

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ANÁLISIS FINANCIERO DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL  
DE TRABAJO DE UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN  
TURISMO EMISIVO EN EL PERIODO 2009-2012**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARLA DANIELA MURRIAGUI IBARRA**

**DIRECTOR: ING. EDMUNDO PEÑAFIEL**

**QUITO, DICIEMBRE 2014**

**DIRECTOR:**

Ing. Edmundo Peñafiel

**INFORMANTES:**

Ing. Hernán Peña

Econ. Aníbal Robayo

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 RELEVANCIA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, 2

- 1.1 CAPITAL DE TRABAJO, 4
  - 1.1.1 Concepto de Capital de Trabajo, 5**
- 1.2 CLASES DEL CAPITAL DE TRABAJO, 5
- 1.3 MEDICIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO, 9
- 1.4 COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO, 10
  - 1.4.1 Estructura del Activo Circulante o Corriente, 10**
  - 1.4.2 Estructura del Pasivo Circulante, 15**

#### 2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 17

- 2.1 RESEÑA HISTÓRICA, 17
- 2.2 CONFORMACIÓN JURÍDICA, 19
- 2.3 CAPITAL SOCIAL Y OBJETO SOCIAL, 19
- 2.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS, 20
- 2.5 APROPIABILIDAD, 22
  - 2.5.1 Aspectos claves del negocio franquiciados / patentado, 22**
  - 2.5.2 Aspectos claves del negocio que no son franquiciados / patentados, 24**
- 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 25
- 2.7 ASPECTOS ESTRATÉGICOS, 36
  - 2.7.1 Visión, 36**
  - 2.7.2 Misión, 36**
  - 2.7.3 Objetivos de mercado, 36**
    - 2.7.3.1 Objetivos de marketing y ventas, 36
    - 2.7.3.2 Estrategia de marketing y ventas, 37
      - 2.7.3.2.1 Estrategias de distribución, 37
      - 2.7.3.2.2 Estrategia de comunicación, 37
      - 2.7.3.2.3 Estrategia de Venta, 38
      - 2.7.3.2.4 Fuerza de Ventas, 39
      - 2.7.3.2.5 Actividades de Venta, 40

#### 3 SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DURANTE EL AÑO 2009 – 2012, 42

- 3.1 POLÍTICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA, 42
  - 3.1.1 Objetivos Generales, 42**
  - 3.1.2 Política de Tesorería, 43**
  - 3.1.3 Política de Cuentas por Cobrar, 46**
  - 3.1.4 Política de Cuentas por Pagar, 49**

3.2	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA, 51
3.2.1	<b>Manejo de Cuentas por Cobrar, 57</b>
3.2.1.1	Período Promedio de Cobro, 58
3.2.2	<b>Manejo de Cuentas por Pagar, 60</b>
3.2.2.1	Proveedores, 65
3.2.2.2	Calidad de proveedores, 66
3.2.2.3	Plazos de pago, 66
3.2.2.4	Promedio diario de pago, 67
3.2.3	<b>Ciclo de Conversión del Efectivo y Equivalentes, 70</b>
3.2.4	<b>Otros indicadores de gestión financiera, 71</b>
3.2.4.1	Razón circulante, 72
3.2.4.2	Razones de actividad, 73
3.2.4.3	Razones de deuda, 74
3.2.5	<b>Análisis del Estado de Resultados, 75</b>
3.2.5.1	Razones de rentabilidad, 78
3.3	ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO, 79
3.3.1	<b>Cálculo del capital de trabajo Operativo, 80</b>
3.3.1.1	Incidencia del Ciclo de Efectivo en el Capital de Trabajo, 81
3.3.2	<b>Combinación óptima de activos corrientes y pasivos corrientes, 83</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 84</b>
4.1	CONCLUSIONES, 84
4.2	RECOMENDACIONES, 89
	<b>REFERENCIAS, 93</b>

**ÍNDICE DE CUADROS**

Tabla N° 1: Clasificación de Plazos de Cuentas por Cobrar Clientes,	46
Tabla N° 2: Balance General: Análisis Horizontal,	53
Tabla N° 3: Balance General: Análisis Vertical,	55
Tabla N° 4: Relación Ventas - Cuentas por Cobrar,	58
Tabla N° 5: Días Promedio de Cuentas por Cobrar Comerciales,	60
Tabla N° 6: Rotación de Cuentas por Cobrar,	60
Tabla N° 7: Agrupación de Cuentas por Pagar,	61
Tabla N° 8: Agrupación de Otras Cuentas por Pagar,	62
Tabla N° 9: Desglose Partida Cuentas por Pagar,	63
Tabla N° 10: Cuentas por Pagar Comerciales,	64
Tabla N° 11: Compras,	65
Tabla N° 12: Días Promedio de Cuentas por Pagar Operadores,	68
Tabla N° 13: Días Promedio de Cuentas por Pagar Boletos,	69
Tabla N° 14: Días Promedio de Cuentas por Pagar Proveedores,	69
Tabla N° 15: Días Promedio de Cuentas por Pagar Comerciales,	70
Tabla N° 16: Días de Ciclo de Efectivo,	71
Tabla N° 17: Días de Ciclo de Efectivo,	72
Tabla N° 18: Razones de actividad,	73
Tabla N° 19: Razones de deuda,	74
Tabla N° 20: Estado de Pérdidas y Ganancias: Análisis Horizontal,	76
Tabla N° 21: Estado de Pérdidas y Ganancias: Análisis Vertical,	77
Tabla N° 22: Razones de rentabilidad,	79
Tabla N° 23: Capital de Trabajo Neto,	80
Tabla N° 24: Capital de trabajo operativo,	81
Tabla N° 25: Ciclo de Efectivo,	83

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Capital de Trabajo en el Balance 7

Gráfico N° 2: Agencia de Viajes Metroagencia - Estructura Organizacional 35

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio analiza la situación financiera del capital de trabajo empleado por una empresa de turismo emisor, la cual es pionera en la industria turística del país. Los servicios proporcionados van desde la oferta de boletos aéreos, hoteles nacionales e internacionales, renta de autos, etc.

El estudio realizado está basado en datos reales de la empresa Metroagencia, la misma que inició sus operaciones en el 2006 pero cuya historia está atada al de la marca Metropolitan Touring. A partir de los datos reflejados en los Estados Financieros se ha evaluado el desenvolvimiento financiero de esta empresa y como el Capital de Trabajo ha sido manejado durante el período 2009 – 2012.

Como resultado se obtuvo que el Capital de Trabajo de la empresa en mención ha estado en continuo crecimiento; así también se evidenció que la posición del capital de trabajo ha sido positiva, lo que le permitió cumplir con sus obligaciones a terceros y cubrir sus necesidades operativas.

Así mismo se analizaron los factores que intervienen en el Capital de Trabajo, los índices financieros de la compañía y otros indicadores correlacionados que otorgan una perspectiva sobre la situación financiera en general de la empresa.

Finalmente, a partir del estudio se obtuvieron conclusiones que permitieron realizar ciertas recomendaciones útiles a Metroagencia para mejorar la administración de su Capital de Trabajo y también para analizar con mayor facilidad los índices financieros necesarios para la toma de decisiones.

## INTRODUCCIÓN

Pocos años después de la compra que un grupo de inversionistas realizó sobre la marca y agencia de viajes Metropolitan Touring, empezó a surgir la necesidad de diferenciar las operaciones según la naturaleza de la actividad turística desarrollada. Posteriormente, luego de algunos análisis se da inicio a la separación de operaciones y así es como MetropolitanTouring, es dividida en dos empresas, una especializada en turismo receptivo y la otra especializada en turismo emisor.

El estudio que se presenta a continuación está basado en la Agencia de Viajes Metroagencia C.A, la empresa de turismo emisor que nació de la marca MetropolitanTouring en el año 2006.

## **1 RELEVANCIA DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La importancia del capital de trabajo en la actualidad subyace en dos aspectos que influyen considerablemente en la administración de empresas y que son la determinación del nivel óptimo de inversión en activo circulante y la combinación adecuada de financiamiento a corto y largo plazos con el cual la empresa puede apoyar la mencionada inversión en activo circulante.

Al extrapolar lo mencionado anteriormente podemos concluir que en la actualidad el conflicto con respecto al manejo de Capital de Trabajo está dado en función de la necesidad de las organizaciones por mantener en términos de efectivo un margen de seguridad que les permita financiar su giro habitual; es así como la falta de capital de trabajo genera una serie de dificultades financieras que las empresas deben superar; es decir, *la importancia del capital de trabajo en la generación de valor de las empresas se pone en evidencia a partir de la ausencia del mismo.* (Universidad EAN, 2007)

La administración del capital de trabajo determina la posición de liquidez de la empresa, y la liquidez es necesaria para la sobrevivencia. (Weston & Brigham, 1994)

En la actualidad, la importancia del capital de trabajo como herramienta de gestión en el proceso de generación de valor de las empresas, se ve opacada por la sombra del desempeño medido de acuerdo a los márgenes de utilidad de cada empresa.

Dentro de este marco, se observa que por lo general, los tiempos de pago y cobro, son asumidos en las organizaciones sin evaluar el impacto que esas prácticas pueden tener dentro de la rentabilidad y dentro del flujo de la empresa.

Manejar de forma eficiente el capital de trabajo en la empresa, es uno de los aspectos más importantes en la operatividad de la misma, ya que de este depende la obtención de insumos, la efectividad en pagos y la estabilidad de la organización.

Cuando se habla de su administración, se habla de una gestión financiera operativa; que busca planear, ejecutar y controlar el manejo que se da a los componentes del capital de trabajo, de modo que minimice el riesgo y se maximice la rentabilidad empresarial. Sin embargo, a pesar de que la rentabilidad y el riesgo van de la mano, también funcionan del modo contrario; a mayor tenencia de fondos líquidos menor rentabilidad y viceversa. Es por esta razón, que para que la gestión empresarial no se vea afectada es importante encontrar el punto de equilibrio entre las variables de riesgo y rentabilidad, las que están en función de las decisiones y políticas tomadas sobre la administración de los componentes del capital de trabajo.

Pero, ¿dentro de qué aspectos de la gestión empresarial se considera importante el manejo del capital de trabajo? Al responder a esta pregunta, se observa que el capital de trabajo influye en los aspectos de administración de activos corrientes, principalmente, efectivo y valores negociables, y en el manejo de las obligaciones o los pasivos corrientes como cuentas por pagar.

La inversión en activos corrientes tiene implicaciones importantes sobre la flexibilidad en los planes de financiación, lo cual lleva a tomar decisiones en cuanto a la cantidad apropiada de financiamiento de largo plazo, utilizada al financiar los activos corrientes de la empresa.

La determinación de los niveles apropiados en activos corrientes y en pasivos corrientes, que naturalmente define el nivel de Capital de Trabajo, involucra decisiones fundamentales con respecto a la liquidez de la empresa y a la composición de los vencimientos de su pasivos. (Fundamentos de la Administración Financiera del Capital de Trabajo, 2008) A su vez estas decisiones están afectadas por el mencionado equilibrio entre la rentabilidad y riesgo.

Si no existe el equilibrio entre los aspectos mencionados anteriormente, se pierde la eficiencia en el control operativo, producto de una administración del capital de trabajo incorrecta, además, se generan costos adicionales por incremento de las cuentas por cobrar, con alto riesgo de dudoso cobro, costos asociados al inventario y manejo inadecuado del flujo de caja, con resultados críticos para el cumplimiento de los compromisos de corto plazo, pérdida de clientes, incumplimiento a proveedores y al final el deterioro de las relaciones comerciales. (Moreno, 2006)

Debido a lo mencionado, es que la administración del capital de trabajo se convierte en uno de los puntos más influyentes en la gestión financiera, y por tanto empresarial.

## 1.1 CAPITAL DE TRABAJO

A través de los años, el aprovechamiento eficaz de los recursos que poseen las organizaciones ha sido una de las prioridades de toda administración empresarial; es por tal motivo que las empresas en búsqueda de competitividad en el mercado tratan de apoyarse en herramientas de administración financiera que permitan dar un uso adecuado al dinero tanto para el desarrollo de operaciones como para las inversiones que deben realizar.

Dentro de este contexto, se encuentra la planificación financiera a corto plazo, donde la administración eficiente del capital de trabajo se perfila como uno de sus principales objetivos. En este marco, se puede señalar que el análisis del Capital de Trabajo se basa en la correlación que existe entre el manejo de cada uno de sus elementos; su adecuado manejo se origina en la predicción de todos aquellos flujos de caja que lo afectan, esto envuelve tanto desembolsos de dinero por el vencimiento de obligaciones con terceros, donde es importante conocer fechas de vencimiento y condiciones de crédito; así como también el ingreso de convertibles en efectivo y que están representados en las cuentas por cobrar e inventarios.

### **1.1.1 Concepto de Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se define como la cantidad óptima de recursos monetarios requeridos para la operación normal del negocio, en el transcurso de un ciclo productivo. (Peña, 2005). La función del capital de trabajo es, cubrir las necesidades, que están ligadas a ciclos, donde la capacidad de la empresa de generar recursos permanentes puede ser superior o inferior con respecto a dichas necesidades. El capital de trabajo permite establecer una medida sobre la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. (Wikipedia, s.f.)

## **1.2 CLASES DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Al profundizar en el análisis, existen dos perspectivas bajo las cuales se puede clasificar el capital de trabajo, y que son:

- CAPITAL DE TRABAJO NETO: La definición clásica del capital de trabajo lo establece como, la diferencia que existe entre el activo corriente y el pasivo corriente.

$$KTN = AC - PC^1$$

Bajo este concepto, correspondería a la suma de todo el activo circulante de una empresa, considerando todos los renglones que tengan relación con su actividad operacional, eliminando todas aquellas cuentas que no procedan de las actividades propias de su giro, como es el caso de los deudores diversos, inversiones en acciones, bonos y valores que tengan la característica de cierta “permanencia” dentro del negocio. (Administración Impositiva y Contable, 2009) Esta característica, hace que el capital de trabajo se clasifique de acuerdo a un horizonte de tiempo, de la siguiente manera:

- Capital de trabajo permanente: se refiere a la cantidad de activos circulantes requeridos para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo.
- Capital de trabajo temporal: es la cantidad de activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales.

---

<sup>1</sup> Ecuación de Capital de Trabajo Neto.

- CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO.- comprende un concepto más profundo, pues establece que el capital de trabajo lo constituyen los activos que permiten generar recursos dentro del negocio menos las cuentas por pagar.

$$KTO = CxC + INVENTARIOS - CxP^2$$

En términos generales, el capital de trabajo operativo son los fondos a largo plazo disponibles para financiar las necesidades operativas una vez que se ha financiado todo el activo inmovilizado.

Bajo esta perspectiva, el capital de trabajo se considera una fuente de fondeo, no porque existe mayor activo circulante en relación con el pasivo circulante, sino porque existen más recursos de largo plazo que financien operaciones de corto plazo y por tal razón está representado en el lado del pasivo del balance, de la siguiente manera:

**Gráfico N° 1: Capital de Trabajo en el Balance**

Activo Inmovilizado	Caja	Proveedores	Recursos de L/P
	Cientes / CxC	Imptos x pagar	
	Inventario	Gstos x pagar	
		Crédito Bancos	
	Activo Fijo	Deuda L/P	
	Recursos propios		

**Fuente:** Administración del capital de trabajo

**Elaborado por:** Carla Murriagui

<sup>2</sup> Ecuación de Capital de Trabajo Operativo.

Si bien es cierto, que cuando el capital de trabajo es alto, existe una mayor estabilidad, los recursos de largo plazo son suficientes para solventar operaciones de corto plazo y la empresa se encuentra en una situación económica financiera atractiva en el mercado que le permite reducir los riesgos presentes en la economía; no quiere decir que el uso del capital de trabajo sea eficiente. La disponibilidad del capital de trabajo tiene que ser equivalente a lo requerido, porque el exceso de recursos disponibles reduce la rentabilidad, y la falta de los mismos provoca necesidades de financiamiento. Para lograr esta situación es necesario que se acelere la conversión de activos circulantes en efectivo de modo que se pueda afrontar de manera oportuna el proceso productivo y la cobertura de las deudas a corto plazo. Por ejemplo, se puede incrementar el activo corriente, a través de una mejor captación del efectivo, reducción de días de cuentas por cobrar e inventarios, reducción de deudas a corto plazo, extensión de días de cuentas por pagar. Por otro lado, en condiciones en que el capital de trabajo no es suficiente para afrontar las necesidades operativas de la empresa, es necesario considerar el aumento del activo corriente a través de la venta de activo fijos o también la adquisición de una deuda a largo plazo.

Dentro del análisis del capital de trabajo operativo, se establece que el mismo es medido de acuerdo al tiempo que transcurre entre los desembolsos por el pago de bienes o servicios recibidos por la empresa hasta cuando se recibe el pago final de una venta. Este tiempo, que puede ser catalogado como “ciclo”, debe ser lo más corto posible de modo que se incremente la eficacia del capital de trabajo.

El tipo de variación existente al calcular este ciclo, será básica para constatar la existencia de la posición del capital de trabajo, la cual puede ser positiva, neutral o negativa.

### 1.3 MEDICIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO

- **POSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO POSITIVA.-** Cuando el importe de los activos corrientes exceden al de los pasivos corrientes. Esta posición puede ser una de los estados más comunes, pero no necesariamente es la más beneficiosa pues implica que el financiamiento que la empresa necesita es directamente proporcional al crecimiento de los ingresos, siempre y cuando la estructura del capital de trabajo se mantenga.

$$KT > 1^3$$

- **POSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NEUTRAL.-** Cuando el importe de los activos corrientes es igual al de los pasivos corrientes. En esta posición, la compañía puede crecer sin la necesidad de realizar inversiones adicionales al capital de trabajo.

$$KT = 0^4$$

---

<sup>3</sup> Ecuación de Posición de Capital de Trabajo Positivo.

<sup>4</sup> Ecuación de Posición de Capital de Trabajo Neutral.

- **POSICIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NEGATIVA.**- Cuando el importe de los activos corrientes es menor al de los pasivos corrientes. Esta situación podría interpretarse como una carencia de recursos que financien las necesidades de capital de trabajo, pero que sin embargo es completamente normal en el corto plazo pues representaría que el vencimiento de las cuentas por pagar es mayor al de las ventas a crédito, lo que significa financiamiento sin costo o interés.

$$KT < 0^5$$

#### 1.4 COMPONENTES DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO

Al tomar en cuenta, el concepto de capital de trabajo neto, tenemos los siguientes componentes: Activo circulante y pasivo circulante.

##### 1.4.1 Estructura del Activo Circulante o Corriente

Conforman el activo circulante<sup>6</sup> todos aquellos elementos que son:

- **Disponible:** Lo representa el efectivo y sus equivalentes, pues es un medio aceptado para realizar transacciones comerciales.
- **Realizable:** Comprende los inventarios de los que la empresa puede disponer para realizar sus operaciones de venta.

---

<sup>5</sup> Ecuación de Posición de Capital de Trabajo Negativo.

<sup>6</sup> Activo circulante: Es la porción de elementos más líquidos de la empresa, pues los mismos, están constituidos por activos que pueden ser convertibles en dinero en períodos menores a un año.

- Exigible: Considera los valores por cobrar a terceros por concepto de ventas en forma de bienes o servicios realizados por la empresa como parte de su actividad económica.

Las cuentas que forman parte del activo circulante son:

- EFECTIVO / EQUIVALENTES DE EFECTIVO.- El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, estando sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor. (Normas Internacionales de Información Financiera, s.f.)

Los tres motivos que sugirió Keynes para el uso del efectivo por parte de las empresas son:

- Transaccional: Para hacer pagos derivados de operaciones normales.
- Especulativo: Aprovechar las oportunidades temporales, como la disminución repentina del precio de las materias primas o necesidades de inversión adicionales.
- Precautorio: Mantener un cojín de seguridad, o amortiguador, para satisfacer las necesidades inesperadas de efectivo.

Cuanto más predecibles sean las entradas y salidas de efectivo de una empresa, menor será el efectivo que se debe tener para cubrir necesidades preventivas. Para su medición es necesario identificar el ciclo de conversión del efectivo de la empresa, que es el tiempo neto en días en que la compañía recupera el dinero invertido en recursos productivos. También podría decirse que es la comparación entre el periodo que tarda una empresa en recuperar el efectivo de sus ventas, y el periodo que demora en pagar sus compras.

$$\text{Ciclo de conversión del efectivo} = \text{Período promedio de cobro} + \text{Período Promedio de inventario} - \text{Período promedio de pago.}^7$$

A partir de este cálculo la empresa puede determinar la cantidad que necesita mantener en efectivo, para cubrir la brecha entre la fecha en que debe pagar y la fecha en que puede cobrar. De todas formas, es importante tomar en cuenta que mientras mayor sea el Ciclo de Conversión del Efectivo mayor será la necesidad de liquidez.

En base al ciclo de conversión, se establecen políticas que permitan a las administraciones financieras controlar y evaluar la gestión del capital de trabajo, pues en base a las mismas se tomarán decisiones que influyen en el equilibrio que debe existir entre la rentabilidad y riesgo de una empresa.

---

<sup>7</sup> Ecuación del CCE: Fórmula del ciclo de conversión de efectivo.

- CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES).- Son derechos exigibles originados por ventas o servicios prestados por una empresa; corresponde al crédito que una empresa otorga a sus clientes, sin más garantía que la promesa de pago en determinado plazo, debido a la confianza otorgada al deudor. El principal objetivo de las cuentas por cobrar es estimular el número de ventas y mantener clientes, pues de ese modo se puede lograr vender más productos y se protege la participación en el mercado.

Para medir la rotación en cuentas por cobrar, se realiza un cálculo de la relación de activos proveniente de las ventas al crédito, con las cuenta de futuros, de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de CxC} = \text{Ventas Crédito} / \text{CxC}^8$$

Dentro del análisis de cuentas por cobrar, también se mide el período promedio de cobro, el mismo que correspondería al plazo o al tiempo promedio que una empresa debe esperar para recibir el efectivo de una venta a crédito; el cálculo es realizado con la siguiente fórmula:

$$\text{PPCxC} = \text{CxC} / (\text{Ventas}/360)^9$$

Con el fin de lograr un manejo eficiente de las cuentas por cobrar dentro de la administración del capital de trabajo, el período promedio de cobro deberá ser lo más corto posible y por esa razón es importante que las

---

<sup>8</sup> Ecuación de Rotación de Cuentas por Cobrar: Fórmula de rotación cuentas por cobrar.

<sup>9</sup> Ecuación de Días Promedio de Cobro: Fórmula de días promedio de cobro.

políticas y estrategias de crédito y cobranza sean correctamente establecidas para que no se vea afectada la liquidez de la empresa.

- INVENTARIO.- Son los activos poseídos para:
  - a. Ser vendidos en el curso normal de la operación de la empresa.
  - b. En proceso de producción con vistas a esa venta.
  - c. En forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o prestación de servicios. (Normas Internacionales de Información Financiera, s.f.)

El inventario forma parte del capital de trabajo de una empresa, por tanto aumentar la rentabilidad de la organización a través del correcto uso de las políticas en los niveles de stock y también de las estrategias de logística, son el objetivo principal del manejo de inventarios.

Al igual que los anteriores componentes del activo circulante, es importante medir el tiempo que demora la venta de los inventarios, para lo cual se utiliza la siguiente fórmula:

$$PPI_{Inv} = \text{Inventario} / (\text{Costo de ventas}/360)^{10}$$

---

<sup>10</sup> Ecuación de Días Promedio de Inventario: Fórmula de días promedio de inventario.

Si el plazo promedio es elevado puede ser que los inventarios sean excesivos, lo que significa ineficacia en el control de los mismos y por tanto rentabilidad baja. Un nivel de inventarios excesivos puede ser causado por la existencia de inventarios obsoletos, que sería igual a un saldo de activo corriente aumentado. Adicionalmente, mantener un stock excesivo puede conllevar un incremento en los gastos relacionados con el almacenamiento y aseguramiento de los mismos, lo cual resulta en un aumento de las necesidades operativas de la empresa. Por otro lado, si el indicador es bajo se corre el riesgo de perder ventas por falta de un adecuado stock; es decir las ventas se ven reducidas y los activos fijos son subutilizados.

#### **1.4.2 Estructura del Pasivo Circulante**

Al pasivo circulante lo componen los siguientes conceptos:

- **PROVEEDORES POR PAGAR, IMPUESTOS POR PAGAR, GASTOS POR PAGAR.-** Representa el financiamiento gratuito que la empresa obtiene sin tener que reconocer un costo o un interés explícito. Se genera por las operaciones normales de la empresa que son comprar, vender y pagar impuestos.

Las políticas para la administración de las cuentas por pagar, en lo posible deben ser formuladas por las áreas de compras y de finanzas; el establecimiento y seguimiento de estas políticas es importante para alcanzar la eficiencia en la administración de este financiamiento, caso

contrario se vería afectada la liquidez y el flujo de efectivo de la empresa. Para medir el tiempo de pago promedio de compras a proveedores se utiliza la fórmula:

$$\text{PPCxP} = \text{Cuentas x Pagar} / (\text{Costo de Ventas} / 360)^{11}$$

- **DEUDA DE CORTO PLAZO.**- Es una línea de crédito o cualquier otra forma de deuda a corto plazo contraída con bancos o en el mercado de capitales (emisión de deuda - papel comercial) y por la cual se cancelan intereses.

---

<sup>11</sup> Ecuación de Días Promedio de Pago: Fórmula de días promedio de pago.

## **2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

La empresa dentro de este estudio, es una organización que brinda servicios como agencia de viajes y que se especializa en turismo emisor (aquel realizado por los residentes de un país, fuera del mismo, en este caso estaría representado por la movilización de carácter turístico que realizan los residentes ecuatorianos hacia el exterior).

La función principal de la organización en estudio es de intermediación, de esto se derivan otras funciones como las de asesoramiento e información al cliente, organización de actividades relacionadas con el sector turístico y elaboración de sus propios productos.

El medio en que se desarrolla la organización es de carácter complejo, pues existe una gran competencia y un gran avance tecnológico al que tienen acceso los clientes potenciales; esto ha motivado a la empresa a crear estrategias de diferenciación en el mercado que permitan mantener su prestigio y participación intactos.

Actualmente, la empresa goza de gran confianza dentro del negocio turístico lo que le ha permitido marcar su permanencia durante varios años, situación que se verá reflejada dentro del análisis del entorno que se presenta a continuación.

### **2.1 RESEÑA HISTÓRICA**

MetropolitanTouring es una marca registrada bajo la cual operan dos empresas.

La marca MetropolitanTouring fue fundada por Eduardo Proaño y Hernán Correa, el 15 de marzo de 1953. En sus inicios la empresa enfocó sus operaciones en la venta de paquetes de viaje al exterior, lo que en dicha época constituía un gran reto debido a las limitadas formas de comunicación. Este emprendimiento le permitió a la compañía consolidarse a través de los años en el mercado ecuatoriano y le convierte en la principal corporación de viajes del Ecuador. Al empezar, algunos de los productos que la empresa ofertaba eran tours a importantes eventos como mundiales de fútbol, congresos, pasajes aéreos y hoteles.

A medida que la demanda crecía, MetropolitanTouring se planteaba metas mucho más agresivas y trataba de llegar a más consumidores con el lema *“MetropolitanTouring pone el mundo a tus pies”*.

De esta manera, se incorporó también en la empresa el concepto de manejo del turismo receptivo en el país, con el que se investigó, creó, promovió y vendió programas turísticos que promuevan a Ecuador como un destino de viaje para extranjeros del mundo entero. Esto convirtió a la empresa en pioneros de operación tanto en el continente como también en Galápagos; con productos como cruceros de expedición en la región insular, un flotel con recorridos por la región amazónica o incluso tours alrededor de la serranía en tren.

En 2001 y después de dos años de negociaciones, la empresa fue vendida al Grupo Futuro. A partir de este punto, la empresa inicia una etapa de modernización con miras a competir a escala internacional manteniendo los mismos niveles de exigencia en lo que respecta a confort y calidad en servicio.

Como parte de un plan de renovación y con el fin de diferenciar sus operaciones, la empresa se divide en el año 2006, según sus actividades. Metroagencia pasa a manejar el concepto de turismo emisoro mientras que Ética administra todo lo relacionado con las operaciones de turismo extranjero en Ecuador, mejor conocido como turismo receptoro.

A partir de 2007, se adquieren dos tours operadoras, una en Perú y otra en Argentina. Se abre la oficina regional de Chile como una compañía enteramente nueva y finalmente en el 2010 se incursiona en Colombia con oficinas propias resultado de la fusión de dos compañías colombianas. (Metropolitan Touring, s.f.)

## 2.2 CONFORMACIÓN JURÍDICA

La empresa en estudio se constituyó en el año 2006 como una compañía anónima con domicilio principal en la ciudad de Quito.

## 2.3 CAPITAL SOCIAL Y OBJETO SOCIAL

Este estudio centra su análisis en Metroagencia, empresa que actualmente, se encuentra en constante crecimiento y cuyas operaciones se han reforzado en el extranjero gracias a la asociación con socios de confianza que permiten seguir ofreciendo a los clientes una experiencia con servicio de lujo.

Su objeto social son las actividades de agencias de viajes y turismo al exterior.

Su paquete accionario lo constituyen treinta y siete socios ecuatorianos, que se ven representados de manera mensual en el directorio.

## 2.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS

Cuando se habla del servicio turístico es importante señalar algunas de las características que lo hacen particular:

- Intangibilidad, pues el producto no es físico y por tal razón no puede ser probado, lo cual puede resultar en clientes insatisfechos.
- El cliente al acudir a la compra y elegir según sus preferencias también es participe en la producción del servicio.

Dentro de este ámbito los productos que comercializa la empresa son los siguientes:

- Boletos aéreos: cualquier destino y a cuenta de las aerolíneas asociadas.
- Renta de autos: Realizar reservas con las principales rentadoras de autos del mundo de acuerdo a la solicitud del cliente.
- Hoteles: Se presenta una serie de opciones para el pasajero y se realiza la reserva según la opción elegida por el cliente.
- Paquetes vacacionales: Se combinan los traslados, los alojamientos, visitas, entre otros; y que por los acuerdos que mantiene la agencia con sus proveedores permite ofrecer viajes atractivos a los clientes.

- Eurotrenes: Se ofrece a los clientes la compra de pases de tren en Europa, se lo comercializa pues el continente europeo es el único que cuenta con una red ferroviaria que ofrece una opción segura, fiable y más económica que el avión y es aconsejable para viajes mayores a quince días.
- Seguros de viaje: La empresa funciona como intermediadora frente a la aseguradora y el cliente para ofertar servicios de asistencia al viajero y seguros de viaje.
- Traslados: Movilizaciones de acuerdo a las necesidades de cada cliente, que en especial se enfocan en el transporte hacia y desde el aeropuerto de la ciudad de Quito.
- Servicio de trámite de documentos: Existe el servicio de asesoría y de trámite de documentos legales para realizar viajes, como visas y permisos otorgados por Consulados o Embajadas.
- Servicio de Metroeventos: Este servicio se centra en la planificación, organización y coordinación de un evento según los requerimientos del cliente, como pueden ser congresos, convenciones, viajes de incentivo. Dentro de este servicio se incluye el acompañamiento, asistencia en aeropuerto y organización de actividades especiales, o adicionales que solicita el cliente.

Para la comercialización de estos productos la empresa está representada por agencias en las principales ciudades del país; y también posee una página web por la cual se puede acceder a los servicios ofertados por la agencia.

Los precios, no son un atributo competitivo para la empresa. La compañía no busca competir por precios sino por la calidad en el servicio y así como también con la garantía que la experiencia y el prestigio le otorgan.

## 2.5 APROPIABILIDAD

El término apropiabilidad se refiere al *grado en que una empresa es capaz de capturar rentas de su innovación*. (Get Grupo 10, s.f.) Como resultado de la habilidad de innovar, se genera *un régimen de apropiabilidad, que es a su vez la habilidad –legal y práctica- para fijar y hacer cumplir los derechos de propiedad en la innovación*. (Langlois & Robertson, 2000, pág. 42)

Para proteger la innovación de la marca, el nombre comercial MetropolitanTouring es la *marca de servicio* que permite ejercer tales derechos de propiedad, y Metroagencia es la empresa que administra los mismos con terceros.

### 2.5.1 Aspectos claves del negocio franquiciados / patentado

Con el fin de que la empresa satisfaga las posibles oportunidades de consumo por medio de los servicios que oferta a un mercado más amplio, las franquicias han sido una de las opciones escogidas por Metroagencia como estrategia de apropiabilidad para mantener su continuidad dentro del mercado.

Dentro de los aspectos claves del negocio franquiciado se encuentra lo siguiente:

- Como franquiciadora Metroagencia aporta con la marca y con la imagen corporativa, el "know-how" del negocio y la tecnología que maneja (incluyendo conectividad), por el otro lado, el franquiciante cancela un valor anual por la franquicia.
  
- Para la venta de una franquicia se analiza lo siguiente:
  - Estados financieros.
  
  - Proyección de ventas.
  
  - Inexistencia de agencias propias cercanas.
  
  - Permiso de operación de la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo (IATA).
  
- Las franquicias otorgadas fueron entregadas a agencias de viaje pequeñas que buscaban reducir los riesgos del negocio u obtener mayores beneficios, como:
  - Entrega de garantía para la emisión de boletos aéreos, solicitada por la Asociación Internacional de Tráfico Aéreo (IATA).
  
  - Participación en la entrega de sobrecomisiones por parte de las aerolíneas cuando se ha cumplido un nivel de ventas.

- Por la franquicia, Metroagencia participa del 30% de la utilidad generada por la franquiciada.

### **2.5.2 Aspectos claves del negocio que no son franquiciados / patentados**

Con respecto a los aspectos del negocio que no son franquiciados, debe considerarse lo siguiente:

- La agencia realiza negociaciones con sus principales proveedores de servicios para obtener una comisión por la intermediación de los paquetes de viaje.
- Por la venta de boletos aéreos la agencia recibe porcentajes de comisión que oscilan entre el 1% y 9%, constituyéndose como la principal fuente de ingresos.
- Adicional a las comisiones mencionadas, las agencias de viaje también reciben incentivos por parte de las aerolíneas, mejor conocidos como sobrecomisiones, los mismos que son reconocidos a partir del cumplimiento de ciertas metas.
- La agencia es el primer representante exclusivo para Ecuador de la organización BCD TRAVEL (empresa internacional experta en la organización de viajes corporativos con operaciones y "*partners*" en casi cien países), debido a su desempeño y estándares de calidad en el servicio; lo que le ha permitido obtener algunos de sus clientes corporativos.

- SABRE TRAVEL NETWORK es una de las herramientas tecnológicas utilizadas por la agencia. Este software permite encontrar opciones de carácter turístico en tiempo real y de manera global según las necesidades de los clientes. La asociación con SABRE, también le permite obtener ingresos por la venta de ciertos tramos aéreos.
- La agencia es un representante afiliado a Virtuoso (red que integra a las mejores agencias de viaje del mundo), lo que le permite obtener conexiones a nivel global con los mejores hoteles, líneas de crucero, etc., de la categoría de lujo.

## 2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Metroagencia cuenta con ciento noventa y un empleados para el final del **2012** y para el **2014** son doscientos veinte empleados. Su estructura organizacional y sus funciones se dividen de la siguiente manera:

### A. Junta General de Accionistas:

- Encargados del nombramiento y separación de los representantes legales.
- Deciden el aumento del capital social de la compañía, la modificación de estatutos y la fusión, disolución, escisión o transformación de la sociedad.

B. Directorio:

- Aprueba las políticas y los programas de la empresa así como también los estados financieros y los presupuestos.
- Interviene en el establecimiento de la estrategia corporativa.
- Aprueba la estructura orgánica funcional de la empresa y los documentos normativos que no sean competencia de la gerencia general.

C. Presidencia Emisivo:

- Lidera las acciones de las distintas áreas de la compañía.
- Presenta en directorio informes sobre la situación de la empresa.
- Aprueba que los manuales de la organización estén de acuerdo con las políticas establecidas en el directorio.
- Realiza propuestas al directorio en torno a planes, presupuestos y objetivos empresariales.
- Dirige acciones que mejoren la productividad empresarial.
- Implanta correctivos frente a los resultados de auditoría.

a. Gerencia Corporativa:

- Realizar negociaciones con empresas interesadas en los servicios ofrecidos.
- Dirigir estrategias de venta y satisfacción de los clientes.
- Supervisar el cumplimiento de los procesos establecidos dentro de la organización.
- Designa personas responsables para que el desempeño de las áreas que administra sea supervisado.

i. Ventas Externas:

- ◆ Establece contacto con posibles nuevos clientes empresariales y realiza los contratos de servicios.
- ◆ Son intermediarios entre el cliente y la empresa de turismo emisor.
- ◆ Evalúa la calidad del servicio prestado a los clientes.

ii. Implantes: Son unidades representantes dentro de empresas clientes, pues su volumen de venta exige una atención personalizada.

iii. Cuentas Corporativas: Este departamento funciona bajo asignaciones de cuentas empresariales a cada uno de los agentes de viaje para que sean ellos quienes asesoren a los clientes sobre sus requerimientos.

iv. Eventos Corporativos: Este equipo de trabajo se encarga de diseñar, vender y ejecutar eventos, congresos, convenciones y viajes de incentivos solicitados por las empresas.

v. Back Office: Esta es un área de soporte para los implantes y las cuentas corporativas, realiza funciones de facturación y realiza las órdenes de compra previa autorización de los agentes comerciales.

b. Gerencia Nacional Agencias:

- Establece de estrategias comerciales dirigidas al público en general.
- Supervisa la fuerza de ventas representada a nivel nacional.
- Negocia la expansión de la compañía a través de franquicias y asociadas.
- Supervisa el cumplimiento de los procesos establecidos dentro de la organización.
- Designa personas responsables para que el desempeño de las áreas que administra sea supervisado.

i. Proyectos, Relaciones Públicas y Promoción:

- ◆ Planifica, dirige, organiza actividades de marketing.
- ◆ Establece relaciones comerciales a través de medios de comunicación.
- ◆ Dirige estrategias de promoción que permiten a las unidades de venta cumplir los objetivos de comercialización.

ii. Agencias propias, franquiciadas y asociadas:Efectúa ventas al público en general.c. Jefatura de Control y Gestión:

- Establece procedimientos que cumplan con la normativa legal.
- Propone planes de acción financiera en coordinación con las gerencias.
- Establece controles que permitan mantener registros actualizados y ordenados sobre la empresa de turismo emisor.
- Asigna personas que coordinen el soporte que el área de sistemas presta al resto de la empresa.
- Administra a través de terceros cuestiones de logística.

i. Finanzas - Contabilidad:

- ◆ Coordina, supervisa y controla las actividades de tesorería, nómina, contabilidad y control de bienes.
- ◆ Coordina y dirige las actividades relacionadas con el registro y establece los planes y programas a desarrollar en el área financiera contable.
- ◆ Coordina, supervisa y controla las actividades y situaciones financieras.
- ◆ Coordina la creación, modificación o sustitución de sistemas, procedimientos, formularios y normas que afecten el proceso administrativo en el área de su competencia.
- ◆ Proporciona información financiero-contable a organismos internos y externos.
- ◆ Contabiliza operaciones y transacciones que realiza la organización, mediante el registro sistemático de las mismas.
- ◆ Planifica, dirige y evalúa las actividades de los departamentos vinculados.

ii. Cobranzas:

- ◆ Coordina y supervisa la recuperación de cuentas por cobrar, y verifica su registro.
- ◆ Propone estrategias y diseña controles administrativos para la recuperación de las cuentas por cobrar y la disminución de incobrables.
- ◆ Válida y emite notas de crédito.
- ◆ Efectúa controles para administrar el crédito.
- ◆ Emite reportes sobre la cartera vencida.

iii. Cuentas por pagar:

- ◆ Registra facturas para pagos.
- ◆ Verifica los cálculos de las obligaciones.
- ◆ Realiza documentos como agente de retención para el cumplimiento de las disposiciones establecidas en las leyes de impuesto sobre la renta.
- ◆ Proporciona información sobre el flujo de efectivo.

- ♦ Trabaja con proveedores para resolver diferencias por facturas y concilia mensualmente los estados de los proveedores.
- ♦ Gestiona el cumplimiento oportuno de obligaciones para las líneas aéreas, operadores nacionales/ internacionales y para con los proveedores en general.

iv. Administración:

- ♦ Dirige áreas que determinan el funcionamiento a nivel logístico de la empresa.
- ♦ Identifica problemas de conectividad entre los sistemas utilizados por la empresa con terceros.
- ♦ Coordina operaciones con delegados del departamento.
- ♦ Monitorea el desempeño de las áreas bajo su responsabilidad.

(1) Mensajería:

- ❖ Organiza tiempos de entrega y de recepción de mensajería para toda la organización.
- ❖ Realiza envíos y los receipta a través de órdenes generadas en el sistema.

(2)Archivo:

- ❖ Administra los registros de forma ordenada.
  
- ❖ Actualiza los reportes de archivo.
  
- ❖ Mantiene bajo condiciones apropiadas los soportes físicos y útiles para la empresa.
  
- ❖ Controla y custodia los documentos de la empresa.

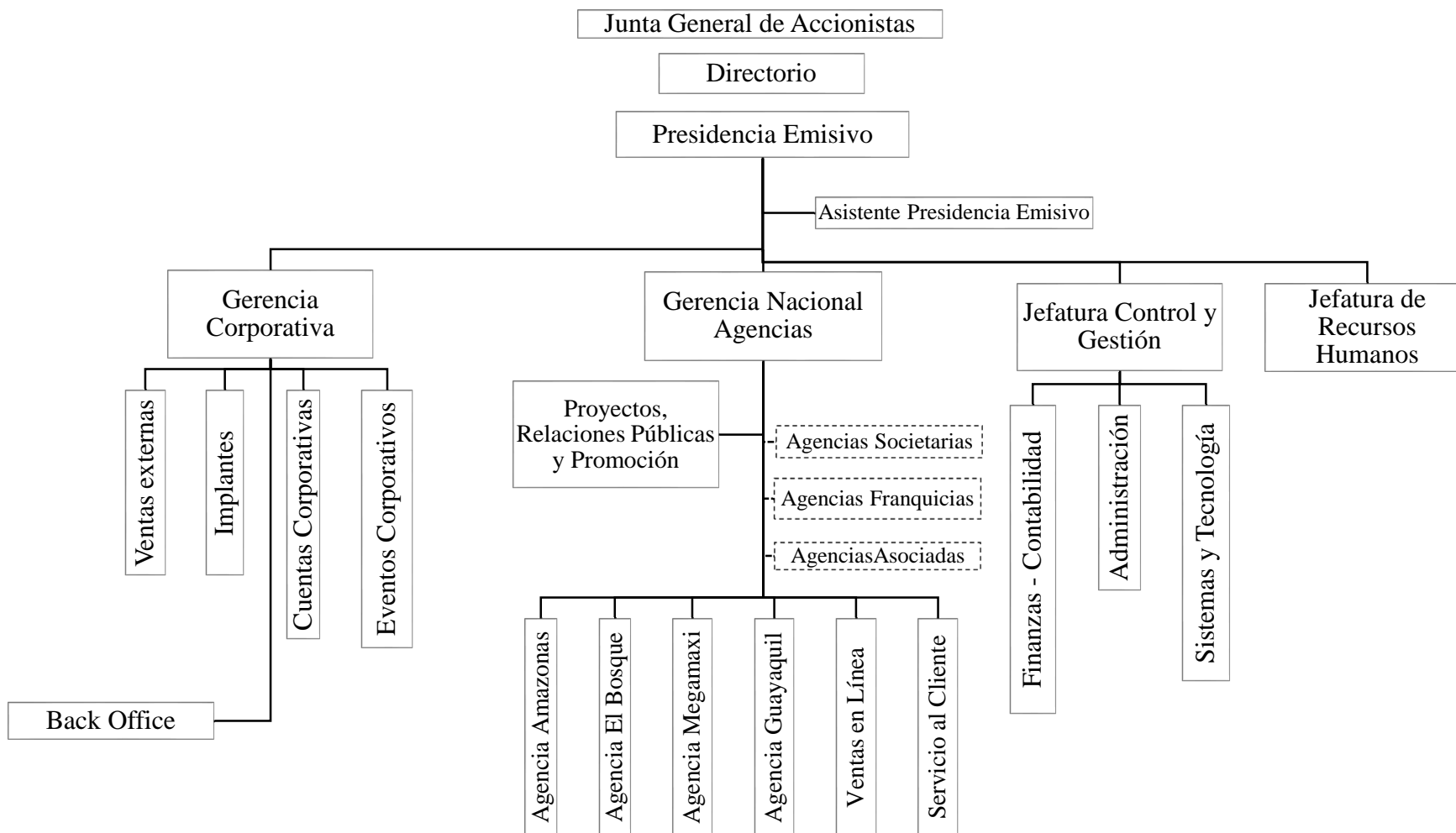
v. Sistemas y tecnología:

- ◆ Realiza la instalación y configuración de los equipos de cómputo de la organización.
  
- ◆ Administra la creación de usuarios en el sistema y da de baja las cuentas de usuarios sin actividad.
  
- ◆ Instala, configura y da mantenimiento a los servidores dispuestos para el almacenamiento de la información.
  
- ◆ Realiza copias de seguridad de los datos de los usuarios en caso de pérdidas de los mismos.
  
- ◆ Brinda soporte en casos de pérdida de conectividad.

d. Jefatura de Recursos Humanos:

- Administra los procesos de selección y reclutamiento del personal.
- Elabora programas de capacitación para los diferentes niveles de la organización.
- Realiza programas que permitan el mejoramiento del desempeño del personal.
- Coordina con las gerencias el Plan General de la empresa.
- Ejecuta planes de salud ocupacional.
- Diseña programas de seguridad frente a desastres.

**Gráfico N° 2: Agencia de Viajes Metroagencia - Estructura Organizacional**



**Fuente:** Datos Agencia de Viajes Metroagencia  
**Elaborado por:** Carla Murriagui

## 2.7 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

### 2.7.1 Visión

La visión de la empresa se ve reflejada en la siguiente afirmación "Ser el ejemplo de excelencia en la industria del turismo".

### 2.7.2 Misión

“Transformamos el mundo de opciones de viaje en la experiencia ideal para el viajero del Ecuador”

### 2.7.3 Objetivos de mercado

#### 2.7.3.1 Objetivos de marketing y ventas

Dentro de la planificación realizada por la empresa, sus objetivos son:

- Fortalecer la participación en el mercado, al aumentar la cuota de ingresos monetarios en un promedio del 10% anual.
- Obtener ingresos brutos por un monto de \$13. 000.000 para el año 2015.
- Incrementar en Ecuador, el conocimiento de la marca para el 2015 en 20%.

- Incrementar el nivel de participación en el mercado hasta el 24% para el 2015.

### 2.7.3.2 Estrategia de marketing y ventas

#### 2.7.3.2.1 Estrategias de distribución

Entre los canales que se identifican en Metroagencia se encuentran:

- Directo: A través de sus agentes sin necesidad de intermediarios.
- Multicanal: Internet permite a los clientes realizar transacciones sin necesidad de asistir de forma física hacia el punto de venta. Las ventas por contacto telefónico también son una forma de interacción con el cliente.
- Sociedades: Transacciones con otras sociedades.

#### 2.7.3.2.2 Estrategia de comunicación

El objetivo esta estrategia es fortalecer la imagen corporativa, aumentar el conocimiento de la marca y por tanto incrementar las ventas. Para alcanzar este propósito se plantearon las siguientes acciones:

- Contratar pautas publicitarias en radios: La Red y FM Mundo.
- Realizar anuncios publicitarios en revistas.
- Creación de anuncios en redes sociales.
- Realizar mailing, a través del cual se hace llegar ofertas de viaje para los inscritos en la base de datos.

#### 2.7.3.2.3 Estrategia de Venta

Las estrategias con las cuales se plantea cumplir con los objetivos específicos de marketing y ventas se plantean de la siguiente manera:

- Ofertar servicios turísticos de precios más bajos con la misma calidad para atraer nuevos segmentos.
- Impulsar las ventas a través de la página web.
- Efectuar promociones por estacionalidad a lo largo del país.
- Crear programas de fidelización de los clientes.
- Asesorar de forma personalizada a los clientes VIP.

- Invertir en publicidad para reforzar el concepto de imagen corporativa y conocimiento de la marca.

#### 2.7.3.2.4 Fuerza de Ventas

Con el fin de fomentar la comercialización de los servicios que ofrece la empresa de turismo emisor, a partir del año 2009, la fuerza de ventas se ha visto incrementada tanto de forma interna (ventas corporativas) como externa (agencias).

Las ventas realizadas por el equipo no son comisionables y los sueldos son fijos y con los beneficios de ley, pues el fin es fomentar las ventas durante todo el año junto con el buen servicio. Para que esto sea posible existen presupuestos por unidades que son monitoreados constantemente por los gerentes comerciales.

La fuerza de ventas para el **2012**, está representada de la siguiente manera:

- Agentes Corporativos
  - Agente de counter nacional
  - Agente de counter internacional
- Agentes de Atención al Público en General

- Documentador

Para que el equipo de ventas se mantenga en constante capacitación, programas de entrenamiento en servicio al cliente son brindados por parte de la agencia; para reforzar el conocimiento sobre la emisión de boletos, aerolíneas asociadas son invitadas para brindar charlas; así como también operadores de turismo para brindar conocimiento sobre la venta de paquetes turísticos.

#### 2.7.3.2.5 Actividades de Venta

Para cumplir con los objetivos planteados como Estrategia de Marketing y Ventas se ha planteado las siguientes actividades:

- Promoción de la página web de la agencia a través de redes sociales.
- Publicar promociones y descuentos especiales a través de la página web.
- Asignación de un asesor que atienda todos los requerimientos de clientes VIP.
- Negociación con Diners Club para la acumulación de puntos por compras realizadas con la tarjeta de crédito en mención (Metrodólares).

- Negociación con Produbanco para la acumulación de millas por compra de pasajes aéreos con las tarjetas de crédito de esa entidad (Produmillas).
- Organización de ferias de venta anuales tanto en Quito y Guayaquil, donde se oferten promociones en boletos aéreos y paquetes turísticos.
- Asignación en espacios físicos de agentes de viaje dentro de las empresas calificadas como clientes con mayor volumen de compras.
- Entrega de informes sobre volumen de compras, sistemas de reservas y estadísticas que puedan usar los clientes corporativos.

### **3 SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA DURANTE EL AÑO 2009 - 2012**

Durante el período analizado, la empresa se encontró en una etapa de crecimiento dentro del mercado, lo que también involucró su crecimiento organizacional.

Como parte de este capítulo, se tomará en cuenta esos factores en el ciclo de conversión del efectivo, pues involucra la venta de los servicios a los clientes, la recuperación de cuentas por cobrar y la salida del efectivo para destinarlo al pago de proveedores por la prestación de servicios.

Los datos obtenidos se resumen en los estados financieros evaluados, y con ellos se buscará definir si ha sido eficiente la administración del capital de trabajo en el período analizado y si las políticas y procedimientos internos han permitido cumplir los objetivos organizacionales. Finalmente, es importante señalar que la empresa dentro de esos años no mantiene deuda financiera a largo plazo y es financiada a partir de recursos propios.

#### **3.1 POLÍTICAS FINANCIERAS DE LA EMPRESA**

##### **3.1.1 Objetivos Generales**

Los objetivos generales de las políticas financieras de Metroagencia son:

- Mantener niveles adecuados de caja para asegurar las operaciones de la organización.
- Sostener un nivel de endeudamiento conservador a largo y mediano plazos que permita solventar el crecimiento de operaciones.
- Evitar el endeudamiento a corto plazo.
- Mantener líneas de crédito con bancos locales.
- Mantener bajos niveles de crédito a terceros.

### **3.1.2 Política de Tesorería**

A diferencias de algunas empresas que manejan el área de Tesorería tanto para recibir valores de cobranza como para realizar pagos; Metroagencia asigna a esta área la realización de desembolsos a proveedores.

#### ***Custodia de valores:***

- Los cheques se encuentran bajo la custodia del responsable de Tesorería.
- Los pagos que se realizan son través de Banco Produbanco y Banco Pichincha.

- Se encuentra prohibido el acceso de personal no autorizado al lugar donde se encuentran los cheques y valores de caja chica.

### ***Recepción y custodia de documentos***

- Todos los documentos de pago deben poseer elementos como: orden de cheque, comprobantes de venta autorizados, así como también sellos y firmas de autorización.
- Todos los documentos de pago deben identificar a la persona que recibe e ingresa la orden de pago al área.

### ***Desembolsos***

- Tesorería realiza pagos a través de cheque y transferencia.
- Los pagos regulares son realizados a los proveedores los días viernes de cada semana.
- Los cheques elaborados son revisados exhaustivamente por el jefe de Control y Gestión, en todos sus elementos: monto, beneficiario, etc.
- Para que los cheques puedan ser cobrados deben estar firmados y con sello seco de la empresa.

- Todos los cheques no entregados deben estar clasificados y en custodia, en acordeón de los cheques a entregar.
- Todos los cheques entregados deben estar firmados por la persona que recibe el cheque y con la fecha en la que se lo recibió.
- Si el beneficiario no puede asistir personalmente a retirar su cheque debe emitir una autorización, (notariada en casos de pagos por beneficios sociales) para que otra persona lo retire.

#### *Anulación de cheques*

- Para que los cheques entregados, puedan ser anulados, el solicitante debe hacer llegar a Tesorería el documento en mención. Posteriormente, el responsable de la Tesorería realiza la anulación pertinente.
- La caducidad de cheques se da después de trece meses de ser emitido. Después de ese tiempo el responsable de Tesorería se encarga de la anulación.
- Cuando se extravía un cheque, el titular debe notificar personalmente el incidente a Tesorería, solicitando su anulación, situación que se comunica de inmediato con el Banco a través de una solicitud de suspensión. Luego de suspendido el cheque, el beneficiario debe solicitar su re-emisión, y asumirá el costo de la suspensión.

### 3.1.3 Política de Cuentas por Cobrar

#### *Plazos de la cobranza*

- Los rangos para otorgar el crédito y que se reportan como cartera vigente son:

De 1-30 días

- Para presentar a nivel gerencial la antigüedad de los saldos en cartera, se manejan los siguientes rangos de vencimiento:

**Tabla N° 1: Clasificación de Plazos de Cuentas por Cobrar Clientes**

**Agencia de Viajes Metroagencia**

**Clasificación de Plazos de Cuentas por Cobrar Clientes**

<b>Calificación</b>	<b>Días de Vencimiento</b>	<b>Objeto de la calificación:</b>
Vencido	31 – 90 días	La cartera vencida es reportada hacia las gerencias y gestionada con los clientes a través de los supervisores comerciales. No se aplican políticas de cobro de interés de mora.
Cartera de dudosa recuperación	Más de 91 días	Evaluación de las posibilidades de cobro a través de abogados y se inician acciones legales en los casos necesarios.

**Fuente:** Datos Agencia de Viajes Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

***Responsabilidad de cobro a clientes***

- Los cheques, los “voucher” de tarjetas de crédito, comprobantes de depósito, y transferencias por internet son los únicos soportes de cobranza.
- La responsabilidad del cliente es comunicar la fecha en que se realizó el pago, el monto y el detalle de facturas canceladas.
- Todos los valores recibidos en efectivo o cheques deberán ser depositados en el banco máximo hasta el día siguiente de su recepción.
- El coordinador de Cobranzas coordinará reuniones con el área de Ventas para reforzar la gestión de cobranzas y corregir errores que se estén dando en cartera.
- El área de cobranzas deberá vigilar el comportamiento de los plazos de vencimiento y la antigüedad de las cuentas por cobrar.
- El plazo máximo de pago de una factura de crédito es después de 15 días de la fecha de vencimiento.
- Cuando el pago del cliente es realizado a través de tarjeta de crédito, se genera un cargo por la comisión de la tarjeta asumido por el tarjeta habiente.

### ***Emisión de Notas de crédito***

- Los casos en los que se emiten notas de crédito son:
  - Cambio de fecha
  - Error de facturación
  - Reembolsos por servicios no completados

### ***Provisión de Cuentas por Cobrar***

Dentro de lo establecido por Normas Internacionales de Contabilidad, *cuando surge alguna incertidumbre sobre el grado de recuperabilidad de un saldo ya incluido entre los ingresos de actividades ordinarias, la cantidad incobrable o la cantidad respecto a la cual el cobro ha dejado de ser probable se procede a reconocerlo como un gasto, en lugar de ajustar el importe del ingreso originalmente reconocido.* (Normas Internacionales de Información Financiera, s.f.)

En relación a esta norma mencionada, en Metroagencia, la valoración de cuentas por cobrar de dudosa recuperación se incrementa a través de provisiones con cargo a resultados, por ello se la estima en base al análisis de las cuentas vencidas y experiencia crediticia de los clientes, y se reduce por los castigos de los documentos y cuentas por cobrar considerados irre recuperables.

### 3.1.4 Política de Cuentas por Pagar

#### *Registro de cuentas por pagar*

- El área de Cuentas por Pagar tiene la obligación de procesar las requisiciones de pago por los siguientes conceptos:
  - Anticipo para Gastos de Viaje y Comprobación de Gastos
  - Anticipo a Proveedores
  - Pago a Proveedores
  - Acreedores Diversos

#### *Recepción de información del proveedor*

- La información a recibir para pago a proveedores, acreedor y anticipos de proveedores, es:

Formato de Orden de Cheque correctamente llenado.

Factura y/o recibo con requisitos fiscales.

- El caso que la factura del proveedor se entregue contra pago, el usuario tendrá la obligación de enviar una factura proforma y recuperar la factura después del pago, ya que el usuario quedará como responsable de un anticipo.

- Para realizar pagos por gastos es necesario la autorización de la realización del gasto o adquisición de bienes y/o servicios por parte de las gerencias.
  
- Para realizar pagos de anticipo de viajes es necesario la entrega del formulario de anticipo de viajes, autorizado por el jefe inmediato.
  
- Los pagos urgentes deben ser requeridos y realizados por la responsable de receptar órdenes de cheque con un plazo de 48 h, mediante autorización del Jefe de Control y Gestión.
  
- Para justificar un anticipo de viaje es necesaria la entrega del formulario de justificación de anticipos de viaje firmado por el jefe inmediato y la gerencia, junto con los comprobantes de venta que soporte el gasto y el comprobante de depósito si es el caso.

### ***Horarios de atención a proveedores***

El área recibe todos los días la información por parte de los proveedores, hasta el día 25 de cada mes.

### ***Entrega de Información a Tesorería***

Con el fin de que Tesorería proceda con la cancelación a proveedores, el área de Cuentas por pagar realiza el procesamiento de documentos y la integración de los mismos para determinar el valor de los pagos a desembolsar.

### 3.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA

En el período 2009-2012, la empresa demostró que sus activos pasaron de 1.6 a 5.2 millones, demostrando con esto un crecimiento promedio del 48%. Los activos corrientes están compuestos por la cuenta bancos, que muestra una tendencia creciente durante los primeros tres años del análisis, y en el año 2012 esa tendencia cambia demostrando un ligero decrecimiento en esta cuenta. Con respecto a las Cuentas por Cobrar con clientes, las mismas se duplican del 2009 al 2010, y mantienen su crecimiento hasta el año 2012; en este sentido todos los esfuerzos deben estar dirigidos a disminuir tal tendencia.

Los activos corrientes en el año 2009 constituyen el 78% del activo total y al final del año 2012 es el 87% del activo total. Respecto al activo corriente es importante mencionar que la cuenta principal son las cuentas por cobrar pues constituyen el 64% al 2009 y pasan al 73% en el 2012. En el 2009, los activos no corrientes son equivalentes al 22% y en el 2012 son del 13%; las cuentas que lo componen son propiedades, inversiones y las licencias de software.

Con respecto al pasivo, en el 2009 es de 1.4 millones equivalente al 86% y en el 2012 este pasa a 3.5 millones que es equivalente al 69% del activo. El pasivo corriente durante ese periodo está en crecimiento, como consecuencia del aumento de cuentas por pagar y de las obligaciones tributarias. Es importante señalar la inexistencia de deuda a largo plazo y del continuo crecimiento de los resultados, especialmente en el 2011 y 2012. El pasivo no corriente lo conforman las provisiones de los empleados que en 2009 corresponde al 12% y en el 2012 al 10% respecto del activo.

La relación del patrimonio respecto del activo es del 14% al 2009 y en el 2012 es del 31%, este crecimiento se debe al manejo de las utilidades, que fueron acumuladas durante el período analizado.

**Tabla N° 2: Balance General: Análisis Horizontal**

**Agencia de Viajes Metroagencia  
Balance General: Análisis Horizontal  
Período 2009 - 2012**

**USD**

	2009	2010	Crecimiento %	2011	Crecimiento %	2012	Crecimiento %	Promedio %
<b>ACTIVO</b>								
Activo Corriente								
Caja	16,394	19,341	18%	16,691	-14%	17,360	4%	3%
Bancos	15,212	94,263	520%	374,513	297%	353,621	-6%	270%
Cuentas Por Cobrar	1,059,156	2,116,718	100%	2,647,978	25%	3,761,961	42%	56%
Clientes	393,984	368,177	-7%	733,672	99%	1,435,189	96%	63%
Tarjetas de Crédito	154,065	157,648	2%	107,567	-32%	132,919	24%	-2%
CxcCias Relacionadas	9,605	891,047	9177%	745,334	-16%	1,314,827	76%	3079%
Cxc Empleados	210,790	326,153	55%	448,371	37%	434,921	-3%	30%
Anticipos Entregados	172,292	289,344	68%	444,466	54%	248,932	-44%	26%
Otras Cuentas Por Cobrar	118,420	84,352	-29%	168,567	100%	195,173	16%	29%
Impuestos	205,938	246,282	20%	446,926	81%	387,255	-13%	29%
Inventarios	21	-	-100%	-	0%	-	0%	-33%
Gastos Anticipados	2,393	2,144	-10%	1,905	-11%	1,339	-30%	-17%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,299,114</b>	<b>2,478,745</b>	<b>91%</b>	<b>3,488,012</b>	<b>41%</b>	<b>4,521,534</b>	<b>30%</b>	<b>54%</b>
Propiedad, Embarcaciones y	85,729	75,204	-12%	150,179	100%	160,228	7%	32%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>85,729</b>	<b>75,204</b>	<b>-12%</b>	<b>150,179</b>	<b>100%</b>	<b>160,228</b>	<b>7%</b>	<b>32%</b>
Inversiones En Acciones	234,128	143,110	-39%	143,109	0%	104,117	-27%	-22%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>234,128</b>	<b>143,110</b>	<b>-39%</b>	<b>143,109</b>	<b>0%</b>	<b>104,117</b>	<b>-27%</b>	<b>-22%</b>
Otros Activos	36,179	332,538	819%	246,217	-26%	398,881	62%	285%
<b>TOTAL OTROS A. DIFERIDOS</b>	<b>36,179</b>	<b>332,538</b>	<b>819%</b>	<b>246,217</b>	<b>-26%</b>	<b>398,881</b>	<b>62%</b>	<b>285%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,655,150</b>	<b>3,029,595</b>	<b>83%</b>	<b>4,027,517</b>	<b>33%</b>	<b>5,184,761</b>	<b>29%</b>	<b>48%</b>

	Crecimiento			Crecimiento			Crecimiento			Promedio
	2009	2010	%	2011	%	2012	%		%	
<b>Pasivo Corriente</b>										
Obligaciones Financieras	214,713	438,706	104%	154,637	-65%	346,127	124%		54%	
Cuentas Por Pagar	569,704	692,391	22%	1,306,030	89%	1,422,987	9%		40%	
Turismo Receptivo	2,657	-	-100%	-	0%	-	0%		-33%	
Turismo Emisivo	20,429	95,801	369%	226,187	136%	159,335	-30%		158%	
Bienes y Servicios	33,454	119,693	258%	79,691	-33%	188,650	137%		121%	
Devolución de Boletos	28,057	-	-100%	-	0%	-	0%		-33%	
CXP por contactos de ve	-	-	0%	1,167	100%	-	-100%		0%	
Devolución operadores n	1,223	-	-100%	-	0%	-	0%		-33%	
N Debito Errores Boleto	420	-	-100%	-	0%	-	0%		-33%	
Vta. Boletos por Coteja	90	-	-100%	-	0%	-	0%		-33%	
Otros Serv. TE por Cotej	430,903	476,842	-98%	998,931	-100%	1,075,002	0%		-66%	
Ant. Clientes – Dep. no utilizado	52,417	-	-100%	-	0%	-	0%		-33%	
Indefatigable	54	54	0%	54	0%	-	-100%		-33%	
Impuestos	-	-	100%	96,397	100%	85,413	-11%		63%	
Otras Cuentas Por Pagar	267,439	341,980	28%	932,867	173%	747,674	-20%		60%	
Boletos	121,299	169,367	40%	153,635	-9%	273,363	77%		36%	
Otros	146,140	172,613	18%	779,232	351%	474,311	-39%		110%	
Gastos Acumulados Por Pag	167,814	721,753	330%	284,882	-61%	453,470	59%		109%	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	1,219,670	2,194,828	80%	2,774,812	26%	3,055,672	10%		39%	
Pasivo A Largo Plazo	197,272	290,715	47%	407,968	40%	502,262	23%		37%	
<b>TOTAL DEUDA A L/ PLAZO</b>	197,272	290,715	47%	407,968	40%	502,262	23%		37%	
<b>TOTAL PASIVOS</b>	1,416,942	2,485,543	75%	3,182,780	28%	3,557,934	12%		38%	
<b>PATRIMONIO</b>										
Capital y Reservas	21,128	21,128	0%	21,128	0%	21,128	0%		0%	
Resultados del Ejercicio	217,080	522,925	141%	823,608	58%	1,605,699	95%		98%	
<b>TOTAL CAPITAL</b>	238,208	544,053	128%	844,736	55%	1,626,827	93%		92%	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	1,655,150	3,029,595		4,027,517		5,184,761				

Fuente: Estados Financieros Metroagencia

Elaborado por: Carla Murriagui

**Tabla N° 3: Balance General: Análisis Vertical**

**Agencia de Viajes Metroagencia  
Balance General: Análisis Vertical  
Período 2009 - 2012**

**USD**

	<b>2009</b>	<b>%</b>	<b>2010</b>	<b>%</b>	<b>2011</b>	<b>%</b>	<b>2012</b>	<b>%</b>	<b>Promedio %</b>
<b>ACTIVO</b>									
Activo Corriente									
Caja	16,394	1%	19,341	1%	16,691	0%	17,360	0%	1%
Bancos	15,212	1%	94,263	3%	374,513	9%	353,621	7%	5%
Cuentas Por Cobrar	1,059,156	64%	2,116,718	70%	2,647,978	66%	3,761,961	73%	68%
Clientes	393,984	24%	368,177	12%	733,672	18%	1,435,189	28%	20%
Tarjetas de Crédito	154,065	9%	157,648	5%	107,567	3%	132,919	3%	5%
CxCias Relacionadas	9,605	1%	891,047	29%	745,334	19%	1,314,827	25%	18%
Cxc Empleados	210,790	13%	326,153	11%	448,371	11%	434,921	8%	11%
Anticipos Entregados	172,292	10%	289,344	10%	444,466	11%	248,932	5%	9%
Otras Cuentas Por Cobrar	118,420	7%	84,352	3%	168,567	4%	195,173	4%	4%
Impuestos	205,938	12%	246,282	8%	446,926	11%	387,255	7%	10%
Inventarios	21	0%	-	0%	-	0%	-	0%	0%
Gastos Anticipados	2,393	0%	2,144	0%	1,905	0%	1,339	0%	0%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,299,114</b>	<b>78%</b>	<b>2,478,745</b>	<b>82%</b>	<b>3,488,012</b>	<b>87%</b>	<b>4,521,534</b>	<b>87%</b>	<b>84%</b>
Propiedad, Embarcaciones y	85,729	5%	75,204	2%	150,179	4%	160,228	3%	4%
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>85,729</b>	<b>5%</b>	<b>75,204</b>	<b>2%</b>	<b>150,179</b>	<b>4%</b>	<b>160,228</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>
Inversiones En Acciones	234,128	14%	143,110	5%	143,109	4%	104,117	2%	6%
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>234,128</b>	<b>14%</b>	<b>143,110</b>	<b>5%</b>	<b>143,109</b>	<b>4%</b>	<b>104,117</b>	<b>2%</b>	<b>6%</b>
Otros Activos	36,179	2%	332,538	11%	246,217	6%	398,881	8%	7%
<b>TOTAL OTROS A. CARGOS DIFERIDOS</b>	<b>36,179</b>	<b>2%</b>	<b>332,538</b>	<b>11%</b>	<b>246,217</b>	<b>6%</b>	<b>398,881</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,655,150</b>	<b>100%</b>	<b>3,029,595</b>	<b>100%</b>	<b>4,027,517</b>	<b>100%</b>	<b>5,184,761</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%	Promedio %
<b>PASIVO</b>									
Pasivo Corriente									
Obligaciones Financieras	214,713	13%	438,706	14%	154,637	4%	346,127	7%	9%
Cuentas Por Pagar	569,704	34%	692,391	23%	1,306,030	32%	1,422,987	27%	29%
Turismo Receptivo	2,657	0%	-	0%	-	0%	-	0%	0%
Turismo Emisivo	20,429	1%	95,801	3%	226,187	6%	159,335	3%	3%
Bienes y Servicios	33,454	2%	119,693	4%	79,691	2%	188,650	4%	3%
Devolución de Boletos	28,057	2%	-	0%	-	0%	-	0%	0%
CXP por contactos de ve	-	0%	-	0%	1,167	0%	-	0%	0%
Devolución operadores n	1,223	0%	-	0%	-	0%	-	0%	0%
N Debito Errores Boletos	420	0%	-	0%	-	0%	-	0%	0%
Vta. Boletos por Coteja	90	0%	-	0%	-	0%	-	0%	0%
Otros Serv. TE por Cotej	430,903	26%	476,842	16%	998,931	25%	1,075,002	21%	22%
Ant. Clientes – Dep. no utilizado	52,417	3%	-	0%	-	0%	-	0%	1%
Indefatigable	54	0%	54	0%	54	0%	-	0%	0%
Impuestos	-	0%	-	0%	96,397	0%	85,413	0%	0%
Otras Cuentas Por Pagar	267,439	16%	341,980	11%	932,867	23%	747,674	14%	16%
Boletos	121,299	7%	169,367	6%	153,635	4%	273,363	5%	5%
Otros	146,140	9%	172,613	5%	779,232	19%	474,311	9%	11%
Gastos Acumulados Por Pag	167,814	10%	721,753	24%	284,882	7%	453,470	9%	12%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,219,670</b>	<b>74%</b>	<b>2,194,828</b>	<b>72%</b>	<b>2,774,812</b>	<b>69%</b>	<b>3,055,672</b>	<b>59%</b>	<b>68%</b>
Pasivo A Largo Plazo	197,272	12%	290,715	10%	407,968	10%	502,262	10%	10%
<b>TOTAL DEUDA A L/ PLAZO</b>	<b>197,272</b>	<b>12%</b>	<b>290,715</b>	<b>10%</b>	<b>407,968</b>	<b>10%</b>	<b>502,262</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>1,416,942</b>	<b>86%</b>	<b>2,485,543</b>	<b>82%</b>	<b>3,182,780</b>	<b>79%</b>	<b>3,557,934</b>	<b>69%</b>	<b>79%</b>
<b>PATRIMONIO</b>									
Capital y Reservas	21,128	1%	21,128	1%	21,128	1%	21,128	0%	1%
Resultados del Ejercicio	217,080	13%	522,925	17%	823,608	20%	1,605,699	31%	20%
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>238,208</b>	<b>14%</b>	<b>544,053</b>	<b>18%</b>	<b>844,736</b>	<b>21%</b>	<b>1,626,827</b>	<b>31%</b>	<b>21%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,655,150</b>		<b>3,029,595</b>		<b>4,027,517</b>		<b>5,184,761</b>		

Fuente: Estados Financieros Metroagencia

Elaborado por: Carla Murriagui

### 3.2.1 Manejo de Cuentas por Cobrar

Para analizar el manejo de la partida de Cuentas por Cobrar de Metroagencia, se realizó un análisis de la composición de las mismas, con el fin de evidenciar su movimiento y la naturaleza de los elementos que componen esta cuenta.

Dentro del balance, el total de cuentas por cobrar lo conforman las cuentas por cobrar de clientes, de relacionadas y de empleados. Cabe señalar que la totalidad de esta cuenta supera el millón de dólares en el 2009 y llega a ser de más de tres millones al final del 2012; sin embargo, es importante señalar que para la realización de este estudio se toma en cuenta la relación de las cuentas por cobrar comerciales.

Las únicas ventas a crédito que se realizan dentro de Metroagencia son para clientes corporativos, las que son previamente aprobadas por la gerencia corporativa.

Las ventas a crédito otorgadas son alrededor del 30% en el 2009, este porcentaje corresponde a clientes calificados como idóneos para mantener crédito. El mayor porcentaje de este tipo de ventas se realiza a empresas farmacéuticas con quienes se ha arraigado la relación comercial a partir del otorgamiento de crédito.

Como se puede observar dentro del período de estudio, el tamaño y la composición de las cuentas por cobrar de la empresa se han incrementado, como resultado del crecimiento en el volumen de ventas.

Sin embargo, dentro de la gestión de cobro se observa que si algún cliente tiene un historial de pago irregular, la prestación de servicios futuros no es condicionada.

Para el análisis de cuentas por cobrar se tomaron los datos de las Ventas Totales y Cuentas por Cobrar de clientes del Balance General en el período 2009 al 2012 de Metroagencia.

**Tabla N° 4: Relación Ventas - Cuentas por Cobrar**  
**Agencia de Viajes Metroagencia**  
**Relación Ventas - Cuentas por Cobrar**  
**Período: 2009-2012**  
**USD**

<b>Años</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Ventas Totales</b>	26.466.117	37.433.229	48.526.870	55.177.955
<b>Ventas Crédito</b>	7.938.209	9.398.658	10.454.653	13.867.844
<b>% Ventas Crédito</b>	30,00%	25,00%	22,00%	25,00%
<b>CxC Totales</b>	1,059,156	2,116,717	2,647,978	3,761,961
<b>CxC Clientes</b>	393.984	368.177	733.672	1.435.189
<b>% CxC Clientes</b>	37%	17%	28%	38%

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

### 3.2.1.1 Período Promedio de Cobro

El período promedio de cobro<sup>12</sup> de la empresa estudiada, está relacionado con dos aspectos:

<sup>12</sup> Días Promedio de Cobro: Tiempo promedio que una empresa debe esperar para recibir el efectivo de una venta a crédito; el cálculo es realizado con la fórmula  $PPCxC = CxC / (Ventas/360)$

- a. Pago antes de la realización del servicio: está relacionado con la fecha en que se recibe la confirmación del servicio solicitado y por tanto se emite facturación.
- b. Pago después de la realización del servicio: está relacionado con el cumplimiento del servicio antes del cobro al cliente.

En cualquier caso, el periodo promedio de cobro se completa cuando se efectiviza el pago.

El tiempo que Metroagencia demora en efectuar el cobro de una venta, desde que se vendió a crédito hasta que el cliente va de 18 días promedio en el 2009 y al 2012 este período crece hasta alcanzar los 37 días.

Respecto al período promedio de cobranza, se observa, que este sobrepasa el plazo establecido por las políticas de la empresa, afectando la acumulación de cuentas por cobrar y la disminución de la utilidad de las ventas.

La disminución sustancial en la rotación de cuentas por cobrar de los años 2011 y 2012, indica que aumentaron las cuentas por cobrar debido al aumento de clientes de crédito.

Dentro del período 2009 al 2012, para Metroagencia estos son los datos que apoyan el análisis del período promedio de cobro y rotación de cuentas por cobrar.

**Tabla N° 5: Días Promedio de Cuentas por Cobrar Comerciales****Agencia de Viajes Metroagencia****Días Promedio de Cuentas por Cobrar Comerciales****Período: 2009-2012****USD**

<b>Período promedio de Cobro</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas Totales	26.466.117	37.433.229	48.526.870	55.177.955
Ventas crédito	7.938.209	9.398.658	10.454.653	13.867.844
Cuentas por cobrar (ESF) promedio	393.984	368.177	733.672	1.435.189
Fórmula: (CxC Promedio / VC)*360	18	14	25	37

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui**Tabla N° 6: Rotación de Cuentas por Cobrar****Agencia de Viajes Metroagencia****Rotación de Cuentas por Cobrar****Período: 2009-2012****USD**

<b>Rotación de CxC</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Días de CxC comerciales	18	14	25	37
Fórmula: 360 / Días CxC comerciales	20	25	14	10

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui**3.2.2 Manejo de Cuentas por Pagar**

El manejo de las cuentas por pagar es de gran importancia para la administración del capital de trabajo, pues su financiamiento no tiene costo para las empresas. La administración incorrecta de las obligaciones por pagar afecta directamente el flujo de efectivo de las empresas y por tanto la liquidez. La relación entre la

empresa compradora y proveedora, siempre debe ser satisfactoria para el incremento de la participación de ambos en el mercado, y esto a largo plazo se vuelve vital para la supervivencia de las dos partes.

Dentro del análisis de la partida de Cuentas por Pagar de Metroagencia, se identificó la composición de la misma, para diferenciar los elementos que forman parte de esta cuenta y así poder identificar aquellos que afectan las cuentas de capital de trabajo.

Las principales partidas que forman parte de las cuentas por pagar en el balance de Metroagencia están agrupadas de la siguiente manera:

**Tabla N° 7: Agrupación de Cuentas por Pagar**

**Agencia de Viajes Metroagencia  
Agrupación de Cuentas por Pagar**

<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>
Turismo Receptivo	Agrupa los valores de cobro inmediato por parte de operadores, y que por tanto están relacionados directamente con el giro del negocio.
Turismo Emisivo	
Devolución de Boletos	
Devolución operadores	
N Debito Errores Boleto	
Vta. Boletos por Coteja	
Bienes y Servicios	Agrupa los valores de cobro inmediato por parte del proveedor, relacionados con los gastos del negocio.
Otros Serv. TE por Cotej	Agrupa los valores pre- cancelados y facturados de los clientes y que están destinados a próximos pagos de proveedores.
Ant. Clientes – Dep. no utilizado	Agrupa los valores pre- cancelados de los clientes y que están destinados a próximos pagos de proveedores.

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

Respecto a esta clasificación, es importante mencionar que debido a la naturaleza del negocio, existen clientes que pre-pagan servicios con meses de anterioridad. Estos servicios que no implican una obligación de pago inmediata son agrupados en la cuenta **Otros Serv. TE por Cotej.** y por lo mismo no forman parte del cálculo del capital de trabajo.

Por otro lado, dentro de la clasificación principal de Cuentas por Pagar, no se muestra la partida que representa las obligaciones por pago de boletos; pues dentro del balance se ha estructurado esta partida para que forme parte de la agrupación, Otras Cuentas por Pagar.

### **Tabla N° 8: Agrupación de Otras Cuentas por Pagar**

#### **Agencia de Viajes Metroagencia**

#### **Agrupación de Otras Cuentas por Pagar**

<b>Partida</b>	<b>Descripción</b>
Boletos	Agrupación de los valores de pago inmediato por venta de boletos aéreos, también están relacionados directamente con el giro del negocio.
Empleados	Agrupación de los valores de pago con empleados y otros.
Descuentos de Nómina	
Otros	

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

Al haber hecho el análisis de la estructura a nivel de Balance, se observa que la totalidad de las cuentas por pagar a proveedores, operadores y boletos supera el medio millón de dólares en el 2009 y llega a ser de más de 1.4 millones al final del 2012, sin embargo dentro de la partida principal no se evidencia el rubro por pagar correspondiente a boletos aéreos.

**Tabla N° 9: Desglose Partida Cuentas por Pagar****Agencia de Viajes Metroagencia****Desglose Partida Cuentas por Pagar****Período: 2009-2012****USD**

<b>Descripción</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Turismo Receptivo	2,657	-	-	-
Turismo Emisivo	20,429	95,801	226,187	159,335
Bienes y Servicios	33,454	119,693	79,691	188,650
Devolución de Boletos	28,057	-	-	-
CXP por contactos de ve	-	-	1,167	-
Devolución operadores n	1,223	-	-	-
N Debito Errores Boletos	420	-	-	-
Vta. Boletos por Coteja	90	-	-	-
Otros Serv. TE por Cotej	430,903	476,842	998,931	1,075,002
Ant. Clientes – Dep. no utilizado	52,417	-	-	-
Indefatigable	54	54	54	-
<b>Total Cuentas Por Pagar</b>	<b>569,704</b>	<b>692,391</b>	<b>1,306,030</b>	<b>1,422,987</b>

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui

Entonces, la relación de las cuentas por pagar comerciales, en las cuales se enfoca este estudio se refleja en las siguientes partidas:

**Tabla N° 10: Cuentas por Pagar Comerciales****Agencia de Viajes Metroagencia****Cuentas por Pagar Comerciales****Período: 2009-2012****USD**

<b>CONCEPTO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Turismo Receptivo	2.657	0	0	0
Turismo Emisivo	20.429	95.801	226.187	159.335
Bienes y Servicios	33.454	119.693	79.691	188.650
Boletos	121.299	169.367	153.635	273.364
Devolución de Boletos	28.057	0	0	0
Devolución operadores n	1223,38	0	0	0
N Debito Errores Boleto	420,47	0	0	0
Vta. Boletos por Coteja	89,6023976	0	0	0
<b>Cuentas por Pagar Comerciales</b>	<b>207.630</b>	<b>384.862</b>	<b>459.513</b>	<b>621.349</b>

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui

Otro aspecto importante en el manejo de las cuentas por pagar, son las compras. En el caso de Metroagencia, al ser una empresa que oferta servicios, el Estado de Resultados, refleja el valor de los ingresos recibidos por las ventas. Al no existir ningún producto tangible, el costo de ventas comúnmente usado para cuantificar el costo de productos vendidos; pasa a representar los valores en los que se han incurrido por gastos de viaje, atenciones sociales, publicidad, comisiones, entre otros.

**Tabla N° 11: Compras**  
**Agencia de Viajes Metroagencia**  
**Compras**  
**Período 2009 - 2012**  
**USD**

	2009	2010	2011	2012
<b>A. OPERADORES</b>	5.118.831	7.283.651	9.970.009	13.367.825
<b>B. BOLETOS</b>	6.330.799	9.633.008	10.321.148	12.447.576
<b>C. COSTO DE VENTAS</b>	348.310	292.760	1.078.993	883.959
<b>TOTAL</b>	11.797.940	17.209.419	21.370.150	26.699.360

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

### 3.2.2.1 Proveedores

Como empresa de servicios turísticos, Metroagencia principalmente tiene como proveedores a personas naturales y jurídicas que realizan actividades relacionadas con el turismo; el resto de proveedores están en función de las necesidades de carácter administrativo; los tipos de proveedores que intervienen por la naturaleza del negocio son:

- **BSP (Billing and Settlement Plan):** Este sistema agrupa todos los cargos relacionados con la emisión de boletos de cualquier aerolínea por parte de la agencia.
- **Proveedores de servicios turísticos:** Este grupo está formado por los mayoristas de viaje, quienes tienen contacto directo con hoteles, rentadoras de autos, etc., y son quienes elaboraran los paquetes de viaje para que Metroagencia los oferte al público, esto es lo que se

conoce como un paquete de intermediación. Por cada paquete vendido la mayorista reconoce un porcentaje a favor de Metroagencia, y que se lo conoce como tarifa comisionable.

- Proveedores de servicios administrativos y otros: Corresponde al grupo de empresas que brindan servicios de apoyo a Metroagencia.

#### 3.2.2.2 Calidad de proveedores

Con el fin de mantener un estándar en la calidad de los servicios, Metroagencia posee una cartera de proveedores aprobados para la prestación de servicios nacionales como internacionales, con quienes se realizan la mayor parte de las transacciones. Sin embargo, se puede observar que con el fin de cubrir todas las solicitudes por parte de los clientes, se realizan transacciones con proveedores sin ningún tipo de análisis previo adicional al de la tarifa comisionable, lo cual afecta el período de pago que se encuentra preestablecido para los proveedores con los que se mantiene contrato.

#### 3.2.2.3 Plazos de pago

- BSP (BillingSettlementPayment): Funciona como el consolidador de todas las ventas por boletos aéreos. El pago se realiza de forma semanal y sin excepción por lo que se constituye como una de las obligaciones de pago más relevantes.

- Proveedores de servicios turísticos bajo contrato: por la naturaleza de la actividad el plazo negociado es de 7 días laborables.
  
- Proveedores de servicios administrativos:
  - Arriendos: el plazo negociado es de 7 días laborables.
  
  - Honorarios: el plazo negociado es de 7 días laborales.
  
  - Suministros: el plazo negociado es de 15 días cuando la empresa es persona natural y de 30 días cuando se trata de persona jurídica.
  
  - Otros: Cuando los servicios son distintos a los referidos anteriormente se trata de cumplir con la obligación de pago en 15 días.

#### 3.2.2.4 Promedio diario de pago

El período promedio de pago<sup>13</sup> inicia cuando se compra el bien o servicio, hasta el momento en que la empresa realiza el desembolso (en el caso de que se cancele a través de cheque el ciclo termina cuando el valor del mismo es debitado de la cuenta bancos y para transferencia se finaliza el ciclo de pago de forma inmediata). En el período 2009 - 2012, para Metroagencia arrojó los siguientes datos de período promedio de pago:

---

<sup>13</sup> Días Promedio de Pago: tiempo promedio que una empresa realiza el pago a sus proveedores; el cálculo es realizado con la fórmula  $PPCxP = CxP / (\text{Compras anuales}/360)$

Existe un constante aumento de cuentas por pagar desde los años 2009, dentro de la Tabla N° 12, se diferencia el pago de operadores que forman parte del giro del negocio del pago de los gastos operativos de la organización.

Respecto al período promedio de pago, se observa que; en el año 2009, el tiempo de pago a proveedores de servicios turísticos es menor al establecido dentro de los contratos, situación que transmite una imagen positiva para los proveedores y afianza la relación crediticia, pero que en condiciones poco beneficiosas, provoca desaprovechar el financiamiento sin costo proveniente de terceros.

**Tabla N° 12: Días Promedio de Cuentas por Pagar Operadores**

**Agencia de Viajes Metroagencia**

**Días Promedio de Cuentas por Pagar Operadores**

**Período: 2009-2012**

**USD**

<b>Período promedio de Pago</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Cuentas por pagar operadores promedio	52.876	95.801	226.187	159.335
Compras	5.118.831	7.283.651	9.970.009	13.367.825
Fórmula: $(CxP \text{ Promedio} / CV) * 360$	4	5	8	4

**Fuente:** Datos Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

**Tabla N° 13: Días Promedio de Cuentas por Pagar Boletos****Agencia de Viajes Metroagencia****Días Promedio de Cuentas por Pagar Boletos****Período: 2009-2012****USD**

<b>Período promedio de Pago</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Cuentas por pagar boletos promedio	121.299	169.367	153.635	273.364
Compras	6.330.799	9.633.008	10.321.148	12.447.576
Fórmula: (CxP Promedio / CV)*360	7	6	5	8

**Fuente:** Datos Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui

El aumento de la fuerza de ventas y las ventas en sí mismas, explican el crecimiento de obligaciones, dado que por un lado al contratar más personal es necesario realizar un mayor gasto en infraestructura administrativa y tecnológica; y por el lado de las ventas se incrementa el costo para poder generarlas.

**Tabla N° 14: Días Promedio de Cuentas por Pagar Proveedores****Agencia de Viajes Metroagencia****Días Promedio de Cuentas por Pagar Proveedores****Período: 2009-2012****USD**

<b>Período promedio de Pago</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Cuentas por pagar proveedores promedio	33.454	119.693	79.691	188.650
Compras	348.310	292.761	1.078.994	883.959
Fórmula: (CxP Promedio / CV)*360	35	147	27	77

**Fuente:** Datos Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui

En resumen, del 2009 al 2012, el tiempo promedio de pago se extiende, y por ende también el financiamiento sin costo que ofrecen los proveedores. Sin embargo, se observa que las cuentas por pagar de operadores representan el período de menor duración, siendo este el que puede ser mejor administrado para lograr un aumento de los días promedio de pago.

**Tabla N° 15: Días Promedio de Cuentas por Pagar Comerciales**

**Agencia de Viajes Metroagencia**

**Días Promedio de Cuentas por Pagar Comerciales**

**Período: 2009-2012**

**USD**

<b>Período promedio de Pago</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Cuentas por pagar operadores promedio	4	5	8	4
Cuentas por pagar boletos promedio	7	6	5	8
Cuentas por pagar proveedores promedio	35	147	27	77
Promedio Días de Cuentas por Pagar	15	53	13	30

**Fuente:** Datos Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

### 3.2.3 Ciclo de Conversión del Efectivo y Equivalentes

Después de haber analizado los componentes del ciclo de efectivo, es importante observar cómo se cumple el ciclo de conversión pues otorga una perspectiva de la administración financiera y por tanto de la gestión del capital de trabajo; entre más corto sea el ciclo de conversión mejor.

Para Metroagencia, una empresa de servicios este ciclo es simple y se resume en la siguiente fórmula:

$$\text{CCE} = \text{Período promedio de Cobro} - \text{Período promedio de pago}$$

**Tabla N° 16: Días de Ciclo de Efectivo****Agencia de Viajes Metroagencia****Días de Ciclo de Efectivo****Período: 2009-2012**

<b>CICLO DE EFECTIVO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Días de CxC	18	14	25	37
Días de CxP	15	53	13	30
Ciclo de Caja = Días CxC - Días CxP	3	(39)	12	7

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui

El ciclo de efectivo es importante pues indica el tiempo para convertir en efectivo, recursos invertidos en generar ingresos. Como se puede observar esta razón compara el tiempo en que se recupera el dinero de sus ventas, y el período en que paga sus compras.

Como resultado de esta comparación se observa que los días de Cuentas por Pagar son inferiores a los días de Cuentas por Cobrar a excepción del año 2010. Esto significa que durante el 2009, 2011 y 2012 la empresa tuvo que financiar con recursos propios, los servicios que por el tiempo de crédito se demoran en realizar un cobro. El mejor ciclo de efectivo se logró en 2010 al poder recuperar el dinero en un tiempo inferior al del plazo de pago.

**3.2.4 Otros indicadores de gestión financiera**

Para complementar el análisis financiero es importante hacer énfasis en otros índices de rentabilidad y cómo estos se proyectan en el momento de tomar decisiones.

A continuación se muestran cifras que también permiten dar una lectura de la condición de la organización dentro del periodo analizado.

### 3.2.4.1 Razón circulante

Mientras mayor a cero sea, la liquidez se encuentra en niveles adecuados.

**Tabla N° 17: Días de Ciclo de Efectivo**

**Agencia de Viajes Metroagencia**

**Días de Ciclo de Efectivo**

**Período: 2009-2012**

**USD**

<b>AÑO</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>KTN</b>	<b>RAZÓN CORRIENTE</b>
2009	1.299.114	1.219.670	79.444	1,07
2010	2.478.745	2.194.827	283.917	1,13
2011	3.488.012	2.774.812	713.200	1,26
2012	4.521.534	3.055.672	1.465.862	1,48

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

El cuadro muestra que la empresa ha gozado de períodos de liquidez, esto en términos generales señala que por cada dólar que se posee de deuda de corto plazo la empresa cuenta con 48 centavos de dólar adicionales para el año 2012.

Si existe aumento de los pasivos corrientes, el riesgo también crece. Esto dice que a pesar de mantener un financiamiento de corto plazo de bajo costo, los recursos para mantener la operación se hacen más limitados.

## 3.2.4.2 Razones de actividad

Con los índices de actividad se puede exponer la eficacia que están teniendo las cuentas para convertirse en efectivo.

Los índices de actividad del 2009 al 2012 son altos, lo cual permite señalar que existe eficiencia en el uso de los activos. El primer indicador de la Tabla N° 18, indica que por cada dólar de activo, la empresa genera un valor superior a diez dólares. Sin embargo estos indicadores a pesar de ser positivos se muestran con una tendencia decreciente, provocada principalmente por el aumento de cuentas por cobrar, lo que repercute en la calidad de los activos, especialmente corrientes.

**Tabla N° 18: Razones de actividad**

**Agencia de Viajes Metroagencia**

**Razones de actividad**

**Período: 2009-2012**

<b>Razón</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Rotación de activos totales	Ventas/ A. Total	15,99	12,36	12,05	10,64
Rotación de activos corrientes	Ventas/ A. Corriente	20,37	15,10	13,91	12,20
Rotación de activos fijos	Ventas/ Activo Fijo	308,72	497,76	323,13	344,37
Rotación de capital de trabajo neto	Ventas/ KT Neto	333,14	131,85	68,04	37,64

**Fuente:** Datos Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

## 3.2.4.3 Razones de deuda

Con los resultados que se obtiene al analizar la proporción de deuda, se entiende cuánto dinero proviene de terceros y es utilizado para la generación de ganancias.

**Tabla N° 19: Razones de deuda**  
**Agencia de Viajes Metroagencia**  
**Razones de deuda**  
**Período: 2009-2012**

Razón	Fórmula	2009	2010	2011	2012
Apalancamiento Financiero	Activo/Patrimonio	6,95	5,57	4,77	6,14
Razón de deuda	Pasivo total / Activo total	0,86	0,82	0,79	0,69
Financiamiento del activo con patrimonio	Patrimonio/ Activo total	0,14	0,18	0,21	0,31

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

Como apalancamiento financiero, se puede observar que el mismo disminuye en el 2010 y 2011 y muestra un crecimiento en 2012. Con este índice se explica que por cada dólar que financian los accionistas se generan más de 6 dólares en el activo.

Con respecto a la razón de deuda, se entiende que la deuda generada dentro del pasivo total se financia con el activo con un promedio de 79 centavos.

Por otro lado, la medida en que el patrimonio financia al activo, es en promedio de 21 centavos.

### **3.2.5 Análisis del Estado de Resultados**

Realizar la descomposición del Estado de Resultados, permite obtener una perspectiva sobre los resultados de la empresa y por tanto evaluar su rentabilidad. Dentro del cálculo de los índices, se toma el valor de las ventas totales pues la porción de ingreso y de intermediación influyen directamente en el flujo de la empresa.

**Tabla N° 20: Estado de Pérdidas y Ganancias: Análisis Horizontal**

**Agencia de Viajes Metroagencia**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias: Análisis Horizontal**  
**Período 2009 - 2012**  
**USD**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>□ 2010 - 2009</b>	<b>2011</b>	<b>□ 2011 - 2010</b>	<b>2012</b>	<b>□ 2012 - 2011</b>
<b>VENTAS (Ingresos de intermediación)</b>	4.067.212	5.204.264	28%	5.870.795	13,00%	7.090.841	21%
<b>COSTO VENTAS</b>	348.310	292.760	-16%	1.078.994	269%	883.959	-18%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	3.718.902	4.911.504	32%	4.791.801	-2%	6.206.882	29%
Gastos de Personal	1.917.970	2.331.409	22%	2.826.506	21%	3.505.663	24%
Gastos de Oficina	1.389.612	2.000.204	44%	1.547.449	-23%	1.793.194	16%
Gastos Administración	46.440	39.200	-16%	19.600	-50%	135.734	592%
Gastos de Sistemas	159.000	127.200	-20%	127.200	0,00%	0	-100%
Gastos de RRHH	85.920	68.400	-20%	68.400	0,00%	0	-100%
Gastos de Finanzas	164.400	130.200	-21%	130.200	0,00%	0	-100%
<b>TOTAL GASTOS</b>	3.763.350	4.696.613	25%	4.719.356	0,50%	5.434.590	15%
<b>UT. DESPUÉS IR Y PT</b>	<b>-44.448</b>	214.891	-583%	72.446	-66%	772.291	966%
<b>OTROS INGRESOS</b>	159.050	90.953	-43%	228.238	151%	55.963	-75%
<b>UTILIDAD NETA</b>	114.602	305.844	167%	300.684	-2%	828.254	175%

Fuente: Estados Financieros Metroagencia

Elaborado por: Carla Murriagui

**Tabla N° 21: Estado de Pérdidas y Ganancias: Análisis Vertical**

**Agencia de Viajes Metroagencia**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias: Análisis Vertical**  
**Período 2009 - 2012**

USD

	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
<b>VENTAS (Ingresos de intermediación)</b>	4.067.212	100%	5.204.264	100%	5.870.795	100%	7.090.841	100%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	348.310	9%	292.760	6%	1.078.994	18%	883.959	12%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	3.718.902	91%	4.911.504	94%	4.791.801	82%	6.206.882	88%
<b>GASTOS</b>	3.763.350	93%	4.696.613	90%	4.719.356	80%	5.434.590	77%
<b>UT. DESPUÉS IR Y PT</b>	-44.448	-1%	214.891	4%	72.446	1%	772.291	11%
<b>OTROS INGRESOS</b>	159.050	4%	90.953	2%	228.238	4%	55.963	1%
<b>UTILIDAD NETA</b>	114.602	3%	305.844	6%	300.684	5%	828.254	12%

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

En el Estado de Resultados se observa el crecimiento de las ventas, especialmente del año 2009 al año 2010, donde el incremento es de 28%. Así mismo los costos decrecen en el 2010, en comparación con el 2009, pero incrementan nuevamente en el 2011, sobrepasando el millón de dólares; y vuelve a reducirse la cuenta para el 2012. Es importante señalar que estos costos, dentro del análisis vertical representan en promedio más del 10% de las ventas.

El margen de utilidad bruta es más del 90% pero sin embargo se ve opacada por la cantidad de gastos en los que debe incurrir la empresa, lo que provoca que tal utilidad se vea reducida en el mejor de los años, el 2012, a un poco más del 10%.

A continuación se presenta un análisis más profundo de los índices financieros:

#### 3.2.5.1 Razones de rentabilidad

Con los resultados que se obtiene al analizar las razones de rentabilidad, se puede identificar los márgenes de utilidad que con las ventas, activo y patrimonio se generan.

El rendimiento sobre activos ROA, alcanza en el último período su valor más alto, con 16%, mientras que el rendimiento sobre el patrimonio es del 50,91%. Bajo estos índices la empresa alcanza una rentabilidad superior a 10% en el año 2012 y por ende este es el año en que la empresa recibe los mejores rendimientos.

**Tabla N° 22: Razones de rentabilidad****Agencia de Viajes Metroagencia****Razones de rentabilidad****Período: 2009-2012**

<b>Razón</b>	<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Margen de Utilidad Bruta	$(\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$	0,91	0,94	0,82	0,88
Rend. sobre ventas (ROS)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	0,03	0,06	0,05	0,12
Rend. sobre activos (ROA)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$	6,92%	10,10%	7,47%	15,97%
Rend. sobre Capital (ROE)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$	48,11%	56,22%	35,60%	50,91%

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui**3.3 ANÁLISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO**

Tal y como se mencionó anteriormente, el capital de trabajo puede definirse como la diferencia entre los activos corrientes y pasivos corrientes. Al obtener estos resultados, es claro que la posición de capital de trabajo ha sido positiva; el resultado del año 2012, es la imagen del gran crecimiento que ha tenido la empresa. Durante el período analizado, Metroagencia ha sido capaz de enfrentar perfectamente sus operaciones y de cubrir sus obligaciones de corto plazo, sin necesitar financiamiento a largo plazo; y cuyo panorama también puede ser apreciado con la razón circulante de la empresa.

En el caso de Metroagencia, este se vería representado en el período estudiado de la siguiente manera:

**Tabla N° 23: Capital de Trabajo Neto****Agencia de Viajes Metroagencia****Capital de Trabajo Neto****Período: 2009-2012****USD**

<b>AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	1.299.114	2.478.745	3.488.012	4.521.534
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	1.219.670	2.194.828	2.774.812	3.055.672
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	79.444	283.917	713.200	1.465.862
<b>RAZÓN CIRCULANTE</b>	1,07	1,13	1,26	1,48

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui**3.3.1 Cálculo del capital de trabajo Operativo**

El enfoque en que se concentra el Capital de Trabajo Operativo, es desde una visión de administración financiera, y por tanto toma partidas que representan el efectivo y las cuentas por cobrar a clientes, y que se disminuyen por el valor a pagar a los proveedores de bienes y servicios.

Dentro de la gestión financiera, se debe buscar tener un nivel de efectivo razonable o el mínimo posible; pues un exceso de este demuestra un incorrecto manejo de los recursos disponibles.

Después de haber evaluado los factores más importantes que influyen en el cálculo del Capital de Trabajo Operativo, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla N° 24: Capital de trabajo operativo**

Agencia de Viajes Metroagencia

Capital de trabajo operativo

Período: 2009-2012

USD

	CONCEPTO	2009	2010	2011	2012
(+ Efectivo y equivalentes)	Caja	16.394	19.341	16.691	17.360
	Bancos	15.212	94.262	374.512	353.621
(+) Cuentas por cobrar clientes	Clientes	393.984	368.177	733.672	1.435.189
(-) Cuentas por pagar proveedores	Turismo Receptivo	2.657	-	-	-
	Turismo Emisivo	20.428	95.801	226.186	159.335
	Bienes y Servicios	33.454	119.693	79.691	188.650
	Boletos	121.299	169.367	153.635	273.363
	Devolución de Boletos	28.057	-	-	-
	Devolución operadores	1.223	-	-	-
	N Debito Errores Boleto	420	-	-	-
	Vta. Boletos por Coteja	90	-	-	-
	<b>Capital de Trabajo Operativo</b>	<b>217.960</b>	<b>96.918</b>	<b>665.363</b>	<b>1.184.821</b>

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia**Elaborado por:** Carla Murriagui

Después de calcular el monto de la inversión a realizarse en capital de trabajo, tanto neto como operativo, se obtuvieron diferentes resultados que deben sumarse al análisis global de los índices del ciclo de efectivo.

## 3.3.1.1 Incidencia del Ciclo de Efectivo en el Capital de Trabajo

El ciclo de flujo de efectivo de las empresas, depende en gran medida, de la capacidad que tengan las empresas de según Gallagher (2001, p 481):

- a. Incrementar la entrada del flujo de efectivo en el negocio.

- b. Disminuir la salida del flujo de efectivo del negocio.
- c. Recibir efectivo lo más pronto posible.
- d. Pagar efectivo lo más lento posible, sin incumplir las fechas de vencimiento.

Como se observará en la Tabla N° 25, el capital de trabajo ha sido positivo durante el período analizado, y por el lado del ciclo de conversión se observa que los fondos obtenidos con el crecimiento de las ventas, ha permitido sostener las operación de Metroagencia, que mantiene un tiempo promedio de cobro mayor al tiempo promedio de pago financiado por sus proveedores durante el 2009, 2011 y 2012. Sin embargo, otorgar mayor crédito a sus clientes, puede provocar desfases en el pago a terceros.

En caso de que el monto del capital de trabajo fuese positivo y los días de cuentas por pagar son mayores que los días de cuentas por cobrar, la organización estaría financiado por los días que sus proveedores otorgan crédito; este es el caso del año 2010, donde los proveedores han otorgado un financiamiento de 39 días.

**Tabla N° 25: Ciclo de Efectivo**  
**Agencia de Viajes Metroagencia**  
**Ciclo de Efectivo**  
**Período: 2009-2012**

<b>CICLO DE EFECTIVO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ciclo de Caja = Días CxC - Días CxP	3	(39)	12	7

**Fuente:** Estados Financieros Metroagencia

**Elaborado por:** Carla Murriagui

### **3.3.2 Combinación óptima de activos corrientes y pasivos corrientes**

La mayoría de autores recomiendan mantener el nivel de activos corrientes altos y los pasivos corrientes al nivel mínimo posible.

Para la empresa en estudio es importante mantener un alto nivel de liquidez que solamente el cobro a tiempo de sus ventas le puede proporcionar; con esto disminuye el riesgo.

Este tipo de negocio no permite extender el crédito a plazos amplios, pues tal como se evidenció, el valor de compras de servicios y de gastos es alto. Otra forma de mantener un nivel óptimo de pasivos corrientes es tratar de ampliar el plazo de pago con los proveedores, quienes nos entregan crédito sin costo y por tanto permiten obtener mayor rentabilidad sobre los fondos disponibles.

Con una posición de capital de trabajo positiva, se facilita el cumplimiento de obligaciones del corto plazo, y la inversión de la utilidad en las operaciones del negocio como gastos de personal o en el mejor de los casos expansión comercial.

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado el análisis del Capital de Trabajo en los capítulos anteriores, basado en datos reales de la empresa, se establecen las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### 4.1 CONCLUSIONES

- La estructura del Estado de Situación Financiera, no proporciona información de fácil interpretación, tal como es el caso de las cuentas por cobrar y por pagar; lo que puede provocar distorsión en el análisis de las partidas contables y de los índices financieros.
- Existe ausencia de análisis frecuentes a los Estados Financieros y del estudio del Capital de Trabajo, esto ocasiona desconocimiento de la posición financiera y de la solvencia económica, situación que afecta la toma de decisiones y el uso eficiente de sus recursos.
- Metroagencia no dispone de políticas financieras sólidas, que permitan mantener niveles óptimos de liquidez; tales debilidades se evidencian en:

- La política de cuentas por cobrar de la compañía no tiene claro cuál de los plazos otorgados a los clientes es el más conveniente (financiamiento a 15, 30 o 60 días).
- La cartera, solo tiene fines de reportería pues no se da acciones como cierre de crédito en los casos de cartera vencida.
- En la política de cuentas por pagar, no existe un proceso de calificación de proveedores ocasionales que le permita garantizar la calidad total del servicio contratado.
- Existen custodios de caja chica, a quienes no se realiza arquezos de caja frecuentemente.
- El capital de trabajo neto del 2009 al 2012, creció de 79.4 miles a 1.5 millones; mientras que el capital de trabajo operativo durante el mismo período paso de 218 mil a 1.2 millones. En ambos casos la posición de capital de trabajo es la misma: positiva; esto le permitió a la empresa contar con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones de corto y largo plazo.
- El capital de trabajo operativo, pone en evidencia la posibilidad de Metroagencia para entregar crédito a sus clientes de forma adecuada y disponer de recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones.
- Los índices financieros de Metroagencia, demuestran que el nivel de activos corrientes del año 2009 al año 2012 se incrementó de 1.07 a 1.48 respecto a los

pasivos corrientes, con este dato se ha podido interpretar la capacidad de pago que tuvo Metroagencia. La tendencia de este indicador entre mayor sea, significa mayor solvencia y capacidad de pago; y así lo demuestra la tendencia creciente en el lapso de tiempo estudiado.

- Las cuentas por cobrar comerciales son recuperadas en 18 días en el 2009 y este período aumenta hasta ser 37 días en el 2012.
- Las cuentas por pagar comerciales, que en el 2009 fueron de 207 mil, crecieron, hasta alcanzar 621 mil dólares en el 2012.
- La empresa fue capaz de cumplir con sus obligaciones frente a proveedores y no mantuvo deuda de largo plazo con el sector bancario; más si mantiene líneas de crédito para acceder a créditos de corto plazo con entidades financieras.
- En razón de los resultados obtenidos sobre el Ciclo de Conversión del Efectivo, el año 2010 fue muy positivo a nivel de este indicador dado que las cuentas por cobrar son recuperadas en un tiempo mucho menor al del desembolso a proveedores. Por otro lado, en el año 2011 se reportó el mayor valor de Ciclo de Efectivo con una cifra de 12 días; este incremento tuvo impacto en las necesidades de capital de trabajo de la empresa. Finalmente el año 2012, se disminuyó el ciclo de conversión de efectivo a 7 días.
- Las ventas brutas, es decir incluyendo el ingreso por intermediación, pasaron de 26 millones a 55 millones de dólares en el año 2012. Las ventas a crédito también aumentan en un 74%, pues pasan a ser de 7 millones a casi 14 millones

de dólares en el 2012. Estas cifras reflejan el cambio en la estrategia de venta; pues anteriormente se tenía un porcentaje bajo de ventas a crédito, y una vez la empresa entró a prestar sus servicios al sector corporativo, empezó a abarcar mayor número de mercado. De estas cifras se obtiene el ingreso de la intermediación turística que se desglosa a continuación:

El ingreso de intermediación en el 2009 es de 4.07 millones y crece al año 2012 hasta alcanzar un valor de 7.6 millones, de este monto los Ingresos Operacionales Promedio del período analizado equivalen al 91%, mientras que los Ingresos No Operacionales mantienen una mínima representatividad por un valor de 374 mil en el 2009 y de 638 mil dólares en el 2012, lo que en el resultado promedio analizado es equivalente al 9%. En cuanto al total de Gastos éstos aumentan desde el 2009 cuando eran equivalentes a 3.8 millones y aumentan hasta alcanzar los 5.4 millones al final del 2012.

- Los elementos donde se observa los mayores impactos a nivel financiero son: mayor flexibilidad en los plazos establecidos por la política de crédito; incremento de gastos de personal y de tecnología por la necesidad de contar con más empleados y también de herramientas para que efectúen su trabajo.
- En el año 2009, la empresa pasó de un valor de 32 mil dólares y alcanzó el monto más alto en el 2011 por 86 mil dólares. Esos errores cometidos en dicho año se reflejaron en los resultados del mismo, como se observa en los estados financieros, la utilidad disminuyó en ese año respecto al 2010; sin embargo, para mejorar esta situación, la empresa tuvo que recurrir a políticas de descuento por

errores a sus empleados, en razón de lo cual al cerrar el 2012 este valor se redujo a 75 mil dólares.

- Fuera de los activos corrientes, entre las cuentas de mayor relevancia se encuentran: Inversiones en Acciones por un valor de 234 mil en 2009 y de 104 mil dólares en 2012, así como también se encuentra la cuenta Otros, donde se evidencia el valor invertido en Software y en Arrendamiento de Equipos (con opción de compra) con una cantidad de 36 mil en 2009 y que continuó incrementándose hasta ser de 398 mil dólares en 2012; cabe señalar que este incremento refleja la inversión que ha sido necesaria realizar para poder afrontar los nuevos retos asumidos por la empresa.
- La utilidades del período analizado fueron en el 2009 de 115 mil dólares y crecieron hasta el monto de 828 mil dólares durante el año 2012,; en este año Metroagencia alcanzó un monto mayor al presupuestado, valor muy positivo pero que sin embargo implica que la empresa debía prestar mayor énfasis en las estrategias para la recuperación de la cartera de Crédito, y también de reducción de gastos con el fin de obtener mayores rendimientos económicos.
- Dentro de lo que respecta al Patrimonio se identifica un incremento desde el año 2009 cuando fue de 238 hasta que en el 2012, se observa cómo ha aumentado su representatividad con un valor de 1,6 millones de dólares, siendo que la estructura del mismo está conformado por la capitalización de reservas, utilidades y excedentes, asegurando de esta manera estabilidad para Metroagencia.

- En relación a la rentabilidad sobre los activos, en el período 2009 a 2012 muestra un comportamiento variable, que alcanzó su máximo nivel en el año 2012. Tal situación se traduce en que por cada unidad de dólar invertida en activos al 2009 la empresa recupera ese valor y obtiene 7 centavos de utilidad neta y mientras que en el 2012, se genera 16 centavos de utilidad neta.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Respecto a la estructura de los estados financieros, se recomienda la importancia de establecer un nuevo catálogo de cuentas donde se demuestre de manera más clara las partidas que están relacionadas directamente con el capital de trabajo y que por tanto son útiles para el desarrollo de análisis financieros y para la toma de decisiones.
- Es recomendable que se analice periódicamente los índices financieros, con el fin de descubrir y solucionar problemas que surgen desde alguna actividad de venta y que pueden influir en el cumplimiento de objetivos de la administración financiera.
- Establecer políticas mejor estructuradas, que permitan controlar riesgos que son implícitos o nacen en el manejo de las cuentas de activo y pasivo circulante, y que por ejemplo son:
  - Reestructurar la política de calificación de proveedores y realizar contratos comerciales donde se establezca la ampliación del plazo de pago.

- Establecer extender la cancelación de las cuentas por pagar hasta el último día posible negociado, sin que esto conduzca a disminuir la calificación crediticia.
  - Elegir a los proveedores tras un proceso de análisis de sus antecedentes, clientes, precios, calidad del servicio y atención, dado que son aspectos que afectan directamente la administración de cuentas por pagar.
  - Los designados para controlar la gestión con clientes y las cuentas por cobrar, que en el caso de Metroagencia es Ventas Externas, debe realizar un mayor énfasis en el cumplimiento de los plazos y políticas que permitan recuperar de forma eficiente las cuentas por cobrar.
  - Se recomienda realizar evaluaciones a los clientes en relación a cada historial crediticio y crear fuentes de información de calificación de riesgo crediticio de los mismos para asegurar la pronta y segura recuperación de las deudas.
- 
- En cuanto a la Rentabilidad es necesario aumentar los ingresos y disminuir los gastos, a través de la eficientización de los procesos de la empresa, con el fin de obtener una posición más líquida, así el resultado será más efectivo por los aumentos en los ingresos así como también menor necesidad de efectivo por la disminución de los gastos.
  - Por la naturaleza del negocio, se recomienda que la empresa busque trabajar en buena parte con el capital del cliente, para así evitar que Metroagencia coloque dinero para dar un servicio; al menos la empresa debería buscar que esta

condición se cumpla en las ventas que son realizadas como eventos. En el caso de que este objetivo no pueda cumplirse, es importante que Metroagencia trabaje en establecer procedimientos que permitan realizar con mayor rapidez el recaudo de cuentas por cobrar, con el fin de impedir que el período promedio de cobro continúe ampliándose.

- Aplicar procesos de capacitación al personal de ventas con el fin de disminuir los errores por Notas de Débito, pues afectan también el rendimiento del activo.
- Invertir en investigación de nuevos productos que permitan eliminar la acción del mayorista y por tanto obtener mayor margen de utilidad al vender productos con proveedores directos.
- Metroagencia no mantenía una política definida respecto a publicidad, por lo que se recomienda realizar campañas de publicidad y promoción con mayor frecuencia con el fin de aumentar la imagen corporativa dentro del mercado.
- Para mantener el equilibrio, se recomienda que, el pasivo corriente de Metroagencia, es decir las obligaciones de corto plazo, sean manejadas de forma que decrezcan; esto se lograría vendiendo más, mejorando la gestión de cobranza y extendiendo el período de pago lo más tarde posible.
- Para el año 2013, se habría recomendado que la utilidad del año 2012 sea colocada en inversiones a corto plazo, para así incrementar la rentabilidad de sus recursos disponibles.

- En el caso de que en el futuro fuese necesario recurrir a financiamiento, se recomienda que se analice previamente el destino de los recursos, con el fin de obtener un retorno eficiente y rentable al tomar la decisión más adecuada, lo que evitaría problemas en el futuro.

## REFERENCIAS

1. Administracion Impositiva y Contable. (2009). *Capital de Trabajo*. Obtenido de Capital de Trabajo, Bruto y Neto.: <http://administracionimpositivaycontable.blogspot.com/2009/01/capital-de-trabajo-cap-de-trab-bruto-y.html>
2. Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F., México: McGraw-Hill.
3. Brigham, E., & Besley, S. (2005). *Fundamentos de administración financiera*. (10ma. ed.). México D.F., México: Thompson.
4. Estupiñán, O., & Estupiñán, R. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE Ediciones.
5. Fundamentos de la Administracion Financiera del Capital de Trabajo. (2008). Capital de Trabajo. Obtenido de <http://cursocontaduria1.blogspot.com/2008/11/fundamentos-de-la-administracion.html>
6. Get Grupo 10. (s.f.). *Apropiabilidad*. Obtenido de Formulación de la Estrategia de Innovación Tecnológica.: <http://getgrupo10.files.wordpress.com/2012/01/propiedad-industrial-e-intelectual.pdf>
7. Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*. (10ma. ed.). México D.F., México: Pearson.
8. Langlois, R., & Robertson, P. (2000). *Empresas, mercados y cambio económico: una teoría dinámica de las instituciones empresariales*. España: Anthropos Editorial.
9. Metropolitan Touring. (s.f.). *Historia Metropolitan Touring*. Obtenido de Metropolitan Touring Celebra 60 Años en Turismo.: <http://bit.ly/Ro8xMK>
10. Moreno, A. (2006). Administración del capital de trabajo, factor determinante de competitividad y posicionamiento de productos en los mercados internacionales.
11. Moreno, J., & Rivas, S. (s.f.). *La administración financiera del capital de trabajo*. México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
12. Normas Internacionales de Información Financiera. (s.f.). Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC18.pdf>
13. Normas Internacionales de Información Financiera. (s.f.). *NIC 2 Existencias*. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC02.pdf>

14. Normas Internacionales de Información Financiera. (s.f.). NIC 7 Estado de Flujos de Efectivo. Obtenido de <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/NIC07.pdf>
15. Peña, H. (2005). *Prácticas presupuestarias para ejecutivos*. (2da. ed.). Ecuador: Editorial Ecuador.
16. Universidad EAN. (2007). El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. *Revista Científica Universidad EAN*. Obtenido de <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/421/415>
17. Van Horne, J., & Vachowicz, J. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. México D.F., México: Pearson Educación.
18. Weston, F., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. (10ma. ed.). España: Editorial Mc Graw-Hill.
19. Wikipedia. (s.f.). *Capital de Trabajo*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo\\_de\\_maniobra](http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_de_maniobra)