

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
CON ÉNFASIS EN BANCA Y FINANZAS.**

**PRESUPUESTO ESTRATÉGICO PROYECTADO A  
UN PLAZO DE TRES AÑOS, PARA LA EMPRESA  
“PAQUETES VIAJES TURÍSTICOS SOCIEDAD  
ANÓNIMA”, PARA MEJORAR LA GESTIÓN  
FINANCIERA DE LA EMPRESA.**

**Sustentante:  
Carlos Soto López**

**Junio, 2018**

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Carlos Soto López, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 401900547 egresado de la carrera de Administración de empresas con énfasis en banca y finanzas de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercebido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Licenciatura en administración de empresas con énfasis en banca y finanzas, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: *Presupuesto estratégico proyectado a un plazo de 3 años para la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima, para mejorar la gestión financiera de la empresa*, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público, en fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 20 días del mes de abril del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula 401900547

San José 20 de Abril del 2018

**Señores y Señoras**  
**Carrera Administración, Banca y Finanzas**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor y señora:

El estudiante Carlos Soto López, cédula de identidad número 401900547, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado *Presupuesto estratégico proyectado a un plazo de 3 años para la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima, para mejorar la gestión financiera de la empresa*, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en la carrera de administración de empresas con énfasis en banca y finanzas.

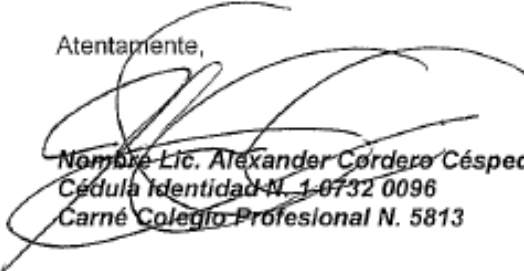
En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	8%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	29%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	19%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEÓRICO	20%	18%
	TOTAL		92%

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

  
**Nombre Lic. Alexander Cordero Céspedes, MBA.**  
**Cédula Identidad N. 1-0732 0096**  
**Carné Colegio Profesional N. 5813**

## CARTA DE LECTOR

San José, 01 de junio del 2018

**Universidad Hispanoamericana**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

**Atención: Oficina de Registro, Recinto Heredia**

Estimados señores:

El estudiante, Carlos Soto López, Cedula 4 0190 0547, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"PRESUPUESTO ESTRATÉGICO PROYECTADO A UN PLAZO DE TRES AÑOS, PARA LA EMPRESA "PAQUETES VIAJES TURÍSTICOS SOCIEDAD ANÓNIMA", PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA."**, el cual ha elaborado para obtener su grado de Licenciado en Administración de Negocios, con énfasis en Banca y Finanzas.

He revisado el contenido y analizado particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación a la citada Sociedad Anónima. Además se realizaron los cambios recomendados en el proceso de lectura.

Por consiguiente, este trabajo cumple con los requisitos que exige la Universidad y cuenta con mi aval para ser presentado en defensa pública.

Atentamente,



**MSc. Ronald Ortiz Ramirez**  
**Cédula 105910178**

San Ramón, 4 de junio de 2018

Sres.

Comité de Trabajos Finales de Graduación  
Escuela de Administración de Negocios  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Hispanoamericana

Estimados señores:

El estudiante **Carlos Soto López**, con cédula N.º 401900547, me ha presentado para la corrección de estilo, en mi calidad de profesional graduado en Filología, el trabajo de investigación denominado: *"PRESUPUESTO ESTRATÉGICO PROYECTADO A UN PLAZO DE TRES AÑOS, PARA LA EMPRESA 'PAQUETES VIAJES TURÍSTICOS SOCIEDAD ANÓNIMA', PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA"*, el cual fue elaborado para optar por el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Banca y Finanzas.

He revisado, de acuerdo con los lineamientos de la corrección de estilo señalados por la Universidad, los aspectos de estructura gramatical, acentuación, ortografía, puntuación y los vicios de dicción, que se trasladan al escrito, y he verificado que se han realizado todas las correcciones indicadas en el documento.

Por consiguiente, este trabajo se encuentra listo para ser presentado oficialmente a la Universidad.

Atentamente,



Lic. Carlos María Palma Zúñiga MSc.

Cédula 202260865

Nº. Carné COLYPRO 33367

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco primero a Dios y la Virgen, quienes me han brindado sabiduría, salud, fortaleza, confianza y los medios para culminar mis estudios universitarios de licenciatura, a mis padres quienes me inculcaron el valor del estudio y mostraron con su ejemplo que nunca es temprano, ni tarde para estudiar.

A mis profesores y al personal de la Universidad quienes crean el nombre de una institución de prestigio. A mi tutor Alexander Cordero por su apoyo, comprensión y colaboración en este proceso.

A mi esposa quien siempre me motivó cada día para dar lo mejor de mí en los estudios y por darme una motivación extra para culminar con éxito este proceso al llevar en su sagrado vientre a nuestra preciosa Maripaz.

## DEDICATORIA

A mi esposa Ginna quien me ha sido fuente de inspiración en cada momento de mis estudios y quien siempre me motivó a seguir adelante sin desvanecer, quien me motivó a dar lo mejor de mí, a tener la paciencia suficiente para saber esperar el momento de Dios y quien día a día es mi compañera en los nuevos conocimientos que nos brinda la “universidad de la vida”.

A mi preciosa hija Maripaz quien ha sido parte de cada uno de estos momentos finales de estudio y trabajo de graduación desde el vientre de su madre, quien ha tenido que absorber entre angustias, estrés, felicidad y amor parte de este gran conocimiento y enseñanza que me ha brindado este proyecto.

Y a mi familia y amigos quienes siempre con sus consejos, apoyo y oportunidades me ayudaron en este proceso final de graduación, especialmente a mi hermano Minor quien me abrió las puertas de su empresa para desarrollar este proyecto y a quien espero le sea de gran apoyo y prosperidad en el futuro de su empresa PAVITUR S.A.

## Índice de Contenido

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.1.2 Problematización.....	4
1.1.3 Justificación del tema.....	6
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	10
1.4.1 Alcances.....	10
1.4.2 Limitaciones.....	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	13
2.1.1 Antecedentes de presupuesto.....	13
2.1.2 Antecedentes de estrategia.....	15
2.1.3 Perfil de la empresa.....	16
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.....	19
2.2.1 Agencias de Viajes.....	19
2.2.2 Presupuesto.....	22
2.2.2.1 Partida Presupuestaria.....	27
2.2.3 La gestión de los recursos financieros.....	28
2.2.3.1 Ingresos Económicos.....	30
2.2.3.1.1 Efectivo.....	32
2.2.3.1.2 Cuentas por Cobrar.....	33
2.2.3.2 Egresos Económicos.....	35
2.2.3.2.1 Cuentas por pagar.....	36
2.2.3.3 Recuperación de cuentas por cobrar.....	38
2.2.3.4 Liquidez y Solvencia de la Organización.....	39
2.2.4 Flujo de efectivo.....	41
2.2.5 Estados Financieros.....	42
2.2.5.1 Análisis por medio de razones financieras.....	43
2.2.6 Políticas empresariales.....	44
2.2.7 Planeación Estratégica.....	45
2.2.8 Presupuesto Estratégico y Planeación Estratégica.....	50
2.2.8.1 Riesgo de mercado.....	52

2.3	HIPÓTESIS.....	54
2.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS. ....	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		55
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	56
3.1.1	Finalidad.....	56
3.1.2	Alcance temporal.....	58
3.1.3	Marco. ....	59
3.1.4	Condición de la investigación. ....	60
3.1.5	Carácter.....	61
3.1.6	Naturaleza. ....	63
3.2	SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.....	65
3.2.1	Sujetos. ....	65
3.2.2	Fuentes de Información. ....	68
3.2.2.1	Fuentes Primarias. ....	69
3.2.2.2	Fuentes Secundarias.....	70
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN. 70	
3.4	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	79
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....		81
4.1	Análisis e interpretación de los datos de los resultados de investigación. 82	
4.1.1	Resultado de la encuesta aplicada en la empresa PAVITUR S.A. 82	
4.1.2	Análisis de los estados financieros ....	96
4.1.2.1	Análisis periodo 2015 ....	96
4.1.2.2	Análisis periodo 2016 ....	102
4.1.2.3	Análisis periodo 2017 ....	107
4.1.2.4	Análisis vertical y horizontal.....	114
4.1.3	Análisis y proyección de ingresos y gastos.....	119
4.1.4	Política de entrega de dividendos ....	145
4.1.5	Política de Presupuesto.....	146
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		149
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....		158
	Objetivo General.....	159
	Objetivo Específico.....	159
	Desarrollo de la propuesta.....	159
BIBLIOGRAFÍA.....		164
	Fuentes Bibliográficas. ....	165
ANEXOS.....		168

Anexo N° 1. Encuesta aplicada.....	169
------------------------------------	-----

### Índice de Tablas:

Tabla 1 Clasificación del presupuesto .....	22
Tabla 2 Operacionalización de las hipótesis .....	54
Tabla 3 Operacionalización de las variables .....	79
Tabla 4. Pregunta 1 de la encuesta aplicada .....	83
Tabla 5. Pregunta 2 de la encuesta aplicada .....	84
Tabla 6. Pregunta 3 de la encuesta aplicada .....	85
Tabla 7. Pregunta 4 de la encuesta aplicada .....	86
Tabla 8. Pregunta 5 de la encuesta aplicada .....	87
Tabla 9. Pregunta 6 de la encuesta aplicada .....	88
Tabla 10. Pregunta 7 de la encuesta aplicada.....	89
Tabla 11. Pregunta 8 de la encuesta aplicada.....	90
Tabla 12. Pregunta 9 de la encuesta aplicada.....	91
Tabla 13. Pregunta 10 de la encuesta aplicada.....	92
Tabla 14. Pregunta 11 de la encuesta aplicada.....	93
Tabla 15. Pregunta 12 de la encuesta aplicada.....	94
Tabla 16. Representación de mayores y menores ingresos de forma mensual	95
Tabla 17. Balance general de la empresa periodo 2015 .....	97
Tabla 18. Estado de resultados de la empresa periodo 2015 .....	98
Tabla 19. Razón Circulante periodo 2015 .....	99
Tabla 20. Razón de posición del efectivo periodo 2015 .....	99
Tabla 21. Rotación de activos totales periodo 2015 .....	100
Tabla 22. Razón de deuda periodo 2015 .....	100
Tabla 23. Razón de margen de utilidad neta periodo 2015 .....	101
Tabla 24. Balance general de la empresa periodo 2016 .....	102
Tabla 25. Estado de resultados de la empresa periodo 2016 .....	103
Tabla 26. Razón circulante periodo 2016 .....	104
Tabla 27. Razón de posición del efectivo .....	104
Tabla 28. Razón rotación de activos totales periodo 2016 .....	105
Tabla 29. Razón de deuda periodo 2016 .....	106
Tabla 30. Razón de margen de utilidad neta periodo 2016 .....	106
Tabla 31. Balance general de situación de la empresa periodo 2017 .....	107
Tabla 32. Estado de resultados de la empresa periodo 2017 .....	109
Tabla 33. Razón circulante periodo 2017 .....	110
Tabla 34. Razón de posición del efectivo periodo 2017 .....	110
Tabla 35. Razón de rotación de activos totales periodo 2017 .....	111
Tabla 36. Razón de deuda periodo 2017 .....	112
Tabla 37. Razón del endeudamiento periodo 2017 .....	113
Tabla 38. Razón margen de utilidad neta .....	113
Tabla 39. Análisis horizontal y vertical de los resultados .....	115
Tabla 40 Cuadro comparativo entre variaciones 2016-2017 .....	129
Tabla 41 Resumen histórico de ingresos de la empresa .....	130
Tabla 42 Resumen histórico del costo de ventas de la empresa .....	131
Tabla 43 Resumen histórico del resultado de la empresa .....	132
Tabla 44 Tasa básica pasiva promedio mensual comparativa .....	134
Tabla 45 Variación y proyección del precio de compra del dólar .....	135

Tabla 46 Variación y proyección del precio de venta del dólar .....	136
Tabla 47 Tasa de proyección de ingresos y gastos.....	137

### Índice de Figuras:

Figura 1 Ciclo Presupuestario de Costa Rica .....	26
Figura 2 Ciclo de operación de una organización económica.....	30
Figura 3 Egresos del Estado Costarricense .....	35
Figura 4 La planeación responde a tres preguntas. ....	51
Figura 5. Gráfica pregunta 1 de la encuesta aplicada .....	84
Figura 6. Gráfica pregunta 2 de la encuesta aplicada .....	85
Figura 7. Gráfica pregunta 3 de la encuesta aplicada .....	86
Figura 8. Gráfica pregunta 4 de la encuesta aplicada .....	87
Figura 9. Gráfica de pregunta 5 de la encuesta aplicada .....	88
Figura 10. Gráfica pregunta 6 de la encuesta aplicada .....	89
Figura 11. Gráfica pregunta 7 de la encuesta aplicada .....	90
Figura 12. Gráfica pregunta 8 de la encuesta aplicada .....	91
Figura 13. Gráfica pregunta 9 de la encuesta aplicada .....	92
Figura 14. Gráfica pregunta 10 de la encuesta aplicada .....	93
Figura 15. Gráfica pregunta 11 de la encuesta aplicada .....	94
Figura 16. Gráfica pregunta 12 de la encuesta aplicada .....	96
Figura 17 Variaciones 2015-2016 .....	120
Figura 18 Variaciones 2016-2017 .....	123
Figura 19 Variaciones entre periodos 2015-2016-2017.....	126
Figura 20 Gráfica del comportamiento histórico de los ingresos .....	130
Figura 21 Gráfica del comportamiento histórico del costo de ventas.....	131
Figura 22 Gráfica del comportamiento histórico del resultado de la empresa.....	132
Figura 23 Presupuesto proyectado .....	139
Figura 24 Flujo Neto de Efectivo proyectado.....	143

# **CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1.1 Antecedentes del problema.**

En el contexto de las finanzas, la toma de decisiones es vital para la administración del dinero, presentándose en diferentes sectores económicos, en los gobiernos de los países, las empresas y en el plano personal la toma de decisión es un tema importante. En el ámbito empresarial se parte de los fondos para luego definir donde se pueden invertir para generar más dinero y es una decisión vital para una mayor generación de ganancias o utilidades. El reinvertir estas ganancias o bien repartirlas entre los inversionistas.

La empresa deberá maximizar la eficiencia y la eficacia con la que administra los recursos financieros la falta de ingresos, el excesivo gasto y el no proyectar estos a un corto, mediano y largo plazo pueden ocasionar una falta de liquidez financiera de la entidad. Situación que igualmente se ve reflejada en todos los ámbitos. El gobierno de Costa Rica con su deficiente administración de los recursos, baja recaudación de impuestos y el alto gasto público se obliga a extra financiarse, tanto por deuda externa como interna, causando un mayor déficit financiero que crece día a día.

De la misma manera algunas personas que no presupuestan sus egresos e ingresos y abusan de la herramienta del crédito; presentan inconvenientes de liquidez y morosidad. Las empresas no están ajenas a este fenómeno, al enfrentarse a una deficiente administración de sus recursos, tanto en ingresos como en los egresos y no proyectarlos a futuro, acarrea el inconveniente de buscar recursos ajenos. En financiamiento que ocasione un mayor desequilibrio

financiero al intentar cubrir compromisos pasados que debieron cubrirse con recursos generados en ese momento. Según Lawrence J. Gitman y Chad J. Zutter, en su libro Principios de administración financiera, en su decimocuarta edición, en el año 2016 indican. “Para llevar a cabo el análisis de las oportunidades de inversión, los administradores financieros deben determinar los flujos de efectivo relevantes asociados con el proyecto; es decir, las salidas (inversión) y las entradas (rendimiento) incrementales de efectivo.” (p 482)

La gestión eficiente tanto de los ingresos como los egresos de la compañía y su proyección a futuro, son la base para garantizar la solvencia económica ante los compromisos de pago. Lawrence et al. (2016), indican. “La **liquidez** de una empresa se mide en función de su capacidad para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que éstas llegan a su vencimiento.” (p.73).

La eficacia y eficiencia con la que se administran los recursos financieros toma mayor importancia si la empresa está en pleno desarrollo y no cuenta con recursos estables y suficientemente solventes para sus necesidades económicas. Por lo tanto, una mala gestión puede ocasionar una falta de liquidez que desemboque en diferentes circunstancias negativas y que pueden acabar con esta. Una mala reputación en el mercado, por falta de pagos a proveedores puede conllevar a que algún servicio no se pueda brindar a los clientes por falta de ese insumo que se deja de proveer. El no tener los recursos económicos necesarios para cubrir las responsabilidades tributarias, fiscales, seguros y sociales, pueden ocasionar multas, intereses y hasta el cierre del comercio por una entidad gubernamental. El no pago de salarios a los colaboradores por una baja solvencia monetaria, ocasiona en los colaboradores un bajo compromiso,

desinterés, deslealtad, incertidumbre, entre otras cosas. Estas y otras situaciones que se derivan de la falta de liquidez pueden llevar al cierre o a una eventual quiebra de la empresa. Por el contrario, una administración efectiva y eficaz de los medios económicos que, aunque sean limitados, pero bien administrados; ocasionan y reflejan solidez, solvencia y capacidad de enfrentarse al constante crecimiento que tanto buscan las empresas.

La empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima, se ha enfrentado a una baja liquidez en el último periodo que ha ocasionado un endeudamiento para solventar sus compromisos a un corto plazo. Debido a esto existe la necesidad de analizar la gestión en los recursos financieros de la entidad y su proyección a futuro para un mejor control presupuestario, estabilidad financiera y adicional de la continuidad del negocio.

### **1.1.2 Problematización.**

La liquidez de una entidad es vital para sufragar todos sus compromisos, tanto de corto o lejano plazo. El no cuantificar los ingresos reales y actuales de la entidad y no proyectarlos junto con los gastos puede ocasionar que padezca problemas de solvencia para cubrir sus responsabilidades económicas. Álvaro Javier Romero López en su libro Contabilidad práctica para no contadores del año 2013 indica: “La liquidez sirve para evaluar la suficiencia de los recursos de la entidad para satisfacer sus compromisos de efectivo en el corto plazo” (p. 88).

Tomando como base lo indicado por los autores en el párrafo anterior, se establecen algunas cuestiones que se derivan en el caso de que la empresa

PAVITUR S.A., no posea la suficiente liquidez. Surge de esta situación la siguiente interrogante, ¿Qué información se requiere para optimizar la gestión de los recursos financieros?

La experiencia y la práctica siempre serán pilares importantes en cualquier área y conllevan al éxito de toda persona y empresas como PAVITUR S.A.; pues los datos históricos determinan tendencias que en un futuro pueden repetirse, el practicarlas y analizarlas constantemente logra una mejora continua sobre estas. Según lo anteriormente expuesto, PAVITUR S.A., debe plantearse la siguiente cuestión. ¿Cuál ha sido la tendencia de ingresos y gastos de la empresa a diciembre 2017? ¿Es la adecuada?

Para cualquier entidad el vender más siempre será un objetivo por lograr, no obstante, solo la venta no es suficiente para lograr que la empresa obtenga una liquidez estable. Pero las ventas no siempre son de pago de contado, y el crédito para los clientes atrae cada día a más personas, pero puede convertirse en un “arma de doble filo” al dificultar la recuperación los dineros que son parte de la liquidez a futuro de la empresa. Con base a esto, es importante investigar ¿Cuál es el tiempo promedio de recuperación de las cuentas por cobrar de PAVITUR S.A.? ¿Está según lo dicta la norma?

El capital de trabajo de una empresa es un pedestal que sostiene la entidad, el cuidarlo y robustecerlo por medio de la capitalización y reinversión es garantía que se cuenta con suficiente poder económico para solventar eventualidades y poder a expandir la empresa. Por el contrario, el no alimentarlo puede ocasionar dificultades de liquidez y como su nombre lo indica un bajo capital para la continuidad del negocio ¿Cuáles son las políticas que posee PAVITUR S.A. para el pago de dividendos? ¿Son efectivas?

El apalancamiento o crédito en capital de trabajo es un instrumento utilizado por las empresas como PAVITUR S.A., siempre y cuando posean una idea viable y rentable de proyectos de inversión, puede tratarse de inversiones de proyectos en desarrollo como una mejora o actualización de lo que se posee actualmente o bien nuevos proyectos en los cuales cual puedan generar una mayor rentabilidad.

El apalancamiento puede ser utilizado si la empresa no cuenta con capital propio para realizarlo, o bien prefiera utilizar un capital ajeno para un proyecto en específico, el crédito no se encuentra alcance de todas las entidades debido que se debe contar con alguna garantía que respalde esos fondos, por este motivo es importante analizar ¿A cuáles instrumentos de crédito tiene acceso PAVITUR S.A. en el mercado, para capital de trabajo? ¿Son los adecuados?

### **1.1.3 Justificación del tema**

La expansión que se vive actualmente de micro y pequeños empresarios emprendedores y la alta competitividad de las empresas de mayores proporciones las ha llevado a competir tanto en precios como servicios brindados y el valor agregado a sus productos y marcas. Es por esta razón que se requiere mantener costos bajos, innovar constantemente e invertir mayores recursos para lograr un mayor alcance del mercado y así poder maximizar los limitados recursos financieros y cubrir la mayor cantidad de necesidades. Una gran cantidad de las empresas buscan en sus planes estratégicos una reducción de costos y requieren recursos para una mayor inversión en la proyección y

desarrollo del negocio; por lo que, un presupuesto estratégico proyectado es una herramienta necesaria para ellas.

El presente estudio busca combinar dos teorías en la planificación de los recursos económicos, la de presupuesto como herramienta de proyección y control, y la de estratégica como herramienta de planificación con base a objetivos. La empresa Paquete y Viajes Turísticos S.A. (PAVITUR) está en pleno desarrollo con dos años y seis meses de operación y no ha realizado una revisión de sus procesos y de la gestión financiera de sus recursos. Por esta razón, la presente investigación pretende brindar esta revisión, se enfoca en aplicar en ella teorías y herramientas novedosas que faciliten direccionar estratégicamente los recursos de la empresa a diferentes plazos.

De esta manera se validará la forma como se han administrado los recursos económicos y brindar opciones para diversificar y mejorar la gestión de estos y la toma de decisiones. Generará nuevos conocimientos financieros a sus administradores para ser aplicados y mejorados constantemente en la práctica diaria de administrar y maximizar los recursos de la empresa, permitiéndole estar a la vanguardia, en el continuo cambio global.

La presente investigación le aportará a la empresa Paquetes Viajes Turísticos S.A. una retroalimentación de cómo administra sus recursos financieros y con base a la teoría recopilada, pruebas realizadas y estimaciones propuestas, se le brindarán diferentes opciones de cómo gestionar estos recursos. También se proveerá a PAVITUR S.A. una herramienta con la que puede trabajar día a día, esta herramienta se deberá mejorar y actualizar constantemente según sus necesidades y en busca de los objetivos de la empresa.

La herramienta de presupuesto estratégico mejora la gestión de los recursos financieros de la empresa, tanto actuales como los que pudiera requerir en un futuro cercano. A la carrera y disciplina de la administración, esta investigación podrá utilizarse como caso de estudio ampliando el conocimiento de los estudiantes y mejorando la toma de decisiones de la gestión de los recursos financieros. Al énfasis de finanzas proporcionará un ejemplo práctico de la elaboración y aplicación de un presupuesto estratégico proyectado.

Los impactos que esta investigación generará a PAVITUR S.A., es una herramienta que ofrece datos técnicos y teóricos aplicables en la administración de los recursos financieros; los cuales harán que gestione de una forma eficiente y eficaz sus insumos económicos. También mejorará la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo para maximizar los recursos e invertir de la mejor forma estos. Adicionalmente, generará una mayor estabilidad, control y seguridad económica que se reflejará ante proveedores, clientes y colaboradores, creando una mayor cohesión con la empresa.

La estabilidad y proyección económica producirá nuevos servicios y alcances en el mercado; aumentando los ingresos económicos de la empresa para incentivar más el crecimiento y desarrollo del negocio. En la parte didáctica, ampliará el conocimiento en la gestión de los recursos económicos para los administradores e incentivará a forjar nuevos y actuales conocimientos.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**¿Cómo se gestionan los recursos financieros de la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima en los periodos comprendidos del 2015 al 2017?**

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la gestión financiera de la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima, entre el periodo 2015-2017 y proponer la implementación de un presupuesto estratégico para el periodo 2018-2020.

### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- 1- Describir las principales teorías en la gestión de los recursos financieros en las empresas.
- 2- Evaluar la salud de los estados financieros de la empresa de los últimos tres periodos fiscales.
- 3- Revisar la calidad de las políticas para el pago de dividendos que posee la empresa.

4- Preparar para la empresa un flujo de efectivo proyectado al periodo 2020.

5- Proponer a la empresa la implementación de un presupuesto estratégico en los próximos periodos.

## **1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances.**

En presente investigación se concientizará a la administración de las buenas prácticas establecidas teóricamente en la gestión de los recursos financieros para las empresas, con las cuales se establecerán los lineamientos que se deben seguir para la implementación de estas en la empresa PAVITUR S.A.

Optimizar la gestión de los recursos financieros por medio de la implementación de un presupuesto estratégico para los próximos tres periodos fiscales en la empresa PAVITUR S.A.

Cambiar la política de pago de dividendos de la empresa PAVITUR S.A. para reinvertir y fortalecer el capital de trabajo que cuenta la empresa para nuevas y futuras inversiones y proyectos de crecimiento de la entidad en base de la información brinda por el presupuesto estratégico implementado.

Disminuir los gastos superfluos de la empresa, expresados en el flujo de efectivo proyectado en los próximos periodos, lo cual aumentará las utilidades generadas en el periodo.

Agilizar la toma de decisiones de la empresa con base en la información proporcionada según los datos históricos y proyecciones que brinda la investigación de campo en la entidad.

#### **1.4.2 Limitaciones.**

Actualmente no se presentan limitaciones para la investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

## 2.1 CONTEXTO HISTÓRICO.

### 2.1.1 Antecedentes de presupuesto

Presupuestar es un tema histórico en el cual pueden existir diferentes orígenes de este, es una práctica que no solo implica el ámbito financiero, pues puede estar implícita en diferentes áreas y actividades humanas, presupuestar o sus diferentes sinónimos lo realiza un agricultor que espera una época del año bajo un supuesto que el clima en esa fecha le proporcionará mayores resultados en su siembra. Igualmente, una tienda que estima que en el mes de diciembre deberá tener mayor inventario para satisfacer la demanda navideña y así cualquier supuesto, creencia o hipótesis la cual nos permita prepararnos a futuro

Según Jorge E. Burbano Ruiz, en su libro Presupuestos. (4a. ed.) en el año 2013, escribe sobre el origen de los presupuestos e indica:

***Los fundamentos teóricos y prácticos del presupuesto como herramienta de planificación y control tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII, cuando se presentaban al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control (p.16).***

Este autor nos menciona uno de los posibles orígenes en el plano económico sobre el presupuesto, en el cual se observa que esta herramienta, aparte de ser una proyección a futuro, también funge como medida de control en

la cual se pueden comprobar los objetivos planteados en un inicio conforme avanza el tiempo y verificar si se está cumpliendo con lo establecido.

Actualmente la teoría se mantiene similar a las funciones que cumplían desde su origen según Burbano, en el siglo XVIII, se indica en términos generales que se refiere a una anticipación de hechos o escenarios en diferentes ámbitos o sectores. María Constanza Díaz, Ramiro Parra y Lina María López en su libro Presupuestos, segunda edición del año 2016, lo definen de la siguiente manera:

***Se trata de un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, y que además requiere un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y procurando acercarse a la realidad. (p. 32 – 33)***

Los autores señalan una de las principales funciones del presupuesto, el proyectar datos a un futuro, para prepararse para esa posible situación desde mucho antes que ocurra.

En la actualidad la teoría se mantiene similar a la que pudo darle origen, únicamente se han ampliado los sectores donde se puede aplicar, ya no es simplemente una proyección de los posibles ingresos y egresos monetarios, ahora se aplican en unidades de producción, ventas de productos, compras de insumos, entre otros, que puedan brindar un beneficio a la empresa al pronosticar cuántos recursos necesitarán para solventar sus necesidades y no se destinen recursos en exceso o superfluos.

### 2.1.2 Antecedentes de estrategia

La estrategia tiene su origen en el ámbito militar, como guiar o conducir al ejército en cuanto al uso de armas, el conocimiento y aprovechamiento del territorio y organizar al ejército para lograr un objetivo. La estrategia es el arte de dirigir. Actualmente las empresas buscan establecer objetivos que le permitan optimizar en producción, ventas, reducción de costos y alcance del mercado, por mencionar algunos de ellos. La planeación estratégica resurge en la década de los 90, según Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica en su cuarta edición en el año 2013 que también indica:

***En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. (...). Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables”. (p.21)***

El autor menciona cómo un plan estratégico lo que busca es el alcance de los objetivos deseados de la empresa y cómo los recursos y esfuerzos se deben gestionar y direccionar en busca de esa planeación. Se establece los métodos y acciones para lograr la meta. Esta estrategia planteada la deberá conocer toda la organización para que en conjunto todos los colaboradores se dirijan al mismo objetivo.

El uso de ambas teorías de presupuesto y estrategia, permiten establecer una combinación que aplicada a una herramienta puede lograr establecer proyecciones del presupuesto con el fin de lograr un objetivo establecido. Esta no solamente busca establecer o controlar los ingresos y los gastos, sino que busca direccionar estos para el logro de un objetivo específico de la organización.

### **2.1.3 Perfil de la empresa**

La empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima (PAVITUR) fue fundada en mayo del año 2015, en la cual se unieron como socios Marugenia Araya Vargas y Minor Soto López. Marugenia, con vasta experiencia como agente de viajes local, colocando ventas de clubes en grupos de viajeros entre estudiantes, pensionados y en general. Minor posee una experiencia de diecisiete años en el área de turismo, desde la mensajería hasta la administración general de las agencias de viajes, tanto al detalle como mayorista, colocando ventas a nivel nacional como internacional. La unión surge de la idea de establecer entre ambos una agencia de viajes que satisfaga las necesidades de los turistas; acoplando la experiencia y conocimiento de ambos, una parte aporta la logística y operativa administrativa del negocio y la contraparte aporta gran cantidad de clientela para colocar los productos y servicios.

PAVITUR posee dos oficinas establecidas, una en la provincia de Heredia en el cantón de Barva, distrito San Roque y otra oficina en la provincia de Alajuela, en el cantón de Palmares.

La empresa establece como Misión lo siguiente:

***PAVITUR SA es una agencia de viajes mayorista que cuenta con el compromiso de brindar un servicio de calidad en el área del turismo, buscando ofrecer productos novedosos y accesibles, a través de una adecuada asesoría, un servicio personalizado y procesos que permitan la satisfacción y aumento de la calidad de vida de nuestros clientes.***

Y como Visión lo sucesivo:

***Ser una agencia de viajes mayorista consolidada, altamente eficiente y dinámica, con la suficiente capacidad instalada para hacer de cada destino el viaje perfecto, asesorando, satisfaciendo y superando las expectativas y necesidades de nuestros clientes.***

La empresa PAVITUR S.A. genera sus recursos económicos por medio de diferentes medios, tales como, ventas de paquetes de viaje en los que se incluyen servicios como tiquetes aéreos, transportes en el destino, hospedaje, *tour*, entre otros, según el deseo del cliente. Otro medio de generar recursos económicos es la intermediación entre un usuario o turista y diferentes hoteles nacionales e internacionales para la reservación de un servicio de hospedaje, así como intermediación entre un turista y líneas aéreas, *tour* operadores

nacionales e internacionales, destinos turísticos o de recreación y otras agencias de viajes internacionales.

El Ministerio de Economía Industria y Comercio, bajo el registro de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) le ha brindado a PAVITUR la categoría de una pequeña empresa, bajo la actividad primaria económica 7912- Actividades de operaciones turísticos. Esta condición le permite a la empresa acceder a diferentes servicios y productos diseñados para la colaboración a las PYMES.

Actualmente PAVITUR cuenta con la necesidad de establecer prioridades en la administración de los recursos financieros, logrando un mayor crecimiento y el máximo aprovechamiento de estos para lograr los nuevos objetivos establecidos.

Entre los objetivos establecidos por la empresa para los próximos tres años se encuentran los siguientes:

- Lograr una mayor utilidad en sus finanzas producto de una administración eficiente y eficaz de sus recursos
- Disminuir el costo de ventas y gasto administrativo
- Incremento de un 20 % del total de ventas de servicios para el primer año, un 30 % para el segundo año y un 35 % para el tercer año con respecto al año anterior.

## 2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL.

### 2.2.1 Agencias de Viajes

Las agencias de viajes son aquellas entidades que se dedican a brindar servicios turísticos a terceros, estos servicios pueden ser variados, según las necesidades de quienes los adquieren. Las agencias de viajes se pueden catalogar como intermediarios, debido a que regularmente no son los que brindan el servicio final. Entre los servicios que se encuentran ofrecidos por estas agencias se encuentran la intermediación en la compra de tiquetes de avión, hospedajes en hoteles y otras habitaciones, adquisición de seguros de viajes, servicios de transporte terrestres y marítimos, servicios de giras o recorridos; también llamados “*tours*”, entre otros.

El Instituto Costarricense de Turismo (ICT), basado en la Ley Reguladora de Agencias de Viajes, Ley 5339, Ley de Promoción y de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor, define las agencias de viajes como lo siguiente:

Artículo 1.- Se consideran agencias de viajes y quedan sujetas a los preceptos de la presente ley, todas las personas naturales o jurídicas que se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades mercantiles, dirigidas a servir de intermediarios entre los viajeros y los prestatarios de los servicios utilizados por los mismos, poniendo los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen utilizarlos. Tomado de: <http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/leyes-y-reglamentos/582-ley->

[reguladora-de-las-agencias-de-viajes/file.html](#). El 11 de diciembre del 2017, a las 7:45 p.m.

Según el artículo anterior, ratifica que los servicios de intermediación entre los viajeros y los prestatarios finales son las actividades mercantiles que establece el estado costarricense como operaciones de una agencia de viajes.

Adicionalmente se establece en el artículo 4, de la ley 5339, cuáles serán las funciones o actividades que están autorizadas para desarrollar:

- a) La venta de toda clase de servicios sueltos, como simples intermediarios entre los prestadores y los usuarios de estos, que los hace asumir la condición de comisionistas.
- b) La elaboración, organización y realización de proyectos; planes e itinerarios encaminados a la prestación de cualquier género de servicios combinados, ejecutando una tarea típicamente profesional que las caracteriza específicamente.

El artículo 5 de la misma Ley 5339, indica lo siguiente: Son actividades propias de las agencias de viajes, que califican su actuación al ser realizadas profesionalmente, las siguientes:

- a) La reserva de plazas de viajeros en toda clase de medios de transporte, así como la mediación en la venta de los títulos para su utilización y el depósito, expedición y transferencia de equipajes relacionados con dichos títulos de transporte.

b) Las reservas de habitaciones y servicios en establecimientos hoteleros y similares.

c) La organización y realización de visitas a lugares turísticos, así como de viajes y excursiones de carácter individual o colectivo, con o sin inclusión de todos los servicios propios de los denominados viajes " todo pagado".

d) La recepción y asistencia de turistas en los viajes y excursiones expresados o durante su permanencia en el país, y la prestación a los mismos de los servicios de intérpretes, o acompañantes con fines turísticos.

e) La representación de otras agencias, tanto nacionales como extranjeras a objeto de prestar en su nombre cualquiera de los servicios enumerados.

f) La realización de todas aquellas otras actividades económico - comerciales y de facilitación de servicios al usuario relacionado con los fines anteriores.

Tomado de:

<http://www.ict.go.cr/es/documentos-institucionales/legislaci%C3%B3n-de-empresas/leyes-y-reglamentos/582-ley-reguladora-de-las-agencias-de-viajes/file.html>. El 11 de diciembre del 2017, a las 7:45 p.m.

En este artículo se indican lo que el estado establece como las funciones que puede realizar una entidad que brinde servicios de agencias de viajes. Dentro de este marco regulatorio las agencias de viajes pueden brindar sus servicios a los diferentes usuarios o demandantes de productos o servicios.

### 2.2.2 Presupuesto

El presupuesto como herramienta de planeación funge como guía por seguir para el logro de los objetivos propuestos. Es capaz de proporcionar supuestos escenarios a los que se puede enfrentar la entidad y puede brindar datos económicos o financieros necesarios para alcanzar los objetivos. Esta herramienta debe ir acorde y en función a la planeación estratégica previamente establecida de la empresa con objetivos medibles y cuantificables de corto, mediano y largo plazo, que permita el cambio o rectificación de la dirección por tomar para lograr el fin propuesto.

Constanza et al. (2016), indican “Los presupuestos concebidos desde la planeación permiten, de cierta forma, anticiparse a los hechos que ocurrirán para poder contrarrestar los efectos negativos y aprovechar los efectos positivos de los entornos externo e interno” (p. 32).

Los autores, en la cita anterior, explican cómo el presupuesto ayuda a la entidad a prepararse a enfrentar un supuesto futuro y a su vez proporciona una guía para que toda la organización contribuya y trabaje bajo un mismo objetivo. Adicional establecen como clasificación de presupuestos los siguientes:

*Tabla 1 Clasificación del presupuesto*

1. Según la flexibilidad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rígidos, estáticos, fijos o asignados</li> <li>• Flexibles o variables</li> </ul>
2. Según el periodo que cubran:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A corto plazo</li> <li>• A largo plazo</li> </ul>
3. Según el campo de aplicabilidad en la empresa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De operación o económicos</li> <li>• Financieros (tesorería y capital)</li> </ul>
4. Según el sector en el cual se utilicen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector público</li> <li>• Sector privado</li> </ul>

5. Según su importancia:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales o sumarios</li> <li>• Secundarios o analíticos</li> </ul>
6. En cuanto al límite que expresan:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximos</li> <li>• Mínimos</li> <li>• Mixtos</li> </ul>
7. En cuanto a las unidades:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monetarias</li> <li>• En unidades</li> </ul>
8. El presupuesto base cero	

(p. 36)

En el cuadro anterior, se indican las clasificaciones del presupuesto, según el punto uno se señala como rígidos aquellos que no permiten variación una vez que sean aprobados y por otra parte los flexibles que son aquellos que durante su ejecución o aplicación se toman en cuenta algunas variaciones para ajustar al presupuesto. Cuanto menor sean la cantidad de variaciones y mayor ajustado a la realidad esté el presupuesto; mejor será la planeación de la empresa.

El punto número dos indica el periodo presupuestado, el cual puede ser a corto plazo y no debe superar los 12 meses, se deberán tomar en cuenta y proyectar lo más ajustado a la realidad posible y tomando en cuenta las supuestas variaciones del mercado, lo político, la economía en general y aquellos aspectos que puedan hacer variar los resultados. Por otra parte, se puede realizar a largo plazo; con un plazo no mayor a tres años, evitando proyectar más allá, por las posibles variaciones en la economía en general. El tercer punto indica el campo de aplicación de la empresa que se divide en el de operación que profundiza más a detalle los ingresos y gastos si pertenecen a los departamentos y a la operación de la empresa o bien son recursos generados o gastados en otros rubros ajenos a la actividad económica de la empresa, y los

financieros que se refiere a la parte macro de las finanzas de la empresa proyectando partidas del balance general.

El cuarto punto, según el sector, público para el estado y el privado para las empresas. El quinto según su importancia, que se divide en principales que se refiere a los generales de los cuales abarcan mayor cantidad de información y los secundarios; los cuales son más analíticos y además, son presupuestos específicos, por ejemplo, un solo producto, una línea de costo, una zona de ventas, entre otros. Otra clasificación son las unidades, pueden ser por moneda que se expresan en cifras o bien por unidades por vender, producir, entre otros. Por último, el presupuesto con base cero, el cual se refiere a aquel que inicia cada año como si no existieran datos anteriores, es decir, que no se basa en datos históricos sino en prioridades de la empresa en ese momento.

Según se muestra en la tabla 1, el presupuesto tiene diferentes clasificaciones debidas a que esta herramienta se puede aplicar en diversas áreas según sea su aplicabilidad. Por ejemplo, según el sector público puede abarcar desde el ámbito de una nación hasta el sector privado como una empresa o a nivel personal. Costa Rica como estado, posee y prepara un presupuesto nacional en el cual destina fondos o recursos públicos para cada ministerio o sector que así lo requiera, las partidas presupuestarias serán los puntos específicos donde se destinan los fondos.

El Ministerio de Hacienda, ente encargado de gestionar el presupuesto nacional lo define de la siguiente manera:

## ¿Qué es el Presupuesto Nacional?

**Es el instrumento financiero que contiene las prioridades de Gobierno en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, se elabora en el Ministerio de Hacienda y por medio de éste, se asigna el dinero para: educación, salud, seguridad, ciencia y tecnología, pensiones, el pago de las deudas, entre otros, a través del conjunto de Ministerios y otros órganos del Gobierno.** (Ministerio de Hacienda, 2017) Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/contenido/12487-presupuesto-de-la-republica>

En la definición anterior se puede observar cómo el estado destina fondos o partidas presupuestarias para cada sector que lo requiera, desde el pago de deuda, sea externa o interna, el pago de salarios, pensiones entre otros sectores de interés o prioritarios para el estado.

El presupuesto debe pasar por diferentes fases para establecerse como el presupuesto definitivo nacional, las cuales se muestran en la siguiente figura:

Figura 1 Ciclo Presupuestario de Costa Rica



Fuente: Ministerio de Hacienda

Ministerio de Hacienda. Recuperado de: [http://www.hacienda.go.cr/docs/5228c0e0637a1\\_Folleto\\_Presupuesto\\_Nacional.pdf](http://www.hacienda.go.cr/docs/5228c0e0637a1_Folleto_Presupuesto_Nacional.pdf) el 15 de diciembre del 2017 a la 1:00 p.m.

En la figura anterior se muestra el ciclo que sigue el presupuesto nacional desde su planeación, ejecución y evaluación del gasto público. En la primera etapa de programación y formulación cada entidad como ministerios u oficinas estatales que requiera fondos públicos para su operación, deben preparar un estimado de sus ingresos y posibles gastos, posterior a eso deberán preparar un anteproyecto con ese presupuesto para el paso a la siguiente fase.

En la segunda fase se envían los anteproyectos de ley para el nuevo presupuesto a la Asamblea Legislativa para que sea analizada por los diputados y diputadas en ejercicio, los cuales tienen la difícil tarea de analizar, aprobar y dictar la nueva ley del presupuesto estatal. En la tercera etapa del presupuesto se presenta la ejecución y control por parte de las entidades de gobierno, donde deben gestionar los recursos según lo establecido en el presupuesto nacional,

con base en los objetivos país que se presentaron y aprobaron. Como la herramienta del presupuesto es una guía, funge como control sobre los ingresos y gastos que se presentan en el periodo, permitiendo que las entidades puedan corregir sobre la marcha del periodo cualquier inconveniente que se presente; tanto en los ingresos como en los egresos, siempre bajo la premisa de optimizar los recursos estatales. Como último paso de seguimiento y evaluación, estas entidades deberán rendir cuentas sobre cómo se gestionaron los recursos estatales y el rendimiento o producto que generaron en favor público.

### **2.2.2.1 Partida Presupuestaria**

Una partida contable se refiere a una transacción o registro contable, cualquiera que se realice en un libro de diario contable. En el ámbito del presupuesto la partida presupuestaria es aquella a la cual se le designa un monto económico del que se espera incurrir en un gasto o inversión, o bien, de lo que se requiere para cumplir un objetivo. Las partidas que se toman en cuenta dentro de un presupuesto son rubros de importancia para el logro de los objetivos establecidos.

Estas partidas pueden ser cualquier rubro del cual la empresa requiera poseer un estimado de lo que necesitará. Ejemplo, El inventario, si la empresa requiere estimar cuánto inventario debe poseer en un plazo determinado, deberá establecer dentro de su presupuesto una partida para el inventario, de esta forma estimará específicamente lo necesario de este para la operación.

Dentro de un presupuesto se suelen encontrar una partida por cada rubro del estado de resultados, según sean los objetivos planteados por la empresa,

si esta desea incrementar sus ventas se encontrará dentro del presupuesto una partida por publicidad y desarrollo, en la cual se estimará lo necesario para invertir en publicidad y promoción para el incremento de las ventas. Y así con cada uno de los objetivos de la entidad. ¿Que se requiere para lograr los objetivos? Se deben plantear antes de establecer los puntos de cada una de las partidas presupuestarias. Cada una de ellas como un objetivo y los gastos que se incurrirán para lograrlas.

### **2.2.3 La gestión de los recursos financieros.**

La gestión o administración de los recursos financieros es importante en todos los ámbitos, en el plano gubernamental, empresarial y personal. El establecer la procedencia de los recursos y el modo de emplearlos de forma eficiente y eficaz es la base de esta. Establecer una definición exacta sobre esta gestión es compleja, debido a que dependerá del tipo de organización en la cual se esté contextualizando, pero generalmente en la rama de la administración se enfoca en las empresas y que puede ser aplicable con ligeros cambios en cualquiera de los ámbitos mencionados anteriormente. Para establecer una definición general, Raymundo Javier Benavides Pañeda, en la segunda edición de su libro Administración en el 2014 señala:

***Así pues, la administración de los recursos financieros se refiere a los aspectos monetarios de un organismo social y consiste en el uso óptimo de los recursos en cuanto a cantidad, calidad y oportunidad, tanto de las fuentes que***

***suministran fondos como del empleo que de ellos se hace.***

***(p.195).***

El mismo autor también extiende su aporte y define el concepto de recursos financieros como aquellos con los que cuenta la empresa, sean proveniente de sus propios ingresos, o la administración de recursos ajenos y cualquier otro de carácter económico y monetario que sean indispensables para la operación y toma de decisiones de la empresa. (Benavides, 2014).

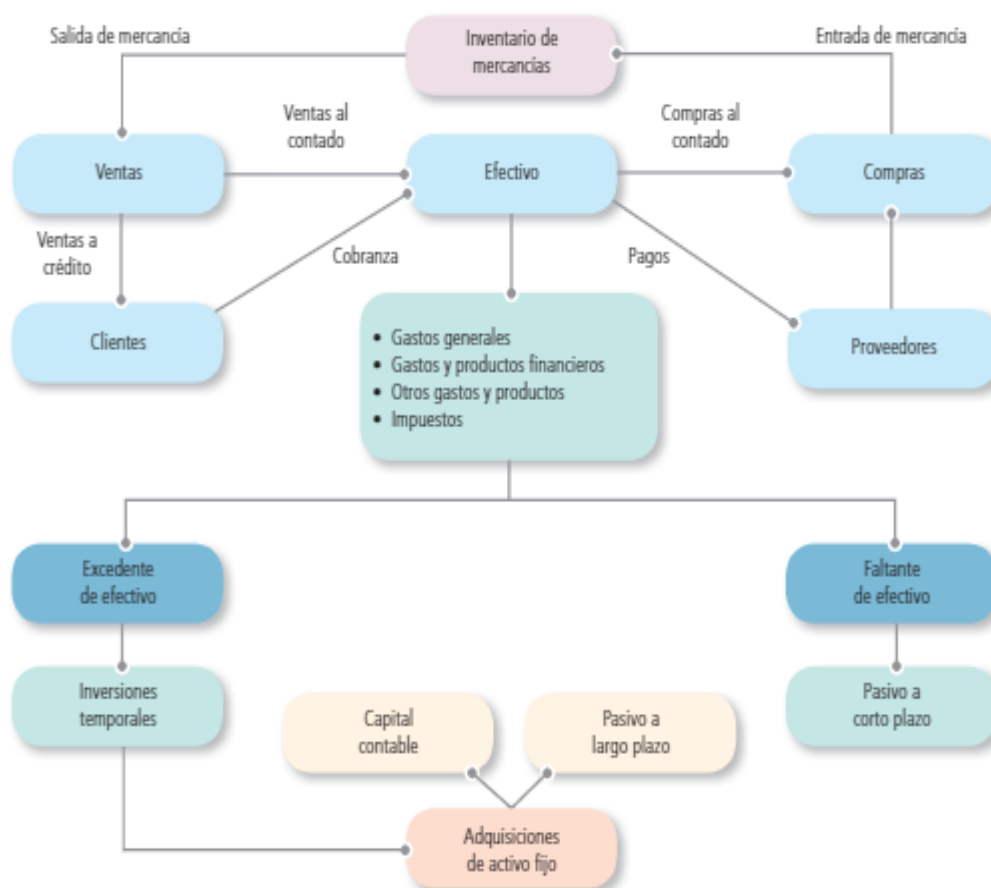
Con estas definiciones se establece que los recursos económicos de cualquier persona física o jurídica son aquellos indispensables para la subsistencia y comercialización. Su liquidez o rapidez con la que se puede convertir en efectivo y el valor que el mercado establezca estará directamente proporcional al contexto de cada empresa y el tiempo en el que se presenta. La administración y maximización de los beneficios obtenidos depende de la forma en la que son invertidos estos recursos.

La administración de los recursos de la empresa dependerá del destino u objetivo que se asignen a estos o bien de los recursos que posea la empresa, sea superavitaria o deficitaria, en cuanto la entidad posea recursos superiores a los necesarios para operar. Así podrá invertir estos recursos en activos o proyectos que le permitan generar mayores recursos, o bien cuando posea recursos menores de los necesarios para operar deberá apalancarse para continuar generando utilidades que le permitan crecer como entidad y cumplir con sus compromisos de pagos.

En la siguiente figura, Gerardo Guajardo Cantú y Nora E. Andrade de Guajardo, en el libro Contabilidad Financiera en la sexta edición del año 2014,

muestran lo que puede ser el ciclo de operación de una empresa según posean recursos económicos, según sean sus intereses de inversión o bien su tipo de operación que desarrollen y funge como referencia para toda empresa de servicios o mercancías:

Figura 2 Ciclo de operación de una organización económica



Fuente: Guajardo, G. (2014). *Contabilidad financiera*. (6a. ed.) McGraw-Hill Interamericana. Página 404. Tomado de <http://201.195.87.22:2222>

### 2.2.3.1 Ingresos Económicos.

Los ingresos económicos o entradas de dinero son todos los recursos que la empresa pueda captar, obtenidos por la operación regular del negocio por el que fue creado, sin embargo, existen otros réditos que le empresa puede obtener

por otros medios, tales como las inversiones, intereses, ventas de activos, venta de acciones, bonos, ahorros obtenidos, por mencionar algunos, pero siempre con base en dineros o capital de la empresa.

Calixto Mendoza Roca y Olson Ortiz Tovar, en su libro Contabilidad financiera para contaduría y administración, en el año 2016, nos indican la importancia para las empresas de generar recursos que maximicen su valor: “Cualquier empresa, necesariamente, debe generar ingresos para asegurar su supervivencia, su permanencia en el mercado y sobre todo para maximizar su valor, pero también es cierto que para poder generar los ingresos se debe incurrir en gastos” (p. 118).

En el ámbito del estado costarricense se obtiene la mayor cantidad de los recursos para el presupuesto nacional de los impuestos recaudados y entre los más importantes o que generan mayor cantidad de recursos están el impuesto sobre las ventas y el sobre la renta. El estado costarricense debe establecer buenas prácticas de recaudación para garantizar un ingreso robusto y estable. Por este motivo vela porque se recauden los impuestos ya establecidos según lo dicta la ley y gestiona nuevos impuestos con tal de garantizar la solvencia en el futuro, adicional de adaptarse a los nuevos conceptos del mercado.

La administración óptima de los ingresos debe repercutir en generación de nuevos ingresos, las empresas buscan la forma de lograr un constante crecimiento en este apartado por medio de la inversión de sus recursos, por ejemplo, Iván Álvarez Piedrahíta en su libro Finanzas estratégicas y creación de valor del año 2016, expone una de las formas en las que estas empresas logran incrementar sus ingresos con base en nuevas inversiones y la rentabilidad que

estas puedan brindar, sin dejar de lado el riesgo que estas inversiones representan:

**Las oportunidades de inversión dependen de las ofertas del mercado, la innovación y de la capacidad financiera y gerencial de enfrentarlas. La rentabilidad la fijan los inversionistas y la administración, mediante políticas de reinversión y distribución de dividendos, selección de inversiones y asignación de recursos, entre otras. El crecimiento depende de rentabilidad que ofrecen las nuevas inversiones y el riesgo se manifiesta en su volatilidad. (p.85)**

El método que defina cada empresa o sector puede variar según su contexto, como el comportamiento del mercado, nuevas tendencias, el tiempo y alcance que se desee buscar; pero se puede establecer que los ingresos, su correcta administración y la constante búsqueda de generar nuevos recursos forman parte vital para el crecimiento de la compañía.

#### **2.2.3.1.1 Efectivo**

El efectivo es aquel activo cien por ciento líquido que posee una empresa, se considera como efectivo los billetes y monedas que posea la entidad. Existen otros activos que son equivalentes al efectivo, estos deben tener la cualidad de convertirse en forma líquida de forma ágil y pronta.

Las Normas Internacionales de Contabilidad nº 7 (NIC 7) específicamente en el ítem número 6, presenta las siguientes definiciones con respecto al efectivo:

- Efectivo: caja y depósitos bancarios a la vista.
- Equivalentes al efectivo: inversiones a corto plazo de gran liquidez fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo con un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

Como se define en la norma, los equivalentes de efectivo deben tener la capacidad de convertirse fácilmente en líquidos, billetes y monedas. Por esta razón es que se considera que en un documento con un plazo no mayor a los tres meses se puede considerar como efectivo, siendo un plazo mayor se deberá catalogar como otro activo de la empresa.

#### **2.2.3.1.2 Cuentas por Cobrar**

Las cuentas por cobrar son todas aquellas deudas que posean terceros con un gobierno, empresa o persona y que serán liquidadas en un futuro por una transacción que se realizó en el presente, estas transacciones se convierten en activos de la empresa y su categoría como activo van a depender de cuánto tiempo se tardará en recibir el dinero por la transacción. Tracie Nobles, Brenda Mattison y Ella Mae Matsumura en el libro Contabilidad de Horngren del año 2016, en su décima edición, define cuándo se adquiere una cuenta por cobrar como lo siguiente: “Se tiene una cuenta por cobrar cuando se vende a crédito bienes o servicios a un cliente” (p. 510). Esta como otras definiciones del mismo

contexto concuerdan en que las cuentas por cobrar será todo dinero recibido en el futuro por algo pactado en el presente.

De las cuentas por cobrar se pueden establecer tres categorías como las siguientes:

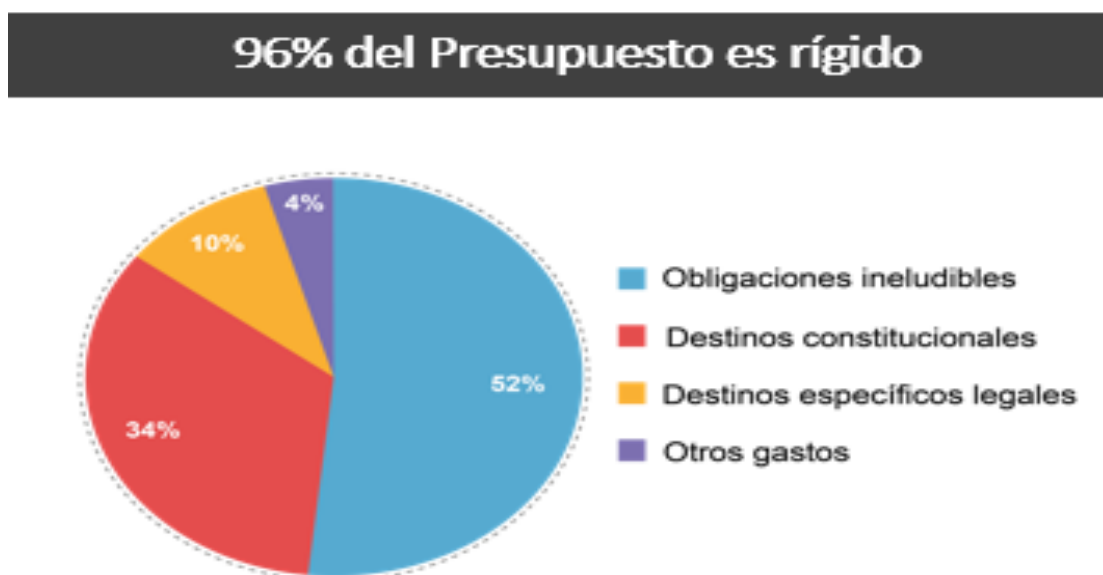
- a. Corto plazo: las cuales se establecen generalmente por la venta de productos o servicios los cuales se van a cobrar antes de los 60 días y pueden catalogarse como activo circulante o corriente.
- b. Documentos por cobrar: Estos documentos entre los que podemos encontrar mayoritariamente como ejemplo los pagarés o letras de cambio son cuentas por cobrar que se catalogan según su fecha de vencimiento entre corto y largo plazo. En los casos que los vencimientos sean menores de un año, se llamarán activos circulante o corriente o bien que se refieran a largo plazo; los cuales deben superar más de año para el vencimiento y se llamarán activos de largo plazo.
- c. Otras cuentas por cobrar: dentro de esta categoría, se pueden encontrar algunos ejemplos como dividendos por cobrar, impuestos por cobrar e intereses por cobrar, los cuales similar al anterior se catalogarán según sea el plazo que se debe esperar para hacerlos efectivos, según sean activos corrientes o activos de largo plazo.

Las cuentas por cobrar forman parte de los ingresos de todas las empresas y se debe velar porque la gestión de estas se administre de la mejor manera para alcanzar una estabilidad y solvencia en ellas.

### 2.2.3.2 Egresos Económicos.

Los Egresos económicos son los egresos o erogaciones de dinero que se realizan en cualquier entidad o a nivel personal. En el estado costarricense los egresos son todas aquellas salidas o erogaciones de dinero que realiza el estado para mantener la economía. Los establecidos en el presupuesto nacional son rígidos en su mayoría, lo que significa que no se puede prescindir de estos, pues son los que garantizan, entre otras cosas, la educación, seguridad, salud y vivienda. Para el año 2018 presenta los siguientes datos:

*Figura 3 Egresos del Estado Costarricense*



Fuente: Ministerio de hacienda

En la figura anterior se muestran los datos en porcentajes según están distribuidos los egresos del estado costarricense para el año 2018, donde se indica que el mayor porcentaje son los gastos ineludibles como salarios o remuneraciones, pensiones y deuda. Entre los gastos constitucionales se encuentran los constitucionales que atienden a gastos en educación, justicia,

electoral, amortizaciones e intereses. Los legales se encuentran los asociados a leyes, proyecto y contratos que no cuenten con una fuente de ingreso.

En la empresa, los egresos económicos o salidas de dinero son de igual importancia como los ingresos de recursos, puesto que no basta con generar nuevos y mayores ingresos, las empresas, entidades y personas en general deben procurar el invertir de la mejor forma estos recursos que ayuden a generar más, pero una mala gestión de los recursos conlleva a excesos en los egresos y por ende una baja utilidad.

Las salidas de dinero pueden deberse a diferentes aspectos, tales como: inversiones, pagos a proveedores, pagos de salarios, recompra de acciones, pago de dividendos, pago de impuestos, gastos en general, entre otros. Todos son importantes en la operativa de la empresa y deben ser categorizados según su fin, algunos de ellos ayudan a generar mayores recursos otros solo aportan un déficit de dinero. A pesar de esto, las entidades buscan disminuir al máximo las salidas de dinero de manera que sean únicamente y estrictamente las necesarias; en consecuencia, de contar con un capital de trabajo estable y asegurando la solvencia de la entidad.

#### **2.2.3.2.1 Cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar son todas aquellas responsabilidades por pagar que adquiere una entidad, sea el Estado, una empresa o bien una persona. Estas transacciones tienen su origen en las compras que se realizan a crédito por una entidad y que serán saldadas en un futuro. La categoría entre corto y largo plazo la determinará el plazo de crédito otorgado por la contraparte, adicional se

catalogan como cuentas por pagar o documentos por pagar; según sea el valor que le dé su origen.

Guajardo (2014) ratifica lo anterior con la siguiente definición: “Por lo general, todas las compras que realiza una empresa son a crédito. Al efectuarse la compra, el negocio adquiere una responsabilidad por pagar, que debe liquidarse en alguna fecha futura.” (p. 403). Estos pasivos se deberán liquidar con efectivo, mercancías o servicios según indican los mismos autores.

El Estado costarricense también registra cuentas por pagar, estos compromisos los adquieren por medio de los préstamos a nivel internacional o deuda externa y de los préstamos nacionales o deuda interna, bonos de control monetario, bonos de financiamiento, entre otros. Dentro de este concepto también se abarcan los intereses sobre préstamos y bonos, compras nacionales e internacionales de insumos para el estado en cualquiera de sus ramas.

Una administración eficiente y responsable de estas cuentas por pagar le otorga a la entidad o persona un pago oportuno y dentro de los plazos establecidos para cada una de ellas, garantizando una buena reputación de pago para el adquirente. Las calificadoras de crédito le otorgan a las personas o entidades puntuaciones según sean su reputación con otras, toda cuenta por pagar registrada por estas calificadoras y que hayan sido rendidas dentro del plazo correcto le otorga mejores puntuaciones que aquellas que hayan sido liquidadas posterior a su vencimiento. Las empresas actualmente verifican estas calificaciones para otorgar créditos a sus compradores, por lo que mantener un buen registro contribuye a la correcta operación de las empresas.

### **2.2.3.3 Recuperación de cuentas por cobrar.**

Las nuevas tendencias de compra van dirigidas al crédito, donde las personas compran un bien o servicio y realizan los pagos a una fecha futura, sea en su totalidad al final del plazo o bien en pequeños abonos hasta cumplir con la deuda. Esta tendencia garantiza a los compradores no tener que desembolsar una fuerte cantidad de dinero desde el primer momento de la compra, diversificando el egreso, dejándole como beneficio que pueda utilizar ese dinero en diferentes circunstancias más productivas.

Esta práctica tiene diversas ventajas, tanto para el comprador y el vendedor. A este último le ayuda a generar una mayor colocación en ventas, sin embargo, estas ventas no han sido cobradas por la empresa, lo que representa un riesgo, pues cabe la posibilidad de que no las pueda cobrar y se conviertan en una pérdida económica. También la recuperación de estas cuentas aparte del riesgo representa un costo para la compañía al tener que destinar recursos financieros y personal en la gestión de recuperación de esas cuentas.

James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr. En su libro *Administración Financiera* en la decimotercera edición en el año 2013, establecen la definición de las cuentas por cobrar como lo siguiente. “Cantidades de dinero que deben a una empresa los clientes que han comprado bienes o servicios a crédito. Las cuentas por cobrar son un activo corriente”. (p.276). Tal como lo indican los autores, estas cuentas forman parte de los activos de la empresa, al ser una partida de un ingreso económico que posee una alta liquidez o rapidez para convertirse en efectivo.

Una “sana” cartera de crédito con un vencimiento dentro de los rangos del crédito que es importante que se mantenga en todas las empresas, por el contrario, una alta morosidad en esta cartera perjudica la liquidez de la empresa y compromete los recursos financieros existentes. En relación con lo expuesto, Raúl Andrés Cárdenas y Nápoles en su libro Presupuestos Teoría y práctica, en el año 2008, en su segunda edición indica. “En muchas ocasiones, la causa principal de la falta de liquidez de la empresa radica en un deficiente control de la cobranza”. (p.144). por este motivo el optimizar las cuentas por cobrar de la empresa es un punto que adquiere mayor relevancia cuando la empresa necesita liquidez y solvencia en corto plazo.

#### **2.2.3.4 Liquidez y Solvencia de la Organización.**

La solvencia de la organización se mide por su capacidad de hacer frente a los compromisos de pagos en los que incurre a corto plazo y está directamente relacionada con los activos corrientes de la empresa e igualmente relacionado estos activos con la liquidez de la empresa, que son aquellos con la capacidad de convertirse en efectivo de manera más rápida. Cárdenas y Nápoles (2008) establecen los siguientes:

- a) Efectivo en caja y bancos o inversiones (activo líquido)
- b) Cuentas por cobrar a clientes
- c) Otras cuentas por cobrar
- d) Inventarios

Francisco Javier Calleja Bernal y Felipe Calleja Bernal Mendoza en su libro *Análisis de estados financieros del año 2017*, en su primera edición, define la liquidez y solvencia de la siguiente manera: “Solvencia. Capacidad de enfrentar las deudas, en concreto la capacidad de enfrentar las deudas de corto plazo con activos circulantes. Liquidez. Rapidez con la que los activos circulantes pueden convertirse en dinero”. (p. IFC59)

Los autores realizan una diferenciación entre ambos conceptos, los cuales efectivamente realizan dos funciones dentro de la organización, las empresas deben buscar cumplir con ambos conceptos, deberán mantener una alta liquidez que le permita mantener una buena solvencia. Dentro de la administración de los recursos financieros en las empresas es importante cumplir con estos dos objetivos o conceptos, el que uno se cumpla no quiere decir que el otro también se esté cumpliendo, pero logrando cumplir ambos; hará que la empresa posea una imagen de alto valor en el mercado.

La administración óptima de estos recursos garantiza a la organización que poseen la solvencia y liquidez necesaria para cubrir igualmente sus compromisos de corto plazo como los pagos a proveedores. En las dos partidas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, las empresas deben establecer estrategias de coberturas que le permitan mantener estable la solvencia económica a corto plazo. Localizar créditos en sus compras a plazos mayores de los que se logran vender a sus clientes, es lo ideal para mantener la liquidez necesaria, donde los ingresos por ventas deberían cubrir los pagos a proveedores según sus fechas de vencimiento.

#### **2.2.4 Flujo de efectivo.**

El flujo de efectivo tiene dos conceptos: contable y financiero. En el concepto contable se trata de un estado técnico o exacto y el financiero es el resultado del análisis de periodos anteriores para estimar el comportamiento de una proyección a corto plazo. Este último toma un aspecto más de estimación y no podrá ser cuestionado cuando no se cumpla con lo proyectado, pues es consecuencia de estimación y puede estar afecto a variables inesperadas que repercutan en el resultado final.

El estado de flujo de efectivo contable se refiere al cambio en un periodo que mantuvo el flujo de efectivo o valores negociables en tres aspectos generales, operativos, de inversión y de financiamiento de la empresa y se totalizan según sea el resultado positivo o negativo como efectivo neto o valor negociable, resumiendo ellas entradas y salidas del efectivo durante un periodo (Gitman & Zutter, 2016).

Los flujos de efectivo, clasificados según su origen, se establecen en operativos cuando resultan de la producción o venta de bienes y servicios, los de inversión cuando resultan de la compra y venta de activos fijos y la inversión en otras entidades y de financiamiento provenientes de las operaciones de deuda, compra y venta de acciones y pago de dividendos. Adicionalmente se clasifican en positivo o negativo según sea el sentido del efectivo para la empresa, un egreso se refiere a un flujo negativo y un ingreso se refiere a un flujo positivo.

### **2.2.5 Estados Financieros.**

Los estados financieros de una empresa son documentos informativos en los cuales se presentan datos e información relevante de diferentes usos, según sea su clase. Algunos usos son: para la toma de decisiones de la empresa, para valorar la liquidez, solvencia, necesidad de apalancamiento, rendimiento de los fondos, cambios en el patrimonio, resultados de la operación, entre otros.

Existen diferentes estados financieros, pero se establecen como principales las siguientes Clases:

1. Balance General
2. Estado de Resultados
3. Estado de Flujo de Efectivo
4. Estado de Cambios del Patrimonio.

La información que se registra contablemente por cada transacción que realiza la empresa se verá resumida en los estados financieros, estos datos deben tener la característica de ser interpretados en cualquier país por una persona competente en el área, por lo que deben estar reguladas por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), las cuales establecen normas y lineamientos de información y presentación de los datos.

Según Guadalupe A. Ochoa Setzer y Roxana Saldívar del Ángel, en el libro Administración financiera correlacionada con las NIF en la tercera edición en el año 2013, en la página 87, indica que se pueden clasificar los usuarios en internos y externos. Los internos como administradores y accionistas tienen

acceso a mayor cantidad de reportes e información durante un periodo con la cual pueden ver, controlar, corregir, redirigir e impulsar las operaciones durante este tiempo, información útil para el planeamiento estratégico. Por otro lado, los usuarios externos como acreedores, proveedores, entidades bancarias tienen acceso a los estados financieros básicos que se reportan en un periodo finalizado, cuando las cosas ya hayan sucedido, esta información puede ser útil para análisis de otorgamiento de créditos, adquisición de inventarios, rentabilidad de la empresa, entre otros.

Los estados financieros cumplen diversas funciones en la toma de decisiones a lo interno y externo de la entidad, y la información contenida en ellos deberá ser clara, precisa y confiable. Podrá ser cuestionada en cualquier ámbito, tiempo y espacio, por este motivo cumplen una función vital de información e imagen de la entidad.

#### **2.2.5.1 Análisis por medio de razones financieras.**

Las razones financieras son herramientas utilizadas por las empresas para supervisar y analizar la situación en un periodo determinado de la empresa. Gitman (2016) la define de la siguiente manera. “El análisis de razones financieras involucra métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y vigilar el desempeño de la compañía” (p.117).

Entre las razones básicas que se encuentran las siguientes cinco categorías: Razón de liquidez, de actividad, de deuda, de rentabilidad, y de mercadeo. Para el análisis de estas se requiere información obtenida de los estados financieros como el balance general y de resultados.

Para un análisis de evolución de la empresa se pueden comparar las razones actuales con diferentes periodos anteriores, esto llamado análisis de series de tiempo ayuda a la administración de la empresa a valorar el progreso de la empresa. Otro método o análisis es el seccional donde busca comparar las razones de la empresa contra otras razones de otras empresas de su industria. De igual manera se pueden utilizar otros análisis como el combinado en el cual se pueden combinar el seccional y el de series de tiempo, en busca de definir tendencias de la industria y el mercado específico, así como el de la empresa.

### **2.2.6 Políticas empresariales.**

Las políticas empresariales son parámetros, lineamientos o reglas internas establecidas por la organización. Estas reglas establecen comportamientos, objetivos y metas por lograr en un plazo de tiempo. Las políticas suelen ser directrices de la cúpula de la empresa, pero actualmente se recomienda tomar en cuenta a todos los colaboradores de la empresa para su formulación, debido a que de estos pueden surgir ideas claras de crecimiento, inversión y dirección para la empresa. Estos pueden brindar un mayor compromiso por parte de los colaboradores con respecto a las políticas establecidas, y podrían brindar un mayor sentido de identidad en los colaboradores, al sentirse parte de la una empresa la cual están colaborando en construir y crecer como un conjunto.

Harold Koontz, Heinz Weihrich y Marck Cannice, en su libro Administración, decimocuarta edición del año 2013, definen las políticas empresariales como lo siguiente:

**Las políticas son declaraciones que orientan las reflexiones de los gerentes para la toma de decisiones y aseguran que éstas se realicen dentro de ciertos límites; casi nunca requieren una acción, sino que tienen el propósito de orientar a los gerentes a comprometerse con la decisión que finalmente tomaron. (p. 157).**

En el párrafo anterior, los autores indican que estas políticas no necesariamente requieren de una acción y que forman más una guía para los gerentes y colaboradores. Estas políticas reflejan más un compromiso de lo que se quiere lograr y buscan cumplir con un objetivo general. Es importante compartir estas políticas con los colaboradores de toda la empresa una vez definidas, para que todos sigan el mismo camino en busca de los mismos objetivos. Es probable que las políticas sean escritas o expresadas en forma general, macro, pero cada colaborador de la empresa deberá realizar sus funciones por minúsculas que sean, de la mejor forma para lograr ese gran objetivo.

### **2.2.7 Planeación Estratégica**

La planeación estratégica en las empresas tiene su origen siglos atrás, pues se basa en textos como el arte de la guerra del chino Sun Tzu quien fuera pionero en establecer estrategias para la guerra, con base en este texto se han desarrollado nuevas teorías y nuevas estrategias que se aplican en las empresas

para mejorar y lograr sus objetivos. En la actualidad, en el ámbito de los negocios, se tiene acceso a tecnologías y herramientas con alcances universales, esto conlleva a que cada vez más las empresas tengan acceso a nuevos mercados y nuevas oportunidades de inversión o negociación.

Los constantes cambios en el entorno de hacer negocios y la forma de relacionarse por parte de los empresarios obligan a las empresas a buscar adaptarse a estos cambios, fomentando planes de desarrollo y estratégicamente establecidos para el crecimiento y alcance de la empresa.

La planeación estratégica pasa a formar parte vital de toda entidad, que le permita un constante crecimiento, desarrollo y sostenibilidad en el tiempo, analizando el entorno, la competencia tecnológica, las condiciones del mercado y sus propias competencias y recursos. Con base en esto, la escuela de negocios en su nota técnica, Planeación estratégico financiero al respecto indica que se deben establecer cuatro etapas para la dirección y planificación estratégica:

1ª etapa: Definir los objetivos estratégicos. Se trata de concretar la visión, la misión y los valores de la empresa/unidad de negocio y, a partir de ella, identificar los objetivos estratégicos para conseguirlo.

2ª etapa: Planificar la estrategia. hay que estudiar y formular las estrategias posibles para alcanzar los objetivos, evaluarlas y seleccionar la más idónea y, al mismo tiempo, alinear la estructura de organización con la estrategia elegida.

3ª etapa: Implementar la estrategia. Para que la estrategia se convierta en algo alcanzable, medible y controlable, es necesario concretar en un plan

estratégico a largo plazo, y en un presupuesto anual, los objetivos concretos y los recursos necesarios.

4ª etapa: Controlar la estrategia. Es necesario establecer un modelo de control, que identifique los indicadores correspondientes a los objetivos, la información que se debe manejar y su concreción en un Cuadro de Mando que permita el seguimiento del plan y del presupuesto.

Adicionalmente, como parte del plan estratégico se deben responder a tres importantes cuestiones:

- ¿Dónde estamos?: respondiendo a esta pregunta se ven abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.
- ¿Adónde queremos ir?: que supone una definición de los objetivos que se quieren alcanzar y a los que se necesita desplazar.
- ¿Cómo llegaremos allí?: en este punto es donde se debe señalar el desarrollo de acciones o estrategias que se llevan a cabo para alcanzar los objetivos y se puede aguantar el ritmo.

La estrategia que la empresa utilice puede variar dependiendo de los objetivos de esta, según sea su deseo de crecimiento y en área que desea hacerlo, puede tener objetivos de crecimiento en ventas, de bajar costos, de competencia, de expansión o alcance en el mercado, entre otros. Con base en esto, existen diferentes teorías al respecto que pueden colaborar en desarrollar una estrategia, por ejemplo, Michael Porter da su aporte con las cinco fuerzas competitivas:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

De estas se concluye que, cuanto mayor rivalidad, menor beneficio para las empresas.

Otras estrategias como actuación frente a la competencia que detalla diferentes formas de reaccionar ante los participantes del mercado sean "líder, retador, seguidor o especialista. El análisis FODA o DAFO que permite el análisis de la empresa en su interior y si en el torno buscando las oportunidades de mejora. La matriz BCG que busca establecer categorías entre sus productos o servicios para fomentar e incentivar aquellos que le brinden mayor beneficio e invertir menos recursos en aquellos que no generen mayor rendimiento. Existen varias estrategias y como ya se ha mencionado, pueden variar dependiendo de los objetivos de la empresa. Pero cual sea la que se establezca como estrategia general o por departamento, estas convergen en el área o departamento financiero, pues son los que con base al análisis de los recursos económicos y rendimientos pueden indicar la viabilidad y posibilidad de cumplimiento de las estrategias propuestas.

La estrategia financiera pasa a tomar relevancia sobre las otras establecidas por la empresa y es en esta donde se busca un equilibrio entre todas las demás, siempre en busca del objetivo común de la entidad o plan estratégico. La estrategia financiera deberá localizar los recursos para financiar los objetivos propuestos, deberá velar por la economía de los recursos y deberá

presupuestar o proyectar los posibles ingresos, egresos operativos, inversiones o apalancamientos necesarios de la empresa para el logro de estos objetivos. En conclusión, este departamento busca un equilibrio entre rentabilidad, liquidez y riesgos aceptables para la empresa.

En general el departamento financiero deberá establecer todos los escenarios posibles, si se realiza una u otra inversión, recorte o aporte, entre otros de capital sea humano o económico.

Entre los objetivos financieros más relevantes se encuentran los siguientes:

- a) Crecimiento del beneficio.
- b) Disponibilidad de fondos
- c) Rentabilidad financiera
- d) Maximización del margen de ventas
- e) Maximización del valor de la empresa.

A estos objetivos se suma el de generar lo necesario para cubrir los costos de la entidad, esto como base de cualquier empresa que debe buscar cubrir todos sus costos, sean financieros, de producción, fijos o variables, entre otros. Para generar un mínimo de rentabilidad que le permita seguir avanzado y creciendo. Aparte de generar mayor valor a la entidad y las utilidades o rendimientos que exigen los socios, los objetivos de todas las áreas deberán ser compatibles con el general de toda la empresa.

### **2.2.8 Presupuesto Estratégico y Planeación Estratégica.**

El presupuesto estratégico es la mezcla de dos conceptos, que unidos buscan proyectar a futuro los insumos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos por la organización. Lo señalado se basa en el concepto de planeación estratégica, el cual Noel Ramírez Padilla en su libro Contabilidad Administrativa en la novena edición, del año 2013, la define como la siguiente:

**El proceso de planeación estratégica es la herramienta principal que una empresa tiene que utilizar para transformarse en una organización competitiva, porque a través de ella es posible determinar claramente a dónde quiere ir, de tal manera que, a partir de dónde se encuentra, pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión. (p. 237)**

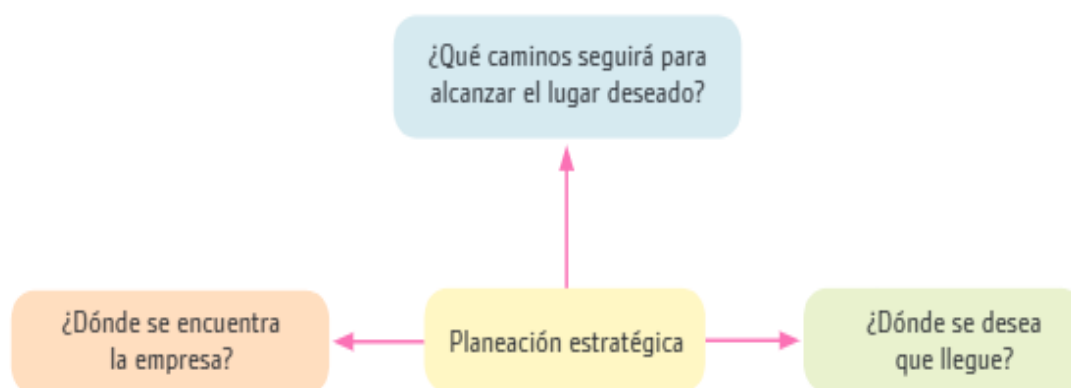
El autor establece la planeación estratégica como una herramienta necesaria en todas las empresas para fijar el rumbo que debe tomar, partiendo de la posición en la que se encuentra en la actualidad, para el cumplimiento de los objetivos. El presupuesto estratégico toma este concepto y proyecta los recursos necesarios para lograrlo.

Tanto los ingresos como los gastos de la empresa se pueden proyectar dentro del presupuesto estratégico, de este se proyectarán a plazos determinados los ingresos que se requieran para poseer el suficiente efectivo o capital para el giro del negocio. A su vez se tomarán en cuenta todos los gastos e inversiones necesarias para producir los bienes, productos o servicios de la

entidad, en ambos casos se deben determinar durante la preparación del presupuesto estratégico las formas de optimizar los recursos financieros con la intención de lograr los objetivos propuestos por la organización.

Igualmente, Ramírez (2013) determina que la planeación estratégica posee tres incógnitas primordiales que se deben formular antes de plantear o establecer los objetivos de la organización y de estimar los recursos que se requieren para lograrlos. Estas se muestran a continuación:

Figura 4 La planeación responde a tres preguntas.



(p.237)

En la imagen anterior la pregunta, ¿Qué caminos seguirá para alcanzar el lugar deseado? Toma relevancia sobre las otras dos para la estructuración del presupuesto estratégico, debido a que este fijará los recursos que se requieren para que, a partir del lugar actual, se logre llegar al lugar deseado u objetivo de la empresa. Estos tres elementos que forman parte del plan estratégico de la empresa son igualmente el punto de referencia o salida del presupuesto, los datos a proyectar y el dato final que se debe obtener posterior a la elaboración del presupuesto estratégico.

Como presupuesto estratégico se puede definir un presupuesto consolidado de todas las áreas y en el cual se tomen en cuenta los objetivos de la empresa en general, antes de preparar este se debe contar con los

presupuestos de cada área para su revisión y análisis y posterior consolidación en los que se puede llamar el presupuesto estratégico o maestro.

Este será el resultado de la suma de los presupuestos de demás áreas de la empresa. Se define la siguiente fórmula para lograr el presupuesto consolidado o de síntesis: Presupuesto de operativo que incluye el de ventas, producción y de gasto, más el presupuesto de inversión, darán como resultado el presupuesto económico al que se le suma el presupuesto financiero y dará como resultado final el presupuesto consolidado.

El presupuesto se genera según el siguiente proceso o secuencia:

- a) Comunicación de las directrices y objetivos generales para el próximo ejercicio.
- b) Distribución del manual de presupuestación.
- c) Preparación de los presupuestos económicos.
- d) Preparación del Presupuesto financiero.
- e) Obtención del presupuesto consolidado.
- f) Revisión por la Dirección.
- g) Aprobación del presupuesto.
- h) Control presupuestario.

#### **2.2.8.1 Riesgo de mercado.**

En la preparación de datos y herramientas tales como los presupuestos y planes estratégicos, en los cuales se deban proyectar o proponer información hacia un futuro; se debe tomar en cuenta las variaciones que presente el mercado en diferentes áreas que afecten directa o indirectamente estos datos.

Según la página de internet economipedia.com (2018) define como riesgo de mercado lo siguiente:

**El riesgo de mercado es como se denomina a la probabilidad de variaciones en el precio y posición de algún activo de una empresa.**

**En concreto, hace referencia al riesgo de posibles pérdidas de valor de un activo asociado a la fluctuación y variaciones en el mercado. Cuando hablamos de riesgo de mercado, hablamos de un concepto general que engloba a otros:**

- a) Riesgo de variaciones del precio de mercancías**
- b) Riesgo de variaciones en precios de acciones**
- c) Riesgo de cambios en el tipo de interés**
- d) Riesgo de variaciones en el tipo de cambio de divisa extranjera**
- e) Riesgo de posicionamiento y acepción del producto**

Economipedia.com (2018)

Recuperado de: <http://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-mercado.html> el 01 de abril del 2018 a las 8:50 p.m.

Como se comenta en el texto anterior, el riesgo de mercado está asociado o es incluyente de otros riesgos a los cuales se enfrentan las empresas. Entre estos pueden tomar relevancia los de tipo o tasas de interés y las variaciones de la divisa extranjera o tipo de cambio. Estos rubros en Costa Rica se comportan relativamente estables, según las intervenciones del estado por medio del Banco Central de Costa Rica y con base en datos históricos se podrá suponer su comportamiento en el futuro, sin embargo, es realmente una suposición debido a que están apegados al comportamiento del mercado y las metas establecidas por el estado.

El riesgo de mercado es la suma de diferentes factores que pueden afectar el precio o costo de un producto, este porcentaje se convierte en el mínimo que una empresa debe cubrir para generar una rentabilidad.

## 2.3 HIPÓTESIS.

**A más capitalización de las utilidades obtenidas en el periodo, mayor rentabilidad se obtendrá en el siguiente periodo.**

## 2.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

*Tabla 2 Operacionalización de las hipótesis*

<b>Hipótesis</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
A más capitalización de las utilidades obtenidas,	Capitalización de utilidades: Invertir nuevamente en la empresa las utilidades obtenidas en el periodo.	Capitalización de Utilidades  Necesidad de inversión	Utilidades antes de impuestos  Objetivos de la empresa  Proyección de ventas
Mayor rentabilidad en el siguiente periodo.	Rentabilidad: Ganancias obtenidas por la empresa descontando los pasivos a los activos	-Rentabilidad del periodo -Cantidad de recursos invertidos -Cantidad de gastos incurridos	Estado de pérdidas y ganancias  Estado de cambios del patrimonio

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN:**

La investigación es el conjunto de actividades y estrategias para generar nuevo conocimiento sobre algún problema o asunto. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y María del Pilar Baptista Lucio en su libro Metodología de la investigación, en la sexta edición del año 2014, definen lo siguiente: “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.37).

Como lo definen los autores, en una investigación puede presentarse diferentes procesos, la recolección de datos o indicios de forma ordenada con muestras y procesos que permiten verificar los datos recopilados y que por medio del trabajo de campo o en laboratorio se pueda obtener un resultado. La investigación permite generar nuevo conocimiento partiendo de la recopilación de datos, el procesamiento de estos y su análisis.

#### **3.1.1 Finalidad.**

Entre los tipos de investigación se pueden definir según su finalidad, la cual se puede determinar en dos vías:

- Teórica (básica o pura): La cual genera nuevo conocimiento por medio de una investigación, la cual no se llega a aplicar y a verificar posterior a su implementación, es únicamente un supuesto y un dato teórico de un problema o un tema. Busca explicar, razonar, resolver o meditar sobre el tema de investigación.

- Aplicada: Es aquella se genera nuevo conocimiento posterior a la aplicación en el campo de una teoría, permitiendo comprobar dicha teoría y generando resultados reales. Estos resultados pueden ser nuevamente investigados y pueden generar aún más conocimiento busca resolver un problema por medio de diseños, implementaciones o cambios en el campo de trabajo de la investigación o el lugar donde se realiza.

Rodrigo Barrantes Echavarría, en su libro Investigación: Un camino al conocimiento en la segunda edición y la segunda reimpresión del año 2016. Define como lo siguiente, la Investigación básica (pura): “es aquella orientada a la búsqueda de nuevos conocimientos y campos de investigación sin un fin práctico específico e inmediato. Su Objeto es crear un nuevo cuerpo de conocimientos teóricos en algún campo de la ciencia” (p. 64).

Adicionalmente, el mismo autor Barrantes (2016), define lo siguiente, la Investigación Aplicada: “su finalidad es la solución de problemas prácticos para transformar las condiciones de un hecho que nos preocupa. El propósito fundamental no es aportar al conocimiento teórico” (p. 64).

Según las afirmaciones expuestas por el autor, el tipo de la presente investigación, según su desarrollo, se determina como *teórica*; debido a que el objetivo principal pretende evaluar y analizar la gestión actual de los recursos financieros de la empresa y a partir de ellos generar nuevos conocimientos para la administración de la entidad y finalmente que de estos se establezca una propuesta por medio de un presupuesto estratégico para optimizarlos.

### 3.1.2 Alcance temporal.

El alcance temporal de una investigación puede ser de dos tipos, sea transversal o longitudinal. En el caso del alcance temporal transversal se refiere a un estudio realizado en un momento dado o determinado, suele ser un plazo corto como por ejemplo un año específico y es útil cuando se enfoca en analizar el comportamiento de un problema en un momento específico. El alcance temporal longitudinal estudia los fenómenos o problemas con el pasar del tiempo, en un lapso mayor, suele abarcar más de un periodo de estudio, estos pueden ser años, décadas o incluso un periodo mayor.

El estudio longitudinal permite el análisis de datos históricos y con los cuales considera que sean proyectados, a esto se le llama: Longitudinal Retrospectivo en el caso del histórico y Longitudinal Prospectivo en el caso del proyectado, estando el análisis o investigación ubicado en medio de estos.

(Barrantes, 2016, pág. 64) define transversal como lo siguiente:

“estudia aspectos del desarrollo de los sujetos y de los temas en un momento dado” confirmando que la investigación se realiza en un corto periodo de tiempo.

El alcance o dimensión temporal de la presente *investigación es longitudinal*, debido a que se pretende recabar datos históricos sobre la gestión de los recursos económicos por medio de estados financieros y procesos internos del área contable-financiera como base para realizar el análisis y posterior proyección de nuevos datos.

### 3.1.3 Marco.

El marco de la investigación se refiere a la amplitud que abarca, y está determinado según sea su área de estudio, punto geográfico en estudio y alcance que se desea abarcar. Esta amplitud estará relacionada según sean los recursos que se posean en el momento de la investigación, dependerá de la cantidad de personas que realicen el estudio, los medios económicos, el conocimiento sobre el tema en cuestión y el acceso a la información investigada.

El marco de investigación se puede desarrollarse en tres niveles: Mega, Macro y Micro. El nivel mega se desarrolla en todo el universo de la investigación, esto puede abarcar todo un país en un tipo de investigación nacional, un ejemplo de esto es el Censo Nacional de Costa Rica, donde se realiza una investigación a nivel del país de Costa Rica y su población. Estos estudios suelen requerir una alta inversión económica y una alta participación de aplicadores para poder culminar en un corto lapso.

El nivel macro permite un estudio en un área más reducida, una población, en este caso se expone como ejemplo una investigación desarrollada en una sola provincia o cantón del territorio nacional. El nivel micro se refiere a pequeñas investigaciones, concentradas en un sector o área específica, suelen ser más detalladas y pueden tener mejores resultados por tratarse de una investigación reducida.

En la Investigación se definen y establecen las tres áreas como lo siguiente:

- Mega: La empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima (PAVITUR S.A.).
- Macro: Área financiera de la entidad.
- Micro: Proceso de gestión de los recursos financieros de la empresa.

Según los datos anteriores, se determina que la presente investigación se desarrolla en un marco espacial *micro*, debido a que se evaluará el proceso de gestión de los recursos financieros de la entidad y se propondrá una optimización de estos.

#### **3.1.4 Condición de la investigación.**

La condición de la investigación se puede dividir en tres diferentes sectores: de campo, laboratorio y mixta. La condición de campo: se refiere al estado natural de la información, en el lugar donde suceden los eventos o problemas directamente, *in situ*, permitiendo una recolección de datos de la forma más natural posible.

Otra de las condiciones es de laboratorio: en este caso se realiza la investigación en un ambiente controlado, bajo condiciones o escenarios diseñados y establecidos para el desarrollo de la investigación. Igualmente puede tratarse de datos recolectados por terceras personas o bien un sistema automatizado, los cuales serán analizados posterior a su recolección en la investigación.

La condición mixta: se refiere a la combinación de ambas condiciones, de campo y de laboratorio, en la cual se realiza recolección de datos en el lugar donde se presentan los eventos y que posteriormente se trasladan a un laboratorio para continuar la investigación y análisis de datos. Pueden presentarse análisis de datos, pruebas y la creación de escenarios en laboratorio y posteriormente se realiza una aplicación de estos resultados en el campo de la investigación, poniendo en marcha lo realizado en el laboratorio.

En el presente documento se establece de campo la condición de la *investigación*, debido que se realizará en su mayoría dentro de las instalaciones de la empresa PAVITUR S.A.

### **3.1.5 Carácter.**

Por carácter la investigación se puede clasificar en los siguientes:

- Causales: En este caso se busca brindar una explicación sobre las causas que dan origen al problema investigado, las causas del porqué suceden y cómo sucede el evento.
- Exploratorios: Estos buscan realizar un estudio el cual no se haya realizado anteriormente o exista poca investigación al respecto, la intención de estas investigaciones es brindar datos y material para nuevos estudios que profundicen en el tema y generen mayor conocimiento.
- Prospectivo: Los estudios desarrollados bajo este carácter son aquellos que con información actual buscan proyectar o generar datos a futuro, los

cuales igualmente pueden ser analizados nuevamente para comprobar los datos proyectado o bien para generar mayor conocimiento. Este tipo de investigación permite la toma de decisiones bajo los supuestos generados a futuro.

- Participativo: Este tipo de estudio incluye a las personas a las cuales se encuentran dentro del proceso de investigación, son aquellas que están directamente relacionadas con el problema o tema de estudio y con las cuales se puede interactuar, analizar y buscar posibles soluciones al caso estudiado. Estos sujetos participan durante la investigación en la búsqueda y la puesta en marcha de las soluciones.
- Correlacional: Las investigaciones las cuales se aplica este tipo de carácter son aquellas que relacionan dos o más factores de investigación, en las cuales se pueden analizar como comparaciones, dependencias o influencias de un factor sobre el otro.
- Retrospectivo: En estas investigaciones se realiza un análisis de la información histórica del caso de estudio con lo cual se obtiene la materia prima para la investigación en la actualidad de las causas y antecedentes que le dieron origen.
- Evolutivo: Este carácter de investigación se refiere al estudio del comportamiento del caso en estudio en un tiempo determinado, en el cual se puede analizar su evolución, transformación, dirección o estados en los cuales se ha visto afectado.
- Descriptivo – analítico: En este tipo de investigaciones se realiza una descripción de las escenas presentes en el caso de estudio, que está

sucediendo en ese momento, y se realiza un análisis y reflexión del problema estudiado.

- Experimentales: En este tipo de investigación se seleccionan los sujetos o elementos de estudio y se someten a diferentes cambios, pruebas, preguntas, entre otros, para analizar su comportamiento antes, durante y posterior a estas pruebas. Tiene la intención de analizar las reacciones posteriores a algún cambio del estado actual que posean los sujetos o elementos de estudio.

La presente investigación se considera de *carácter causal*, debido a que se analizarán las causas de la falta de liquidez de la entidad en el primer trimestre del periodo 2017. Adicionalmente se considera el *carácter prospectivo*, debido a que busca por medio de los resultados obtenidos de la investigación brindar información para la toma de decisiones que eviten inconvenientes a futuro y por último se puede considerar de *carácter descriptivo*, esto porque busca describir el proceso actual en la gestión de los recursos financieros de la empresa.

### **3.1.6 Naturaleza.**

La naturaleza de la investigación puede definirse en tres tipos, cuantitativa, cualitativa o mixta según sea el tipo de información y la forma que se recabe, también define este tipo de investigaciones la forma en que se analiza procesa y presentan los datos de resultado.

La naturaleza cualitativa en una investigación es aquella en la cual se enfoca en la comprensión de los datos, se recaban opiniones, conductas, actitudes, entre otras. Es una investigación más subjetiva, en la que se realiza más una descripción que confirmación de datos, se interpreta sin realizar una medición de datos de por medio. Guadalupe Guerrero Dávila y María Concepción Guerrero Dávila, en su libro Metodología de la investigación, en el año 2014, caracteriza a este tipo de investigación como lo siguiente: “una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales.” (p.46).

Con esta información las autoras ratifican que este tipo de investigación es más aplicada a la observación natural del problema desde diferentes puntos de vista o realidades sociales, donde exista una diversidad cultural más sistematizada que apegada a las leyes naturales.

La naturaleza cuantitativa se refiere principalmente a datos numéricos, tales como porcentajes, cantidades, totales, cifras, costos, entre otros que respaldan la investigación. Estos datos permiten la observación y análisis de resultados con los cuales se pueden confirmar una teoría, es un tipo de investigación más objetiva y orientada al resultado que la anterior. Guerrero (2014), definen la investigación cuantitativa como lo siguiente:

***La investigación cuantitativa consiste en contrastar hipótesis desde el punto de vista probabilístico y, en caso de ser aceptadas y demostradas en circunstancias distintas, a partir de ellas elaborar teorías generales. La estadística dispone de instrumentos cuantitativos para contrastar estas hipótesis y***

***aceptarlas o rechazarlas con una seguridad determinada. Por tanto, tras una observación, genera una hipótesis que contrasta y emite después conclusiones que se derivan de dicho contraste de hipótesis. (p.48)***

Las autoras confirman que este tipo de investigación genera mayor seguridad en los datos finales debido a su alto análisis bajo una medición penetrante y controlada de los datos.

La presente investigación se establece de naturaleza mixta: cualitativa y cuantitativa. Debido que se analizarán tanto datos históricos y actuales sobre las finanzas de la empresa y con base a estos se proyectarán, según las variables u objetivos que establezca la organización, adicional se recolectarán y analizarán opiniones, percepciones y juicios por parte de la administración y su actual gestión de los recursos financieros.

## **3.2 SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **3.2.1 Sujetos.**

Los sujetos de investigación se definen como las personas o sujetos sobre los cuales se aplica el estudio de investigación, son también conocidos como el universo o población de estudio. Barrantes (2016) “la población: conjunto de elementos que tienen características en común...Pueden ser finitas o infinitas” (pág. 135).

Según la referencia anterior, el autor indica y explica que la población o universo de estudio puede ser finita o infinita, sin embargo, en casos de investigación para lograr realizarla de forma objetiva debe ser limitada a las capacidades de investigación y recursos que se posea en ese momento. Establecer una cantidad o muestra del total de la población o sujetos a la cual someter el estudio es vital en toda investigación, esto le brindará la delimitación, la validez y el soporte requerido a la investigación.

En este apartado se debe definir la población incluida en la muestra y se debe determinar la población excluida de la investigación. Una vez determinada la muestra de población y aplicada la investigación pueden variar la cantidad de sujetos de estudio, iniciada la investigación por diversas razones algunos de los sujetos de la muestra pueden o no participar en la investigación por diferentes motivos. Tales como: No pudieron, no quisieron, no eran vinculantes con la investigación, entre otros. Según la variación de la muestra inicial se debe determinar cuales se incluyeron y cuales se excluyeron de los sujetos de investigación y los motivos que llevaron a esto.

Dentro de los tipos de muestras se determinan las siguientes:

- a. Muestra probabilística: Es aquella conformada por todos los elementos de investigación y que poseen la misma posibilidad de ser escogidos por medio de una selección aleatoria.
- b. Muestra no probabilística: Es aquella en la cual la selección se realiza según criterios o juicios de valor en la cual se establezca que los sujetos

investigados son vinculantes y necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación.

En el presente proyecto como soporte y respaldo de la validez de la información se presentan como sujetos de investigación las siguientes personas relacionadas con la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima:

- Gerente Administrativo: Responsable en la toma de decisiones financieras y administrativas de la empresa. Brindará información relevante a la dirección que presenta la organización según los objetivos planeados.
- Gerente Operaciones: Co responsable en la dirección de la empresa y el establecimiento de los objetivos proyectados. Proporcionará información correspondiente de la proyección de la organización a tres años plazo.
- Contador: Responsable del registro y proceso de la información contable, adicional de la presentación de estados financieros a la administración. Facilitará información contable financiera según los registros de la agencia de viajes.

Relacionado con el tema de investigación se excluye al personal administrativo operativo, debido que las funciones que desarrollan no forman parte del proceso financiero – contable.

### 3.2.2 Fuentes de Información.

Las fuentes de información son aquellos documentos y referencias consultadas esenciales para desarrollar la investigación, estos documentos pueden dividirse en tres tipos, según sea su edición y la forma en la que se recolectaron los datos por los autores del documento.

Hernández et al (2014), hacen referencia tres tipos básicos de fuentes de información a saber:

a. Fuentes Primarias: Constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, entre otros.

b. Fuentes Secundarias: Son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular. Es decir, reprocesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos (publicados básicamente en inglés, aunque también se incluyen referencias en otros idiomas).

c. Fuentes Terciarias o Generales: Se trata de documentos donde se encuentran registradas las referencias a otros documentos de características diversas y que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios, sitios web, empresas, asociaciones industriales y de diversos servicios (por ejemplo, directorios de empresas que se dedican a cuestiones de recursos humanos, mercadotecnia y publicidad, opinión pública, entre otros); títulos de reportes con información gubernamental; catálogos de libros básicos que contienen referencias y datos bibliográficos y nombres de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación.

#### **3.2.2.1 Fuentes Primarias.**

En la presente investigación se establecen como fuentes de primera mano los siguientes:

- a. Textos relacionados al tema de presupuesto, estrategia y presupuesto estratégico.
- b. Entrevistas efectuadas al personal de la empresa PAVITUR S.A relacionados con el tema de investigación.
- c. Información recopilada por medio de la observación y análisis de los datos proporcionados y obtenidos por medio de las visitas a la empresa.

### **3.2.2.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes de segunda mano consultadas para el desarrollo del presente proyecto son las siguientes:

- a. Citas de citas textuales de los textos consultados relacionados al tema de investigación y su contenido.
- b. Datos e información recolectada por la administración de la empresa PAVITUR S.A para la toma de decisiones con relación al tema de investigación.
- c. Tesis de grado consultadas relacionadas con el tema de investigación.

### **3.3 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN.**

Una vez definidos los sujetos, muestra de investigación y problema en estudio se debe definir los métodos para localizar la información. Este apartado tiene como objetivo el recolectar información relacionada a los atributos, conceptos y datos relacionados con el problema de investigación realizada, se tomará principalmente de los participantes en la investigación, adicional de los procesos de la empresa y documentos proporcionados por la misma.

Hernández et al. (2014) propone elaborar un plan detallado que conduzca a reunir datos con un propósito específico, e indica las siguientes cuestiones que se deben formular para prepararlo:

a) ¿Cuáles son las fuentes de las que se obtendrán los datos?

Es decir, los datos van a ser proporcionados por personas, se producirán de observaciones y registros o se encuentran en documentos, archivos, bases de datos, etcétera.

b) ¿En dónde se localizan tales fuentes?

Regularmente en la muestra seleccionada, pero es indispensable definir con precisión.

c) ¿Por cuál medio o método se va a recolectar los datos?

Esta fase implica elegir uno o varios medios y definir los procedimientos que se utilizan en la recolección de los datos. El método o métodos deben ser confiables, válidos y “objetivos”.

d) Una vez recolectados, ¿de qué forma se van a preparar para que puedan analizarse y responder al planteamiento del problema?

El autor adicional indica que el plan se nutre de diversos elementos:

1. Las variables, conceptos o atributos por medir (contenidos en el planteamiento e hipótesis o directrices del estudio).
2. Las definiciones operacionales. La manera como se han operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas, lo cual, a su vez, resulta fundamental para realizar las inferencias de los datos.
3. La muestra.
4. Los recursos disponibles (de tiempo, apoyo institucional, económicos, etcétera).

Los instrumentos utilizados deberán brindar confianza y respaldo a la investigación es por esto el mismo autor indica que deben ser confiables o bien que el resultado de aplicar el instrumento en diferentes sujetos produzca el mismo resultado, válidos que sería el grado en que el instrumento utilizado refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, y la objetividad es el grado en que el instrumento utilizado no esté sujeto a sesgos y tendencias de los investigadores que lo aplican, interpretan y califican.

Entre las técnicas más utilizadas para recolectar información en las tesis de grado se encuentran las siguientes:

- a. Cuestionarios:** Este instrumento se puede catalogar como el más utilizado en la recolección de datos y está constituido por una serie de preguntas que están direccionadas a lo que se busca investigar. Rafael Guízar Montúfar, en su libro *Desarrollo Organizacional*, cuarta edición del año 2013, indica lo siguiente sobre el objetivo de los cuestionarios: “Su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello, deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico” (p. 88).

Este tipo de técnicas de recolección de información se le brinda a la muestra de forma personalizada y es contestada por ellos según sean los medios que se le hicieron llegar, física, digital u otros medios, pero siempre es contestada de forma individual. Estos cuestionarios se pueden aplicar dos tipos de preguntas, cerradas o abiertas.

- Preguntas Cerradas: En este tipo de pregunta el autor del cuestionario previamente delimitó o definió las posibles respuestas, las cuales pueden ser dicotómicas, que se refiere a únicamente dos respuestas, tales como, “Sí” o “No” o bien otras establecidas. También pueden ser preguntas cerradas con más de dos opciones, las cuales igualmente el autor del cuestionario definió al realizarlo, estas opciones de respuesta pueden brindarse en una sola respuesta o el formato de multi respuesta, según sea el interés deseado para la herramienta.
- Preguntas abiertas En el caso de este tipo de cuestión la posibilidad de respuesta no puede ser definida previamente, se considera hasta cierto punto infinita, pues existe una respuesta posible, así como posibles personas o elementos para aplicarla. Normalmente se aplica este tipo de instrumentos cuando no se posee suficiente información de posibles respuestas que puedan brindar los encuestados.

El definir cuál es la más conveniente en la investigación dependerá de los fines que se requieran y de la cantidad de información que se posea al realizar el cuestionario. Pueden existir cuestionarios, en los cuales solamente se apliquen preguntas abiertas y otros que solamente se apliquen preguntas cerradas, algunos serán de forma mixta.

En el caso de tipo de preguntas cerradas estas son más fáciles de tabular o codificar, así como su análisis, adicional brinda ventajas para los encuestados, pues toma menor tiempo completarla y no requieren escribir mucho texto al responderla. Lo anterior brindará una mayor cantidad de participación de los

encuestados. Sin embargo, este tipo de preguntas genera algunos inconvenientes, cuando el encuestado no encuentra en las posibles respuestas su modo de pensar, estas pueden contener algún porcentaje de ambigüedad que indisponga al encuestado o bien puede sentirse direccionado a brindar un tipo de respuesta que no desea.

Las preguntas abiertas por su parte proporcionan información más amplia en sus respuestas, ideales cuando no se posee suficiente información para predefinir las respuestas en el cuestionario, o bien cuando se quiere obtener más información de los encuestados tales como, sentimientos, juicios o conductas. A su vez esta herramienta dificulta su tabulación, análisis e interpretación de las posibles respuestas, pues no todas las personas escribirán claramente lo que “pasa por su mente” en casos que posean problemas de expresión escrita o generen confusión en sus respuestas, pudiendo confundir a quienes procesan los datos.

**b. Entrevista:** La técnica de la entrevista se refiere a un cuestionario normalmente pequeño y con preguntas abiertas, buscando que el entrevistado proporcione información más detallada en sus respuestas, normalmente se aplica de forma oral. El cuestionario también puede contener preguntas cerradas que facilite su procesamiento. En caso de aplicarse de forma oral las respuestas a estas preguntas no deberán superar las cinco opciones para asegurar que el entrevistado recuerde todas las opciones de respuesta.

Al respecto, Hernández et al. (2014) indica: “Si la pregunta se va a presentar oralmente, no debe contener más de cinco opciones de

respuesta, ya que por encima de este límite se suelen olvidar las primeras” (p. 235). Suele ser un instrumento en el cual deben participar mínimo dos personas durante la aplicación, el entrevistado y el entrevistador, por lo que representa una mayor inversión en recurso humano y económico para cubrir toda la muestra, máxime que la persona que aplica las entrevistas se recomienda que sea un experto en el área de técnicas de investigación con facilidad de palabra y de relacionarse con otros individuos.

Enrique Benjamín Franklin Fincowsky en su libro Organización de empresas en la cuarta edición del año 2014, indica lo siguiente sobre la herramienta de la entrevista: “Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una persona con el fin de interrogarla en forma meticulosa para obtener información” (p.56). El entrevistador no debe influir en las respuestas del entrevistado, en todos los casos debe comportarse de manera neutral ante las cuestiones, explicaciones y altercados que se puedan presentar durante la aplicación de la entrevista y siempre deberá motivar al entrevistado en indicarle que no existen repuestas erróneas o correctas. Suelen aplicarse de forma individual, pero es posible aplicarla a un grupo pequeño de individuos.

Franklin (2014) también aporta los aspectos que debe poseer una entrevista para que su resultado sea positivo:

1. Tener claro el objetivo. Se recomienda preparar previamente una guía de entrevista con los principales puntos que se desea captar, para que

a su término pueda verificarse si se ha obtenido la información prevista.

2. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Es conveniente asignar responsabilidades y determinar las áreas que se investigarán con el suficiente tiempo.
3. Concertar previamente la cita. De esta forma el entrevistado estará preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para mantener la concentración en la entrevista, evitar interrupciones y posibles apreciaciones erróneas.
4. Atender al compromiso. Es necesario acudir con anticipación a la hora convenida al área en que se llevará a cabo la entrevista.

Para lograr la mayor eficacia en su desarrollo es conveniente observar los pasos siguientes:

- Concentrarse de manera relajada.
- Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.
- Utilizar preguntas abiertas en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.
- No hacer preguntas irrelevantes.
- En la medida de lo posible escuchar, no hablar.
- Asegurarse de no presionar al entrevistado.
- Evitar el exceso de confianza en la memoria.
- Dejar “abierta la puerta”.

5. Clasificar la información que se obtenga. Diferenciar la información de los comentarios o sugerencias, procurando no confundir ambos aspectos.
6. Registrar la información en una bitácora. Llevar un inventario de los compromisos y puntos clave captados durante la entrevista.

**c. Observación:** La técnica de la observación se refiere a la recolección de datos por medio de la observación del comportamiento de un evento o un grupo de personas en su estado natural. Hernández et al. (2014) define el método de observación como lo siguiente: “Este método de recolección de datos consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, por medio de un conjunto de categorías y subcategorías” (p.252). El autor nos indica que se debe registrar sistemáticamente la situación que se presenta, pues busca analizar el comportamiento de los sujetos de estudio desde el primer momento que inicia la prueba.

Estas pruebas se realizan sin que estas personas se percaten de que están siendo observadas para un fin de estudio sobre su comportamiento, esto porque las personas quienes se sienten observadas o analizadas pueden variar su forma de comportarse durante la aplicación del instrumento. Naresh Malhotra en su libro, Investigación de mercados en el año 2015, indica lo siguiente sobre la recolección de los datos: “El observador no se comunica con las personas que observa

ni las interroga. La información se registra conforme ocurren los hechos o a partir de registros de eventos pasados.” (p. IFC141).

El autor ratifica lo expuesto anteriormente para que los datos que se obtengan, no se deben interactuar con los sujetos observados. Estos instrumentos son ideales, por ejemplo, para verificar el comportamiento de las personas en un supermercado sobre la aceptación o no de un producto o bien el comportamiento en conflictos que se presentan en cualquier ámbito social.

Las técnicas e instrumentos utilizados para recabar la información de primera mano correspondiente al tema de investigación del presente proyecto, son las entrevistas al personal administrativo financiero, por medio de guías temáticas direccionadas a los objetivos investigados. Otro medio de recolección es la observación pasiva “*in situ*” en las reuniones de la empresa PAVITUR S.A. específicas de análisis de datos financieros, por medio de bitácoras y guías temáticas. Igualmente se establece un método adicional como lo es el análisis de contenido de datos proporcionados por la empresa, utilizando fichas y tablas que faciliten el análisis.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Tabla 3 Operacionalización de las variables

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
Describir las principales teorías en la gestión de los recursos financieros en las empresas.	Teoría de gestión de los recursos financieros.	Localizar teorías respecto a la gestión de los recursos financieros.	Se analizarán las teorías localizadas y establecidas en el marco teórico como base para establecer la propuesta.	Análisis de Textos.
Evaluar la salud de los estados financieros de la empresa de los últimos tres periodos fiscales.	Estados Financieros.	Informes que expresan la situación actual económica y financiera de una entidad y los cambios que experimenta a una fecha determinada.	Se evaluarán los informes financieros a la fecha para establecer la situación financiera actual de la empresa.	Análisis de informes financieros.
Revisar la calidad de las políticas para el pago de dividendos que posee la empresa.	Políticas de pago de dividendos.	Políticas establecidas en la empresa para el pago de dividendos posteriores al cierre del periodo fiscal.	Se verificarán las políticas actuales que posee la empresa sobre las políticas de pago de dividendos y la reinversión de utilidades.	Entrevista y observación.
Preparar para la empresa un flujo de efectivo	Flujo de efectivo.	Detalle de ingresos y gastos de	Se preparará una tabla en la cual la empresa	Entrevista, observación, análisis de

proyectado al periodo 2020.		una entidad con el cual se pueden proyectar a un futuro las necesidades económicas de la empresa.	pueda proyectar el flujo del efectivo a corto y mediano plazo.	reportes y tablas digitales.
Proponer a la empresa la implementación de un presupuesto estratégico en los próximos periodos.	Presupuesto estratégico.	Presupuesto diseñado en base a objetivos establecidos por la empresa y proyectado a corto, mediano y largo plazo	Se preparará un presupuesto estratégico en base a los objetivos de la empresa y según sean sus necesidades.	Entrevista y tablas digitales.

## **CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.**

## **4.1 Análisis e interpretación de los datos de los resultados de investigación.**

A continuación, se analizará e interpretará la información recopilada en el trabajo de campo por medio de la encuesta y recopilación de datos y registros contables.

La interpretación de los datos se enfoca en un análisis de cómo la empresa gestiona sus recursos financieros. Los ingresos en su gran mayoría obtenidos de la venta de paquetes de viajes en los que brindan a los clientes una gran cantidad de servicios en una sola venta y que por sus condiciones generan una mayor rentabilidad para la empresa, adicional cualquier otro servicio que como agencia de viajes esté autorizado a colocar en el mercado; sea como intermediario o generador de estos servicios. Adicional se analizan los gastos que la empresa incurre o considera necesarios para colocar estas ventas y el costo en que incurre en insumos para generar sus servicios o ventas.

### **4.1.1 Resultado de la encuesta aplicada en la empresa PAVITUR S.A.**

Con el objetivo de obtener más información sobre cómo la administración de la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima (PAVITUR S.A.) gestiona actualmente los recursos financieros y verificar si poseen una proyección a un futuro de tres años plazo o menor a esto. Se realizó una encuesta y se aplicó a tres colaboradores de la empresa: el contador y ambos socios y dueños de la empresa. La encuesta compuesta por dos partes tiene

como fin obtener información personal del encuestado y una segunda parte con el fin de obtener información relacionada con la empresa. Posterior a la aplicación de la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

1) Genero:

*Tabla 4. Pregunta 1 de la encuesta aplicada*

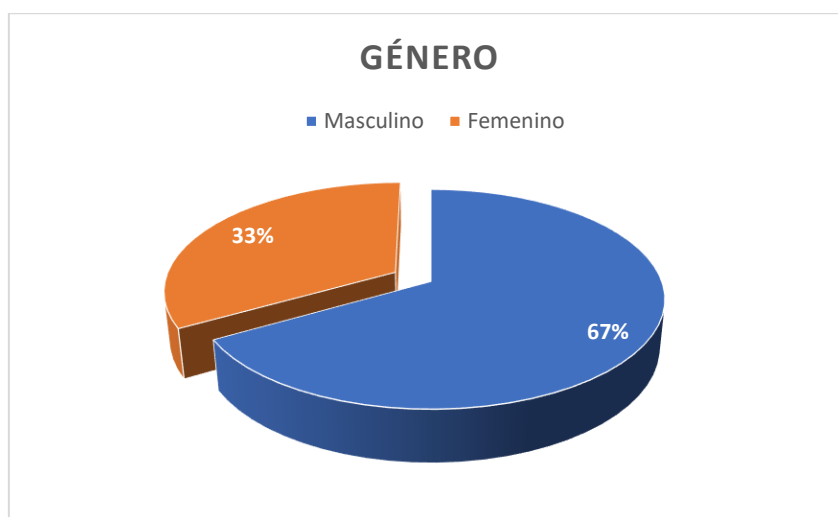
Genero	
Masculino	2
Femenino	1

En la empresa PAVITUR S.A. en la plana administrativa financiera se encuentran tres personas, quienes están a cargo de gestionar los recursos financieros de la empresa y quienes toman las decisiones sobre inversiones, gastos y proyectos que posea la empresa.

En el caso de estas tres personas, una es del género femenino quien es dueña y socia fundadora de la empresa. Señora Marugenia Araya Vargas, los otros dos encuestados de género masculino, señor Minor Soto López dueño y socio fundador y el contador de la empresa, señor Hernán Soto Delgado.

A continuación, se presenta un gráfico de cómo están distribuidos según su género, los encuestados, en el cual se nota que un 33 % corresponde al género femenino y el 67 % restante al género masculino:

Figura 5. Gráfica pregunta 1 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

## 2) Edad

Tabla 5. Pregunta 2 de la encuesta aplicada

Edad	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Entre 25 y 30 años.	
Entre 31 y 35 años.	
Entre 36 y 40 años.	1
Entre 41 y 45 años.	
Mayor a 46 años.	2

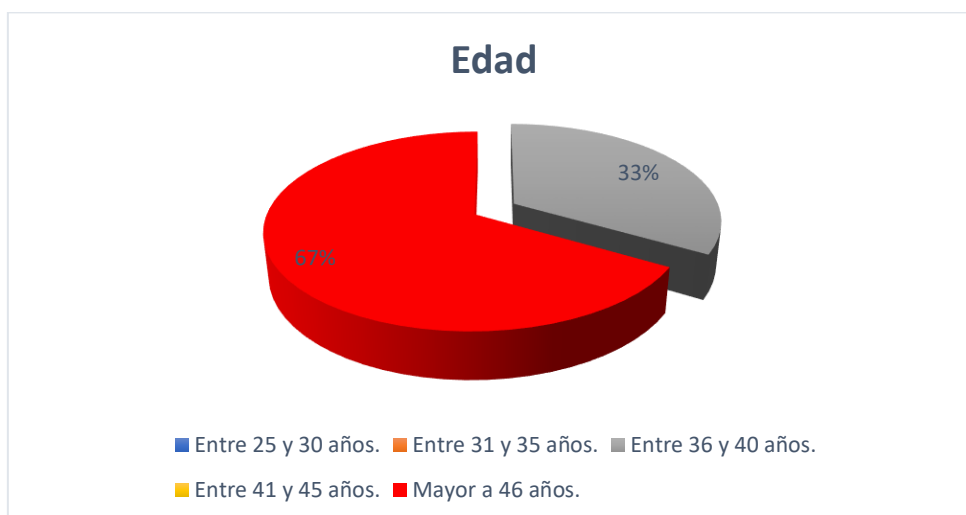
En la segunda pregunta sobre la parte de datos personales de los encuestados se consultó al respecto de la edad de los participantes, según un rango establecido, esto con el fin de conocer el rango de edad de las personas que administran las finanzas de la empresa.

De esta consulta se logró determinar que dos de estas personas se encuentran en el rango de edad superior a los 46 años y solamente uno de ellos, señor Minor Soto se encuentra en el rango de edad de 36 y 40 años.

A continuación, se presenta la representación gráfica de los datos obtenidos, en la cual se nota que un 67 % de los encuestados sobrepasa los 46

años y solamente un 33 % se encuentra en el rango de edad entre los 36 y 40 años:

Figura 6. Gráfica pregunta 2 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

### 3) Nivel de estudio

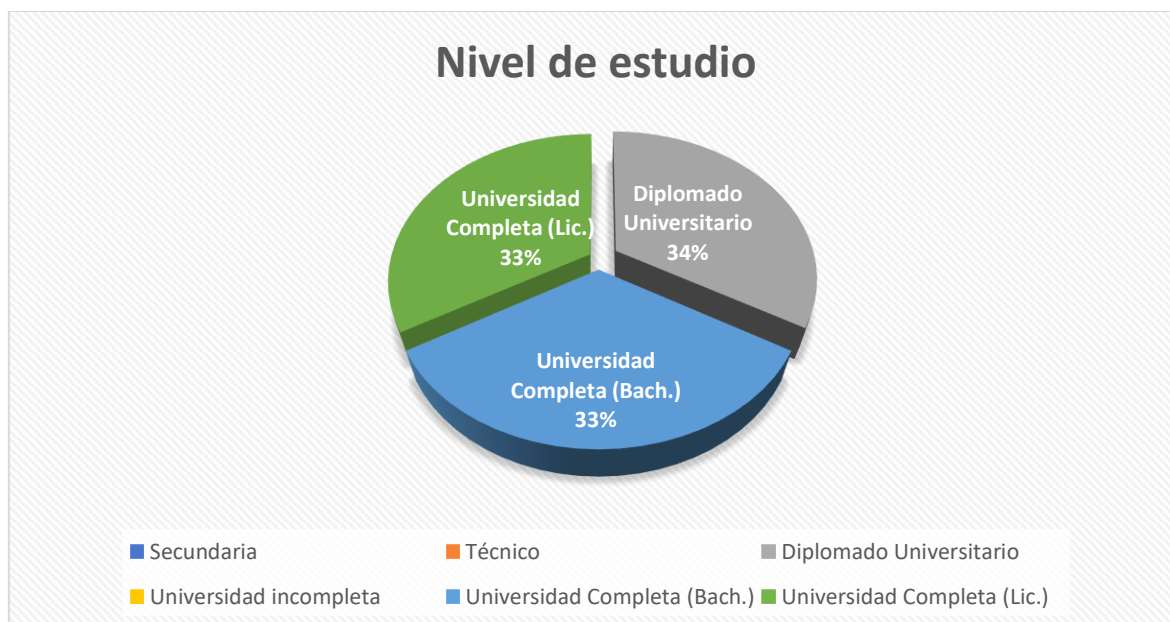
Tabla 6. Pregunta 3 de la encuesta aplicada

Nivel de estudio	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Secundaria	
Técnico	
Diplomado Universitario	1
Universidad incompleta	
Universidad Completa (Bach.)	1
Universidad Completa (Lic.)	1
Total	3

En la tercera pregunta de la encuesta se consultó a los participantes de la encuesta sobre su grado académico obtenido hasta la fecha de aplicación de esta encuesta, sobre esta se obtuvieron los siguientes datos: dos personas han culminado la universidad hasta el grado de bachillerato y licenciatura y uno de ellos hasta el grado de diplomado universitario.

La representación gráfica muestra una división equitativa entre las partes de un 33,33 % por cada encuestado según su grado académico obtenido.

Figura 7. Gráfica pregunta 3 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

#### 4) Años de Laborar para la empresa

Tabla 7. Pregunta 4 de la encuesta aplicada

Años de laborar para la empresa	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Menor a 6 meses	
Entre 6 Meses a 1 año	
Mayor a 1 año y menor a 2 años	
Mayor a 2 años y menor a 3 años.	3
Total	3

En la cuarta consulta a los participantes de la encuesta se le preguntó por el tiempo en el cual han laborado en la empresa según rangos de seis meses para el primer año y posterior en rangos de un año, con base a estos rangos los

tres participantes han estado desde la fundación de la empresa y poseen más de dos años de laborar para ella.

En la siguiente gráfica se muestra la distribución por cantidad de personas encuestadas y se demuestra que el 100 % de los participantes poseen dos años o más de laborar para la empresa.

Figura 8. Gráfica pregunta 4 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

5) ¿La empresa prepara y ajusta un presupuesto de ingresos y gastos a corto plazo?

Tabla 8. Pregunta 5 de la encuesta aplicada

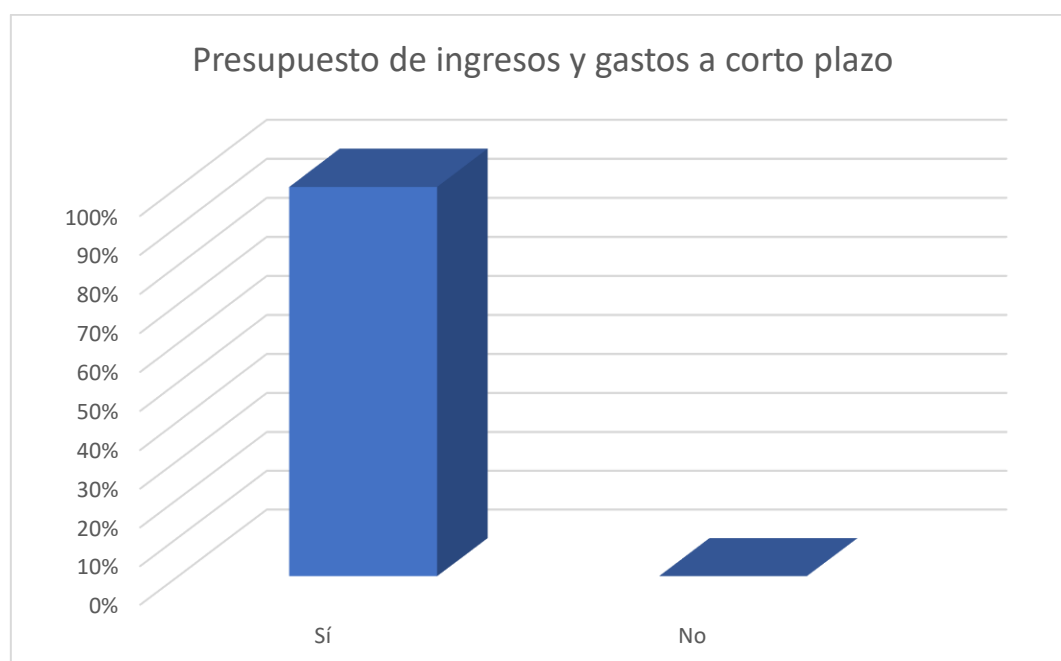
<b>¿La empresa prepara y ajusta un presupuesto de ingresos y gastos a corto plazo?</b>	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Sí	3
No	
Total	3

En la pregunta número cinco se inicia la segunda parte de la encuesta sobre los datos relevantes de la empresa. En esta se consultó si existía un

presupuesto de corto plazo sobre los ingresos y gastos de la misma, para la cual los tres encuestados contestaron de forma afirmativa. Se posee un presupuesto por periodo.

Según la siguiente gráfica se muestra cómo el 100 % de los participantes de la encuesta responden de forma afirmativa que se posee un presupuesto de ingresos y gastos para la empresa.

Figura 9. Gráfica de pregunta 5 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

6) ¿La empresa posee en funcionamiento un plan estratégico a un plazo mayor de 3 años preparado por la administración?

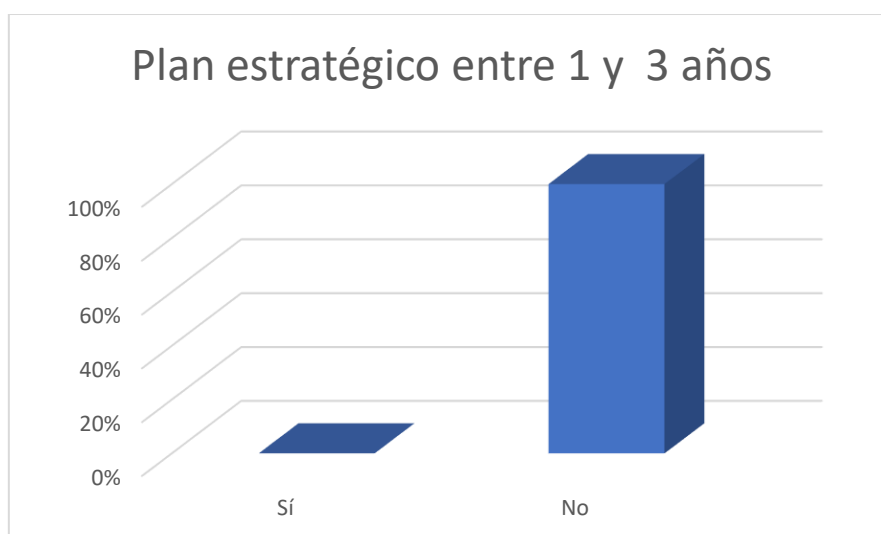
Tabla 9. Pregunta 6 de la encuesta aplicada

<b>¿La empresa posee en funcionamiento un plan estratégico a un plazo mayor a 1 año y menor de 3 años preparado por la administración?</b>	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Sí	
No	3
Total	3

En la pregunta número seis los tres participantes indican que en la empresa no se ha establecido, ni se ha proyectado un plan estratégico entre uno y tres años, plazo que defina los objetivos por lograr por parte de la empresa e impulsados por la administración.

En la gráfica se muestra y confirma que el 100 % de los encuestados indican que la empresa no posee un planeamiento estratégico a largo plazo según los objetivos de la administración.

Figura 10. Gráfica pregunta 6 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

7) ¿La empresa posee una planificación financiera para cada periodo?

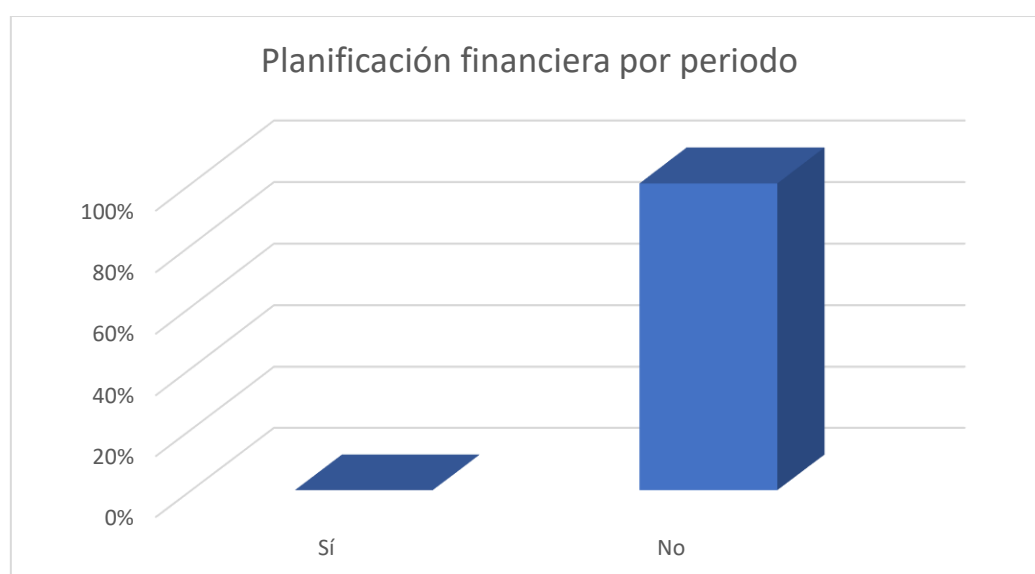
Tabla 10. Pregunta 7 de la encuesta aplicada

¿La empresa posee una planificación financiera para cada periodo?	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Sí	
No	3
Total	3

Al Consultar a los participantes de la encuesta si la empresa posee una planificación financiera para cada periodo, se determinó que tres de ellos contestaron de forma negativa, en este caso la empresa no prepara, ni posee una planificación financiera a corto ni largo plazo.

En la siguiente representación gráfica se muestra cómo el 100 % de los encuestados contesta de forma negativa y ratifica que la empresa no posee una planeación financiera por periodo.

Figura 11. Gráfica pregunta 7 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

8) ¿La empresa lleva registros contables de todas sus transacciones (contabilidad)?

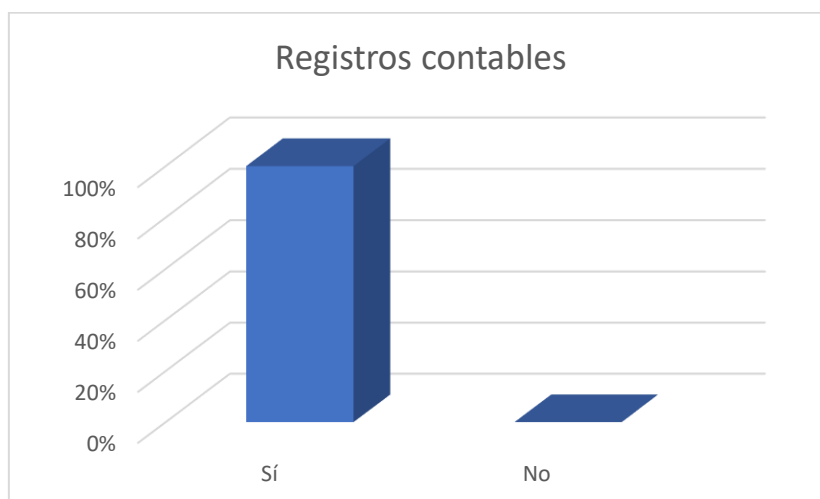
Tabla 11. Pregunta 8 de la encuesta aplicada

<b>¿La empresa lleva registros contables de todas sus transacciones (contabilidad)?</b>	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Sí	3
No	
Total	3

Se consultó a los encuestados si la empresa posee un registro de todas las transacciones contables que realiza y se obtuvo como resultado que los tres participantes responden de forma afirmativa que sí se contabilizan todas sus transacciones.

Lo anterior se refleja en la gráfica que muestra el resultado en términos porcentuales que el 100 % de los participantes confirma que la empresa lleva un registro contable de sus transacciones.

Figura 12. Gráfica pregunta 8 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

9) ¿Se poseen registros del cálculo de razones de las tendencias de los ingresos y gastos?

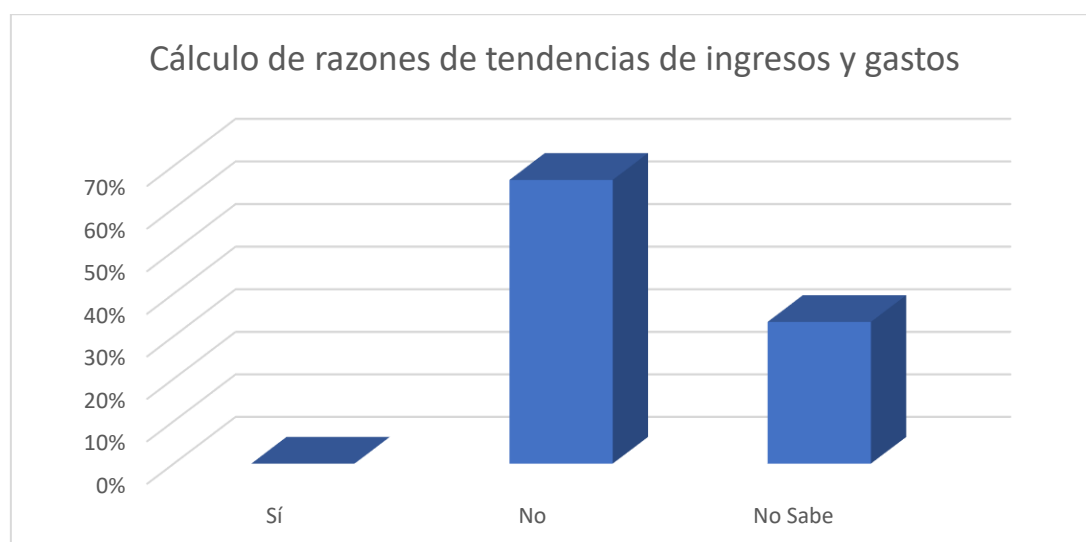
Tabla 12. Pregunta 9 de la encuesta aplicada

<b>¿Se poseen registros del cálculo de razones de las tendencias de los ingresos y gastos?</b>	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Sí	
No	2
No Sabe	1
Total	3

Al realizar la consulta a los participantes de la encuesta si con el resultado de los estados financieros se realizaba el cálculo de razones financieras tanto para los ingresos como los gastos, se obtuvo que dos personas contestaron de forma negativa a esta cuestión, el contador y el dueño de la empresa, en el caso de la dueña contestó que no sabía si se realizaba algún cálculo.

En la siguiente gráfica se representa de forma porcentual la distribución de las respuestas, en la que se muestra que un 33 % de estos no sabe si existe algún cálculo bajo las razones de tendencias de los ingresos y gastos de la empresa y 67 % restante contesta de forma negativa ante la cuestión.

Figura 13. Gráfica pregunta 9 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

10) ¿Existe una estacionalidad de las utilidades de la empresa?

Tabla 13. Pregunta 10 de la encuesta aplicada

¿Existe una estacionalidad de las utilidades de la empresa?	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Sí	
No	3
Total	3

En la pregunta sobre si existe una estacionalidad de las utilidades en los periodos anteriores, los tres encuestados indican que no existe una estacionalidad determinada.

En la representación gráfica de lo anterior se muestra que el 100 % de los encuestados contesta de forma negativa a la consulta, ratificando que existe una variación de las utilidades en los periodos.

Figura 14. Gráfica pregunta 10 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

11) ¿Posee la empresa un margen de utilidad definido fijo?

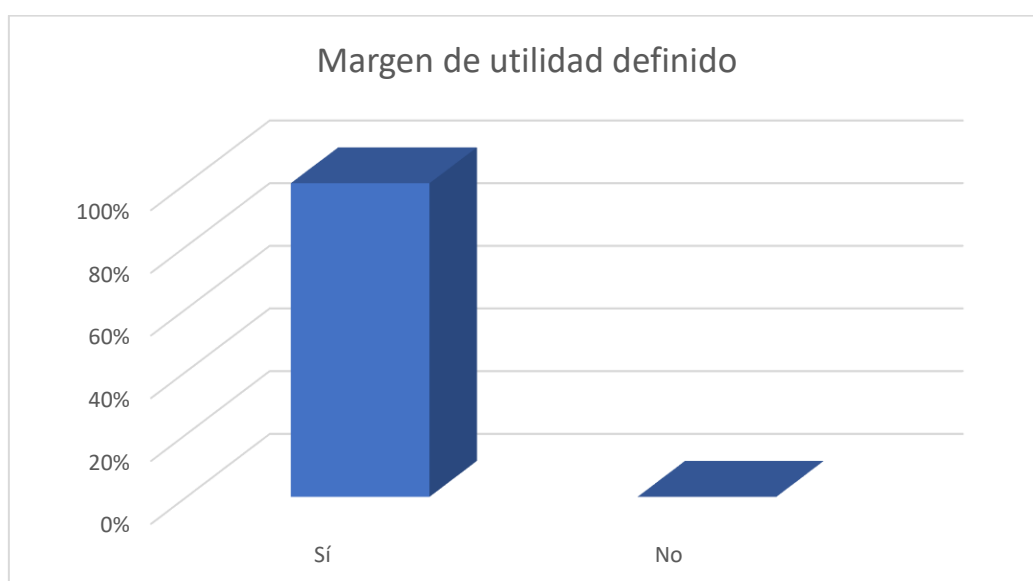
Tabla 14. Pregunta 11 de la encuesta aplicada

¿Posee la empresa un margen de utilidad definido fijo?	
Categoría de respuesta	Respuesta Obtenida
Sí	3
No	
Total	3

En la pregunta número once se le consultó a los encuestados si la empresa posee una utilidad definida fija y a esta contestaron los tres participantes de forma afirmativa.

En la siguiente representación de la gráfica se visualiza cómo el 100 % de los encuestados contestaron de forma afirmativa, ratificando que la empresa posee una margen de utilidad definido fijo. Como dato adicional uno de los encuestados proporcionó que el margen de utilidad es de un 10 % para las ventas.

Figura 15. Gráfica pregunta 11 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

12) Mencione las fechas de los mayores ingresos para la empresa.

Tabla 15. Pregunta 12 de la encuesta aplicada

<b>Mencione las fechas de los mayores ingresos para la empresa.</b>
Temporadas altas entre noviembre y abril y entre julio y agosto

En la última cuestión se realizó una consulta abierta para verificar los meses de mayores ingresos de la empresa y los tres encuestados contestaron que estos ingresos se comportan de igual forma que las temporadas altas y bajas de turismo, las cuales se representan en la siguiente tabla:

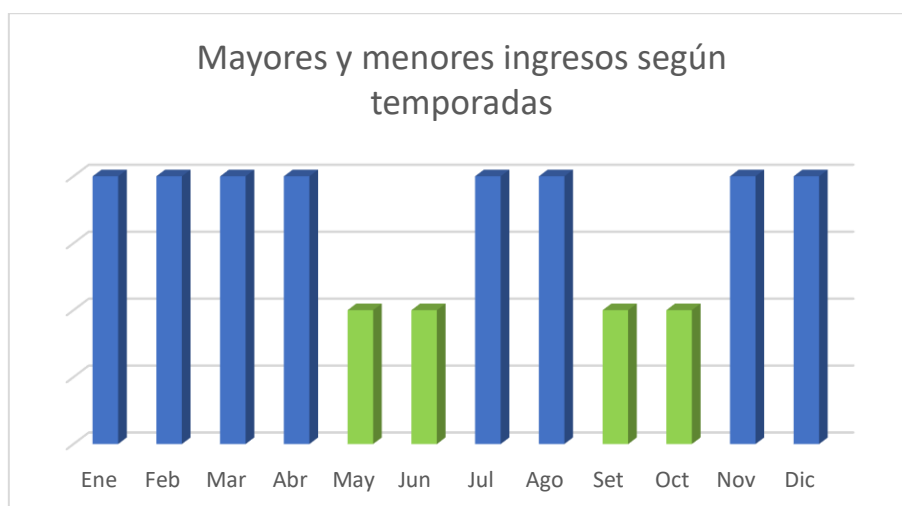
*Tabla 16. Representación de mayores y menores ingresos de forma mensual*

<b>Mayores y menores ingresos según temporadas</b>	
<b>Mes</b>	<b>Ingreso</b>
Ene	Alto
Feb	Alto
Mar	Alto
Abr	Alto
May	Bajo
Jun	Bajo
Jul	Alto
Ago	Alto
Set	Bajo
Oct	Bajo
Nov	Alto
Dic	Alto

De esta forma se detalla, según la información obtenida de la encuesta, cuáles son estos meses en los cuales existen mayores ingresos y en cuáles se obtienen menores ingresos.

En la siguiente gráfica se representa por medio de barras altas los meses de mayores ingresos y por barras medias los meses de ingresos no tan fuertes como lo son los meses de temporada baja.

Figura 16. Gráfica pregunta 12 de la encuesta aplicada



Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Análisis de los estados financieros

En la presente sección se muestran los estados financieros al cierre de los periodos 2015, 2016 y 2017 respectivamente. A estos se les aplicará un análisis por medio de las razones financieras como de liquidez, del circulante, deuda, y de rentabilidad.

##### 4.1.2.1 Análisis periodo 2015

Para el periodo 2015 la empresa inicio labores desde junio de ese año, por este motivo laboró durante cuatro meses; por este motivo los datos que se muestran a continuación representan el resultado de los últimos cuatro meses anteriores al cierre del periodo.

Tabla 17. Balance general de la empresa periodo 2015

<b>Paquetes Viajes Turísticos S.A</b>			
<b>Pavitur</b>			
<b>Balance General de Situación Financiera</b>			
<b>30 de Setiembre del 2015</b>			
<b>Colones</b>			
<b><u>Activos</u></b>			
<b>Activo Circulante</b>			
Caja chica			102.000
Bancos			5.803.266
Cuentas por cobrar			1.500.000
Gastos Anticipados			55.040
<b>Total Activo Circulante</b>			<b>7.460.306</b>
<b>Activo Fijo</b>			
Propiedad Planta y Equipo			463.849
Mobiliario y equipo		477.430	
Depreciación Propiedad P.E.	-	13.581	
<b>Total Activo Fijo</b>			<b>463.849</b>
<b>Otros Activos</b>			
Gastos de organización		743.623	
Amortización gastos de org	-	37.181	
Derechos página web		113.820	
Amortización página web	-	5.691	
Licencia conta web		88.500	
Amortización Acum. Lic. Conta W.	-	1.475	
<b>Total Otros Activos</b>			<b>901.595</b>
<b>Total Activos</b>			<b>8.825.750</b>
<b><u>Pasivo y Patrimonio</u></b>			
<b>Pasivo circulante</b>			
Impuesto renta por pagar			438.694
cuentas por pagar			261.930
Ingresos anticipados			2.728.683
Aguinaldo por pagar			141.667
<b>Total pasivo circulante</b>			<b>3.570.974</b>
<b>Capital Contable</b>			
Capital acciones			3.500.000
Utilidades por distribuir			1.754.776
<b>Total capital contable</b>			<b>5.254.776</b>
<b>Total pasivo más capital</b>			<b>8.825.750</b>

Tabla 18. Estado de resultados de la empresa periodo 2015

<b>Paquetes Viajes Turísticos S.A</b>		
<b>Pavitur</b>		
<b>Estado de resultados acumulados</b>		
<b>30 de Setiembre del 2015</b>		
<b>Colones</b>		
<b>Ingresos</b>		
Ingresos por comisiones Set 15		1.538.703
Ingresos aculados Jun - Jul - Ago 15		6.740.650
<b>Total Ingresos</b>		<b>8.279.352</b>
<b>Egresos</b>		
<b>Gastos generales</b>		
Mantenimiento de vehículo	16.113	
Papelería y útiles de oficina	67.660	
Servicios públicos	41.765	
Salarios	500.000	
Comisiones Bancarias	37.828	
Seguros	14.179	
Actividades sociales	9.199	
Aguinaldo	41.667	
Gastos por depreciaciones y amort.	20.293	
Otros gastos	3.250	
Comisiones agentes	209.917	
Incentivo práctica	100.000	
<b>Total gastos del periodo</b>		<b>1.061.871</b>
<b>Total gastos acum Jun - Jul - Ago</b>		<b>5.024.012</b>
<b>Total de gastos acumulados</b>		<b>6.085.883</b>
<b>Utilidad del periodo</b>		<b>2.193.470</b>
<b>Utilidad Acumulada Jun - Jul- Ago</b>		<b>1.277.944</b>
<b>Utilidad del periodo 2015</b>		<b>3.471.414</b>

Según la información proporcionada en los anteriores estados financieros, se logró aplicar las siguientes razones financieras:

a. Razón Circulante:

Tabla 19. Razón Circulante periodo 2015

Razón circulante=	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$
Razón circulante=	$\frac{7.460.306}{3.570.974}$
<b>Razón circulante=</b>	<b>2,09 veces</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta razón mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus deudas a corto plazo. Cuanto más alto el resultado de aplicar esta razón se considera que la empresa es más líquida. Un resultado en donde los activos circulantes cubren 2,09 veces los pasivos circulantes, se considera aceptable, más este dato dependerá su aceptabilidad según sea igual o mayor que otras entidades del mismo mercado.

b. Razón de posición del efectivo:

Tabla 20. Razón de posición del efectivo periodo 2015

Razón de posición del Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo Circulante}}$
Razón de posición del Efectivo	$\frac{5.905.266}{7.460.306}$
<b>Razón de posición del Efectivo</b>	<b>79%</b>

Fuente: Elaboración propia

Esta razón es otro medio para determinar la liquidez de la empresa, nos indica cuánto representa en los activos circulantes la porción del efectivo, en este caso se muestra que el efectivo representa un 79 % del total de activos circulante. Un porcentaje bastante alto que indica que la empresa es bastante líquida financieramente.

#### c. Rotación de activos totales

Tabla 21. Rotación de activos totales periodo 2015

Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$
Rotación de activos totales	$\frac{1.538.703}{8.825.750}$
<b>Rotación de activos totales</b>	<b>0,17 veces</b>

Fuente: Elaboración propia

Con esta razón se puede determinar la eficiencia con que los activos de la empresa son utilizados para generar ingresos por ventas. Por lo que para este periodo de cuatro meses de operación se establece que la empresa rotó sus activos 0,17 veces al año. Este dato puede resultar bajo, pues alto sea o cercano a 1,0 mayor eficiencia financiera posee la entidad.

#### d. Razón de deuda

Tabla 22. Razón de deuda periodo 2015

Razón de deuda=	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$
Razón de deuda=	$\frac{3.570.974}{8.825.750}$
<b>Razón de deuda=</b>	<b>40%</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido en la aplicación de esta razón significa que la empresa PAVITUR S.A. ha financiado un 40 % de sus activos totales con el dinero de sus acreedores como deuda. Este dato resulta estable para el periodo. Pero en la medida en que este dato pueda crecer, mayor es el grado de endeudamiento y riesgo de la entidad, pero igualmente puede significar un aumento en los rendimientos de esta.

e. Razón margen de utilidad neta:

Tabla 23. Razón de margen de utilidad neta periodo 2015

Margen de utilidad neta	Utilidad disponible para los accionistas comunes
	Ventas
Margen de utilidad neta	3.471.414
	8.279.352
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>42%</b>

Fuente: Elaboración propia

Por último, para el periodo 2015 se analizó la razón de margen de utilidad neta con la cual se obtiene el porcentaje de cada colón de ventas que queda después de aplicar todos los costos y gastos, impuestos, intereses y acciones preferentes. Para la empresa PAVITUR S.A. El resultado es de 42 % para los cuatro meses de operación del año 2015, el cual resulta un porcentaje alto para el cierre de un periodo, tomando en cuenta que se refiere a solamente cuatro meses de operación, lo que es rentable.

#### 4.1.2.2 Análisis periodo 2016

En el periodo 2016 se realiza un análisis con datos anuales de la empresa, este se refiere al primer periodo completando los 12 meses laborados.

Se presentan a continuación el balance general de situación financiera de la empresa y el estado de resultados al cierre del periodo 2016:

Tabla 24. Balance general de la empresa periodo 2016

<b>Paquetes Viajes Turísticos S.A</b>	
<b>Pavitur</b>	
<b>Balance General de Situación Financiera</b>	
<b>30 de Setiembre del 2016</b>	
<b>Colones</b>	
<u>Activo</u>	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
EFECTIVO	165.525
BANCOS	23.282.866
CUENTAS POR COBRAR	4.085.354
GASTOS ANTICIPADOS	440.255
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>27.974.001</b>
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	
MOB Y EQUIPO	1.838.872
DEP. ACUM MOB Y EQ.	-
LIC. CONTA WEB	88.500
AMORT. LIC CONTA W.	-
PAG WEB	113.820
AMORT. ACUM.PAG WEB	-
GTOS DE ORGANIZACIÓN	743.623
AMORT. ACUM GTOS ORG.	-
CATÁLOGO PUB.	260.000
AMORT ACUM CAT. PUB.	-
<b>TOTAL ACTIVO NO CIRCULANTE</b>	<b>2.413.689</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>30.387.690</b>
<u>Pasivo y Patrimonio</u>	
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
AGUINALDO POR PAGAR	658.334
IMPUESTO DE RENTA POR PAGAR	1.662.154
INGRESOS ANTIC.	18.811.929
<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>21.132.418</b>

<b>PATRIMONIO</b>		
ACCIONES COMUNES		3.500.000
UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS		4.633.136
RESERVA PUBLICIDAD		772.424
RESERVA TELETON		279.837
RESERVA A.P.P.		69.875
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>9.255.272</b>
<b>Total Pasivo más Patrimonio</b>		<b>30.387.690</b>

Tabla 25. Estado de resultados de la empresa periodo 2016

<b>Paquetes Viajes Turísticos S.A</b>		
<b>Pavitur</b>		
<b>Estado de resultados acumulado</b>		
<b>30 de Setiembre del 2016</b>		
<b>Colones</b>		
<b>INGRESOS</b>		
INGRESOS POR VENTAS		324.197.092
OTROS INGRESOS (A.P.P.)		69.875
DEVOLUCIONES SOBRE ING. POR VENTAS	449.138	
<b>INGRESOS NETOS</b>		<b>323.817.829</b>
<b>EGRESOS</b>		
GASTOS GENERALES	29.055.158	
COSTO DE VENTAS	273.681.142	
COMISIONES POR VENTAS	15.541.016	
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>318.277.315</b>
<b>UTILIDAD DE PERIODO ANTES DEL IMPUESTO RENTA</b>		<b>5.540.514</b>

Según la información que contienen los reportes financieros del periodo 2016 se analizó las siguientes razones financieras:

a. Razón circulante:

Tabla 26. Razón circulante periodo 2016

Razón circulante=	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$
Razón circulante=	$\frac{27.974.001}{21.132.418}$
<b>Razón circulante=</b>	<b>1,32 veces</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2016 la razón circulante en la cual los activos circulantes cubren en 1,32 veces los pasivos circulantes, lo cual representa que es una empresa suficientemente líquida, sin embargo, se nota un aumento mayor de los pasivos circulantes en contra parte de los activos circulantes con respecto al año anterior. Lo que representa que PAVITUR S.A. pierde liquidez con respecto al año 2015.

b. Razón posición del efectivo:

Tabla 27. Razón de posición del efectivo

Razón de posición del Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo Circulante}}$
Razón de posición del Efectivo	$\frac{23.448.391}{27.974.001}$
<b>Razón de posición del Efectivo</b>	<b>84%</b>

Fuente: Elaboración propia

En año 2016, la posición del efectivo representa un 84 % con respecto al total de los activos circulantes. Con este dato se ratifica cómo en la razón anterior que la empresa posee una buena liquidez la cual podría aprovechar para mayor inversión. En este caso se presenta un leve aumento con respecto al año anterior.

c. Razón rotación de activos totales:

*Tabla 28. Razón rotación de activos totales periodo 2016*

Rotación de activos totales	Ventas
	Activos totales
Rotación de activos totales	323.747.954
	30.387.690
<b>Rotación de activos totales</b>	<b>10,65 veces</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2016, la razón de rotación de activos totales indica que la empresa logró rotar 10,65 veces los activos en el año, esto representa que la empresa utiliza de forma efectiva sus activos para generar mayores ventas. En comparación y con respecto al año anterior se nota una mejoría donde se pasa de una rotación de 0,17 veces en cuatro meses, a 10,65 veces en los 12 meses del año 2016.

## d. Razón de deuda:

Tabla 29. Razón de deuda periodo 2016

Razón de deuda=	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$
Razón de deuda=	$\frac{21.132.418}{30.387.690}$
<b>Razón de deuda=</b>	<b>70%</b>

Fuente: Elaboración propia

La razón de deuda que presenta PAVITUR S.A. es de un 70 % para el periodo 2016, esto indica que la empresa utiliza este porcentaje, del dinero de sus acreedores para generar ganancias. Este porcentaje representa un alto apalancamiento por parte de la empresa que genera un mayor riesgo y al que se le debe exigir un mayor rendimiento.

## e. Razón margen de utilidad neta:

Tabla 30. Razón de margen de utilidad neta periodo 2016

Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad disponible para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$
Margen de utilidad neta	$\frac{5.540.514}{323.747.954}$
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>2%</b>

Fuente: Elaboración propia

La razón del margen de utilidad neta para el periodo 2016 representa un 2 % al final de descontar todos los gastos, impuestos, intereses y otros egresos. Un 2 % de ganancia por cada colón vendido es un dato muy bajo para una

empresa de servicios y representa que la empresa posee un egreso muy elevado con respecto a las ventas o ingresos que posee.

#### 4.1.2.3 Análisis periodo 2017

A continuación, se presenta la información correspondiente el tercer año de operaciones de la empresa PAVITUR S.A., el periodo 2017 presenta los reportes de balance general de situación y estado de resultados para su análisis.

Tabla 31. Balance general de situación de la empresa periodo 2017

<b>Paquetes Viajes Turísticos S.A</b>		
<b>Pavitur</b>		
<b>Balance General de Situación Financiera</b>		
<b>30 de Setiembre del 2017</b>		
<b>Colones</b>		
<b><u>ACTIVOS</u></b>		
<b>Activo circulante</b>		
EFFECTIVO		236.525
BANCOS		16.576.698
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES		2.186.605
GASTOS ANTICIPADOS		78.553.521
<b>Total de Activo circulante</b>		<b>97.553.349</b>
<b>Activo no circulante</b>		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		1.353.142
MOBILIARIO Y EQUIPO	1.949.532	
DEPRECIACION ACUM. MOBILIARIO Y EQUIPO	- 596.390	
<b>Total de Activo no circulante</b>		<b>1.353.142</b>
<b>INTANGIBLES</b>		
INTANGIBLES		408.992
GASTOS DE ORGANIZACION	743.623	
AMORT. ACUM. GTOS DE ORGAN.	- 334.630	
<b>Total de Intangibles</b>		<b>408.992</b>
<b>INVERSIONES A LARGO PLAZO</b>		
CERTIFICADO DEP. A PLAZO		10.811.000
<b>Total de Inversiones a largo plazo</b>		<b>10.811.000</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<b>110.126.483</b>

<u>Pasivo y Patrimonio</u>		
<b>Pasivo Circulante</b>		
RETENCIONES POR PAGAR		5.331.293
CUOTA OBRERA (C.C.S.S.)	102.880	
IMPUESTO RENTA POR PAGAR	478.413	
AGUINALDO POR PAGAR	1.750.000	
DIVIDENDOS POR PAGAR	3.000.000	
INGRESOS ANTICIPADOS		78.279.915
INGRESOS ANTICIPADOS	78.279.915	
<b>Total Pasivo Circulante</b>		<b>83.611.208</b>
<b>Pasivo no circulante</b>		
DOCUMENTOS POR PAGAR		7.453.050
LINEA DE CREDITO B.N.C.R.	7.453.050	
DOCUMENTOS POR PAGAR L.P.		10.811.000
<b>Total pasivo no circulante</b>		<b>18.264.050</b>
<b>TOTAL DE PASIVO</b>		<b>101.875.258</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
CAPITAL ACCIONES		7.521.421
ACCIONES COMUNES	3.500.000	
UTILIDAD O PERDIDA ACUM. X DIST.	3.542.032	
RESERVA TELETON	479.389	
RESERVA A.P.P.		729.804
<b>Total capital contable</b>		<b>8.251.225</b>
<b>Total pasivo más capital</b>		<b>110.126.483</b>

Tabla 32. Estado de resultados de la empresa periodo 2017

<b>Paquetes Viajes Turísticos S.A</b>		
<b>Pavitur</b>		
<b>Estado de resultados acumulado</b>		
<b>30 de Setiembre del 2017</b>		
<b>Colones</b>		
<b><u>INGRESOS</u></b>		
<b>INGRESOS GENERALES</b>		
INGRESOS POR VENTAS		498.813.744
DEVOL. S/ INGRESOS POR		- 3.823.017
<b>Total de Ingresos</b>		<b>494.990.727</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>		
<b>GASTOS GENERALES</b>		58.608.814
SALARIOS	10.869.409	
MANT. DE VEHICULOS	3.231.452	
DEPRECIACIONES	648.395	
VIATICOS	7.240.862	
SEGUROS	3.343.708	
SERVICIOS PUBLICOS	1.554.851	
COMISIONES BANCARIAS	1.134.217	
PATENTES	420.058	
PAPELERIA Y UTILES OFIC	2.216.655	
VISAS	34.860	
AGUINALDO	2.141.666	
INCENTIVO A PRACTICANTE	13.464.181	
GASTOS DE REPRESENTACIO	3.628.178	
COMIS. POR TARJ. DEB.	587.722	
ALQUILERES	880.000	
TIMBRE DE EDUCACION	9.000	
MANT. PAG. WEB.	785.237	
MANT. MOB. Y EQUIPO	908.683	
MANTENIMIENTO EDIFICIO	2.361.280	
OTROS GASTOS	1.616.286	
IMPUESTOS DE SALIDA	732.105	
TRANSPORTE A CLIENTES	800.009	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>408.954.087</b>
<b>OTRAS COMISIONES</b>		
COMISIONES POR VENTAS		21.455.600
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		
<b>GASTO POR INTERESES</b>		222.138
LINEA DE CREDITO B.N.C.R	222.138	
<b>Total de Egresos</b>		<b>489.240.638</b>
<b>UTILIDA O PERDIDA DEL PERIODO</b>		<b>5.750.089</b>

Según la información financiera proporcionada en los datos anteriores, se analizan las siguientes razones financieras:

a. Razón Circulante:

Tabla 33. Razón circulante periodo 2017

Razón circulante=	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$
Razón circulante=	$\frac{97.553.349}{83.611.208}$
<b>Razón circulante=</b>	<b>1,17 veces</b>

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la razón circulante para el periodo 2017, los activos circulantes cubren en 1,17 veces los pasivos circulantes. A pesar de ser un resultado que refleja liquidez en la empresa, comparándolo con los datos de los periodos anteriores indica que la empresa pierde liquidez, con una variación del -11 % con respecto al año anterior. Y se debe a un aumento en mayor proporción con respecto a los pasivos.

b. Razón posición del efectivo:

Tabla 34. Razón de posición del efectivo periodo 2017

Razón de posición del Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Activo Circulante}}$
Razón de posición del Efectivo	$\frac{16.813.223}{97.553.349}$
<b>Razón de posición del Efectivo</b>	<b>17%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según los datos anteriores, la razón de posición del efectivo al igual que la razón anterior muestra que la empresa pierde liquidez con respecto al año anterior. El efectivo representa un porcentaje menor con respecto a los activos circulantes, para el presente periodo representa un 17 % de estos activos.

c. Razón rotación de activos totales:

*Tabla 35. Razón de rotación de activos totales periodo 2017*

Rotación de activos totales	Ventas
	Activos totales
Rotación de activos totales	$\frac{494.990.727}{110.126.483}$
<b>Rotación de activos totales</b>	<b>4,49 veces</b>

Fuente: Elaboración propia

En el periodo 2017 la rotación de los activos totales es de 4,49 veces al año, al igual que los anteriores indicadores representa una baja considerable con respecto al año anterior. La mayor variación se da en un aumento considerable en los activos totales, estos aumentan debido a que los gastos anticipados de la empresa aumentaron en setenta y ocho millones con respecto al año anterior, estos gastos se refieren a los adelantos de dinero que se les brindan a los proveedores como líneas aéreas para reservar tiquetes y espacios para que los clientes los utilicen en un futuro cercano. A pesar de esta situación a la baja, una rotación de cuatro veces y medio indica que la empresa utiliza sus activos de forma eficiente para generar ventas y recursos.

## d. Razón de deuda

Tabla 36. Razón de deuda periodo 2017

Razón de deuda=	$\frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$
Razón de deuda=	$\frac{101.875.258}{110.126.483}$
<b>Razón de deuda=</b>	<b>93%</b>

Fuente: Elaboración propia

La razón de deuda del periodo 2017 para la empresa PAVITUR S.A. da como resultado un 93 %, este dato muestra un aumento del 20 % con respecto al año anterior, lo que indica que la empresa utiliza cada año un mayor porcentaje del dinero de sus acreedores o terceros para generar ganancias. Este dato también representa que la empresa se enfrenta a un mayor riesgo con forme aumentan sus operaciones, y debería estar generando para el periodo actual una mayor rentabilidad.

Este aumento es motivo del incremento en los ingresos anticipados que recibe la empresa de sesenta millones aproximadamente, y se refiere a dineros que reciben de clientes para reservar un paquete o servicio que serán consumidos en un futuro cercano. Adicional existe un registro de 10.811.000 colones en los pasivos no circulantes que no corresponde, debido a que el monto que corresponde registrar se refiere a un préstamo que realizó uno de los socios para la apertura del certificado a plazo, pero no es el monto completo de este depósito, una parte fue aportada por la empresa y otra por el socio. Por esto que el registro del monto de la línea de crédito aumenta los pasivos de manera incorrecta.

## e. Razón del endeudamiento:

Tabla 37. Razón del endeudamiento periodo 2017

Razón del endeudamiento	Deuda Total
	Activos Totales
	18.264.050
Razón del endeudamiento	110.126.483
<b>Razón del endeudamiento</b>	<b>17%</b>

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo 2017 se realiza el análisis de una razón adicional, debido a que en esta fecha la empresa PAVITUR S.A. mantiene un total de pasivos a largo plazo. Esto representa un 17 % de cubrimiento de los pasivos sobre los activos de la empresa, en términos generales representa un porcentaje bajo de endeudamiento.

## f. Razón margen de utilidad neta:

Tabla 38. Razón margen de utilidad neta

Margen de utilidad neta	Utilidad disponible para los accionistas comunes
	Ventas
	5.750.089
Margen de utilidad neta	494.990.727
<b>Margen de utilidad neta</b>	<b>1%</b>

Fuente: Elaboración propia

En el periodo 2017 la empresa presenta un margen de utilidad neta de 1% esto representa una baja con respecto al año anterior en un punto porcentual. Este dato de margen de utilidad es bajo para una empresa de servicios y que posee un nivel de ventas tan alto, sin embargo, el costo de ventas es igualmente alto, por cada venta que se realiza se debe destinar aproximadamente un 83 % al costo de ventas. Para el periodo actual, igualmente hubo un incremento en los gastos de la empresa de un 3 %. Este dato de gastos generales representa un 12 % de los ingresos totales. Por último, este bajo resultado en esta razón financiera puede verse afectado por el margen de utilidad que utiliza la empresa, siendo de un 10 % por cada venta realizada.

#### **4.1.2.4 Análisis vertical y horizontal**

Con el objetivo de realizar análisis más detallado de los estados financieros; en este apartado se presenta un reporte del estado de resultados del periodo 2016, comparándolo con el mismo reporte del periodo 2017, siendo en estos dos años, los cuales poseen registros durante los 12 meses del periodo. A estos reportes se le aplicó un análisis horizontal y vertical el cual se muestra a continuación.

Tabla 39. Análisis horizontal y vertical de los resultados

Paquetes Viajes Turísticos S.A Pavitur Estado de resultados acumulado		Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
30 de Setiembre del 2016 Colones	30 de Setiembre del 2017 Colones	Variación Absoluta	Variación relativa	Setiembre 2017	Setiembre 2016
<b>INGRESOS</b>					
<b>INGRESOS GENERALES</b>					
INGRESOS POR VENTAS	324.197.092	498.813.744	174.616.652	53,86%	100,77%
OTROS INGRESOS (A.P.P.)	69.875	-	- 69.875	-100,00%	0,00%
DEVOLUCIONES SOBRE ING. POR VENTAS	- 449.138	- 3.823.017	- 3.373.878	751,19%	-0,77%
<b>Total de Ingresos</b>	<b>323.817.829</b>	<b>494.990.727</b>	<b>171.172.898</b>	<b>52,86%</b>	<b>100,00%</b>
<b>EGRESOS</b>					
<b>GASTOS GENERALES</b>					
	<b>29.055.158</b>	<b>58.608.814</b>	<b>29.553.656</b>	<b>101,72%</b>	<b>100,00%</b>
SALARIOS	6.800.000	10.869.409	4.069.409	59,84%	18,55%
MANT. DE VEHICULOS	2.795.826	3.231.452	435.626	15,58%	5,51%
DEPREC Y AMORT.	562.730	648.395	85.665	15,22%	1,11%
VIÁTICOS	1.879.943	7.240.862	5.360.919	285,16%	12,35%
SEGUROS	1.002.599	3.343.708	2.341.109	233,50%	5,71%
SERV. PUBLICOS	1.232.133	1.554.851	322.718	26,19%	2,65%
COMIS. BANCARIAS	1.021.287	1.134.217	112.930	11,06%	1,94%
PATENTES	243.000	420.058	177.058	72,86%	0,72%
PAP Y UT. OFIC.	1.848.294	2.216.655	368.361	19,93%	3,78%
VISAS	-	34.860	34.860		0,06%
AGUINALDO	791.669	2.141.666	1.349.997	170,53%	3,65%
INCENTIVO A PRACTICANTE	3.385.000	13.464.181	10.079.181	297,76%	22,97%
GASTOS DE REPRESENT.	2.279.490	3.628.178	1.348.688	59,17%	6,19%
COMIS. POR TARJ. DEB.	270.675	587.722	317.047	117,13%	1,00%
ALQUILERES	405.000	880.000	475.000	117,28%	1,50%
TIMBRE DE EDUCACION	9.000	9.000	-	0,00%	0,02%
MANT. PAG. WEB.	480.567	785.237	304.670	63,40%	1,34%
MANT. MOB. Y EQUIPO	230.768	908.683	677.915	293,76%	1,55%
MANTENIMIENTO EDIFICIO	1.549.876	2.361.280	811.404	52,35%	4,03%
OTROS GASTOS	780.765	1.616.286	835.521	107,01%	2,76%
IMPUESTOS DE SALIDA	720.673	732.105	11.432	1,59%	1,25%
TRANSPORTE A CLIENTES	765.863	800.009	34.146	4,46%	1,36%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>273.681.142</b>	<b>408.954.087</b>	<b>135.272.945</b>	<b>49,43%</b>	<b>82,62%</b>
<b>OTRAS COMISIONES</b>					
COMISIONES POR VENTAS	15.541.016	21.455.600	5.914.584	38,06%	4,33%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
<b>GASTO POR INTERESES</b>					
LINEA DE CREDITO B.N.C.R		222.138	222.138		0,04%
<b>Total de Egresos</b>	<b>318.277.315</b>	<b>489.240.638</b>	<b>170.963.323</b>	<b>53,72%</b>	<b>98,84%</b>
<b>UTILIDAD DE PERIODO ANTES DEL IMP. RENTA</b>	<b>5.540.514</b>	<b>5.750.089</b>	<b>209.575</b>	<b>3,78%</b>	<b>1,16%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Según la información anterior, por medio del análisis horizontal se determina en la variación absoluta cómo los ingresos netos aumentaron un poco más de ciento setenta y un millones, lo que representa un aumento del 52,86 % en comparación con el año anterior. Y en el análisis vertical se observa cómo estos ingresos se refieren a las ventas de la empresa en su totalidad, únicamente existe un porcentaje del 0,02 % para el año 2016 en la cual se observan otros ingresos por causa de un sistema de ahorro disponible para los clientes llamado “Ahorro Programado Pavitur” (A.P.P.)

En cuanto a los egresos en el análisis horizontal de la entidad, se observa en términos absolutos como estos egresos aumentaron en 29.553.656 colones, lo cual representa un 101,72 % relativamente. De estos egresos se puede observar en el cuadro anterior, que el mayor aumento en el gasto es debido al pago de incentivos a practicantes; el cual pasa de 3.385.000 colones en el 2016. Al superar los trece millones para el año 2017, representando un incremento del 297,76 % con respecto al año anterior y un 22,97 % del total de los egresos según el análisis vertical. Esto se debe según la información suministrada por la empresa, a que cuenta con el apoyo de dos personas mensualmente que se le brinda estos incentivos.

Otro de los montos importantes en términos absolutos se refiere a los viáticos, los cuales aumentan en 5.360.919 colones con respecto al año anterior, representando un crecimiento del 285,16 % relativamente. Según indica la administración de PAVITUR S.A. se refieren a los dineros que se le asignan al personal que viaja al exterior para acompañar y guiar a los grupos de vacacionistas a los cuales se le ha vendido un paquete de viaje, este monto representa un 12,35 % del total de los egresos de la entidad en el año 2017.

Posteriormente a estos datos, se muestran incrementos igualmente altos que superan de más del 50 % con respecto al año anterior. Por ejemplo, los salarios incrementaron un 59,84 % y que según el análisis vertical representan un 23,40 % del total de los egresos para el año 2016 y un 18,55 % del total de los egresos del periodo 2017. Este incremento se da debido a que se ingresa a planilla las labores que realiza uno de los socios de la empresa y se contrata una persona adicional para la parte operativa de ventas de la empresa.

Los gastos de representación de la empresa tuvieron un incremento de un 59,17 % con respecto al año anterior; siendo este dato en términos absolutos un total de 1.348.688 colones, representando un total del 6,19 % del total de los gastos para el año 2017. Estos montos, según la administración de la empresa, se refieren a cortesías, alimentación y transporte, entre otros, que se les brinda a algunos clientes que así lo requieran como incentivo en el momento de realizar una compra.

Al igual que estos egresos, otros incrementos superiores al 50 % en términos relativos se presentan en el cuadro comparativo, tales como, el pago de patentes municipales, mantenimiento de mobiliario y equipo y mantenimiento de edificio, pero estos rubros o partidas no reflejan un porcentaje mayor del 5 % del total de los egresos según el análisis vertical, lo que los convierte en gastos no representativo para la empresa.

Por otra parte, existen otros egresos que el aumento en términos absolutos y relativos no representan un mayor crecimiento con respecto al año anterior, sin embargo, es importante prestarles atención debido que en el análisis vertical sí representan un porcentaje mayor del 5 % del total de los egresos, por ejemplo.

Para el año 2017, el mantenimiento de los vehículos representa un 5,51 % del total de los egresos, siendo un dato que no debería de verse reflejado con esta partida pues la empresa a la fecha no cuenta entre sus activos con algún vehículo registrado bajo la razón social. Sin embargo, se utilizan los vehículos personales de los socios para atender las necesidades de la empresa y es por este motivo que se destina este rubro para su mantenimiento y combustible por el lapso utilizado.

Por otra parte, se puede mencionar que, así como se nota un incremento en los pagos de salarios esto conlleva otros egresos asociados como cargas sociales y seguros. Este dato de seguros que en el análisis vertical representa un 5,71 % del total de los egresos está compuesto por los seguros de empleo de los colaboradores del Instituto Nacional de Seguros (INS) y que también se le suman los seguros que se adquieren por otras entidades, como los seguros de viajeros.

En cuanto al costo de ventas, se observa un incremento del 49,43 % acorde con el crecimiento en ventas, este dato en términos absolutos refleja que la empresa tuvo un aumento de más de ciento treinta y cinco millones de colones con respecto al año anterior; que según el análisis vertical este costeo de ventas representa un 82,62 % para el periodo 2017, presentando una leve mejoría con respecto al periodo 2016 de 1,90 % menor. Sin embargo, este costo de ventas tan alto deja poco margen para solventar los gastos asociados de la operatividad del negocio.

Por último, para analizar bajo esta herramienta se observa como las utilidades de la empresa aumentaron en términos absolutos tan solo en 209.575 colones, representando un 3,78 % en comparación con el año anterior y se

puede observar cómo la empresa obtiene ganancias de tan solo un 1,16 % en el periodo 2017 del total de sus ingresos. Lo que refleja cómo la empresa tiene costos y gastos sumamente altos que no le permite obtener un mejor resultado en el periodo.

#### **4.1.3 Análisis y proyección de ingresos y gastos**

Con base en los datos proporcionados por la empresa PAVITUR S.A. respecto a los ingresos y gastos históricos registrados, se realizaron análisis comparativos entre los meses de octubre, noviembre y diciembre del periodo 2015, cuando iniciaron operaciones y los periodos completos del 2016 y 2017 de enero a diciembre de cada año.

Con base en esta información registrada, se presenta a continuación los datos desde octubre 2015 hasta setiembre 2016. En estos se calculó y analizó la variación presentada de un mes anterior con respecto al siguiente mes. Por ejemplo: la variación entre octubre 2015 y noviembre 2015. El cálculo se realizó en los ingresos, egresos y utilidad o pérdida de la empresa.

Figura 17 Variaciones 2015-2016

	oct-15	nov-15	Variación	dic-15	Variación	ene-16	Variación	feb-16	Variación	mar-16	Variación
<b>INGRESOS</b>											
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>10.347.282,00</b>	<b>44.667.972,00</b>	<b>331,69%</b>	<b>32.045.150,00</b>	<b>-28,26%</b>	<b>23.717.779,00</b>	<b>-25,99%</b>	<b>14.754.841,00</b>	<b>-37,79%</b>	<b>12.751.757,00</b>	<b>-13,58%</b>
<b>EGRESOS</b>											
SALARIOS	500.000,00	500.000,00		500.000,00		500.000,00		500.000,00		500.000,00	
MANT. DE VEHICULOS	10.000,00	36.337,00	263,37%	49.494,00	36,21%	253.841,00	412,87%	78.300,00	-69,15%	408.027,00	421,11%
DEPREC.Y AMORT.	20.293,00	20.293,00	0,00%	20.293,00	0,00%	20.293,00	0,00%	20.293,00	0,00%	20.293,00	0,00%
SEGUROS	21.655,00	142.735,00	559,13%	21.655,00	-84,83%	14.600,00	-32,58%	62.294,00	326,67%	56.560,00	-9,20%
SERV. PUBLICOS	85.983,00	77.413,00	-9,97%	82.121,00	6,08%	66.460,00	-19,07%	116.271,00	74,95%	87.761,00	-24,52%
COMIS. BANCARIAS	35.361,00	107.644,00	204,41%	212.220,00	97,15%	53.448,00	-74,81%	16.288,00	-69,53%	100.726,00	518,41%
PAP Y UT. OFIC.	13.850,00	98.404,00	610,50%	125.006,00	27,03%	26.400,00	-78,88%	7.865,00	-70,21%	132.380,00	1583,15%
AGUINALDO	41.667,00	41.667,00		41.667,00		83.334,00		62.500,00		62.500,00	
INCENT. PRACT.	150.000,00	150.000,00	0,00%	290.000,00	93,33%	305.000,00	5,17%	295.000,00	-3,28%	295.000,00	0,00%
GASTOS DE REPRESENT.	-	96.763,00	0,00%	15.800,00	-83,67%	90.435,00	472,37%	144.517,00	59,80%	29.000,00	-79,99%
ALQUILERES						45.000,00		45.000,00		45.000,00	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>7.908.454,00</b>	<b>38.422.680,00</b>	<b>385,84%</b>	<b>27.147.227,00</b>	<b>-29,35%</b>	<b>18.832.170,00</b>	<b>-30,63%</b>	<b>12.769.837,00</b>	<b>-32,19%</b>	<b>9.970.713,00</b>	<b>-21,92%</b>
COMISIONES Y VENTAS	573.453,00	2.007.396,00	250,05%	911.412,00	-54,60%	1.121.901,00	23,09%	856.875,00	-23,62%	668.172,00	-22,02%
INTERESES LINEA CREDITO											
Gastos varios	30.000,00	25.130,00	-16,23%	-		59.468,00		209.169,00	251,73%	56.314,00	-73,08%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>9.390.716,00</b>	<b>41.726.462,00</b>	<b>344,34%</b>	<b>29.416.895,00</b>	<b>-29,59%</b>	<b>21.472.350,00</b>	<b>-27,01%</b>	<b>15.150.858,00</b>	<b>-29,44%</b>	<b>12.482.446,00</b>	<b>-17,94%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>956.466,00</b>	<b>2.941.510,00</b>	<b>207,54%</b>	<b>2.628.255,00</b>	<b>-10,65%</b>	<b>2.245.429,00</b>	<b>-14,57%</b>	<b>396.017,00</b>	<b>-117,64%</b>	<b>319.311,00</b>	<b>-180,63%</b>

	abr-16	Variación	may-16	Variación	jun-16	Variación	jul-16	Variación	ago-16	Variación	sep-16	Variación
	16.473.752,00	29,19%	23.668.115,00	43,67%	38.245.111,00	61,59%	26.659.992,00	-30,29%	22.068.922,00	-17,22%	59.519.407,00	169,70%
	500.000,00		500.000,00		500.000,00		500.000,00		900.000,00	80,00%		
	372.153,00	-8,79%	648.165,00	74,17%	177.539,00	-72,61%	183.008,00	3,08%	289.481,00	58,18%		
	20.293,00	0,00%	82.469,00	306,39%	82.469,00	0,00%	82.469,00	0,00%	86.636,00	5,05%		
	56.560,00	0,00%	203.473,00	259,75%	105.250,00	-48,27%	79.675,00	-24,30%	119.071,00	49,45%		
	94.859,00	8,09%	104.559,00	10,23%	143.370,00	37,12%	80.624,00	-43,77%	146.356,00	81,53%		
	37.936,00	-62,34%	21.720,00	-42,75%	97.616,00	349,43%	64.808,00	-33,61%	136.760,00	111,02%		
	222.897,00	68,38%	128.000,00	-42,57%	247.855,00	93,64%	471.081,00	90,06%	187.278,00	-60,25%		
	62.500,00		62.500,00		66.667,00		66.667,00		100.000,00			
	295.000,00	0,00%	165.000,00	-44,07%	345.000,00	109,09%	397.000,00	15,07%	349.000,00	-12,09%		
	165.966,00	472,30%	147.620,00	-11,05%	177.000,00	19,90%	333.233,00	88,27%	539.578,00	61,92%		
	45.000,00		45.000,00		45.000,00		45.000,00		45.000,00			
	14.523.909,00	45,67%	18.125.469,00	24,80%	35.811.155,00	97,57%	23.939.763,00	-33,15%	13.887.990,00	-41,99%	53.443.924,00	284,82%
	604.862,00	-9,48%	2.515.935,00	315,95%	453.960,00	-81,96%	606.728,00	33,65%	1.841.049,00	203,44%	3.379.273,00	83,55%
	104.350,00	85,30%	236.824,00	126,95%	660.997,00	179,11%	443.525,00	-32,90%	240.036,00	-45,88%	7.777.830,00	
	17.126.285,00	37,75%	22.986.734,00	34,22%	38.913.878,00	69,29%	27.293.581,00	-29,86%	18.868.235,00	-30,87%	64.601.027,00	242,38%
	652.533,00	-304,36%	681.381,00	-204,42%	668.767,00	-198,15%	633.589,00	-5,26%	3.200.687,00	-605,17%	5.081.620,00	-258,77%

Fuente: Elaboración propia

La información anterior muestra como las variaciones de la empresa verificada en estos periodos se comportan de manera asincrónica, lo cual se debe a que los ingresos y gastos de la compañía están sujetos a las variaciones en temporadas turísticas del mercado. Igualmente, según esta información, se nota un gasto excesivo y una pérdida en cinco meses de los 12 analizados en los meses de febrero, abril, junio, julio y setiembre del año 2016. Esto se debe, según los datos obtenidos, que PAVITUR S.A. posee un costo de ventas en promedio muy alto de un 82,30 % con respecto a las ventas y gastos excesivo que presentan un descontrol y desproporción con respecto a las ventas.

En la información anterior se encuentra el mes de setiembre 2016 sin datos, debido según indica el contador de la empresa que por fallos en el sistema contable se perdió la información, detalla de este mes en particular por lo que se presenta de forma totalizada en el costo de ventas.

Adicional a la información de los periodos 2015-2016, se realizó un el mismo análisis para el siguiente periodo comprendido entre los meses de octubre 2016 y setiembre 2017, esto con el fin de localizar una constante en las variaciones mensuales que permita determinar el comportamiento según sea la temporada turística del mercado. Según la información proporcionada por la empresa, se obtuvieron los siguientes resultados posteriores a su tabulación y análisis:

Figura 18 Variaciones 2016-2017

	oct-16	nov-16	Variación	dic-16	Variación	ene-17	Variación	feb-17	Variación	mar-17	Variación
<b>INGRESOS</b>											
DEVOL. S/ INGRESOS	46.435.812,00	41.737.079,00	-10,12%	40.310.770,00	-3,42%	65.009.630,00	61,27%	26.236.147,00	-59,64%	44.794.512,00	70,74%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>46.435.812,00</b>	<b>41.737.079,00</b>	<b>-10,12%</b>	<b>40.310.770,00</b>	<b>-3,42%</b>	<b>65.009.630,00</b>	<b>61,27%</b>	<b>26.236.147,00</b>	<b>-59,64%</b>	<b>44.794.512,00</b>	<b>70,74%</b>
<b>EGRESOS</b>											
SALARIOS	650.000,00	900.000,00	38,46%	900.000,00	0,00%	450.750,00	-49,92%	1.271.542,00	182,09%	901.500,00	-29,10%
MANT. DE VEHICULOS	316.058,00	344.638,00	9,04%	104.561,00	-69,66%	169.472,00	62,08%	318.500,00	87,94%	208.834,00	-34,43%
DEPREC.Y AMORT.	53.743,00	53.743,00	0,00%	56.817,00	5,72%	53.743,00	-5,41%	53.743,00	0,00%	53.743,00	0,00%
SEGUROS	78.734,00	92.427,00	17,39%	272.427,00	194,75%	274.978,00	0,94%	282.459,00	2,72%	306.595,00	8,54%
SERV. PUBLICOS	163.716,00	120.773,00	-26,23%	59.484,00	-50,75%	80.041,00	34,56%	87.951,00	9,88%	84.988,00	-3,37%
COMIS. BANCARIAS	58.112,00	112.426,00	93,46%	100.715,00	-10,42%	125.154,00	24,27%	52.136,00	-58,34%	126.888,00	143,40%
PAP Y UT. OFIC.	160.316,00	283.155,00	76,62%	46.544,00	-83,56%	324.145,00	596,43%	31.280,00	-90,35%	90.620,00	189,71%
AGUINALDO	143.333,00	143.333,00	0,00%	279.999,00	175,000,00%	175.000,00	-15,52%	175.000,00	0,00%	175.000,00	0,00%
INCENT. PRACT.	1.020.000,00	1.147.510,00	12,50%	1.148.190,00	0,06%	970.000,00	-15,52%	1.260.000,00	29,90%	1.185.000,00	-5,95%
GASTOS DE REPRESENT.	198.678,00	360.246,00	81,33%	379.792,00	5,43%	156.030,00	-58,92%	270.134,00	73,13%	392.552,00	45,32%
COMISION X TAR. CREDITO	47.544,00	4.403,00	-90,77%	15.568,00	253,58%	3.765,00	-75,82%	34.994,00	829,46%	30.666,00	-12,37%
ALQUILERES	80.000,00	80.000,00	0,00%	160.000,00	100,000,00%	80.000,00	-50,000,00%	80.000,00	0,00%	80.000,00	0,00%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>36.512.825,00</b>	<b>34.381.509,00</b>	<b>-5,84%</b>	<b>34.691.287,00</b>	<b>0,90%</b>	<b>55.519.876,00</b>	<b>60,04%</b>	<b>20.921.226,00</b>	<b>-62,32%</b>	<b>39.425.964,00</b>	<b>88,45%</b>
COMISIONES X VENTAS	1.439.660,00	3.696.161,00	156,88%	262.071,00	-92,91%	1.729.562,00	559,96%	1.242.695,00	-28,15%	1.599.206,00	28,69%
Gastos Varios	1.642.558,00	4.876.024,00	196,86%	149.846,00	-96,93%	634.772,00	323,62%	142.215,00	-77,60%	1.089.135,00	665,84%
<b>INTERESES LINEA CREDITO</b>	<b>42.604.677,00</b>	<b>46.516.348,00</b>	<b>9,18%</b>	<b>38.627.301,00</b>	<b>-16,96%</b>	<b>60.747.288,00</b>	<b>57,27%</b>	<b>26.400.570,00</b>	<b>-56,54%</b>	<b>45.750.701,00</b>	<b>73,29%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>42.604.677,00</b>	<b>46.516.348,00</b>	<b>9,18%</b>	<b>38.627.301,00</b>	<b>-16,96%</b>	<b>60.747.288,00</b>	<b>57,27%</b>	<b>26.400.570,00</b>	<b>-56,54%</b>	<b>45.750.701,00</b>	<b>73,29%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>3.831.135,00</b>	<b>4.793.269,00</b>	<b>224,75%</b>	<b>1.683.469,00</b>	<b>-135,22%</b>	<b>4.262.342,00</b>	<b>153,19%</b>	<b>164.423,00</b>	<b>-103,86%</b>	<b>956.189,00</b>	<b>481,54%</b>

abr-17	Variación	may-17	Variación	jun-17	Variación	jul-17	Variación	ago-17	Variación	set-17	Variación
49,383,848.00	10.25%	33,228,251.00	-32.71%	45,817,663.00	37.89%	50,709,619.00	10.68%	34,493,387.00	-31.98%	16,834,010.00	-51.20%
901,500.00	0.00%	901,500.00	0.00%	901,500.00	0.00%	888,117.00	-1.48%	1,101,500.00	24.03%	1,101,500.00	0.00%
215,595.00	3.24%	367,350.00	70.39%	372,133.00	1.30%	323,686.00	-13.02%	163,795.00	-49.40%	326,830.00	99.54%
53,743.00	0.00%	53,742.00	0.00%	133,561.00	148.52%	76,036.00	-43.07%	44,589.00	-158.64%	50,371.00	-212.97%
273,635.00	-10.75%	283,609.00	3.65%	279,174.00	-1.56%	520,571.00	86.47%	336,327.00	-35.39%	342,771.00	1.92%
183,440.00	115.84%	172,851.00	-5.77%	116,531.00	-32.58%	142,769.00	22.52%	125,326.00	-12.22%	216,981.00	73.13%
176,371.00	38.99%	26,031.00	-85.24%	75,048.00	188.30%	64,158.00	-14.51%	189,194.00	194.89%	27,974.00	-85.21%
188,710.00	108.24%	125,570.00	-33.46%	316,288.00	151.88%	150,822.00	-52.31%	298,531.00	97.94%	200,674.00	-32.78%
175,000.00		175,000.00		175,000.00		175,000.00		175,000.00		175,000.00	
1,220,000.00	2.95%	1,220,000.00	0.00%	1,220,000.00	0.00%	940,000.00	-22.95%	1,131,000.00	20.32%	1,002,481.00	-11.36%
303,767.00	-2.62%	288,512.00	-5.02%	423,605.00	46.82%	444,172.00	4.86%	210,889.00	-52.52%	199,802.00	-5.26%
120,864.00	2.94,13%	96,885.00	-19.84%	31,300.00	-67.69%	62,140.00	98.53%	98,536.00	58.57%	41,056.00	-58.33%
80,000.00		80,000.00		80,000.00		80,000.00		80,000.00		80,000.00	
38,559,632.00	-2.20%	27,722,006.00	-28.11%	36,257,420.00	30.79%	41,971,058.00	15.76%	30,471,814.00	-27.40%	12,519,470.00	-58.91%
1,744,869.00	9.11%	1,060,505.00	-39.22%	3,919,456.00	269.58%	3,164,047.00	-19.27%	918,088.00	-70.98%	679,879.00	-25.95%
1,288,287.00	18.29%	462,111.00	-64.13%	810,529.00	75.40%	1,174,730.00	44.93%	1,497,017.00	27.43%	721,098.00	-51.83%
				113,100.00		22,288.00	-80.29%	43,418.00	94.80%	43,332.00	-0.20%
45,485,413.00	-0.58%	33,035,672.00	-27.37%	45,224,645.00	36.90%	50,322,957.00	11.27%	36,795,846.00	-26.88%	17,729,219.00	-51.82%
3,898,435.00	-507.71%	192,579.00	-95.06%	593,018.00	207.93%	386,662.00	-34.80%	2,302,459.00	-	895,209.00	-61.12%

Fuente: Elaboración propia

La información anterior muestra nuevamente una variación al igual que los años asincrónicas en el análisis del mes anterior con respecto al siguiente, al igual que el periodo analizado anteriormente no es posible ubicar una constante entre la comparación del mes anterior y el siguiente a este. Se muestra que los ingresos y costo de ventas es acorde a las fechas según sea la temporada turística del mercado.

Nuevamente se nota una perdida en cinco de los 12 meses analizados, sin embargo, no es consecuente con el periodo anterior, esta pérdida se ubica en los meses de noviembre 2016, febrero, marzo, agosto y setiembre 2017, siendo constante únicamente el mes de febrero y noviembre de ambos periodos. Al igual que el año anterior a parte del costo de ventas tan alto que muestra la empresa se suman nuevamente un gasto superfluo en estos meses que muestran perdida

Con base en estos datos de variaciones entre ventas y gastos comparando un mes anterior con el siguiente del mismo periodo, resulta necesario analizar la variación comparando un mes con respecto al mismo mes en periodos diferentes. Por ejemplo. Se analizará el mes de octubre 2016 en comparación al mes de octubre 2017, esto con la intención de localizar una variante sincrónica o estable que permita proyectar tanto los ingresos como los egresos de la empresa a un futuro menor de 12 meses. Según los datos proporcionados se realizó el siguiente análisis.

Figura 19 Variaciones entre periodos 2015-2016-2017

<b>INGRESOS</b>	oct-16	nov-16	Variación	dic-16	Variación	ene-17	Variación	feb-17	Variación	mar-17	Variación
	Total de Ingresos	-	41.737.079,00	40.310.770,00	-3,42%	65.009.630,00	61,27%	26.236.147,00	-59,64%	44.794.512,00	70,74%
<b>INGRESOS</b>	oct-15	nov-15		dic-15		ene-16		feb-16		mar-16	
	Total de Ingresos	10.347.182,00	44.667.972,00	331,69%	32.045.150,00	-28,26%	23.717.779,00	-25,99%	14.754.841,00	-37,79%	12.751.757,00
<b>Variación entre periodos</b>	-100,00%	-6,56%	-100,00%	25,79%	-87,91%	174,10%	-335,78%	77,81%	57,83%	251,28%	-621,04%
<b>Promedio entre periodos</b>	5.173.591,00	43.202.525,50		36.177.960,00		44.363.704,50		20.495.494,00		28.773.134,50	
<b>EGRESOS</b>	oct-16	nov-16	Variación	dic-16	Variación	ene-17	Variación	feb-17	Variación	mar-17	Variación
	Costo de ventas	34.381.509,00	34.691.287,00	0,90%	55.519.876,00	60,04%	20.921.226,00	-62,32%	39.425.964,00	88,45%	
	Total gastos	46.516.348,00	38.627.301,00	-16,96%	60.747.288,00	57,27%	26.400.570,00	-56,54%	45.750.701,00	73,29%	
	Utilidad o pérdida	3.831.135,00	-4.779.269,00	-224,75%	1.683.469,00	-135,22%	4.262.342,00	153,19%	-164.423,00	-103,86%	956.189,00
<b>EGRESOS</b>	oct-15	nov-15		dic-15		ene-16		feb-16		mar-16	
	Costo de ventas	38.422.680,00	27.147.227,00	-29,35%	18.832.170,00	-30,63%	12.769.837,00	-32,19%	9.970.713,00	-21,92%	
	Total gastos	41.726.462,00	29.416.895,00	-29,50%	21.472.350,00	-27,01%	15.150.858,00	-29,44%	12.432.446,00	-17,94%	
	Utilidad o pérdida	2.941.510,00	2.628.255,00	-10,65%	2.245.429,00	-14,57%	-396.017,00	-117,64%	319.311,00	-180,63%	
<b>Variación costo de ventas</b>	361,69%	-10,52%	-101,51%	27,79%	-103,07%	194,81%	-296,02%	63,83%	93,58%	295,42%	-503,51%
<b>Variación total de gastos</b>	353,69%	11,48%	-97,33%	31,31%	-42,51%	182,91%	-312,04%	74,25%	92,05%	267,99%	-508,50%
<b>Variación utilidad o pérdida</b>	300,55%	-262,48%	-208,29%	-35,95%	1169,78%	89,82%	-1151,70%	58,48%	-11,71%	-399,45%	-366,59%

<b>abr-17</b>	<b>Variación</b>	<b>may-17</b>	<b>Variación</b>	<b>jun-17</b>	<b>Variación</b>	<b>jul-17</b>	<b>Variación</b>	<b>ago-17</b>	<b>Variación</b>	<b>set-17</b>	<b>Variación</b>
49.383.848,00	10,25%	33.228.251,00	-32,71%	45.817.663,00	37,89%	50.709.619,00	10,68%	34.493.387,00	-31,98%	16.834.010,00	-51,20%
<b>abr-16</b>		<b>may-16</b>		<b>jun-16</b>		<b>jul-16</b>		<b>ago-16</b>		<b>sep-16</b>	
16.473.752,00	29,19%	23.668.115,00	43,67%	38.245.111,00	61,59%	26.659.992,00	-30,29%	22.068.922,00	-17,22%	59.519.407,00	169,70%
199,77%	-64,90%	40,39%	-174,91%	19,80%	-38,48%	90,21%	-135,25%	56,30%	85,70%	-71,72%	-130,17%
32.928.800,00		28.448.183,00		42.031.387,00		38.684.805,50		28.281.154,50		38.176.708,50	

<b>abr-17</b>	<b>Variación</b>	<b>may-17</b>	<b>Variación</b>	<b>jun-17</b>	<b>Variación</b>	<b>jul-17</b>	<b>Variación</b>	<b>ago-17</b>	<b>Variación</b>	<b>set-17</b>	<b>Variación</b>
38.559.632,00	-2,20%	27.722.006,00	-28,11%	36.257.420,00	30,79%	41.971.058,00	15,76%	30.471.814,00	-27,40%	12.519.470,00	-58,91%
45.485.413,00	-0,58%	33.035.672,00	-27,37%	45.224.645,00	36,90%	50.322.957,00	11,27%	36.795.846,00	-26,88%	17.729.219,00	-51,82%
3.898.435,00	-507,71%	192.579,00	-95,06%	593.018,00	207,93%	386.662,00	-34,80%	-2.302.459,00	-695,47%	895.209,00	-61,12%
<b>abr-16</b>		<b>may-16</b>		<b>jun-16</b>		<b>jul-16</b>		<b>ago-16</b>		<b>sep-16</b>	
14.523.909,00	45,67%	18.125.469,00	24,80%	35.811.155,00	97,57%	23.939.763,00	-33,15%	13.887.990,00	-41,99%	53.443.924,00	284,82%
17.126.285,00	37,75%	22.986.734,00	34,22%	38.913.878,00	69,29%	27.293.581,00	-29,86%	18.868.235,00	-30,87%	64.601.027,00	242,38%
-652.533,00	-304,36%	681.381,00	-204,42%	668.767,00	-198,15%	633.589,00	-5,26%	3.200.687,00	-605,17%	5.081.620,00	-258,77%
165,49%	-104,81%	52,95%	-213,34%	1,25%	-68,45%	75,32%	-147,54%	119,41%	-34,75%	-76,57%	-120,68%
165,59%	-101,54%	43,72%	-179,99%	16,22%	-46,75%	84,38%	-137,75%	95,01%	-12,92%	-72,56%	-121,38%
-697,43%	66,81%	-71,74%	-53,50%	-188,67%	-204,94%	-161,03%	561,54%	-171,94%	14,92%	82,38%	-76,38%

Fuente: Elaboración propia

Con base en la información anterior, se logró determinar nuevamente que las variaciones que presenta la empresa PAVITUR S.A. son de forma irregular e inestable, no se podría determinar un porcentaje con base en esta información que permita proyectar tanto los ingresos como los egresos para los años subsiguientes. Se calculó un promedio entre ambos periodos en cuanto a los ingresos de la empresa para verificar el aporte incremental de los datos, sin embargo, se denota una situación asincrónica en los resultados, por lo que tampoco es posible, con base en este promedio, proyectar los ingresos de la empresa, lo anterior dada la naturaleza del servicio que otorga la empresa.

Posterior a estos análisis y como un recurso adicional a los mostrado en los cuadros anteriores se calculó un promedio general de todas las variaciones presentadas mes a mes, se comparó el periodo anual del 2016 y el 2017 debido a que para estos dos periodos se contaba con la información del año completo y utilizando los mismos rubros o partidas. Esta información se muestra en las siguientes tablas.

Tabla 40 Cuadro comparativo entre variaciones 2016-2017

2017	
INGRESOS	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0,16%</b>
EGRESOS	
SALARIOS	
MANT. DE VEHICULOS	15,18%
DEPREC Y AMORT.	-24,17%
SEGUROS	24,42%
SERV. PUBLICOS	11,36%
COMIS. BANCARIAS	39,05%
PAP Y UT. OFIC.	84,40%
AGUINALDO	
INCENT. PRACT.	0,90%
GASTOS DE REPRESENT.	10,23%
COMISION X TAR. CREDITO	109,95%
ALQUILERES	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,02%</b>
COMISIONES POR VENTAS	67,97%
INTERESES LINEA CRÉDITO	4,77%
Gastos Varios	96,53%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>0,71%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>-92,30%</b>

2016	
INGRESOS	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>43,88%</b>
EGRESOS	
SALARIOS	
MANT. DE VEHICULOS	111,84%
DEPREC Y AMORT.	31,14%
SEGUROS	99,58%
SERV. PUBLICOS	12,07%
COMIS. BANCARIAS	99,74%
PAP Y UT. OFIC.	222,09%
AGUINALDO	
INCENT. PRACT.	16,32%
GASTOS DE REPRESENT.	99,99%
COMISION X TAR. CREDITO	
ALQUILERES	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>59,04%</b>
COMISIONES X VENTAS	65,28%
INTERESES LINEA CREDITO	
Gastos varios	52,78%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>51,21%</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA</b>	<b>153,82%</b>

Fuente: Elaboración propia

En los cuadros comparativos se muestra nuevamente que no existen datos constantes entre el promedio de las variantes funcionales para la proyección de los datos. Se indica que los rubros correspondientes a salarios, aguinaldo y alquiler no poseen datos mostrados debido que para estas partidas se utilizaría la tasa de inflación propuesta por el Banco Central de Costa Rica para el año 2018. Adicional a esto, se indica que el rubro de comisiones por tarjeta de crédito y de gastos por intereses de la línea de crédito no existía en el periodo 2016, por este motivo no se indica un dato entre los cuadros comparativos.

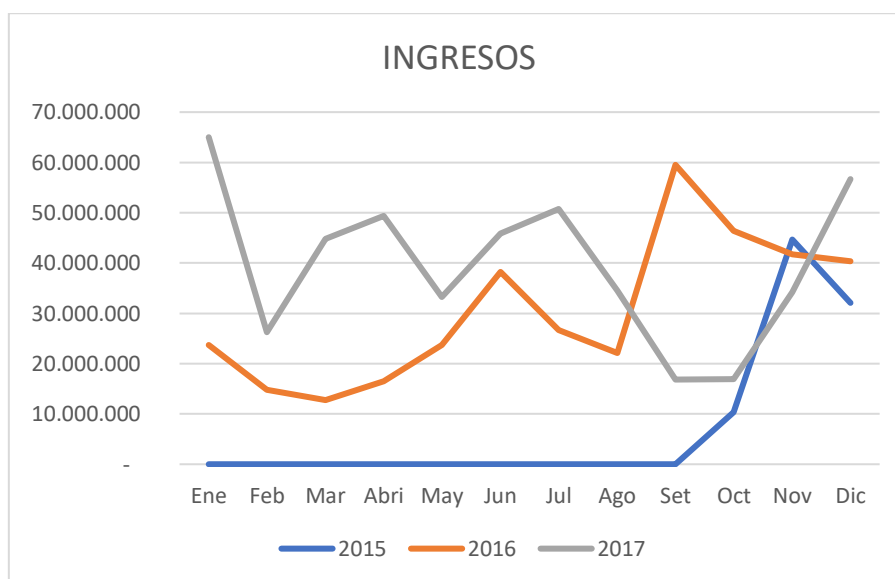
Continuando con el análisis de los datos se muestran a continuación un cuadro resumen de los ingresos, costo de ventas, gastos y resultado históricos de la empresa PAVITUR S.A. Adicional a la información se muestra una gráfica en el cual se puede ver el comportamiento de estos con base a los periodos.

Tabla 41 Resumen histórico de ingresos de la empresa

INGRESOS			
	2015	2016	2017
Ene	-	23.717.779	65.009.630
Feb	-	14.754.841	26.236.147
Mar	-	12.751.757	44.794.512
Abri	-	16.473.752	49.383.848
May	-	23.668.115	33.228.251
Jun	-	38.245.111	45.817.663
Jul	-	26.659.992	50.709.619
Ago	-	22.068.922	34.493.387
Set	-	59.519.407	16.834.010
Oct	10.347.182	46.435.812	16.901.365
Nov	44.667.972	41.737.079	34.216.502
Dic	32.045.150	40.310.770	56.701.520

Fuente: Elaboración propia.

Figura 20 Gráfica del comportamiento histórico de los ingresos



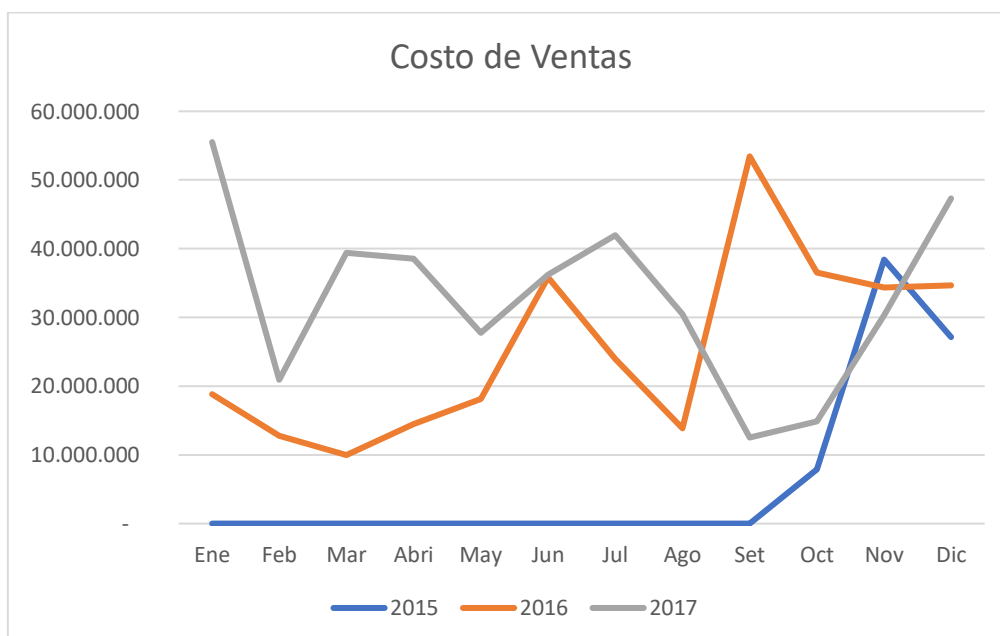
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42 Resumen histórico del costo de ventas de la empresa

COSTO DE VENTAS			
	2015	2016	2017
Ene	-	18.832.170	55.519.876
Feb	-	12.769.837	20.921.226
Mar	-	9.970.713	39.425.964
Abri	-	14.523.909	38.559.632
May	-	18.125.469	27.722.006
Jun	-	35.811.155	36.257.420
Jul	-	23.939.763	41.971.058
Ago	-	13.887.990	30.471.814
Set	-	53.443.924	12.519.470
Oct	7.908.454	36.512.825	14.845.602
Nov	38.422.680	34.381.509	30.318.289
Dic	27.147.227	34.691.287	47.295.064

Fuente: Elaboración propia.

Figura 21 Gráfica del comportamiento histórico del costo de ventas



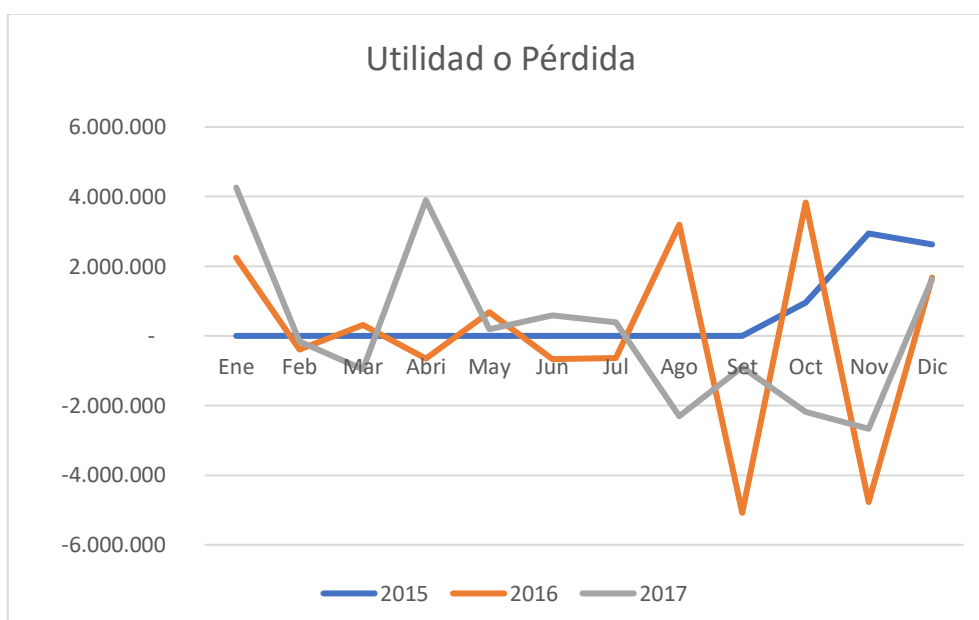
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43 Resumen histórico del resultado de la empresa

UTILIDAD O PÉRDIDA			
	2015	2016	2017
Ene	-	2.245.429	4.262.342
Feb	-	396.017	164.423
Mar	-	319.311	956.189
Abri	-	652.533	3.898.435
May	-	681.381	192.579
Jun	-	668.767	593.018
Jul	-	633.589	386.662
Ago	-	3.200.687	2.302.459
Set	-	5.081.620	895.209
Oct	956.466	3.831.135	2.190.160
Nov	2.941.510	4.779.269	2.667.355
Dic	2.628.255	1.683.469	1.630.297

Fuente: Elaboración propia.

Figura 22 Gráfica del comportamiento histórico del resultado de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Según la información presentada anteriormente, se logra apreciar mediante los gráficos el comportamiento de los ingresos, costo de ventas y resultados de la empresa en comparación con los periodos 2015, 2016 y 2017. Se confirma nuevamente que la información es asincrónica. Sin embargo, se

nota un incremento de los ingresos y gastos en el año 2017 en comparación al año 2016 en los meses comprendidos de enero a julio. Posterior a este mes para los meses comprendidos de agosto a diciembre del mismo periodo se puede observar una gran volatilidad de los datos y se comportan de manera irregular entre altos y bajos de los ingresos y gastos de la empresa. A pesar del incremento presentado en los meses de enero a julio en el año 2017 el resultado de las operaciones de la empresa, se comporta completamente irregular a lo largo de los 12 meses del año.

*Según los resultados mostrados posterior a los análisis de los datos proporcionados y con el objetivo de crear un presupuesto y un flujo de efectivo para la empresa proyectado, se determina que no es posible encontrar una variable o un dato regular que permita realizar este ejercicio de proyección. Con base en esto se determina que se debe realizar un análisis de indicadores nacionales relevantes a la operación de la empresa para poder proyectar los ingresos y egresos según una tasa de crecimiento mínima que cubra el riesgo de mercado de la empresa.*

A continuación, se muestra los resultados, posterior a la tabulación y análisis de la Tasa Básica pasiva de los últimos tres periodos 2015, 2016, 2017.

Tabla 44 Tasa básica pasiva promedio mensual comparativa

<b>Tasa Básica Pasiva Promedio Mensual Comparativa</b>			
<b>Mes</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ene	7,22	5,95	4,48
Feb	6,93	5,85	4,40
Mar	7,13	5,62	4,53
Abr	7,09	5,55	4,49
May	7,01	5,39	4,57
Jun	6,82	5,31	5,02
Jul	6,72	5,14	5,86
Ago	6,68	5,01	5,90
Oct	6,44	4,62	5,81
Nov	6,07	4,55	5,85
Dic	5,95	4,46	5,88
Set	6,53	4,78	5,84
<b>Promedio</b>	<b>6,72</b>	<b>5,18</b>	<b>5,22</b>

Fuente: Banco Centra de Costa Rica

Adicional a este indicador, se calculó el promedio y variación de la compra y venta del tipo de cambio del dólar en comparación con el colón costarricense, según datos obtenidos por medio del Banco Central de Costa Rica (BCCR). Posterior a la tabulación y análisis del precio del cambio del dólar con respecto al colón costarricense, se determinó una variación promedio y se proyectó el valor del dólar tanto para la compra y venta para los periodos 2018, 2019 y 2020. A continuación, se muestran estos datos.

Tabla 45 Variación y proyección del precio de compra del dólar

TIPO DE CAMBIO DE COMPRA									
Mes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Proyección 2018	Proyección 2019	Proyección 2020
Ene	504,83	495,30	505,12	530,53	531,87	548,64	562,78	577,29	592,17
Feb	498,54	495,73	538,58	528,69	529,67	555,19	569,50	584,18	599,24
Mar	492,65	492,72	538,34	526,46	528,77	553,27	567,53	582,16	597,16
Abr	502,07	493,36	540,67	526,27	531,49	557,90	572,28	587,03	602,16
May	502,45	493,20	545,85	530,25	531,69	570,26	584,96	600,04	615,50
Jun	495,11	493,03	537,58	528,71	541,67	567,09	581,71	596,70	612,08
Jul	492,57	492,94	533,17	528,41	543,29	568,87	583,53	598,57	614,00
Ago	502,65	494,56	534,28	529,05	546,00	571,27	585,99	601,10	616,59
Set	496,72	493,51	534,02	528,62	546,33	568,33	582,98	598,01	613,42
Oct	492,81	493,61	533,26	527,99	547,38	566,02	580,61	595,57	610,93
Nov	492,35	492,93	529,60	526,05	545,75	563,32	577,84	592,73	608,01
Dic	492,42	494,92	533,28	532,31	548,18	566,42	581,02	596,00	611,36
<b>Promedio</b>	<b>497,10</b>	<b>493,82</b>	<b>533,65</b>	<b>528,61</b>	<b>539,34</b>	<b>563,05</b>	<b>577,56</b>	<b>592,45</b>	<b>607,72</b>
<b>Variación</b>		<b>-0,66%</b>	<b>8,07%</b>	<b>0,94%</b>	<b>2,03%</b>	<b>4,40%</b>	<b>2,58%</b>	<b>2,58%</b>	<b>2,58%</b>

<b>Promedio total 2018</b>
<b>548,14</b>
<b>2,58%</b>

Fuente: BCCR y elaboración propia

Tabla 46 Variación y proyección del precio de venta del dólar

TIPO DE CAMBIO DE VENTA									
Mes	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Proyección 2018	Proyección 2019	Proyección 2020
Ene	513,97	506,71	512,36	542,09	543,26	561,38	575,16	589,27	603,74
Feb	516,20	506,84	553,54	540,58	542,20	568,16	582,10	596,39	611,03
Mar	512,97	504,65	553,53	538,36	541,45	565,11	578,98	593,19	607,75
Abr	509,59	504,40	555,66	538,02	543,48	570,62	584,62	598,97	613,67
May	509,32	504,02	559,76	539,65	544,17	587,25	601,66	616,43	631,56
Jun	503,47	504,85	548,66	540,92	552,93	577,39	591,56	606,08	620,95
Jul	506,08	504,50	543,39	540,72	554,16	574,58	588,68	603,13	617,93
Ago	503,21	505,06	545,34	539,87	558,77	577,27	591,44	605,95	620,82
Oct	503,26	506,02	544,67	540,55	560,17	572,36	586,41	600,80	615,54
Nov	503,32	505,27	541,50	538,71	559,53	568,41	582,36	596,65	611,30
Dic	515,40	507,90	545,37	544,30	561,08	571,33	585,35	599,72	614,44
Set	503,26	505,57	545,51	540,21	558,63	575,13	589,24	603,71	618,52
<b>Promedio</b>	<b>508,34</b>	<b>505,48</b>	<b>545,77</b>	<b>540,33</b>	<b>551,65</b>	<b>572,42</b>	<b>586,46</b>	<b>600,86</b>	<b>615,60</b>
<b>Variación</b>		<b>-0,56%</b>	<b>7,97%</b>	<b>-1,00%</b>	<b>2,10%</b>	<b>3,76%</b>	<b>2,45%</b>	<b>2,45%</b>	<b>2,45%</b>

<b>Promedio total</b>
<b>558,55</b>
<b>2,45%</b>

Fuente: BCCR y elaboración propia

Con la información obtenida en los cuadros anteriores se determinó por medio del promedio anual y la variación entre estos datos con respecto al año anterior. Por ejemplo, la variación entre el promedio del año 2016 comparándolo con el promedio del año 2017. Se obtuvo un promedio general en el precio de compra del dólar de 548,14 colones por dólar con una variación promedio de 2,58 % y en el caso de la venta se obtuvo un promedio de 558,34 colones por dólar y una variación de 2,45 %.

Por último, se verificó en el sitio oficial del BCCR el promedio de inflación pronosticado para el periodo 2018, el cual es de 3 % con una margen de variación de un 1 % inferior o superior. Para el periodo 2017 este dato fue del 2,57 % por lo cual se utiliza este último dato para la proyección.

A continuación, se muestran los datos bajo los cuales se proyectará la información de ingresos y egresos de la empresa para el periodo 2018, 2019 y 2020.

*Tabla 47 Tasa de proyección de ingresos y gastos*

<b>Proyección para presupuesto 2018</b>	
<b>TBP</b>	<b>5,22%</b>
<b>TC</b>	<b>2,58%</b>
<b>Inflación</b>	<b>2,57%</b>
<b>Margen de utilidad</b>	<b>10,00%</b>
<b>Total</b>	<b>20,37%</b>

<b>Proyección para presupuesto 2020</b>	
<b>2018</b>	<b>20,37%</b>
<b>Estimación Extra</b>	<b>3,00%</b>
<b>2019</b>	<b>23,37%</b>
<b>Estimación Extra</b>	<b>3,00%</b>
<b>2020</b>	<b>26,37%</b>

Fuente: Elaboración propia

Una vez calculado los datos se suman estos porcentajes que supone cubriría el riesgo de mercado para la empresa PAVITUR S.A. Para el periodo 2018 se obtiene un dato de 20,37 %, con el cual se proyectará un incremento de los ingresos de la empresa y para los egresos se estima únicamente la suma de la TBP, la variación del tipo de cambio y la inflación para un total del 10,37 %, únicamente descontando el porcentaje de utilidad estimado.

Para el periodo 2019, se estima un crecimiento de un 3,00 % adicional al periodo anterior para ambos datos, tanto para los ingresos y egresos utilizando la misma fórmula, en este caso el porcentaje de incremento en los ingresos será de un 23,37 % y un 13,37 % para los egresos. Finalmente, para el periodo 2020 igualmente se le suma un 3 % de incremento adicional con respecto al 2019; quedando un dato de 26,37 % de aumento en los ingresos y un 16,37 % para los

egresos. Estos datos se aplican al último periodo registrado, por lo tanto, a los datos presentados en el 2017 se le aplicaron mensualmente estos porcentajes para proyectar el año 2018, para el año 2019 se proyecta con base en los resultados del año anterior de forma anual e igualmente para el periodo 2020.

Según los datos anteriores se presenta el presupuesto proyectado para la empresa PAVITUR S.A. al año 2020.

Figura 23 Presupuesto proyectado

Paquetes Viajes Turísticos S.A Presupuesto Estimado Proyectado Miles de Colones 2018-2020							
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18
<b>Ingresos</b>	<b>78.250.472</b>	<b>31.579.796</b>	<b>53.918.038</b>	<b>59.442.107</b>	<b>39.996.018</b>	<b>55.149.579</b>	<b>61.037.905</b>
<b>Costo de Ventas</b>	<b>61.275.904</b>	<b>23.090.236</b>	<b>43.513.454</b>	<b>42.557.305</b>	<b>30.596.087</b>	<b>40.016.411</b>	<b>46.322.411</b>
<b>Egresos</b>	<b>7.036.290</b>	<b>6.430.717</b>	<b>7.656.479</b>	<b>8.120.443</b>	<b>7.096.509</b>	<b>7.885.404</b>	<b>8.291.145</b>
Salarios	1.162.870	1.162.870	1.162.870	1.162.870	1.162.870	1.162.870	1.162.870
Alquiler de Vehículo	551.838	551.838	551.838	551.838	551.838	551.838	551.838
Mant de vehículo	187.042	351.521	230.485	237.947	405.435	410.714	357.244
Depreciación y amortización	50.371	50.371	50.371	50.371	50.371	50.371	50.371
Seguros	303.486	311.743	338.381	302.004	313.012	308.117	574.541
Serv. Públicos	88.339	97.069	93.799	202.458	190.771	128.612	157.571
Comisiones bancarias	138.129	57.541	140.054	194.656	28.730	82.829	70.810
Papelaria y útiles de ofic	357.751	34.523	100.015	208.275	138.588	349.079	166.458
Provisión de Aguinaldo	189.520	189.520	189.520	189.520	189.520	189.520	189.520
Gastos de representación	172.206	298.140	433.250	335.260	318.424	467.522	490.222
Comisión tarjeta de crédito	4.155	38.622	33.845	133.395	106.930	34.545	68.582
Alquileres	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000
Intereses línea de crédito	700.582	156.959	1.202.051	1.421.850	510.020	894.561	1.296.520
Dietas	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Servicios profesionales	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Gastos Varios	-	-	-	-	-	124.826	24.599
<b>Utilidad</b>	<b>9.938.278</b>	<b>2.058.844</b>	<b>2.748.105</b>	<b>8.764.359</b>	<b>2.303.422</b>	<b>7.247.765</b>	<b>6.424.349</b>

Paquetes Viajes Turísticos S.A											
Presupuesto Estimado Proyectado											
Miles de Colones											
2018-2020											
	ago-18	set-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018	2019	2020			
	41.518.831	20.262.678	20.343.752	41.185.551	68.250.207	570.934.936	585.164.729	739.458.089			
	33.630.982	13.817.427	16.384.721	33.461.541	52.198.383	436.864.863	448.739.686	522.187.192			
	8.354.824	7.424.961	6.879.102	7.352.713	6.602.503	89.131.091	96.494.347	105.795.767			
	1.162.870	1.162.870	1.162.870	1.162.870	1.162.870	13.954.440	14.652.162	15.384.770			
	551.838	551.838	551.838	551.838	551.838	6.622.051	7.507.254	8.736.004			
	180.776	360.714	264.162	224.068	123.782	3.333.890	3.779.548	4.398.166			
	50.371	50.371	50.371	50.371	50.371	604.451	634.674	666.408			
	371.196	378.308	324.712	373.292	60.474	3.959.267	4.488.522	5.223.181			
	138.319	239.477	185.534	204.739	236.665	1.963.355	2.225.807	2.590.116			
	208.809	30.874	49.348	187.665	179.403	1.368.848	1.551.828	1.805.824			
	329.481	221.479	76.154	366.007	41.713	2.389.523	2.708.943	3.152.329			
	189.520	189.520	189.520	189.520	189.520	2.274.240	2.387.952	2.507.350			
	232.753	220.516	138.356	426.256	432.904	3.965.809	4.495.939	5.231.812			
	108.752	45.312	17.735	56.174	18.032	666.080	755.118	878.712			
	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	1.030.000	12.360.000	12.978.000	13.626.900			
	1.652.220	795.858	4.631	-	10.966	8.646.219	9.802.003	11.406.347			
	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	24.000.000	25.200.000	26.460.000			
	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	1.200.000	1.260.000	1.323.000			
	47.919	47.824	733.871	429.914	413.965	1.822.918	2.066.597	2.404.847			
	<b>466.976</b>	<b>979.710</b>	<b>2.920.070</b>	<b>371.297</b>	<b>9.449.321</b>	<b>44.938.982</b>	<b>39.930.697</b>	<b>111.475.131</b>			

Fuente: Elaboración propia.

*En la información presentada anteriormente se observa cómo se estima que se comportarán los datos para el periodo 2018, 2019 y 2020. Según esta información se estima que para los meses de agosto, setiembre y octubre del año 2018 exista una pérdida para la empresa al igual que el año anterior, sin embargo, al final de cada periodo se estima que la empresa reporte una ganancia acumulada del periodo.*

Finalmente, para culminar los análisis y proyecciones se realizó un flujo neto de efectivo para la empresa PAVITUR S.A. con el cual se puede determinar los requerimientos de efectivo de la empresa con base en la proyección de ventas estimadas en el presupuesto anterior. Se proyectó en el flujo neto de efectivo para el año 2018 los incrementos o disminuciones en ventas según los datos proyectados anteriormente. Se estima que el 100 % de las ventas sean canceladas en su totalidad 30 días posterior a la emisión de la factura o cerrado el contrato. En el caso del costo de ventas se estima se comporte como el promedio histórico del 82,30 % con respecto a las ventas, que el gasto administrativo y ventas baje del 17,00 % del promedio que históricamente presenta a un 15,00 % con respecto a las ventas.

En cuanto a los demás datos se estima se mantengan constantes. Sin embargo, en el mes de marzo 2018, se estima se realice una compra de dos vehículos por la suma de treinta y cuatro millones doscientos mil colones como activos de la empresa, de estos únicamente se desembolsará un 20 % como prima, esto generará un gastos financiero, el cual para los primeros cinco meses será por un monto de 351.975,00 colones debido que se utilizarán recursos de dos líneas de crédito diferentes. Una vez transcurridos los primeros cinco meses, se cancela lo correspondiente a una línea por el monto de 5.000.000,00 de

colones y se continúa pagando únicamente lo relacionado con el crédito de los vehículos.

A continuación, se muestra el resultado de la proyección mensual del año 2018 y un dato final totalizado para este mismo periodo.

Figura 24 Flujo Neto de Efectivo proyectado

Paquetes Viajes Turísticos S.A							
Flujo Neto de Efectivo Estimado Proyectado							
Miles de Colones							
2018-2020							
Meses	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18
<b>Saldo Inicial</b>	<b>12.922.775</b>	<b>36.319.639</b>	<b>3.938.828</b>	<b>12.482.264</b>	<b>8.199.133</b>	<b>28.361.264</b>	<b>13.757.684</b>
Ventas Brutas a 30 Días	56.701.520	34.216.502	68.433.004	53.918.364	59.442.466	39.996.259	55.149.912
<b>Total de Ingresos</b>	<b>69.624.295</b>	<b>70.536.141</b>	<b>72.371.832</b>	<b>66.400.628</b>	<b>67.641.599</b>	<b>68.357.523</b>	<b>68.907.596</b>
Costo de Ventas	- 28.160.181	- 56.320.362	- 44.374.813	- 48.921.150	- 32.916.921	- 45.388.378	- 50.234.499
Gasto Adm y Ventas	- 5.132.475	- 10.264.951	- 8.087.755	- 8.916.370	- 5.999.439	- 8.272.487	- 9.155.741
Gasto Financiero	-	-	-	351.975	351.975	351.975	351.975
Compra activos	-	-	- 6.840.000	-	-	-	-
Adelanto de Renta	-	-	575.000	-	-	575.000	-
Amortización	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000	- 12.000
Depreciación	- 38.000	- 38.000	- 38.000	- 38.000	- 38.000	- 38.000	- 38.000
<b>Total de Erogaciones</b>	<b>- 33.342.656</b>	<b>- 66.635.313</b>	<b>- 59.927.568</b>	<b>- 58.239.495</b>	<b>- 39.318.335</b>	<b>- 54.637.840</b>	<b>- 59.792.215</b>
Flujo de Efectivo	36.281.639	3.900.828	12.444.264	8.161.133	28.323.264	13.719.684	9.115.381
Depreciación	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>36.319.639</b>	<b>3.938.828</b>	<b>12.482.264</b>	<b>8.199.133</b>	<b>28.361.264</b>	<b>13.757.684</b>	<b>9.153.381</b>

**Paquetes Viajes Turísticos S.A**  
**Flujo Neto de Efectivo Estimado Proyectado**  
**Miles de Colones**  
**2018-2020**

ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Total 2018
<b>9.153.381</b>	<b>34.429.613</b>	<b>55.446.489</b>	<b>55.703.200</b>	<b>35.761.792</b>	<b>306.476.061</b>
61.038.274	41.519.081	20.262.801	20.343.875	41.185.800	<b>552.207.858</b>
<b>70.191.654</b>	<b>75.948.695</b>	<b>75.709.290</b>	<b>76.047.075</b>	<b>76.947.591</b>	<b>858.683.920</b>
34.170.204	16.676.285	16.743.009	33.895.913	56.170.260	<b>463.971.976</b>
-	1.227.862	-	6.177.870	10.237.593	<b>79.563.544</b>
-	351.975	-	199.500	199.500	<b>2.557.875</b>
-	-	-	-	-	<b>6.840.000</b>
-	-	575.000	-	575.000	<b>2.300.000</b>
-	12.000	-	12.000	-	<b>144.000</b>
-	38.000	-	38.000	-	<b>456.000</b>
-	-	-	-	-	<b>555.833.394</b>
<b>35.800.041</b>	<b>20.540.205</b>	<b>20.044.091</b>	<b>40.323.283</b>	<b>67.232.353</b>	<b>302.850.525</b>
34.391.613	55.408.489	55.665.200	35.723.792	9.715.239	<b>456.000</b>
38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	<b>303.306.525</b>
<b>34.429.613</b>	<b>55.446.489</b>	<b>55.703.200</b>	<b>35.761.792</b>	<b>9.753.239</b>	

Fuente: Elaboración propia.

*La información anterior muestra que, con base en las proyecciones realizadas, que la empresa se mantendría solvente a lo largo del 2018, si mantiene un crecimiento razonable en las ventas y una disminución en los gastos administrativos y de ventas.*

#### **4.1.4 Política de entrega de dividendos**

Los datos proporcionados por el contador de la empresa indican que en el periodo 2015, como resultado de tres meses de operación, la empresa obtuvo una utilidad neta de 1.754.775,98 colones de los cuales la junta directiva decidió repartir el monto de un millón de colones entre los dos socios, quedando en arcas de la empresa para robustecer el capital de la misma, únicamente el monto de 754.775,98 colones.

Para el periodo 2016 la empresa obtuvo una ganancia neta de 3.878.360,00 colones, de los cuales la junta directiva decidió repartir entre los dos socios un monto de un millón de colones para cada uno de ellos, por lo que para este periodo se robusteció el capital de la empresa en un monto de 1.878.360,00 colones.

Finalmente, para el año 2017, la empresa obtuvo una renta neta de 4.025.062,00 colones de los cuales la junta directiva acuerda nuevamente la repartición de dividendos por un monto de un millón quinientos mil colones para cada uno de los dos socios. Quedando como aporte de capital de este periodo el monto de 1.025.062,00 colones al cierre del año 2017.

#### **4.1.5 Política de Presupuesto**

En la información proporcionada por la empresa se presentó un presupuesto a corto plazo con el cual se proyectaron los ingresos y egresos de la empresa en el cual se calculan los datos bajo las expectativas de crecimiento en ambos rubros a consideración del contador de la empresa.

Los ingresos se proyectan con la información de ventas del año anterior más un porcentaje adicional y en el caso del año 2018, se le suma como base un 20 % adicional, sin embargo, algunos meses específicamente se varían estos porcentajes de ingresos adicionales para cada mes, tomando en cuenta los niveles de ventas y las temporadas turísticas, las cuales calculan entre un 16,40 % en el mes de abril y hasta un 50 % para el mes de febrero.

En el caso de los egresos se calculan igualmente con base en la consideración del contador de la empresa, de los cuales se toman los datos del año anterior y se le suman un porcentaje adicional, en el caso del año 2018 se le suma al igual que a los ingresos un 20% adicional, e igualmente se calculan porcentajes especiales para ciertos meses del año, según las temporadas turísticas, los cuales se encuentran entre un 16,40 % para el mes de abril y un 50 % para el mes de febrero, siendo exactamente igual que el cálculo realizado para los ingresos de la empresa.

Entre los supuestos resalta el dato de aumento estimado para los salarios; siendo de un 25 % para el primer semestre y un 10 % adicional para el segundo semestre, considerando este dato extremadamente alto comparado con el mercado y el aumento histórico nacional registrado en el sector privado.

Las políticas para la generación de un presupuesto deberán ir enfocadas en la teoría planteada anteriormente y de la cual se desprenden y se pueden tomar como base los siguientes puntos:

- Se deberán proyectar los datos de forma mensual para el primer año y anual para los siguientes, esto brindará veracidad y exactitud a la información para el primer año y proporcionará un estimado muy acertado para los demás años proyectados.
- Para calcular los datos, variaciones y porcentajes con los cuales se proyectan, tanto los ingresos como los egresos, se deberán estimar con base en un promedio de los últimos cinco periodos anteriores, lo que brindará un dato muy acertado de las posibles variaciones en el futuro.
- La experiencia de los participantes en la preparación del presupuesto resulta vital para el cálculo de los datos, en los cuales se pueden variar los porcentajes ya estimados con base en que los históricos sean superiores o inferiores a los calculados, según el conocimiento del mercado que posean.
- Se deberán tomar en cuenta los indicadores económicos y la realidad tanto nacional del estado como la del mercado, para el cálculo de los datos por proyectar.
- El presupuesto, al ser una herramienta de control financiero, deberá ser comparada constantemente con los datos reales generados por la empresa. Lo cual brindará la posibilidad de control y corrección oportuna de los datos para los periodos siguientes, generando

adicional confiabilidad y seguridad a la empresa en los datos proyectados.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Según el objetivo general de la investigación ***“Analizar la gestión financiera de la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima, entre el periodo 2015-2017 y proponer la implementación de un presupuesto estratégico para el periodo 2018-2020.”***

Se concluye, posterior al análisis de la encuesta realizada y de los estados financieros de los periodos 2015, 2016, 2017 y la política de entrega de dividendos de la empresa PAVITUR S.A. que la empresa lleva registros contables de su actividad. Tiene un capital humano preparado en la teoría y en la práctica de ciertos sectores como turismo, ventas, contabilidad y servicio al cliente que le brindan experiencia y seguridad en la operatividad de la empresa. Sin embargo, no poseen experiencia ni preparación académica en el área financiera y analítica de la información contable disponible, no se aplican razones financieras que verifiquen la situación actual de la empresa, entre otros, esta falencia le imposibilita a la empresa planear estratégicamente con base en los resultados, el futuro de la organización; poniendo en riesgo su estabilidad y solvencia en el mediano plazo.

Se determina igualmente que la empresa se afecta en las temporadas turísticas del mercado por lo cual existen irregularidades importantes en los ingresos, gastos y rendimientos de la empresa en un mismo periodo que dificulta realizar una estimación a futuro. PAVITUR S.A. posee un poder de ingresos económicos robusto, sin embargo, posee un promedio de costo de ventas igualmente alto alrededor de un 82 % del total de ventas, y un promedio de gasto administrativo y de ventas cercano al 17 %. Con base en esta información se determina que la empresa posee un excesivo gasto que sumado al costo de

ventas brinda tan solo en promedio un 1 % de rentabilidad, este porcentaje es insuficiente o muy poco atractivo para los inversionistas o accionistas de la empresa para mantenerla en funcionamiento.

La empresa no tiene definida una política de entrega de dividendos y se distribuyen entre los dos asociados según se determine en ese momento por ellos. Por lo que el porcentaje de entrega de dividendos a los socios y el porcentaje de reserva como capital de trabajo, varía periodo a periodo según sean los rendimientos obtenidos.

Adicional al análisis realizado y con base en los datos históricos registrados en la empresa, se proyectó un presupuesto y un flujo de efectivo de la empresa de acuerdo con los objetivos estimados de la misma a corto y mediano plazo y con el cual se estima un incremento en los ingresos y una reducción en los costos con lo cual la empresa pueda aumentar el margen de rendimiento obtenido para los próximos periodos.

Según los objetivos específicos planteados para este proyecto de investigación y específicamente para el primer punto. ***“Describir las principales teorías en la gestión de los recursos financieros en las empresas”***.

Se logró con base en los textos consultados establecer una actual tendencia teórica de la administración de los recursos financieros desde la generación de ingresos, su inversión como activo, recuperación del efectivo, el control y reducción del gasto económico que asegure una liquidez y solvencia de la empresa. Adicionalmente se determinó la importancia de establecer el registro contable para la presentación y análisis de los estados financieros y resultados

obtenidos antes, durante y al cierre de cada periodo. Se logró describir cómo las políticas de la empresa estables y bien definidas son la guía de preparación de los objetivos de la misma y el camino por seguir para lograr estos objetivos.

Adicionalmente se logró describir cómo la planeación y establecimiento de un presupuesto estratégico con base en los objetivos de empresa son la manera de proyectar, controlar, verificar y cuantificar que los objetivos son posibles de lograr, realizando las modificaciones necesarias en el proceso para lograrlos.

Se recomienda a la empresa PAVITUR S.A. leer y estudiar la teoría presente en este documento de investigación que le permita según esta información tener las bases teóricas sobre la administración de los recursos financieros, conocer conceptos relacionados con las finanzas y la optimización de los recursos económicos. Y posteriormente pueda aplicar estos nuevos conocimientos en la administración de la empresa.

Con respecto al segundo objetivo específico: ***“Evaluar la salud de los estados financieros de la empresa de los últimos tres periodos fiscales”***.

Se determina que la empresa, al pasar de un periodo a otro, presenta un crecimiento en ventas importante, hasta llegar al último periodo cerrando cerca de los quinientos millones de colones en ventas, esto indica que la empresa cuenta con un ingreso económico robusto que le brinda una gran posibilidad de crecimiento. Sin embargo, PAVITUR S.A. presenta una baja en el indicador de liquidez por el alto porcentaje de pasivos de la empresa con respecto a los activos de esta e igualmente el indicador de la posición del efectivo demuestra

que cada vez se posee menos cantidad de efectivo en comparación con los activos circulantes. Estos datos se presentan debido que se toma el dinero que los clientes depositan como adelanto por un servicio comprado para pagar los adelantos de reservas que exigen las aerolíneas y hoteles para reservar un servicio.

Igualmente, la empresa a su vez presenta un alza en el endeudamiento en donde la empresa cierra el último periodo con un porcentaje del 93 % que representan los “pasivos totales” de la empresa en comparación con los “activos totales”, igualmente esto es resultado de los anticipos de dinero de los clientes para cubrir los servicios que se pagan de forma anticipada a proveedores de la empresa. Con base en esto se establece que la empresa en cada periodo utiliza más recursos ajenos para generar ventas originando un alto riesgo por endeudamiento y pérdida de liquidez.

*Adicional a este dato se observa cómo la empresa pierde periodo a periodo porcentaje de rentabilidad en la cual pasa de 42 % en el primer periodo de tres meses de operación del 2015, a un 2 % en el segundo periodo de 12 meses de operación del 2016 y cerrando con 1 % en el último periodo con 12 meses de operación del 2017, lo cual refleja el aumento en los gastos de la empresa, a pesar del exponencial crecimiento en ventas o ingresos, esto ocasionan el detrimento de la rentabilidad.*

Con base en lo analizado y los resultados obtenidos se recomienda a la empresa PAVITUR S.A. que debe reducir considerablemente los gastos de la entidad y localizar formas de reducir el costo de ventas de la empresa. El gasto administrativo y de ventas se convierte en el área donde más se podría trabajar

en la reducción, por lo que se le recomienda a la empresa realizar un análisis profundo de cuáles son los gastos indispensables para la empresa y cuáles se están convirtiendo en una *fuga* de recursos, y así se pueda enfocar en utilizar estos recursos de la mejor manera, que le faciliten aumentar el rendimiento obtenido.

Los rubros que se recomienda analizar de primera mano son los alquileres de locales que representan una salida fija y por un monto alto, los pagos por dietas que se están proyectando mensualmente por un monto representativo de aproximadamente el 30 % en el total de los gastos, y los gastos de representación que en algunos meses puede notarse considerables aumentos en esta partida.

Una reducción en el gasto administrativo y de ventas puede significar un aumento del rendimiento de la entidad sin variar el costo de ventas. Adicional a esto se le recomienda estar realizando constantes análisis de la información que poseen de sus estados financieros, aplicando razones financieras para determinar el bienestar y salud de los estados financieros y con base en esto tomar las decisiones necesarias para corregir en los próximos periodos en busca de la mejora continua.

Con base en el objetivo específico ***“Revisar la calidad de las políticas para el pago de dividendos que posee la empresa”***.

Se determina que la empresa no posee una política definida para el pago de dividendos, se estableció según los datos investigados que para el periodo 2015

la empresa pagó un 56,99 % del total de rentabilidad neta a los socios, y reservó como capital de trabajo únicamente el 43,01 % restante. En el periodo 2016 PAVITUR S.A. pagó únicamente a los socios del total de la rentabilidad obtenida un 51,57 % y reservó como capital de trabajo un porcentaje mayor al año anterior para un total de 48,43 %. Para el periodo 2017 la empresa obtiene una rentabilidad mayor a los dos periodos anteriores, sin embargo, de esta rentabilidad pagó a los socios un total del 74,53 % y reservó únicamente como capital el 25,47 %.

Con base en estos datos se ratifica que la empresa no posee una política establecida para el pago de dividendos, y el porcentaje o monto de entrega a los socios se define según sea la rentabilidad de la empresa en términos absolutos. Se determina que la empresa no tiene una cultura de reserva de fondos según los porcentajes entregados, del periodo 2015 al 2016, se puede observar que reservó levemente un porcentaje mayor con respecto al periodo anterior, sin embargo, del periodo 2016 al 2017 se observó que hubo una brusca disminución en las reservas, pasando de un 48,43 % a tan solo un 25,47 % y así restringiendo el capital de trabajo disponible y el crecimiento de la empresa.

Se recomienda a la empresa establecer una política de pago de dividendos en la cual se defina un porcentaje o rangos para el pago de estos y reserva de capital en los casos que después de cada periodo existan rendimientos. Esto ayudará a la empresa a contar con suficiente capital para invertir en posibles activos o herramientas que le brinden mayor utilidad, o bien, nuevos proyectos o mercados que les permita abarcar un mayor sector del mercado o acceder a nuevos mercados.

Para el objetivo específico: ***“Preparar para la empresa un flujo de efectivo proyectado al periodo 2020”***.

Se logró realizar para la empresa PAVITUR S.A. un presupuesto de ingresos y gastos proyectado mensualmente para el año 2018 y anual para el año 2019 y 2020, y un flujo neto de efectivo proyectado mensualmente para el año 2018. Con base en esta información se determinó que la empresa tiene una alta posibilidad de aumentar sus ingresos por ventas, pero igualmente una alta posibilidad de aumentar sus egresos, sea por costo de ventas, gastos administrativo y gasto de ventas, estos últimos en porcentajes más altos que los ingresos: si se mantiene el crecimiento que se ha venido presentando en los periodos anteriores.

Estos aumentos pueden ocasionar una pérdida en la rentabilidad, por este motivo y con base en los objetivos propuestos por la empresa para los próximos dos años se proyectó un crecimiento conservador en ventas, cubriendo prácticamente el riesgo de mercado para estos periodos y se proyectó un gasto, presentando una disminución en estos en un 2 % con respecto al promedio que se ha presentado en el último periodo del 2017. Con respecto a esta información se determina que la empresa, de continuar laborando, podrá obtener una rentabilidad al final de los periodos proyectados.

Se recomienda a la empresa poner en práctica y alimentar con datos reales mensualmente el presupuesto de ingresos y gastos y el flujo neto de efectivo con la intención de contar con datos precisos que le permitan prever en el corto plazo

una posible pérdida de rendimiento del mes en curso y de los siguientes. Esto le ayudaría a la empresa controlar de mejor manera sus gastos y visualizar los puntos de mejora en los egresos de la empresa para aumentar los rendimientos, a su vez le ayudaría como medida de control y análisis para verificar si el nivel de ventas está cubriendo las necesidades de la empresa. Esta herramienta le facilitará para la toma de decisiones a corto y mediano plazo para la optimización de los recursos económicos.

Para el último objetivo específico: ***“Proponer a la empresa la implementación de un presupuesto estratégico en los próximos periodos”***.

Se determina con base en la investigación desarrollada, la tabulación de los datos y los cuadros realizados, que estos se pueden tomar como base y actualizarlos con la información real de la empresa de los meses de enero, febrero y marzo 2018 para ajustar lo más posible a la realidad el presupuesto y el flujo neto de efectivo y de esta forma le pueda proporcionar a la empresa una herramienta para la toma de decisiones a corto y mediano plazo.

Se recomienda a la empresa PAVITUR S.A. poner en práctica lo antes posible esta herramienta que le facilite el control, análisis, proyección de los datos y toma de decisiones para la empresa. Esta herramienta se desarrollará en el próximo capítulo.

## **CAPÍTULO VI: PROPUESTA**

# PROPUESTA

Plan de acción para mejorar la gestión financiera de la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima en los periodos fiscales 2018 - 2019.

## **Objetivo General**

Desarrollar un plan de acción para mejorar la gestión financiera de la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima.

## **Objetivo Específico**

Establecer los pasos por seguir para la puesta en marcha de un plan para mejorar la gestión financiera de la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima en los periodos fiscales 2018 - 2019.

## **Desarrollo de la propuesta**

Se establece como responsables de efectuar y poner en acción el plan; a la administración de la empresa, la cual es presidida por los socios e inversionistas de PAVITUR S.A., adicional al contador de la empresa, como participantes activos en la gestión de la administración de los recursos financieros.

Con base en los resultados obtenidos durante la investigación y realización de este proyecto de graduación, se establecen cuatro pasos por seguir para la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima (PAVITUR S.A.) con el fin de mejorar la administración de los recursos financieros y aumentar la rentabilidad de la empresa.

- Utilizar las herramientas presentadas en esta investigación tales como, el flujo neto de efectivo y el presupuesto de ingresos y egresos, ambos archivos proyectados mensualmente y un año adicional. Sin embargo, estas herramientas deberán alimentarse con datos e información de forma diaria por parte del contador o una persona que así se le asigne esta función y deberá ser revisada semanalmente por la administración de la empresa para que de esta forma sirva como herramienta de control de ingresos y gastos.

Estas herramientas actualizadas y revisadas semanalmente le permitirán a la administración corregir y regular el gasto excesivo en comparación de los ingresos obtenidos dentro del mismo mes y no al finalizar el mes como se realiza actualmente, de esta manera podrán lograr un mejor rendimiento al final del periodo mensual.

<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Diario	Contador o asistente	Alimentación de datos reales para el flujo neto de efectivo y presupuesto de ingresos y egresos
Semanal	Gerente Administrativo y Contador	Revisión del flujo neto de efectivo y presupuesto de ingresos y gastos para establecer las necesidades y posibles puntos de mejora.

- Se propone a la administración de la empresa aplicar las razones financieras expuestas en la presente investigación por parte del contador de la empresa, mensualmente y en los primeros cinco días posteriores al último día del mes anterior. Deberá tener toda la información del mes anterior registrada y contabilizada, previo a la aplicación de las razones financieras, con tal de que la información mostrada sea reciente y fiel a la situación de la empresa.

Una vez que se realice la aplicación de las razones, deberá ser analizada el día sexto por parte de la administración de PAVITUR S.A. y en conjunto con el contador de la empresa para solventar cualquier consulta o duda al respecto. Esto le permitirá a la administración encontrar las falencias e inconvenientes que se presentaron en el mes anterior para el cumplimiento de los objetivos propuestos y le facilitará la toma de decisiones para realizar las correcciones necesarias a partir de la segunda semana del mes en curso, intentando corregir el resultado obtenido en el nuevo mes.

<b>Día del mes</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
05	Contador	Aplicación de razones financieras
06	Gerente Administrativo y Contador	Revisión de razones financieras

- Se propone a la administración de la empresa contratar los servicios de un asesor o analista financiero que trimestralmente y por los siguientes dos periodos fiscales realice un análisis profundo y detallado de la

situación financiera de la entidad, lo que permitirá a la administración obtener una verificación por parte de un tercero y externo a la empresa que se están gestionando de la forma más eficiente los recursos financieros.

Esto le permitirá a la administración solventar los hallazgos obtenidos en los meses posteriores a los análisis y mejorar los resultados al final de cada periodo fiscal, adicional de brindarle experiencia y herramientas extras de análisis de la información financiera para los siguientes periodos fiscales. Posterior a los dos periodos establecer contratos de forma trimestral; la empresa deberá contratar estos servicios anualmente como medida de control y verificación que lo realizado en el periodo se encuentra acorde con las mejores prácticas y gestión de los recursos financieros.

<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo Aproximado</b>
Trimestral	Analista financiero (asesor)	Revisión y análisis de la situación financiera de la empresa	959.528,16

Suponiendo un servicio de 24 horas distribuidas por el asesor, según sus disponibilidades, se estiman los costos según el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica que publica en su sitio *web* oficial el costo por hora por servicios profesionales, es de ₡39.980,34 para colegiados activos (Licenciados y grado superior).

- Se propone a la empresa PAVITUR S.A. realizar aportes al capital posterior a cada periodo fiscal de un 80,00 % del total de sus utilidades obtenidas, en el caso de que las halla, por los siguientes cinco años fiscales. Brindándole suficiente capital de trabajo para la reinversión en activos de la empresa que les permitan aumentar sus ingresos y controlar y disminuir sus egresos, generando un mayor rendimiento por cada año culminado.

El restante porcentaje de ganancia se distribuirá entre los dos accionistas de la empresa lo cual les brinda una ganancia del 20 % de lo invertido. Siendo este dato superior a la tasa básica pasiva a esta fecha del año 2018 y suponiendo que no aumentará en un porcentaje mayor al 20 % en los próximos cinco años. Y establecer rangos de porcentajes de entrega de dividendos obtenidos para los próximos periodos posterior a este quinquenio.

<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>	<b>Actividad</b>
Anual	Socios	Establecer los porcentajes de entrega de utilidades en los casos que existan.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Fuentes Bibliográficas.**

Álvarez Piedrahíta, I. (2016). *Finanzas estratégicas y creación de valor (5a ed)*.

Bogotá: Ecoe Ediciones.

Barrantes Echavarría, R. (2016). *Investigación: Un camino al conocimiento. 2a*

*ed. 2a reimp.* San José: EUNED.

Benavides Pañeda, R. J. (2014). *Administración. 2a ed.* México: McGraw-Hill

Interamericana.

Burbano Ruiz, J. E. (2013). *Presupuestos. 4a. ed.* Bogotá: McGraw-Hill

Interamericana.

Calleja Bernal, F. J., & Calleja Bernal Mendoza, F. (2017). *Análisis de estados*

*financieros. 1a. ed.* México: Pearson Educación.

Cárdenas y Nápoles, R. A. (2008). *Presupuestos Teoría y práctica. 2da. ed.*

México: McGraw-Hill Interamericana.

Díaz Cruz, M. C., Parra Hernández, R., & López Castañeda, L. M. (2016).

*Presupuestos. 2a. ed.* México: Pearson Educación.

Economipedia. (01 de Abril de 2018). *Riesgo de mercado.* Obtenido de

Economipedia.com: <http://economipedia.com/definiciones/riesgo-de-mercado.html>

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas (4a. ed.)*. México:

McGraw-Hill Interamericana.

Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica. 14a ed.* México:

PEARSON EDUCACIÓN.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2016). *Principios de Administración Financiera. 14a*

*ed.* México: Pearson.

Guajardo Cantú, G., & Andrade de Guajardo, N. E. (2014). *Contabilidad*

*Financiera. 6a. ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.

- Guerrero Dávila , G., & Guerrero Dávila , M. C. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Grupo Editorial Patria .
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. (4a. ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación. 6a ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hillier, F. S., Hillier, M. S., Schmedders, K., & Stephens, M. (2008). *Métodos cuantitativos para administración. 3a ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2013). *Administración. (14a. ed.)*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ley No. 5339. (.). *Ley de Promoción y de la Competencia y Defensa Efectiva del consumidor, LA GACETA, No. 4, 19 de Enero de 1995,*. San José, Costa Rica: 1995.
- Malhotra, N. (2015). *Investigación de mercados* . México: Pearson Educación.
- Mendoza Roca, C., & Ortiz Tovar , O. (2016). *Contabilidad financiera para contaduría y administración*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Ministerio de Hacienda. (6 de Diciembre de 2017). *Presupuesto Nacional*. Recuperado el 06 de Diciembre de 2017, de Ministerio de Hacienda: <http://www.hacienda.go.cr/contenido/12487-presupuesto-de-la-republica>
- Ochoa Setzer, G. A., & Saldívar del Ángel, R. (2013). *Administración Financiera Correlacionada con las NIF. 3a ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramírez Padilla, D. N. (2013). *Contabilidad Administrativa. 9a ed.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Romero López, Á. J. (2013). *Contabilidad práctica para no contadores*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2013). *Administración financiera (10a ed)*. México: Pearson Educación .

Welsch, G. A., Hilton, R. W., Gordon, P. N., & Rivera Noverola, C. (2005). *PRESUPUESTOS Planificación y control. 6a ed*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Universidad Hispanoamericana (2017) *Guía, trabajos finales de graduación, tesinas y tesis en ciencias sociales*.

## **ANEXOS**

## Anexo N° 1. Encuesta aplicada

Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera administración de empresas  
Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas



Encuesta para la tesis *"Presupuesto estratégico proyectado a un plazo de 3 años para la empresa Paquetes Viajes Turísticos Sociedad Anónima, para mejorar la gestión financiera de la empresa"*.

El presente formulario tiene como fin verificar la gestión actual de la administración financiera de la empresa PAVITUR S.A. para el cierre del periodo 2017.

### Instrucciones:

Se solicita responder acorde a lo que se le pregunta. Escriba una equis X sobre la línea que usted crea pertinente.

### Datos Personales del encuestado

1) Genero:

Masculino ( )      Femenino ( )

2) Edad

\_\_\_ Entre 25 y 30 años.

\_\_\_ Entre 31 y 35 años.

\_\_\_ Entre 36 y 40 años.

\_\_\_ Entre 41 y 45 años.

\_\_\_ Mayor a 46 años.

3) Nivel de estudio

\_\_\_ Secundaria

\_\_\_ Técnico

\_\_\_ Diplomado Universitario

\_\_\_ Universitaria incompleto

\_\_\_ Universitaria Completo. Especifique \_\_\_\_\_ (Bachiller o Licenciatura)

Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera administración de empresas  
Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas



- 4) Años de Laborar para la empresa
- Menor a 6 meses
  - Entre 6 Meses a 1 año
  - Mayor a 1 año y menor a 2 años
  - Mayor a 2 años y menor a 3 años.

**Referente a la empresa PAVITUR S.A.**

- 5) ¿La empresa prepara y ajusta un presupuesto de ingresos y gastos a corto plazo?
- Sí ( ) No ( )
- 6) ¿La empresa posee en funcionamiento un plan estratégico a un plazo mayor a 1 año y menor de 3 años preparado por la administración?
- Sí ( ) No ( )
- 7) ¿La empresa posee una planificación financiera para cada periodo?
- Sí ( ) No ( )
- 8) ¿La empresa lleva registros contables de todas sus transacciones (contabilidad)?
- Sí ( ) No ( )
- 9) ¿Se poseen registros del cálculo de razones de las tendencias de los ingresos y gastos?
- Sí ( ) No ( ) No Sabe ( )
- 10) ¿Existe una estacionalidad de las utilidades de la empresa?
- Sí ( ) No ( )

Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera administración de empresas  
Licenciatura con énfasis en Banca y Finanzas



11) ¿Posee la empresa un margen de utilidad definido fijo?

Sí ( ) No ( )

12) Mencione las fechas de los mayores ingresos para la empresa.

---