidades a su satisfacción; sin embargo no se realizan grandes actividades para llegar a este fin.

CAPITULO V

PROPUESTA

5.1.Objetivo de la Propuesta

La propuesta tiene como objetivo principal proporcionar estrategias, políticas y procedimientos para la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.; a fin de mitigar las deficiencias encontradas y proporcionarle herramientas útiles para la toma de decisiones.

5.2.Generalidades de la Empresa

5.2.1 Antecedentes

La Agencia de Viajes Internacional y Operadora Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda., inició sus labores en el año de 1976; empezando como agencia de viajes operadora, lo que consistía en ser agencia de viajes nacional rescatando el turismo en el país y sobre todo en la provincia de Imbabura, comenzó realizando pequeños paquetes para turismo nacional ya que existía mucha gente de la Costa e Imbabura.

Así mismo el turismo se realizaba durante la ruta Imbabura hasta Ipiiales, de esta manera fueron abriendo nuevos campos y al cabo de dos años la agencia posteriormente logró calificarse como operadora internacional.

Está constituida como compañía limitada, la misma que cuenta con un grupo de socios que han dedicado tiempo completo a la agencia, aportando con su labor durante todo el tiempo que han laborado en la misma.

El nombre de la agencia es una palabra quichua, Intipungo quiere decir Puerta al Sol, con ello se quiere dejar plasmado que se está abierto con el turismo hacia nuevas puertas y nuevos rumbos.

La agencia matriz se encuentra en la ciudad de Ibarra, ubicada en la calle Juan José Flores 6-08 y Vicente Rocafuerte, esquina y cuenta con sucursales en las ciudades de Otavalo y Quito, dentro de las sucursales simplemente existe una oficina de venta del servicio. Todo lo que respeta a la administración y organización se maneja en la agencia matriz.

Cuenta con infraestructura propia, un equipo de trabajo consolidado con mucha experiencia, una rica cartera de clientes y contratos institucionales y corporativos.

5.2.2. Misión

INTIPUNGO TURISMO es la agencia de viajes líder en el norte del país, que vincula atractivos de valor turístico con actores sociales, proveedores directos e indirectos relacionados con la actividad, con un alto nivel de calidad, seguridad y tecnología en servicios de operaciones, sustentado en las condiciones del mercado turístico.

5.2.3. Visión

En afinidad con las mejores operadoras turísticas del centro-norte del país, ser la empresa líder más grande de turismo, de reconocida solvencia; por capacidad de gestión, por suficiencia y calidad en el manejo de paquetes turísticos de impecable operación, por el fortalecimiento de los prestadores de servicios, y por el respeto a la confianza de nuestros clientes.

5.2.4. Valores Corporativos

- **Lealtad:** Somos fieles y rectos con nuestra empresa, clientes y proveedores.
- **Respeto:** Trabajamos con justicia y equidad para construir un país mejor.
- **Honradez:** Inculcamos honestidad en nuestro equipo humano para fortalecer la confianza y credibilidad en nuestros clientes y proveedores.
- **Ética:** Valor que infundimos teniendo también en cuenta las normas emanadas de los organismos de control y vigilancia.
- **Compromiso:** Creemos en nuestros objetivos organizacionales y contribuimos para su logro.
- **Servicio al cliente:** Nos esforzamos por prestar el mejor servicio en cada momento y en cualquier lugar.
- **Trabajo en equipo:** Desarrollamos nuestra labor coordinadamente con miras a cumplir un fin común.
- **Calidad:** Trabajamos con profesionalismo y eficiencia para lograr la efectividad esperada en nuestros resultados
- **Nuestra Gente:** Promovemos el bienestar y el desarrollo humano y reconocemos el conocimiento, talento y la experiencia de las personas como apoyo para ser cada día mejores.
- **Aprendizaje permanente:** Reconocemos los triunfos para exaltarlos y los fracasos para aprender de ellos con humildad y respeto por la persona.

• **Efectividad:** Hacemos uso eficiente y eficaz de los recursos y procesos, cuidamos la imagen, bienes e intereses de la Empresa.

5.2.5. Organigrama Estructural

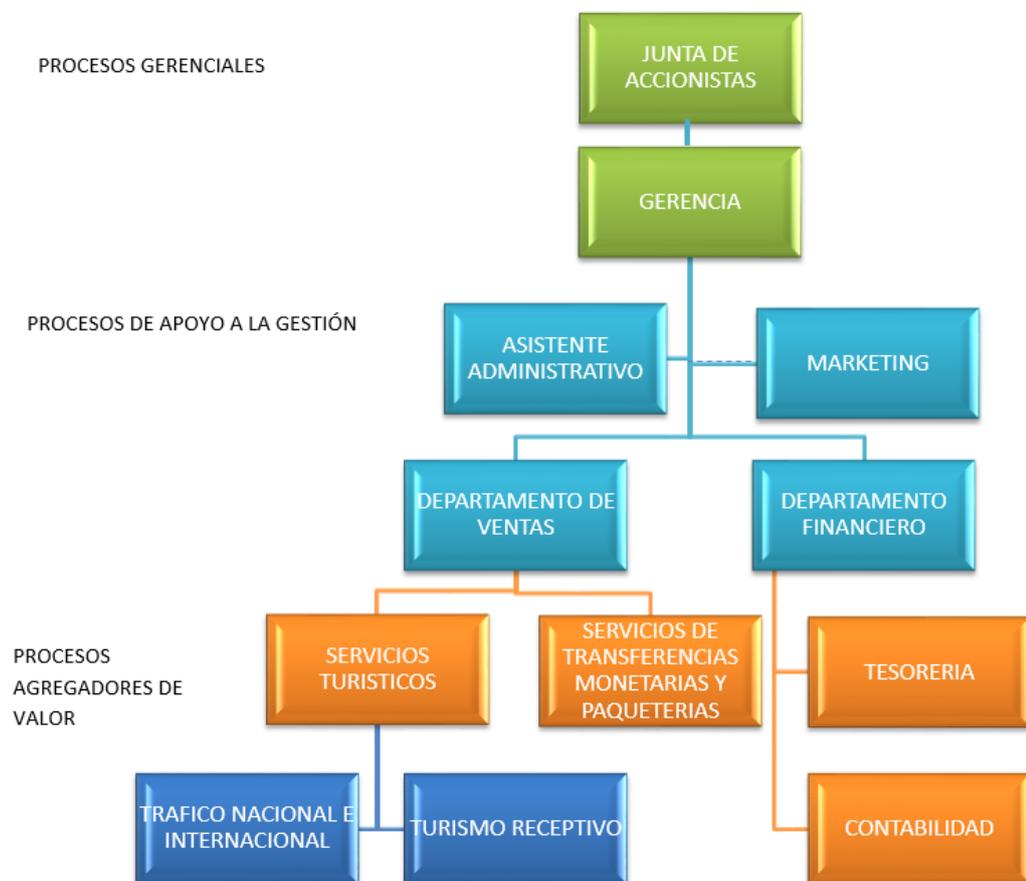


Figura 11. Organigrama Estructural

5.3. Análisis FODA

Tabla5

Análisis FODA de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento en el mercado. • Trayectoria reconocida a nivel local. • Oferta variada de servicios. • Ubicación estratégica en la ciudad de Ibarra. • Infraestructura propia en la ciudad de Ibarra y Quito. • Página web propia y presencia en redes sociales. • Agencia de Viajes acreditada con Certificación Internacional de Operación IATA. • Sucursales en las ciudades de Quito y Otavalo. • Fidelidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivo del gobierno al sector turístico. • Alianzas estratégicas con otras empresas de similares características. • La seriedad de los operadores mayoristas • Apertura de organismos internacionales para proporcionar visados. • Estilo de vida de las personas orientado más a viajar. • Seguridad del país. • Seguridad de la moneda. • Reconocimiento internacional del país como mejor destino turístico.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Los mecanismos de control para los empleados no son los adecuados. • La dirección desconoce de conceptos de administración estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento continuo de la competencia. • Los clientes realizan por sí mismo adquisiciones a través de internet.

<ul style="list-style-type: none"> • El análisis de tipo financiero y administrativo es deficiente. • Las reuniones entre el personal operativo, administrativo y la gerencia son escasas. • Se busca expandir el negocio pero los estudios de mercado son mínimos. • Excesivos gastos administrativos. • Resistencia de los empleados en la aplicación de procesos. • La política de metas e incentivos para empleados es insuficiente y no está acorde a la realidad empresarial. • Desorganización en los procesos operativos y administrativos. • Los procesos de evaluación del desempeño son mínimos. • Falta de compromiso de los vendedores para concretar ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proliferación de agencias virtuales. • Sistema cambiario de los países fronterizos. • Sistema de salarios altos en el país, que encarecen el producto. • La satisfacción de los clientes es poco evaluada.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.4. Análisis Horizontal

Se procedió a realizar un análisis horizontal de tipo comparativo entre los años terminados 2015-2016, a fin de determinar las variaciones de año a año y analizar el efecto obtenido. Así tenemos:

Tabla6

Balance General Comparativo 2015-2016 de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Compañía: INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.

RUC/CI: 1090105171001

BALANCE GENERAL 2015-2016

CODIGO	CUENTA	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
1	*ACTIVO	347.837,51	271.838,80	-75.998,71	-22%
11	*ACTIVO DISPONIBLE	101.259,49	103.489,18	2.229,69	2%
1101	*CAJA	25.618,89	20.568,37	-5.050,52	-20%
1102	*BANCOS	62.899,44	55.500,33	-7.399,11	-12%
1103	* CUENTAS DE AHORRO	12.741,16	27.420,48	14.679,32	115%
12	*REALIZABLE	0,00	0,00	0,00	
1201	*INVERSIONES TEMPORALES	0,00	0,00	0,00	
13	*REALIZABLE	86.577,55	39.531,47	-47.046,08	-54%
1301	*CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	73.463,67	26.443,06	-47.020,61	-64%
1302	*CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	0,00	0,00	0,00	
1303	*ANTICIPOS	11.392,20	10.641,91	-750,29	-7%

1304	*CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	5.100,24	1.245,85	-3.854,39	-76%
1305	* CUENTAS POR COBRAR A	0,00	0,00	0,00	
1306	*REPRESENTACIONES	0,00	0,00	0,00	
1307	*TARJETAS DE CREDITO	0,00	0,00	0,00	
1308	*COMPAÑIAS RELACIONADAS	2.370,43	2.370,43	0,00	0%
1390	*DEUDAS DE DIFICIL COBRO	-5.748,99	-1.169,78	4.579,21	-80%
15	*ACTIVO FIJO	71.383,29	67.151,36	-4.231,93	-6%
1501	*PROPIEDAD PLATA Y EQUIPO	144.130,67	144.130,67	0,00	0%
1510	*DEPRECIACION ACUMULADA	-72.747,38	-76.979,31	-4.231,93	6%
17	*DIFERIDOS	460,00	460,00	0,00	0%
1701	*GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	460,00	460,00	0,00	0%
18	*OTROS ACTIVOS	88.157,18	61.206,79	-26.950,39	-31%
1801	*LARGO PLAZO	88.157,18	61.206,79	-26.950,39	-31%
2	*P A S I V O	185.605,15	128.617,54	-56.987,61	-31%
21	*PASIVO CORRIENTE	119.713,62	73.557,56	-46.156,06	-39%
2101	*INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	
2102	*PROVEEDORES POR PAGAR	54.333,55	38.641,19	-15.692,36	-29%
2103	*CUENTAS POR PAGAR	7.671,56	10.464,41	2.792,85	36%
2104	*OBLIGACIONES LABORALES	11.694,36	9.611,16	-2.083,20	-18%
2105	* OBLIGACIONES CON EL IEES	2.912,30	2.595,81	-316,49	-11%
2106	*SOCIOS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	
2107	*OBLIGACIONES CON EL FISCO	2.842,58	3.081,00	238,42	8%

2108	*ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	40.259,27	9.163,99	-31.095,28	-77%
22	* PASIVO LARGO PLAZO	65.891,53	55.059,98	-10.831,55	-16%
2201	*PROVEEDORES	19.888,44	12.148,33	-7.740,11	-39%
2202	*REPRESENTACIONES	0,00	0,00	0,00	
2203	*CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	0,00	0,00	0,00	
2204	PROVISIONES	46.003,09	42.911,65	-3.091,44	-7%
3	*PATRIMONIO	162.232,48	143.221,38	-19.011,10	-12%
31	*CAPITAL SOCIAL	6.000,00	6.000,00	0,00	
3101	*CAPITAL SOCIAL	6.000,00	6.000,00	0,00	0%
32	*APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	30.950,39	0,00	-30.950,39	-100%
3201	*APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	30.950,39	0,00	-30.950,39	-100%
33	*RESERVAS	62.286,78	63.124,01	837,23	1%
3301	*RESERVAS OBLIGATORIAS	62.286,78	63.124,01	837,23	1%
34	* RESULTADOS	62.995,31	74.097,37	11.102,06	18%
3401	*RESULTADOS	62.995,31	74.097,37	11.102,06	18%

FUENTE: Archivos de la empresa. *Adaptado por la autora*

Tabla 7

Estado de Resultados Comparativo 2015-2016 de la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Compañía: INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.**RUC/CI: 1090105171001****Estado de Resultados - Desde 01/01/2015 Hasta 31/12/2016**

CODIGO	CUENTA	2015	2016	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
4	*I N G R E S O S	281,581.31	247,882.63	-33,698.68	-12%
41	*OPERACIONALES	276,019.71	238,481.96	-37,537.75	-14%
4101	*VENTAS	276,010.53	238,617.92	-37,392.61	-14%
4110	*DESCUENTO EN VENTAS	0.82	135.96	135.14	16480%
42	*NO OPERACIONALES	5,561.60	9,400.67	3,839.07	69%
4202	*INTERESES GANADOS	5,561.60	9,400.67	3,839.07	69%
5	*G A S T O S	256,421.87	227,446.54	-28,975.33	-11%
51	*DE ADMINISTRACION	157,155.04	137,416.75	-19,738.29	-13%
5101	*GASTOS DE PERSONAL	102,123.16	87,699.71	-14,423.45	-14%
5102	*HONORARIOS	894.88	3,598.99	2,704.11	302%

5103	*IMPUESTOS	2,287.67	2,254.94	-32.73	-1%
5104	*ARRENDAMIENTOS	5,176.62	5,515.44	338.82	7%
5105	*CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	6,671.91	5,887.51	-784.40	-12%
5106	*SEGUROS	3,683.49	0.00	-3,683.49	-100%
5107	*SERVICIOS	14,610.95	15,807.45	1,196.50	8%
5108	*GASTOS LEGALES	425.80	349.00	-76.80	-18%
5109	*MANTENIMIENTO Y REPARACION	11,067.02	8,299.08	-2,767.94	-25%
5110	*GASTOS DE VIAJE	25.00	0.00	-25.00	-100%
5111	*MATERIALES Y SUMINISTROS	2,306.05	2,188.42	-117.63	-5%
5115	* DIVERSOS	1,895.00	1,457.18	-437.82	-23%
5117	*DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4,987.36	4,231.93	-755.43	-15%
5157	*PROVISIONES	918.00	0.00	-918.00	-100%
5158	*GASTOS NO DEDUCIBLES	82.13	127.10	44.97	55%
52	*GASTOS DE VENTA	92,837.08	84,427.03	-8,410.05	-9%
5201	*GASTOS DE PERSONAL	56,678.29	47,445.29	-9,233.00	-16%
5202	*COMISIONES	10,074.54	12,227.47	2,152.93	21%
5203	*PROMOCION	1,101.74	46.79	-1,054.95	-96%
5204	*GASTOS DE VIAJE	0.00	788.59	788.59	
5210	*OTROS GASTOS DE VENTA	0.00	445.00	445.00	
5220	* FACTURACION REPRESENTACIONES	24,982.51	23,473.89	-1,508.62	-6%

53	*NO OPERACIONALES	1,125.18	1,518.79	393.61	35%
5301	*FINANCIEROS	955.08	1,160.02	204.94	21%
5302	*GASTOS EXTRAORDINARIOS	0.00	0.00	0.00	
5303	*GASTOS DIVERSOS	170.10	358.77	188.67	111%
55	*COSTO TOURS	5,304.57	3,439.93	-1,864.64	-35%
5501	*TOURS INTERNOS	5,304.57	3,439.93	-1,864.64	-35%
56	*IMPUESTOS Y COMPLEMENTARIOS	0.00	644.04	644.04	
5601	*IMPUESTOS	0.00	644.04	644.04	
	*UTILIDAD O PÉRDIDA OPERACIONAL	25,159.44	20,436.09	-4,723.35	-19%
	*PARTICIPACIÓN TRABAJADORES UTILIDADES	3773.916	3065.4135	-708.50	-19%
	*IMPUESTO A LA RENTA	4,722.88	3849.51	-873.37	-18%
	*RESERVA LEGAL	833.13	837.23	4.10	0%
	*UTILIDAD DEL EJERCICIO	15,829.51	12,683.94	-3,145.58	-20%

FUENTE: Archivos de la empresa. *Adaptado por la autora*

ANÁLISIS:

a) Dentro del Balance general se observa una disminución del Activo Total en un 22%,

b) En lo referente al Activo Disponible hubo una variación poco significativa del 2%, lo que significa que la liquidez no se vio comprometida en el año 2016, a pesar de la disminución en los ingresos. Y podemos observar también que el valor de las cuentas de ahorro se incrementó en un 115%, sin embargo el valor de Caja y Bancos si se vio afectado con una disminución significativa, esto se debe principalmente a que muchas de las ventas se pagan con tarjetas de crédito.

c) El Activo Realizable sufrió una variación considerable -54%, lo que representa una disminución en este rubro, con una rebaja en las cuentas por cobrar a clientes y empleados en comparación de los años 2015-2016. Esto significa evidentemente que se limitaron los préstamos tanto a clientes como a empleados; por otra parte se observa una disminución en la provisión de cuentas incobrables del -80%, esto en consecuencia con la disminución de la cartera.

d) El Pasivo Corriente refleja una variación negativa del 39% y el Pasivo No Corriente una variación del -16%, lo que significa que se han contraído menos deudas a corto y largo plazo en el año 2016; esto es bueno considerando que la liquidez no se ha visto comprometida. Si la liquidez si hubiera tenido una variación considerable, se recomendaría apoyarse en la financiación para mantener el equilibrio.

e) El Patrimonio se vio afectado por la baja de la cuenta Aportes para futuras capitalizaciones que en el año 2016 reflejan un valor de 0, lo que representa una variación del 100%.

f) Los Resultados dentro del Balance General no se vieron afectados en el año 2016, se observa una variación positiva del 18%.

g) Dentro del Estado de Resultados se puede observar una disminución en las ventas con una variación negativa del 14%, lo que es preocupante considerando que como consecuencia de esto la utilidad también se ha visto afectada con una disminución del 19% para el año 2016.

h) Los ingresos no operacionales en el rubro de intereses ganados se han incrementado en un 69%, esto se debe principalmente a las compras con tarjetas de crédito que generan beneficios corporativos importantes.

i) El rubro honorarios presenta una variación sumamente alta en relación al año 2015, lo que significa que se ha contratado más servicios profesionales en el año 2016 incrementando así el gasto. Sin embargo hay que notar que el valor no es significativo pero se debe evaluar si es necesario este tipo de servicios.

5.5. Análisis Vertical

Se procedió a realizar el análisis vertical de los estados financieros del año 2016, tanto del Balance General como del Estado de Resultados, para relacionarlos en función de los totales de Activos, Pasivos y Patrimonio así como de los Ingresos según corresponda. Obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla8
Balance General año 2016 Análisis Vertical de la agencia de viajes
Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Compañía: INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.

RUC/CI: 1090105171001

BALANCE GENERAL 2015-2016

CODIGO	CUENTA	2016	ANÁLISIS VERTICAL %
1	*ACTIVO	271.838,80	100%
11	*ACTIVO DISPONIBLE	103.489,18	38%
1101	*CAJA	20.568,37	8%
1102	*BANCOS	55.500,33	20%
1103	* CUENTAS DE AHORRO	27.420,48	10%
12	*REALIZABLE	0,00	0%
1201	*INVERSIONES TEMPORALES	0,00	0%
13	*REALIZABLE	39.531,47	15%
1301	*CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	26.443,06	10%
1302	*CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	0,00	0%
1303	*ANTICIPOS	10.641,91	4%
1304	*CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	1.245,85	0%
1305	* CUENTAS POR COBRAR A	0,00	0%
1306	*REPRESENTACIONES	0,00	0%
1307	*TARJETAS DE CREDITO	0,00	0%
1308	*COMPAÑIAS RELACIONADAS	2.370,43	1%
1390	*DEUDAS DE DIFICIL COBRO	-1.169,78	0%
15	*ACTIVO FIJO	67.151,36	25%
1501	*PROPIEDAD PLATA Y EQUIPO	144.130,67	53%
1510	*DEPRECIACION ACUMULADA	-76.979,31	-28%
17	*DIFERIDOS	460,00	0%
1701	*GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	460,00	0%

18	*OTROS ACTIVOS	61.206,79	23%
1801	*LARGO PLAZO	61.206,79	23%
2	*P A S I V O	128.617,54	100%
21	*PASIVO CORRIENTE	73.557,56	57%
2101	*INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00	0%
2102	*PROVEEDORES POR PAGAR	38.641,19	30%
2103	*CUENTAS POR PAGAR	10.464,41	8%
2104	*OBLIGACIONES LABORALES	9.611,16	7%
2105	* OBLIGACIONES CON EL IEES	2.595,81	2%
2106	*SOCIOS POR PAGAR	0,00	0%
2107	*OBLIGACIONES CON EL FISCO	3.081,00	2%
2108	*ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	9.163,99	7%
22	* PASIVO LARGO PLAZO	55.059,98	43%
2201	*PROVEEDORES	12.148,33	9%
2202	*REPRESENTACIONES	0,00	0%
2203	*CUENTAS POR PAGAR SOCIOS	0,00	0%
2204	PROVISIONES	42.911,65	33%
3	*P A T R I M O N I O	143.221,38	100%
31	*CAPITAL SOCIAL	6.000,00	4%
3101	*CAPITAL SOCIAL	6.000,00	4%
32	*APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0%
3201	*APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	0,00	0%
33	*RESERVAS	63.124,01	44%
3301	*RESERVAS OBLIGATORIAS	63.124,01	44%
34	* RESULTADOS	74.097,37	52%
3401	*RESULTADOS	74.097,37	52%

FUENTE: Archivos de la empresa. *Adaptado por la autora.*

Tabla9
Estado de Resultados año 2016 Análisis Vertical de la agencia de viajes
Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Compañía: INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.

RUC/CI: 1090105171001

Estado de Resultados - Desde 01/01/2015 Hasta 31/12/2016

CODIGO	CUENTA	2,016	ANÁLISIS VERTICAL %
4	*INGRESOS	247,882.63	100%
41	*OPERACIONALES	238,481.96	96%
4101	*VENTAS	238,617.92	96%
4110	*DESCUENTO EN VENTAS	135.96	0%
42	*NO OPERACIONALES	9,400.67	4%
4202	*INTERESES GANADOS	9,400.67	4%
5	*GASTOS	227,446.54	92%
51	*DE ADMINISTRACION	137,416.75	60%
5101	*GASTOS DE PERSONAL	87,699.71	39%
5102	*HONORARIOS	3,598.99	2%
5103	*IMPUESTOS	2,254.94	1%
5104	*ARRENDAMIENTOS	5,515.44	2%
5105	*CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	5,887.51	3%
5106	*SEGUROS	0.00	0%
5107	*SERVICIOS	15,807.45	7%
5108	*GASTOS LEGALES	349.00	0%
5109	*MANTENIMIENTO Y REPARACION	8,299.08	4%
5110	*GASTOS DE VIAJE	0.00	0%
5111	*MATERIALES Y SUMINISTROS	2,188.42	1%
5115	* DIVERSOS	1,457.18	1%
5117	*DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4,231.93	2%
5157	*PROVISIONES	0.00	0%
5158	*GASTOS NO DEDUCIBLES	127.10	0%
52	*GASTOS DE VENTA	84,427.03	37%
5201	*GASTOS DE PERSONAL	47,445.29	21%
5202	*COMISIONES	12,227.47	5%
5203	*PROMOCION	46.79	0%

5204	*GASTOS DE VIAJE	788.59	0%
5210	*OTROS GASTOS DE VENTA	445.00	0%
5220	* FACTURACION REPRESENTACIONES	23,473.89	10%
53	*NO OPERACIONALES	1,518.79	1%
5301	*FINANCIEROS	1,160.02	1%
5302	*GASTOS EXTRAORDINARIOS	0.00	0%
5303	*GASTOS DIVERSOS	358.77	0%
55	*COSTO TOURS	3,439.93	2%
5501	*TOURS INTERNEOS	3,439.93	2%
56	*IMPUESTOS Y COMPLEMENTARIOS	644.04	0%
5601	*IMPUESTOS	644.04	0%
	*UTILIDAD O PÉRDIDA OPERACIONAL	20,436.09	8%
	*PARTICIPACIÓN TRABAJADORES UTILIDADES	3065.4135	
	*IMPUESTO A LA RENTA	3,849.51	
	* RESERVA LEGAL	837.23	
	*UTILIDAD DEL EJERCICIO	12,683.94	

FUENTE: Archivos de la empresa. *Adaptado por la autora.*

Análisis:

a) La inversión de la empresa se concentra mayoritariamente en Activos Fijos, 53% en Propiedad Planta y Equipo, lo cual es consistente ya que la empresa es de servicios por lo que no tiene otro tipo de inventarios, más bien su capacidad instalada se ve reflejada en esta cuenta, considerando también que dispone de Infraestructura propia.

b) La financiación se hace a través de terceros, quienes representan el 30% del Pasivo Total, considerando que se maneja un lapso de 0-15 días para realizar los pagos a proveedores tanto de tickets aéreos nacionales como internacionales, que son los que representan la mayor parte de este rubro.

c) La cuenta Bancos representa el 20% del Activo Total, mientras que las cuentas de ahorro representan el 10%; esto garantiza la liquidez inmediata para contrarrestar las obligaciones contraídas. Si comparamos con el 30% del

Pasivo a Corto Plazo, es fácil afirmar que si se podrán hacer frente a estas deudas en el plazo previsto, lo que afirma el buen manejo del efectivo.

d) Otro rubro importante dentro del Pasivo a Largo Plazo son las Provisiones que representan el 33% del Pasivo Total, cuentas que corresponden a la Jubilación Patronal y a la Provisión por Desahucio, este rubro es alto ya que la mayor parte de empleados llevan más de 5 años en la empresa, lo que incrementa estos valores.

e) Las reservas conforma el 44% del Total de Patrimonio. La reserva legal es mínima en relación a la reserva de capital, que se ha ido incrementando por la revalorización del patrimonio y otros cambios por la adopción de niifs.

f) Los resultados representan más de la mitad del Patrimonio con un 52%, esto es porque el valor de utilidades acumuladas asciende a 128613,40 USD para el año 2016 ya que los accionistas no han repartido dividendos, lo que se refleja en un incremento del Patrimonio.

g) Los ingresos operacionales representan el 96% del Ingreso Total, esto es coherente con el giro del negocio.

h) Los gastos representan el 92% en relación al ingreso total, esto es preocupante ya que hay un margen muy pequeño entre el ingreso y el gasto, una disminución en el ingreso podría afectar seriamente la estabilidad económica de la empresa, es urgente tomar acciones a fin de reducir los gastos.

i) Los gastos que representan mayores porcentajes son los gastos de personal administrativo con un 60% del total de gastos de los cuales el 39% corresponden a sueldos, esto se debe principalmente a que es una empresa familiar y en esta cuenta se consideran los sueldos de los accionistas que también tiene cargos en la empresa y trabajan consecuentemente. Se hace urgente revisar este rubro.

j) Los gastos de personal de ventas representan el 37% del total de gastos, de aquí un 21% corresponde a los sueldos, que es un valor prudente considerando que son la fuerza de trabajo más amplia de la empresa.

k) La utilidad tan solo representa el 8% del total de Ingresos.

5.6. Análisis de indicadores financieros

Tabla 10

Indicadores Financieros de Liquidez del año 2016

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
1.Liquidez Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{143020,65}{73557,56}$	1.94	El coeficiente obtenido en este índice muestra la capacidad que la empresa tiene de afrontar sus deudas a corto plazo, lo que garantiza la liquidez inmediata; es decir que la empresa tiene el dinero necesario para pagar sus obligaciones con terceros.
2.Prueba Ácida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{143020,65 - 0}{73557,56}$	1.94	En el caso de la empresa no se manejan inventarios, por lo que el índice es el mismo obtenido en la liquidez corriente. En este caso el resultado es favorable y es consistente con los análisis vertical y horizontal que se efectuaron anteriormente. Se confirma que la liquidez de la empresa es óptima.

Tabla 11
Indicadores Financieros de Solvencia del año 2016

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
1. Endeudamiento del Activo	$\frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$	$\frac{128617,54}{271838,8}$	0.47	El índice de endeudamiento del activo es favorable considerando que un índice bajo refleja la independencia que la empresa mantiene en relación a sus acreedores, tiene un nivel óptimo de autonomía financiera.
2. Endeudamiento Patrimonial	$\frac{Pasivo\ Total}{Patrimonio}$	$\frac{128617,54}{143221,38}$	0.90	La relación de este indicador demuestra que la empresa se financia mayormente con Patrimonio, el índice es óptimo al determinar que el Patrimonio es suficiente, son fondos propios.
3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\frac{Patrimonio}{Activo\ Fijo\ Neto}$	$\frac{143221,38}{67151,36}$	2.13	Con el resultado que arroja este coeficiente se demuestra que por cada dólar invertido en Activo Fijo se dispone de 2, 13 USD de Patrimonio para financiarlo, lo que significa que la totalidad del Activo Fijo se pudo financiar con Patrimonio sin necesidad de préstamos de terceros.

4. Apalancamiento	$\frac{\textit{Activo Total}}{\textit{Patrimonio}}$	$\frac{271838,8}{143221,38}$	1.90	<p>Se interpreta como por cada 1,90 USD de activos se ha invertido una unidad monetaria de patrimonio. Es decir, determina que el grado de apoyo de los recursos internos de la empresa es más que los recursos de terceros.</p>
5. Apalancamiento Financiero	$\frac{\frac{\textit{UAI}}{\textit{Patrimonio}}}{\textit{UAI}}}{\textit{Activos Totales}}$	$\frac{\frac{20346,09}{143221,38}}{\frac{20346,09-1160,42}{271838,8}}$	0.00	<p>Este coeficiente al resultar 0 indica que los fondos ajenos no contribuyen a que la rentabilidad de los fondos propios sea superior a lo que sería si la empresa no se endeudaría. Lo que significa que la empresa no se está apalancando financieramente, dejando de aprovechar sus beneficios.</p>

Tabla 12
Indicadores Financieros de Gestión del año 2016

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
1. Rotación de Cartera	$\frac{Ventas}{Cuentas\ por\ cobrar}$	$\frac{238617,96}{26443,06}$	9.02	Este coeficiente significa el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, en el caso de la empresa es de 9 veces en un año.
2. Rotación de Activo Fijo	$\frac{Ventas}{Activo\ Fijo}$	$\frac{238617,96}{67151,36}$	3.55	El resultado de este índice es eficiente dado que la capacidad instalada es suficiente y por cada 3,55 USD vendidos se han invertido 1 USD, lo que es bastante favorable y contribuye a un ahorro en los gastos. La Rotación del Activo Fijo es eficiente.
4. Período Medio de Cobranza	$\frac{Cuentas\ por\ cobrar\ x\ 365}{Ventas}$	$\frac{26443,06\ x\ 365}{238617,96}$	40.45	Este índice no es favorable ya que significa que la empresa se demora alrededor de 40 días en cobrar sus cuentas, lo cual refleja una deficiente gestión en este aspecto ya que la liquidez puede verse afectada ante un periodo bastante largo entre el momento que se origina la venta y el momento del pago por parte de los clientes.

5. Impacto Gastos Administrativos y Ventas	$\frac{\text{Gastos Administrativos y de Ventas}}{\text{Ventas}}$	$\frac{221843,78}{238617,96}$	0.93	<p>El coeficiente resultante en este indicador de gestión es preocupante ya que demuestra el gran impacto de los gastos administrativos y de ventas, considerando que se está manteniendo un Patrimonio óptimo pero sin repartición de utilidades, lo que debería hacerse pero sin tener que generar un riesgo para la empresa.</p>
6. Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	$\frac{1160,02}{238617,96}$	0.00	<p>Este índice es favorable, ya que los gastos financieros no representan nada en relación a las ventas.</p>

Tabla 13
Indicadores Financieros de Solvencia del año 2016

INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$\frac{\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{13521,17}{\frac{238617,96}{238617,96}}$ $217838,8$	0.05	La Rentabilidad Neta del Activo es del 5%, este indicador muestra la capacidad que tiene el activo de generar beneficios en la empresa, sin tener en cuenta como ha sido financiado.
2. Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas}}$	$\frac{20436,09}{238617,96}$	0.09	El Margen Operacional es del 9%, lo que significa que es la rentabilidad que obtienen los propietarios de la empresa por la inversión que han realizado en la misma, sin tener en cuenta los gastos financieros y los impuestos.
3. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	$\frac{13521,17}{238617,96}$	0.05	La Rentabilidad Neta de Ventas es del 6%, se puede ejemplificar así, por cada 1 usd de venta, la utilidad es de 0,06 ctvs.

4. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{20436,09}{143221,38}$	0.14	<p>La rentabilidad operacional del patrimonio es del 14%, esto significa que esta es la rentabilidad que se le ofrece a los accionistas sobre el capital que han invertido en la empresa, sin tomar en cuenta los gastos financieros ni de impuestos y participación de trabajadores, es decir sin considera el impacto de los gastos financieros e impuestos en la rentabilidad de los accionistas.</p>
5. Rentabilidad Financiera	$\frac{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}}}{\frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} \times \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} \times \frac{\text{UN}}{\text{UAI}}}$	$\frac{\frac{238617,96}{217838,8} \times \frac{19276,07}{238617,96}}{\frac{217838,80}{143221,38} \times \frac{20436,09}{19276,07} \times \frac{13521,17}{20436,09}}$	0.09	<p>La Rentabilidad financiera es del 9%, esta rentabilidad mide los beneficios netos que se obtienen en relación a la inversión realizada por los accionistas de la empresa, sin tener en cuenta gastos financieros, impuestos ni la participación de los trabajadores.</p>

5.7. Análisis de Indicadores de Gestión

Tabla 14

Indicadores de Gestión del año 2016 para la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Factor: Clientes

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
EFICIENCIA	$= \frac{\text{Clientes atendidos por año}}{\text{Clientes esperados por año}} \times 100$	$= \frac{1983}{2500} \times 100$	79%	En el año 2016 se esperó atender a 2500 clientes al año, sin embargo tan solo se atendió a 1983, lo que representa el 79,32 %, por lo que se deben orientar las estrategias para este fin.
EFICACIA	$= \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Clientes atendidos}} \times 100$	$= \frac{1300}{1983} \times 100$	66%	En el año 2016 considerando la información obtenida se concluye que solo el 66% de clientes estuvieron satisfechos con la atención recibida, mientras que el 34% restante estuvieron poco satisfechos o en algunos casos nada satisfechos con la atención recibida, quedando así una brecha a ser mitigada con las decisiones adecuadas del año 2017.

$$\text{CALIDAD} = \frac{\text{Tiempo de respuesta a requerimientos}}{\text{Tiempo promedio respuesta}} \times 100 = \frac{15}{5} \times 100 = 300\%$$

Se determina que el tiempo de respuesta a los requerimientos vía mail y vía chat activo esta excedido en un 300%, considerando que el tiempo óptimo de respuesta es de 5 minutos conforme a los parámetros establecidos por la gerencia.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{Solicitudes por mail atendidas}}{\text{Solicitudes por mail ingresadas al año}} \times 100 = \frac{700}{1000} = 70\%$$

Conforme a la información obtenida se verifica que solamente el 70% de las solicitudes ingresadas en el año a través de correo electrónicos fueron atendidas con respuesta, quedando una brecha del 30% de solicitudes que no fueron atendidas, de acuerdo a la información recabada se debe principalmente a que la tarea no está asignada correctamente, no hay un empleado que tenga en sus funciones dicha actividad.

Tabla 15

Indicadores de Gestión del año 2016 para la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Factor: Personal

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
EFICIENCIA	$= \frac{\text{Total de clientes atendidos}}{\text{Total de vendedores}}$	$= \frac{1983}{6}$	330.5	En el año 2016 los clientes efectivos sumaron 1983 y se dispone en la empresa de 6 empleados operativos, por lo que se demuestra que cada empleado atiende aproximadamente a 330 clientes al año.
EFICACIA	$= \frac{\text{Puntos obtenidos por el candidato}}{\text{puntos requeridos por el perfil de cargo}}$	$= \frac{71}{100}$	71%	Se verificó los perfiles de cada empleado de la empresa y se constata que solamente el 71% cumplen con los requerimientos mínimos de selección como experiencia, capacitación, título profesional, etc.
EFICACIA	$= \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total de empleados}} \times 10$	$= \frac{8}{11}$	73%	En el año 2016 se capacitó a alrededor del 73% del personal quedando un 27% de empleados sin capacitación, lo que también se ve reflejado en la imagen que dan a los clientes.

EFICACIA	$= \frac{\text{Costo promedio por cliente atendido}}{\text{Clientes atendidos}}$	$= \frac{375 \times 12}{330,5}$	\$ 13.62	<p>El costo promedio por cliente es de 13,62 USD. Este valor significa lo que le cuesta a la empresa la atención de un cliente. Cabe mencionar que no se están considerando los gastos administrativos.</p>
EFICIENCIA	$= \frac{\text{Número de horas laboradas}}{\text{Número de usuarios atendidos}}$	$= \frac{2080}{330,5}$	6.29	<p>Cada empleado se demora aproximadamente 6 horas en la atención y servicio de un cliente efectivo, lo que representa un índice bastante alto, esto considerando que la meta fue de 2500 clientes, lo que minimizaría este índice haciéndolo más eficiente.</p>

Tabla 16

Indicadores de Gestión del año 2016 para la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Factor: Activos Fijos

INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
MANTENIMIENTO	$= \frac{\text{Equipos a los que se les realizo mantenimiento preventivo}}{\text{equipos programados para mantenimiento preventivo}} \times 100$	$= \frac{2}{10} \times 100$	20%	La empresa cuenta con 10 equipos de computación, a los que se les programo mantenimientos preventivos a realizarse durante el año 2016; sin embargo solo se realizó mantenimiento al 20% de los equipos, quedando los demás sin ninguna protección.

5.8. Análisis de las Decisiones tomadas

Para confirmar la utilidad de la información financiera para la mejora en la toma de decisiones se procedió a realizar una nueva entrevista a la Gerente General de la empresa, proporcionándole el cálculo de los indicadores tanto financieros como de gestión, con la interrogante de que hubiese decidido si contaba con esa información.

Las respuestas se recogen en la siguiente tabla, las mismas que dan fe, que con la información administrativa y financiera se pueden mejorar las decisiones gerenciales.

Tabla 17

Análisis de las Decisiones tomadas vs las decisiones que se hubieran tomado

DECISIONES TOMADAS EN EL AÑO 2016 SIN CONTAR CON INFORMACIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	DECISIONES QUE SE HUBIERAN TOMADO SIN SE HUBIERA CONTADO CON INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
No se realizó ninguna acción a fin de disminuir los gastos e incrementar la utilidad operativa. Esta realidad económica no era conocida por la gerencia.	Si se hubiera conocido que los gastos eran excesivos y que los ingresos estaban decayendo, la decisión hubiera sido proponer acciones a fin de incrementar los ingresos, trabajando conjuntamente con la persona encargada del área de marketing a fin de promocionar los servicios de la empresa y ganar mayor número de clientes. Igualmente se hubieran reducido los gastos en exceso, tratando de optimizar los recursos a lo máximo.

Considerando que en el año 2016 los sueldos administrativos disminuyeron en relación al año 2015, esto se debió principalmente por la separación de algunos directivos y empleados de la empresa. Para este año terminado se verifica que los sueldos de los accionistas subieron en aproximadamente un 10%; sin considerar el impacto de la carga de gastos administrativos y financieros sobre las ventas.

Con el análisis financiero realizado del año 2015 se hubiera conocido que el indicador resultante del Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas es de 0,91 lo que significa que del total de ventas un 91% es de gastos administrativos y de ventas, La decisión debió ser intentar disminuir este índice con la reducción de gastos, sin embargo en lugar de reducir el índice, este ha incrementado para el año 2016 en un 2%, esto también por influencia de la disminución de ventas.

Las Cuentas por cobrar en relación al año 2015 disminuyeron, sin embargo en el año 2016 se financió con créditos directos autorizados aproximadamente el 8% del total de clientes.

Si se hubiera conocido este índice la decisión hubiera sido limitar los créditos directos, e instaurar una política de cobros de 0 a 15 días.

Se hizo una nueva contratación de personal operativo sin considerar el perfil del puesto.

Con el análisis de indicadores de gestión, se verificó que el 71% de los empleados cumplen con su perfil de cargo, mientras que el 29% del personal no cumple con los requisitos mínimos como experiencia, título profesional, entre otros. Si se hubiera conocido este dato, las nuevas contrataciones se hubieran realizado considerando el perfil del cargo; esto con el fin de mejorar los índices de gestión.

Se hizo nuevos convenios con personal por honorarios de marketing, para trabajos de publicidad a través de las redes sociales; sin embargo el trabajo no se ve reflejado, ya que las ventas han disminuido en relación al año 2015. A pesar de que los gastos han disminuido.

En el análisis horizontal se puede verificar que la cuenta Honorarios ha incrementado del año 2015 al 2016 en un 302%, y el nivel de ventas se ha visto disminuido en un 14%. Si se hubieran conocido estos datos la decisión para el año 2016 hubiera sido limitar la contratación de personal de marketing o fijar convenios para pago de honorarios en base a resultados.

No se realizaron reuniones a fin de conocer las dificultades de los vendedores con la atención a sus clientes, quienes en un 34% aproximadamente se sienten poco satisfechos con la atención recibida.

Si se hubiera conocido este índice la decisión hubiera sido programar más reuniones permanentes a fin de conocer la situación de cada vendedor frente a sus clientes y verificar que era lo que estaba sucediendo, en que parte del proceso los clientes se sentían insatisfechos. Se hubiera podido así proponer acciones correctivas a fin de lograr un mayor número de clientes satisfechos y por consiguiente un mayor número de ventas efectivas.

5.9. Construcción del Balanced Scorecard

Una vez realizado el diagnóstico situacional y evaluados los índices tanto financieros como de gestión se procede a construir el Balanced Scorecard para la agencia de viajes Intipungo Turismo Cía. Ltda.

Para su desarrollo se ha dividido en tres fases:

5.9.1. Fase 1: Identificar la Unidad de negocio

La empresa como se detalló anteriormente es una agencia de viajes con calificación internacional dedicada a la prestación de servicios, a través de la venta de tickets aéreos, tours nacionales e internacionales, asesoramiento en tramitación de visas, venta de seguros de viaje, entre otros. Además dentro de su línea de negocio tiene una representación de Western Union y DHL, por lo que complementa sus servicios con el envío de dinero y paquetes alrededor del mundo.

Cuenta con su oficina principal en la ciudad de Ibarra, y sucursales en Otavalo y Quito.

Actualmente trabaja con 12 empleados distribuidos en las diferentes áreas administrativa, financiera y de ventas.

5.9.2. Mapa Estratégico

Se estructuró un mapa estratégico a fin de conocer las estrategias generales que la empresa debe implantar para la consecución de la misión y visión. Esto nos demuestra claramente cómo se pueden conseguir unos objetivos a través de otros, esta es la relación causa-efecto.

A continuación se plasma el mapa:

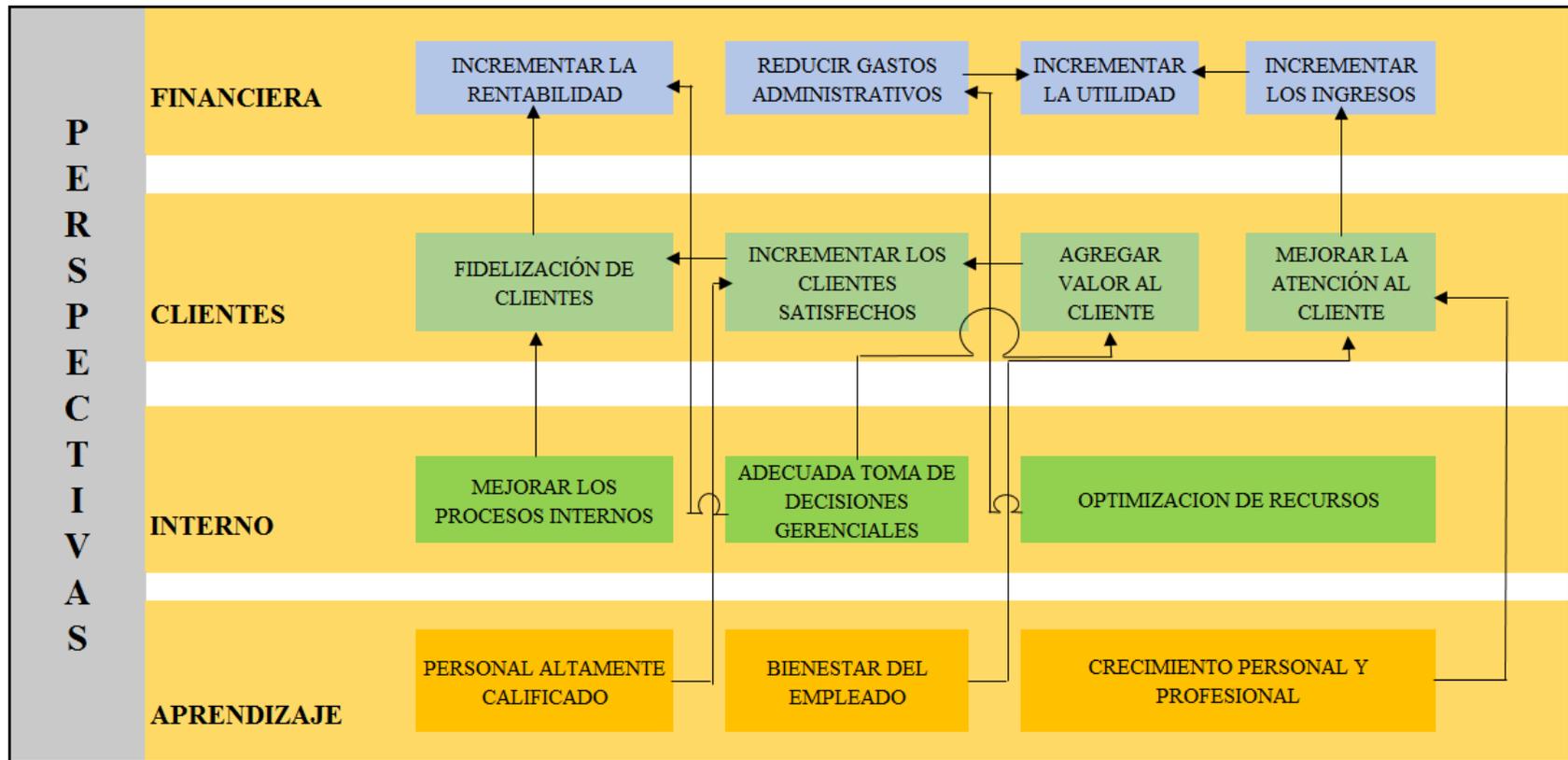


Figura 12. Mapa Estratégico

5.9.3. Fase 2: Definir objetivos e indicadores estratégicos

Tabla 18

Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS
FINANCIERA	* Incrementar los ingresos
	* Disminuir costos y gastos de administración y ventas.
	Disminuir el tiempo en relación al periodo medio de cobranza
	* Incrementar la utilidad.
	* Incrementar financiamiento a través de apalancamiento financiero.
CLIENTES	* Incrementar el número de clientes satisfechos.
	* Lograr mayor fidelización de los clientes.
	* Incrementar el número de clientes atendidos.
	* Crear valor para el cliente a través de incentivos como descuentos, promociones, sorpresas, etc.
PROCESOS INTERNOS	*Reestructurar los procesos internos.
APRENDIZAJE	*Incrementar el número de personal capacitado.
	*Considerar para ocupar puestos el personal con los mejores perfiles. * Incrementar el número de trabajadores satisfechos y conformes con su empleo y remuneración.

Tabla 19

Objetivos, estrategias e indicadores

Perspectiva Financiera

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Incrementar los ingresos	Mayor atención a la venta de productos complementarios como los seguros de viajes que generan un rendimiento promedio del 40%, superior en muchos casos a las ventas de los servicios primarios.	* Nivel de ventas actuales/Nivel de ventas anterior * Total de ventas realizadas por seguros de viaje
Disminuir costos y gastos de administración y ventas.	Los sueldos del personal administrativo son excesivos. En el caso de la empresa, son los accionistas quienes también laboran. Lo prudente sería que tengan un sueldo acorde a los sueldos del entorno y al final del año sean repartidas las utilidades.	* Sueldos actuales del personal administrativo/ Sueldos anteriores del personal administrativo * Impacto de los Gastos Administrativos y de ventas= $\frac{\text{Gastos administrativos y de ventas}}{\text{ventas}}$
Disminuir el tiempo en relación al periodo medio de cobranza	Un análisis oportuno de cartera permitirá disminuir los días plazo de crédito. Lo ideal sería de 0-15 días, que es el período en el que también se cancelan las obligaciones con terceros.	* Período Promedio de Cobranza= $\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 365}{\text{Ventas}}$
Incrementar la utilidad.	Con la disminución de los gastos de administración y ventas y el incremento de los ingresos se logrará cumplir con este objetivo.	* Ingresos-Gastos
Incrementar financiamiento a través de apalancamiento financiero.	La posibilidad de apalancarse a través de instituciones financieras, para mantener un nivel óptimo de liquidez. Siempre considerando que la carga financiera no sea superior.	* Apalancamiento Financiero e Impacto de la Carga Financiera

Tabla 20

Objetivos, estrategias e indicadores

Perspectiva de Clientes

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Incrementar el número de clientes satisfechos.	* Mejora en la atención a los clientes, a través de capacitación al personal sobre trato a los clientes, charlas de motivación para que los empleados demuestren cariño y aprecio los clientes, a fin de que estos estén satisfechos con la atención. * Servicio de calidad, que refleje la imagen de la empresa y la excelencia profesional del vendedor.	* Número de clientes satisfechos/Número de clientes atendidos
Lograr mayor fidelización de los clientes.	* Un cliente satisfecho es un cliente fiel.	* Número de clientes frecuentes/Número de clientes atendidos
Incrementar el número de clientes atendidos.	* Apoyarse en campañas publicitarias no muy costosas para atraer más clientes.	*Número de clientes atendidos/Número de clientes esperados
Crear valor para el cliente a través de incentivos como descuentos, promociones, sorpresas, etc.	* Ofertar descuentos especiales por fechas importantes. Demostrar que el cliente es la razón de ser de la empresa.	* Nivel de ventas en días de promoción

Tabla 21

Objetivos, estrategias e indicadores

Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Reestructurar los procesos internos.	<p>Procesos de Innovación:</p> <p>*Mejora en la línea de negocio, con servicios innovadores, que tengan un plus que los diferencien de la competencia.</p>	<p>* % de nuevos productos o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante.</p> <p>* Plazos para el desarrollo de nuevas líneas de servicios o productos.</p> <p>* Costos de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo servicio o producto en un período de tiempo.</p>
	<p>Procesos Operativos:</p> <p>1. Desarrollo de soluciones a medida de tal forma que se pueda lograr una relación de intimidad con los clientes. Poner atención en todos los procesos que se relación con ellos desde que ingresan a la empresa o se contactan hasta que regresan de sus viajes o cuelgan el teléfono.</p>	<p>Número de reclamos de la clientela y tiempo de atención y solución</p>
	<p>2. Mejorar los procesos operativos dentro de la empresa, a fin de optimizar el tiempo de cada persona y mejorar la relación laboral entre el personal administrativo y de ventas. Para esto es necesario elaborar un manual de procedimientos que debe ser socializado con los empleados, a fin de que cada uno cumpla con su parte.</p>	<p>Eficiencia y eficacia en los procesos internos</p>
	<p>Procesos Servicios de Ventas:</p>	

1. Mejora en el tiempo de atención a los clientes, considerando también el tiempo de respuesta a solicitudes. Fijar tiempos óptimos de espera y de respuesta. A fin de que los clientes no tengan que estar esperando un largo tiempo hasta que alguien los atienda. Esto es aplicable tanto presencialmente como a través de correos y redes sociales, que son medios actuales por los cuales los clientes se contactan.
- *Tiempo de espera/Tiempo óptimo de espera
*Tiempo de atención/Tiempo óptimo de atención
* Tiempo de respuesta a solicitudes/Tiempo óptimo de respuesta
-
2. El Servicio postventa es uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente. Es importante ofrecer garantías y saber cómo se sintió el cliente con la atención recibida o con el viaje adquirido.
- * Número de quejas
*Detalle de sugerencias recibidas
-

Tabla 22

Objetivos, estrategias e indicadores

Perspectiva de Aprendizaje

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
Incrementar el número de personal capacitado.	Un plan de capacitación para todo el personal de la empresa.	* Número de empleados capacitados/Total de empleados
Considerar para ocupar puestos el personal con los mejores perfiles.	Perfiles de cargos y procedimientos de selección y reclutamiento de personal, a fin de contar con el mejor equipo de trabajo.	* Personal que cumple con los perfiles/Total del personal
Incrementar el número de trabajadores satisfechos y conformes con su empleo y remuneración.	* Plan de incentivos para el personal, a fin de motivarlos y colaborar con su satisfacción personal. * Crecimiento profesional y personal de los trabajadores.	* Número de empleados satisfechos/Total de empleados

5.9.4 Fase 3: Definir metas, políticas y procedimientos.

Tabla 23

Metas, políticas y procedimientos

Perspectiva Financiera

OBJETIVOS	METAS	POLITICAS	PROCEDIMIENTOS
Incrementar los ingresos	Incrementar en un 15% el nivel de ingresos operativos a través de las ventas. Incrementar en un 15% la venta de productos o servicios complementarios como los seguros de viaje.	Para los vendedores.- Deben promocionar con sus clientes los servicios y productos adicionales que se disponen con especial atención en los seguros de viajes.	Definida la política es necesario socializarla con todo el personal de la empresa. Verificar periódicamente el cumplimiento de la política a través del cálculo del indicador.
Disminuir costos y gastos de administración y ventas.	Disminuir los gastos administrativos y de ventas en un 15%, poniendo especial atención a los sueldos.	El Total de gastos administrativos por concepto de Sueldos y Salarios no debe superar al total de Sueldos del personal de Ventas.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la política a través del cálculo del indicador.

Disminuir el impacto de los gastos administrativos y financieros en un 20%	El Impacto de los Gastos Administrativos y de Ventas no debe superar el 80% del total de las Ventas	Verificar periódicamente el cumplimiento de la política a través del cálculo del indicador.
Disminuir el tiempo en relación al periodo medio de cobranza	Disminuir el Periodo Promedio de Cobranza alcanzando un máximo de 15 días.	Los créditos deben ser recuperados en un plazo máximo de 15 días.
Incrementar la utilidad.	Incrementar la utilidad operativa en un 30%.	Verificar el cumplimiento de la meta al final de cada periodo contable.
Incrementar financiamiento a través de apalancamiento financiero.	Financiarse a través de instituciones financieras que ofrezca la mejor tasa del mercado.	Realizar una evaluación previa de las instituciones financieras, a fin de conocer las ventajas y desventajas del financiamiento. Verificar periódicamente el cumplimiento de la política a través del cálculo de los indicadores Apalancamiento Financiero e Impacto de la Carga Financiera.

Tabla 24

Metas, políticas y procedimientos

Perspectiva de Clientes

OBJETIVOS	METAS	POLITICAS	PROCEDIMIENTOS
Incrementar el número de clientes satisfechos.	Incrementar el número de clientes satisfechos en un 20%.	La empresa siempre propenderá a la satisfacción de los clientes, atendiendo sus requerimientos oportuna y eficazmente.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta y la política a través del cálculo del indicador.
Lograr mayor fidelización de los clientes.	Mejorar el nivel de clientes frecuentes en un 10%	La empresa siempre propenderá a la fidelización de sus clientes como muestra de la confianza ganada.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta y la política a través del cálculo del indicador.
Incrementar el número de clientes atendidos.	Incrementar el número de clientes atendidos en un 10%.		Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta y la política a través del cálculo del indicador.

Crear valor para el cliente Incrementar las ventas en un 5%, a través de incentivos generadas por promociones y como descuentos, ofertas especiales para los promociones, sorpresas, clientes.
etc.

Conocer las necesidades de los clientes.

Desarrollar planes de incentivos para los clientes, a fin de llegar a ellos en fechas especiales (cumpleaños, aniversario, etc.) con ofertas, promociones, descuentos, etc.

Disponer de información útil sobre los clientes.

Definir un plan de incentivos para cada cliente.

Socializar el plan.

Verificar el cumplimiento de la meta al final de la puesta en marcha del plan.

Tabla 25

Metas, políticas y procedimientos

Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVOS	METAS	POLITICAS	PROCEDIMIENTOS
Mejorar los procesos internos.	4 nuevos servicios que diferencien a la empresa de la competencia.	Se debe disponer de por lo menos 4 servicios especiales que diferencien a la empresa de la competencia.	Verificar el cumplimiento de la meta al final de un determinado periodo.
	Nuevos servicios desarrollados en un plazo máximo de 30 días.	Se debe desarrollar los servicios especiales en un plazo máximo de 30 días.	Verificar el cumplimiento de la meta al final de un determinado periodo.
	El Beneficio operativo generado por el nuevo servicio debe ser superior en un 30% al costo de desarrollo	El Beneficio operativo generado por el nuevo servicio debe ser superior en un 30% al costo de desarrollo	Verificar el cumplimiento de la meta al final de un determinado periodo.
	Número de reclamos de la clientela inferior a 3 en un plazo de 30 días. Y tiempo de atención y solución en un plazo máximo de 24 horas.	La empresa siempre buscará la satisfacción de sus clientes; por tal motivo no deberían originarse reclamos pero si en caso los tuvieran no deberán ser mayores a 3 en un plazo de 30 días.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta.

	Y el tiempo de atención y solución a los reclamos no debe ser mayor a 24 horas.	Realizar constantemente encuestas de satisfacción a los clientes.
	Manual de funciones y procedimientos para optimizar los procesos internos dentro de la empresa.	Socialización del manual a todos los empleados de la empresa. Verificar periódicamente el cumplimiento de las funciones de cada empleado.
Alcanzar el tiempo óptimo de espera (5 minutos por persona) en un plazo de 30 días desde su aplicación.	El cliente es prioridad, el tiempo óptimo de espera antes de ser atendido es de máximo 5 minutos.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta.
Alcanzar el tiempo óptimo de atención (15 minutos por persona) en un plazo de 30 días desde su aplicación.	El cliente es prioridad, el tiempo óptimo de atención debe ser máximo de 15 minutos.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta.

<p>Alcanzar el tiempo óptimo de respuesta (5 minutos por solicitud) en un plazo de 30 días desde su aplicación.</p>	<p>El cliente es prioridad, el tiempo óptimo de respuesta por solicitud ingresada debe ser máximo de 5 minutos cuando es a través de chat activo. Y de 15 minutos cuando es por mail.</p>	<p>Socializar las políticas a los empleados. Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta.</p>
<p>El número de quejas debe ser inferior a 3 en un plazo de 30 días.</p>	<p>La empresa siempre buscará la satisfacción de sus clientes; por tal motivo no deberían originarse reclamos pero si en caso los tuvieran no deberán ser mayores a 3 en un plazo de 30 días. Y el tiempo de atención y solución a los reclamos no debe ser mayor a 24 horas.</p>	<p>Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta. Realizar constantemente encuestas de satisfacción a los clientes.</p>

Tabla 26

Metas, políticas y procedimientos

Perspectiva de Aprendizaje

OBJETIVOS	METAS	POLITICAS	PROCEDIMIENTOS
Incrementar el número de personal capacitado.	Número de empleados capacitados debe ser igual al total de empleados. Plazo máximo 90 días.	La empresa debe desarrollar planes de capacitación para todo el personal de la empresa.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta y la política a través del cálculo del indicador.
Considerar para ocupar puestos el personal con los mejores perfiles.	Personal 100% calificado	La empresa desarrollara perfiles de cargos y procedimientos de selección de personal	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta y la política a través del cálculo del indicador.
Incrementar el número de trabajadores satisfechos y conformes con su empleo y remuneración.	Total de empleados satisfechos y motivados	El cliente interno es prioridad. La empresa debe diseñar un plan de incentivos a fin de motivarlos y contribuir con su crecimiento personal y profesional.	Verificar periódicamente el cumplimiento de la meta y la política a través del cálculo del indicador.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- El análisis financiero y administrativo es necesario y útil para conocer la realidad económica empresarial, ya que proporciona indicadores relevantes sobre la gestión a todo nivel. El análisis financiero se basa en los estados financieros, pero eso no significa que es un cálculo netamente numérico; su interpretación va más allá de los índices; es necesario interrelacionarlos y analizarlos en conjunto, de esta forma se puede tener una visión más real de la situación financiera. Por su parte, los indicadores de gestión dan la oportunidad de saber cómo se está desarrollando la gestión administrativa, proporciona indicadores medibles que pueden ser aplicados y analizados cada vez que sea necesario; lo que los hace sumamente útiles a la hora de tomar decisiones gerenciales.

- Se determinó que la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. tiene mayores oportunidades y fortalezas como la gran trayectoria que tiene en el mercado imbabureño así como el reconocimiento por parte de sus clientes, esto en comparación con las debilidades y amenazas.

- De la recolección de datos a través de la encuesta y del análisis administrativo realizado, se determinó que hay un margen de clientes que no se sienten o no están satisfechos con el servicio recibido, por otra parte hay que considerar que los tiempos de respuesta y de espera son muy altos por lo que los

clientes no están conformes. A esto se suma la falta de capacitación al personal y la falta de compromiso en concretar las ventas.

- Se determinó que la empresa objeto de estudio no realiza análisis administrativo ni financiero, además la gerencia no dispone de información que le sea útil para tomar las decisiones.

- Del análisis financiero realizado a la empresa Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. se llegó a conocer que las ventas si decrecieron en el año 2016 como se había planteado en el problema; a pesar de que los gastos administrativos y de ventas disminuyeron también en proporciones similares. Y como resultado de esto la utilidad operativa se vio afectada con una disminución significativa.

- Se demostró que las decisiones de la gerencia hubieran sido mejores si se contará con información relevante tanto administrativa como financiera. El análisis administrativo y financiero es útil para mejorar la toma de decisiones gerenciales, porque proporciona herramientas, información e indicadores que no se tendrían si no se efectuara, con esta base la gerencia de cualquier empresa puede direccionar sus decisiones de inversión, financiamiento, etc., sin afectar cuentas o poner en riesgo su permanencia.

- La Metodología Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) de Kaplan y Norton reúnen los indicadores tanto financieros como de gestión en sus cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, por ello se considera de gran utilidad su aplicación en la empresa, ya que le proporciona estrategias, objetivos, políticas y procedimientos a cumplirse en el corto y largo plazo. Y la facilidad de ser evaluados constantemente y así redireccionar estrategias, crear nuevas, mejorarlas o eliminarlas.

6.2.Recomendaciones

A la Gerencia General de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.

- Considerar la importancia y la contribución del análisis administrativo y financiero como herramientas útiles y complementarias que proporcionan información relevante para mejorar la toma de decisiones gerenciales.
- Aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, enfocarse en mitigar las debilidades con una reestructuración de los procesos internos de la empresa. Contrarrestar las amenazas haciendo frente a la competencia con procesos innovadores que capten mayor número de clientes.
- Llevar a cabo las estrategias definidas para la perspectiva de Clientes, a través del desarrollo de planes de incentivos, a fin de llegar a ellos en fechas especiales con ofertas, promociones y descuentos; a fin de lograr una mayor fidelización y confianza para mejorar el índice de satisfacción.
- Realizar periódicamente un análisis financiero y administrativo, con el fin de tener bases reales para mejorar la toma de decisiones gerenciales.
- Aplicar las acciones definidas en esta investigación a fin de incrementar los ingresos y disminuir los costos y gastos con la finalidad de maximizar la utilidad.
- Socializar la importancia del análisis administrativo y financiero en todas las áreas de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. de tal forma que todos los empleados trabajen conjuntamente con la gerencia para mejorar los procesos internos de la empresa con el fin de cumplir con los objetivos a corto y largo plazo.

- Instaurar la propuesta aquí plasmada basada en la Metodología Balanced Scorecard. Aplicar los procedimientos y políticas detalladas y medir su aplicación en base a los indicadores mencionados.

6.3.Referencias Bibliográficas

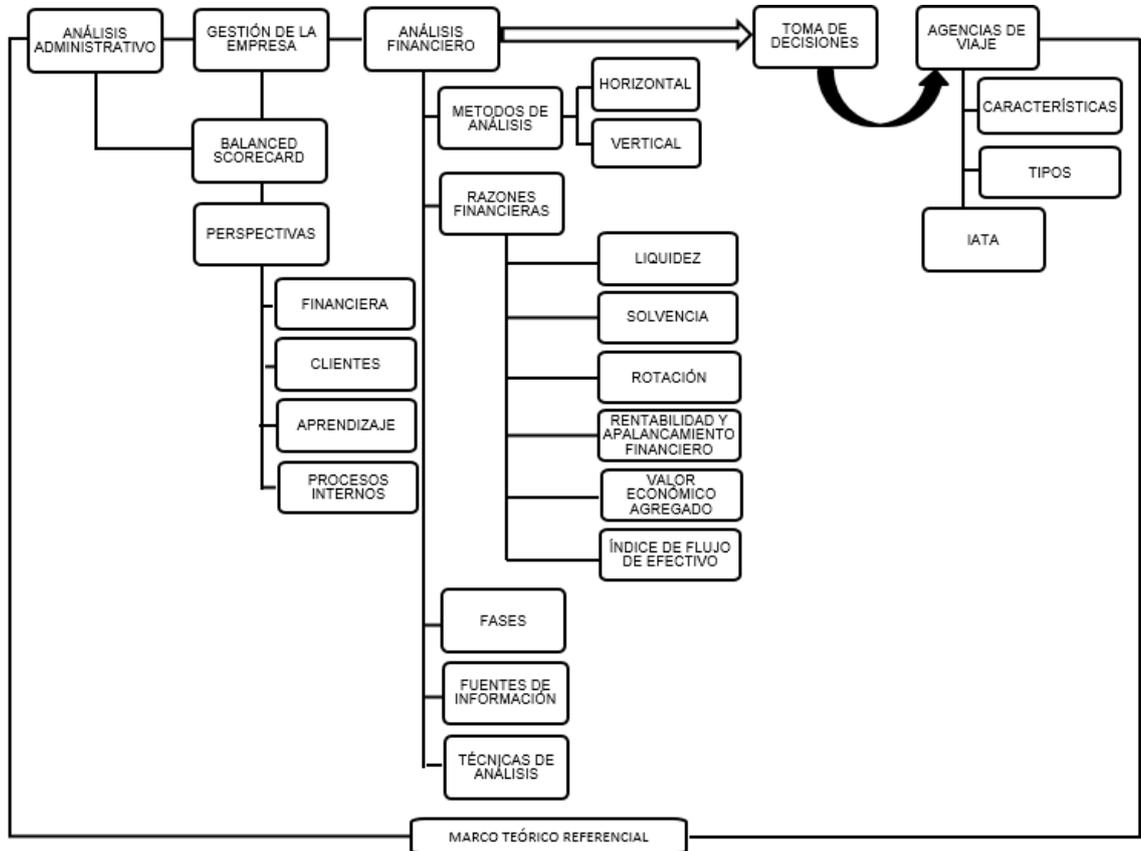
- Baena, T. D. (2010). *Análisis Financiero: enfoque, proyecciones financieras*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cárcaba, A. (2001). El uso de indicadores financieros en el análisis de la información contable pública. Una aplicación a los ayutamientos asturianos. *Revista Asturiana de Economía*, 178-207.
- Coll, J. C. (2010). *Importancia de la incorporacion temprana a la investigacion cientifica en la universidad de Guadalajara*. Guadalajara.
- De la Hoz, B., Ferrer, M., & De la Hoz, A. (2007). Indicadores de Rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de catergoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 88-109.
- Estupiñán Gaitán, R., & Estupiñán Gaitán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- González, P., & Bermúdez, T. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Contaduría Universidad de Antioquía*, 131-154.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Grupo Planeta.
- López, H. (2012). *Contabilidad y análisis financiero: especial referencia a las empresas turísticas*. Madrid: Larousse-Ediciones Pirámide.

- Mariscal, W. (2009). *Proceso de toma de decisiones gerenciales*. Córdoba: El Cid Editor. Recuperado el 20 de 03 de 2017, de ProQuest ebrary
- Mendoza, T. (2015). *El análisis financiero como herramienta básica en la toma de decisiones gerenciales. Caso Empresa HDP*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Nava, M. (2009). Análisis Financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Ochoa, S., & Toscano, J. (2011). Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas. *Noesis*, 73-99.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Padilla, M. (2012). *Gestión Financiera* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rojas, M., Correa, A., & Gutiérrez, F. (2012). *Sistemas de Control de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Salguero, A. (2015). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de www.ebrary.com
- Soriano, R. R. (2002). *Investigación Social. Teoría y Praxis*. México: Plaza y Valdes.
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2007). Obtenido de www.supercias.gob.ec

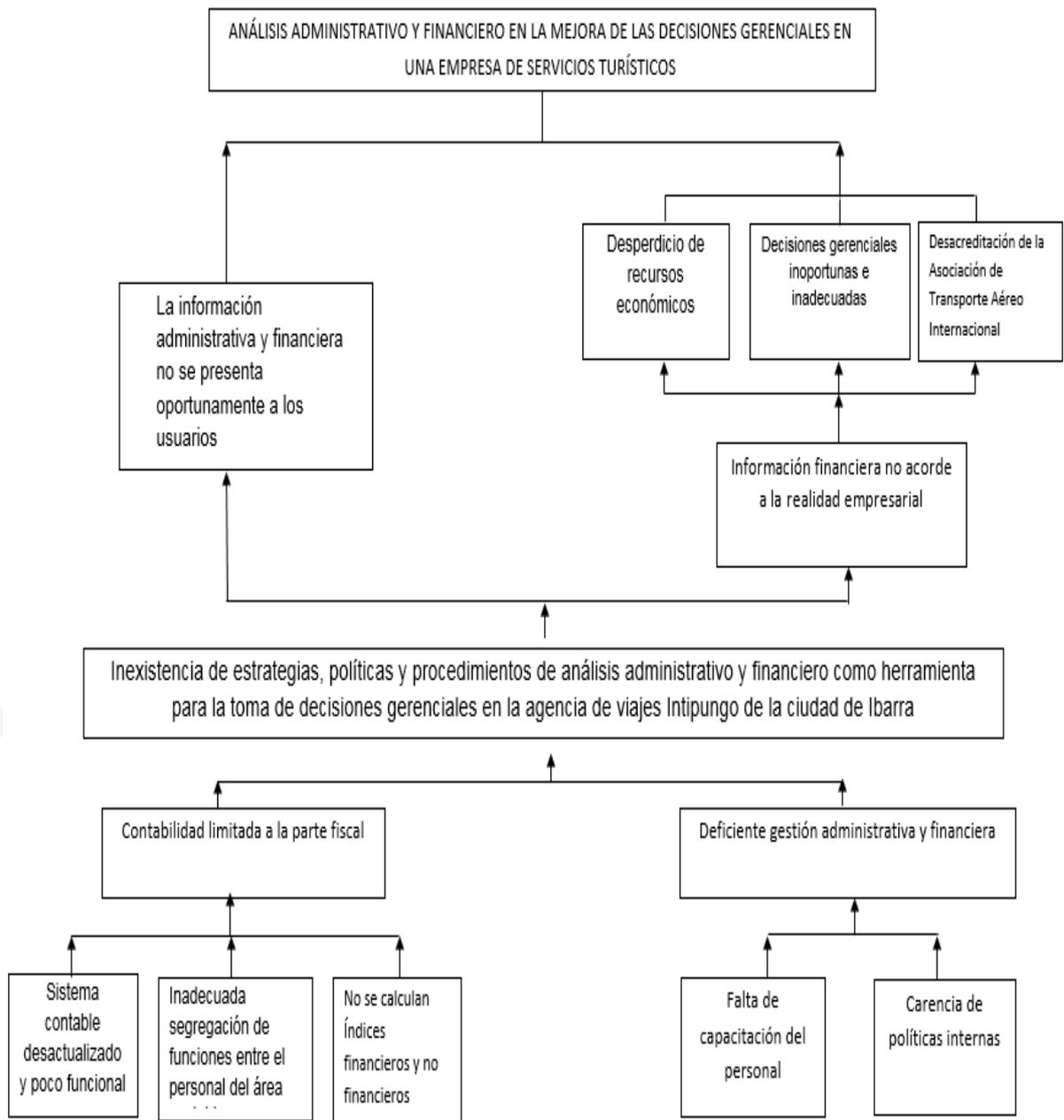
Urribari, J. (2004). *Introducción a un análisis financiero: las herramientas y su utilización*. Madrid: Ediciones Deusto-Planeta de Agostini Profesional y Formación.

ANEXOS

ANEXO A. Hilo conductor del marco teórico-referencial.



ANEXO B. Árbol de problemas.



ANEXO C.CUESTIONARIO PARA LA GERENCIA

1. ¿En la empresa se realiza análisis financiero a través del cálculo de indicadores?
2. ¿La gerencia cuenta con información adecuada para la toma de decisiones?
3. ¿La información que dispone se le presenta oportunamente?
4. ¿Se realizan reuniones periódicas entre la gerencia y el departamento financiero a fin de conocer la situación económica de la empresa?
5. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico?
6. ¿Se plantean objetivos a corto, mediano y largo plazo?
7. ¿Se evalúa periódicamente el logro de esos objetivos?
8. ¿La empresa cuenta con un modelo de gestión que contenga estrategias, políticas y procedimientos?
9. ¿La empresa realiza actividades para reducir costos y gastos?
10. ¿La empresa realiza acciones para identificar oportunamente los problemas financieros?
11. ¿Considera que la información administrativa y financiera es útil para la toma de decisiones?
12. ¿La toma de decisiones es adecuada?
13. ¿Los empleados participan en la toma de decisiones de la empresa?
14. ¿Considera usted que la información financiera y administrativa le proporcionará herramientas para mejorar la toma de decisiones?
15. ¿La empresa realiza mediciones de satisfacción de los clientes, con qué frecuencia?
16. ¿La empresa desarrolla actividades de gestión orientadas a la satisfacción del cliente?

ANEXO D. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

EMPRESA: INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.

DATOS GENERALES:

Sexo: Masculino
Femenino

Edad:años

INSTRUCCIONES:

Señale con una X según corresponda:

1. ¿Cuál de los siguientes servicios fueron adquiridos por usted?

TICKETES AÉREOS
TOURS
VISAS
SEGUROS
OTROS

2. ¿Compró lo que efectivamente vino a buscar?

SI
NO

3. ¿Compró algo adicional a lo que buscaba?

SI
¿Qué?.....
NO

4. ¿El trato que recibió por parte del personal fue cortés y amable?

MUY BUENO
BUENO
REGULAR
MALO

5. ¿La persona que lo atendió cubrió con sus expectativas?

MUY SATISFECHO

SATISFECHO
 POCO SATISFECHO
 NADA SATISFECHO

6. **¿Considera usted que la persona que lo atendió tiene la suficiente experiencia?**

MUCHA EXPERIENCIA
 MEDIANA EXPERIENCIA
 POCA EXPERIENCIA

7. **¿Cómo calificaría usted el servicio que recibió?**

EXCELENTE
 BUENO
 MALO
 MUY MALO

8. **El tiempo que tuvo que esperar antes de ser atendido fue:**

NO ESPERO NADA
 ESPERO POCO
 ESPERO MUCHO

9. **¿La información que recibió fue clara y comprensible?**

MUY DEACUERDO
 DEACUERDO
 INDIFERENTE
 EN DESACUERDO

10. **¿Cuándo usted viene a la empresa, sabe que encontrará las mejores soluciones a sus requerimientos?**

MUY DEACUERDO
 DEACUERDO
 INDIFERENTE
 EN DESACUERDO

11. **¿Recomendaría nuestro servicio a sus amigos y/o familiares?**

SI
 NO

12. **¿Usted regresaría en una nueva oportunidad a esta empresa?**

SI
 NO

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO E. PLANIFICACIÓN OPERATIVA PARA EL AÑO 2016

INDICADOR	PROYECTADO	EJECUTADO	OBSERVACIÓN
Total de clientes atendidos en el año 2016	2500	1983	N/A
Tiempo óptimo de respuesta a requerimientos	5	15	El tiempo promedio de respuesta a los requerimientos ingresados fue de 15 minutos.
Solicitudes atendidas vía correo electrónico	1000	700	Durante el año 2016 ingresaron al servidor 1000 solicitudes de información sobre tours y tickets aéreos, solo se atendieron 700, esto debido a que el personal encargado no estaba capacitado para este trabajo.
Total de solicitudes ingresadas vía correo electrónico		700	N/A
Mantenimiento de equipos de computación	10	2	Se programaron efectuar mantenimientos preventivos a todos los equipos de computación, sin embargo no se pudo realizar por descuido.
Capacitación al personal	11 personas	8 personas	Solo se capacitó al personal del área de ventas.

FUENTE: Proporcionado por la empresa

ANEXO F. PERFIL DE PUESTOS

NÓMINA		EXPERIENCIA (20 PUNTOS)		TÍTULO TERCER NIVEL (30 PUNTOS)		CAPACITACIÓN (30 PUNTOS)		ACTITUDES Y HABILIDADES (20 PUNTOS)		
ADMINISTRACIÓN	CARGO	CUMPLE/NO CUMPLE	PUNTAJE	CUMPLE/NO CUMPLE	PUNTAJE	CUMPLE/NO CUMPLE	PUNTAJE	CUMPLE/NO CUMPLE	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
Cristina Dávila	Gerente General	Más de 5 años	20	SI	30	NO	8	SI	20	78
Mayra Dávila	Jefe Financiero	Más de 5 años	20	SI	30	NO	8	SI	20	78
Amparo Dávila	Gerente Sucursal Quito	Más de 5 años	20	SI	30	NO	8	SI	20	78
Alexandra Minda	Contadora General	Más de 5 años	20	SI	30	NO	8	SI	20	78
VENTAS										
Jessy Montenegro	Vendedora	Más de 5 años	20	NO	10	SI	30	SI	20	80
Maribel Figueroa	Vendedora	Más de 5 años	20	NO	10	SI	30	SI	15	75
Andrea Ruiz	Vendedora	No tiene experiencia	5	NO	10	NO	8	SI	20	43
Nelly Segovia	Vendedora	3 años	15	NO	10	NO	8	SI	20	53
Anita Vaca	Vendedora	Más de 5 años	20	NO	10	SI	30	SI	20	80
Vicky Guevara	Vendedora	No tiene experiencia	5	SI	30	SI	30	SI	20	85
Lady Farinango	Vendedora	3 años	15	NO	10	NO	8	SI	20	53
										781
PUNTAJE TOTAL										71

FUENTE: Proporcionado por la empresa

**ANEXO G. CUESTIONARIO 2 PARA LA GERENCIA
POSTERIOR A LA EVALUACIÓN FINANCIERA Y
ADMINISTRATIVA**

1. ¿Con la información presentada a continuación cuales serían las decisiones que hubiese tomado en el año 2016, en lo referente a los rubros indicados?

2. ¿Podría informarme cual fue su decisión que afecto estas cuentas en especial?

NOTA: Se le entrego a la gerente el análisis horizontal, vertical, financiero y administrativo del año 2015 y 2016, con sus respectivos indicadores.

ANEXO H. INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2015

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2015

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AÑO 2016

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2016

NÓMINA DE ACCIONISTAS

NÓMINA DE ADMINISTRADORES

DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA AÑO 2016