

60.0.1
M.D.V



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

INSTITUTO DE CIENCIAS HUMANISTICAS Y ECONOMICAS

ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL



“Reestructuración y creación de Viajes líder del mercado”

AUTOR: Christian Muñoz Galán
Fernando Nuques Granda

CUAYAQUIL-ECUADOR

CCREESTRUCTURACION
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA
DE UNA AGENCIA DE VIAJES LIDERA
DEL MERCADO”



Dedicado a nuestros Padres. . .

1. Introducción
2. Objetivos
3. Metodología
4. Resultados
5. Conclusiones
6. Bibliografía

Agradecimientos

A todas las personas que han
hecho posible la culminación
de este proyecto.

DECLARACION EXPRESA:

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestos en esta Tesis de Grado, nos corresponde exclusivamente; y, el patrimonio intelectual de la misma, a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL .

Reglamento de Exámenes y Títulos profesionales de la ESPOL.

Christian Muñoz Galárraga

Fernando Nuques Granda

TABLA CONTENIDO

CAP. 1 RESEÑA HISTORICA DE LA AGENCIA

1.1 Antecedentes.....	3
1.2 La Agencia.....	6
1.3 Condiciones que rigen un acuerdo comercial entre los prestadores de servicios y una agencia de viajes.....	10
1.4 Organismos que rigen el mercado de viajes.....	12
1.5 Planteamiento de Visión y Misión	16
1.6 Introducción sobre la Organización de Global Viajes.....	16
1.7 Organigrama.....	18
1.8 Análisis FODA.....	19
1.9 Matriz de Porter pág.....	21
1.10 Procesos Actuales	26
1.11 Contenido	41

CAP. 2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Comportamiento de la Oferta y de la Demanda turística a nivel local y mundial.....	43
2.1.1. Importancia Económica del Turismo en el Mundo.....	43
2.1.2. Comportamiento mundial del Turismo	46
2.1.3. Comportamiento en países americanos seleccionados.....	19
2.1.4. Comparación en otros países.....	49

2.1.5. Captación de dinero de los diez principales destinos	1
2.1.6 Captación de dinero en América	1
2.1.7 Tendencias del turismo	2
2.2 El diamante de Competitividad	1
2.2.1 Factores	3
2.2.2 Industrias de Soporte y Relacionados	4
2.2.3 Composición de la Demanda	6
2.2.4 Estrategia	7
2.3 Entorno de Turismo	8
2.3.1 Generalidades	8
2.4 Las 4 "P" del Marketing Mix	11
2.5 Matriz B.C.G.	13



CAP. 3 REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA AGENCIA

3.1 Determinación de puntos de equilibrio , ingresos y costos históricos	75
3.1.1 Análisis de Punto de Equilibrio	75

3.1. Ingresos por venta.....	77
3.1.3 Costo Fijo.....	79
3.1.3.1 Servicios Básicos.....	79
3.1.3.2 Empleados y Personal	80
3.1.3.3 Tasas	81
3.1.3.4 Operativos	82
3.1.3.5 Representación	82
3.1.3.6 Otros servicios	85
3.1.4. Costos Variables.....	86
3.1.5 Costos de Personal	89
3.1.6 Estados Financieros Históricos	91
3.1.6.1. Balance General.....	91
3.1.6.2. Estado de Resultados.....	98
3.1.7. Inversiones Financieras Históricas por excedente de liquidez..10	
3.2. Estados Financieros Proyectados.....	02
3.2.1. Supuestos	02
3.2.1.1 . Balance General.....	02
3.3 Determinación de Ingresos y Costos proyectados.....	36
3.3.1. Análisis de Punto de Equilibrio.....	06
3.3.2 Ingresos por Venta	07
3.3.3. Costos Fijos.....	09
3.3.4 Costos Variables	11

3.3.5. Costos de Personal	12
3.3.6 Proyección de Estados Financieros :Balance Genral Estados de Resultado y Flujo de Caja.....	13
3.3.6.1 Balance General.....	14
3.3.6.2 Estado de Resultados	21
3.3.6.3. Flujo de Caja.....	24
3.3.7 Inversiones por los excedentes transitorios de liquidez.....	18
3.4. Reestructuración Administrativa de Procesos y Control Interno.....	19
3.4.1. Facturación.....	29
3.4.2 Anticipos y Cobros al Cliente.....	31
3.4.3. Pago a Proveedores.....	32
3.4.4. Pagos al BSP	34
3.4.5. Manejo de Vouchers.....	36
3.4.6. Manejo de Caja Chica.....	37
3.4.7. Depositos Bancarios	39
3.4.8. Cartera de Clientes.....	40
3.4.9. Procesos de Descuento.....	41
3.4.10 reporte BSP.....	43
3.4.11. Tramites para cliente.....	44
3.5. Estados Financieros con la Reestructuración Administrativa y Financiera.....	47

3.5.1. Variación de Ingreso/Egreso causada por la Reestructuración Administrativa y Financiera.....	47
3.5.2. Determinación de Ingresos y Costos Proyectados.....	50
3.5.2.1. Ingreso por Venta.....	50
3.5.3. Proyección de Estados Financieros con Reestructuración.....	51
3.5.3.1. Balance General.....	51
3.5.3.2. Estado de Resultados.....	58
3.6. Determinación de la Rentabilidad.....	60
3.6.1. T.M.A.R.....	60
3.6.2. Sensibilidad del Proyecto: Tasa de Interés.....	61
3.6.3. Análisis de Sensibilidad Cantidad de Boletos.....	62

CAP. 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.....	67
4.2. Recomendaciones.....	69

BIBLIOGRAFIA.....	70
-------------------	----

ANEXOS

CAPITULO N.- 1:

“INTRODUCCION”

INTRODUCCION

Este estudio es un aporte práctico sobre la importancia que tiene la reingeniería de procesos en una agencia de viajes y como esta puede llegar a no perder cantidades importantes de dinero y recursos.

El objetivo del proyecto es **analizar** los procesos actuales de la agencia y crear nuevos procesos los cuales lleven a la eficiencia a la agencia propuesta.

En el estudio **también** se proyecta los próximos cinco años de los Balances de la empresa con y **sin** cambios en sus procedimientos los cuales dejan ver que la **agencia** puede **mejorar** sus rendimientos y prepararse para ser más competitiva.

La información estadística con la cual se elaboró el estudio fue básicamente proporcionada por la agencia ,Amadeus, Cetur y el Ministerio de Turismo. La cual nos permitió poder proyectar Balances y Estados Resultados de cinco años, con lo cual se puede predecir la tendencia que la agencia llegará a tener.

Este estudio es un estímulo y aporte para quines creen que mediante la reingeniería de procesos se puede llegar eficiente y entregar a sus clientes la calidad que se merecen.

1. RESEÑA HISTORICA DE LA AGENCIA.-

TEMA PROPUESTO:

“Reestructuración Administrativa y Financiera de una agencia de viajes líder del mercado”

1.1 ANTECEDENTES.-

El turismo internacional es una actividad económica que se traduce en la compra y venta de viajes en el nivel internacional, lo que la coloca en un campo dentro del cual se protagoniza una intensa competencia entre distintas regiones, diversos países.

En el presente, para enfrentar los retos planteados en los mercados turístico de orden internacional, necesariamente se debe adoptar una actitud más profesional que la sustentada tradicionalmente. La competencia no permite errores y para no cometerlos es preciso contar con nuevas y mejores herramientas.

Desde el momento mismo en que iniciaron sus operaciones, las agencias de viajes han estado íntimamente ligadas al desarrollo del turismo. A las agencias

de viajes se les debe también, el gran impulso recibido por la actividad turística en todo el mundo a partir de la década de los cincuenta y que dio origen a lo que hoy se conoce como *turismo masivo*.

El incremento del turismo, que ellas mismas han ayudado a impulsar, ha contribuido a su vez, al desarrollo próspero del negocio y el número de agencias de viajes se ha multiplicado alrededor del mundo. De tal manera que, en la actualidad, además de tener que desarrollarse en una época de rápidos cambios tecnológicos, económicos y sociales se ven enfrentados a una inmensa competencia.

Factores todos ellos que inciden notablemente, no sólo en lo que se refiere a su estructura organizacional interna, sino también, en la mentalidad de sus directivos quienes necesariamente, tienen que tratar de adaptarse o, mejor aún, anticiparse a las variaciones experimentadas por su entorno.

En última instancia, la principal razón de ser de las agencias de viajes, como tales, es la intermediación entre las empresas prestadoras de servicios turísticos y el usuario final. Y es precisamente dentro de esta labor de intermediación donde queda plasmada su “vocación profesional”: la venta de servicios turísticos en todas sus formas, ya sea sola u organizada. Actividad que puede desarrollarse por mandato, como simple agente, o bien como comerciante.



Es dentro de esta actividad de venta que las agencias de viajes realizan su mayor contribución al desarrollo del turismo en todo el mundo, dinamizan la actividad y haciendo que la misma contribuya a su vez al logro del bienestar y el progreso de las comunidades receptoras, así como al desarrollo individual de las personas mediante los viajes que éstas, con el auxilio de los agentes de viajes, realizan por el interior de sus países y por el extranjero. Todo lo cual, además de contribuir a la integración nacional y al afianzamiento de los valores morales y culturales, ayuda a estrechar los vínculos entre los pueblos.

1.2 LA AGENCIA.-

La agencia se ha venido desempeñando alrededor de 17 años en Guayaquil y actualmente es la más grande agencia IATA. Su estructura gerencial obedece a una organización familiar, es decir los administradores pertenecen a una misma familia.

Hasta hace algunos años la compañía tenía niveles de ventas más o menos constantes, pero actualmente se ha incrementado debido a la situación económica-social que afronta el país y que a su vez ha incrementado considerablemente los índices de migración fuera del mismo.

La principal fuente de ingresos de la agencia viene dada por la comisión que se recibe por la venta de tickets aéreos al exterior, siendo los principales destinos: España y EE.UU. éstas comisiones varían según el criterio de las aerolíneas y en los últimos años se ha mantenido en un 10% sobre el valor del pasaje, sin embargo, ya en el año 2000 se vio una disminución en cuanto esta comisión (8%), las expectativas futuras apuntan a una disminución debido al incremento de las ventas de tickets y reservaciones turísticas vía internet.

La venta de servicios turísticos es el segundo ingreso en importancia de la agencia siendo los principales destinos: Florida, Caribe y Europa. Dentro de la Florida encontramos lugares de esparcimiento tanto familiares como

individuales, además de importantes centros de negocios (Disney, South Beach y Malls de la Florida). Por otra parte los destinos del Caribe ofrecen playas espectaculares y otros centros de diversión y descanso únicos en el mundo. La característica de las pequeñas islas que conforman el Caribe es siempre agradable a los visitantes de cualquier región del mundo.

--

Finalmente tenemos que la Agencia ofrece el servicio de trámites de viaje para sus clientes este es el menor rubro en importancia aún así lo mencionamos por objeto de incluir a todos.

Los problemas que aquejan de una manera más frecuente a la agencia son los siguientes:

- Actualmente la Agencia presenta muchos inconvenientes en lo referente al control interno de la misma, administración, en el área contable y en la financiera. La agencia solo se ha dedicado a vender y mantienen muy despreocupada todas estas áreas.
- El crecimiento de la agencia ha sido producto de la condición favorable o desfavorable del mercado y no un crecimiento planificado. Es por eso que esta agencia de viajes ha crecido y han visto aumentar sus costos exorbitantemente.

- Las agencias de viajes son empresas con gran flujo de capital, en los últimos años han habido muchas agencias de viajes que han vendido más de cinco millones de dólares al año. Este exceso de liquidez no ha sido invertido lo cual ha traído una pérdida en el costo de oportunidad.
- Las cifras por lo general se muestran más desde una perspectiva contable y no, desde una perspectiva financiera. Esto acarrea consigo una muy pequeña visión de las agencias con proyección al futuro.
- Los counters de las agencias solo conocen y desean conocer lo más básico y primordial de los sistemas de reservación (Amdeus o Sabre).
- En el actual momento las agencias de viajes han vivido sus mejores años. El boom de la emigración ha hecho que sus ventas se dupliquen y en muchos casos hasta lleguen a triplicarse. El problema se dará cuando este boom comience a descender solo las agencias de viajes más eficientes sobrevivirán.
- Las agencias de viajes no poseen metas, ni saben cual es su misión, solo están ahí esperando a los clientes. Los vendedores de este mercado siguen siendo pasivos, no ha cambiado su forma en años.

- **Los procesos administrativos dentro de la agencia no son eficientes y en muchos de estos no se encuentran correctamente definidos.**

1.3 CONDICIONES QUE RIGEN UN ACUERDO COMERCIAL ENTRE LOS PRESTADORES DE SERVICIOS Y UNA AGENCIA DE VIAJES.-

Per lo general las obligaciones, condiciones y compromisos que rigen un acuerdo comercial suscrito entre un prestador de servicios y una agencia de viajes, son los que a continuación se mencionan, los cuales evidentemente, pueden llegar a expresarse en términos jurídicos muy diferentes:

- a) La obligación que contrae el agente de viajes de vender a los precios y/o tarifas fijadas por el prestador de servicios.
- b) La obligación que contrae el agente de viajes de depositar el dinero que recibe por la venta (especialmente de los billetes de pasajes de las líneas aéreas internacionales), hasta el cierre de cuentas con el prestador de servicios.
- c) El compromiso que contrae el agente de viajes de dar a conocer y promocionar los servicios del prestador.
- d) El consentimiento que otorga el agente de viajes para que su contabilidad pueda ser inspeccionada por el prestador de servicios por el prestador de servicios (Este es un requisito imprescindible cuando se desea disponer y emitir billetes de una línea aérea miembro de IATA).

- e) El compromiso que contrae el prestador de servicios de otorgar al agente de viajes una determinada comisión por la venta de sus servicios.
- f) El compromiso que contrae el prestador de servicios de poner a disposición o de entregar, según sea el caso, al agente de viajes todas las fórmulas valorables requeridas para la prestación de los servicios vendidos por el agente.
- g) El compromiso que contrae el prestador de servicios de facilitar al agente de viajes el material promocional necesario (folletería, guías, etc.) para la acción de promoción y venta.

Como se observa entonces, una agencia de viajes no puede vender libremente los servicios de un prestador, sin antes haber establecido un acuerdo con éste, puesto que las relaciones comerciales entre ambos generan una serie de derechos y obligaciones que surgen de las condiciones previamente pactadas, las cuales, es lógico, pueden variar de un acuerdo a otro.

1.4. ORGANISMOS QUE RIGEN EL MERCADO DE

VIAJES.-

Para la venta de boletos domésticos, normalmente las condiciones establecidas por los transportistas nacionales no son tan estrictas como las disposiciones que rigen la venta de boletos internacionales, la cual está sujeta al cumplimiento de una serie de requisitos por parte de la agencia de viajes, para que éstas puedan recibir tal autorización.

En efecto, en el caso particular de la venta de los servicios de transporte aéreo de un transportista que cubre rutas internacionales, es su asociación, conocida con el nombre de IATA, la que previamente "certifica" la idoneidad de una agencia de viajes para la emisión de billetes de pasajes de sus miembros.

En casi todos los países (excepto USA) en que operan transportistas miembros de la IATA, y el número de agencias de viajes lo justifica, existe una Junta de Investigación de Agencias, integrada por los representantes de todas las aerolíneas, la cual se encarga de "certificar la idoneidad" de las agencias, así como de controlar su desempeño.

Las agencias de viajes establecidas que deseen ser reconocidas por IATA, para poder pasar así a vender billetes internacionales, deben presentar su solicitud a la citada Junta de Investigación. Esta Junta efectúa una minuciosa investigación sobre la situación financiera del solicitante, las características de su organización, así como sobre las calificaciones y experiencia del personal con que ésta cuenta para el desarrollo de sus actividades. Posteriormente la Junta prepara un informe completo que contiene todos los antecedentes del solicitante, y lo presenta a la consideración de la Conferencia de Tráfico correspondiente al área a la cual pertenece la agencia, y esta Conferencia, si el solicitante satisface los requisitos establecidos por la Asociación, y está recomendado por la Junta de Investigación, es en que le otorga el "Certificado de Funcionamiento" como una agencia IATA. A partir de que la agencia es notificada de su aceptación, puede pasar a emitir boletos de cualquier transportista IATA, y pasa a tener el derecho de percibir la comisión por su labor de venta.

IATA mantiene un registro pormenorizado de las autorizaciones concedidas en todas y cada una de las áreas que corresponden a las mencionadas Conferencias de Tráfico, las cuales son precisamente tres:

1. América
2. Europa y África
3. Asia y Oceanía

Ahora bien, el procedimiento descrito en los párrafos anteriores es aplicable en la mayoría de países. Sin embargo, existen algunas situaciones particulares que merecen ser destacadas, como el caso de los Estados Unidos.

En el caso particular de Estados Unidos, y hasta 1984, la mecánica para obtener la autorización de emitir billetes de una aerolínea IATA, era la misma descrita anteriormente. Al implantarse la nueva política de “desregulación” establecidas por las autoridades gubernamentales de aquel país, el procedimiento de IATA fue considerado discriminatorio y por tanto, quedó prohibido en el territorio estadounidense.

Prácticamente en todo el mundo existe un sinnúmero de agencias de viajes las cuales, a pesar de que han recibido la correspondiente autorización gubernamental para el desarrollo de sus actividades, por diversas razones carecen de la “certificación IATA” para la emisión de boletos internacionales.

La práctica generalizada adoptada por estas agencias, para emitir billetes internacionales, consiste en celebrar un acuerdo con una agencia IATA, y sacar los billetes a través de esta agencia autorizada. En estos casos, bastante comunes, la agencia IATA se queda con un determinado porcentaje de la comisión otorgada por el transportista, de hecho le está cobrando a la agencia no IATA, una comisión por obrar de intermediario. Se trata en realidad de un procedimiento bastante generalizado, el cual, no por ello, deja de ser riesgoso.

Por otra parte, es evidente que las agencias IATA que mantienen este tipo de acuerdo, se ven beneficiadas, por cuanto aparecen ante los transportistas con volúmenes de venta muy altos, situación que es aprovechada en muchos casos para obtener "condiciones especiales". En algunos casos, situaciones de este tipo llegan a crear fricciones y, al igual que en el caso anterior, es decir de las agencias no IATA que no cumplen con sus compromisos a tiempo, pueden ser el origen al rompimiento de los acuerdos, los cuales, en su mayoría se caracterizan por ser de carácter verbal.

1.5. PLANTEAMIENTO DE VISION Y MISIÓN.-

VISION

Ser líderes en el mercado de las Agencias de Viajes a través de la innovación constante en el trato personal con el cliente y además utilizando las nuevas herramientas tecnológicas (Internet).

MISIÓN

Proporcionar servicios turísticos de alta calidad, garantizando la satisfacción del cliente al más bajo costo.

1.6. INTRODUCCION SOBRE LA ORGANIZACIÓN DE GLOBAL VIAJES.-

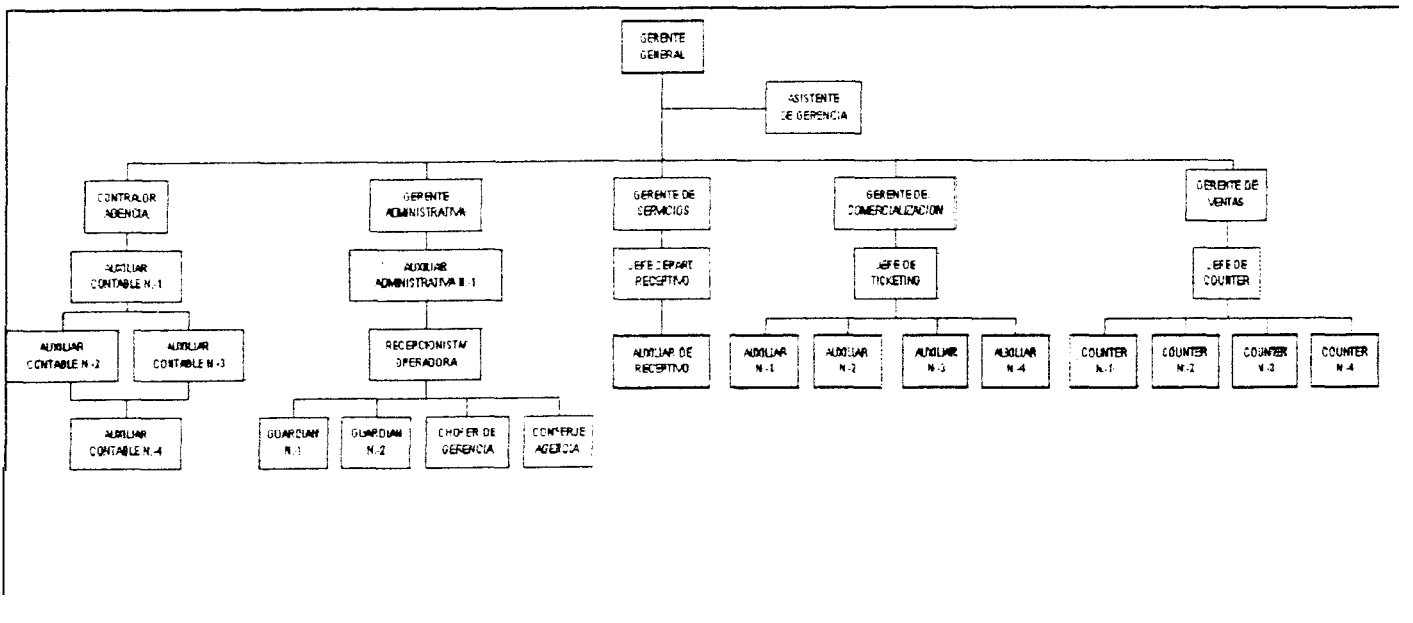
GLOBAL VIAJES maneja un esquema de organización piramidal, desde sus inicios hasta los actuales momentos, el cual en muchos casos es inflexible, por la falta de comunicación entre los diversos departamentos: ventas, administrativo, contable y financiero.

En la actualidad los procesos **no** son coordinados eficazmente entre los departamentos lo cual siempre ha traído retraso a la parte contable y financiera de la empresa. Estos procesos ineficientes traen consigo rencillas y malestar en el personal, además no se delega responsabilidades entre departamentos.

Finalmente debido a estos retrasos la agencia paga las mayores consecuencias; las cuales son

- Clientes insatisfechos
- Desperdicio de tiempo por parte de los empleados
- Ilíquidez
- Deterioro de imagen ante los proveedores, por pagos atrasados
- Malestar en el Personal
- Tensiones de Pagos al BSP
- Retraso en Comisiones para vendedores

1.7. ORGANIGRAMA.-



1.8 ANÁLISIS FODA

A continuación se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

FORTALEZAS

- Tiempo de permanencia en el mercado
- Reputación reconocida en el servicio
- Grupo de Ventas
- Ubicación Física
- Niveles estables de liquidez
- Tecnología de punta
- Política de Ventas

OPORTUNIDADES

- Escaso nivel de expansión de las demás agencias en otras ciudades del país.
- Cultura favorable hacia el turismo a nivel nacional
- Incremento de visitantes extranjeros al país
- Desarrollar Sistema Courier

DEBILIDADES

- Procesos Ineficientes

- Falta de Control Interno
- Demora en la toma de decisiones a Nivel Gerencial
- Políticas Laborales son definidas

AMENAZAS

- Alto número de participantes en Mercado Local
- Ingreso de Compañías Aéreas al mercado a través de Venta Directa
- Tendencia a la baja en comisiones por ticket aéreo
- Disminución en Sector Turismo a nivel Mundial por factor 'Terrorism'

La ola migratoria tiene por objeto mejorar su estándar de vida debido a las malas condiciones de empleo, seguridad social, política, educación y otros; los últimos acontecimientos que han sacudido a la Comunidad Internacional (atentados del 11 de Septiembre) también influyen en la idea de los ecuatorianos de abandonar el país, por esto es muy complicado conocer el futuro de este fenómeno migratorio.

Por otro lado tenemos a la Teoría Económica que nos indica que en un Mercado en donde existen muchos participantes las oportunidades de crecimiento de sus integrantes son muy limitadas, el nivel de competencia es elevado por lo que sólo las mejores empresas sobreviven y, finalmente el poder de mercado de los participantes es muy bajo.

Como conclusión podemos decir que para que la agencia subsista en este entorno tan competitivo deberá de ser muy eficiente en cuanto a sus procesos tanto administrativos como financieros, caso contrario caerá como ya lo ha hecho alguna otras agencias.

B.-) Amenazas de Nuevas Entradas

- Nuevas Compañías
- Líneas Aéreas
- Operadores Turísticos

Nuevas Compañías

El auge migratorio que ha existido en los últimos años en el país ha inducido a que aparezcan en el Mercado de Agencias numerosos participantes nuevos, muchos de ellos con escaso conocimiento de cómo manejarse dentro del Mercado.

Si bien estos participantes novatos no siempre representan un riesgo por su peso individual, si lo son al momento de medir la totalidad del Mercado, tanto las Compañías Aéreas como las Operadoras Turísticas perciben un ambiente en el que, al haber tantos participantes, ellos tienen mayor poder de negociación, esto por supuesto desfavorece a la agencia.

Líneas Aéreas

En los últimos 5 años se ha visto como en los principales centros de comercio de la ciudad se han abierto oficinas de Líneas Aéreas (Avianca, American Airlines, Iberia, etc.).

Las Aerolíneas son las principales proveedoras de las Agencias, si estas ingresan al mercado de manera más agresiva producirían un efecto muy perjudicial a las Agencias disminuyendo sus ingresos.

C.-) Operadores Turísticos

Los Operadores Turísticos proveen de servicios tales como: alojamiento, paseos, diversión, alquiler de autos, etc. Estos operadores pueden ser Hoteles, Hostales, Resorts, Centros de Diversión, etc. Que gracias a su buena reputación pueden ofrecer paquetes de servicios por su propia cuenta, estimulando la venta directa, nuevamente esto afectaría al Mercado de Agencias disminuyendo sus ingresos.

D.-) Poder de Negociación de Proveedores

Líneas Aéreas: Alto

Las Aerolíneas cuentan con una estructura física y organizativa gigante a escala mundial lo que les permite tener un alto poder de negociación en contrapunto con el pequeño y mal organizado Mercado Local de Agencias de Viajes.

Operadores Turísticos Internacionales: Alto

Estos Operadores hacen las reservaciones para destinos turísticos internacionales tales como: Disney, Cartagena, Cancun, el Caribe, etc. Su poder de negociación, generalmente, es alto porque manejan paquetes a escala mundial y sus estrategias ya vienen definidas con anticipación, son muy pocas las que dan un margen de negociación.

O T i i Mediano

Nuestro país, no cuenta con una inmensa gama de Operadores Turísticos, pero aun así la gran diversidad de regiones y lugares turísticos les permite tener un nivel mediano de negociación en cuanto a los precios y servicios que puedan ofrecer. Sin embargo, por pertenecer al país se puede conocer mejor su desempeño y así llegar a convenios que beneficien ampliamente a las partes.

E.-) Poder de Negociación Clientes

Podríamos clasificar el producto que consumen nuestros clientes en 2 grupos:

- Tickets Aéreos
- Servicios Turísticos

En ambos casos el poder de negociación es bajo y tiende a nulo, pues los clientes no determinan al final cuanto costará el tipo de servicio que desean.

F.-) Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos

El Internet es la principal amenaza para el consumo de servicios turísticos, de esta manera será posible: reservar, confirmar, cancelar, etc. Todo tipo de consumo, en el caso de nuestro país aún no se lo ve como una amenaza tan fuerte pues no se tiene un sistema confiable de procesamiento de datos, estimamos que en los próximos 5 años puede llegar a representar una amenaza real.

1.10 Procesos Actuales

1.-FACTURACION.-

El procedimiento actual se da In siguiente manera:

- El cliente llega n la agencia se acercn al counter
- Pide al counter los diferentes servicios que ofrece la agencia.
- El counter realiza una Factura o un Requerimiento de Cobro manual, según in sen el caso. Si el cliente desea un Boleto, o de un anticipo n futura compra la agencia emite un Requerimiento de Cobro y si el cliente desea un trámite, un servicio turístico en el interior del país o en el exterior, In agencia emite una factura.
- El counter entrega la factura o el Requerimiento de Cobro original al cliente y se queda con dos copias. Estas copias van a Contabilidad para su respectivo ingreso al sistema de información y su archivo.

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- El counter hace manualmente la factura o el Requerimiento de Cobro, prestando a confusión la información escrita en los mismos. Además al llegar la factura a Contabilidad el personal de esta área de la agencia debe volver a ingresar la información al sistema
- El counter registra los anticipos de los clientes directamente en un Requerimiento de Cobro.
- Repetición de trabajo por parte del personal Contable.
- o Constante traspapeleo de las Facturas y los Requerimientos de Cobro
- o En los Requerimientos de Cobro muchas veces no queda claro quien es el cliente, ya que el counter escribe el nombre de los pasajeros en este documento y no especifica quien es el cliente, causando muchos problemas en el momento que el cliente se acerca a pagar sus facturas y Requerimientos de Cobro. Esto trae consigo confusiones en la cartera de clientes de la agencia.
- En la agencia el counter realmente no se involucra en el engrasaje administrativo de la agencia.

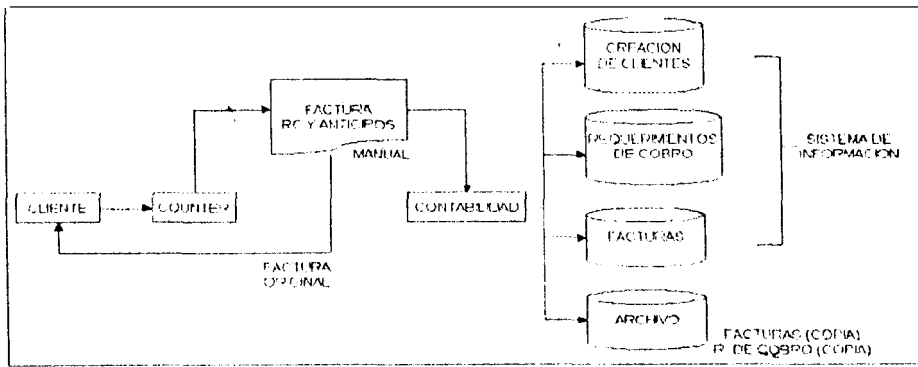


Gráfico 1.10 1

2.-ANTICIPOS Y COBROS DE CLIENTES.-

El procedimiento actual lo podemos describir de la siguiente manera:

- ❑ El cliente entrega el pago sea este en efectivo, cheque o tarjeta de crédito.
- ❑ El counter emite la Factura o Requerimiento de Cobro entrega el pago a la cajera si éste es en efectivo o en cheque.
- ❑ Si el pago se realiza por T/C se debe revisar si la tarjeta tiene validez si este el caso la cajera recibe el voucher autorizado.
- ❑ Si la tarjeta no tiene validez se devuelve al counter el cual tiene que indicarle al cliente que realice el pago de otra manera pues la tarjeta no sirve.
- ❑ La cajera emite el recibo de caja o el voucher que se lo entrega al cliente.

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- En este procedimiento el counter deja su puesto de trabajo, perdiendo el tiempo de atender a futuros clientes.
- En algunas ocasiones ha habido manipuleo en las cifras que el cliente ha abonado a su cuenta.
- El cliente espera mucho tiempo cuando paga sus Facturas o Requerimientos de Cobro con tarjeta de Crédito.

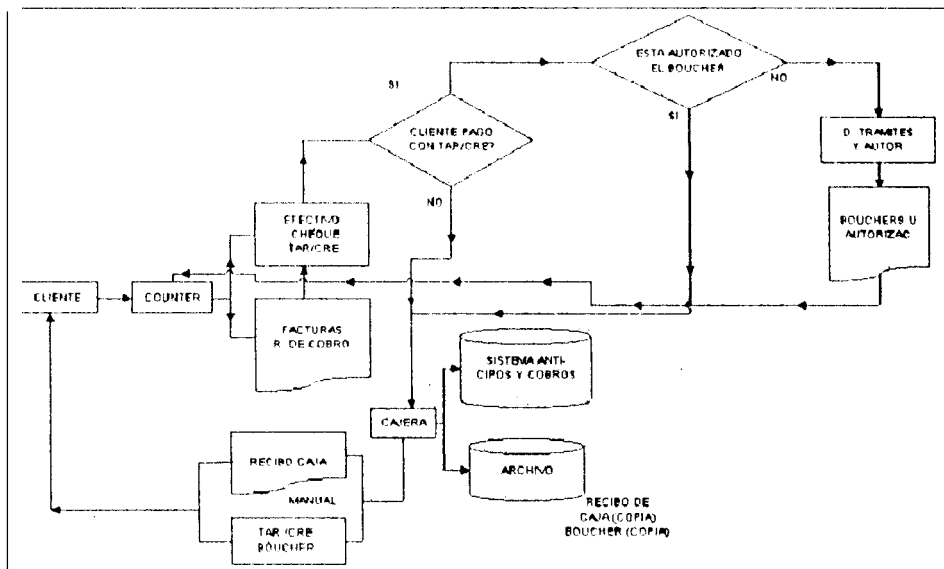


Gráfico 1.10 2

3.-PAGO A PROVEEDORES.-

Actualmente se lleva a cabo este proceso de la siguiente manera:

- Proveedor entrega la factura o hace llegar la factura al Auxiliar Contable
- El Auxiliar Contable lo ingresa al archivo y al Sistema de Información, adicionalmente de manera manual se hacen las retenciones y el egreso de caja.
- El egreso es autorizado por el Gerente General, el dinero es entregado por la cajera al Auxiliar Contable que a su vez se lo da al Proveedor, o al representante del Proveedor



PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- El auxiliar contable ingresa el egreso de caja y las retenciones al sistema al mismo tiempo lo hace manualmente.
- Las facturas a proveedores se pagan directamente desde caja, habiendo un excesivo manipuleo con el dinero en efectivo.
- El auxiliar contable pierde mucho de su tiempo en hacer dos veces el mismo proceso.

- EL BSP emite su informe, el cual entra a la Agencia y es revisado por la Gerencia Administrativa, ésta a su vez revisa que los informes coincidan.
- Si los reportes no coinciden se hace un reclamo de lo cual el BSP acreditará el próximo mes.
- u Si los informes coinciden, la emisión del pago la lleva adelante el Auxiliar Contable, el cual almacena el egreso de banco en el archivo y paga a Produbanco.

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- Una gran parte del tiempo de la Gerente Administrativa se gasta en hacer el reporte de los boletos internacionales y nacionales.
- Después que la Gerente Administrativa diariamente ha registrado los boletos nacionales e internacionales, da los boletos a la auxiliar de la Gerencia Administrativa para que este ingrese los boletos al sistema, para su facturación en los Requerimientos de Cobro.
- El auxiliar contable repite dos veces su trabajo, ingresa la información al sistema y a su vez emite un egreso de banco manual y un cheque manual.

En este proceso tanto el counter como la Dirección de trámites y autorizaciones llevan a cabo una labor demasiado extensa que podría ser más corta si se toma como punto inicial a la cajera, que es la persona que recibe los vouchers

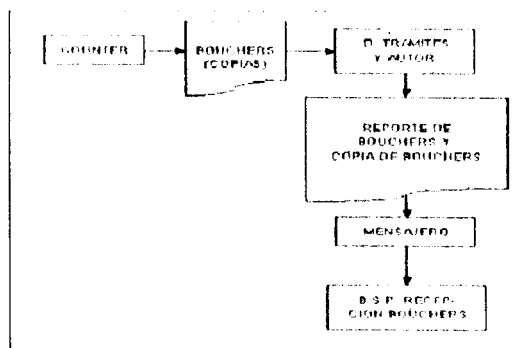


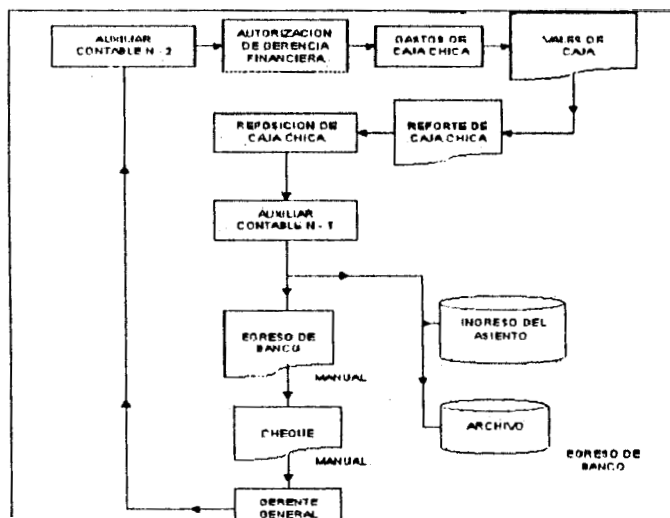
Gráfico 1.10 5

6.-MANEJO DE CAJA CHICA.-

- El auxiliar Contable No. 2 pide autorización a la Gerencia Financiera para que se ejecute un gasto de caja chica.
- Se emite los vales de caja con los cuales se hace el reporte de caja chica con el cual se hace la reposición de caja chica.
- Con este documento la Auxiliar Contable No 1 emite el egreso al banco y el cheque, que es autorizado por la Gerencia General que finalmente se lo da al Auxiliar Contable de donde salió. Además la Auxiliar Contable realiza el ingreso del asiento y lo ingresa a archivo.

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- Se sobrecarga de trabajo a la Gerencia General
- El auxiliar contable N.-1 repite dos veces su trabajo, ingresa la información al sistema y a su vez emite un egreso de banco manual y un cheque manual



7.-DEPOSITOS BANCARIOS.-

- a La Cajera entrega el depósito bancario al Mensajero
- a El Mensajero entrega certificado de depósito bancario a la Cajera

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- o La cajera actualmente no pide autorización
- o La cajera elige porque cantidad hace los depositos, corriendo riesgo de que los debitos sean inayores al valor que cubre el seguro por los mismos.

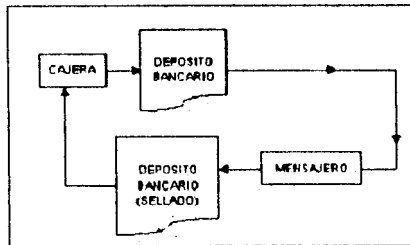


Gráfico 1.10 7

8.-CARTERA DE CLIENTES.-

- La Gerente Administrativa se encarga de hacer la revisión de facturas y requerimientos de cobro.
- La Gerente Administrativa elabora un informe manual de Cartera y procede al cobro.

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- El sistema manual alarga el proceso e incluso permite que algunos trabajos pendientes sean desestimados.

- Le toma mucho tiempo hacer un reporte de cartera a la Gerente Financiera el cual **rápidamente** pierde **validez** par el dinamisms **del asunto**.
- La agencia tiene una cartera medianamente grande, en la cual **hay** clier es morosos que para cobrarles **hay** que recurrir **a** otros medios.

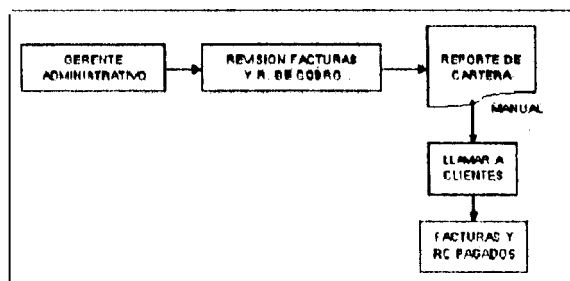


Gráfico 1.10 8

9.-PROCESO DE DESCUENTO.-

- ❑ El cliente hace el pedido de descuento al counter.
- ❑ El counter consulta con el Gerente General si la respuesta es afirmativa; se le da el descuento al cliente.

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- Este procedimiento otorga mucha discrecionalidad al Gerente General el otorgar descuentos a voluntad puede ocasionar problemas en el flujo de ca .
- Este sistema para dar descuentos a los clientes sobrecarga de trabajo **al** Gerente General.

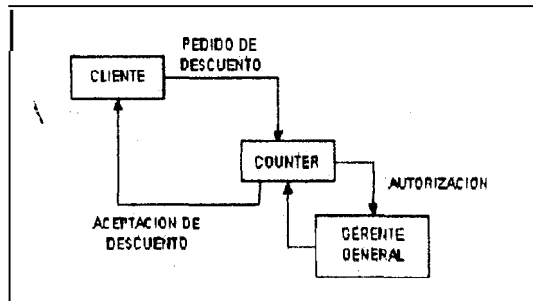


Gráfico 1.10 9

10.-REPORTE BSP.-

- El Gerente Comercial y el counter emiten los boletos de donde la Gerencia Administrativa elabora el reporte manual al BSP.

PROBLEMAS DE ESTE PROCEDIMIENTO:

- Hacer este reporte manual vuelve este proceso más lento y ocasiona una excesiva pérdida de tiempo al Gerente Administrativo, el cual puede dedicarse a otras actividades más productivas como la recuperación de cartera.

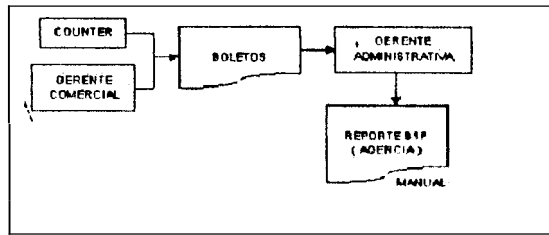


Gráfico 1.10 10

11.-TRAMITES PARA CLIENTES.-

- ❑ El cliente le pide al counter el servicio de algún trámite (pasajerte, permisos legales, etc.) a lo cual el counter lo envía al Departamento de Aut. y Trámites.
- ❑ Se ordena la realización del trámite, la Cajera efectúa el egreso de Caja.
- ❑ El mensajero efectúa el trámite
- ❑ La copia del trámite realizado y el ticket que dan las entidades **enti 3** al Proceso de Facturación.

PROBLEMAS DE ES' PROCEDIMI 'TIC

- Actualmente no se puede controlar de una manera eficaz el **dinero** que sale de caja por este concepto.

De la manera actual se puede evadir muy fácilmente la cantidad de trámites realizados, pues no existe una norma o tarifario donde observar cada uno de los

diversos trámites que se pueden efectuar por lo que se presta a que las personas que intervienen en este proceso tomen dinero indebidamente.

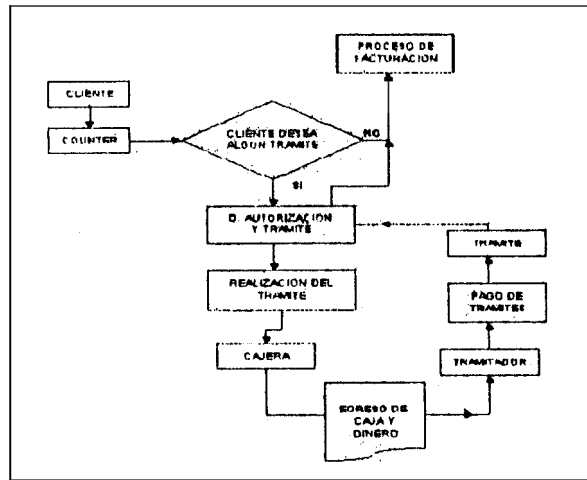


Gráfico 1.10 11
40

1.12. CONTENIDO.-

El proyecto se encuentra dividido en los siguientes capítulos:

CAP. 1 INTRODUCCION.-

Dentro de este capítulo observaremos **la historia y los diferentes eventos** que dieron en la conformación de **la empresa, los cambios tecnológicos** y demás situaciones que contribuyeron, **positiva** o negativamente **al** desarrollo de la Agencia.

La información presentada está basada en datos proporcionados **por** los dueños de la empresa, por lo que representan realmente lo que la Agencia ha venido haciendo durante **más de 15 años** en el mercado de Agencias de Viajes.

CAP. 2. ESTUDIO DE MERCADO.-

En los últimos años la industria del turismo ha venido desempeñando un rol fundamental en la economía mundial, debido **a** que los ingresos que genera representa el 4.4% del PIB de la economía **mundial** (año 1999), además la industria del turismo emplea al 3.1% del personal total ocupado en el mundo.

Para el caso de nuestro país el aumento en la demanda de viajes se debe a la difícil situación económica-social que se vive en nuestro país, por lo que se estima que un 10% de la población total del país se encuentra fuera del mismo.

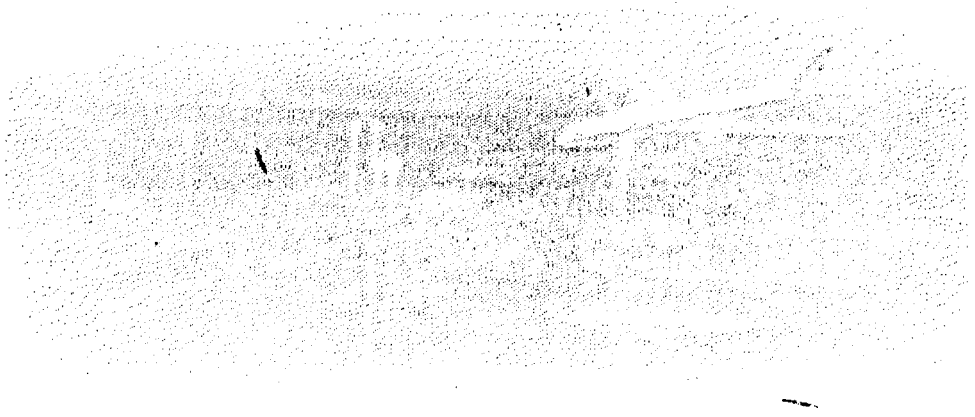
CAP. 3 EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA.-

En este apartado comprenderemos la situación de la Agencia desde el año 1998 y, a partir de las modificaciones en los procesos, las expectativas de crecimiento de cara al futuro.

Se incluirá entre otros métodos de evaluación: Balances Generales, Estados de Resultados, Flujos de Caja con sus respectivas proyecciones.

CAP. 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

Finalmente estableceremos las ideas que nos llevan a la conclusión en el manejo de la Empresa, además se emitirán las recomendaciones para que el crecimiento de la compañía se haga de una manera constante y con expectativas grandes de altos rendimientos.



CAPITULO N.- 2:

‘ESTUDIO DE MERCADO’

2.1. COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA Y DEMANDA TURÍSTICA A NIVEL LOCAL Y MUNDIAL.-

En esta fase del estudio se hará un análisis del comportamiento de la oferta y demanda turística a nivel mundial. En un principio se expondrá información en relación a la captación de la demanda turística por parte de los países oferentes de servicios turísticos. Posteriormente se presenta información sobre los ingresos generados por el turismo, y por último información sobre las tendencias de la industria a nivel mundial y en Latino América.

2.1.1.-Importancia económica del turismo en el mundo.-

De acuerdo al World Travel Tourism Council, la importancia del Turismo como industria se ha incrementado de 1998 a 1999 en un 4.7%, siendo éste el 4.4% del PIB de la economía mundial en 1999; y considerando además a las actividades altamente dependientes del turismo (economía del turismo), representó el 11.7% del PIB mundial y tuvo un crecimiento del 4.3% en el mismo periodo.

Por otro lado la industria del turismo ocupó al **3.19%** del personal total ocupado en el mundo, el cual tuvo un crecimiento del 1.8%; y junto con las actividades altamente dependientes ocuparon al **8.2%** del total, representando **67.8 y 192** millones de personas.

En **1999** se invirtió capital por **733** mil millones de dólares y representó el **1.3%** del total de las inversiones de capital, mostrando un crecimiento del **3.8%** de **1998** a **1999**.

El gasto realizado por turistas (exceptuando al gobierno y a empresas) en el sector fue de **2.1** billones de dólares, con un crecimiento del **4.7%** de **1998** a **1999**. Por su parte los viajes de negocios de empresas y gobierno fueron del orden del **39** mil millones de dólares.

Para el año 2010, se espera que el gasto de turistas llegue a los **3.9** billones de dólares en términos reales, con un crecimiento anualizado del **2.89%** (de 1999 al año 2010), que los viajes de negocios lleguen a los **742** mil millones de dólares, que el personal ocupado directamente llegue a los **86.4** millones de personas, que el personal total ocupado (directa e indirectamente) llegue a los **253.7** millones de personas.

Por su parte, las figuras de América Latina en cuanto a la importancia del turismo se reflejan en la siguiente tabla:

	1999		2010	
	Millones USD	Crecimiento %	Millones USD	Crecimiento %
<i>PIB de la industria de turismo</i>	29,400	2.4	63,500	6.3
<i>PIB de la industria de turismo y actividades altamente dependientes</i>	90,000	3.2	192,800	6.1
<i>Inversiones de capital</i>	29,600	6.3	60,300	5.8
<i>Gasto de turistas</i>	42,200	3.7	85,900	5.5
<i>Gasto turismo de negocios</i>	9,400	4.4	18,200	5.4
<i>Personal ocupado directamente (millones de personas)</i>	2.9	1.4	4.3	3.5
<i>Personal ocupado directa e indirectamente (millones de personas)</i>	8.9	2.2	13	3.4

cuanto al PIB generado por el turismo y las actividades altamente dependientes; de éste durante 1999 se ubica en **1,310** millones de dólares, lo que representa el **1.3%** del PIB del país, y se espera un crecimiento del **4.2%** entre 1999 y el año 2010.

Por su parte estimaciones de este mismo Consejo con relación al empleo del sector y las industrias que dependen de éste, calculan un empleo de 300,000 personas, lo que representa al **6%** del total; estiman un crecimiento del **2.6%** en este rubro.

En cuanto a **las** inversiones de capital, se estima que en 1999 éstas ascendieron a los 420 millones de dólares, y se espera que crezca en un **3.7%** promedio anual de 1999 a 2010.

2.1.2.-Comportamiento mundial del turismo.-

El crecimiento de los arribos del turismo durante los últimos tres años fue alentador, del 3.5, 2.7 y 3.2% para 1996/1997, 1997/1998, 1998/1999; un comportamiento también positivo pero no tan estable mostraron los ingresos registrados por este concepto, siendo para los mismos periodos de 0.4, 0.4 y 1.206.

Las regiones más sobresalientes fueron Asia-Pacífico, que habían tenido crecimientos negativos de manera consecutiva en los últimos dos años, ahora se colocó con un crecimiento en arribos de turistas del 7.5%. Asimismo de manera sobresaliente Centro América se ubicó con un importante 23%, seguido por un 17.596 del Medio Oriente, junto con un 1096 de Sur América y un 996 de África.

En Europa se presentó un fenómeno que benefició a las naciones ubicada al este del Mediterráneo, en donde los conflictos de Kosovo y los problemas políticos y naturales (terremotos) de naciones como Turquía promovieron que los turistas que viajaron a Europa visitaran países del este, tal es el caso de España, que a pesar de ser de los 3 países más visitados, registró un importante 976 de crecimiento y también sobresale el caso de Marruecos con un 22%.

De manera regional, África creció en un 996 como ya se mencionó, y éste se

reflejo principalmente en el incremento de destinos no tan tradicionales como el caso de Marruecos, de Zambia (26%) y Zimbawe (17%); por su parte destinos más tradicionales como Tunes y Sudáfrica, lograron un 3 y 3.2% de crecimiento en el último hecho. Cabe destacar que Sudáfrica ha mantenido un crecimiento estable en los últimos periodos

En el caso de América, los tres más grandes participantes mostraron crecimientos: Estados Unidos (1.3%), México (2%) y Canadá (3.8%). En América del Sur y en Centro América se presentaron casos extraordinarios en Argentina (23%), en Guatemala (29%) y en El Salvador (26%). En el Caribe, Puerto Rico (-10.4%) fue un perdedor, y Cuba (16%) y República Dominicana (12.696) fueron los ganadores en esta región.

En el caso de la región Asia-Pacífico, se superaron las expectativas prácticamente en todas las naciones, sobresaliendo Singapur (11%), Japón (9.6%), Corea del Sur (9.6%), Hong Kong (9%), Malasia (8%), China (7.9%) y Tailandia (5.6%).

En Europa el crecimiento global se ubicó en 1%, sin embargo, dentro del continente naciones del Este se vieron desfavorecidas, atribuyendo esta situación a

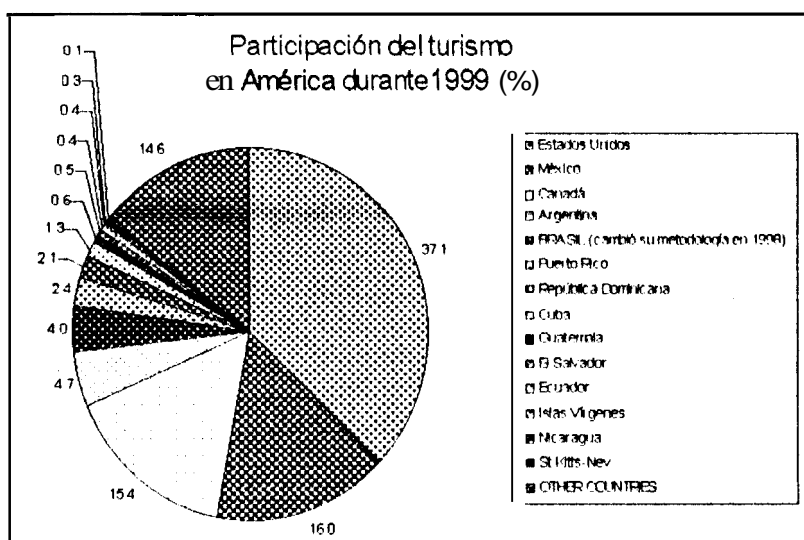
los problemas políticos de Rusia, a la guerra de Kosovo y a los terremotos, se vieron muy afectados Hungría (-13.8%), Polonia (-4.5%) y la República Checa (-1.8%). En cambio naciones del este como España (8.836) y Portugal (39) se vieron favorecidas, aunque en esta última se debe considerar además el crecimiento que tuvo el año pasado (11.0%) debido a la expo'98, evento que motivó este crecimiento. También en Europa ubicados al este, Irlanda (7.4%) y Holanda (5.3%) presentaron un crecimiento importante.

En el caso del Medio Oriente que tradicionalmente es la región con menos turistas al año (18 millones en 1999) reflejó un crecimiento muy importante, del 10%. Asia del Sur, creció solamente un 3.7% sobresaliendo el caso de Sri Lanka (11.5%), por su parte los destinos de mayor tamaño como India (1.196) y Pakistán (1.5%) mostraron un crecimiento lento y Bangladesh sufrió una caída del 2.3%.

2.1.3. Comportamiento en países americanos seleccionados

Ecuador ha mantenido su participación durante los últimos 4 años en 0,4%

Por su parte algunos países tuvieron incrementos importantes, como Brasil que pasó de 1.8% en 1995 a 3.9 en 1999, así como República Dominicana de 1.0% a 2.196, Cuba de 0.7% a 1.3 y El Salvador de 0.296 a 0.5% entre los mi nos



periodos.

La sgte tabla muestra la participación de los países de América:

Reporte del The Latin American Travel Advisor, N. 23, Septiembre 1999,

2.1.4. Comparación con otros países.-

Adicionalmente a la comparación anterior, al momento se han seleccionado de una manera previa un grupo de países que cuentan con atractivos similares a los de Ecuador, sin embargo, una vez que se termine la fase de análisis del perfil del

	Ingresos por turista (USD)					Cambio	
	1995	1996	1997	1998	1999	96/95	97/96
Islas Virgenes	1,811	2,094	2,175	2,182	1,930	16%	-4%
Estados Unidos	1,463	1,500	1,535	1,536	1,554	3%	2%
AMÉRICA	827	886	1,008	889	896	4%	4%
P. Dominicana	887	915	949	928	947	3%	4%
Argentina	1,050	1,067	1,117	1,103	941	2%	5%
Brasil	1,053	926	911	763	878	-12%	-2%
MUNDO	718	731	710	693	ND	2%	-3%
Puerto Rico	584	619	631	658	706	6%	2%
Guatemala	492	546	564	619	650	11%	3%
<i>Ecuador</i>	<i>580</i>	<i>569</i>	<i>548</i>	<i>569</i>	<i>560</i>	<i>-2%</i>	<i>-4%</i>
Canadá	466	496	501	499	526	7%	0%
México	305	324	392	399	388	6%	21%
El Salvador	174	155	194	231	324	-11%	25%
Nicaragua	178	176	207	222	255	0%	16%

Reporte del *The Latin American Travel Advisor*, N. 23, Septiembre

1999.

visitante y operadores (fase 2.1) y la fase de medición comparativa de la planta turística local (Ecuador) vs. competidores de clase mundial se seleccionaron (fase 2.4) se podrá determinar los países que son considerados como competidores de Ecuador desde el punto de vista de los operadores mundiales, quienes en su momento tienen una de las opiniones de mayor peso en la decisión del turista en la promoción de los destinos. A continuación se presentan las tasas de crecimiento en la captación de turistas de algunos países. En dicha figura se observa que en el caso de El Salvador, Cuba y Nicaragua presentan un crecimiento positivo durante el período analizado, mientras que Ecuador del 97 al 98 presentó un crecimiento negativo del -3.4%

Captación de dinero de los 10 principales destinos

Estados Unidos ha mostrado, por mucho, ser el mejor captador de dinero por turismo, en 1999 se esperaron 73 mil millones, en 1998 capturaron 71,250 y en 1997

un récord de 73,300, más de 43 mil millones que el récord histórico de España, quien ha ocupado tradicionalmente el segundo lugar

Captación de dinero en América

En el caso particular de América, los ingresos por la actividad turística. los países de mayor tamaño geográfico dominan la variable, Ecuador por su parte ha mantenido un crecimiento constante durante el período de 1995 a 1999 sin embargo, al calcular el ingreso por turista, en la siguiente tabla la percepción cambia considerablemente.

	Ingresos por turismo (Milliones de USD)				
	1995	1996	1997	1998	1999
UNITED STATES	63,395	69,751	73,301	71,250	73,000
CANADA	7,882	8,616	8,828	9,393	10,280
MEXICO	6,179	6,934	7,593	7,897	7,850
ARGENTINA	4,306	4,572	5,069	5,363	5,610
BRAZIL	2,097	2,469	2,595	3,678	4,440
DOMINICAN REP	1,576	1,763	2,099	2,142	2,460
PUERTO RICO	1,828	1,898	2,046	2,233	2,140
US.VIRGIN IS	822	781	894	921	940
GUATEMALA	277	284	325	384	530
ECUADOR	255	281	290	291	300
EL SALVADOR	41	44	75	125	220
NICARAGUA	50	54	74	90	110
AMERICAS	102,614	112,605	119,298	120,897	124,960
WORLD TOTAL	407,317	437,938	439,896	441,255	N/A

Reporte del The Latin American Travel Advisor, N. 23, Septiembre 1999,

Sin embargo en la captación de ingresos sobresale el caso de El Salvador con un importante crecimiento al casi quintuplicar sus ingresos así como el de Guatemala y Nicaragua que los duplicaron. También vale la pena observar el caso de República Dominicana.

Ingreso por turista

A continuación se presenta una tabla con información muy interesante, y que muestra los últimos 5 años de gastos por turista de acuerdo a datos de la WTO¹. En ésta se aprecia la posición de Ecuador abajo del promedio mundial y con una tasa promedio de -0.8 %. Por su parte sobresalen las Islas Vírgenes y Estados Unidos con 1,938 y 1,554 Dólares por turista, respectivamente

Asimismo se puede apreciar el caso de México, El Salvador y Nicaragua, que han mejorado el nivel de captación por turista, con promedios de 6.6, 18.3 y 9. % de crecimiento promedio

2.1.7 Tendencias del turismo

El turismo ha crecido de una manera vertiginosa en los últimos años, pasando de

¹ World Travel Tourism

25 millones de arribos internacionales en 1950 a 657 millones en 1999. Además de este gran crecimiento el turismo en el mundo se ha caracterizado por una diversificación importante, en donde los destinos vistos como productos han aumentado en tipos y además se ha incrementado la competencia por el turista entre ellos.

Muchos nuevos destinos han tenido éxito tomando una participación del creciente mercado, de hecho normalmente estos nuevos destinos presentan un patrón muy claro de crecimientos repetidos por varios años de hasta 2 dígitos. Los cuales normalmente caen en ciclos en donde además se combinan periodos de bajo crecimiento o bien hasta de crecimientos negativos para luego resurgir con crecimientos altos. Otra característica de los nuevos destinos ha sido el que éstos son muy vulnerables a cambios políticos dentro y fuera de sus naciones, así como a crisis en el clima económico, en cambio los destinos tradicionales son más estables ante estos cambios, definitivamente esa es una hipótesis que explica los ciclos que se presentan.

Históricamente Europa (59% del mercado) y América (19%) son los receptores de mayor importancia, sus destinos han crecido a tasas promedio anuales del 6.6% y del 5.9% entre 1950 y 1999. Sin embargo su participación se ha visto reducida debido a que la región Asia-Pacífico del Este ha ganado más importancia, llegando

al 14% del mercado mundial en 1999, a pesar de las crisis sufridas en 1997 y 1998.

Diversificación del turismo

Tradicionalmente el turismo en los años 50's se caracterizó por un **alta** concentración de los destinos, los 15 primeros países destino tenían el 97% de los turistas. Además existía una alta concentración temporal en el verano así como concentración del turismo por motivos de viaje, destacando el festejo de días feriados; y por otro lado la duración del viaje la cual iba muy relacionada a los días de asueto. Por el contrario en los 90's el turismo se ha caracterizado, según la WTO, por un turismo casi **sin** temporalidad, y con propósitos de viaje y tiempos de estadía muy variados. Los turistas y viajeros además de tomar los meses tradicionales de verano, ahora también hacen viajes durante pequeños períodos el resto del año. El segmento de ocio, ha tenido un fuerte desarrollo a través de los segmentos de turismo cultural, de deporte, de aventura, rural, de cruceros y prácticamente todo tipo de combinación de éstos

El sector de turismo de negocios ha crecido también de una manera significativa debido principalmente al incremento de congresos y convenciones y a los incentivos de las empresas. A continuación se presenta una tabla en donde con un poco de análisis y lectura se puede percibir la importante desconcentración que el turismo ha sufrido en el mundo, dando lugar al surgimiento de nuevas alternativas

	1950		1970		1990		1990	
1	EUA	71%	Italia	43%	Francia	38%	Francia	
2	Canadá		Canadá		EUA		España	
3	Italia		Francia		España		EUA	
4	Francia		España		Italia		Italia	
5	Suiza		EUA		Hungría		China	
6		17%	Austria	22%	Austria	19%	Reino Unido	
7	Austria		Alemania		China		México	
8	España		Suiza		México		Canadá	
9	Alemania		Yugoslavia		Alemania		Polonia	
10	Reino Unido		Reino Unido		Canadá		Austria	
11		9%	Hungría	10%	Suiza	10%	Alemania	
12	Argentina		Checoslovaquia		Reino Unido		Fed. Rus.	
13	México		Bélgica		Grecia		Rep. Che.	
14	Holanda		Bulgaria		Portugal		Hungría	
15	Dinamarca		Rumanía		Malasia		Portugal	
	Otros	3%	Otros	25%	Otros	33%	Otros	38%
	Total (Millones de arribos internacionales)	25.3		185.6		468.7		658.9

de destinos.

Reporte del *The Latin American Travel Advisor*, N. 23, Septiembre 1999

Generación de turistas

Tradicionalmente quien genera la mayor cantidad de turistas son los países desarrollados de Europa, América y Asia-Pacífico del Este, la WTO ha analizado los arribos de estos y ha distinguido las siguientes tendencias:

- Europa genera casi la mitad de los arribos internacionales de turistas del

mundo. Su crecimiento desde 1985 ha estado ligeramente abajo del promedio mundial.

- Casi una quinta parte se genera en America con un crecimiento por debajo del promedio mundial, lo que ha provocado una reducción en su participación.
- Asia-Pacifico del Este es quien ha tenido un crecimiento muy por arriba del promedio mundial (8.3% anual promedio entre 1985 y 1998). Como resultado de lo anterior ha incrementado su participación en esta variable del 10% en 1985 al 14.96 en 1999. Sin embargo, la crisis de 1997 y 1998 generaron una desaceleración la cual se espera que se recupere en el corto plazo.
- Africa, Medio Oriente y el Sur de Asia generan cerca del 5% del total de los arribos internacionales, su crecimiento ha estado por debajo del promedio mundial

TARIFAS EN LOS PAISES LATINOAMERICANOS

Ecuador por precios seria el país más competitivo de los países de la muestra uno de los grandes problemas del país es la falta de infraestructura, con la obtención de esta el negocio del turismo y sus subramas serian mas rentables

TARIFAS COMPARATIVAS DE SERVICIOS EN USD² A DICIEMBRE

1999

Reporte del The Latin American Travel Advisor, N. 23, Septiembre 1999,

PAÍS	GASTO DMRIO		
	LUJO	PRIM	EC ON
ECUADOR	220	111	15
BRAZIL	257	133	11
BOLIVIA	204	107	16
CHILE	275	132	11
COLOMBIA	162	99	29
COSTA RICA	285	133	39
MÉXICO	321	184	34
PERU	370	156	36
VENEZUELA	285	156	41

PAISES	TARIFA	TARIFA	TAXI	ALQUILER
	AEREA	TERRESTRE		VEHICULOS
	KM	KM	KM	ESTNDAR
ECUADOR	0,11	0,016	0,25	53

BRASIL	0,22	0.035	0.7	82
BOLIVIA	0,12	0,021	0,4	
CHILE	0,078	0.025	0,77	83
COLOMBIA	0,15	0.038	0,26	60
COSTA RICA		0.018	0.79	43
MÉXICO	0,24	0,037	0,43	66
PERU	0,078	0,015	0,48	42
VENEZUELA	0,15	0,04	1,77	63

Reporte del *The Latin American Travel Advisor*, N. 23, Septiembre 1999

a) *Comercialización*

La apertura de los mercados internacionales gracias al esfuerzo de los operadores pioneros en prácticas de comercialización en el exterior, ha facilitado la emulación por parte de otros empresarios en turismo. A medida que los operadores han adquirido experiencia los métodos para captación del mercado se han perfeccionado, en un principio este recaía en el producto de contactos personales y las referencias generadas por prestación de servicios satisfactorios.

Actualmente los medios más utilizados para comercializar productos de turismo son en un 25% convenios con agentes mayoristas y minoristas en el extranjero, un 16% en asistencia a ferias internacionales de turismo, 10% a venta mediante el uso de correo electrónico y mailing, y desarrollo de material promocional de calidad tanto impreso como via Internet (WEBSITES). Solamente el 2% de los operadores poseen oficinas propias de representación y ventas en los puntos de mayor demanda y sistemas de comunicación ; via satélite. Para estas empresas estos medios producen entre el 40 y 80% de sus ventas totales.

El canal de comercialización más común en la actualidad es la asistencia anual a ferias de turismo internacionales, entre las más conocidas la de ITB (Feria Internacional de Turismo) en Berlín que se realiza en marzo, WTM (World Travel Market) en Londres en el mes de noviembre; FITUR (Feria Internacional de Turismo) en Madrid el mes de enero; BIT en Milán en fines de febrero, EIBTM para incentivos en Ginebra en el mes de mayo. En América Latina se organiza todos los años en un país diferente el *Travel Mart Latin America*, que es la feria más importante para las Américas y que funciona previas citas entre operadores y compradores especialmente del mercado norteamericano.

Los gastos de asistencia a ferias han constituido un rubro alto el presupuesto de comercialización de los operadores, por esa misma razón por muchos años esta estuvo vedada a operadores pequeños, pero en la última década el Estado ha apoyado las iniciativas de los empresarios en el campo de la promoción, mediante la adquisición de *stands* para Ecuador dentro de los cuales pueden participar varios operadores, lo que ha abaratado costos y permitido la presencia de un mayor número de operadores en estos eventos internacionales.

Está claro para todos los empresarios el beneficio que se obtiene de una adecuada promoción, **sin** embargo, es justamente en estos foros donde se observa un malentendido sentido de la competencia, pues una gran mayoría de empresarios de turismo no asumen su presencia como representantes de un destino, primando el espíritu individualista que debilita al conjunto y le resta fuerza frente a la competencia de otros destinos que han logrado esa consolidación.

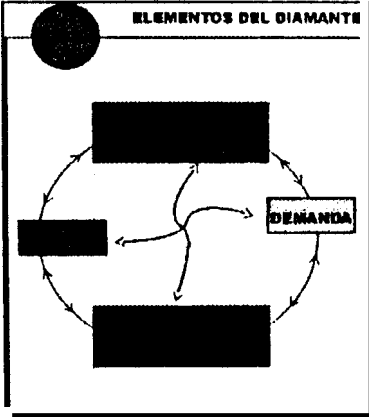
2.2 EL DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD.-

Cuando se analiza un cluster, caracterizado por su delimitación y proximidad geográfica, como región, se encontrará que en el Area se genera un entorno competitivo en el cual se pueden identificar y evaluar diferentes factores y variables que inciden en el desempeño del cluster.

La metodología del diamante de competitividad, utilizada por Porter en el *Análisis Competitivo de las Naciones* permite que se tenga una visión mas clara del entorno competitivo del cluster. Cuando el entorno es positivo y favorable, el cluster presenta facilmente ventajas competitivas respecto a otros clusters y otros sectores geográficos.

En el diamante de Porter se evalúan los principales elementos del entorno que da lugar a la posición competitiva del sector. Al aplicar esta metodología a un cluster es posible indicar el nivel de competitividad del mismo.

En el diagnóstico que sigue, se presenta el entorno competitivo de los cinco clusters identificados en Ecuador, utilizando el diamante como elemento central. Se enunciarán diferentes elementos que constituyen la base de la competitividad del turismo receptivo en el país. Cada uno de los aspectos señalados será objeto de explicación amplia en el texto del informe, de tal forma que el lector pueda formarse una idea clara del estado actual del turismo receptivo en cada uno de los clusters



Reporte dd *The Latin American Travel Advisor*, N. 13, Septiembre 1999

2.2.1 FACTORES-

Los factores básicos de más importancia son aquellos que están relacionados con la planta hotelera, la infraestructura de carreteras, el transporte, los recursos naturales de uso turístico, la infraestructura en comunicaciones, el clima, las instalaciones deportivas, los aeropuertos, puertos y marinas turísticas, el patrimonio cultural e histórico, las instalaciones recreativas, etcetera.

Los factores avanzados son, en cambio, los recursos gerenciales y humanos sobre quienes reposa la operación del sector en el cluster, el nivel de capacitación y experiencia de los mandos medios y el personal de base, redes de reservas, grado y nivel de utilización de recursos tecnológicos en la gestión de los negocios y otros procesos, el nivel de desarrollo y la eficiencia de organizaciones y gerentes del sector, el grado de integración y desarrollo de las empresas así como su presencia y actividad en el cluster, el patrimonio étnico-cultural de la región, el manejo de las variables ambientales, el grado de educación, el dominio de varios idiomas y la seguridad y la imagen del país y del cluster en el exterior.

2.2.2. INDUSTRIAS DE SOPORTE Y RELACIONADOS.-

Cuando el sector muestre un adecuado nivel de desarrollo en el cluster bajo estudio, se generan negocios periféricos que constituyen la cadena de suministros. Una de las razones por las cuales no deben confundirse las nociones de cluster y destino puntual, es que el contexto económico-geográfico capaz de hacer viable una verdadera cadena de suministros trasciende por lo común la esfera local. Muchos suministros tanto de bienes como de servicios necesitan una escala mayor, un marco geográfico más amplio.

Así los hoteles, los transportes, los servicios recreacionales y otros, pueden encontrar los suministros requeridos en cada caso de manera oportuna y con las mejores calidades y precios. De otra parte, la zona entra pronto a desarrollar enlaces entre una localidad y otra y a procurar servicios complementarios intermedios para la comodidad y satisfacción del turista. Se genera, además, producción de bienes para la venta a turistas, como las artesanías.

En lo propiamente turístico, si bien el producto final se representa en un “paquete” de servicios, para que éste sea posible se requiere de una gran cadena en la que

intervienen distintos actores, comp. Pueden ser, entre otros **Operadores y agentes** de viajes, transportadores aéreos y terrestres, hoteles y otras formas de alojamiento, restaurantes, guías turísticos, sitios culturales, lugares de atractivo natural, centros deportivos, lugares de diversión, almacenes, recintos feriales y centros de convenciones, etc. **A su vez**, como se decía antes, cada uno de **estos** elementos tiene su propia cadena de suministros.

En el turismo internacional hay una circunstancia especial que consiste en que la cadena de suministros-intermediación se extiende más allá del cluster, por **con** la venta final y muchas veces, **in** confección del producto o “paquete” mismo, es realizada por operadores y mayoristas del propio mercado emisor.

2.2.3. COMPOSICION DE LA DEMANDA.-

Las características de la demanda actual en cada cluster son determinantes en la competitividad del mismo. Se ha encontrado que en los sectores en los cuales la demanda interna es importante y donde los consumidores domésticos son conocedores y exigentes, el sector puede competir más fácilmente y con mayor éxito en los mercados externos.

En términos de turismo se puede decir entonces que los clusters que presentan unos índices importantes de turistas nacionales, sobre todo si corresponden a estratos medios y altos, tienen una ventaja comparativa en relación con los otros clusters.

De otro lado, las épocas de demanda interna y externa pueden ser diferentes y complementarse, en lugar de superponerse, de forma tal que se puedan utilizar con mayor eficiencia los recursos disponibles en la oferta.

En la medida que un cluster distribuye su actividad turística en diferentes tipos de demanda y a su vez en diferentes tipos de motivación, disminuye en el mediano y largo plazo el nivel de riesgo involucrado en la operación, y el cluster podrá tener mayor estabilidad y solidez en su competitividad.

2.2.4.- ESTRATEGIA.-

La estrategia del sector se desarrolla por lo común mas con relación a la unidad de negocio que en términos regionales y nacionales. Por lo tanto, las decisiones de los operadores mayoristas del exterior, de las aerolíneas internacionales, de un lado; y del otro, las decisiones de los agentes de viajes operadores nacionales, hoteles, aerolíneas internas y otros grupos de empresarios, suelen ser las que de manera particular priman en una definición dada de **estrategia**, bien sea de manera concertada entre unos y otros, o como decisión individual. Con todo, a medida que el sector adquiere madurez, la estrategia de cada unidad de negocio entra un poco a subordinarse a las estrategias de conjunto que adopta el cluster como tal.

2.3 ENTORNO DEL TURISMO

23.1 Generalidades

El Ecuador ocupa una posición mediana en el contexto receptor de Sudamérica, que a su vez es un receptor modesto en el plano mundial, si bien la región crece a una tasa más dinámica que la media. Ecuador también.

El aporte del sector turístico al PIB ha perdido peso en términos relativos, desde un 1.856 en 1990 a un 1.6% en 1997. En términos absolutos, el aporte del turismo al PIB ha sido positivo al pasar de 3.237 millones de sucres en 1990 a 3.627 millones en 1997. El monto anual de divisas que aporta el turismo es de US\$ 90 millones a la Balanza de Servicios, equivalentes al 5.5% del total de las exportaciones del país, generados por alrededor de medio millón de turistas extranjeros (1997). El volumen de arribos tuvo un crecimiento anual promedio, hasta entonces, cercano al 5%

(11.4% para el periodo 1993-1997). En 1997 las cifras muestran un total de llegadas de 529.492 turistas.

El turismo receptivo se compone de un 31.14% de colombianos, un 25.28% de norteamericanos (133.874 llegadas en 1997) un 6.33% de peruanos y un 19.49% de europeos, en su mayoría de Alemania y Francia. Gran Bretaña mantiene una posición estable muy inclinada por el producto Galápagos e insignificante para el resto del territorio. Vienen creciendo los volúmenes de España e Italia.

En 1997, el 65.67% de los turistas llegó por avión, el 1.72% por vía marítima y el 32.6196 por carretera.

Según información del Ministerio de Turismo, el sector, incorporando ya el componente doméstico de la oferta, emplea 49.315 personas de manera directa, en un conjunto de 9157 empresas (1997)

Según datos sobre establecimientos de alojamiento registrado en el Ministerio de Turismo, el país dispone (1997) de una capacidad

instalada de **42.727** habitaciones 89.256 plaza repartidas en todo el territorio. Pichincha tiene primacía sobre las demás provincias, con 388 establecimientos hoteleros y en segundo lugar Guayas con 366. En cuanto a plazas disponibles, Pichincha (20.35%), Guayas (20.32%), Esmeraldas (12.52%), Manabí (10.15%), Azuay (5.41%) e Imbabura (4.93%), y en el resto de provincias se distribuye el restante 25.96%. Lo anterior, revela la concentración de fortalezas en la hotelería convencional de negocios en las dos ciudades mayores -Quito y Guayaquil-, con mucha ventaja sobre las de la hotelería turística

RAMA DE LA ACTIVIDAD	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	Anual	Del Período
Comercio y hoteles	4.0	3.0	1.7	3.6	2.2	4.4	3.3	3.2	24.3
Hoteles, Bares y Restaurantes	-	2.3	-	2.5	0.0	5.3	3.2	1.6	12.0
PIB	5.0	3.8	1.8	4.3	2.3	2.0	3.3		

Fuente: Omita, Comercio y turismo y empleo en Ecuador

2.4. LAS 4 "P" DE MERCADO.-

A continuación detallaremos una "Mezcla de Marketing", es decir, la combinación de un producto, la manera en **que se lo distribuirá y promoverá**, y su precio. **Los** cuatro elementos habrán de satisfacer las necesidades del mercado o **mercado** las metas.

Los elementos a ser examinados son:

PRODUCTO: En lo referente al producto, **en sí este estándar y no lo produce la** agencia, sino las líneas aéreas (**en el caso de tickets aéreos**) o los **proveedores** turísticos (en el caso de los tours, charters, etc..). La diferenciación que se **puede** dar a la gama de los productos entregados **por** la agencia, puede ser una **atención** personalizada y un gran conocimiento **de** cada uno de los productos **por parte** de los counter.

PRECIO: El precio no lo dan las agencias, lo dan las Líneas Aéreas y los Proveedores Turísticos, la agencia lo único que gana es una **comisión de** lo que vende.


DISTRIBUCION: La agencia es un canal de distribución de las agencias No IATA(solo de tickets aéreos), a las cuales esta les reserva los **boletos** aéreos ya que las agencias No IATA no lo pueden hacer por no ser IATA. Adicionalment la agencia actuaría como un “Vendedor al menudeo”, **para** clientes naturales y corporativos.

PROMOCION: La promoción es uno de los puntos importantes a explotar de la agencia, las promociones que se planean **son** las siguientes:

- Regalarle a los clientes estuches de viajeros.
- Descuentos en servicios turísticos.
- Regalos a clientes importantes por cierto número de boletos.
- Conformación de Paquetes atractivos para viajeros corporativos.
- Conformación de Paquetes económicos para familias.
- Publicar en medios de comunicación escritos y radiales promociones y tarifas económicas para los viajeros.
- Préstamos a clientes.

2.5. MATRIZ BCG.-

Por medio de esta matriz una organización se clasifica por dos parámetros, los cuales son la participación de mercado y la tasa de crecimiento de la industria. A continuación se grafica la matriz:

B.C.G.		PARTICIPACION DE MERCADO DE LA COMPAÑIA	
		ALTA	BAJA
TASAS DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA	ALTA	 Estrellas	 Interrogaciones
	BAJA	 Vacas de efectivo	 Perros

Nosotros considerarnos que la agencia se encuentra en la etapa de ser una estrella, ya que tiene una alta participación en el mercado y un alto crecimiento dado por el

“boom” de la emigración como un factor considerable. En los próximos cinco años es muy probable que la agencia llegue a hacer una “vaca lechera”.

CAPITULO N.- 3:

“EVALUACION ECONOMICA Y FINANCIERA’S

3. REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA AGENCIA.-

3.1 DETERMINACION DE PUNTO DE EQUILIBRIO, INGRESOS Y COSTOS HISTORICOS.-

3.1.1 Análisis de Punto de Equilibrio

Con objeto de iniciar el análisis administrativo/financiero de la Agencia veremos cuál es el punto de equilibrio para que la Agencia pueda mantenerse en Operaciones.

Para el análisis de punto de equilibrio se ha empleado un método en el que cada producto asume una porción del costo, proporcional al nivel de ingresos que representa con respecto a los ingresos totales, es decir, si el ingreso por ventas de boletos es el 80% del costo, este a su vez deberá cubrir, al menos el **80% del costo.**

Mediante este método nos será posible observar qué cantidad de productos es necesario vender en qué rango de precios, de este modo se puede ver en **ma** or

detalle el punto de equilibrio. En la *Tabla 3.1.1* podemos apreciar os resultados para los años de 1998 al 2000.

TABLA 3.1.1

Punto de Equilibrio por Cantidad de Producto

Costos	1998	1999	2000
Costos Fijos	104,059.64	144,951.32	166,718.41
Costos Variables	79,000.66	127,956.30	149,546.59
 Unidades a vender			
BOLETOS	3,117.74	4,424.45	5,594.38
S. TURISTICOS	332.20	526.15	1,116.11
TRAMITES	336.75	512.62	714.51
 <u>Ingreso de Equilibrio</u>			
	169,156.60	253,995.12	295,845.98
BOLETOS	149,450.43	222,829.07	237,031.80
S. TURISTICOS	12,737.12	20,495.36	43,282.26
TRAMITES	6,969.05	10,670.69	15,531.91

3.1.2 Ingreso por ventas

Este apartado nos mostrará claramente la situación de la Agencia y los efectos del boom migratorio en sus actividades.

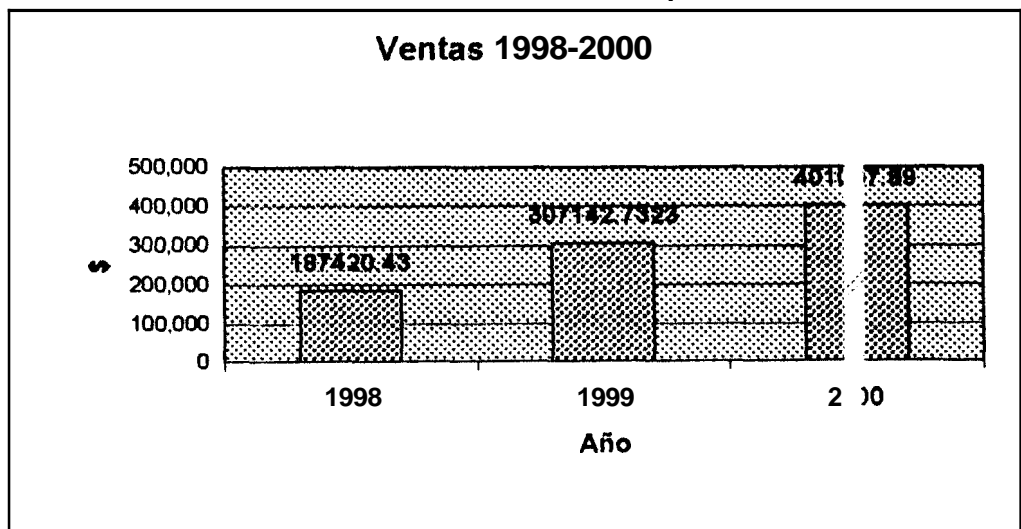


Gráfico 3.1.2 1

Para el año de **1998** observamos en el *Cuadro 3.1.2.1* que las ventas alcanzaron un valor de **\$187.420,43**, con una cantidad de boletos vendidos igual a **3.570**. Para el **año 1999** las ventas aumentaron en un **64%** (**\$307.142,73**) mientras que la cantidad de boletos vendidos llego a **5.350**, por otra parte si comparamos las ventas del 2000 (**\$401.007,89**) con las del 98 encontramos un crecimiento del **11 %**,

en cuanto a boletos se vendió 7.584. Es claramente visible el alto incremento en venta de boletos debido al efecto migración.

3.1.3 Costos fijos

Los Costos fijos los hemos dividido en varios centros de costos los cuales son como siguen:

3.1.3.1 Servicios Básicos

Contempla las cuentas de Agua, Luz y Teléfono de las cuales la que se ha incrementado más fuertemente es la de Teléfono debido al alto aumento que Pacifictel cobra año a año. Existe un incremento de **500%** del año **1998 a 1999** y de un **25%** en relación al año 2000. El costo de la Energía Eléctrica tuvo incrementos de **300%** y **23%** para el año **1999** y 2000, como vemos en el *Gráfico 3.1.3.1.1*

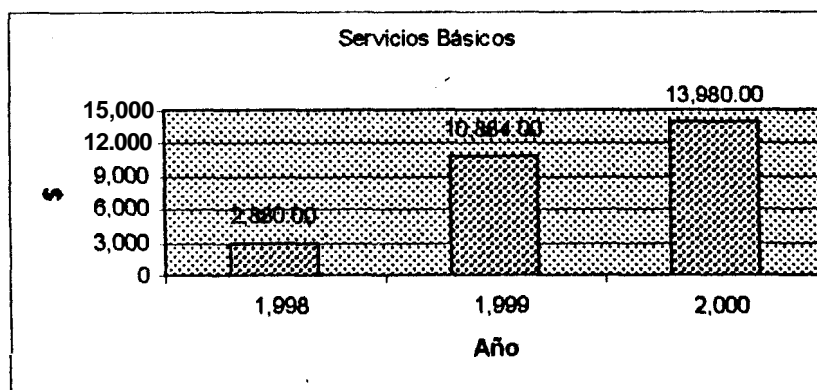


Gráfico 3.1.3.1.1

Por otra parte, el costo del Agua Potable es el menos significativo con variaciones que incluso han llegado a ser negativas como en el

caso del año 2000 (45% negativo) de \$624 en el año 1999 a \$360 en el 2000, ver anexo 3.

3.1.3.2 Empleados y Personal

Comprende los salarios, bonificaciones, horas extras, alimentación, transporte, fondos de reserva, capacitación del personal y servicios prestados.

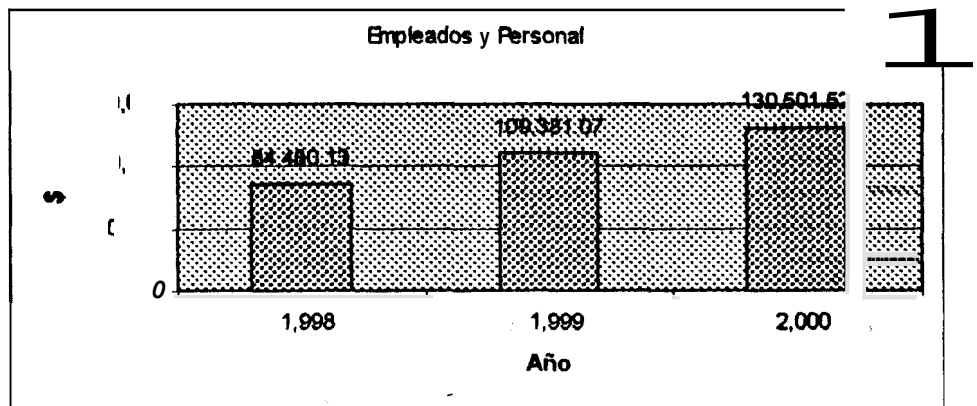


Gráfico 3.1.3.2.1

Sin lugar a dudas el monto correspondiente al salario es el más alto, a saber, \$44.000 para el año 1998, \$59.340 para 1999 y \$73.40 para el 2000, es decir, casi un aumento del 100% desde el año 1998 hasta la actualidad, ver Anexo 3 y **Gráfico 3.1.3.2.1**. Este rubro comprende el costo fijo más alto (85% año 2000) y debe de

llamarnos mucho la atención al momento de reestructurar a empresa en su parte administrativa.

Le siguen en importancia el decimotercero, las vacaciones, los fondos de reserva y la patronal, cada una representa cerca del 4 % del costo de este rubro, ver Anexo 3

4.1.3.3 Tasas

Las tasas incluyen a: Municipio, Patente, Permisos y Otros. Todas ellas juntas no representan más del 7% de los costos fijos totales.

Ver **Gráfico 3.1.3.3.1**

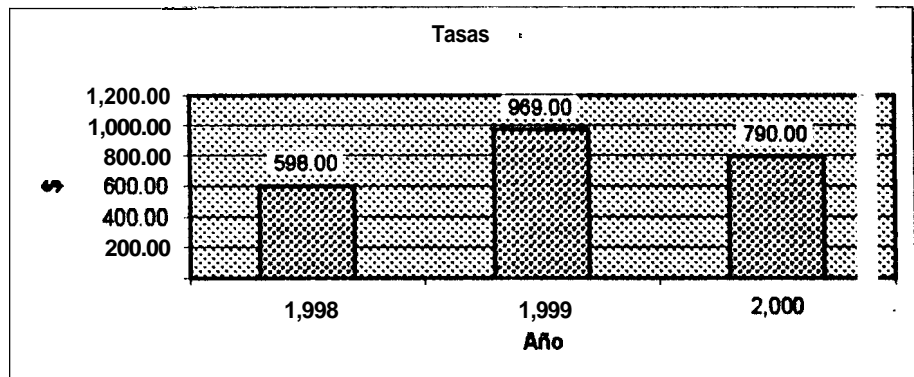


Gráfico 3.1.3.3.1

3.1.3.4 Operativos

Constan: Arriendo, **movilización**, papelería, útiles de oficina, fotocopias, celular, metro, entre otros.

El gasto de arriendo es el más fuerte de todos los Operativos **19 8:**
\$3.840, 1999: \$4.560, 2000: \$5.040, ver **Anexo 3** y **Gráfico 3.1.3.4.1.**

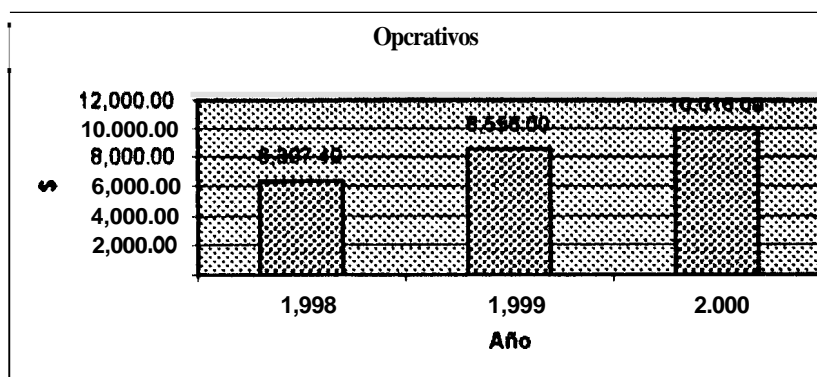


Gráfico 3.1.3.4 1

De entre ellos destacan el arriendo y celular, metro e internet, **tc os**
estos gastos juntos no representan más **del 4%** de los costos totales:

3.1.3.5 Representación

Viajes, representacibn, publicidad y cuotas y suscripciones,
conforman esta cuenta, siendo los tres primeros los más

significativos, como podemos ver en los gráficos: 3.1.3.5.1, 3.1.3.5.2 y 3.1.3.5.3 adjuntos:

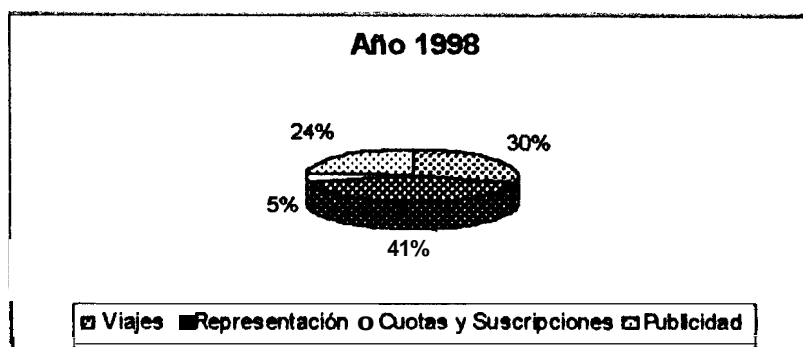


Gráfico 3.1.3.5 1

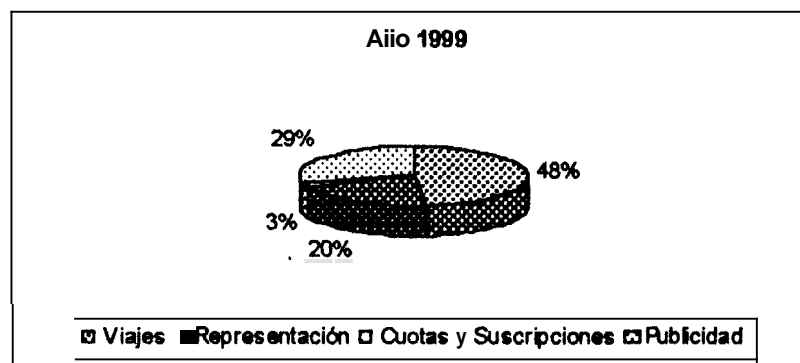


Gráfico 3.1.3.5 2

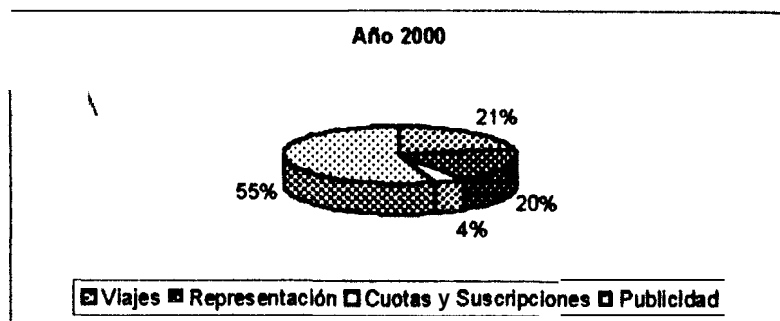


Gráfico 3.1.3.5 3

Para el año 1998 los gastos más importantes fueron: Representación (41%) y Viajes (30%) debido a que en este año se efectuó numerosos viajes para contactar a los operadores turísticos, en 1999 en cambio: Viajes (48%) y Publicidad (29%), finalmente en el 2000: Publicidad (55%) y Viajes (21%)

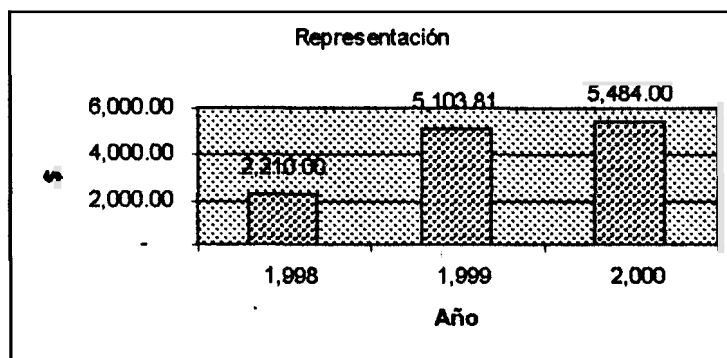


Gráfico 3.1.3.5 4

3.1.3.6 Otros Servicios

Incluyen: guardianía, seguros, gastos legales, mant. y reparacibn le oficinas, misceláneos. El valor correspondiente a todos juntos es bastante pequeño pues apenas representan el 2% del costo total.

Gráfico 3.1.3.6.1

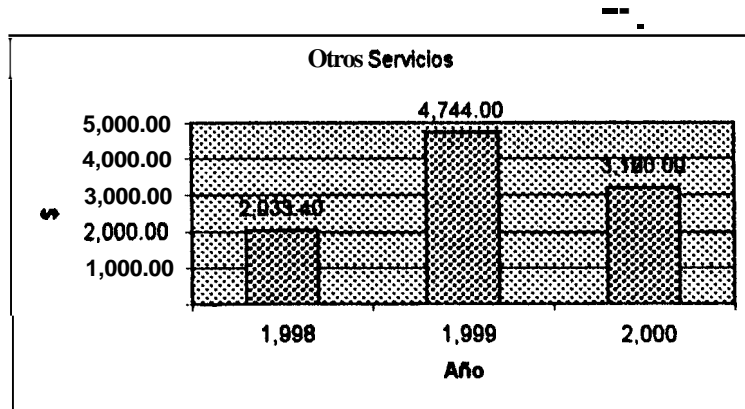


Gráfico 3.1.3.6 1

3.1.4 Costos variables

El comportamiento de los costos variables ha seguido un patrón muy regular durante los años 98 y 99 con respecto a los ingresos, solo en el año 2.000 podemos apreciar una disminución importante, ver *Gráfico 3.1.4.1*.

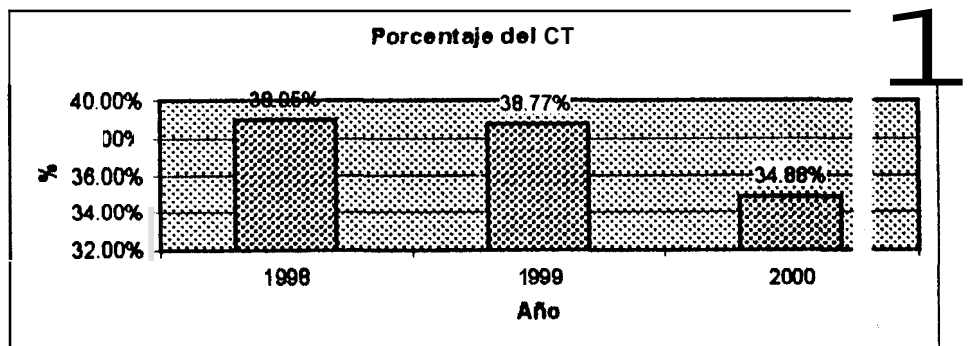


Gráfico 3.1.4 1

El rubro más importante de los costos variables son las Comisiones que cobran las Agencias de Viajes que representa el **47,18%** en el año 1998, **54%** en el año 1999 y **51,66%** en el 2.000, ver Anexo y *Gráfico 3.1.4.2*. Estas Agencias toman 90% de la Comisión total que recibe la Agencia, pero resultan de gran beneficio porque las ventas que ellas tengan aumentan el volumen total de ventas de la Compañía Y por ende se puede llegar a mejores negociaciones con el BSP e IATA.

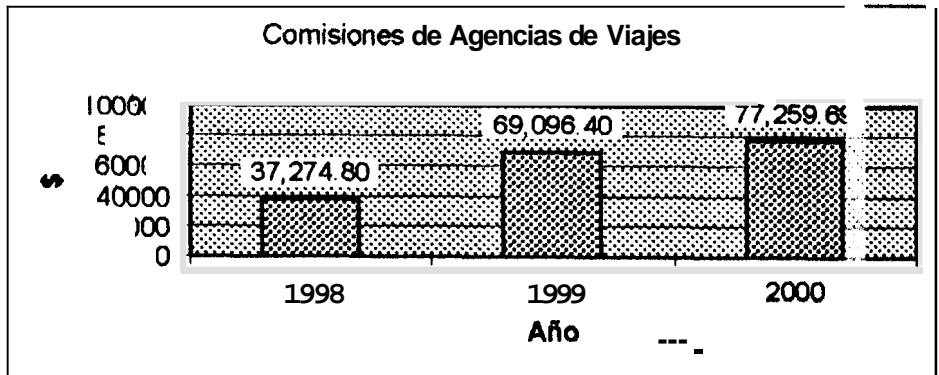


Gráfico 3.1.4 2

Le sigue en importancia los Descuentos con una representatividad del 29,97% para el año 1998, 18,25% para el 99 y 23,95% para el 2.000. Ver Anexo 3 y *Gráfico 3.1.4.3*. Tenemos que recordar que en este período no ha existido una política clara en cuanto se refiere a Descuentos porque se los oferta según la referencia que tenga el cliente.

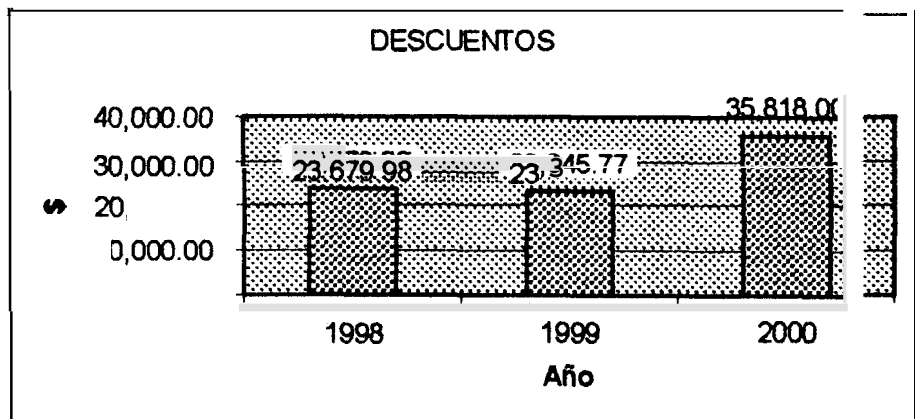


Gráfico 3.1.4 3

Les siguen en importancia las Comisiones a los vendedores que **significan** para los años del 98 al **2000: 10,92%, 14,86% y 13,63%**. La política en cuanto a las Comisiones que se dan a los vendedores se especifican en el Anexo 4 y *Gráfico 3.1.4.4*, y corresponden a un 6% de la comisión que recibe la Agencia.

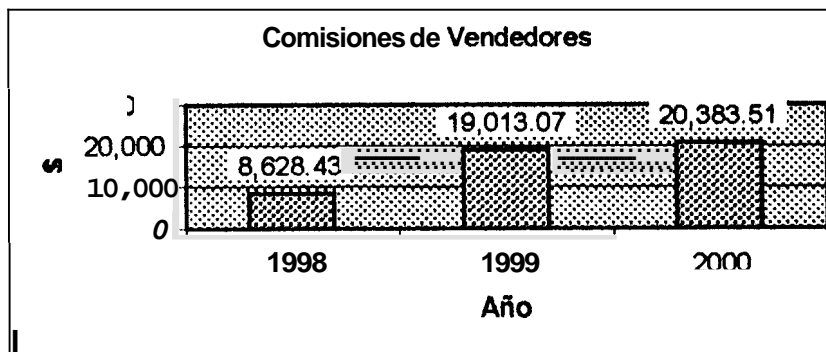


Gráfico 3.1.4 4

El último rubro en importancia son los Premios de los Counters, este valor no excede el 15% de los costos variables, y es igual al 6% de la comisión que recibe la Agencia, ver Anexo 4 y *Gráfico 3.1.4.5*.

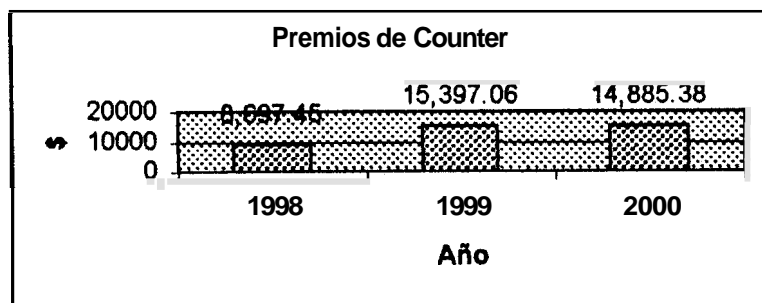


Gráfico 3.1.4 5

3.1.5 Costos de personal

La empresa cuenta con 33 empleados clasificados de la siguiente manera:

Departamento	# Empleados
Ventas	8
Contraloria	5
Administrativo	3
Servicios	3
Comercial	6
Seguridad	4
Varios	4
	<hr/>
	33

Este costo de personal involucra a Empleados y Personal de Gastos Operativos y Premios de Counters y Comisiones de Vendedores es decir tiene un componente **fix** y dos variables, ver Anexo 3.

Para los 3 años del período estos representan un alto porcentaje del total de gastos siendo para el **año 1998**:

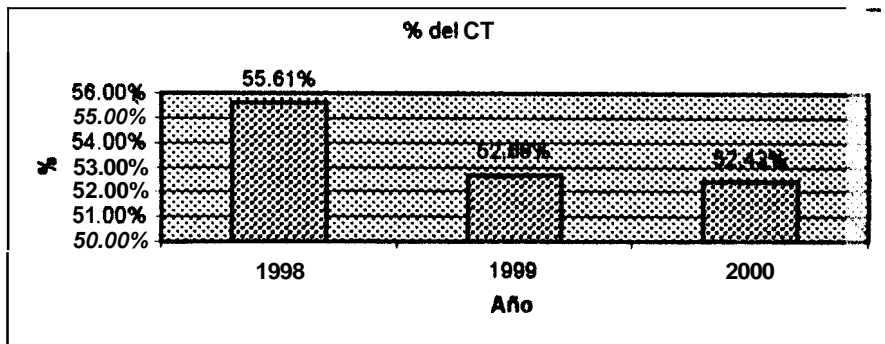


Gráfico 3.1.5 1

Como podemos apreciar en el *Gráfico 3.1.5.1* como porcentaje del costo total, el Costo de Personal, representa más de la mitad de los costos totales.

3.1.6 Estados Financieros Históricos

3.1.6.1 Balance General

El Balance General del año 1998 nos empieza a introducir a la realidad financiera de la Empresa, según el *Gráfico 3.1.6.1.1* podemos apreciar lo siguiente:

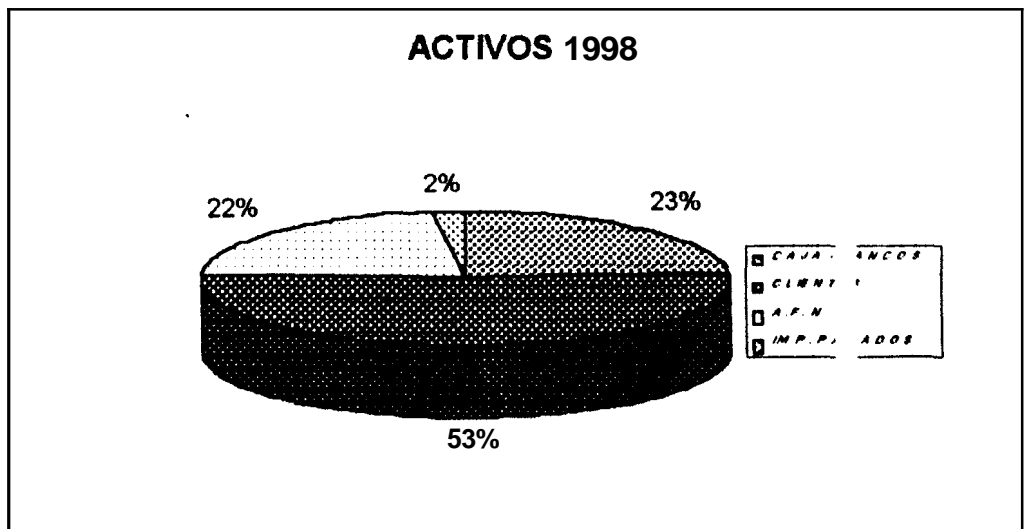


Gráfico 3.1.6.1.1

Tabla 3.1.6.1.1

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 1998			
ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	48,522.50	C' X P'	105,655.30
CLIENTES	109,668.19	BENEF. SOCIA X P'	536.32
A.F.N.	45,938.69	ANT. DE CLIENTES	4,997.35
IMP. PAGADOS	4,067.18	IMP. POR PAGAR	13,943.86
		PASIVO	125,132.83
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,100.52
		RESERVAS	19,627.86
		UTILIDADES RETEN.	59,335.35
T. ACTIVO	208,196.56	T. PASIVO + PATRIM.	208,196.56

La cantidad que ocupan los activos líquidos en comparación del total de los activos es igual al 76%. Los activos fijos neto se

encuentran en una posición similar a la cuenta Caja-Ban ca (\$45.938,69 y \$48.522,50 respectivamente). Destaca la cuenta Clientes (Ctas x Cobrar, \$109.688,19) debido en gran medida a que la empresa tuvo un desfase de una inadecuada política de crédito, cuyo error más grande fue el tiempo de cobro no se va correctamente las políticas de crédito, pues prolonga en demasía los cobros. Ver *Tabla 3.1.6.1.1*.

Tabla 3.1.6.1.2

<u>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</u>		<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	33 786
EL	59.86%		
<u>RATIO DE LIQUIDEZ</u>		<u>RATIO DE RENTABILIDAD O EFIC</u>	<u>NCI</u>
CAPITAL DE TRABAJO	16.12%	VENTAS/ A. TOTALES MEDIO	1 02%
CIRCULANTE	126.93%	VENTAS/ C. TRABAJO MEDIO	5 90%
RATIO ACIDO	126.93%	MARGEN BENEF. NETO	58%
RATIO DE TESORERIA	38.93%	RENTABILIDAD A. TOTALES	02%
COBERTURA DE LOS GASTOS	113.97 d	RENTABILIDAD C. PROPIO	2 31%

Los ratios de endeudamiento sobre patrimonio, liquidez y rentabilidad nos ubican en las condiciones en que la Agencia se ha desarrollado en los últimos años. Ver *Tabla 3.1.6.1.2*

El ratio de apalancamiento sobre el patrimonio para el año de 1 98 mantiene un estado estable con tendencia **alta** 150,65%, es necesario comprender que la Compañía tiene que manejar un alto índice de

Ctas x Pagar porque efectúa el pago al BSP con dos semanas de retraso debido a las políticas de cobro como podemos observar en los supuestos y reglamentos que debe cumplir la Agencia, el ratio circulante sobrepasa la unidad lo que nos indica que la empresa tiene un buen índice de liquidez para desarrollar sus actividades (126%), el ratio circulante resulta igual al ácido porque la empresa no cuenta con inventarios ni otros activos circulantes.

Aun los ratios de liquidez más exigentes permiten ver un buen desempeño de la Agencia para el año 1998.

Las razones de rentabilidad nos muestran que la compañía mantiene buenos niveles de rentabilidad sobre los activos. El margen sobre los activos medios es bastante alto (90.02%), más aún el ratio de activo circulante sobre las ventas es de 558%, sin embargo los márgenes de beneficio bruto y neto no son muy altos, debido como vemos a los altos costos fijos y variables que en conjunto llegan al 90% de los ingresos, Anexo 3. Podemos entonces identificar un problema que puede llevar a tener dificultades para la Empresa siempre y cuando no se modifique esta situación.

Por otro lado para el año 1999 observamos un nivel más alto de apalancamiento (409,14%), pues el volumen de ventas se incrementó, ver Gráfico 3.1.6.1.2, el monto de los Pasivos corrientes se duplicó (95,15%) de tal forma que el ratio de apalancamiento creció, ver Tabla 3.1.6.1.3. Además no podemos olvidar que el patrimonio total de la Empresa no ha aumentado sino por el contrario ha disminuido un 28,15%, ver a Anexo 2, finalmente el monto de utilidades retenidas también disminuyó (\$59.335,35 a \$48.813,29

Tabla 3.1.6.1.3

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 1999			
ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	127,782.19	C' X P'	174,419.
CLIENTES	149,145.18	BENEF. SOCIA X P'	876.
A.F.N.	23,065.88	ANT. DE CLIENTES	49,691.
IMP. PAGADOS	3,875.60	IMP. POR PAGAR	19,199.
		PASIVO	244,186.
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,321.
		RESERVAS	6,546.
		UTILIDADES RETEN.	48,813.
T. ACTIVO	303,868.84	T. PASIVO + PATRIM.	303,868.

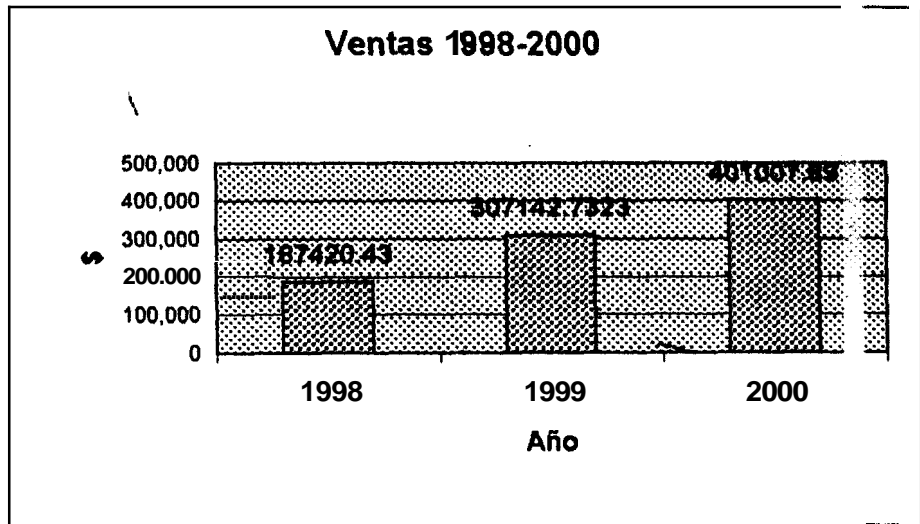


Gráfico 3.1.6.1 2

Los ratios de rentabilidad para el año 1999 aumentaron, destac el margen **neto** que casi se duplicó (8,26% a 14,59%), ver Ti **la** 3.1.6.1.4, es necesario mencionar que el año de **1999** fue el d la crisis más fuerte que ha asolado al país en más de **50** años, pen **¿a** qué se debe que haya sido un buen año para la Agencia? La explicación es el “**Boom Migratorio**” que despegó desde ese **ño** hasta los actuales momentos.

Tabla 3.16.1.4

		1998	1999	2000
Liquidez				
L1		150.65%	409.14%	418.40%
K de Trabajo		15.88%	10.77%	15.76%
Circulante		126.42%	113.41%	119.53%
Ratio Acido		126.42%	113.41%	119.53%
Ratio Tesoreria		38.78%	52.33%	80.03%
Cobertura de Gts (d)		161.12	314.61	717.54
Rentabilidad				
Vtas/Act tot medio		90.02%	119.96%	88.08%
Vtas/C. Trabajo med		566.95%	926.54%	639.05%
Margen Benef neto		8.26%	14.59%	22.05%
Rentab A. Totales		7.43%	17.51%	19.43%
Rentab C. Propio		305.5%	813.3596	1621.82%

Para el año 2000 las cifras fueron mejores a pesar de que el año 1999 fue un excelente año. Los ratios de liquidez aumentaron considerablemente (ratio ácido de 113% a 119.53%) Ver *Tabla 3.1.6.1.4*, mientras tanto los ratios de rentabilidad disminuyeron un poco en cuanto al rendimiento de los activos totales (17.51% a 19.43%) existe un incremento moderado. A continuación observamos en la *Tabla 3.1.6.1.5* un resumen del Balance del año 2000.

Tabla 3.1.6.1.5

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2000			
ACTIVO		PASIVO	
CAJA-BANCOS	391,767.01	CAPITAL	3,353.79
CLIENTES	193,368.98	IMPORTE SOCIOS	534.31
A.F.N.	17,217.61	DEUDA CLIENTES	1,082.02
IMP. PAGAR	4,185.21	IMP. POR PAGAR	1,503.33
		PASIVO	4,536.31
		PAIRIMONIO	
		CAPITAL	3,353.79
		RESERVAS	1,012.27
		UTILIDADES RETEN.	7,678.25
T. ACTIVO	606,538.80	T. PASIVO + PAIRIM.	606,538.80

3.1.6.2 Estado de Resultados

Los estados de resultados nos mostrarán como ha venido aumentando los ingresos por ventas en estos cuatro últimos años.

Para el año 1998 el ingreso total por comisión fue de \$187.420 ver cuadro adjunto, mientras que el costo de venta representó 27,1%, los descuentos representan el 11,67% del total de ingresos. El margen bruto nos da como resultado 53,45%, pero como puede verse

apreciar en el resumen los Gastos Operativos son demasiado altos, por lo que la utilidad neta alcanza el 6,18%, situación que generó malas expectativas respecto al negocio pues en años anteriores el margen no había descendido del 10%.

Tabla 3.1.6.2.1

RESUMEN DE ESTADOS DE RESULTADOS

	1998	1999	2000
INGRESOS	\$ 187,420.43	\$ 307,142.73	\$ 401,007.9
COSTO VENTA	\$ 55,320.68	\$ 104,610.53	\$ 113,728.9
DESCUENTO	\$ 23,679.98	\$ 23,345.77	\$ 35,818.0
U. BRUTA	\$ 108,419.77	\$ 179,186.44	\$ 251,461.0
G. OPERATIVOS	\$ 98,010.31	\$ 139,103.80	\$ 156,289.3
O. INGRESOS	\$ 15,410.78	\$ 22,887.45	\$ 27,677.0
O. EGRESOS	\$ 6,169.33	\$ 6,051.52	\$ 10,548.8
UAI Y EMPL.	\$ 19,650.92	\$ 56,918.57	\$ 112,300.0
15% EMPL.	\$ 2,947.64	\$ 8,537.78	\$ 16,845.1
UAI	\$ 16,703.28	\$ 48,380.78	\$ 95,455.8
TAX (25%)	\$ 4,175.82	\$ 12,095.20	\$ 23,863.7
Utilidad Neta	\$ 12,527.46	\$ 36,285.59	\$ 71,591.1

Para el año de 1999 los descuentos apenas significaron el 7% del total de ingresos, el margen neto fue 11%. Este año significó un aumento en ventas del 63% respecto al año anterior. El aumento

del Margen Neto se dio porque la Administración de la Agencia logró disminuir los gastos operativos del 48% al 42%, Ver **Título**

3.1.6.2.1.

En el año 2000 las ventas siguieron aumentando pero disminuyeron su ritmo de crecimiento en un 30% con respecto al año anterior. Los descuentos representaron el 7% del total de ingresos; el margen neto fue de 17%. Es decir en este año se optimizó las ganancias netas debido a que se logró disminuir los Gastos Operativos al 36,46% de los ingresos, la Agencia ejerció un control más fuerte sobre la **utilización** de servicios básicos y otros gastos operativos de importancia (arriendo, **movilización**, otros).



3.1.7 Inversiones financieras actuales por los excedentes de liquidez

En Agencia no tiene una política clara con respecto **a** sus excedentes de liquidez, por el contrario lo ha manejado de una manera desordenada y muy poco técnica. Como lo muestran los estados financieros la empresa tiene un alto índice de liquidez por lo que **al** continuar con el desarrollo del proyecto **se** evaluarán alternativas de inversión en el corto, mediano y largo plazo, siempre y cuando existan estos recursos.

Si bien el giro del negocio **no es buscar utilidades en los mercados de** inversiones, el buen manejo de los rendimientos financieros permitiría la empresa contar con bases más sólidas en su proceso de expansión en el mercado. La Agencia podría contar incluso con el aval de instituciones financieras sólidas para costear un proceso de crecimiento.

3.2 Estados Financieros Proyectados.-

Estos estados financieros reflejan la realidad a la que la Cia se enfrentará y la administración se mantiene como hasta ahora lo ha venido haciendo.

Para poder proyectar los Estados Financieros hemos recurrido a la experiencia de los administradores de la Agencia, ■ personas que se encuentran en el campo de la investigación y además a reconocidas publicaciones internacionales de turismo, cada una será nombrada a su debido tiempo.

3.2.1 SUPUESTOS.-

3.2.1.1 BALANCE GENERAL.-

-Se estima que las C x C es igual al 4,80 % de todos los requerimientos de cobro para todos los años.

-Se estima que Ins C x P (BSP + O. Turis.) son el 12.11% del valor de los boletos vendidos en el año y este dividido para dos, ya que el valor adeudado al BSP siempre tiene dos semanas de retraso.

- Los impuestos pagados por adelantado se lo calculó en cada Balance **cor** base al crecimiento de los ingresos por ventas.

- Los beneficios sociales son calculados a partir del estado de resultados.

- Los impuestos por pagar son calculados de:

- el 25% de impuesto a la renta

- el IVA aproximado del mes de diciembre

- las retenciones del mes de diciembre

- Los anticipos de clientes se lo calculo con base a el crecimiento de **as** ventas

ESTADO DE RESULTADOS.-

- Se estiman los siguientes Porcentajes de crecimiento para los ingresos en los próximos cinco años son los siguientes: (Fuente: Amadeus Ecuador)

AÑO PORCENTAJE

2001 10.00%

2002 6.000'0

2003 4.00%

2004 3.00%

2005 3.00%

-El crecimiento de los sueldos de empleados será el siguiente:

<u>AÑO</u>	<u>PORCENTAJE</u>
2001	10.00%
2002	6.50%
2003	4.80%
2004	4.00%
2005	4.00%

Fuente: Directivos de la Agencia.

Es prácticamente imposible conocer el porcentaje de inflación que pueda existir en los próximos años, podemos, siguiendo el anuncio del Gobierno, creer que para el año 2002 la inflación tendrá solamente un dígito, lastimosamente en nuestro país esto es muy difícil de predecir y lo será en el futuro debido a la inexistente intervención que puede ejercer el Banco Central dentro de la política monetaria.

De todas formas consultamos con analistas económicos del Banco Central que tasas de inflación se pueden dar en nuestro país de acuerdo a las circunstancias que puedan acontecer y realizamos un promedio el cual nos dio como resultado la siguiente tabla:

<u>AÑO</u>	<u>INFLACION</u>
------------	------------------

2001	20.00%
------	--------

2002	12.00%
------	--------

2003	10.00%
------	--------

2004	7.50%
------	-------

2005	6.50%
------	-------

3.3 Determinación de Ingresos y Costos Proyectados.-

3.3.1 Análisis de Punto de Equilibrio

Para este análisis seguiremos el procedimiento mediante el cual cada uno de los ingresos corre con un porcentaje de los costos totales de tal forma tenemos que:

AÑO	Boletos Proyectados	Boletos de equilibrio
2001	8.761	6.714
2002	9.287	7.166
2003	9.658	7.574
2004	9.948	7.854
2005	10.247	8.118

Para todos los años las ventas proyectadas superan los puntos de equilibrio necesarios para el desempeño del negocio.

Por otra parte tomamos los datos respecto a los servicios turísticos, para los años correspondientes al período:

AÑO	Serv Tur. Proyectados	ST de equilibrio
2001	1.249	1.025
2002	1.323	1.093
2003	1.376	1.155
2004	1.418	1.197
2005	1.460	1.238

Nuevamente apreciamos que la cantidad proyectada excede a la del punto de equilibrio, no debemos olvidar que el método de proyección es conservador, pero aún así contamos que la Cia está en un buen nivel de ventas y a la vez de ingresos.

3.3.2 Ingreso por ventas

Según los supuestos antes revisados el mercado de viajes seguirá creciendo alrededor del mundo y se mantendrá de igual manera en el Ecuador. Para el año 2002 se espera un crecimiento del 6% pues se considera que el Mundial de Fútbol convocará la presencia de muchos turistas al Japón aun jugándose en ese país que es el más costoso, las facilidades de pago jugarán un rol

fundamental en la cantidad de ecuatorianos que vayan al Mundial. Ver *Gráfico*

3.3.2.1

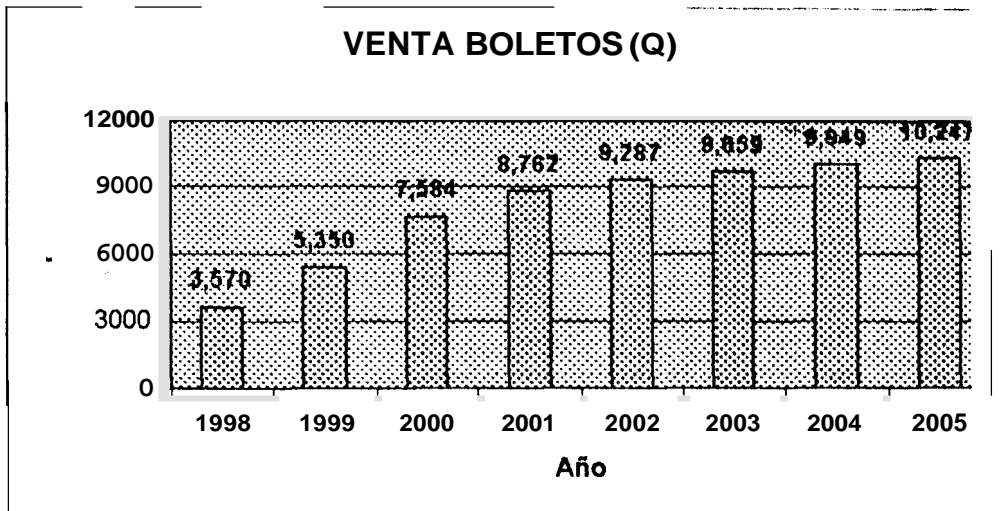


Gráfico 3.3.2 1

Para los años posteriores se nos **sugirió** no estimar un porcentaje mayor a **4%** esto para el año **2003** y desde **ahí** hasta el **2005** un crecimiento **mínimo** del **1%**. Cabe mencionar **que** el porcentaje de comisión que entregan las líneas aéreas a las agencias se mantendrá bajo con respecto al período **98-2000**, como lo podremos ver mas adelante.

La venta de **boletos** aéreos sigue siendo la principal fuente de ingreso (799 del ingreso total). Los servicios turísticos le siguen pero con un menor porcentaje: 11.58%, los demás ingresos no superan el 5%.

Cabe mencionar que aun cuando se estime valores conservadores en cuanto a ventas, los ingresos principales de la empresa (venta de tickets) percibirán una cantidad inferior pues la comisión disminuye para los siguientes años según la tabla a continuación:

Año	% sobre boletos
1998 y 1999	10%
2000	8.40%
2001 +	8.06

3.3.3 Costos Fijos

Los costos fijos u operativos seguirán un crecimiento no muy alto para los próximos años siendo el máximo crecimiento del 10% en el año 2001, mientras que para los demás años se prevé un aumento de 7 y finalmente 4%, esto se debe a que la compañía incurrirá en costos de depreciación por las adquisiciones de software y equipos nuevos, gastos de representación, otros servicios y operativos, podemos observar que para los próximos años este porcentaje disminuye de manera importante. Ver **Gráfico 3.3.3.I**

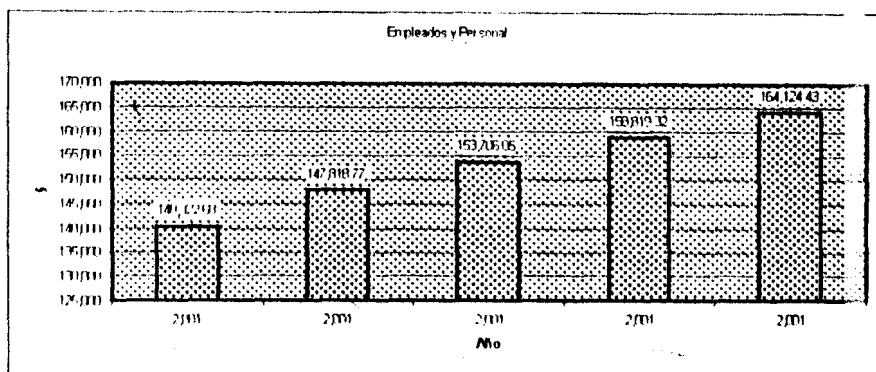


Gráfico 3.3.3 1

El gasto de personal sigue ocupando el principal rubro (75%) durante los 4 años venideros, seguido de los servicios básicos (10%), luego los gastos operativos (arriendo, movilización, papelería, etc.) con apenas un 6% - 7%, los demás no alcanzan al 5% cada uno.

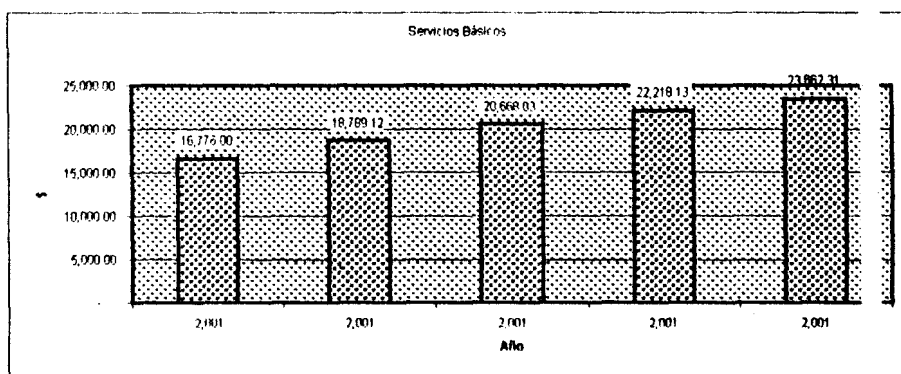


Gráfico 3.3.3 2

3.3.4 Costos Variables

Para los próximos cuatro años se plantea una estabilización de los costos variables con un crecimiento anual máximo del 6% en los primeros años, alcanzando el 3% en los últimos del período. Los principales rubros siguen siendo *Comisiones de Agencias de Viajes* (50%) estas comisiones se las paga a las Agencias colaboradoras de nuestra empresa que no son IATA. Luego tenemos: *Descuentos* (25%), le siguen en importancia *Comisiones a Vendedores* (13%) y *Premios a Counters* (10%). Ver *Gráfico 3.3.1* y *3.3.2*

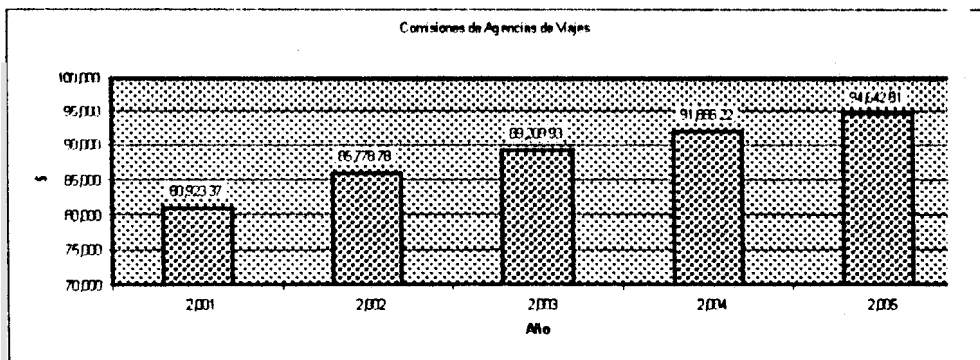


Gráfico 3.3.4 1

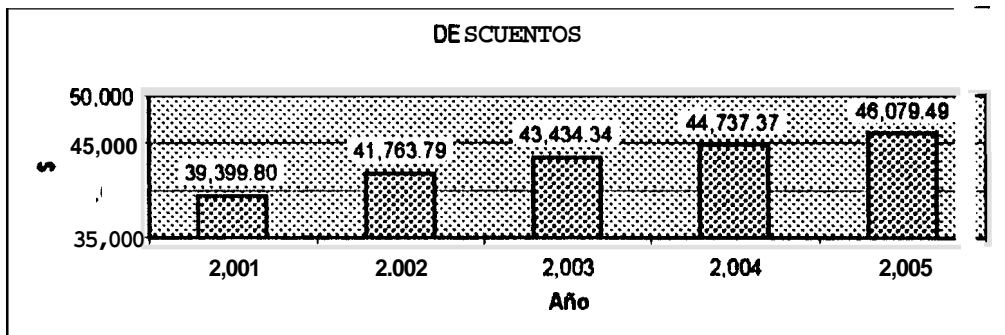


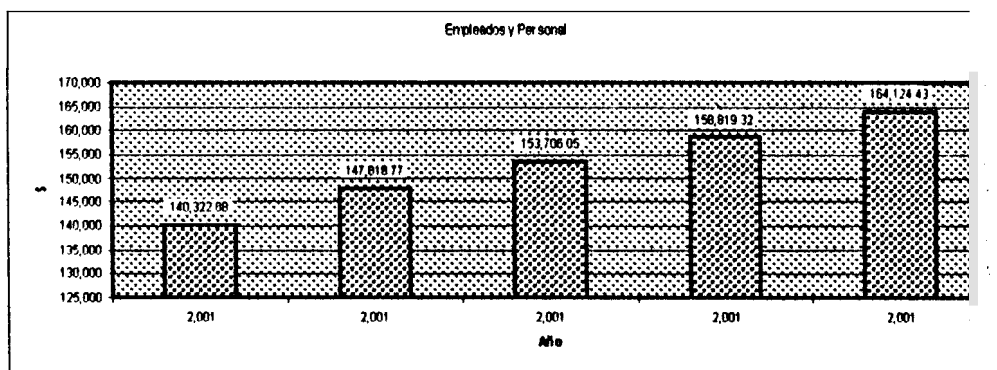
Gráfico 3.3.4 2

3.3.5 Costos de personal

La Compañía Planea quedarse con los mismos 33 empleados **distribuidos** a saber:

Departamento	# Empleados
Ventas	8
Contraloría	5
Administración	3
Comercial	6
Servicios	3
Otros	8
	33

Los gastos de personal representan el **7596** de los costos fijos de la Empresa, durante los siguientes años no se estima un incremento muy grande en este rubro, pues su crecimiento no sobrepasará el **506** en los últimos años del período analizado. Ver *Gráfico 3.3.5.1*



3.3.5.1

3.3.6 Proyeccion de Estados Financieros: Balance General, Estado de Resultados y Flujos de Caja.

Inversión en Activos Fijos e Intangibles

Para el año **2001** se adquirirá una motoneta a un precio de **\$1.352,20** la cual se depreciará linealmente al **20%**, esta adquisición debe realizarse por motivo de mejorar el sistema de cobro y para los depósitos bancarios principalmente.

Además se piensa adquirir dos impresoras con un costo total **\$515.20**, una para administración y la otra para Contabilidad, debido a que las impresoras con las que contaban causaban problemas al momento de imprimir, la depreciación se hará a una tasa del **10%** anual durante el período **2001-2005**, ver Anexo **10**.

Para el año **2002** se realizará la adquisición de un microondas y se realizará una actualización en lo que respecta al hardware de **4** máquinas que pertenecen **2** a administración y **2** a contabilidad.

Finalmente los administradores de la Agencia nos sugirieron que para el año **2003** se tome en cuenta la compra de un vehículo para la Gerencia General debido a que el auto que ocupa dicha persona termina su proceso de depreciación en el año **2002**, ver Anexo **10**.

Por otra parte los activos intangibles se refieren, principalmente, al software que utilizan las máquinas de la Agencia, para el año 2001 se realizará la actualización de 4 máquinas en cuanto a Office y Windows. Debido a que Microsoft lanza nuevos programas cada 3 años la nueva actualización se prevé ser en el año 2004, de igual manera se lo efectuará en 4 máquinas y corresponde a los mismos programas que emite Microsoft (Office y Windows

3.3.6.1 Balance General

Año 2001

Los índices de liquidez nos muestran que la compañía goza de buen nivel de liquidez, esto se debe a la gran cantidad de anticipos que se recibió durante este año, además hay que destacar que esta ha sido una característica muy importante en lo que se refiere a nuestra Agencia, ver Tabla 3.3.6.1.1 este será uno de las constantes que se asumirá en el futuro de la empresa.

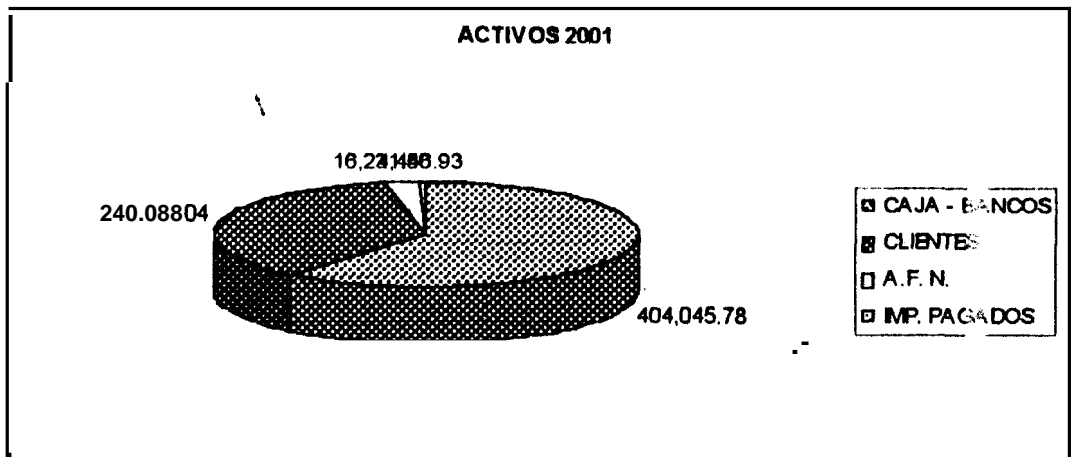


Gráfico 3.3.6.1 1

En cuanto a los ratios de rentabilidad o eficiencia el rendimiento sobre los activos totales es del 67%, sin embargo, el margen de beneficio neto es del 19%. Recordemos que en los años anteriores el margen neto se encontraba en niveles inferiores, pero las expectativas de crecimiento y la disminución de los gastos nos conduce a niveles más altos de rendimiento.

Tabla 3.3.6I.I

RATIO DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO CIRCULANTE	18.99%
RATIO ACIDO	124.38%
RATIO DE TESORERIA	78.02%

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO	66.65%
VENTAS / C. TRABAJO MEDIO	671.24%
MARGEN BENF. NETO	19.27%
RENTABILIDA A. TOTALES	12.85%

COBERTURA DE LOS GASTOS

855.02

RENTABILIDA C. PROPIO

1474.76%

Año 2002

En lo que respecta a este año no se aprecian cambios muy sustanciales en cuanto a los diversos ratios de liquidez y rentabilidad. Ver *Gráfico 3.3.6.1.* y

Tabla 3.3.6.1.2

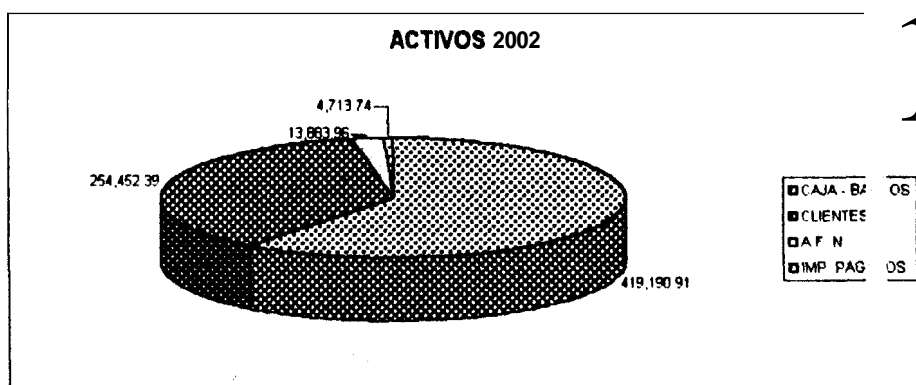


Gráfico 3.3.6.1.2

Tabla 3.3.6.1.2

<u>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</u>		CAPITAL DE TRABAJO	\$ 125, 39.95
1.1	380.36%		
<u>RATIO DE LIQUIDEZ</u>		<u>RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA</u>	
CAPITAL DE TRABAJO	18.1396	VENTAS/ A. TOTALES MEDIO	66.19%
CIRCULANTE	122.90%	VENTAS/ C. TRABAJO MEDIO	715.63%
RATIO ACIDO	122.90%	MARGEN AENF. NETO	18.89%
RATIO DE TESORERIA	76.48%	RENTABILIDA A. TOTALES	12.50%
COBERTURA DE LOS GASTOS	792.18	RENTABILIDA C. PROPIO	1532.45%

Los ratios de liquidez peimanecen prácticamente inmóviles con una pequeña tendencia a la baja, que no es de mucha consideración, debido a que se está recibiendo más anticipos por parte de los clientes, ver Anexo 3. Casi de igual forma ocurre con los ratios de rentabilidad, solo existe una diferencia en el caso del margen de ventas con respecto al capital de trabajo medio, esto puede explicarse por una disminución en cuanto al monto del capital de trabajo que existe en este año; como se puede apreciar en el balance de este año, el valor de los pasivos circulantes se incrementa especialmente en el caso de las cuentas por pagar y los anticipos de los clientes.

Año 2003

Durante este año se observan variaciones que indican una nueva disminución que sigue siendo de carácter pequeño, los ratios de liquidez no llegan a valores preocupantes **sino** mas bien se ubican un poco por debajo de los años anteriores, pero estos valores son lo suficientemente buenos como para **determinar** que la empresa sigue fuerte en cuanto a liquidez se refiere. Cabe mencionar que esta disminución se debe también a que los niveles proyectados de ingresos son bastantes conservadores, de tal forma que podríamos decir que se trata de un incremento mínimo esperado. La Compañía No aumenta la adquisición de activos de largo plazo pues no es necesario para mantener el normal desarrollo de las actividades productivas.

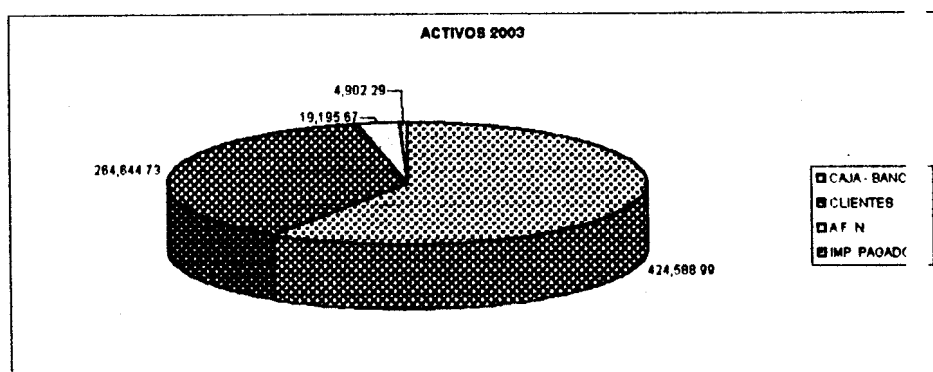


Gráfico 3.3.6.1.3

Por otro lado los ratios de rentabilidad nos muestran que la compañía sigue siendo eficiente y no muestra signos de mal manejo de los recursos, pues el margen de ventas sobre activos totales sigue manteniéndose en 67%. La rentabilidad sobre los activos totales sigue disminuyendo de manera lenta hasta ubicarse en 12%, ver Anexo 3. Por último, el margen de beneficio neto bajó un punto porcentual (18,39% a 17,8596) nuevamente destaca como causa de esta disminución el nivel conservador de las proyecciones de venta.

Año 2004

El año 2004 se perfila como un año en el que se mantiene la estabilidad. En cuanto a los rendimientos que nos muestran los diferentes márgenes, no se observan ya disminuciones, ni aun mínimas, por lo que podemos considerar que la empresa llega a un nivel de madurez con respecto a las demás empresas que se encuentran en el medio.

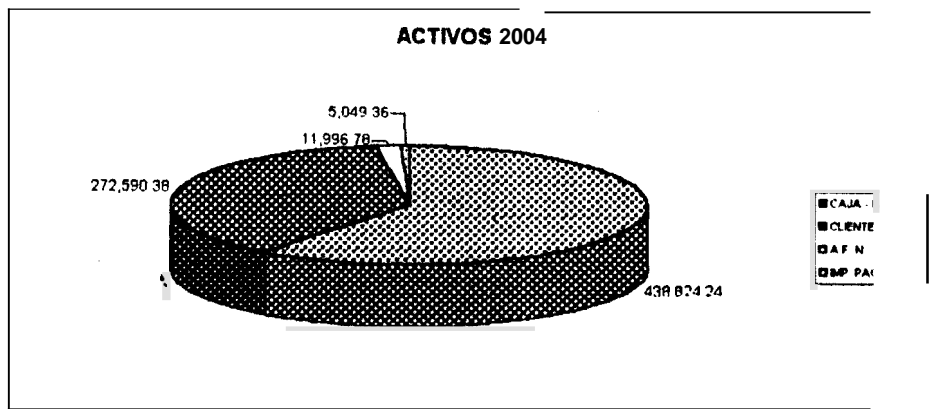


Gráfico 3.3.6.1.4

La cobertura de **gastos** presenta un importante disminución en un 5% mientras que los demás índices se mantienen constantes.

Año 2005

A mayor distancia temporal la posibilidad de acertar en la predicción se vuelve más complicada, pero en el caso de la Agencia hemos considerado que desde el año 2004 se produce un proceso de maduración en el que la empresa comienza a tener rendimientos constantes.

Destaca en este año la disminución en la cta. AFN de \$11,996.78 a **\$4,476.34** debido a la depreciación de dos autos, el uno pertenece al Gerente de Ventas y el otro corresponde a un auto que ya venía depreciándose con anterioridad.

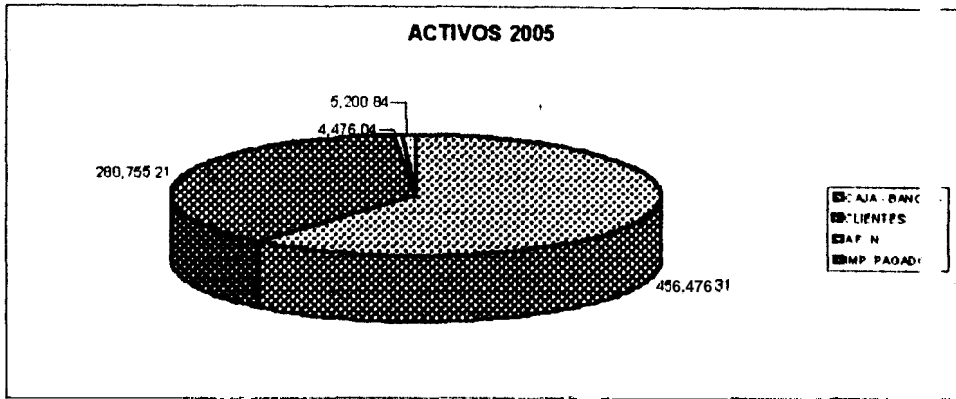


Gráfico 3.3.6.1.5

3.3.6.2 Estado de Resultados

La venta de boletos aéreos sigue siendo la principal fuente de ingreso (79% del ingreso total). Los servicios turísticos le siguen pero con un menor porcentaje: 11.58%, los demás ingresos no superan el 5%.

En lo que se refiere a los costos, los variables se encuentran alrededor del 31%. Por otra parte los costos fijos llegan a una proporción más alta 40% hasta 45%.

Ver *Tabla 3.3.6.2.1*

Tabla 3.3.6.2.1

	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS	\$ 423,673.43	\$ 449,093.95	\$ 467,059.79	\$ 481,071.33	\$ 495,501.73
COSTO VENTA	\$ 119,304.73	\$ 126,549.41	\$ 131,708.16	\$ 135,779.80	\$ 139,878.16
DESCUENTO	\$ 39,399.80	\$ 41,763.79	\$ 43,434.34	\$ 44,737.3	\$ 46,079.47
U. BRUTA	\$ 264,970.90	\$ 280,782.75	\$ 291,917.30	\$ 300,554.3	\$ 309,546.08
G. COOPERATIVOS	\$ 183,950.22	\$ 197,046.40	\$ 210,999.34	\$ 219,886.4	\$ 227,885.75
O. INGRESOS	\$ 22,995.15	\$ 24,374.86	\$ 25,349.86	\$ 26,110.3	\$ 26,893.66
O. EGRESOS	\$ 331.20	\$ 370.94	\$ 408.04	\$ 408.0	\$ 408.04
UAI Y EMPLE.	\$ 103,684.63	\$ 107,740.28	\$ 105,859.78	\$ 106,370.2	\$ 108,145.95
15% EMPLE.	\$ 15,552.70	\$ 16,161.04	\$ 15,878.97	\$ 15,955.5	\$ 16,221.89
UAI	\$ 88,131.94	\$ 91,579.23	\$ 89,980.81	\$ 90,414.6	\$ 91,924.06
TAX (25%)	\$ 22,032.98	\$ 22,894.81	\$ 22,495.20	\$ 22,603.6	\$ 22,981.02
Utilidad Neta	\$ 66,098.95	\$ 68,684.43	\$ 67,485.61	\$ 67,811.0	\$ 68,943.05

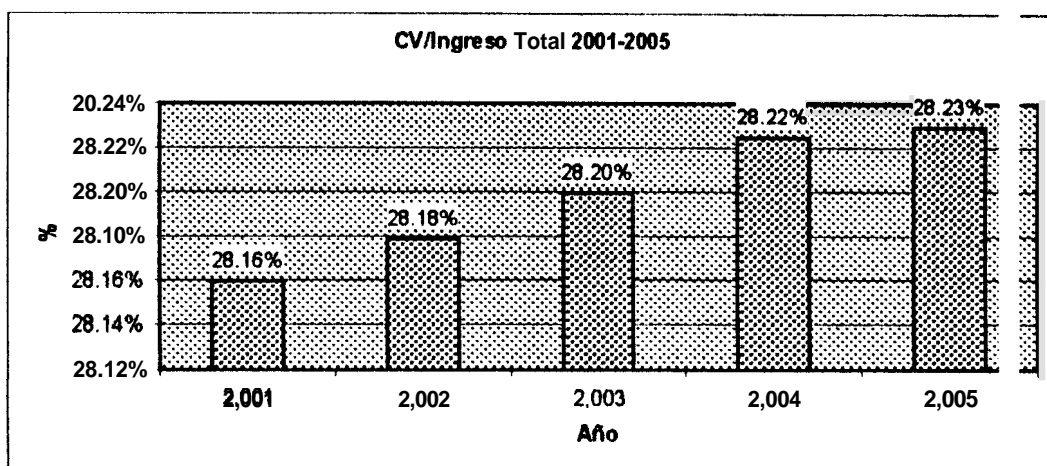


Gráfico 3.3.6.2 1

Debido al incremento en las ventas los costos variables también aumentan en similar proporción con respecto al ingreso, aunque se aprecia una tendencia que no sobrepasa el 30% de los ingresos anuales. Ver *Gráfico 3.3.6.2.1*

Los costos fijos representan una proporción más alta de los ingresos, a comienzo del período 2001-2005 encontramos que es igual a 43,42%, pero al final del período alcanza a 45,49%. Ver *Gráfico 3.3.6.2*

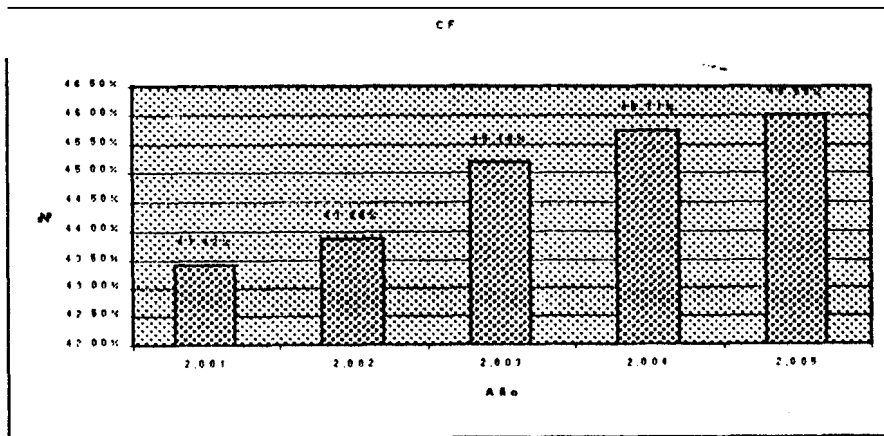


Gráfico 3.3.6.2 2

3.3.6.3 Flujo de Caja

Año 1999

Las utilidades de este año fueron de \$36,285.83, mientras que las variaciones del activo fueron positivas (\$62,847.09), lo mismo que las variaciones del pasivo (\$119,053.77). al final el total es de \$218,186.69, uno de los motivos de este comportamiento es el alto índice de liquidez que presenta la cuenta Caja y Bancos, esto se debe en gran medida a un buen cumplimiento de pagos, por otro lado el aumento de Cuentas por Pagar debido al retraso con el que se paga al BSP, producido por su política de pagos.

Tabla 3.3.6.3.1

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
UTILIDADES DEL EJERCICIO	\$ 36,285.83	\$ 71,392.42	\$ 65,098.96	\$ 68,084.43	\$ 67,485.61	\$ 67,102.10	\$ 68,943.05
ACTIVO CIRCULANTE							
CAJA - BANCOS	\$ 79,239.69	\$ 263,984.85	\$ 12,278.74	\$ 15,146.13	\$ 5,398.08	\$ 14,525.25	\$ 17,632.07
CLIENTES	\$ -39,476.99	\$ -44,223.80	\$ -46,699.06	\$ -14,384.35	\$ -10,192.34	\$ -7,665.65	\$ -8,164.83
A.F.N.	\$ 22,872.81	\$ 5,848.24	\$ 986.14	\$ 2,347.54	\$ -5,311.71	\$ 7,889.74	\$ 7,330.74
IMP. POR PAGAR	\$ 191.58	\$ -302.60	\$ -261.73	\$ -266.81	\$ -188.55	\$ 47.07	\$ -151.83
PASIVO CIRCULANTE							
CXP	\$ 68,764.17	\$ 176,934.32	\$ 31,175.71	\$ 22,920.30	\$ 16,240.60	\$ 10,084.17	\$ 13,009.76
RENF. SOCIAXP	\$ 340.27	\$ 657.61	\$ 14,018.50	\$ 608.34	\$ -282.07	\$ 1,001.01	\$ 342.91
ANTE CLIENTES	\$ 44,693.82	\$ 35,806.85	\$ 8,549.80	\$ 5,642.87	\$ 3,987.62	\$ 10,340.34	\$ 3,001.65
IMP. POR PAGAR	\$ 5,255.51	\$ 31,950.96	\$ -25,403.19	\$ 1,084.68	\$ -242.13	\$ 31.30	\$ 413.85
FLUJO DE CAJA	\$ 218,186.69	\$ 542,041.85	\$ 60,743.86	\$ 101,782.13	\$ 75,885.11	\$ 97,493.49	\$ 102,742.75

No podemos olvidar la inclusión del efecto migración para que la Compañía haya tenido resultados tan exitosos este año. Ver **Tabla 3.3.6.3.1**

Año 2000

El año **2000** nuevamente presenta síntomas del efecto migración, pues el año **1999 y 2000** fueron **los más destacados en cuanto** a dicho efecto, las utilidades prácticamente se duplicaron (de \$36,285.83 a \$71,392.42) pero eso no es todo, además cuentas como Caja-Bancos, Ctas. X Pagar y Anticipo de Clientes aumentaron tanto que el flujo final de caja terminó en \$542,041.85 por **supuesto** hasta ese momento el porcentaje de comisión que otorgaban las líneas aéreas se mantenía en 10%, para el **próximo año** se podrá observar fácilmente como la disminución en este porcentaje afecta de manera importante al **flujo** de caja.

Año 2001

La característica más importante de este año es la **disminución** de las utilidades que venían a la **alza** desde hace 2 años, la explicación **viene** dada por la disminución en el porcentaje de comisión de los tickets aéreos del **1096** a **8%**, esta disminución provocó grandes dificultades en otras compañías, en nuestro caso **no fue** un golpe tan duro pues se contaba con ingresos sumamente altos que permitían afrontar estas difíciles condiciones, el efecto migración seguía dando pero no fue suficiente para reponer la baja en las comisiones. **Además** en este año se produce una **disminución** importante en la cuenta de **Impuestos** por pagar, pues en los años anteriores no se encontraba al día en el pago de estos impuestos, situación que se tuvo que corregir en el 2001.

Finalmente el flujo de caja nos da un valor de \$125.064.32, una disminución del 7696 con respecto al año anterior.

Año 2002

Las expectativas de crecimiento, se estiman, un poco más altas para este año que para los posteriores, debido en parte a la realización del Mundial de Fútbol Korea-Japón, si bien estos países poseen un nivel de vida muy alto y caro, las facilidades financieras que se están brindando nos indican que el crecimiento será más alto según nos comentaron las personas que pertenecen al negocio.

Las utilidades crecen pero no de la manera como lo hicieron en el período 1999-2000, pues apenas se alcanza un 4% de crecimiento, no podemos caer en el error de creer que la compañía está dejando de vender las cantidades que la ubicaron con tan altas ganancias anteriormente, pues la cantidad de boletos vendidos sigue aumentando (de 6.236 a 6.610). Finalmente el flujo de caja llega a \$101,782.13 para este año.

Año 2003

El flujo de caja alcanza el valor de \$79,583.99, se observa nuevamente un bajón esta vez sí por una disminución de la tasa de crecimiento en las ventas, pero no existe decrecimiento en las mismas. Entre los puntos a destacar se encuentran la disminución de la cta. Caja-Bancos en un 60%, la variación negativa de los activos fijos netos (de \$2,347.54 a -\$5,311.71), de igual manera

los beneficios sociales por pagar y los impuestos por pagar representan variaciones a negativo (146% y 122% respectivamente).

Año 2004

El año 2004 presenta algunas variaciones positivas que conllevan a un crecimiento en el valor de flujo de caja del 24%, con un valor cercano a los \$100,000. Existe un incremento en la cuenta Caja-Bancos de más del 100%, en comparación al año anterior, los activos fijos netos poseen una variación positiva, estas variaciones junto a variaciones positivas en cuanto al pasivo posibilitan que el flujo total de caja haya aumentado. En el lado de los pasivos destaca la disminución de las Ctas X Pagar.

Año 2005

Según las estimaciones realizadas por los expertos, las tasas de crecimiento a las que llegue la Compañía no serán muy altas a partir del año 2003 y esto se ve reflejado en un crecimiento moderado en las ventas e ingresos de la Agencia, incluso las utilidades no registran importantes tasas de crecimiento, todas estas proyecciones tienen como base el excelente nivel en el que se encuentra la Agencia, se considera un hecho que se mantenga en el mismo nivel para efectos de proyecciones.

Las variaciones tanto en el activo como en el pasivo no son muy grandes con respecto al año anterior, es por esto que la variación del flujo total de caja es de **5,7396.**

3.3.7 Inversiones financieras por los excedentes transitorios de liquidez.

Debido al alto índice de liquidez con los que cuenta la Compañía es propicio efectuar inversiones de corto plazo con estos recursos, además como podemos observar anteriormente el monto del Capital de Trabajo no sobrepasa el 20% de los activos y por tanto la Agencia cuenta con un alto valor con el cual poder realizar inversiones que a la postre le beneficien.

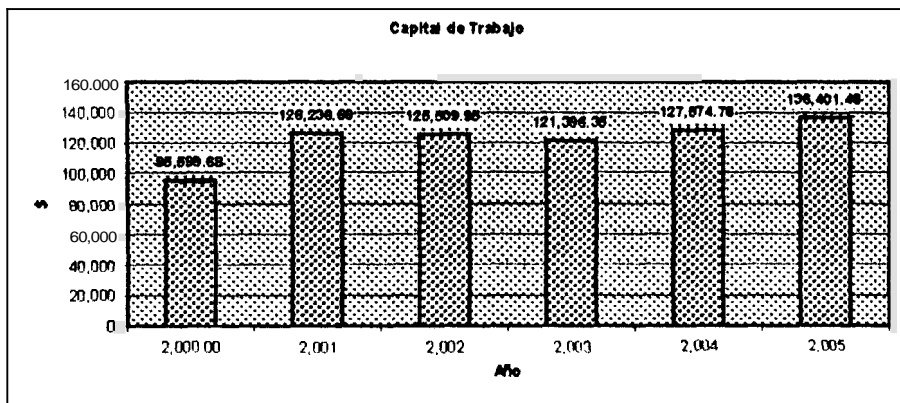


Gráfico 3.3.7 1

Se invertirá el 26% de la Cuenta Caja-Bancos lo cual generará anualmente montos superiores a los \$3.000, y al final del período se acercará a los \$4.000.

En la tabla 3.3.7.1 podemos observar los rendimientos que proporcionará:

Tabla 3.3.7. I

INVERSION DE BANCOS						
AÑO	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CAJA - BANCO	404,045.78	419,190.91	424,588.99	438,812.24	456,456.31	474,123.45
PORCENT.DISPONIBLE INVER.	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26
CAJA-BANCOS DISPONIBLES	105,051.90	108,989.64	110,393.14	114,000.00	118,678.64	123,456.78
INVERSIONES	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,700.00	3,857.06	4,000.00

3.3.7 Inversiones financieras por los excedentes transitorios de liquidez.

Debido al alto índice de liquidez con los que cuenta la Compañía es propicio efectuar inversiones de corto plazo con estos recursos, además como pudimos observar anteriormente el monto del Capital de Trabajo no sobrepasa el 20% de los activos y por tanto la Agencia cuenta con un alto valor con el cual poder realizar inversiones que a la postre le beneficien.

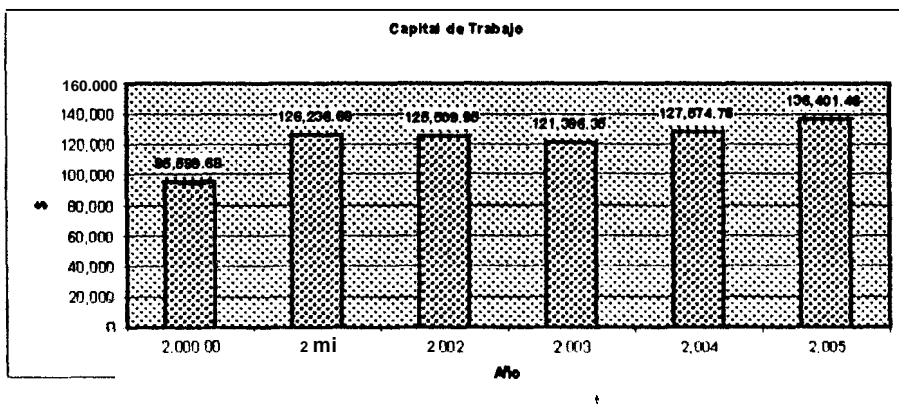


Gráfico 3.3.7 1

Se invertirá el 26% de la Cuenta Caja-Bancos lo cual generará anualmente montos superiores a los \$3.000, y al final del período se acercará a los \$4.000.

En la tabla 3.3.7.1 podemos observar los rendimientos que proporcionará:

Tabla 3.3.7.1

INVERSION DE BANCOS						
ANO	2001	2002	2003	2004	2005	
CAJA - BANCO	404,045.78	419,190.91	424,588.99	438,812.24	456,456.31	
PORCENT. DISPONIBLE INVER.	0.26	0.26	0.26	0.26	0.26	
CAJA-BANCOS DISPONIBLES	105,051.90	108,989.64	1110,393.14	114,013.30	118,678.64	
INVERSIONES	3,414.19	3,542.16	3,587.781	3,730.08	3,857.06	

3.4. REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DE PROCESOS Y CONTROL INTERNO.-

3.4.1.- FACTURACION.-

- El cliente llega a la agencia
- El counter atiende al cliente y este le dice al empleado de la agencia qué servicios necesita él de la agencia.
- El counter ingresa al sistema de Información los datos concernientes al cliente y elabora una factura si el cliente desea un servicio turístico o un trámite.
- El counter imprime la Factura o el Requerimiento de Cobro y le entrega el original al cliente.
- El counter envía las copias de los Requerimientos de Cobro o Facturas al departamento de Contabilidad.

Ver Gráfico 3.4.1.1

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESIE PROCESO:

-Evita duplicación de trabajo.

-Se elimina al mínimo el problema de asumir en un Requerimiento de Cobro quien es el cliente. (Cliente es el que paga y pasajero es el que vuela).

-Se quita excesivo trabajo para el área contable.

De esta manera se evita que Contabilidad tenga que llenar las facturas con los datos incompletos que generalmente utilizan los countets, evitando así, facturas y r/c mal emitidas. De acuerdo a la experiencia de la Compañía en este proceso se deja de ganar \$1.000 mensuales aproximadamente.

-Se evita el constante manipuleo de los Requerimientos de Cobros y Facturas.

CONTROL INTERNO

- Llevar el control de la numeración de las Facturas y de los Requerimientos de Cobro.
- Una vez ingresada la Factura y el Requerimiento de Cobro al sistema, el counter solo podrá anular la misma y no modificarla.
- El Gerente financiero comparará las facturas y los Requerimientos de Cobro con un reporte que emitirá el sistema.

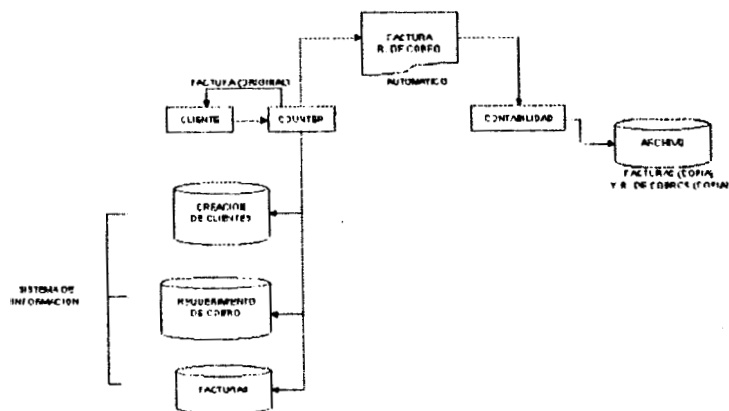


Gráfico 3.4.1 1

3.4.2.- ANTICIPOS Y COBROS AL CLIENTE.-

- El counter emite la factura o r/c y se la entrega al cliente el cual a su vez se presta a cancelar en caja.
- El pago que realiza el cliente puede ser en efectivo o en tarjeta de crédito. Si es en efectivo va directamente donde la cajera, caso contrario deberá ser revisado por la dirección de trámites y autorizaciones, el cual emitirá un voucher con su respectiva autorización.
- Finalmente la cajera ingresará al sistema de información el Anticipo o Cobro al Cliente. La cajera emitirá un ingreso de caja impreso, el original se lo dará al cliente y las copias se archivarán.

Ver *Gráfico 3.4.2.1*

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- El counter no pierde tiempo subiendo a la caja a pagar las facturas, los Requerimientos de Cobro y los Anticipos de los clientes.
- La cajera no realiza dos veces el mismo proceso de hacer un ingreso de caja manual y después ingresarlo al sistema.
- Si el cliente paga con Tarjeta de Crédito el voucher se lo realiza directamente en el departamento de trámites y autorizaciones, el cual entrega directamente a la caja el voucher y la tarjeta de crédito del cliente, y en la caja se lleva el control de los vouchers recibidos.

- Luego el auxiliar contable hace un egreso de banco y se imprime este egreso, las retenciones y el cheque desde el sistema.
- Después la Gerencia Financiera revisa el egreso y pasa luego por la Gerencia General para su respectiva firma.
- La recepcionista recibe los cheques, los egresos y las retenciones, las cuales se entregan al proveedor o a su designado.
- La recepcionista entrega al auxiliar contable los cheques, los egresos y las retenciones y este procede a su archivo.

Ver *Gráfico 3.4.3.I*

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- Todas las facturas se pagan con cheques.
- Las retenciones se hacen de manera automática en el sistema y ya no se perdiera dinero por el olvido de hacer estas.
- La Gerencia Financiera siempre revisará los egresos para su traspaso a la firma del cheque.
- El auxiliar contable no realiza dos veces el mismo proceso de hacer un egreso de banco, las retenciones y el cheque de manera manual y después ingresarlo al sistema.
- Del pago de los cheques se encargara la recepcionista y no el personal contable, aminorando así el trabajo del personal de este departamento.

CONTROL INTERNO

- Los egresos pasan **por** Gerencia Financiera para su revisión.
- Todos los pagos a Proveedores se los liace con cheque.
- Una vez ingresado las **Requisiciones y los Egresos de Banco** el **auxiliar** contable solo **yodra** anularlos y no modificarlos.

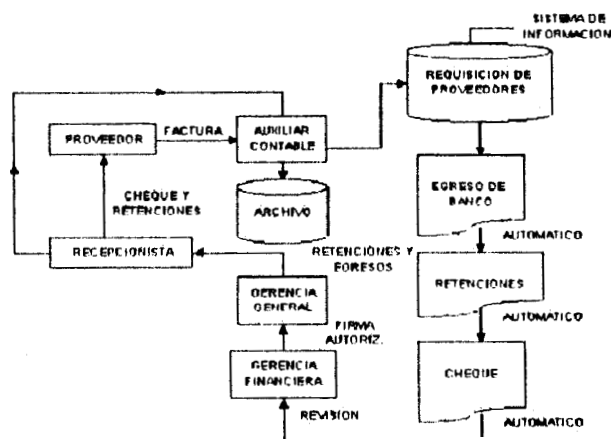


Gráfico 3.4.3 1

3.4.4.- PAGOS AL BSP.-

- ❑ El Gerente Comercial como el Counter estan en capacidad de emitir **boletos** y estos entregan las copias de los boletos al auxiliar Administrativo.
- ❑ La información de la emisión de los boletos es entregada a un **Auxiliar** Administrativo el cual lo ingresará al sistema de información los boletos que

son nacionales, ya que los boletos que son internacionales los baja al sistema de reservaciones automáticamente el sistema.

- El sistema de información proveerá a la Gerente Administrativa del reporte del BSP.
- BSP emite su informe de boletos, el cual deberá ser verificado por la Gerencia Administrativa para comprobar que sean perfectamente iguales.
- Si los informes son iguales la Gerente Administrativa autoriza al Auxiliar Contable a que ingrese los datos en el sistema, el cual a su vez emite el egreso del banco, el cheque.
- El cheque pasa directamente a Gerencia General para su autorización
- El cheque es depositado en la cuenta Produbanco del BSP por el Mensajero.

Ver *Gráfico 3.4.4.1*

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- La Gerente Administrativa no pierde el tiempo elaborando el informe del BSP, sino que mas bien verifica si el reporte emitido por la agencia es igual al reporte emitido por el BSP
- El Auxiliar Administrativo no realizará dos veces el mismo proceso de hacer un egreso de banco manual e ingresar el mismo en el sistema de información.

- El sistema de información facilita el ingreso de los boletos internacionales por inedio de un **proceso** automático.

CONTROL INTERNO

- El Gerente General supervisará personalmente el pago del reportes del BSP y posteriormente a autorizarlo.
- Todos los pagos a Proveedores se los hace con cheque.
- Una vez ingresado las Requisiciones y los Egresos de Banco el auxiliar contable solo podri anularlos y no modificarlos.
- Se compara el repote del RSP de la Agencia con el reporte del BSP

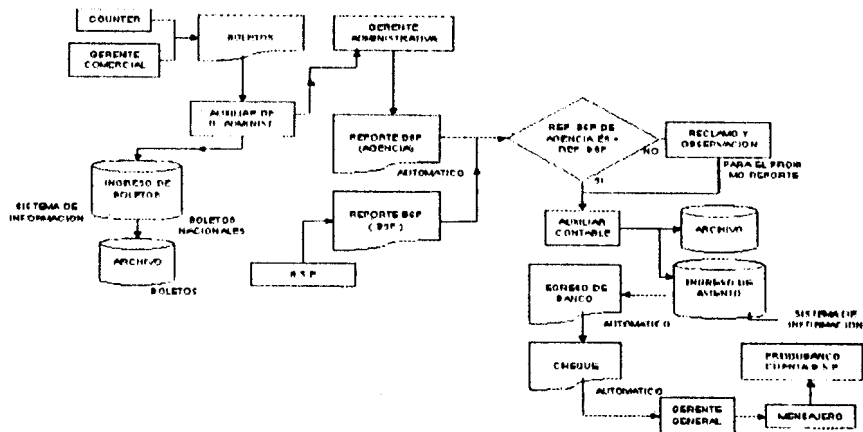


Gráfico 3.4.4 1

3.4.5.- MANEJO DE VOUCHERS

- La cajera se queda con una copia del voucher cuando los pagos se hacen a través de tarjeta de crédito, por lo tanto ella puede emitir un reporte de vouchers al final del día.

- Un mensajero entrega este informe con la copia de los vouchers al sistema de mensajería del BSP con la copia de los vouchers.

Ver *Gráfico 3.4.5.1*

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- No habrá traspapeleo de los vouchers
- El manipuleo de los vouchers bajará un gran porcentaje.

TRC I INTERNO

- El Gerente Financiero debe comparar el reporte que da la Cajera, con el reporte que proporciona el sistema.

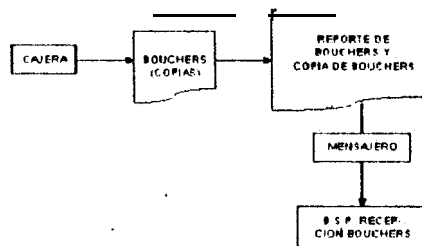


Gráfico 3.4.5 1

3.4.6.- MANEJO DE CAJA CHICA.-

- ❑ El Auxiliar Contable hace el pedido de dinero a la Gerencia Financiera si el pedido es autorizado se ingresa como gasto de caja chica.
- ❑ Una vez autorizado el **gasto se emiten los vales de caja**.
- ❑ Los vales de caja servirán para que se haga un Reporte de reposición de la caja chica, con el cual se hará la reposición de caja.
- ❑ En este momento ingresará otro Auxiliar Contable el cual se encargará de registrar en el sistema el Ingreso del Egreso de Banco y la impresión del mismo con el respectivo cheque, para después pasar una copia al Archivo de Egreso.
- ❑ Una vez ingresada la información, automáticamente se emitirá el egreso del banco y el cheque.
- ❑ El cheque tendrá que ser autorizado por el Gerente General, para que finalmente llegue a manos del Auxiliar Contable que pidió la reposición de la caja chica.

Ver **Gráfico 3.4.6.1**

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- No se sobrecargará de trabajo al Gerente General para una autorización por reposición de caja chica.
- El Auxiliar Administrativo no realizará dos veces el mismo proceso de hacer un egreso de banco manual e ingresar el mismo en el sistema de información.

CONTROL INTERNO

- El Gerente Financiero debe comparar el reporte que da el auxiliar contable de la reposición de caja, con los vales de caja y las facturas entregadas por el mismo.

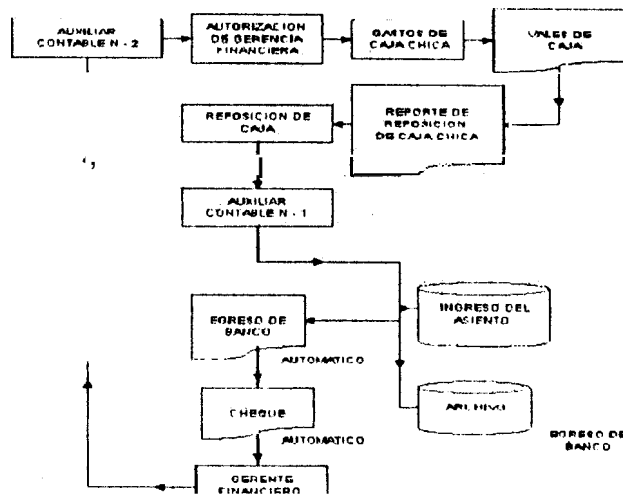


Gráfico 3.4.6 1

3.4.7.- DEPOSITOS BANCARIOS.-

- o La cajera hace llena la papeleta depósito bancario.
- La solicitud llega al Gerente Financiero el cual autoriza a depositar
- Una vez autorizado la cajera entrega los depósitos al mensajero el cual efectúa el depósito.
- a Finalmente el mensajero tendrá que entregar el comprobante del depósito a la Cajera.

Ver *Gráfico 3.4.7.1*

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- La cajera no podrá hacer depósitos mayores al valor del seguro.

CONTROL INTERNO

- La cajera depositará según un estándar impuesto por el gerente Financiero

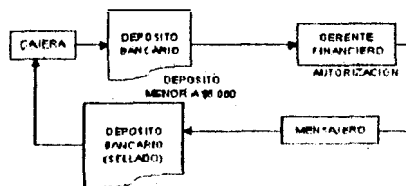


Gráfico 3.4.7 1

3.4.8.- CARTERA DE CLIENTES.-

- El Gerente Administrativo elabora el reporte de cartera a través del sistema automático.
- Se procede a realizar la petición de cobro al cliente, si éste no responde se lo ingresa al Reporte de Cartera de Cliente Moroso.
- Se insiste al cliente por segunda ocasión, si él cancela termina el proceso.
- Si el cliente no cancela se procede a enjuiciarlo por mora, luego del proceso legal el cliente deberá cancelar lo adeudado más los intereses de ley.

Ver *Gráfico 3.4.8.1*

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO

- La recuperación de cartera será ágil, con reportes actualizados a diario.
- La optimización del tiempo de la Gerente Administrativa.
- El abogado solo ganará comisión de lo que recupere.

CONTROL INTERNO

- Seguimiento de la cartera por parte del Gerente Financiero.
- Reporte semanal del Abogado al Gerente Financiero de los procesos legales en curso.

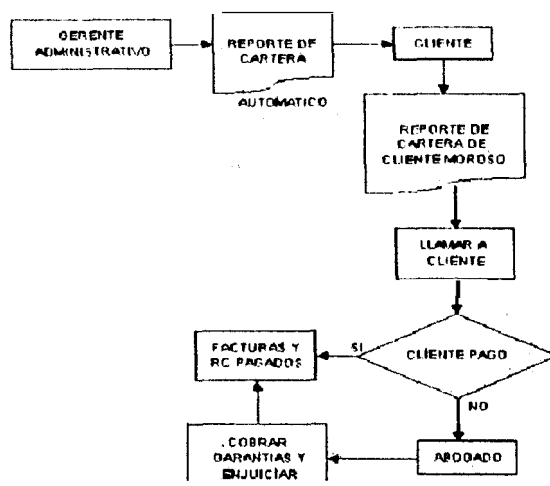


Gráfico 3.4.8 1

3.4.9.- PROCESOS DE DESCUENTOS.-

- El cliente en la negociación con el counter le pide un descuento.

- El counter consulta las políticas de descuento emitidas por el Gerente General
- Si el cliente se encuentra dentro de éstas políticas se procede a realizar el descuento.
- Un Auxiliar Contable emite un reporte de descuentos hechos por los counter, para la revisión por parte del gerente Financiero.

Ver *Gráfico 3.4.9.1.*

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- Disminuir la sobrecarga al Gerente General.

CONTROL INTERNO

- El Gerente Financiero revisará el monto de los descuentos, esto le servirá para aconsejar al Gerente General sobre las Políticas de Descuento en el futuro.

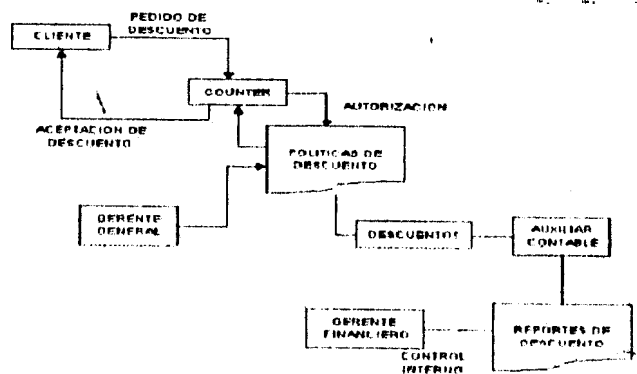


Gráfico 3.4.9 1

3.4.10.- REPORTE BSP.-

- El counter y el Gerente Comercial emiten boletos. El Gerente Comercial envía los boletos al Auxiliar de Gerencia Administrativa
- El Auxiliar de Gerencia Administrativa se encarga de ingresar la información en el sistema
- Una vez ingresados emite un reporte a la Gerente Administrativa la que a su vez emite el Reporte BSP para la Agencia.

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- La Gerente Administrativa no pierde el tiempo elaborando el informe el BSP, sino que mas bien verifica si el reporte emitido por la agencia es igual al reporte emitido por el BSP

- El sistema de información facilita el ingreso de los boletos internacionales por medio de un proceso automático.

CONTROL INTERNACIONAL

- Se compara el reporte del BSP de la Agencia con el reporte del BSP

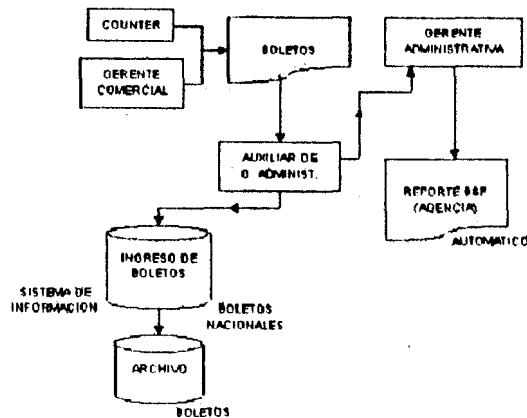


Gráfico 3.4.10 1

3.4.11.- TRAMITE PARA CLIENTES.-

- El cliente solicita un trámite al counter
- El counter solicita la Dirección de autorización y trámite que se realice el trámite
- Una vez aprobada la solicitud del trámite la cajera debe encargarse de entregar el dinero que corresponde al trámite en cuestión al tramitador.

- Una vez que el mensajero haya realizado el trámite deberá entregar un comprobante de trámite a la cajera, la que a su vez elaborará un informe para la Dirección de autorización y trámites.

Ver **Gráfico 3.4.II.1**

VENTAJAS DE LA REINGENIERIA DE ESTE PROCESO:

- Se controlará al tramitador y se le dará la cantidad justa de dinero
- Con este proceso no habrá desviaciones de dinero.

CONTROL INTERNO

- o Gerente Financiero controlará los egreso de caja al fin del día por este motivo y pedirá a la cajera el comprobante del trámite o trámites por cada egreso.

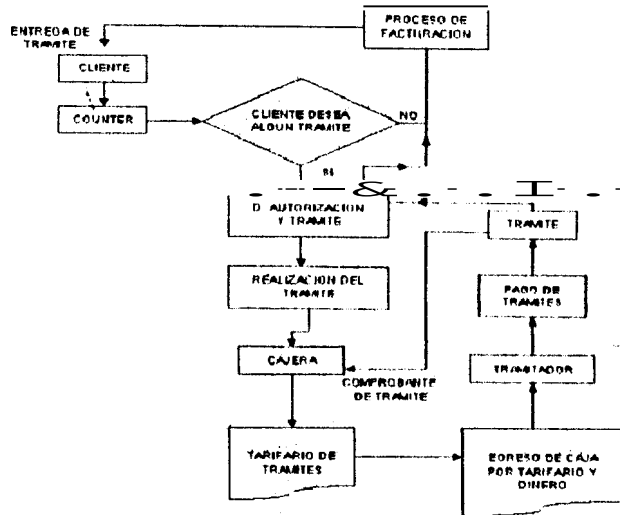


Gráfico 14.11 1

3.5 ESTADOS FINANCIEROS CON LA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.-

3.5.1 VARIACIÓN DE INGRESOS/EGRESOS CAUSADA POR REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

El objetivo fundamental de la reestructuración de la Agencia es el de optimizar sus operaciones y lograr mantener altos márgenes de liquidez y rentabilidad.

Una vez puesto en claro de que manera la Agencia modificará sus operaciones podemos entonces presentar los resultados de estas variaciones a través de un cuadro resumen:

REDUCCION DE GASTOS, CARTERA Y OTROS INGRESOS

	2000	2001	2002	2003	2004	3	%
NUYOS PROCEDIMIENTOS Y DIMINUCION DE GASTOS			10.00%	6.00%	4.00%	3.00%	3
PROCESO ANTICIPOS Y CORRELA FUENTES							
PERDIDA DE DINERO	1,740.00	1,935.96	2,052.12	2,134.20	2,198.23	2.26	9
PERDIDA DE VOUCHERS							
PROCESO PROVISIONES							
PERDIDA DINERO EN RETENCIONES	72.00	79.20	83.95	87.31	89.93	9	3
GASTO NO DEDUCIBLE							
PROCESO - IMPEDIDO Y REPORTES / RECUPERACION DE CARTERA							
COSTO DE OPORTUNIDAD DEL GERENTE ADMINISTRATIVO		12,963.67	13,740.43	14,290.82	14,719.88	15.16	8
PROCESO DESARROLLO							
DESCUENTOS		39,399.89	41,763.79	43,434.34	44,737.37	46.07	9
DIMINUCION DE LOS DESCUENTOS (30 %)		11,819.94	12,529.14	13,030.30	13,421.21	13.82	5
PROCESO DE TRAMITE							
PERDIDA DE DINERO		2,160.00	2,376.00	2,518.56	2,619.30	2.69	8
EXCESO DE PERSONAL							
EXCESO DE PERSONAL		4,112.87	4,363.83	4,561.21	4,733.58	4.91	5
REDUCCION DE GASTOS Y CARTERA							
		33,071.64	35,145.47	36,622.40	37,782.13	38.95	6
ADICION							
		20,107.97	21,405.04	22,331.58	23,062.25	23.79	8
CARTERA							
		12,963.67	13,740.43	14,290.82	14,719.88	15.16	8
GASTOS EXTRA INCURRIDOS POR NUEVOS PROYECTOS							
		-	(4,500.00)	(2,250.00)	-	-	
OTROS INGRESOS							
		3,414.13	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3.85	6

Tabla 3.5.1.1

Proceso: Anticipos y Cobros a Clientes

La política de cobros no estaba claramente definida, la persona a cargo de esa tarea es la Gerente Administrativa la cual ocupaba muchas horas de trabajo en la elaboración de informes que podían ser hechos automáticamente por el sistema. Mediante el nuevo proceso se podrá recuperar **\$1.740** en el Primer año hasta llegar a **\$2264.18** para el último año del período proyectado el incremento en el monto de la recuperación viene dado por la tasa de crecimiento de las ventas.

Para evitar problemas en cuanto a la caja, se implementará el uso de una máquina que compruebe la legitimidad de los billetes que se reciben, este adicional nos permitirá tener mayor nivel de seguridad y a la vez no producirá resultados inesperados en cuanto al dinero recibido en caja.

Proceso: Proveedores

En este proceso se estaba perdiendo dinero porque estaban mal hechos o simplemente no se hacían, se ejercerá un control más fuerte a cargo del Contralor de la Compañía. Si bien este proceso no conlleva a un nivel alto de nuevos ingresos tiene importancia porque en caso de hacerlo mal la Agencia tendría problemas con el SRI y por ende se podría afectar el normal desarrollo de las actividades.

Proceso: BSP, Recuperación de cartera

Mediante este proceso de cobro lograremos disminuir la pérdida de cartera incobrable que anualmente representaría \$1 2.963,67 para el año 2001 y llegaría a \$15.160,78 en el año 2005.

Proceso-Descuento

Al no existir una política clara de descuentos la Agencia tenía una fuente de ingreso no controlado, mientras que al asumir una política clara con respecto a los descuentos, hemos estimado junto con el criterio de los administradores de la Agencia, que se podría disminuir en una alta proporción (30%) este gasto, como podemos ver en estados anteriores representa al menos un 9% de los ingresos. Además debemos recordar que este gasto se lo ha venido manejando como parte del costo de venta, si la empresa fuera revisada en sus Estados por los organismos de control este gasto lo ubicarían como gasto no deducible aumentando así el monto de impuestos, lo cual no beneficia a la Agencia.

Proceso de Trámites

Con el objetivo de disminuir las pérdidas en este rubro se planteó, junto con los dueños, elaborar un plan de trámites en el que cada trámite vendría ya clasificado en un listado de precios de tal forma que no se entregase dinero demás, que a la larga puede significar montos importantes.

Exceso de Personal

Dentro de las charlas que mantuvimos con los directivos y en base a una revisión detallada de las funciones del personal se determinó que existe un exceso de auxiliares contables por lo que se procederá a separar a los miembros de esta clase. Las correspondientes liquidaciones y gastos que conllevan estos despidos están en los Anexos 8 y 14.

Gastos de implementación de nuevos procesos

Dentro de los nuevos procesos no podemos olvidar que estos también conllevan gastos pero éstos al ser productivos no afectan al desarrollo de la empresa ni a sus rendimientos

3.5.2 Determinación de Ingresos y Costos Proyectados

3.5.2.1 Ingreso por ventas

La reforma en cuanto a la política de utilización de excedentes de liquidez permite que se puedan realizar inversiones en el corto plazo para poder así generar ganancias, el monto anual al que se llega es de alrededor de \$3.14 para el año 2001 hasta llegar a \$3.85 en el último año del período considerado. Ver *Gráfico 3.3.7.1*.

Esta modificación forma parte del plan de reestructuración a la que la compañía se ve involucrada. Una de las mayores facilidades que tiene la compañía para

efectuar estas inversiones de corto plazo son sus altos índices de liquidez que presenta.

Cabe destacar yue por lo demás la Agencia no cambia su nivel de ventas, lo cual nos indica que no nos debe de preocupar un crecimiento alto de las ventas, lo cual conllevaría a un alto nivel de promoción y demás estrategias para captar nuevos clientes

3.5.3 Proyeccion de Estados Financieros con Reestructuración:

3.5.3.1 Balance General

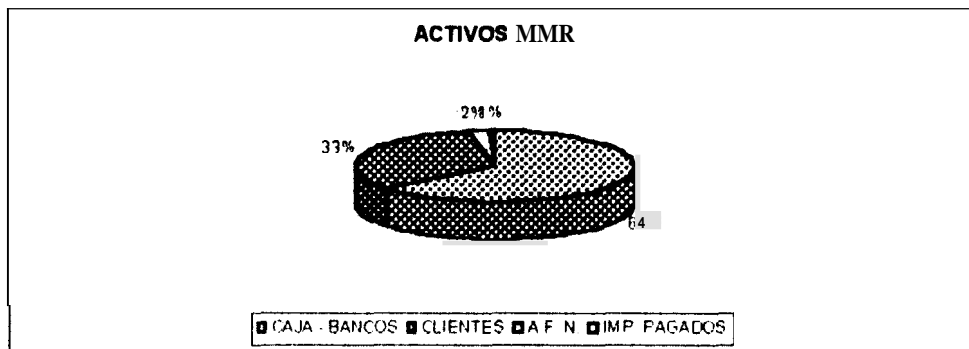


Gráfico 3.5.3 1

Tabla 3.3.3.1

<u>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</u>		CAPITAL DE TRABAJO	11,405.28
L1	321.83%		
<u>RATIO DE LIQUIDEZ</u>		<u>RATIO DE RENTABILIDAD O E (CIENC)</u>	
CAPITAL DE TRABAJO	20.54%	VENTAS/A. TOTALES MEDIO	65.9506
CIRCULANTE	126.86%	VENTAS / C. TRABAJO MEDIO	604.06%
RATIO ACIDO	126.869'0	MARGEN RENF. NETO	23.46%
RATIO DE TESORERIA	83.72%	RENTABILIDA A. TOTALES	15.47%
COBERTURA DE LOS GASTOS	991.4	RENTABILIDA C. PROPIO	813.20%

Tabla 3.3.3.2

BALANCE GENERAL DEL ANGE DEL NUNCA ETC ETC ETC			
ACTIVO		PASIVO	
CAPITAL BANCOS	440,803.36	C' X P'	382,529.30
CLIENTES	227,104.37	BENEF. SOCIA X P'	19,121.78
A.F. N.	16,231.50	ANT. DE CLIENTES	94,047.82
IMP. PAGADOS	4,446.93	IMP. POR PAGAR	30,803.35
			/
		PASIVO	526,502.45
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2000	71,491.87
		UTILIDADES DEL 2001	81,267.57
T. ACTIVO	688,586.16	T. PASIVO + PATRIM.	688,586.16

Luego de la reestructuración podemos apreciar como los ratios varían de manera positiva para la Empresa, el ratio de endeudamiento que era uno de los más altos disminuye debido a que el resultado de este ejercicio aumentó de \$66.098.95 (2001 sin reestructuración) a \$81.267.16 (2001 con reestructuración), ver anexos 7 y 12 y **Tabla 3.5.3.1.**

El ratio de endeudamiento sobre Patrimonio disminuye esto debido a que el resultado del ejercicio tiene un incremento del 2396, mientras que el patrimonio apenas aumento en un 2%, ver Anexo 12 y **Tabla 3.5.3.1.**

En cuanto a los ratios de liquidez el ratio circulante aumenta de 124% a 126.86% este aumento como lo podemos observar obedece a un incremento de los activos circulantes debido a la mejora en los procesos que produce un incremento del 4% en estos activos(Caja y Bancos).

Los ratios de rentabilidad muestran un mejor rendimiento en cuanto al margen de beneficio neto(19.27% y 23.46%) y la rentabilidad sobre los activos totales debido a que el resultado del ejercicio es superior (\$66.098,65 a \$81.267,16), por otro lado los márgenes sobre los activos y capitales medio de trabajo se encuentran ligeramente disminuidos porque el nivel de crecimiento de las ventas (596 es inferior al de los activos y al del capital de trabajo (4% y 1 % respectivamente). No podemos olvidar que todas las comparaciones se hacen con respecto al mismo período, pero bajo el supuesto de que la Agencia se g

manejando igual, no se está comparando el aumento o disminución con respecto al año anterior. Solo se hará esta comparación cuando se lo indique exclusivamente, ver Tabla 3.5.3.1.

El ratio de rentabilidad sobre capital propio (1.827,38%), ver Anexo 12, no debe de llamar la atención por cuanto la Agencia no ha incrementado el monto de su capital de manera considerable, más bien ha sido una costumbre no aumentar el monto del capital.

Para el año 2002 según las proyecciones que hemos efectuado, no existirá mucha variación respecto a la composición de los activos, pues la cuenta caja y bancos siguen siendo las dos principales y representa el 97% del total de los activos, ver Gráfico 3.5.3.2.

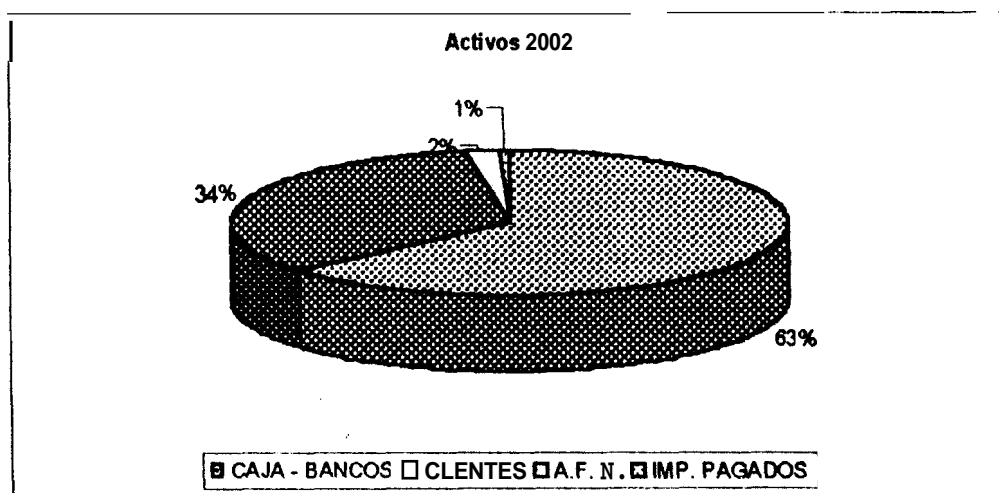


Gráfico 3.5.3.2

Tabla 3.5.3.3

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2002 (NUEVOS PROCESOS)				
ACTIVO			PASIVO	
CAJA - BANCOS	452,395.30		C' X P'	105,449.80
CLIENTES	240,711.96		BENEF. SOCIA X P'	19,271.34
A.F. N.	13,883.96		ANT. DE CLIENTES	99,690.69
IMP. PAGADOS	4,713.74		IMP. POR PAGAR	31,238.08
			PASIVO	555,649.91
			PATRIMONIO	
	16,440.00		CAPITAL	4,482.00
			RESERVAS	4,842.27
			UTILIDADES RETEN. 2001	81,267.57
			UTILIDADES DEL 2002	81,903.21
T. ACTIVO	728,144.96		T. PASIVO + PATRIM.	728,144.96

Tabla 3.5.24

<u>RATIO DE ENFUNDAMIENTO</u>		<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	137,457.35
LI	322.13%		
<u>RATIO DE LIQUIDEZ</u>		<u>RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA</u>	
CAPITAL DE TRABAJO	18.88%	VENTAS/ A TOTALES MEDIO	63.90%
CIRCULANTE	124.74%	VENTAS/ C. TRABAJO MEDIO	638.59%
RATIO ACIDO	124.74%	MARGEN BENEF. NETO	22.30%
RATIO DE TESCRERIA	81.42%	RENTABILIDAD A. TOTALES	14.29%
CUBIERTA DE LOS GASTOS	946.92	RENTABILIDAD C. PROPIO	1827.38%

Se observa nuevamente una disminución en el ratio de endeudamiento (de 380% a 322%) que se debe al alto monto del resultado del ejercicio para ese año. Por otra parte los ratios de liquidez mantienen un comportamiento igual a los del año anterior, el capital de trabajo aumenta porque, la variación en los activos circulantes es superior a la de los pasivos, ver Anexo 12 y *Tabla 3.5.3.4*. El ratio circulante aumenta debido, nuevamente, a que el incremento de los activos circulantes es superior al de los pasivos (4% y 1% respectivamente), ver Anexos 7 y 12, por el resultado de la recuperación de cartera e ingresos adicionales que surgen a raíz de los nuevos procesos administrativos.

En cuanto se refiere a los ratios de **rentabilidad** se observa un comportamiento idéntico al año proyectado anterior, es decir disminución en el margen de ventas sobre activos totales y ventas sobre capital de trabajo medio, incrementos en los márgenes de beneficios netos y rentabilidad sobre activos totales, ver Anexos 7 y 12, la disminución de los primeros se debe a que el incremento en las ventas es inferior al incremento de los activos y capital de trabajo; mientras que el aumento en los dos siguientes se debe al incremento de los ingresos por ventas que al final propician un mejor margen.

Podemos concluir entonces que el comportamiento que se vendrá dando para los siguientes años seguirá el mismo patron, ver *Tabla 3.5.3.5* solo con la salvedad de que el margen neto se acercará al de los estados proyectados sin reestructuración, por lo demás, los ratios de liquidez seguirán creciendo y en cuanto respecta a las ventas sobre los activos totales medios y sobre capital de trabajo medio seguirán decreciendo, sin significar pérdidas para la Agencia.

Tabla 3.5.3.5

<u>Liaidez</u>	<u>2001</u>	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>2004</u>	<u>2005</u>
L I	324.83%	322.13%	331.35%	335.13%	337.22%
K de Trabajo	20.54%	18.88%	19.97%	20.77%	21.65%
Circulante	126.86016	124.7436	126.00%	126.97%	128.07%
Ratio Acido	126.86%	124.74%	126.00%	126.97%	128.07%
Ratio Tesoreria	83.7206	81.42%	82.58%	83.54%	84.60%
Cobertura de Gts (d)	991.40	946.92	1.791.89	1.866.48	1.819.68

Vtas/Act tot medio	65.95%	63.90%	63.66%	61.87%	63.90%
Vtas/C. Trabajo med	604.06%	658.59%	627.97%	587.88%	582.37%
Margen Benef neto	23.46%	22.30%	21.67%	21.67%	21.41%
Rentab A. Totales	15.47%	14.25%	13.80%	13.41%	13.68%
Rentab C. Propio	1813.20%	1827.38%	1846.63%	1898.12%	1936.00%

3.5.3.2 Estado de Resultados

Los estados de resultados nos proveerán de una fuente de información necesaria para comprender los cambios que hemos efectuado tanto a nivel administrativo como financiero.

Tabla 3.5.3.2.1

	2,001	2,002	2,003	2,004	2,005
DISMINUCION DE GASTOS	20,107.97	18,905.04	20,081.63	22,052.25	22,173.33
COSTOS INCURRIDOS	-	4,500.00	2,250.00	-	-

En la *Tabla 3.5.3.2.1* podemos apreciar de que manera afectará a los Estados de Resultados de los próximos años los cambios en los procesos que hemos planteado, a continuación veremos dos estados de resultados, sin y con reestructuración:

Tabla 3.5.3.2.2

ESTADO DE RESULTADO (2001)	
INGRESOS	423675.427
COSTO VENTA	119304.728
DESCUENTO	39,399.80
U. BRUTA	264,970.90
G. OPERATIVOS	183950.218
O. INGRESOS	22995.15341
O. EGRESOS	331.2
UAI Y EMPLE.	103684.634
15% EMPLE.	15552.6952
UAI	88131.9393
TAX (25%)	22032.9848
Utilidad Neta	66098.9545

ESTADO DE RESULTADO (2001)R	
INGRESOS	427089611
COSTO VENTA	119304.721
DESCUENTO	39,399.81
U. BRUTA	268,385.05
G. OPERATIVOS	163842.246
O. INGRESOS	22995.1534
O. EGRESOS	331.2
UAI Y EMPLE.	127206.79
15% EMPLE.	19081.018
UAI	108125.77
TAX (25%)	27031.443
Utilidad Neta	81094.329

Los ingresos aumentan un 1%, mientras que los gastos operativos tienen una disminución importante del 11% lo que al final nos da como resultado una utilidad neta de \$81.094.33. Para los años siguientes las cifras son aún mejores pues la utilidad neta aumenta de la siguiente manera:

<i>AÑO</i>	<i>Margen Neto</i>
2002	19%
2003	22%
2004	22%
2005	24%

3.6 DETERMINACION DE LA RENTABILIDAD.-

3.6.1 TMAR

Dentro de los niveles de retorno sobre las inversiones tenemos que en los últimos años debido al incremento de ventas este retorno debió de ser alto, pero como a nivel de industria no se ha logrado disminuir los costos variables y los costos fijos el retorno del mercado para los próximos años se puede establecer en 17.679'0.

Sin embargo para nuestra Agencia esta tasa de retorno es baja, pues el margen neto está por encima del 10% aún en las condiciones más críticas (año 2001-2002) cuando se implementan los cambios administrativos. Es por esto que, al realizar el análisis del Valor Actual Neto, la Agencia no presentará muchos problemas para justificar la inversión realizada.

3.6.2 Sensibilidad del Proyecto: Tasa de Interés

Para evaluar la gestión de la Agencia y el impacto que tendría diferentes tasas de retorno se ha planteado el análisis de sensibilidad afectado por distintos niveles de la tasa de interés, en unos casos se utilizan tasas más altas de retorno y otros más bajas, de tal forma que tenemos:

Tasa	VAN
18.67	209,114.51
18.17	211,751.52
17.17	217,167.46
16.67	219,948.54
19.17	206,523.39

Para todos los casos el VAN resulta positivo, claro está para aquellas tasas inferiores lo es más, pues representan menos exigencia en cuanto al manejo de la empresa, ver anexo 15.

3.6.3. Análisis de Sensibilidad: Cantidad de Boletos

Para efectos de este análisis hemos considerado una disminución de los ingresos que percibe la Agencia por la venta de boletos, el rango de disminución de estas ventas se ha dividido en tres tasas: 10%, 15% y 20%, el costo de ventas tiene un nivel de disminución igual, mientras que los costos fijos se mantienen constantes. Podemos observar los resultados para cada una de las tasas en las Tablas: 3.4.3.1, 3.6.3.2 y 3.6.3.3

Tabla 3.6.3.1

SENSIBILIZACION DE LA CANTIDAD DE BOLETOS (DISMINUYENDO L 10%)

INGRESOS	2001	2002	2003	2004	2005
Boletos	318,074.64	286,267.18	350,645.49	361,164.85	371,999.8
Turísticos	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	60,470.6
Por tramites otros	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.9
Ingresos otros	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.6
Inversiones (N. Procesos)	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.0
COSTOS					
Costo Variable (G. Venta)	142,834.08	151,481.88	157,628.25	162,465.53	167,361.8
Costo Fijo (G. Operativos)	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	204,094.3
Gastos Financieros	331.20	370.94	408.04	408.04	408.0
U.A.I.	107,735.62	107,556.67	108,082.78	111,062.85	113,056.8

Tabla 3.6.3.2

SENSIBILIZACION DE LA CANTIDAD DE BOLETOS (DISMINUYENDO L 15%)

INGRESOS	2001	2002	2003	2004	2005
Boletos Servicios Turisticos	300,403.83	318,428.06	331,165.18	341,100.14	351,333.1
Por tramites	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	60,470.6
Otros Ingresos	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.9
Inversiones (N. Procesos)	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.6
	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.0
COSTOS					
Costo Variable (G. Venta)	134,898.85	143,066.22	148,871.12	153,439.67	158,064.0
Costo Ajo (G. Operativos)	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	204,094.3
Financieros	331.20	370.94	408.04	408.04	408.0
	98,000.03	97,241.27	97,359.60	100,023.99	101,688.0

Tabla 3.6.3.3

SENSIBILIZACION DE LA CANTIDAD DE BOLETOS (DISMINUYENDO EL 2 %)

INGRESOS	2001	2002	2003	2004	2005
Boletos Servicios Turisticos	282,733.02	282,754.94	282,739.71	282,733.18	282,746.15
Por tramites	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	60,470.63
Otros Ingresos	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.99
Inversiones (N. Procesos)	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.66
	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.06
COSTOS					
Costo Variable (G. Venta)	126,963.62	127,038.68	127,102.06	127,184.02	127,206.87
Costo Fijo (G. Operativos)	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	204,094.37
Gastos Financieros	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
UAI	88,264.44	77,595.69	70,703.19	67,912.69	63,958.22

Al final vemos que los resultados demuestran una alta sensibilidad on respecto al ingreso por venta de tickets, en la *Tabla 3.6.3.4* se puede apreciar la variación de las Utilidades antes de Intereses e Impuestos en el caso de la Reestructuración y estas mismas utilidades bajo los supuestos de disminución de ingresos por venta de tickets aéreos.

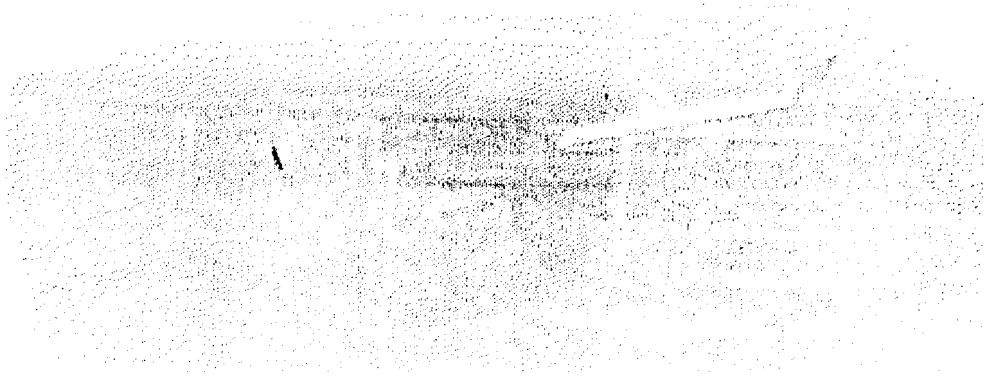
Tabla 3.6.3.4

	2001	2002	2003	2004	2005
	\$ 127,206.79	\$128,187.48	\$ 129,529.14	\$ 129,529.14	\$ 137,794.39
10%	-15.31%	-16.09%	-16.56%	-14.26%	-17.74%
15%	-22.96%	-24.14%	-24.84%	-22.78%	-25.12%
20%	-30.61%	-39.47%	-45.42%	-47.57%	-53.90%

LISTADO DE ANEXOS

1. Punto de Equilibrio 1998-2000: Boletos, Servicios Turísticos y Trámites
2. Balance y Flujo de Efectivo 1998-2000
3. Estado de Resultados del 1998-2000
4. Costo de Empleados, Agencias Comisionistas y Counters 1998-2000
5. Costo de Ventas, Gastos Operacionales y Gastos Financieros 1998-2000
6. Punto de Equilibrio del 2001-2005: Boletos, Servicios Turísticos y Trámites
7. Balances y Flujo de Efectivo 2001-2005
8. Costo de Empleados, Agencias Comisionistas y Counters 2001-2005
9. Costo de Ventas, Gastos Operacionales y Gastos Financieros 2001-2005
10. Compra de Activos Fijos, Intangibles y Depreciaciones 2001-2005
11. Estado de Resultados 2001-2005
12. Nuevos Procesos: Balances y Flujo de Efectivo del 2001-2005
13. Nuevos Procesos: Estado de Resultados 2001-2005
14. Reducción de Gastos, Cartera, Otros Ingresos y Otros Egresos

15. **Determinación de la Rentabilidad: TMAR, VAN, Análisis de Riesgo y Rentabilidad**
16. **Análisis de Sensibilidad** 166



CAPITULO N.- 4:

“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.-

4.1 CONCLUSIONES.-

La Agencia ha venido desempeñándose de **una** manera **buen**a, los crecimientos en las ventas han traído mayores tasas de rentabilidad sobre los activos y sobre el patrimonio, la Agencia en los actuales momentos ha logrado un alto estándar en cuanto a presencia de mercado se refiere, siendo la primera agencia LATAM, además goza de un nivel de liquidez envidiable para las demás empresas de la industria de viajes.

Siendo este el panorama pasado y actual de la empresa podemos pensar que no necesita de la implementación de nuevos procedimientos, tanto a nivel administrativo como financiero, sin embargo no es menos cierto que el aumento de Agencias en el mercado crea un ambiente de **mas** alta competitividad, más aun si **sabemos** que los pequeños negocios cuentan con una infraestructura inferior y **en** muchos **casos** sus gastos en relación **sus** ingresos son inferiores a los de las Agencias más grandes.

Además el incremento de las ventas directas (aerolíneas e internet) **generan** expectativas de **alta** competencia en el futuro mediano, es por esto que la

Agencia no se puede dar el lujo de perder dinero en procesos administrativos caducos, en los cuales la utilización de los sistemas informáticos se aplica al más bajo nivel, pudiendo llegar a disminuir considerablemente los costos de ventas.

Finalmente el alto índice de liquidez con que cuenta la Cia. Facilita la utilización de parte de esos recursos en inversiones financieras de corto plazo, sabemos que el entorno bancario-financiero no es el óptimo, pero se espera una recuperación con la entrada de banca internacional mucho más seria a la hora de llevar a cabo las negociaciones.

En base a las proyecciones logradas con la ayuda de los administradores y conocedores del negocio y los análisis financieros podemos concluir que la Agencia debe de implementar estos cambios con el fin de mantener una posición sólida en el Mercado de Agencias de Viajes, un mercado que se mantiene en expansión.

4.2 RECOMENDACIONES.-

-HACER AUMENTOS CONSIDERABLES DE CAPITAL- El capital Social de la agencia actualmente es muy pequeño para el tamaño que tiene ésta. El aumento de capital lo puede hacer de dos formas:

- Invirtiendo dinero fresco
 - Reinvirtiendo utilidades
-
- Tratar de automatizar la mayor cantidad de procesos de la agencia, para que estos sean lo más ágiles posibles.
 - Capacitar continuamente al personal, para que el mismo tenga una mayor productividad.
 - Buscar nuevas plazas para instalar sucursales y seguir creciendo.
 - Completar la cadena de servicios de la agencia, convirtiéndose en Operador Turístico también.
 - Buscar inversiones óptimas y seguras para su excesivo flujo de capital.
 - Endurecer las políticas de crédito. (Exceso de Cartera Vencida)
 - Tratar de mejorar las ventas a clientes corporativos.
 - Tratar de conservar un crecimiento ordenado y tendencial.

BIBLIOGRAFIA

- Blank, Tarkin, *Ingeniería Económica*, Tercera Edición, 1992
- Brealey, Myers, *Finanzas Corporativas*, Quinta Edición, 1998
- Kotler, Armstrong, *Mercadotecnia*, Sexta Edición, Prentice Hall, 1996
- Kotler, Armstrong, *Fundamentos de Marketing*, Cuarta Edición, Prentice Hall, 1997
- Pindyck, Rubinfeld, *Microeconomía*, Tercera Edición, Prentice Hall, 1995
- Sapag Chain, *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Tercera Edición, 1995
- Ball, McCulloch, *Negocios Internacionales*, Quinta Edición, 1998
- Stoner Freedman, Gilbert Junior, Prentice Hall, *Administración*, Sexta Edición, 1997
- Miguel Angel Acerenza, Trillas, *Agencias de Viajes*, Primera Edición, 1992

ANEXOS

ANEXOS: AÑOS
1998 - 2000

ANEXO 1.-

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL AÑO

1998 AL 2000: BOLETOS, SERVICIOS

TURISTICOS Y TRAMITES

AÑO 1998

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	218	32,700.00	52.40%	78.61	
301-500	400	58	23,200.00	13.94%	55.77	
501-700	600	49	29,400.00	11.78%	70.67	
701-900	800	84	67,200.00	20.19%	161.54	
900 +	1000	7	7,000.00	1.68%	16.83	Comis. promed
		416	159,500.00		383.41	38.34

Ingreso serv. turisticos proyectados			Porcent. Represent. del Ingreso
N	332.20	14,112.76	6.96%
100-300	174	2,611.31	
301-500	46	1,852.67	
501-700	39	2,347.78	
701-900	67	5,366.36	
900 +	6	559.00	
		12,737.12	

AÑO 1999

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	268	40,200.00	50.09%	75.14	
301-500	400	85	34,000.00	15.89%	63.55	
501-700	600	72	43,200.00	13.46%	80.75	
701-900	800	95	76,000.00	17.76%	142.06	
900 +	1000	15	15,000.00	2.80%	28.04	Comis. promed
		535	208,400.00		389.53	38.95

Ingreso serv. turisticos proyectados			Porcent. Represent. del Ingreso
N	526.15	24,786.42	7.51%
100-300	264	3,953.52	
301-500	84	3,343.77	
501-700	71	4,248.56	
701-900	93	7,474.32	
900 +	15	1,475.19	
		20,495.36	

AÑO 2000

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	521	78,150.00	45.90%	68.85	
301-500	400	265	106,000.00	23.35%	93.39	
501-700	600	145	87,000.00	12.78%	76.65	
701-900	800	175	140,000.00	15.42%	123.35	
900 +	1000	29	29,000.00	2.56%	25.55	Comis. promed
		1135	440,150.00		387.80	38.78

Ingreso serv. turisticos proyectados			Porcent. Represent. del Ingreso
N	1,116.11	58,667.45	13.69%
100-300	512	7,684.90	
301-500	261	10,423.54	
501-700	143	8,555.17	
701-900	172	13,766.94	
900 +	29	2,851.72	
		43,282.26	

ANEXO 2.-

BALANCES Y FLUJO DE EFECTIVO

DESDE EL AÑO 1998 AL AÑO 2000

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 1988			
ACTIVO			PASIVO
CAJA - BANCOS	48,522.50		C' X P'
CLIENTES	109,668.19		BENEF. SOCIA X P'
A.F. N.	45,938.69		ANT. DE CLIENTES
IMP. PAGADOS	4,067.18		IMP. POR PAGAR
			PASIVO
			PATRIMONIO
			CAPITAL
			RESERVAS
			UTILIDADES RETEN.
T. ACTIVO	208,196.56		T. PASIVO +PATRIM.

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

L1	1.51
<u>RATIO DE LIQUIDEZ.</u>	
CAPITAL DE TRABAJO	0.16
CIRCULANTE	1.26
RATIO ACIDO	1.36
RATIO DE TESORERIA	0.39
COBERTURA DE LOS GASTOS	161.12

CAPITAL DE TRABAJO

33,057.86

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO	0.90
VENTAS / C. TRABAJO MEDIO	5.67
MARGEN BENEF. NETO	-0.07
RENTABILIDA A. TOTALES	-0.06
RENTABILIDA C. PROPIO	3.06

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 1999

ACTIVO		PASIVO	
CNA - BANCOS	127,782.19	C' X P'	174,419.47
CLIENTES	149,145.18	BENEF. SOCIA X P'	876.50
A.F. N.	23,065.88	ANT. DE CLIENTES	49,691.17
IMP. PAGADOS	3,875.60	IMP. POR PAGAR	19,199.37
		PASIVO	244,186.60
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,321.99
		RESERVAS	6,516.96
		UTILIDADES RETEN.	48,813.28
T. ACTIVO	303,868.84	T. PASIVO + PATRIM.	303,868.84

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

L1 4.09

RATIO DE LIQUIDEZ.

CAPITAL DE TRABAJO 0.11

CIRCULANTE 1.13

RATIO ACIDO 1.13

RATIO DE TESORERIA 0.52

CORERTURA DE LOS GASTOS 311.61

CAPITAL DE TRABAJO

32,740.77

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO 1.20

VENTAS/ C. TRABAJO MEDIO 9.27

MARGEN BENEF. NETO 0.03

RENTABILIDA A. TOTALES 0.03

RENTABILIDA C. PROPIO 8.13

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (1999)

UTILIDADES DEL 1999	36,285.83
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	79,259.69
CLIENTES	(39,476.99)
A.F. N.	22,872.81
IMP. PAGADOS	191.58
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	68,764.17
BENEF. SOCIA X P	340.27
ANT. DE CLIENTES	41,693.82
IMP. POR PAGAR	5,255.51
FLUJO DE CAJA	218,186.69



BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2000

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	391,767.04	C' X P'	351,533.79
CLIENTES	193,368.98	BENEF. SOCIA X P'	1,534.20
A.F.N.	17,217.64	ANT. DE CLIENTES	85,498.02
IMP. PAGADOS	4,185.20	IMP. POR PAGAR	51,150.33
		PASIVO	489,536.34
		PATRIMONIO	
	0.1186	CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN.	107,678.25
T. ACTIVO	606,538.98	T. PASIVO + PATRIM.	606,538.86

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

L1 4.18

RATIO DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO 0.16

CIRCULANTE 1.20

RATIO ACIDO 1.20

RATIO DE TESORERIA 0.80

COBERTURA DE LOS GASTOS 717.84

CAPITAL DE TRABAJO

95,599.68

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO 0.88

VENTAS / C. TRABAJO MEDIO 6.39

MARGEN BENEF. NETO 0.22

RENTABILIDA A. TOTALES 0.19

RENTABILIDA C. PROPIO 16.22

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2000)

FLUJO	DEL 2000	71 392
ACTIVO CIRCULANTE		
CAJA- BANCOS		263,984.85
CLIENTES		(44,223.80)
A.F.N.		5,848.24
IMP. PAGADOS		(309.60)
PASIVO CIRCULANTE		
C' X P'		176,934.32
BENEF. SOCIA X P'		657.61
ANT. DE CLIENTES		35,806.85
IMP. POR PAGAR		31,950.96
FLUJO DE CAJA		542,041.85

ANEXO 3.-

ESTADOS DE RESULTADOS DESDE

EL AÑO 1998 AL AÑO 2000

ESTADO DE RESULTADO DESDE 1998 AL 2000

	AÑOS		
	1998	1999	2000
INGRESOS	202,831.21	330,030.18	428,685.09
Comisiones de la Agencia:			
Boletos	165,585.95	269,456.32	321,287.52
Servicios Turísticos	14,112.76	24,786.42	58,667.45
Por tramites	7,721.72	12,899.99	21,052.91
Otros Ingresos	15,410.78	22,887.45	27,677.20
COSTO DE VENTA	79,000.66	127,956.30	149,546.59
Premios de Counter	8,697.45	15,397.06	14,885.38
Comisiones de Agencias de Viajes	37,274.80	69,096.40	77,259.69
Comisiones de Vendedores	8,628.43	19,013.07	20,383.51
DESCUENTOS	23,679.98	23,345.77	35,818.00
Multas	360.00	552.00	600.00
Recargos	360.00	552.00	600.00
UTILIDAD BRUTA	123,830.55	202,073.89	279,138.51
GASTOS OPERATIVOS	104,059.64	144,951.32	166,718.41
Servicios Básicos	2,880.00	10,884.00	13,980.00
Agua	480.00	624.00	360.00
Luz	1,200.00	3,660.00	4,920.00
Teléfono	1,200.00	6,600.00	8,700.00
Empleados y Personal	84,480.13	109,381.07	130,501.52
Salarios de Empleados	44,520.00	59,340.00	73,440.00
Bonificación Complementaria	9,600.00	11,136.00	12,288.00
Horas Extras y Suplementarias	95.00	168.00	150.00
Décimo Tercero	5,875.20	7,692.59	8,839.45
Décimo Cuarto	108.00	116.00	128.00
Alimentación	1,920.00	2,220.00	2,460.00
Transporte Personal	1,740.00	2,100.00	2,460.00
Vacaciones	5,400.67	7,060.10	8,108.70
Fondos de Reserva	5,875.20	7,692.59	8,839.45
Patronal (12,15%)	8,566.05	11,215.79	12,887.92
Capacitación Personal	300.00	240.00	340.00
Servicios Prestados	480.00	400.00	560.00
Tasas	598.00	969.00	790.00
Municipio	35.00	60.00	71.00
Patente	3.00	19.00	39.00
Permisos	200.00	350.00	440.00
Otros	360.00	540.00	240.00
Operativos	6,397.40	8,556.00	10,016.00
Arriendo	3,840.00	4,560.00	5,040.00
Movilización	600.00	900.00	1,512.00
Papelería	542.40	840.00	828.00

Utiles de Oficina	335.00	540.00	440.00
Fotocopias	180.00	240.00	264.00
Celular/Metro/ Internet	600.00	1,116.00	1,440.00
Correo/Balija	180.00	204.00	300.00
Suministros de Limpieza	120.00	156.00	192.00
Representación	2,210.00	5,103.81	5,484.00
Viajes	660.00	2,467.81	1,152.00
Representación	900.00	1,032.00	1,080.00
Cuotas y Suscripciones	120.00	132.00	240.00
Publicidad	530.00	1,472.00	3,012.00
Otros Servicios	2,033.40	4,744.00	3,180.00
Guardiania (Wackenhut)	480.00	600.00	720.00
Seguros	1,073.40	1,560.00	1,980.00
Gastos Legales	180.00	1,524.00	-
Mant. y Repar. Oficina	120.00	780.00	120.00
Misceláneos	180.00	280.00	360.00
Depreciaciones	5,460.71	5,313.44	2,766.89
Muebles y Equipos de Oficina	567.45	466.99	-
Instalaciones	448.32	401.52	404.28
Vehiculos (Motonetas)	4,324.92	4,324.92	2,362.61
Software	120.02	120.02	-
U. ANTES DE INTERES. E IMPTOS. Y EMPLEA.	19,770.92	57,122.57	112,420.10
GASTOS FINANCIEROS	120.00	204.00	276.00
Intereses			-
Multas	120.00	204.00	276.00
U. ANTES DE IMPTOS. Y EMPLEADOS	19,650.92	56,918.57	112,144.10
15% UTIL. A TRABAJADORES	2,947.64	8,537.78	16,821.62
U. ANTES DE IMPTOS.	16,703.28	48,380.78	95,322.49
25% IMPTO. A LA RENTA	4,175.82	12,095.20	23,830.62
UTILIDAD NETA	12,527.46	36,285.59	71,491.87
RENTABILIDAD	306%	861.63%	1624.08%

ANEXO: 4.-

COSTO DE EMPLEADOS, AGENCIAS

COMISIONISTAS Y COUNTERS

DESDE EL AÑO 1998 AL 2000

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol Mensual) 1998

CATEGORIA	N. DE EMPLEADOS POR CATEGORIA	HORAS EXTRAS	INGRESO					TOTAL SALARIO	EGRESO			
			SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. COMPLEMEN.	OTROS INGRESOS	EGRESO PAGO AL IESE 9.35%		PATRONAL 12.15%	DECIMO		FONDOS DE RESERVA
										TERCERO	CUARTO	
G. VENTAS COUNTER	1		260.00	-	32.00	120.80	35.60	377.19	50.15	34.40	0.33	34.40
COUNTER	2		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	3		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	4		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	5		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	6		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
											0.33	-
											0.33	-
CONSMENSAJ	1	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
CHOFER	2	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
GUARDIAN N.-1	3	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
GUARDIAN N.-2	4	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
CONTADOR	1		270.00	-	32.00		25.25	276.76	36.69	25.17	0.33	25.17
AUX. 1	2		130.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 2	3		100.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 3	4		100.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 4	5		100.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
G. ADMINIS.	1		190.00	-	32.00		17.77	204.24	26.97	18.50	0.33	18.50
AUX. ADMINIS.	2		110.00	-	32.00		10.29	131.72	17.25	11.83	0.33	11.83
RECEPCIO.	3		100.00	-	32.00		9.35	122.65	16.04	11.00	0.33	11.00
	1			-			-	-	-	-		-
	2			-			-	-	-	-		-
	3			-			-	-	-	-		-
G. DE COMERC.	1		250.00	-	32.00		23.38	258.63	34.26	23.50	0.33	23.50
JEFE DE TICKET	2		150.00	-	32.00		14.03	167.98	22.11	15.17	0.33	15.17
AUX. N.- 1	3		125.00	-	32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
AUX. N.- 2	4		125.00	-	32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
				-			-	-	-	-		-
				-			-	-	-	-		-
DEP. TRAMITE	1		120.00	-	32.00		11.22	140.78	18.47	12.67	0.33	12.67
G. GENERAL	1		500.00	-	32.00		46.75	485.25	64.64	44.33	0.33	44.33
AUX. G. GENER.	2		100.00	-	32.00		9.35	122.65	16.04	11.00	0.33	11.00
TOTAL		20.00	3.710.00	7.92	500.00	724.79	474.53	5.400.87	713.64	489.60	9.00	489.60

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol sual) 1998

CATEGORIA	N. DE EMPLEADOS POR CATEGORIA	HORAS EXTRAS	EMPLEADO					TOTAL SALARIO	EMPRESA			
			INGRESO			EGRESO			PATRONAL	SEGUNDO	DETINIO	FONDOS
			SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. COMPLEMEN.	OTROS INGRESOS	PAGO AL IESE 9.34%		12.10%	TERCERO	CUARTO	DE RESERVA
G. VENTAS COUNTER	1		260.00	-	32.00	120.80	35.60	377.19	50.15	34.40	0.33	34.40
COUNTER	2		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	3		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	4		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	5		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
COUNTER	6		120.00	-	32.00	120.80	22.51	250.28	33.14	22.73	0.33	22.73
											0.33	-
CONSUMENSAJ	1	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
CHOFER	2	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
GUARDIAN N.-1	3	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
GUARDIAN N.-2	4	5	95.00	1.98	32.00		9.07	119.91	15.67	10.75	0.33	10.75
CONTADOR	1		270.00		32.00		25.25	276.76	36.69	25.17	0.33	25.17
AUX. I	2		130.00		32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 2	3		100.00		32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 3	4		100.00		32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 4	5		100.00		32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
G. ADMINIS.	1		190.00		32.00		17.77	204.24	26.97	18.50	0.33	18.50
AUX. ADMINIS.	2		110.00		32.00		10.29	131.72	17.25	11.83	0.33	11.83
RECEPCIO.	3		100.00		32.00		9.35	122.65	16.04	11.00	0.33	11.00
	1											
	2											
	3											
G. DE COMERC.	1		250.00		32.00		23.38	258.63	34.26	23.50	0.33	23.50
JEFE DE TICKET	2		150.00		32.00		14.03	167.98	22.11	15.17	0.33	15.17
AUX. N.- I	3		125.00		32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
AUX. N.- 2	4		125.00		32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
DEP. TRAMITE	1		120.00		32.00		11.22	140.78	18.47	12.67	0.33	12.67
G. GENERAL	1		500.00		32.00		46.75	485.25	64.64	44.33	0.33	44.33
AUX. G. GENER.	2		100.00		32.00		9.35	122.65	16.04	11.00	0.33	11.00
TOTAL		20.00	3,740.00	7.32	800.00	724.79	424.53	5,405.87	733.84	489.60	9.00	489.60

VENEDORES DE LA AGENCIA (1998)

CATEGORIA	No.	CANTIDAD DE BOLETOS AGENCIA PRODUCIDOS (MENSUAL)	COMISION PORCENTAJE AGENCIA	COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO (+ IVA)	RETENCION DE LA FRENTE 5%	DE IVA	TOTAL DE COMISION AL AÑO (+ IVA) RET.
VENDEDOR	1	10.00	47.94	0.30	143.81	1,725.69	1,992.77	86.28	307.08	1,639.40
	2	10.00	47.94	0.30	143.81	1,725.69	1,992.77	86.28	307.08	1,639.40
	3	10.00	47.94	0.30	143.81	1,725.69	1,992.77	86.28	307.08	1,639.40
	4	10.00	47.94	0.30	143.81	1,725.69	1,992.77	86.28	307.08	1,639.40
	5	10.00	47.94	0.30	143.81	1,725.69	1,992.77	86.28	307.08	1,639.40
TOTAL					719.04	8,628.43	9,984.84	431.42	1,335.41	8,197.00

OTROS EGRESOS (PRODUCCION DE COUNTER 1998)

EGRESOS	No.	CANTIDAD DE BOLETOS PRODUCIDOS (MENSUAL)	CANTIDAD DE BOLETOS PRODUCIDOS (MENSUAL)	COMISION PORCENTAJE AGENCIA	COMISION MENSUAL
COUNTER	1	2.10	42.00	47.94	120.80
	2	2.10	42.00	47.94	120.80
	3	2.10	42.00	47.94	120.80
	4	2.10	42.00	47.94	120.80
	5	2.10	42.00	47.94	120.80
	6	2.10	42.00	47.94	120.80
TOTAL			252.00		724.79

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol Mensual) 1999

CATEGORIA	N.º DE EMPLEADOS POR CATEGORIA	HORAS EXTRAS	INGRESO					EGRESO	TOTAL SALARIO	EMPRESA			
			SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. COMPLEMEN.	OTROS INGRESOS	PAGO AL IESE 4.35%			PATRONAL 12.15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA
G. VENTAS COUNTER	1		265.00	-	32.00	183.30	41.92	438.38	58.36	40.02	0.33	49.02	
COUNTER	2		130.00	-	32.00	183.30	29.29	316.00	41.95	28.77	0.33	28.77	
COUNTER	3		130.00	-	32.00	183.30	29.29	316.00	41.95	28.77	0.33	28.77	
COUNTER	4		130.00	-	32.00	183.30	29.29	316.00	41.95	28.77	0.33	28.77	
COUNTER	5		130.00	-	32.00	183.30	29.29	316.00	41.95	28.77	0.33	28.77	
COUNTER	6		130.00	-	32.00	183.30	29.29	316.00	41.95	28.77	0.33	28.77	
COUNTER	7		130.00	-	32.00	183.30	29.29	316.00	41.95	28.77	0.33	28.77	
CONSMENSAJ	1	8	105.00	3.50	32.00		10.14	130.36	17.07	11.71	0.33	11.71	
CHOFER	2	8	105.00	3.50	32.00		10.14	130.36	17.07	11.71	0.33	11.71	
GUARDIAN N.-1	3	8	105.00	3.50	32.00		10.14	130.36	17.07	11.71	0.33	11.71	
GUARDIAN N.-2	4	8	105.00	3.50	32.00		10.14	130.36	17.07	11.71	0.33	11.71	
CONTADOR	1		330.00	-	32.00		30.86	331.15	43.98	30.17	0.33	38.17	
AUX. 1	2		165.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80	
AUX. 2	3		125.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80	
AUX. 3	4		125.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80	
AUX. 4	5		125.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80	
G. ADMINIS.	1		250.00	-	32.00		23.38	258.63	34.26	23.50	0.33	23.50	
AUX. ADMINIS.	2		130.00	-	32.00		12.16	149.85	19.68	13.50	0.33	13.50	
RECEPCIO.	3		115.00	-	32.00		10.75	136.25	17.86	12.25	0.33	12.25	
G. DE SERVICIOS	1		270.00	-	32.00		25.25	276.76	36.69	25.17	0.33	25.17	
J.RECEPTIVO	2		200.00	-	32.00		18.70	213.30	28.19	19.33	0.33	19.33	
G. DE COMERC.	1		230.00	-	32.00		21.51	240.50	31.83	21.83	0.33	21.83	
JEFE DE TICKET	2		140.00	-	32.00		13.09	158.91	20.90	14.33	0.33	14.33	
AUX. N.- 1	3		115.00	-	32.00		10.75	136.25	17.86	12.25	0.33	12.25	
AUX. N.- 2	4		115.00	-	32.00		10.75	136.25	17.86	12.25	0.33	12.25	
AUX. N.- 3	5		115.00	-	32.00		10.75	136.25	17.86	12.25	0.33	12.25	
DEP. TRAMITE	1		160.00	-	32.00		14.96	177.04	23.33	16.00	0.33	16.00	
G. GENERAL	1		650.00	-	32.00		60.78	621.23	82.86	56.83	0.33	56.83	
AUX. G. GENER.	2		120.00	-	32.00		11.22	140.78	18.47	12.67	0.33	12.67	
TOTAL		32.00	4.945.00	14.00	528.00	1.283.09	623.48	7.089.10	834.65	641.05	9.87	641.26	

DE LA AGENCIA (1999)

CATEGORIA	CL.	CANTIDAD DE BOLETOS ALICIA DE PRODUCCION AGENCIA	CANTIDAD DE BOLETOS PRODUCCION AGENCIA	CANTIDAD DE BOLETOS VENDEDOR	VALOR DE BOLETOS AGENCIA	TOTAL DE BOLETOS AL AÑO	VALOR DE BOLETOS AL AÑO LIXE	RETENCION DE LA FUENTE EN	RETENCION DEL IVA	TOTAL DE BOLETOS AL AÑO LIXE
VENDEDOR	1	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	285.20	2,257.80
	2	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	23.77	2,519.23
	3	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	23.77	2,519.23
	4	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	23.77	2,519.23
	5	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	23.77	2,519.23
	6	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	23.77	2,519.23
	7	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	23.77	2,519.23
	8	13.11	50.36	0.30	198.05	2,376.63	2,661.83	118.83	23.77	2,519.23
TOTAL					1,564.42	19,013.07	21,294.64	950.66	451.56	18,892.42

OTROS EGRESOS (PRODUCCION DE JUNTER 1999)

CATEGORIA	CL.	CANTIDAD DE BOLETOS PRODUCCION AGENCIA	CANTIDAD DE BOLETOS PRODUCCION AGENCIA	CANTIDAD DE BOLETOS AGENCIA	VALOR DE BOLETOS AGENCIA
COUNTER	1	2.60	52.00	50.36	183.30
	2	2.60	52.00	50.36	183.30
	3	2.60	52.00	50.36	183.30
	4	2.60	52.00	50.36	183.30
	5	2.60	52.00	50.36	183.30
	6	2.60	52.00	50.36	183.30
	7	2.60	52.00	50.36	183.30
TOTAL			364.00		1,283.09

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol Mensual) 2000

CATEGORIA	N.º DE EMPLEADOS POR CATEGORIA	HORAS EXTRAS	EMPLEADO					TOTAL SALARIO	EMPRESA			
			INGRESO			EGRESO			PATRONAL	DECIMO	DECIMO CUARTO	FONDOS
			SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. GDMPLEMEN.	OTROS INGRESOS	PAGO AL IESS 8.31%		12.15%	TERCERO	CUARTO	DE RESERVA
G. VENTAS COUNTER	1		320.00	-	32.00	155.06	44.42	462.64	61.61	42.25	0.33	42.25
COUNTER	2		150.00	-	32.00	155.06	28.52	308.53	40.95	28.09	0.33	28.09
COUNTER	3		150.00	-	32.00	155.06	28.52	308.53	40.95	28.09	0.33	28.09
COUNTER	4		150.00	-	32.00	155.06	28.52	308.53	40.95	28.09	0.33	28.09
COUNTER	5		150.00	-	32.00	155.06	28.52	308.53	40.95	28.09	0.33	28.09
COUNTER	6		150.00	-	32.00	155.06	28.52	308.53	40.95	28.09	0.33	28.09
COUNTER	7		150.00	-	32.00	155.06	28.52	308.53	40.95	28.09	0.33	28.09
COUNTER	8		150.00	-	32.00	155.06	28.52	308.53	40.95	28.09	0.33	28.09
CONSUMENSAJ	1	8	125.00	4.17	32.00		12.08	149.09	19.58	13.43	0.33	13.43
CHOFER	2		125.00	-	32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
GUARDIAN N.-1	3	8	125.00	4.17	32.00		12.08	149.09	19.58	13.43	0.33	13.43
GUARDIAN N.-2	4	8	125.00	4.17	32.00		12.08	149.09	19.58	13.43	0.33	13.43
CONTRALOR	1		380.00	-	32.00		35.53	376.47	50.06	34.33	0.33	34.33
AUX. 1	2		200.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 2	3		150.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 3	4		150.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 4	5		120.00	-	32.00		24.84	272.79	36.16	24.80	0.33	24.80
G. ADMINIS.	1		300.00	-	32.00		28.05	303.95	40.34	27.67	0.33	27.67
AUX. ADMINIS.	2		150.00	-	32.00		14.03	167.98	22.11	15.17	0.33	15.17
RECEPCIO.	3		120.00	-	32.00		11.22	140.78	18.47	12.67	0.33	12.67
G. DE SERVICIOS	1		280.00	-	32.00		26.18	285.82	37.91	26.00	0.33	26.00
J.RECEPTIVO	2		230.00	-	32.00		21.51	240.50	31.83	21.83	0.33	21.83
AUX. RECEPTIVO	3		180.00	-	32.00		16.83	195.17	25.76	17.67	0.33	17.67
G. DE COMERC.	1		250.00	-	32.00		23.38	258.63	34.26	23.50	0.33	23.50
JEFE DE TICKET	2		150.00	-	32.00		14.03	167.98	22.11	15.17	0.33	15.17
AUX. N.- 1	3		125.00	-	32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
AUX. N.- 2	4		125.00	-	32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
AUX. N.- 3	5		125.00	-	32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
AUX. N.- 4	6		125.00	-	32.00		11.69	145.31	19.08	13.08	0.33	13.08
DEP. TRAMITE	1		160.00	-	32.00		14.96	177.04	23.33	16.00	0.33	16.00
G. GENERAL	1		780.00	-	32.00		72.93	739.07	98.66	67.67	0.33	67.67
AUX. G. GENER.	2		150.00	-	32.00		14.03	167.98	22.11	15.17	0.33	15.17
TOTAL		24.00	6.120.00	12.50	1.024.00	1.240.45	720.74	8.105.70	1.073.99	758.62	10.67	721.45

VENEDORES DE LA AGENCIA (2000)

CATEGORIA	N.	PARTIDAS DE RENTAS MENSUALES ORDENES MENS.	COMISION ORDENES AGENCIA	COMISION VENDEDOR	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO X 1.14	RETENCION DE LA AGENCIA	COMISION NETO	TOTAL DE COMISION AL AÑO X 1.14 NETO
VENDEDOR	1	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	2	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	3	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	4	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	5	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	6	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	7	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	8	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
	9	14.85	42.37	0.30	188.74	2,264.83	2,536.62	113.24	271.78	2,151.59
TOTAL					1,699.63	20,389.51	22,929.54	1,019.18	2,446.02	19,364.34

OTROS EGRESOS(PRODUCCION DE COUNTER 2000)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BILLETOS ORDENES MENS.	CANTIDAD DE BILLETOS COMISION MENSUAL	ORDENES DE COMISION ORDENES	COMISION PRODUCCION
COUNTER	1	3.05	61.00	42.37	155.06
	2	3.05	61.00	42.37	155.06
	3	3.05	61.00	42.37	155.06
	4	3.05	61.00	42.37	155.06
	5	3.05	61.00	42.37	155.06
	6	3.05	61.00	42.37	155.06
	7	3.05	61.00	42.37	155.06
	8	3.05	61.00	42.31	155.06
TOTAL			183.00		1,240.45

AGENCIAS COMISIONISTAS (1998)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAC. PROMEDIO MENSUAL	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION AGENCIA VERDADERA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	14.40	47.94	90%	621.5	7,454.96
	2	14.40	47.94	90%	621.5	7,454.96
	3	14.40	47.94	90%	621.5	7,454.96
	4	14.40	47.94	90%	621.5	7,454.96
	5	14.40	47.94	90%	621.5	7,454.96
TOTAL					3,106.5	37,274.80

AGENCIAS COMISIONISTAS (1999)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAC. PROMEDIO MENSUAL	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION AGENCIA VERDADERA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	18.15	50.36	90%	822.3	9,870.91
	2	18.15	50.36	90%	822.3	9,870.91
	3	18.15	50.36	90%	822.3	9,870.91
	4	18.15	50.36	90%	822.3	9,870.91
	5	18.15	50.36	90%	822.3	9,870.91
	6	18.15	50.36	90%	822.3	9,870.91
	7	18.15	50.36	90%	822.3	9,870.91
TOTAL					5,758.3	69,096.40

AGENCIAS COMISIONISTAS (2000)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAC. PROMEDIO MENSUAL	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION AGENCIA VERDADERA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	2	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	3	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	4	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	5	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	6	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	7	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	8	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
	9	18.76	42.37	90%	715.7	8,584.41
TOTAL					6,438.3	77,259.69

ANEXO 5.-

COSTOS DE VENTAS, GASTOS
OPERACIONALES Y GASTOS
FINANCIEROS DESDE EL AÑO 1998
AL 2000

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 1998)

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA	MESES												TOTAL	PORC.
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE		
COSTO DE VENTA													56,320.68	34.58%
Premios de Counter	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	724.79	8,697.45	5.46%
Comisiones de Agencias de Viajes	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	3,106.23	37,274.80	23.37%
Comisiones de Vendedores	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	719.04	8,628.43	5.41%
Compra de Paquetes Turísticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	0.23%
Recargos	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	0.23%
GASTOS OPERATIVOS													98,598.93	61.82%
Servicios Básicos	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	240.00	2,880.00	1.81%
Agua	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00	
Luz	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	
Teléfono	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	
Empleados y Personal	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	7,015.01	84,480.13	52.87%
Salarios de Empleados	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	3,710.00	44,520.00	
Bonificación Complementaria	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	9,600.00	
Horas Extras y Suplementarias	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	7.92	95.00	
Décimo Tercero	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	5,875.20	
Décimo Cuarto	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	108.00	
Alimentación	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00	1,920.00	
Transporte Personal	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	145.00	1,740.00	
Vacaciones	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	450.06	5,400.67	
Fondos de Reserva	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	489.60	5,875.20	
Patronal (12,15%)	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	713.84	8,566.05	
Capacitación Personal	300.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	300.00	
Servicios Prestados	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00	
Tasas	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	0.27%
Municipio	-	-	35.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	35.00	
Patente	-	-	3.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.00	
Permisos	-	-	200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	200.00	
Otros	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	
Operativos	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	525.20	6,307.40	4.01%
Ariendo	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	320.00	3,840.00	
Movilización	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	
Papelería	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	45.20	542.40	
Útiles de Oficina	115.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	335.00	
Fotocopias	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	180.00	
Celular/Metro/ Internet	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	
Correo/Balija	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	180.00	
Suministros de Limpieza	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.00	
Representación	515.00	245.00	115.00	115.00	115.00	115.00	415.00	115.00	115.00	115.00	115.00	115.00	2,210.00	1.39%
Viajes	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	55.00	660.00	
Representación	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	350.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	900.00	
Publicidad	400.00	130.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	530.00	
Otros Servicios	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	189.45	2,273.40	1.37%
Guardiana (Wackenhut)	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	480.00	
Seguros	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	89.45	1,073.40	
Gastos Legales	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	180.00	
Mant. y Repar. Oficina	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.00	
Misceláneos	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	180.00	

GASTOS FINANCIEROS													120.00	0.00%	
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.00	0.00%
DEPRECIACIONES													5,460.71	3.42%	
Muebles y Equipos de Oficina	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	47.29	567.45	0.36%
Instalaciones	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	37.36	448.32	0.28%
Vehiculos	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	4,324.92	2.71%
Software	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.02	0.00%
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE LA AGENCIA													159,500.32	100.00%	

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 1999)

COSTO DE VENTA	MESES												TOTAL	PORC.	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Premios de Counter	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	1,283.09	15,397.06	6.16%
Comisiones de Agencias de Viajes	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	5,758.03	69,096.40	27.68%
Comisiones de Vendedores	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	1,584.42	19,013.07	7.61%
Compra de Paquetes Turisticos															0.00%
Multas	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	552.00	0.22%
Recargos	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	46.00	552.00	0.22%
GASTOS OPERATIVOS														139,637.88	45.81%
Servicios Básicos	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	907.00	10,884.00	4.36%
Aqua	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	52.00	624.00	
Luz	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	305.00	3,660.00	
Teléfono	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	550.00	6,600.00	
Empleados y Personal	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	9,181.78	109,351.07	43.79%
Salarios de Empleados	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	4,945.00	59,340.00	
Bonificación Complementaria	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	928.00	11,136.00	
Horas Extras y Suplementarias	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	14.00	168.00	
Décimo Tercero	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	7,692.59	
Décimo Cuarto	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	9.67	116.00	
Alimentación	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	185.00	2,220.00	
Transporte Personal	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	175.00	2,100.00	
Vacaciones	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	588.34	7,060.10	
Fondos de Reserva	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	641.05	7,692.59	
Patronal (12.15%)	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	934.65	11,215.79	
Capacitación Personal	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00	
Servicios Prestados	100.00	100.00	100.00	-	-	100.00	-	-	-	-	-	-	-	400.00	
Tasas	45.00	45.00	474.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	888.00	0.39%
Municipio	-	-	60.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	60.00	
Patente	-	-	19.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19.00	
Permisos	-	-	350.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	350.00	
Otros	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	45.00	540.00	
Operativos	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	708.00	8,568.00	3.43%
Arriendo	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	380.00	4,560.00	
Movilización	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900.00	
Papelería	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	70.00	840.00	
Utiles de Oficina	100.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	40.00	540.00	
Fotocopias	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00	
Celular/Metro/ Internet	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	93.00	1,116.00	
Correo/Balija	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	204.00	
Suministros de Limpieza	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	156.00	
Representación	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	425.32	5,109.84	2.04%
Viajes	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	205.65	2,467.81	
Representación	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	86.00	1,032.00	
Publicidad	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	132.00	
Otros Servicios	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	395.33	4,744.00	1.90%
Guardiana (Wackentut)	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	
Seguros	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	1,560.00	
Gastos Legales	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	127.00	1,524.00	
Mant. y Repar. Oficina	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	65.00	780.00	
Miscelaneos	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	23.33	280.00	

GASTOS FINANCIEROS												264.00	0.08%	
Intereses	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	0.00%
Multas														0.98%
DEPRECIACIONES												5,313.44	2.17%	
Muebles y Equipos de Oficina	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	38.92	0.15%
Instalaciones	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	33.46	0.13%
Vehículos (Motonetas)	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	360.41	1.73%
Software	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	0.05%
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE LA AGENCIA												249,765.85	100.00%	

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 2000)

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA	MESES												TOTAL	PORC.
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE		
COSTO DE VENTA													113,728.58	46.17%
Premios de Counter	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	1,240.45	14,885.38	6.30%
Comisiones de Agencias de Viajes	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	6,438.31	77,259.69	27.49%
Comisiones de Vendedores	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	1,698.63	20,383.51	7.25%
Compra de Paquetes Turísticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	0.21%
Recargos	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	0.21%
GASTOS OPERATIVOS													164,227.52	58.14%
Servicios Básicos	1,185.00	1,169.00	1,185.00	1,169.00	1,165.00	1,165.00	1,165.00	1,165.00	1,165.00	1,165.00	1,165.00	1,165.00	13,960.00	4.98%
Agua	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	
Luz	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	410.00	4,920.00	
Teléfono	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	725.00	8,700.00	
Empleados y Personal	11,000.13	11,180.13	10,920.13	10,920.13	10,800.13	10,900.13	10,800.13	10,900.13	10,800.13	10,900.13	10,800.13	10,800.13	138,501.52	46.44%
Salarios de Empleados	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	6,120.00	73,440.00	
Bonificación Complementaria	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	12,288.00	
Horas Extras y Suplementarias	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	150.00	
Décimo Tercero	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	8,839.45	
Décimo Cuarto	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	128.00	
Alimentación	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Transporte Personal	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Vacaciones	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	675.73	8,108.70	
Fondos de Reserva	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	736.62	8,839.45	
Patronal (12.15%)	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	1,073.99	12,887.92	
Capacitación Personal	100.00	240.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	340.00	
Servicios Prestados	100.00	120.00	120.00	120.00	-	100.00	-	-	-	-	-	-	560.00	
Tasas	20.00	20.00	570.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	790.00	0.28%
Municipio	-	-	71.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	71.00	
Patente	-	-	39.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39.00	
Permisos	-	-	440.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	440.00	
Otros	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00	
Operativos	808.00	828.00	828.00	828.00	828.00	828.00	828.00	828.00	828.00	828.00	828.00	828.00	10,016.00	3.56%
Arrendo	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	420.00	5,040.00	
Movilización	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	126.00	1,512.00	
Papejería	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	69.00	828.00	
Útiles de Oficina	110.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	440.00	
Fotocopias	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	22.00	264.00	
Celular/Metro/ Internet	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	120.00	1,440.00	
Correo/Balija	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	300.00	
Suministros de Limpieza	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	192.00	
Representación	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	457.00	5,484.00	1.95%
Viajes	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	96.00	1,152.00	
Representación	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	90.00	1,080.00	
Publicidad	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	251.00	3,012.00	
Otros Servicios	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	285.00	3,180.00	1.12%
Guardiania (Wackenhut)	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00	
Seguros	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	165.00	1,980.00	
Gastos Legales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mant. y Repar. Oficina	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	120.00	
Miscelaneos	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	

GASTOS FINANCIEROS												276.00	0.10%	
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	23.00	0.10%
DEPRECIACIONES												2,766.89	0.98%	
Muebles y Equipos de Oficina	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Instalaciones	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	0.14%
Vehiculos	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	196.88	0.84%
Software	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE LA AGENCIA												280,998.99	100.00%	

ANEXOS: AÑOS
2001 - 2005

ANEXO 6.-

PUNTO DE EQUILIBRIO DEL AÑO

2001 AL 2005: BOLETOS, SERVICIOS

TURISTICOS Y TRAMITES

AÑO 2001

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	618	92,638.94	49.47%	74.20	
301-500	400	221	88,523.94	17.73%	70.90	
501-700	600	158	94,916.26	12.67%	76.02	
701-900	800	222	177,679.26	17.79%	142.31	
900 +	1000	29	29,304.36	2.35%	23.47	mis. promet
		1248	483,062.77		386.91	38.69
CF	183,950.22					
CY	158,704.53					
CT	342,654.75					

Ingreso serv. turisticos proyectados			Percent Represent del Ingreso
N	1,025.14	51,704.80	11.58%
100-300	507	7,606.60	
301-500	182	7,268.71	
501-700	130	7,793.59	
701-900	182	14,589.27	
900 +	24	2,406.18	
		38,664.34	

AÑO 2002

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	655	92,638.94	49.47%	74.20	
301-500	400	235	88,523.94	17.73%	70.90	
501-700	600	168	94,916.26	12.67%	76.02	
701-900	800	235	177,679.26	17.79%	142.31	
900 +	1000	31	29,304.36	2.35%	23.47	mis. promet
		1323			386.91	38.69
CF	197,046.40					
CY	168,313.20					
CT	365,359.60					

Ingreso serv. turisticos proyectados			Percent Represent del Ingreso
N	1,093.07	54,807.09	11.58%
100-300	541	8,110.62	
301-500	194	7,750.35	
501-700	139	8,310.00	
701-900	194	15,555.97	
900 +	26	2,565.62	
		42,292.57	

AÑO 2003

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	681	102,125.17	49.47%	74.20	
301-500	400	244	97,588.79	17.73%	70.90	
501-700	600	174	104,635.69	12.67%	76.02	
701-900	800	245	195,873.62	17.79%	142.31	
900 +	1000	32	32,305.13	2.35%	23.47	mis. promet
		1376			386.91	38.69
CF	210,999.34					
CY	175,142.50					
CT	386,141.84					

Ingreso serv. turisticos proyectados			Percent Represent del Ingreso
N	1,155.25	56,999.37	11.58%
100-300	571	8,571.96	
301-500	205	8,191.20	
501-700	146	8,782.69	
701-900	206	16,440.82	
900 +	27	2,711.56	
		44,698.23	

AÑO 2004

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	701	105,188.92	49.47%	74.20	
301-500	400	251	100,516.45	17.73%	70.90	
501-700	600	180	107,774.78	12.67%	76.02	
701-900	800	252	201,749.82	17.79%	142.31	
900 +	1000	33	33,274.28	2.35%	23.47	Cambio promedio
		1418	548,504.24		386.91	38.69
CF	219,886.41					
CV	180,517.26					
CT	400,403.67					

Ingreso serv. turísticos proyectados			Porcent. Represent. del Ingreso
N	1,197.92	58,709.35	11.58%
100-300	593	8,888.56	
301-500	212	8,493.73	
501-700	152	9,107.07	
701-900	213	17,048.05	
900 +	28	2,811.71	
		46,349.13	

AÑO 2005

SERVICIOS TURISTICOS

VALOR	PROM	FRECUENCIA	INGRESO PROM BRUTO	%	Precio Prom	
100-300	150	722	108,344.59	49.47%	74.20	
301-500	400	259	103,531.94	17.73%	70.90	
501-700	600	185	111,008.00	12.67%	76.02	
701-900	800	260	207,802.32	17.79%	142.31	
900 +	1000	34	34,272.51	2.35%	23.47	Cambio promedio
		1460	564,959.37		386.91	38.69
CF	227,885.75					
CV	185,957.65					
CT	413,843.40					

Ingreso serv. turísticos proyectados			Porcent. Represent. del Ingreso
N	1,238.13	60,470.63	11.58%
100-300	612	9,186.91	
301-500	219	8,778.83	
501-700	157	9,412.75	
701-900	220	17,620.28	
900 +	29	2,906.08	
		47,904.85	

ANEXO 7.-

BALANCES Y FLUJO DE EFECTIVO

DESDE EL AÑO 2001 AL AÑO 2005

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2001

ACTIVO		PASIVO	
C.N.A - BANCOS	404,045.78	C' X P'	382,529.50
CLIENTES	240,068.04	BENEF. SOCIA X P'	15,552.70
A.F.N	16,231.50	ANT. DE CLIENTES	91,017.85
IMP. PAGADOS	4,416.93	IMP. POR PAGAR	25,747.14
		PASIVO	517,877.16
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,812.27
		UTILIDADES RETEN. 2000	71,491.87
		UTILIDADES DEL 2001	66,098.95
T. ACTIVO	664,792.25	T. PASIVO + PATRIM.	664,792.25

0.00

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

LI	352.50%
RATIO DE LIQUIDEZ	
CAPITAL DE TRABAJO	1000%
CIRCULANTE	124.38%
RATIO ACIDO	124.38%
RATIO DE TESORERIA	78.02%
COBERTURA DE LOS	
GASTOS	855.02

CAPITAL DE TRABAJO

126,236.66

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIE CIA

VENTAS/A. TOTALES MEDIO	66,658.5
VENTAS / C. TRABAJO MEDIO	671.21%
MARGEN BENEF. NETO	19.27%
RENTABILIDA A. TOTALES	12.85%
RENTABILIDA C. PROPIO	1474.56%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2001)

UTILIDADES DEL 2001	66,098.95
ACTIVO CIRCULANTE	
C.N.A - BANCOS	12,278.74
CLIENTES	(46,699.06)
A.F.N.	986.14
IMP. PAGADOS	(261.73)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	31,175.71
RENEF. SOCIA X P'	14,018.50
ANT. DE CLIENTES	8,549.80
IMP. POR PAGAR	(25,403.19)
FLUJO DE CAJA	60,743.86

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2002

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	419,190.91	C' X P'	405,449.80
CLIENTES	254,452.39	BENEF. SOCIA X P'	16,161.04
A.F. N.	13,883.96	ANT. DE CLIENTES	99,690.69
IMP. PAGADOS	4,713.74	IMP. POR PAGAR	26,831.82
		PASIVO	548,133.35
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2001	66,098.95
		UTILIDADES DEL 2002	68,684.13
T. ACTIVO	692,241.00	T. PASIVO + PATRIM.	692,241.00

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

LI 380.36%

RATIO DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO 18.13%

CIRCULANTE 122.90%

RATIO ACIDO 122.90%

RATIO DE TESORERIA 76.48%

COBERTURA DE LOS

GASTOS 792.18

CAPITAL DE TRABAJO

125,509.95

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO 66.19%

VENTAS / C. TRABAJO MEDIO 715.63%

MARGEN BENEF. NETO 18.89%

RENTABILIDAD A. TOTALES 12.50%

RENTABILIDAD C. PROPIO

1532.45%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2002)

UTILIDADES DEL 2002	68,684.13
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	15,145.13
CLIENTES	(14,384.35)
A.F. N.	2,347.54
IMP. PAGADOS	(266.81)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	22,920.30
BENEF. SOCIA X P'	608.34
ANT. DE CLIENTES	5,642.87
IMP. POR PAGAR	1,084.68
FLUJO DE CAJA	101,782.13

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2003

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	424,588.99	C' X P'	421,690.40
CLIENTES	264,644.73	BENEF. SOCIA X P'	15,878.97
A.F. N.	19,195.67	ANT. DE CLIENTES	103,678.31
IMP. PAGADOS	4,902.29	IMP. POR PAGAR	26,500.69
		PASIVO	567,837.37
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2002	68,681.13
		UTILIDADES DEL 2003	67,486.61
T. ACTIVO	713,331.68	T. PASIVO + PATRIM.	713,331.68

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

LI 390.28%

RATIO DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO 17.02%

CIRCULANTE 121.38%

RATIO ACIDO 121.38%

RATIO DE TESORERIA 74.77%

COBERTURA DE LOS

GASTOS 749.19

CAPITAL DE TRABAJO

121,396.35

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO 66.16%

VENTAS / C. TRABAJO MEDIO 769.18%

MARGEN BENF. NETO 17.85%

RENTABILIDA A. TOTALES 11.86%

RENTABILIDA C. PROPIO

1505.70%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2003)

UTILIDADES DEL 2003	67,485.61
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	5,398.08
CLIENTES	(10,192.34)
A.F. N.	(5,311.71)
IMP. PAGADOS	(188.55)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	16,240.60
BENEF. SOCIA X P'	(282.07)
ANT. DE CLIENTES	3,987.62
IMP. POR PAGAR	(242.13)
FLUJO DE CAJA	76,895.11

BALANZ RESUMIDO DE AÑO 2004

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	438,821.24	C' X P'	434,351.21
CLIENTES	272,590.38	BENEF. SOCIA X P'	15,878.98
A.F. N.	11,996.78	ANT. DE CLIENTES	106,788.65
IMP. PAGADOS	5,049.36	IMP. POR PAGAR	26,820.99
T. ACTIVO	728,460.76	PASIVO	583,839.86
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2003	67,485.61
		UTILIDADES DEL 2004	67,811.02
		T. PASIVO + PATRIM.	728,460.76

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

L1	403.70%
RATIO DE LIQUIDEZ	
CAPITAL DE TRABAJO	17.51%
CIRCULANTE	121.85%
RATIO ACIDO	121.85%
RATIO DE TESORERIA	75.16%
COBERTURA DE LOS GASTOS	733.27

CAPITAL DE TRABAJO	127,571.76
RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA	
VENTAS/A. TOTALES MEDIC	66.73%
VENTAS / C. TRABAJO MEDIC	754.18%
MARGEN BENEF. NETO	17.41%
RENTABILIDA A. TOTALES	11.62%
RENTABILIDA C. PROPIO	1512.96%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2004)

ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
UTILIDADES DEL 2004	67,811.02	C' X P'	12,660.84
CAJA - BANCOS	14,235.25	BENEF. SOCIA X P'	0.01
CLIENTES	(7,945.65)	ANT. DE CLIENTES	3,110.34
A.F. N.	7,198.89	IMP. POR PAGAR	231.30
IMP. PAGADOS	(117.07)	FLUJO DE CAJA	97,151.93

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2005

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	456,456.31	C' X P'	447,361.00
CLIENTES	280,755.21	BENEF. SOCIA X P'	16,221.89
A.F. N.	4,476.04	ANT. DE CLIENTES	109,992.30
IMP. PAGADOS	5,200.84	IMP. POR PAGAR	27,234.87
		PASIVO	600,810.06
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2004	67,811.02
		UTILIDADES DEL 2005	68,943.05
T. ACTIVO	746,888.40	T. PASIVO + PATRIM.	746,888.40

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

L1 411.29%

RATIO DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO 18.26%

CIRCULANTE 122.70%

RATIO ACIDO 122.70%

RATIO DE TESORERIA 75.97%

COBERTURA DE LOS

GASTOS 733.96

CAPITAL DE TRABAJO

136,401.46

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO 67.17%

VENTAS/ C. TRABAJO MEDIO 726.54%

MARGEN BENF. NETO 17.19%

RENTABILIDA A TOTALES 11.55%

RENTABILIDA C. PROPIO

1538.22%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2005)

UTILIDADES DEL 2004	68,943.05
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	17,632.07
CLIENTES	(8,164.83)
A.F. N.	7,520.74
IMP. PAGADOS	(151.48)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	13,009.76
BENEF. SOCIA X P'	342.91
ANT. DE CLIENTES	3,203.65
IMP. POR PAGAR	413.88
FLUJO DE CAJA	102,749.75

ANEXO: 8.-

COSTO DE EMPLEADOS, AGENCIAS

COMISIONISTAS Y COUNTERS

DESDE EL AÑO 2001 AL 2005

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol Mensual) 2001

CATEGORIA	N. DE EMPLEADOS POR DATE RA	HORAS EXTRAS	EMPLEADO						EMPRESA				
			INGRESO			EGRESO			TOTAL SALARIO	PATRONAL 12.15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA
			SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. COMPLEMEN.	OTRGE INGRESOS	PAGO AL IESS 0.35%						
G. VENTAS COUNTER	1		352.00	-	32.00	162.41	48.10	498.31	66.39	45.53	0.33	45.53	
COUNTER	2		165.00	-	32.00	162.41	30.61	328.80	43.67	29.95	0.33	29.95	
COUNTER	3		165.00	-	32.00	162.41	30.61	328.80	43.67	29.95	0.33	29.95	
COUNTER	4		165.00	-	32.00	162.41	30.61	328.80	43.67	29.95	0.33	29.95	
COUNTER	5		165.00	-	32.00	162.41	30.61	328.80	43.67	29.95	0.33	29.95	
COUNTER	6		165.00	-	32.00	162.41	30.61	328.80	43.67	29.95	0.33	29.95	
COUNTER	7		165.00	-	32.00	162.41	30.61	328.80	43.67	29.95	0.33	29.95	
COUNTER	8		165.00	-	32.00	162.41	30.61	328.80	43.67	29.95	0.33	29.95	
CONSMENSAJ CHOFER	1	8	137.50	4.58	32.00		13.28	160.80	21.15	14.51	0.33	14.51	
GUARDIANN-1	2		137.50	-	32.00		12.86	156.64	20.59	14.13	0.33	14.13	
GUARDIANN-2	3	8	137.50	4.58	32.00		13.28	160.80	21.15	14.51	0.33	14.51	
	4	8	137.50	4.58	32.00		13.28	160.80	21.15	14.51	0.33	14.51	
CONTRALOR AUX. 1	1		418.00	-	32.00		39.08	410.92	54.68	37.50	0.33	37.50	
AUX. 2	2		220.00	-	32.00		24.84	227.16	36.16	24.80	0.33	24.80	
AUX. 3	3		165.00	-	32.00		24.84	172.16	36.16	24.80	0.33	24.80	
AUX. 4	4		165.00	-	32.00		24.84	172.16	36.16	24.80	0.33	24.80	
	5		132.00	-	32.00		24.84	139.16	36.16	24.80	0.33	24.80	
G. ADMINIS. AUX. ADMINIS. RECEPCIO.	1		330.00	-	32.00		30.86	331.15	43.98	30.17	0.33	30.17	
	2		165.00	-	32.00		15.43	181.57	23.94	16.42	0.33	16.42	
	3		132.00	-	32.00		12.34	151.66	19.93	13.67	0.33	13.67	
G. DE SERVICIOS J. RECEPTIVO	1		308.00	-	32.00		28.80	311.20	41.31	28.33	0.33	28.33	
AUX. RECEPTIVO	2		253.00	-	32.00		23.66	261.34	34.63	23.75	0.33	23.75	
	3		198.00	-	32.00		18.51	211.49	27.95	19.17	0.33	19.17	
G. DE COMERC. JEFE DE TICKET	1		275.00	-	32.00		25.71	281.29	37.30	25.58	0.33	25.58	
AUX. N.- 1	2		165.00	-	32.00		15.43	181.57	23.94	16.42	0.33	16.42	
AUX. N.- 2	3		137.50	-	32.00		12.86	156.64	20.59	14.13	0.33	14.13	
AUX. N.- 3	4		137.50	-	32.00		12.86	156.64	20.59	14.13	0.33	14.13	
AUX. N.- 4	5		137.50	-	32.00		12.86	156.64	20.59	14.13	0.33	14.13	
	6		137.50	-	32.00		12.86	156.64	20.59	14.13	0.33	14.13	
DEP. TRAMITE	1		176.00	-	32.00		16.46	191.54	25.27	17.33	0.33	17.33	
G. GENERAL	1		858.00	-	32.00		80.22	809.78	108.14	74.17	0.33	74.17	
AUX. G. GENER.	2		165.00	-	32.00		15.43	181.57	23.94	16.42	0.33	16.42	

DE LA ICI (2001)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLSA DE ADEPHSA MONEDA MENS	CANTIDAD PROMESA AGENCIA	CANTIDAD VENDEDOR	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO + IVA	REFERENCIA DE LA FUENTE S.	REFERENCIA DEL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO + IVA
VENDEDOR	1	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	2	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	3	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	4	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	5	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	6	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	7	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	8	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
	9	16.34	40.34	0.30	197.69	2,372.23	2,656.90	118.61	284.67	2,253.62
TOTAL					1,779.18	21,350.11	24,112.12	1,057.51	2,582.01	20,282.60

OTROS EGRESOS (PRODUCCION DE COUNTER 2001)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLSA DE ADEPHSA MONEDA MENS	CANTIDAD DE BOLSA DE ADEPHSA MONEDA MENSUAL	PROMESA DE COMISION AGENCIA	PROMESA POR PRODUCCION
COUNTER	1	3.36	67.10	40.34	162.41
	2	3.36	67.10	40.34	162.41
	3	3.36	67.10	40.34	162.41
	4	3.36	67.10	40.34	162.41
	5	3.36	67.10	40.34	162.41
	6	3.36	67.10	40.34	162.41
	7	3.36	67.10	40.34	162.41
	8	3.36	67.10	40.34	162.41
TOTAL			201.30		1,299.27

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol Mensud) 2002

CATEGORIA	N. DE EMPLEADOS	HORAS EXTRAS	EMPLEADO						EMPRESA				AUMENTO EMPLEADOS	6.50%
			POR CATE	INGRESO				EGRESO		TOTAL SALARIO	PATRONAL 12.15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA
				SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. COMPLEMEN	OTROS INGRESOS	PAGO AL IESS 9.35%						
G. VENTAS COUNTER	1		374.88	-	32.00	172.15	51.15	527.89	70.35	48.25	0.33	48.25		
COUNTER	2		175.73	-	32.00	172.15	32.53	347.35	46.16	31.66	0.33	31.66		
COUNTER	3		175.73	-	32.00	172.15	32.53	347.35	46.16	31.66	0.33	31.66		
COUNTER	4		175.73	-	32.00	172.15	32.53	347.35	46.16	31.66	0.33	31.66		
COUNTER	5		175.73	-	32.00	172.15	32.53	347.35	46.16	31.66	0.33	31.66		
COUNTER	6		175.73	-	32.00	172.15	32.53	347.35	46.16	31.66	0.33	31.66		
COUNTER	7		175.73	-	32.00	172.15	32.53	347.35	46.16	31.66	0.33	31.66		
COUNTER	8		175.73	-	32.00	172.15	32.53	347.35	46.16	31.66	0.33	31.66		
CONSMENSAJ	1	8	146.44	4.88	32.00		14.15	169.17	22.27	15.28	0.33	15.28		
CHOFER	2		146.44	-	32.00		13.69	164.75	21.68	14.87	0.33	14.87		
GUARDIAN N.-1	3	8	146.44	4.88	32.00		14.15	169.17	22.27	15.28	0.33	15.28		
GUARDIAN N.-2	4	8	146.44	4.88	32.00		14.15	169.17	22.27	15.28	0.33	15.28		
CONTRALOR	1		445.17	-	32.00		41.62	435.55	57.98	39.76	0.33	39.76		
AUX. 1	2		234.30	-	32.00		24.84	241.46	36.16	24.80	0.33	24.80		
AUX. 2	3		175.73	-	32.00		24.84	182.89	36.16	24.80	0.33	24.80		
AUX. 3	4		175.73	-	32.00		24.84	182.89	36.16	24.80	0.33	24.80		
AUX. 4	5		140.58	-	32.00		24.84	147.74	36.16	24.80	0.33	24.80		
G. ADMINIS.	1		351.45	-	32.00		32.86	350.59	46.59	31.95	0.33	31.95		
AUX. ADMINIS.	2		175.73	-	32.00		16.43	191.29	25.24	17.31	0.33	17.31		
RECEPCIO.	3		140.58	-	32.00		13.14	159.44	20.97	14.38	0.33	14.38		
G. DE SERVICIOS	1		328.02	-	32.00		30.67	329.35	43.74	30.00	0.33	30.00		
J.RECEPTIVO	2		269.45	-	32.00		25.19	276.25	36.63	25.12	0.33	25.12		
AUX. RECEPTIVO	3		210.87	-	32.00		19.72	223.15	29.51	20.24	0.33	20.24		
G. DE COMERC.	1		292.88	-	32.00		27.38	297.49	39.47	27.07	0.33	27.07		
JEFE DE TICKET	2		175.73	-	32.00		16.43	191.29	25.24	17.31	0.33	17.31		
AUX. N.- 1	3		146.44	-	32.00		13.69	164.75	21.68	14.87	0.33	14.87		
AUX. N.- 2	4		146.44	-	32.00		13.69	164.75	21.68	14.87	0.33	14.87		
AUX. N.- 3	5		146.44	-	32.00		13.69	164.75	21.68	14.87	0.33	14.87		
AUX. N.- 4	6		146.44	-	32.00		13.69	164.75	21.68	14.87	0.33	14.87		
DEP. TRAMITE	1		187.44	-	32.00		17.53	201.91	26.66	18.29	0.33	18.29		
G. GENERAL	1		913.77	-	32.00		85.44	860.33	114.91	78.81	0.33	78.81		
AUX G. GENER	2		175.73	-	32.00		16.43	191.29	25.24	17.31	0.33	17.31		
TOTAL			2455.54	14.04	1044.00	1772.23	331.93	2753.52	325.80	225.80	0.33	225.80		45

VENDEDORES DE LA AGENCIA (2002)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETAS IMPRESAS MENSUAL	COMISION PROGRAMA AGENCIA	COMISION VENDEDOR	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO EN LA AGENCIA	RETENCION DE LA AGENCIA	RETENCION DE IVA	TOTAL DE COMISION AL AÑO EN LA AGENCIA
VENDEDOR	1	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	2	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	3	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	4	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	5	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	6	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	7	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	8	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
	9	17.32	40.34	0.30	209.55	2,514.57	2,816.32	125.73	301.75	2,388.84
TOTAL					1,885.95	22,631.11	25,548.95	1,131.58	2,715.73	21,499.58

OTROSE (PRODUCCION DE BOI 2002)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETAS IMPRESAS MENSUAL	CANTIDAD DE BOLETAS MENSUAL	COMISION DE COMISION AGENCIA	COMISION DE PRODUCCION
COUNTER	1	3.56	71.13	40.34	172.15
			71.13	40.34	172.15
			71.13	40.34	172.15
			71.13	40.34	172.15
	5	3.56	71.13	40.34	172.15
			71.13	40.34	172.15
			71.13	40.34	172.15
			71.13	40.34	172.15
TOTAL					1,377.23

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol Mensual) 2003

CATEGORIA	N. DE EMPLEADOS POR DATE	HORAS EXTRAS	EMPLEADO					EMPRESA				
			INGRESO			EGRESO		TOTAL SALARIO	PATRONAL 12.15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA
			SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. COMPLEMEN.	OTROS INGRESOS	PAGO AL IESS 9.35%					
G. VENTAS COUNTER	1		392.87	-	32.00	179.04	53.47	550.44	73.38	50.33	0.33	50.33
COUNTER	2		184.16	-	32.00	179.04	33.96	361.24	48.02	32.93	0.33	32.93
COUNTER	3		184.16	-	32.00	179.04	33.96	361.24	48.02	32.93	0.33	32.93
COUNTER	4		184.16	-	32.00	179.04	33.96	361.24	48.02	32.93	0.33	32.93
COUNTER	5		184.16	-	32.00	179.04	33.96	361.24	48.02	32.93	0.33	32.93
COUNTER	6		184.16	-	32.00	179.04	33.96	361.24	48.02	32.93	0.33	32.93
COUNTER	7		184.16	-	32.00	179.04	33.96	361.24	48.02	32.93	0.33	32.93
COUNTER	8		184.16	-	32.00	179.04	33.96	361.24	48.02	32.93	0.33	32.93
CONSMENSAJ	1	8	153.47	5.12	32.00		14.83	175.75	23.16	15.88	0.33	15.88
CHOFER	2		153.47	-	32.00		14.35	171.12	22.53	15.46	0.33	15.46
GUARDIAN N-1	3	8	153.47	5.12	32.00		14.83	175.75	23.16	15.88	0.33	15.88
GUARDIAN N-2	4	8	153.47	5.12	32.00		14.83	175.75	23.16	15.88	0.33	15.88
CONTRALOR	1		466.54	-	32.00		43.62	454.92	60.57	41.54	0.33	41.54
AUX. 1	2		245.55	-	32.00		24.84	252.71	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 2	3		184.16	-	32.00		24.84	191.32	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 3	4		184.16	-	32.00		24.84	191.32	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 4	5		147.33	-	32.00		24.84	154.43	36.16	24.80	0.33	24.80
G. ADMINIS.	1		368.32	-	32.00		34.44	365.88	48.64	33.36	0.33	33.36
AUX. ADMINIS.	2		184.16	-	32.00		17.22	198.94	26.26	18.01	0.33	18.01
RECEPCIO.	3		147.33	-	32.00		13.78	165.55	21.79	14.94	0.33	14.94
G. DE SERVICIOS	1		343.76	-	32.00		32.14	343.62	45.66	31.31	0.33	31.31
J. RECEPTIVO	2		282.38	-	32.00		26.40	287.98	38.20	26.20	0.33	26.20
AUX. RECEPTIVO	3		220.99	-	32.00		20.66	232.33	30.74	21.08	0.33	21.08
G. DE COMERC.	1		306.93	-	32.00		28.70	310.23	41.18	28.24	0.33	28.24
JEFE DE TICKET	2		184.16	-	32.00		17.22	198.94	26.26	18.01	0.33	18.01
AUX. N- 1	3		153.47	-	32.00		14.35	171.12	22.53	15.46	0.33	15.46
AUX. N- 2	4		153.47	-	32.00		14.35	171.12	22.53	15.46	0.33	15.46
AUX. N- 3	5		153.47	-	32.00		14.35	171.12	22.53	15.46	0.33	15.46
AUX. N- 4	6		153.47	-	32.00		14.35	171.12	22.53	15.46	0.33	15.46
DEP. TRAMITE	1		196.44	-	32.00		18.37	210.07	27.76	19.04	0.33	19.04
G. GENERAL	1		957.63	-	32.00		89.54	900.09	120.24	82.47	0.33	82.47
AUX. G. GENER.	2		184.16	-	32.00		17.22	198.94	26.26	18.01	0.33	18.01
TOTAL			7,515.72	15.36	3,024.00	1,432.32	668.06	9,319.32	1,249.83	957.22	10.67	836.21

AUMENTO EMPLEADOS 4.80%

VENEDORES DE LA AGENCIA (2003)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE MOLEDES INTERIA PRODUCIDA MENS	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION VENDEDOR	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO IVA	RETENCION DE LAFONTESA	RETENCION DE IVA	TOTAL DE COMISION AL AÑO IVA
VENDEDOR	1	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	2	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	3	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	4	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	5	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	6	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	7	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	8	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
	9	18.01	40.34	0.30	217.93	2,615.15	2,928.97	130.76	313.82	2,484.39
TOTAL					1,961.38	23,538.36	26,360.72	1,176.82	2,824.38	22,289.54

ROSE (PRODUCCION DE COUNTER 2003)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE RELETOS PRODUCIDA MENS	CANTIDAD DE RELETOS PRODUCIDA MENSUAL	COMISION AGENCIA	COMISION POR PRODUCCION
COUNTER	1	3.70	73.97	40.34	179.04
	2	3.70	73.97	40.34	179.04
	3	3.70	73.97	40.34	179.04
	4	3.70	73.97	40.34	179.04
	5	3.70	73.97	40.34	179.04
	6	3.70	73.97	40.34	179.04
	7	3.70	73.97	40.34	179.04
	8	3.70	73.97	40.34	179.04
TOTAL			271.91		1,432.32

VENEDORES DE LA AGENCIA (2004)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETINES MENSUALES	PROMEDIO COMISION AGENCIA	PROMEDIO COMISION VENDEDOR	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO + IVA	RETENCION DE LA FUENTE IVA	RETENCION AR	TOTAL DE COMISION AL AÑO + IVA
VENDEDOR	1	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	2	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	3	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	4	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	5	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	6	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	7	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	8	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
	9	18.55	40.34	0.30	224.47	2,693.61	3,016.84	134.68	323.23	2,558.93
TOTAL					2,020.20	24,742.45	27,151.54	1,212.12	2,959.09	23,036.33

OTROS EGRESOS(PRODUCCION DE COUNTER 2004)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETIN MENSUALES	PROMEDIO DE COMISION AGENCIA	PROMEDIO COMISION PRODUCCION
COUNTER	1	3.81	40.34	184.41
	2	3.81	40.34	184.41
	3	3.81	40.34	184.41
	4	3.81	40.34	184.41
	5	3.81	40.34	184.41
	6	3.81	40.34	184.41
	7	3.81	40.34	184.41
	8	3.81	40.34	184.41
TOTAL		228.57		1,475.29

EMPLEADOS DE LA AGENCIA (Rol Mensual) 2005

AUMENTO EMPLEADOS 4.00%

CATEGORIA	N. DE EMPLEADOS POR DATE	HORAS EXTRAS	EMPLEADO					EMPRESA				
			INGRESO			EGRESO	TOTAL SALARIO	PATRONAL 12.15%	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	
			SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	COMPENS. COMPLEMEN.	OTROS INGRESOS						PAGO AL IESS 9.35%
G. VENTAS COUNTER	1		424.93	-	32.00	189.94	57.49	589.38	78.60	53.91	0.33	53.91
COUNTER	2		199.19	-	32.00	189.94	36.38	384.75	51.17	35.09	0.33	35.09
COUNTER	3		199.19	-	32.00	189.94	36.38	384.75	51.17	35.09	0.33	35.09
COUNTER	4		199.19	-	32.00	189.94	36.38	384.75	51.17	35.09	0.33	35.09
COUNTER	5		199.19	-	32.00	189.94	36.38	384.75	51.17	35.09	0.33	35.09
COUNTER	6		199.19	-	32.00	189.94	36.38	384.75	51.17	35.09	0.33	35.09
COUNTER	7		199.19	-	32.00	189.94	36.38	384.75	51.17	35.09	0.33	35.09
COUNTER	8		199.19	-	32.00	189.94	36.38	384.75	51.17	35.09	0.33	35.09
CONSUMSAJ	1	8	165.99	5.53	32.00		16.04	187.49	24.73	16.96	0.33	16.96
CHOFER	2		165.99	-	32.00		15.52	182.47	24.06	16.50	0.33	16.50
GUARDIAN N.-1	3	8	165.99	5.53	32.00		16.04	187.49	24.73	16.96	0.33	16.96
GUARDIAN N.-2	4	8	165.99	5.53	32.00		16.04	187.49	24.73	16.96	0.33	16.96
CONTRALOR	1		504.61	-	32.00		47.18	489.43	65.20	44.72	0.33	44.72
AUX. 1	2		265.58	-	32.00		24.84	272.75	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 2	3		199.19	-	32.00		24.84	206.35	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 3	4		199.19	-	32.00		24.84	206.35	36.16	24.80	0.33	24.80
AUX. 4	5		159.35	-	32.00		24.84	166.51	36.16	24.80	0.33	24.80
G. ADMINIS.	1		398.37	-	32.00		37.25	393.13	52.29	35.86	0.33	35.86
AUX. ADMINIS.	2		199.19	-	32.00		18.62	212.56	28.09	19.27	0.33	19.27
RECEPCIO.	3		159.35	-	32.00		14.90	176.45	23.25	15.95	0.33	15.95
G. DE SERVICIOS	1		371.82	-	32.00		34.76	369.05	49.06	33.65	0.33	33.65
J. RECEPTIVO	2		305.42	-	32.00		28.56	308.86	41.00	28.12	0.33	28.12
AUX. RECEPTIVO	3		239.02	-	32.00		22.35	248.68	32.93	22.59	0.33	22.59
G. DE COMERC.	1		331.98	-	32.00		31.04	332.94	44.22	30.33	0.33	30.33
JEFE DE TICKET	2		199.19	-	32.00		18.62	212.56	28.09	19.27	0.33	19.27
AUX. N.- 1	3		165.99	-	32.00		15.52	182.47	24.06	16.50	0.33	16.50
AUX. N.- 2	4		165.99	-	32.00		15.52	182.47	24.06	16.50	0.33	16.50
AUX. N.- 3	5		165.99	-	32.00		15.52	182.47	24.06	16.50	0.33	16.50
AUX. N.- 4	6		165.99	-	32.00		15.52	182.47	24.06	16.50	0.33	16.50
DEP. TRAMITE	1		212.47	-	32.00		19.87	224.60	29.70	20.37	0.33	20.37
G. GENERAL	1		1.035.77	-	32.00		96.84	970.93	129.73	88.98	0.33	88.98
AUX. G. GENER.	2		199.19	-	32.00		18.62	212.56	28.09	19.27	0.33	19.27
TOTAL		24.00	8.126.94	16.80	1.024.00	1.219.54	925.95	9.781.13	1.327.53	916.51	10.67	891.25

WENDEDORES DE LA AGENCIA (2005)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETAS ENTREGADAS AL FONTE S.V.	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION VENDEDOR	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO	TOTAL DE COMISION AL AÑO + IVA	RETENCION DE LA FUENTE S.V.	RETENCION DEL IVA	TOTAL DE COMISION AL AÑO + IVA + RET.
VENDEDOR	1	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	2	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	3	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	4	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	5	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	6	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	7	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	8	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
	9	19.10	40.34	0.30	231.20	2,774.41	3,107.34	138.72	332.93	2,635.69
TOTAL					2,080.81	24,969.72	27,968.08	1,248.48	2,956.37	23,721.24

10 EGRESOS (PRODUCCION DE COUNTER 2005)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETAS PRODUCIDAS	CANTIDAD DE BOLETAS PRODUCIDAS MENSUALES	PROMEDIO DE COMISION AGENCIA	PROMEDIO DE COMISION PRODUCCION
COUNTER	1	3.92	78.48	40.34	189.94
	2	3.92	78.48	40.34	189.94
	3	3.92	78.48	40.34	189.94
	4	3.92	78.48	40.34	189.94
	5	3.92	78.48	40.34	189.94
	6	3.92	78.48	40.34	189.94
	7	3.92	78.48	40.34	189.94
	8	3.92	78.48	40.34	189.94
TOTAL			235.43		1,519.54



AGENCIAS COMISIONISTAS (2001)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAC. PROMEDIO (MENS.)	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION AGENCIA VENDEDORA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	2	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	3	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	4	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	5	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	6	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	7	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	8	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
	9	20.64	40.34	90%	749.29	8.991.49
TOTAL					6.743.61	80.923.37

AGENCIAS COMISIONISTAS (2002)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAC. PROMEDIO (MENS.)	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION AGENCIA VENDEDORA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	2	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	3	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	4	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	5	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	6	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	7	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	8	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
	9	21.88	40.34	90%	794.25	\$ 530.98
TOTAL					7.148.23	85.778.75

AGENCIAS COMISIONISTAS (2003)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAC. PROMEDIO MENSUAL	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION AGENCIA VENDEDORA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	2	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	3	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	4	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	5	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	6	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	7	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	8	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
	9	22.75	40.34	90%	826.02	9,912.21
TOTAL					7,434.16	89,399.93

AGENCIAS COMISIONISTAS (2004)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAC. PROMEDIO (MENS.)	COMISION PROMEDIO AGENCIA	COMISION AGENCIA VENDEDORA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	2	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	3	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	4	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	5	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	6	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	7	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	8	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
	9	23.43	40.34	90%	850.80	10,095.8
TOTAL					7,657.19	91,866.22

AGENCIAS COMISIONISTAS (2005)

CATEGORIA	N.	CANTIDAD DE BOLETOS INTERNAL PROMEDIO MENSUAL	COMISION PROMEDIA AGENCIA	COMISION AGENCIA VENDEDORA	TOTAL DE COMISION MENSUAL	TOTAL DE COMISION AL AÑO
AGENCIA	1	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	2	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	3	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	4	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	5	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	6	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	7	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	8	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
	9	24.14	40.34	90%	876.32	10.515.87
TOTAL					7.586.90	94.112.81

ANEXO 9.-

COSTOS DE VENTAS. GASTOS

OPERACIONALES Y GASTOS

FINANCIEROS DESDE EL AÑO 2001

AL 2005

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 2001)

COSTOS Y GASTOS DE LA AGENCIA	MESES												INFLACION: 20.00%	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	PORC.
COSTO DE VENTA													119,304.73	28.30%
Premios de Counter	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	1,299.27	15,591.26	5.14%
Comisiones de Agencias de Viajes	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	6,743.61	80,923.37	26.56%
Comisiones de Vendedores	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	1,779.18	21,350.11	7.03%
Compra de Paquetes Turísticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00	0.24%
Recargos	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	720.00	0.24%
GASTOS OPERATIVOS													180,517.88	98.50%
SERVICIOS BÁSICOS													16,776.00	5.53%
Servicios Básicos	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	1,398.00	16,776.00	5.53%
Agua	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	432.00	
Luz	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	492.00	5,904.00	
Teléfono	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	870.00	10,440.00	
Empleados y Personal	11,843.56	12,035.56	11,747.56	11,747.56	11,863.56	11,723.56	11,803.56	11,603.56	11,603.56	11,603.56	11,603.56	11,603.56	140,322.68	46.23%
Salarios de Empleados	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	6,732.00	80,784.00	
Bonificación Complementaria	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	12,288.00	
Horas Extras y Suplementarias	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	13.75	165.00	
Decimo Tercero	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	9,449.52	
Decimo Cuarto	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	128.00	
Alimentación	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Transporte Personal	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Vacaciones	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	690.10	8,281.23	
Fondos de Reserva	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	787.46	9,449.52	
Patronal (12,15%)	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	1,148.12	13,777.40	
Capacitación Personal	120.00	298.00	-	-	-	-	120.00	-	-	-	-	-	672.00	
Servicios Prestados	120.00	144.00	144.00	144.00	-	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	336.00	0.26%
Tasas	24.00	24.00	574.00	24.00	-	-	-	-	-	-	-	-	71.00	
Municipio	-	-	71.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	39.00	
Patente	-	-	39.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	440.00	
Permisos	-	-	440.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	288.00	
Otros	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	288.00	
Operativos	1,089.60	997.60	987.80	987.60	987.80	987.60	987.80	987.60	987.80	987.60	987.60	987.60	11,953.20	3.94%
Arrendo	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	504.00	6,048.00	
Movilización	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	151.20	1,814.40	
Papelería	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	82.80	993.60	
Útiles de Oficina	132.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	462.00	
Fotocopias	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	26.40	316.80	
Celular/Metro/ Internet	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	144.00	1,728.00	
Correo/Balija	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	360.00	
Suministros de Limpieza	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	19.20	230.40	
Representación	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	548.40	6,580.80	2.17%
Viajes	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	115.20	1,382.40	
Cuotas y Suscripciones	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	24.00	288.00	
Publicidad	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	301.20	3,614.40	
Otros Servicios	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	318.00	3,816.00	1.26%
Guardiana (Wackenhut)	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	72.00	864.00	
Seguros	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	198.00	2,376.00	
Gastos Legales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mant. y Repar. Oficina	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	144.00	

Miscelaneos	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	432.00	
GASTOS FINANCIEROS														331.20	0.11%
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	27.60	331.20	0.11%
DEPRECIACIONES														3,291.12	1.08%
Muebles y Equipos de Oficina	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	3.43	41.22	0.01%
Instalaciones	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	404.28	0.13%
Vehiculos	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	214.91	2,578.96	0.85%
Software	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	266.67	0.09%
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE LA AGENCIA														303,544.93	100.00%

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 2002)

INFLACION: 12.00%

COSTO DE VENTA	MESES												TOTAL	PORC.
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA													125,549.41	39.12%
Premios de Counter	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	1,377.23	16,526.72	5.11%
Comisiones de Agencias de Viajes	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	7,148.23	85,778.78	28.51%
Comisiones de Vendedores	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	1,885.93	22,631.11	7.00%
Compra de Paquetes Turisticos														0.00%
Multas	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	806.40	0.25%
Recargos	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	67.20	806.40	0.25%
GASTOS OPERATIVOS													192,909.80	59.83%
Servicios Basicos	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	1,565.76	18,789.12	5.81%
Agua	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	483.84	
Luz	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	551.04	6,612.48	
Telefono	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	974.40	11,692.80	
Empleados y Personal	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	12,376.23	147,819.77	45.69%
Salarios de Empleados	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	7,169.58	86,034.96	
Bonificación Complementaria	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	12,288.00	
Horas Extras y Suplementarias	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	14.64	175.73	
Decimo Tercero	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	9,921.62	
Decimo Cuarto	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	128.00	
Alimentación	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Transporte Personal	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Vacaciones	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	729.46	8,753.52	
Fondos de Reserva	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	826.80	9,921.62	
Patronal (12,15%)	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	1,205.48	14,465.72	
Capacitación Personal	134.40	322.56											456.96	
Servicios Prestados	134.40	161.28	161.28	161.28		134.40							752.64	
Tasas	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	328.56	0.29%
Municipio			79.52										79.52	
Patente			43.68										43.68	
Permisos			492.80										492.80	
Otros	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	322.56	
Operativos	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	1,102.51	13,347.88	4.13%
Arrendo	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	564.48	6,773.76	
Movilización	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	169.34	2,032.13	
Papeleria	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	92.74	1,112.83	
Utiles de Oficina	147.84	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	477.84	
Fotocopias	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	354.82	
Celular/Metro/ Internet	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	161.28	1,935.36	
Correo/Balija	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	33.60	403.20	
Suministros de Limpieza	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	21.50	258.05	
Representación	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	614.21	7,370.50	2.28%
Viajes	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	129.02	1,548.29	
Cuotas y Suscripciones	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	26.88	322.56	
Publicidad	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	337.34	4,048.13	
Diversos Servicios	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	356.16	4,273.92	1.32%
Guardiania (Wackenhut)	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	80.64	967.68	
Ceguros	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	221.76	2,661.12	
Gastos Legales														
Mant. y Repar. Oficina	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	13.44	161.29	
Miscelaneos	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	40.32	483.84	

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 2003

INFLACION: 10.00%

COSTO DE VENTA	MESES												TOTAL	PORC	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
Premios de Counter	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	1,432.32	131,708.16	38.44%
Comisiones de Agencias de Viajes	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	7,434.16	89,209.93	28.03%
Comisiones de Vendedores	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	1,961.36	23,536.36	8.87%
Compra de Paquetes Turisticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	887.04	0.26%
Recargos	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	73.92	887.04	0.26%
GASTOS OPERATIVOS													205,279.09	59.17%	
Servicios Básicos													20,568.09	6.09%	
Agua	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	532.22	
Luz	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	606.14	7,273.73	
Teléfono	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	1,071.84	12,862.08	
Empleados y Personal													151,706.05	44.86%	
Salarios de Empleados	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	7,513.72	90,164.64	
Bonificación Complementaria	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	12,288.00	
Horas Extras y Suplementarias	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	15.35	184.16	
Décimo Tercero	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	10,286.69	
Décimo Cuarto	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	128.00	
Alimentación	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Transporte Personal	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Vacaciones	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	759.94	9,119.32	
Fondos de Reserva	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	857.22	10,286.69	
Patronal (12,15%)	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	1,249.83	14,997.99	
Capacitación Personal	147.84	354.82	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	502.66	
Servicios Prestados	147.84	177.41	177.41	177.41	-	147.84	-	-	-	-	-	-	-	827.90	
Tasas													1,058.33	0.30%	
Municipio	-	-	87.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	87.47	
Patente	-	-	48.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	48.05	
Permisos	-	-	542.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	542.08	
Otros	29.57	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	30.11	360.73	
Operativas													14,548.78	4.28%	
Arrendo	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	620.93	7,451.14	
Movilización	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	186.28	2,235.34	
Papelería	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	102.01	1,224.12	
Útiles de Oficina	162.62	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	492.62	
Fotocopias	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	32.52	390.30	
Celular/Metro/ Internet	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	177.41	2,128.90	
Correo/Balija	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	36.96	443.52	
Suministros de Limpieza	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	23.65	283.85	
Representación													8,107.65	2.37%	
Viajes	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	141.93	1,703.12	
Representación	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	133.06	1,596.67	
Cuotas y Suscripciones	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	29.57	354.82	
Publicidad	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	371.08	4,452.94	
Otros Servicios													4,791.31	1.37%	
Guardiana (Wackenhut)	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	88.70	1,064.45	
Seguros	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	243.94	2,927.23	
Gastos Legales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mant y Repar. Oficina	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	14.78	177.41	
Miscelaneos	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	44.35	532.22	

GASTOS FINANCIEROS													408.04	0.12%	
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	34.00	408.04	0.12%
DEPRECIACIONES													7,276.90	2.17%	
Muebles y Equipos de Oficina	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	443.35	0.13%
Instalaciones	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	404.28	0.12%
Vehiculos	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	6,162.60	1.80%
Software	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	22.22	266.67	0.08%
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE LA AGENCIA													342,672.18	100.00%	

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 2004)

INFLACION: 7.50%

COSTO DE VENTA	MESES												TOTAL	PORC.
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE		
GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA													135,779.89	38.18%
Premios de Counter	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	1,475.29	17,703.43	4.98%
Comisiones de Agencias de Viajes	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	7,657.19	91,886.22	25.94%
Comisiones de Vendedores	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	2,020.20	24,242.45	8.92%
Compra de Paquetes Turísticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	79.46	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	973.90	0.27%
Recargos	79.46	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	81.31	973.90	0.27%
GASTOS OPERATIVOS													212,086.16	59.83%
Servicios Básicos													22,216.13	6.25%
Agua	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	572.14	
Luz	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	651.60	7,819.26	
Teléfono	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	1,152.23	13,826.74	
Empleados y Personal													156,619.32	44.65%
Salarios de Empleados	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	7,814.27	93,771.22	
Bonificación Complementaria	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	12,288.00	
Horas Extras y Suplementarias	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	15.96	191.53	
Décimo Tercero	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	10,600.37	
Décimo Cuarto	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	128.00	
Alimentación	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Transporte Personal	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Vacaciones	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	786.18	9,434.12	
Fondos de Reserva	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	883.36	10,600.37	
Patronal (12,15%)	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	1,287.95	15,455.34	
Capacitación Personal	158.93	381.43	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	540.36	
Servicios Prestados	158.93	190.71	190.71	190.71	-	158.93	-	-	-	-	-	-	890.00	
Tasas													1,116.78	0.31%
Municipio	-	-	94.03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	94.03	
Patente	-	-	51.65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	51.65	
Permisos	-	-	582.74	-	-	-	-	-	-	-	-	-	582.74	
Otros	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	32.36	388.36	
Operativos													15,723.77	4.42%
Arriendo	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	667.50	8,009.97	
Movilización	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	200.25	2,402.99	
Papelera	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	109.66	1,315.92	
Utiles de Oficina	174.82	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	504.82	
Fotocopias	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	34.96	419.57	
Celular/Metro/ Internet	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	190.71	2,288.56	
Correo/Balija	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	39.73	476.78	
Suministros de Limpieza	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	25.43	305.14	
Representación													8,715.61	2.45%
Viajes	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	152.57	1,830.85	
Representación	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	143.04	1,716.42	
Cuotas y Suscripciones	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	31.79	385.68	
Publicidad	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	398.91	4,786.91	
Otros Servicios													5,053.91	1.42%
Guardiana (Wackenhut)	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	95.36	1,144.28	
Seguros	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	262.23	3,146.77	
Gastos Legales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mant. y Repar. Oficina	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	15.89	190.71	
Misceláneos	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	47.68	572.14	

GASTOS FINANCIEROS													438.64	0.12%	
Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	36.55	438.64	0.12%
DEPRECIACIONES													7,356.90	2.07%	
Muebles y Equipos de Oficina	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	36.95	443.35	0.12%
Instalaciones	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	33.69	404.28	0.11%
Vehiculos	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	513.55	6,162.60	1.73%
Software	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	28.89	346.67	0.10%
TOTAL DE COSTOS Y GASTOS DE LA AGENCIA													355,661.59	100.00%	

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA (AÑO 2005)

INFLACION: 6.50%

GASTOS Y COSTOS DE LA AGENCIA	MESES												TOTAL	PORC
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
COSTO DE VENTA													138,878.16	37.86%
Premios de Counter	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	1,519.54	18,234.53	4.88%
Comisiones de Agencias de Viajes	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	7,886.90	94,642.81	25.71%
Comisiones de Vendedores	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	2,080.81	24,969.72	8.76%
Compra de Paquetes Turisticos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.00%
Multas	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	1,015.55	0.28%
Recargos	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	84.63	1,015.55	0.28%
GASTOS OPERATIVOS													220,832.47	59.98%
Servicios Básicos	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	1,971.86	23,662.31	6.43%
Agua	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	609.33	
Luz	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	693.96	8,327.51	
Teléfono	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	1,227.12	14,725.47	
Empleados y Personal	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	13,888.81	164,124.43	44.50%
Salarios de Empleados	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	8,126.84	97,522.07	
Bonificación Complementaria	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	12,288.00	
Horas Extras y Suplementarias	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	16.60	199.19	
Décimo Tercero	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	10,926.18	
Décimo Cuarto	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	10.67	128.00	
Alimentación	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Transporte Personal	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	205.00	2,460.00	
Vacaciones	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	813.43	9,761.13	
Fondos de Reserva	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	910.51	10,926.18	
Patronal (12,15%)	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	1,327.53	15,930.36	
Capacitación Personal	169.26	406.22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	575.48	
Servicios Prestados	169.26	203.11	203.11	203.11	-	169.26	-	-	-	-	-	-	947.85	
Tarifa	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	1,189.37	0.32%
Municipio	-	-	100.14	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100.14	
Patente	-	-	55.01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	55.01	
Permisos	-	-	620.61	-	-	-	-	-	-	-	-	-	620.61	
Otros	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	34.47	413.61	
Operativos	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	1,380.88	16,724.36	4.54%
Arrendo	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	710.88	8,530.62	
Movilización	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	213.27	2,559.19	
Papelería	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	116.79	1,401.48	
Utiles de Oficina	186.18	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00	516.18	
Fotocopias	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	37.24	446.84	
Celular/Metro/ Internet	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	203.11	2,437.32	
Correo/Balija	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	42.31	507.77	
Suministros de Limpieza	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	27.08	324.98	
Representación	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	773.51	9,282.13	2.52%
Viajes	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	162.49	1,949.86	
Representación	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	152.33	1,827.99	
Cuentas y Suscripciones	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	33.85	406.22	
Publicidad	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	424.84	5,098.06	
Otros Servicios	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	448.53	5,305.21	1.46%
Guardiana (Wackenhut)	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	101.55	1,218.66	
Seguros	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	279.28	3,351.31	
Gastos Legales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mant. y Repar. Oficina	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	16.93	203.11	
Misceláneos	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	50.78	609.33	

ANEXO 10.-

COMPRA DE ACTIVOS FIJOS, **INTANGIBLES Y DEPRECIACIONES** **DESDE EL AÑO 2001 AL 2005**

ACTIVOS INTANGIBLES
(DEPRECIACIONES Y VALOR DE SALVAMENTO)

ACTIVO INTANGIBLES (AÑO 2001)	CANTIDAD	V.S. (Final de la Vida Util)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V.S.
Actualizaciones (Office)	400.00	-	133.33	133.33	133.33	-	-	0.00
Actualizaciones (Windows)	400.00	-	133.33	133.33	133.33	-	-	0.00
	-	-	-	-	-	-	-	-
ACTIVO INTANGIBLES (AÑO 2002)	CANTIDAD	V.S. (Final de la Vida Util)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V.S.
ACTIVO INTANGIBLES (AÑO 2003)	CANTIDAD	V.S. (Final de la Vida Util)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V.S.
ACTIVO INTANGIBLES (AÑO 2004)	CANTIDAD	V.S. (Final de la Vida Util)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V.S.
Actualizaciones (Office)	520.00	-				173.33	173.33	173.33
Actualizaciones (Windows)	520.00	-				173.33	173.33	173.33
ACTIVO INTANGIBLES (AÑO 2005)	CANTIDAD	V.S. (Final de la Vida Util)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	V.S.
TOTAL DE GASTO POR DEPRECIACION			266.67	266.67	266.67	346.67	346.67	346.67

ANEXO 11.-

ESTADOS DE RESULTADOS DESDE

EL AÑO 2001 AL AÑO 2005

ESTADO DE RESULTADO DESDE EL AÑO 2001 AL 2005

	AÑOS				2005
	2001	2002	2003	2004	
INGRESOS	446,670.58	473,470.82	492,409.65	507,181.94	2,397.40
Comisiones de la Agencia:					
Boletos	353,416.27	374,621.25	389,606.10	401,294.28	3,333.11
Servicios Turísticos	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	0,470.63
Por tramites	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	1,699.99
Otros Ingresos	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	6,893.66
COSTO DE VENTA	158,704.53	168,313.20	175,142.50	180,517.26	5,957.65
Premios de Counter	15,591.25	16,526.72	17,187.79	17,703.43	8,234.53
Comisiones de Agencias de Viajes	80,923.37	85,778.78	89,209.93	91,886.22	4,642.81
Comisiones de Vsndedores	21,350.11	22,631.11	23,536.36	24,242.45	4,969.72
DESCUENTOS	39,399.80	41,763.79	43,434.34	44,737.37	6,079.49
Multas	720.00	806.40	887.04	973.90	1,015.55
Recargos	720.00	806.40	887.04	973.90	1,015.55
UTILIDAD BRUTA	287,966.05	305,157.62	317,267.15	326,664.68	6,439.74
GASTOS OPERATIVOS	183,950.22	197,046.40	210,999.34	219,886.41	7,885.75
Servicios Básicos	16,776.00	18,789.12	20,668.03	22,218.13	13,662.31
Agua	432.00	483.84	532.22	572.14	609.33
Luz	5,904.00	6,612.48	7,273.73	7,819.26	8,327.51
Teléfono	10,440.00	11,692.80	12,862.08	13,826.74	4,725.47
Empleados y Personal	140,322.68	147,818.77	153,706.05	158,819.32	14,124.43
Salarios de Empleados	80,784.00	86,034.96	90,164.64	93,771.22	17,522.07
Bonificación Complementaria	12,288.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00	2,288.00
Horas Extras y Suplementarias	165.00	175.73	184.16	191.53	199.19
Décimo Tercero	9,449.52	9,921.62	10,286.69	10,600.37	0,926.18
Décimo Cuarto	128.00	128.00	128.00	128.00	128.00
Alimentación	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00
Transporte Personal	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00
Vacaciones	8,281.23	8,753.52	9,119.32	9,434.12	9,761.13
Fondos de Reserva	9,449.52	9,921.62	10,286.69	10,600.37	0,926.18
Patronal (12,15%)	13,777.40	14,465.72	14,997.99	15,455.34	5,930.36
Capacitación Personal	408.00	456.96	502.66	540.36	575.48
Servicios Prestados	672.00	752.64	827.90	890.00	947.85
Tasas	838.00	938.56	1,038.33	1,116.78	1,189.37
Municipio	71.00	79.52	87.47	94.03	100.14
Patente	39.00	43.68	48.05	51.65	55.01
Permisos	440.00	492.80	542.08	582.74	620.61
Otros	288.00	322.56	360.73	388.36	413.61
Operativos	11,953.20	13,347.98	14,649.78	15,723.77	16,724.36
Arriendo	6,048.00	6,773.76	7,451.14	8,009.97	8,530.62
Movilización	1,814.40	2,032.13	2,235.34	2,402.99	2,559.19
Papelería	993.60	1,112.83	1,224.12	1,315.92	1,401.46
Útiles de Oficina	462.00	477.84	492.62	504.82	516.18
Fotocopias	316.80	354.82	390.30	419.57	446.84
Celular/Metro/ Internet	1,728.00	1,935.36	2,128.90	2,288.56	2,437.32
Correo/Balija	360.00	403.20	443.52	476.78	507.77
Suministros de Limpieza	230.40	258.05	283.85	305.14	324.98
Representación	6,580.80	7,370.50	8,107.55	8,715.61	9,282.13
Viajes	1,382.40	1,548.29	1,703.12	1,830.85	1,949.86
Representación	1,296.00	1,451.52	1,596.67	1,716.42	1,827.99

Cuotas y Suscripciones	288.00	322.56	354.82	381.43	406.22
Publicidad	3,614.40	4,048.13	4,452.94	4,786.91	5,098.06
Otros Servicios	3,816.00	4,273.92	4,701.31	5,053.91	5,382.41
Guardianla (Wackenhut)	864.00	967.68	1,064.45	1,144.28	1,218.66
Seguros	2,376.00	2,661.12	2,927.23	3,146.77	3,351.31
Gastos Legates		-	-	-	-
Mant. y Repar. Oficina	144.00				
Misceláneos	432.00	483.84	532.22	572.14	609.33
Depreclaciones	3,663.54	4,507.54	8,128.29	8,238.89	7,520.74
Muebles y Equipos de Oficina		-	-	-	-
Instalaciones	331.20	370.94	408.04	438.64	467.15
Vehiculos	3,291.12	3,693.25	7,276.90	7,356.90	6,983.57
Software	41.22	443.35	443.35	443.35	
U. AMTES DE INTERES. E IMPTOS. Y EMPLEA.	104,015.83	108,111.22	106,267.82	106,778.27	108,553.99
GASTOS FINANCIEROS	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
Intereses	-	-	-	-	-
Multas	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
U. ANTES DE IMPTOS. Y EMPLEADOS	103,684.63	107,740.28	105,859.78	106,370.23	108,145.95
15% UTIL. A TRABAJADORES	15,552.70	16,161.04	15,878.97	15,955.53	6,221.89
U. ANTES DE IMPTOS.	88,131.94	91,579.23	89,980.81	90,414.69	101,924.06
25% IMPTO. A LA RENTA	22,032.98	22,894.81	22,495.20	22,603.67	22,981.02
UTILIDAD NETA	66,098.95	68,684.43	67,485.61	67,811.02	68,943.05
RENTABILIDAD	1474.76%	1532.45%	1505.70%	1512.96%	1538.22%

ANEXO 12.-

BALANCES Y FLUJO DE EFECTIVO

DESDE EL AÑO 2001 AL AÑO 2005 (

NCJEVOS PROCESOS)

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2001 (ENTRYS PROGRESOS)

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	440,803.36	C' X P'	382,529.50
CLIENTES	227,104.37	BENEF. SOCIA X P'	19,121.70
A.F. N.	16,231.50	ANT. DE CLIENTES	91,017.80
IMP. PAGADOS	4,116.93	IMP. POR PAGAR	30,803.30
		PASIVO	526,502.40
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,182.00
		RESERVAS	4,812.20
		UTILIDADES RETEN. 2000	71,491.80
		UTILIDADES DEL 2001	81,267.57
T. ACTIVO	688,586.16	T. PASIVO + PATRIM.	688,586.16

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

L1	321.83%
RATIO DE LIQUIDEZ	
CAPITAL DE TRABAJO	20.54%
CIRCULANTE	126.86%
RATIO ACIDO	126.86%
RATIO DE TESORERIA	83.72%

CAPITAL DE TRABAJO

111,405.20

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO	65.95%
VENTAS / C. TRABAJO MEDIO	604.06%
MARGEN BENEF. NETO	23.16%
RENTABILIDA A. TOTALES	15.17%

COBERTURA DE LOS GASTOS align="right">991.40

RENTABILIDA C. PROPIO

1813.20%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2001)

UTILIDADES DEL 2001	81,267.57
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	19,036.32
CLIENTES	(33,735.39)
A.F. N.	986.14
IMP. PAGADOS	(261.77)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	31,175.71
AENEF. SOCIA X P	17,587.58
ANT. DE CLIENTES	8,549.80
IMP. POR PAGAR	(20,346.98)
FLUJO DE CAJA	134,259.02

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2001 (NUEVOS PROCESOS)

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	452,395.30	C' X P'	405,419.80
CLIENTES	240,711.96	BENEF. SOCIA X P'	19,271.31
A.F. N.	13,883.96	ANT. DE CLIENTES	99,690.69
IMP. PAGADOS	4,713.71	IMP. POR PAGAR	31,238.08
		PASIVO	555,619.91
		PATRIMONIO	
	16,440.00	CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,812.27
		UTILIDADES RETEN. 2001	81,267.57
		UTILIDADES DEL 2002	81,903.21
T. ACTIVO	728,144.96	T. PASIVO + PATRIM.	728,144.96

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

LI	322.13%
RATIO DE LIQUIDEZ	
CAPITAL DE TRABAJO CIRCULANTE	18.88%
RATIO ACIDO	121.71%
RATIO DE TESORERIA	81.42%
COBERTURA DE LOS GASTOS	946.92

CAPITAL DE TRABAJO

137,457.35

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO	63.90%
VENTAS/ C. TRABAJO MEDIO	658.59%
MARGEN BENE. NETO	22.30%
RENTABILIDA A. TOTALES	14.25%
RENTABILIDA C. PROPIO	1827.38%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2002)

UTILIDADES DEL 2002	81,903.21
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	11,591.91
CLIENTES	(13,607.59)
A.F. N.	2,317.51
IMP. PAGADOS	(266.81)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	22,920.30
BENEF. SOCIA X P	149.56
ANT. DE CLIENTES	5,642.87
IMP. POR PAGAR	434.73
FLUJO DE CAJA	111,115.75

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2003 (NUEVOS PROCESOS)

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	476,067.46	C' X P'	421,690.10
CLIENTES	250,353.91	BENEF. SOCIA X P'	19,473.30
A.F. N.	19,195.67	ANT. DE CLIENTES	103,678.31
IMP. PAGADOS	4,902.29	IMP. POR PAGAR	31,683.08
		PASIVO	576,526.09
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2002	81,903.21
		UTILIDADES DEL 2003	82,765.76
T. ACTIVO	750,519.33	T. PASIVO + PATRIM.	750,519.33

00

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

LI 331.35%

RATIO DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO 19.97%

CIRCULANTE 126.00%

RATIO ACIDO 126.00%

RATIO DE TESORERIA 82.58%

COBERTURA DE LOS

GASTOS 1,791.89

CAPITAL DE TRABAJO

149,895.28

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO 63.66%

VENTAS / C. TRABAJO MEDIO 627.97%

MARGEN BENEF. NETO 21.47%

RENTABILIDA A. TOTALES 13.87%

RENTABILIDA C. PROPIO

1846.10%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2003)	
UTILIDADES DEL 2002	82,765.76
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	23,672.16
CLIENTES	(9,611.95)
A.F. N.	(5,311.71)
IMP. PAGADOS	(188.55)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	16,240.60
BENEF. SOCIA X P'	202.96
ANT. DE CLIENTES	3,987.62
IMP. POR PAGAR	445.00
FLUJO DE CAJA	112,171.89

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2004 (NUEVOS PROCESOS)

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	495,979.51	C' X P'	134,351.24
CLIENTES	257,870.50	BENEF. SOCIA X P'	20,017.34
A.F. N.	11,996.78	ANT. DE CLIENTES	106,788.65
IMP. PAGADOS	5,049.36	IMP. POR PAGAR	32,575.21
		PASIVO	293,732.44
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2003	82,765.76
		UTILIDADES DEL 2004	85,073.68
T. ACTIVO	770,896.15	T. PASIVO + PATRIM.	770,896.15

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

LI 335.13%

RATIO DE LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO 20.77%

CIRCULANTE 126.97%

RATIO ACIDO 126.97%

RATIO DE TESORERIA 83.54%

COBERTURA DE LOS

GASTOS 1,866.48

CAPITAL DE TRABAJO

150,117.57

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEI 61.87%

VENTAS / C. TRABAJO ME 587.88%

MARGEN BENEF. NETO 21.67%

RENTABILIDA A. TOTALES 13.41%

RENTABILIDA C. PROPIO

1898.12%

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (2004)

UTILIDADES DEL 2002	85,073.68
ACTIVO CIRCULANTE	
CNA - BANCOS	19,912.05
CLIENTES	(7,516.59)
A.F. N.	7,198.89
IMP. PAGADOS	(147.07)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	12,660.84
BENEF. SOCIA X P'	543.04
ANT. DE CLIENTES	3,110.34
IMP. POR PAGAR	892.13
T. PASIVO + PATRIM.	121,727.31

BALANCE RESUMIDO DEL AÑO 2005 (NUEVOS PROCESOS)

ACTIVO		PASIVO	
CAJA - BANCOS	516,846.05	C' X P'	417,310.00
CLIENTES	265,594.43	RENEF. SOCIA X P'	10,000.80
A.F. N.	4,476.04	ANT. DE CLIENTES	109,000.30
IMP. PAGADOS	5,200.81	IMP. POR PAGAR	610,000.02
		PASIVO	
		PATRIMONIO	
		CAPITAL	4,482.00
		RESERVAS	4,842.27
		UTILIDADES RETEN. 2004	85,073.68
		UTILIDADES DEL 2005	86,771.42
T. ACTIVO	792,117.39	T. PASIVO + PATRIM.	792117.39

RATIO DE ENDEUDAMIENTO

L1	337.22%
RATIO DE LIQUIDEZ	
CAPITAL DE TRABAJO CIRCULANTE	21.65%
RATIO ACIDO	128.07%
RATIO DE TESORERIA	128.07%
COBERTURA DE LOS GASTOS	84.60%
	1,819.68

CAPITAL DE TRABAJO

171.492.49

RATIO DE RENTABILIDAD O EFICIENCIA

VENTAS/ A. TOTALES MEDIO	63.90%
VENTAS/ C. TRABAJO MEDIO	582.37%
MARGEN BENEF. NETO	21.4106
RENTABILIDA A. TOTALES	13.68%
RENTABILIDA C. PROPIO	1936.00%

FLUJO DE CAJA	
UTILIDADES DEL 2004	86,771.42
ACTIVO CIRCULANTE	
CAJA - BANCOS	20,866.57
CLIENTES	(7,723.93)
A.F. N.	7,520.74
IMP. PAGADOS	(151.48)
PASIVO CIRCULANTE	
C' X P'	13,010.02
RENEF. SOCIA X P'	399.46
ANT. DE CLIENTES	3,203.65
IMP. POR PAGAR	602.45
FLUJO DE CAJA	124,498.90



ANEXO 13.-

ESTADOS DE RESULTADOS DESDG

EL AÑO 2001 AL AÑO 2005

(NUEVOS PROCESOS)

ESTADO DE RESULTADO DESDE EL AÑO 2001 AL 2005 (NUEVOS PROCESOS)

	AÑOS				
	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS	450,084.77	477,012.98	495,997.42	510,890.00	528,254.45
Comisiones de la Agencia:					
Boletos	353,416.27	374,621.25	389,606.10	401,294.28	413,333.11
Servicios Turísticos	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	60,470.63
Por tramites	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.99
Otros Ingresos	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.66
Otros Inversiones (N. Procesos)	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.05
COSTO DE VENTA	158,704.53	168,313.20	175,142.50	180,517.26	185,957.65
Premios de Counter	15,591.25	16,526.72	17,187.79	17,703.43	18,234.53
Comisiones de Agencias de Viajes	80,923.37	85,778.78	89,209.93	91,886.22	94,642.81
Comisiones de Vendedores	21,350.11	22,631.11	23,536.36	24,242.45	24,969.72
DESCUENTOS	39,399.80	41,763.79	43,434.34	44,737.37	46,079.49
Multas	720.00	806.40	887.04	973.90	1,015.55
Recargos	720.00	806.40	887.04	973.90	1,015.55
UTILIDAD BRUTA	291,380.24	308,699.78	320,854.93	330,372.74	339,296.80
GASTOS OPERATIVOS	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	201,094.37
Servicios Básicos	16,776.00	18,789.12	20,668.03	22,218.13	23,662.31
Agua	432.00	483.84	532.22	572.14	609.33
Luz	5,904.00	6,612.48	7,273.73	7,819.26	8,327.51
Teléfono	10,440.00	11,692.80	12,862.08	13,826.74	14,725.47
Empleados y Personal	140,322.68	147,818.77	153,706.05	158,819.32	164,124.43
Salarios de Empleados	80,784.00	86,034.96	90,164.64	93,771.22	97,522.07
Bonificación Complementaria	12,288.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00	12,288.00
Horas Extras y Suplementarias	165.00	175.73	184.16	191.53	199.19
Décimo Tercero	9,449.52	9,921.62	10,286.69	10,600.37	10,926.18
Décimo Cuarto	128.00	128.00	128.00	128.00	128.00
Alimentación	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00
Transporte Personal	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00	2,460.00
Vacaciones	8,281.23	8,753.52	9,119.32	9,434.12	9,761.13
Fondos de Reserva	9,449.52	9,921.62	10,286.69	10,600.37	10,926.18
Patronal (12,15%)	13,777.40	14,465.72	14,997.99	15,455.34	15,930.36
Capacitación Personal	408.00	456.96	502.66	540.36	575.48
Servicios Prestados	672.00	752.64	827.90	890.00	947.85
Tasas	838.00	938.56	1,038.33	1,116.78	1,189.37
Municipio	71.00	79.52	87.47	94.03	100.14
Patente	39.00	43.68	48.05	51.65	55.01
Permisos	440.00	492.80	542.08	582.74	620.61
Otros	288.00	322.56	360.73	388.36	413.61
Operativos	11,953.20	13,347.98	14,649.78	15,723.77	16,724.36
Arriendo	6,048.00	6,773.76	7,451.14	8,009.97	8,530.62
Movilización	1,814.40	2,032.13	2,235.34	2,402.99	2,559.19
Papelería	993.60	1,112.83	1,224.12	1,315.92	1,401.46
Útiles de Oficina	462.00	477.84	492.62	504.82	516.18
Fotocopias	316.80	354.82	390.30	419.57	446.84
Celular/Metro/ Internet	1,728.00	1,935.36	2,128.90	2,288.56	2,437.32
Correo/Balija	360.00	403.20	443.52	476.78	507.77
Suministros de Limpieza	230.40	258.05	283.85	305.14	324.98
Representación	6,580.80	7,370.50	8,107.55	8,715.61	9,282.13
Viajes	1,382.40	1,548.29	1,703.12	1,830.85	1,949.86
Representación	1,296.00	1,451.52	1,596.67	1,716.42	1,827.99
Cuotas y Suscripciones	288.00	322.56	354.82	381.43	406.22
Publicidad	3,614.40	4,048.13	4,452.94	4,786.91	5,098.06
Otros Servicios	3,816.00	4,273.92	4,701.31	5,053.91	5,382.41
Guardiania (Wackenhut)	864.00	967.68	1,064.45	1,144.28	1,218.66
Seguros	2,376.00	2,661.12	2,927.23	3,146.77	3,351.31
Gastos Legales	-	-	-	-	-

Mant. y Repar. Oficina	144.00	161.28	177.4	190.71	203.11
Misceláneos	432.00	483.84	532.22	572.14	609.33
Depreciaciones	3,663.54	4,507.54	8,128.29	8,238.89	7,520.74
Muebles y Equipos de Oficina	-	-	-	-	-
Instalaciones	331.20	370.94	408.04	438.64	467.15
Vehículos	3,291.12	3,693.25	7,276.90	7,356.90	6,983.57
Software	41.22	443.35	443.35	443.35	70.02
DISMINUCION DE GASTOS	20,107.97	18,905.04	20,081.56	23,062.25	23,791.35
U. ANTES DE INTERES. E IMPTOS. Y EMPLEA.	127,537.99	128,558.42	129,937.18	133,548.59	136,202.43
GASTOS FINANCIEROS	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
Intereses	-	-	-	-	-
Multas	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
U. ANTES DE IMPTOS. Y EMPLEADOS	127,206.79	128,187.48	129,529.14	133,140.55	135,794.39
15% UTIL. A TRABAJADORES	19,081.02	19,228.12	19,429.37	19,971.08	22,369.16
U. ANTES DE IMPTOS.	108,125.77	108,959.36	110,099.77	113,169.47	113,425.23
25% IMPTO. A LA RENTA	27,031.44	27,239.84	27,524.94	28,292.37	28,856.31
UTILIDAD NETA	81,094.33	81,719.52	82,574.83	84,877.10	86,568.92
RENTABILIDAD	1809.33%	1823.28%	1842.37%	1893.73%	1931.48%

ANEXO 14.-
REDUCCION DE
GASTOS, CARTERA,
OTROS INGRESOS Y
OTROS EGRESOS

REDUCCION DE GASTOS, CARTERA Y OTROS INGRESOS

NUEVOS PROCEDIMIENTOS Y DISMINUCION EN GASTOS		10.00%	6.00%	4.00%	3.00%	3.00%
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
PROCESO ANTICIPOS Y COBROS A CLIENTES						
PERDIDA DE DINERO	1,740.00	1,935.96	2,052.12	2,134.20	2,198.23	2,264.18
PERDIDA DE VOUCHERS						
PROCESO PROVEEDORES						
PERDIDA DINERO EN RETENCIONES	72.00	79.20	83.95	87.31	89.93	92.63
GASTO NO DEDUCIBLE						
PROCESO - BSP (PAGO Y REPORTE) RECUPERACION DE CARTERA						
COSTO DE OPORTUNIDAD DEL GERENTE ADMINISTRATIVO		12,963.67	13,740.43	14,290.82	14,719.88	15,160.78
PROCESO DESCUENTO						
DESCUENTOS		39,399.80	41,763.79	43,434.34	44,737.37	46,079.49
DISMINUCION DE LOS DESCUENTOS (30 %)		11,819.94	12,529.14	13,030.30	13,421.21	13,823.85
PROCESO DE TRAMITES						
PERDIDA DE DINERO		2,160.00	2,376.00	2,518.56	2,619.30	2,697.88
EXCESO DE PERSONAL						
EXCESO DE PERSONAL		4,112.87	4,363.83	4,561.21	4,733.58	4,912.85
DISMINUCION DE COSTOS Y CARTERA						
		33,071.64	35,145.47	36,622.40	37,782.13	38,952.16
COSTOS						
		20,107.97	21,405.04	22,331.58	23,062.25	23,791.38
CARTERA						
		12,963.67	13,740.43	14,290.82	14,719.88	15,160.78
GASTOS EXTRAS INCURRIDOS POR NUEVOS PROCESOS						
		-	(4,500.00)	(2,250.00)	-	-
OTROS INGRESOS						
		3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.06

GASTOS ESTIMADOS POR INTRODUCCION DE NUEVOS PROCESOS

CAPACITACION:

CURSO FACTURACION E INDICIOS DE ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO

	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR</u>	<u>TOTAL</u>
COUNTER			
CONTABILIDAD	7	10000	700.00
RECEPTIVO	2	10000	200.00
TICKETING	2	100.00	200.00
TRAMITES	4	100.00	400.00
	1	100.00	100.00
			1,600.00

CURSO: OFFICE BASICO

DEPARTAMENTO

	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR</u>	<u>TOTAL</u>
COUNTER			
CONTABILIDAD	7	120.00	840.00
RECEPTIVO	2	120.00	240.00
TICKETING	2	120.00	240.00
TRAMITES	4	120.00	480.00
	1	12000	120.00
			1,920.00

CURSO: CURSO DE CONTABILIDAD BASICA

DEPARTAMENTO

	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR</u>	<u>TOTAL</u>
CONTABILIDAD	2	12000	240.00

CURSO: CURSO DE CONTABILIDAD INTERMEDIA

DEPARTAMENTO

	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR</u>	<u>TOTAL</u>
CONTABILIDAD	2	12000	24000

BONIFICACION POR DESPIDO

DEPARTAMENTO

	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR</u>	<u>TOTAL</u>
CONTABILIDAD	2	250.00	500.00

TOTAL DE GASTOS POR NUEVOS PROCESOS (2002) : 4,5000

GASTOS ESTIMADOS POR INTRODUCCION DE NUEVOS PROCESOS

CAPACITACION:

CURSO: MOTIVACION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO

	<u>CANTIDAD</u>	<u>VALOR</u>	<u>TOTAL</u>
TODA LA AGENCIA	30	75.00	2,250.00

TOTAL DE GASTOS POR NUEVOS PROCESOS (2003) : 2,250.00

ANEXO 15.-

DETERMINACION DE LA

RENTABILIDAD: T_{MAR}, VAN,

ANALISIS DE RIESGO Y

RENTABILIDAD. ANALISIS DE

SENSIBILIDAD

DETERMINACION DE LA RENTABILIDAD

1.-) TMAR

TMAR =	17.67%
---------------	--------

2.-) VALOR ACTUAL NETO

ANO		2002	2003	2004	2005
F. CAJA (+)		111,115.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
F. CAJA (-)	(4,500.00)	(2,250.00)			
F. NETO	(4,500.00)	108,865.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
VAN	\$214,435.48				

3.-) ANALISIS DE RIESGO Y RENTABILIDAD

TMAR =	18.67%
---------------	--------

ANO		2002	2003	2004	2005
F. CAJA (+)		111,115.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
F. CAJA (-)	(4,500.00)	(2,250.00)			
F. NETO	(4,500.00)	108,865.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
VAN	\$209,114.51				

TMAR =	18.17%
---------------	--------

ANO		2002	2003	2004	2005
F. CAJA (+)		111,115.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
F. CAJA (-)	(4,500.00)	(2,250.00)			
F. NETO	(4,500.00)	108,865.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
VAN	\$211,751.52				

TMAR =	17.17%
---------------	--------

ANO		2002	2003	2004	2005
F. CAJA (+)		111,115.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
F. CAJA (-)	(4,500.00)	(2,250.00)			
F. NETO	(4,500.00)	108,865.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
VAN	\$217,167.46				

TMAR =	16.67%
---------------	--------

ANO		2002	2003	2004	2005
F. CAJA (+)		111,115.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
F. CAJA (-)	(4,500.00)	(2,250.00)			
F. NETO	(4,500.00)	108,865.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
VAN	\$219,948.54				

IMAR %	19.17%
---------------	--------

ANO		2002	2003	2004	2005
F. CAJA (+)		111,115.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
F. CAJA (-)	(4,500.00)	(2,250.00)			
F. NETO	(4,500.00)	108,865.75	112,171.89	121,727.31	124,498.90
VAN	\$206,523.39				

4.-) ANALISIS DE SENSABILIDAD

SENSIBILIZACION DE LA CANTIDAD DE BOLETOS

INGRESOS

Boletos	353,416.27	374,621.25	389,606.10	401,294.28	413,333.11
Servicios Turisticos	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	60,470.63
Por tramites	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.99
Otros Ingresos	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.66
Otros Inversiones (N. Proci	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.06

COSTOS

Costo Variable (G Venta)	158,704.53	168,313.20	175,142.50	180,517.26	185,957.85
Costo Fijo (G Operativos)	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	204,094.37
Gastos Financieros	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04

VALOR ACTUAL

INGRESOS

Boletos	\$1,202,483.09
Servicios Turisticos	\$175,923.28
Por tramites	\$63,130.36
Otros Ingresos	\$78,239.98
Otros Inversiones (N. Proci	\$1,304.85

COSTOS

Costo Variable (G Venta)	\$540,478.88
Costo Fijo (G Operativos)	\$579,612.02
Gastos Financieros	\$1,193.43

	ANO	CANTIDAD
CANTIDAD DE BOLETOS ESTIMADOS	2001	8,762.00
	2002	9,287.00
	2003	9,659.00
	2004	9,949.00
	2005	10,247.00
TOTAL DE BOLETOS		47,904.00
COST. VAR.	44.95%	

SENSIBILIZACION DE LA CANTIDAD DE BOLETOS (DISMINUYENDO EL 10%)

ANO	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS					
Boletos	318,074.64	337,159.12	350,645.49	361,164.85	371,999.80
Servicios Turisticos	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	60,470.63
Por tramites	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.99
Otros Ingresos	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.66
Otros Inversiones (N. Procesos)	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.06
COSTOS					
Costo Variable (G. Venta)	142,834.08	151,481.88	157,628.25	162,465.53	167,361.89
Costo Fijo (G. Operativos)	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	204,094.37
Gastos Financieros	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
U.A.I.	107,735.62	107,556.67	108,082.78	111,062.85	113,056.85

SENSIBILIZACION DE LA CANTIDAD DE BOLETOS (DISMINUYENDO EL 15%)

ANO	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS					
Boletos	300,403.83	318,428.06	331,165.18	341,100.14	351,333.14
Servicios Turisticos	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	60,470.63
Por tramites	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.99
Otros Ingresos	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.66
Otros Inversiones (N. Procesos)	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.06
COSTOS					
Costo Variable (G. Venta)	134,898.85	143,066.22	148,871.12	153,439.67	158,064.00
Costo Fijo (G. Operativos)	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	204,094.37
Gastos Financieros	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
U.A.I.	98,000.03	97,241.27	97,359.60	100,023.99	101,688.07

SENSIBILIZACION DE LA CANTIDAD DE BOLETOS (DISMINUYENDO EL 10%)

ANO	2001	2002	2003	2004	2005
INGRESOS					
Boletos	282,733.02	282,754.94	282,739.71	282,733.18	27,746.15
Servicios Turísticos	51,704.80	54,807.09	56,999.37	58,709.35	30,470.63
Por tramites	18,554.35	19,667.62	20,454.32	21,067.95	21,699.99
Otros Ingresos	22,995.15	24,374.86	25,349.86	26,110.35	26,893.66
Otros Inversiones (N. Procesos)	3,414.19	3,542.16	3,587.78	3,708.06	3,857.06
COSTOS					
Costo Variable (G. Venta)	126,963.62	127,038.68	127,102.06	127,184.02	127,206.87
Costo Fijo (G. Operativos)	163,842.25	180,141.36	190,917.75	196,824.16	194,094.37
Gastos Financieros	331.20	370.94	408.04	408.04	408.04
TOTAL	88,264.44	77,595.69	70,703.19	67,912.69	33,958.22