

ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO DE UN AGENCIA DE VIAJES CONTRA LA
ENTRADA DE COMPETIDORES TECNOLÓGICOS

EDWIN BARBOSA ARIZA
SANDRA YANET VELASQUEZ RAMIREZ

CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESPECIALIZACION EN FINANZAS
BOGOTA D.C
2018

Tabla de contenido

Introducción	1
1. Planteamiento del problema.....	3
2. Justificación	5
3. Objetivos.....	8
3.1 Objetivo general.....	8
3.2 Objetivos específicos	8
4. Marco Teórico.....	9
5. Diseño Metodológico.....	14
5.1 Modelo de Canvas aplicado a las agencias de viajes	14
5.2 Análisis ventas agencias en los últimos cinco años	18
5.3 Análisis horizontal.....	20
5.4 Análisis vertical	22
5.5 Razones financieras	23
5.6 Modelo Altman	27
6. Conclusiones	30
Bibliografía	32
Anexos	34

Introducción

En la última década el sector turístico ha experimentado un continuo crecimiento, lo que le ha permitido posicionarse como uno de los principales renglones de la economía a nivel mundial. Hoy los ingresos percibidos por el sector turístico pueden llegar a superar incluso los percibidos por la explotación petrolera o el sector de la construcción y la industria; esto sin dejar de lado que el sector turístico se ha convertido en uno de los principales generadores de empleo.¹

Aun cuando a este crecimiento vienen consigo diversos cambios tanto en diversificación de productos, modernización de infraestructura, como los generados por la revolución, el uso de nuevas tecnologías debido a que la demanda exige respuesta a necesidades de manera inmediata y en tiempo real.

Dichas tendencias no son completamente homogéneas a lo largo del mundo y toman sus matices, sobre todo en países como Colombia donde el turismo ha venido en crecimiento, pero al mismo tiempo las dinámicas de cambio tecnológico son más lentas, por lo que coexisten junto a los competidores tecnológicos, empresas con modelos de producción y comercialización tradicionales, caracterizados entre otros aspectos por la baja utilización de herramientas tecnológicas de última generación.

En este sentido, el presente trabajo busca caracterizar el proceso que se viene dando en Colombia, haciendo énfasis en el efecto financiero que se puede observar en el segmento de negocio de las agencias de viajes durante el periodo 2014-2017, teniendo en cuenta que es un tema abordado dentro de la literatura existente.

¹ Universidad de Cambridge. Recuperado de:
http://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample_Chapter_--_Temas_de_Turismo.pdf.
Pag. 12. Banco de la República. Recuperado de <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/3016>

Es importante resaltar que si bien existen investigaciones que muestran los cambios generados a partir del uso de nuevas tecnologías en los diferentes sectores económicos, del comportamiento del sector turístico con la llegada de nuevos operadores tecnológicos, de la aceleración con la que los usuarios requieren respuestas inmediatas a sus solicitudes; no se evidencia puntualmente una investigación sobre el impacto financiero generado por la incursión de nuevas tecnologías a una agencia de viajes del sector pyme, lo que abre una ruta de investigación en éste ámbito.

Se utilizó información de entidades como ANATO (Censo 2016) donde muestra la preferencia de los clientes al utilizar internet o dirigirse a una agencia de viajes para realizar reservas de tiquetes, hoteles o paquetes turísticos, así como la modalidad de pago preferida por los mismos durante el periodo 2014 – 2015; así como de Confecámaras donde se observa el aumento de turistas para los años 2011 y 2015 y los efectos dinámicos que ha traído para este sector.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la finalidad de este trabajo investigativo consiste en evidenciar el impacto financiero que ha generado para una agencia de viajes del sector pyme la incursión de nuevos competidores tecnológicos para el periodo 2014-2017.

1. Planteamiento del problema

Sectores económicos como el turismo, la educación, el transporte, el sector bancario y la industria han venido enfrentando grandes cambios en sus modelos de negocio debido a la revolución tecnológica, lo que ha generado una aceleración de las transacciones mediante canales virtuales y de servicios en línea que ayudan a disminuir sustancialmente tiempos de respuesta y costos, así como a optimizar procesos.

El sector turístico ha tenido que adaptarse muy rápidamente a los cambios generados por la aplicación de nuevas tecnologías, de manera que en la actualidad los clientes acceden a un amplio y completo portafolio de servicios en línea desde diferentes partes del mundo, con lo que se pueden tomar decisiones de manera inmediata. De esta forma se ha venido intensificando la competencia con la entrada de diferentes agentes turísticos que haciendo uso de las nuevas tecnologías muestran una alternativa diferente a cada consumidor de acuerdo con sus necesidades.

En Colombia, históricamente la industria no recibía ingresos significativos debido a los problemas de violencia que se vivía desde los años sesenta. Pero durante la última década el cambio ha sido significativo, ya que el turismo ha llegado a ocupar el tercer lugar en generación de divisas para el país después del petróleo y el carbón, pues cerca de 2.600 millones de dólares de los 4.600 que ingresan al país corresponden a servicios en el sector turístico lo cual también contribuye a la generación de empleo (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2015).

El sector turístico en Colombia abarca cuatro grandes servicios: hotelero, restaurantes, agencias de viaje y guías de turismo. Las agencias de viaje son el eje central que permite enlazar los servicios de transporte, hotelero y de destinos turísticos de acuerdo a las necesidades del cliente.

Según Confecamaras (2017), en Colombia el número de turistas aumentó en un 84,3% entre los años 2011 y 2015, con lo que alcanzó 4.447.004 turistas durante este último año. Así mismo, los prestadores de servicios turísticos pasaron de 15.665 a 22.296 en el mismo periodo de tiempo, con un incremento del 42,3%. Cabe mencionar que por tipo de prestador de servicios turísticos el 56,2% está conformado por los alojamientos y hospedajes, el 26,5% lo representan las agencias de viaje, el 5% los guías de turismo y el 4,6% restante los prestadores de servicios gastronómicos y similares.

Así las cosas, las agencias de viaje en Colombia han tenido que enfrentar dos tendencias opuestas que vienen produciendo cambios en su modelo de negocio tradicional: por un lado, el incremento de turistas que se viene presentando en los últimos años en el país y, por el otro, la intensificación de la competencia frente a la entrada de diferentes agentes turísticos con nuevas tecnologías, que basan su oferta masiva de servicio en la atención inmediata a las solicitudes de los consumidores.

Por todo lo anterior, se hace relevante analizar en la agencia de viajes objeto de este estudio, los cambios presentados en su modelo de negocio y el impacto financiero con la entrada de nuevos competidores durante el periodo 2013 – 2017, ya que como se mencionó anteriormente, los nuevos competidores ingresan al mercado con tecnologías avanzadas que le brindan al cliente la oportunidad de auto gestionar el proceso de selección y compra en tiquetes, planes y programas de descanso o de negocios, generando así un valor agregado en el servicio y la atención al cliente.

2. Justificación

A escala mundial la nueva era digital ha generado que empresas de diferentes sectores de la economía deban realizar grandes cambios tecnológicos, de tal manera que puedan mantenerse en el mercado. La creación de nuevas tecnologías ha hecho que cada sector deba ser más dinámico, de tal manera que le pueda ofrecer al cliente una plataforma en lenguaje sencillo y explícito que le permita acceder en línea a los portafolios de servicios que requiera y realizar todos los trámites en tiempo real.

Las nuevas tecnologías en el sector turístico facilitan al cliente el proceso de reservas, tiquetes, alojamientos, lo que representa una nueva y agradable experiencia para el consumidor de tal manera que puede desde su dispositivo móvil acceder a todos estos servicios sin tener que realizar desplazamientos a las diferentes agencias o esperar la llamada por un paquete turístico que se ajuste a sus necesidades. No obstante, en América Latina la ola de cambio tecnológico es más lenta debido a la baja utilización de nuevas tecnologías en los procesos productivos y comerciales entonces, aunque las empresas han empezado a enfrentar presiones e incluso dentro de cada sector las más ineficientes o con menor calidad gerencial han salido del mercado; persisten modelos tradicionales de gestión.

Sin embargo, y a pesar de los nuevos avances tecnológicos en el sector turístico, subsiste el modelo tradicional de gestión en gran parte de las agencias de viajes colombianas, que consiste en el uso de canales de comunicación telefónica, correo electrónico, redes sociales e información mediante folletos y cotizaciones de planes turísticos, lo que se relaciona en gran medida con el legado de empresas familiares que han crecido sobre fuentes de financiación en las que es significativa la participación de los recursos propios y donde pese a las presiones competitivas se sigan obteniendo ganancias por el aumento del tamaño del mercado turístico.

La Asociación de Agencia de Viajes y Turismo (ANATO) en el último Censo realizado en el año 2016, refleja las cifras y comportamientos de los años 2014 y 2015 donde de un total de 3.474 agencias contactadas (corresponde al 77,52% del total censado); solo el 36% realizaron ventas por internet.² . Este resultado evidencia la falta de confianza que aún tiene el cliente de adquirir productos vía internet y justifica en parte la forma como han llevado las agencias de viaje su modelo de negocio actual.

- Tabla 1. Medios de pago a las agencias de viaje

	TOTAL AGENCIAS 3474
	Peso en los ingresos de las agencias que tienen este medio de pago como el más preponderante.
Efectivo	63,80%
Consignación Bancaria	48,80%
Pago con dinero efectivo	15,00%
Tarjeta de crédito y/o débito	27,60%
Tarjeta de crédito y/o débito - Datafono	19,70%
Tarjetas de crédito y/o débito - Página Web	7,90%
Transferencia electrónica	8,60%

Fuente: Censo ANATO 2016

En la Tabla 1 se observa los métodos de pago utilizados por los clientes, donde prevalece el pago en efectivo con un 63,8%, seguido por el pago con tarjeta débito y/o crédito con un 27,6% y la transferencia electrónica con un 8,6%.

Los anteriores resultados también indican la importancia que tienen los empleados en el sector turístico, ya que son el medio más importante para llegar al cliente, por lo que la gran parte del éxito de las compañías reside en la capacidad de los comerciales para brindar al consumidor una completa información sobre los planes turísticos que más se ajusten a sus necesidades.

² Total Censo 4.481 agencias, no contactadas 1.007 (22,48%)

Así las cosas, resulta oportuno mencionar que Colombia conservó el puesto 84 en el año 2017 de una lista de 176 países en el índice de Desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones) que realiza la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) y aunque para el sector turístico se evidencia en un mayor desarrollo tecnológico en compañías de transporte aéreo, terrestre, hoteles, restaurantes, y organizaciones que promueven el turismo. Para las agencias de viajes la actualización en tecnología no evidencia ser uno de sus principales objetivos estratégicos, ya que el modelo tradicional de gestión y comercialización de servicios les ha permitido mantenerse vigentes, debido a que los clientes aunque pueden realizar sus consultas en páginas web y redes sociales, prefieren la atención personalizada por parte de un asesor que le genere confianza a la hora de brindar toda la información y alternativas para su paquete turístico. Es por ello que se hace pertinente evaluar si se evidencia para la agencia de viajes objeto de este estudio un impacto financiero, así como cambios en su modelo de negocio durante el periodo 2014 a 2017 a raíz de la entrada de los competidores tecnológicos

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Analizar el impacto financiero de la entrada y crecimiento de nuevos competidores tecnológicos en una agencia de viajes del sector pyme en el periodo 2014 – 2017

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Analizar los cambios en las ventas de las agencias de viajes del sector pyme en los últimos años.
- ✓ Evaluar la situación financiera de una agencia de viajes pyme en los últimos cinco años con el fin de detectar inversiones realizadas en tecnología durante este periodo de tiempo.
- ✓ Caracterizar el modelo de negocio actual con la información de algunas agencias de viajes y el cambio generado por la entrada de nuevos competidores tecnológicos.
- ✓ Determinar bajo un análisis de punto de quiebra el estado de la agencia durante los diferentes periodos de tiempo y qué factores afectan su variación.

4. Marco Teórico

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo – OMT, (2011) la industria turística ha tenido que adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos que mundialmente se vienen presentando. En este contexto, se evidencian dos áreas claves de crecimiento a corto y a mediano plazo: La primera tiene que ver con la comercialización de los destinos, productos y servicios turísticos, ya que ahora no sólo se debe tener en cuenta el precio para mantener la actividad turística, por el contrario el ofrecimiento en conjunto de nuevas tecnologías que le permitan al consumidor acceder a motores de búsqueda móvil permitirá que el usuario pueda ubicar la fuente que le brinde mayor y mejor información para su viaje y, como complemento, acceder a diferentes precios de acuerdo con sus necesidades. La segunda área clave corresponde a la infraestructura de la organización interna de la compañía, lo cual le va a permitir responder de manera rápida y efectiva a las exigencias del cliente, dado que cada uno espera productos y servicios personalizados para satisfacer sus requerimientos. Es por ello que las empresas del sector turístico deben disponer de herramientas que le permitan almacenar y analizar la información del cliente para conocerlo mejor y tener mayores oportunidades de fidelizarlo.

Teniendo en cuenta que en Colombia el sector turístico no ha realizado cambios de gran magnitud en la infraestructura tecnológica de sus organizaciones, es importante que la inversión en tecnología se realice de una manera más dinámica, puesto que los competidores que hoy en día se están presentando, muestran al cliente robustas plataformas en lenguaje sencillo y de fácil manejo, que le permite al cliente realizar reservas en línea en tiempo real, de tal modo que la agencia realiza todo el seguimiento desde cuando el cliente confirma el tipo de paquete turístico solicitado hasta el momento en que se mide la satisfacción del cliente.

De Pablo R & Juberías C. (2003) muestra que las empresas turísticas necesitan adaptar los procesos de gestión a un nuevo entorno tecnológico teniendo en cuenta que las innovaciones en seguridad de la información y tecnologías de la información son de vital importancia en el desarrollo de la actividad turística. Por tal razón, son centrales las transformaciones al modelo de negocio para usar la información obtenida en generar una base de datos robusta que permita crear valor y fortalecer la relación comercial tanto con los clientes, como con las empresas, lo que significará mayor venta de productos y de servicios a los consumidores finales, así como un efecto positivo en el ámbito económico empresarial. Redondo (2003) también señala las ventajas que genera la adquisición de nuevas tecnologías en el mercado turístico:

- a) Desarrollar una comunicación más eficiente con los clientes y proveedores. Esto permitiría un mayor acercamiento al cliente consolidando bases de datos que permitan categorizarlos según las frecuencias de sus viajes, así como conocer sus preferencias hacia diferentes destinos y las personas que generalmente los acompañan. Así mismo con los proveedores podría tener una base de datos que le permitiría tener un historial de tarifas que le faciliten la toma de decisiones para la selección de un proveedor.
- b) Mejorar la promoción de productos y servicios, al igual que resaltar la imagen corporativa; claramente la inversión en nuevas tecnologías le permitirá tener mayor competitividad en el mercado turístico, así como ser más visible en el mercado. Puesto que la oferta de sus productos y las promociones pueden llegar a una mayor cantidad de personas, lo que redundará en el reconocimiento de su imagen corporativa.
- c) Disponer de otra alternativa de comercialización, así como realizar seguimientos post venta (incidencias, quejas, sugerencias y reclamaciones). La apertura a nuevas tecnologías permite difundir el producto y llegar a más personas que podrían ser posibles

clientes, así como tener un contacto en línea con el usuario de tal manera que este pueda brindar su opinión sobre el servicio tomado y las sugerencias quejas o reclamos que desee presentar, lo que le permitirá a la agencia reaccionar con mayor prontitud.

- d) Realizar la distribución de paquetes u otros servicios turísticos. Teniendo nuevas herramientas tecnológicas permitirá entregar en línea al cliente tanto cotizaciones como ventas de paquetes turísticos, además la agencia podría entrar en alianza con otras empresas que le permitirá ofrecer nuevos servicios al cliente.

Es importante resaltar que el modelo utilizado por las agencias en Colombia no muestra la aplicación de un alto componente tecnológico, lo que se explica en parte por la presencia de empresas familiares que mantienen un modelo tradicional de relacionamiento comercial que aún les permite mantenerse en el mercado. Morales, Ortiz, Duque y Plata (2017), explican como las tradiciones familiares en micros y pequeñas empresas hacen que no se generen grandes cambios al interior de la organización y que mantengan el mismo ritmo, donde el conocimiento propio y de mercado les permite tener una seguridad en el manejo de sus políticas de venta. Debido a esto se dificulta que las universidades y unidades de transferencia como generadoras de conocimiento al sector productivo, puedan acceder al sector, así mismo las fuentes de conocimiento que tienen como origen la investigación, no presenten acogida por parte de los empresarios.

Para el caso de la agencia de viajes objeto de este estudio, la implementación de alta tecnología en el manejo operativo no ha sido un determinante directo en el comportamiento de las ventas, puesto que por ser una agencia cuyos dueños son familiares, prevalece la experiencia y tradición sobre la competencia y los nuevos alcances tecnológicos. Aunque maneja un nivel básico en tecnología el correo electrónico, canal telefónico, esta agencia ha podido mantenerse en el mercado y tiene reconocimiento dentro de su nicho de clientes en términos de la asesoría

para adquirir paquetes turísticos, reservas o compra de tiquetes aéreos. En este sentido, como se evidenciará más adelante, el efecto de la entrada de nuevos competidores tecnológicos lo que hace es generar una presión a la optimización, un desafío que las empresas tradicionales suelen enfrentar a través de estrategias de racionalización de costos y gastos y con la toma de menores riesgos en términos de endeudamiento financiero.

En el censo realizado por la Asociación de Viajes y Turismo (ANATO) para los años 2014 y 2015 se muestra que en términos de tecnología las agencias de viajes que cuentan con página web corresponden al 54%, lo que indica que aún es bastante lenta la incursión e inversión en nueva tecnología. Así mismo, al analizar los tipos de servicios adquiridos a través de la página web se encuentra que la venta de paquetes turísticos resultó ser el más solicitado por los clientes con un 48%, seguido de las visitas a la página para obtener información sobre los servicios que presta la agencia con un 43% y las reservas no aéreas con un 32% y la venta de tiquetes aéreos con un 24%, lo cual resulta llamativo teniendo en cuenta que este último servicio se ha visto normalmente como uno de los más fuertes o de mayor volumen para las agencias de viaje; sin embargo, vale la pena aclarar que la otra parte de las ventas en tiquetes aéreos corresponde a las realizadas directamente en la agencia. Por su parte, las PQR tiene una participación del 5% y se considera que es una opción en la página web que recién puede estar entrando en vigencia o que los clientes no tienen la cultura de utilizar luego de la toma del servicio, se tiene también la información correspondiente a los blog o comentarios que realizan los clientes o la misma agencia para publicitar nuevos productos y/o promociones y otros servicios con el 7%.

Como se observa, aún es significativa la cantidad de agencias de viaje que no utiliza una página web como herramienta comercial; sin embargo, las ventas siguen en proceso de crecimiento. Entre 2014 y 2015 los ingresos operacionales pasaron de \$1,95 billones a \$2,24

billones. No obstante, los nuevos competidores hacen que estos modelos deban cambiar para el beneficio del cliente y por la facilidad en la recolección de información, lo que intensifica la competencia y, en una primera fase, genera presiones para que las agencias tradicionales menos competentes salgan o vayan quedando rezagadas en el mercado y para que las demás centralicen sus esfuerzos a alcanzar mayores niveles de eficiencia, lo que suele manifestarse a través de la implementación de políticas de control de costos y gastos, así como de acciones conservadoras para reducir los niveles de endeudamiento.

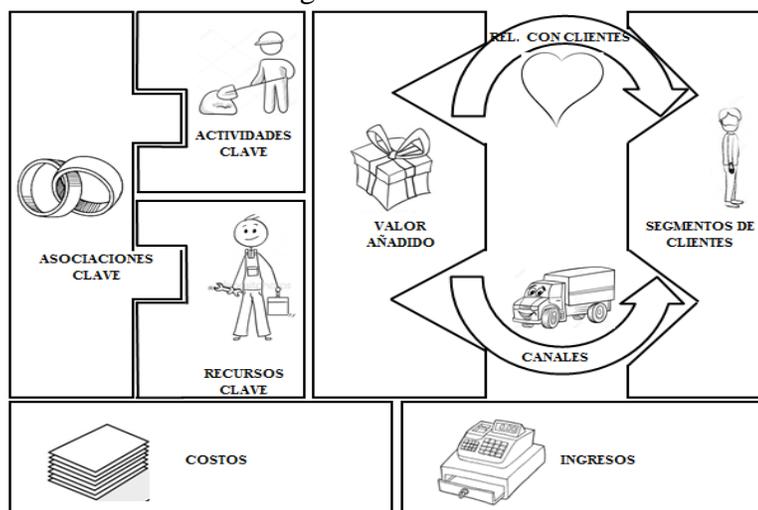
5. Diseño Metodológico

5.1 Modelo de Canvas aplicado a las agencias de viajes

Con el fin de obtener una visión clara del modelo de negocio con el que cuenta la agencia de viajes en la actualidad y gracias a la información suministrada por la misma, se elaboró un Modelo Canvas que permitirá observar, describir, analizar y comunicar de manera sencilla los pilares fundamentales del negocio, así como determinar aquellos segmentos en los que la agencia se considera más fuerte y competente, y aquellos en los que requerirá una posible reestructuración u oportunidad de mejora.

El Modelo Canvas³, es una herramienta clave para aprender a describir y analizar los modelos de negocio, permite evaluar el proceso de negocio que ha seguido la empresa e identificar la propuesta de valor del negocio. Está dividido en nueve bloques que muestra de forma resumida y organizada la estructuración de un negocio. De esta manera es posible buscar nuevas estrategias, analizar debilidades existentes y oportunidad de ejecutar cambios en cada uno de los bloques.

• Figura 1. Modelo Canvas



Fuente: Elaboración propia

³ Desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur autores del libro Generación de Modelos de Negocio

Elementos del modelo Canvas

Asociaciones clave: Determina las empresas aliadas con las que se cuenta para el buen desarrollo de las actividades clave

Actividades clave: Este término identifica de manera clara los productos y/o servicios que ofrece la empresa a cada uno de sus clientes.

Recursos clave: Se identifican cuatro recursos principales para una empresa: humanos, físicos, intelectuales y económicos.

Clientes: Los clientes son la razón de ser de una organización y se debe identificar el tipo de cliente.

Relaciones con los clientes: Permite definir claramente el tipo de relación que prefieren los clientes: personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción, etc. También le permite a la empresa evaluar la forma de captar nuevos clientes y fidelizar los actuales.

Canales: Identifica los canales habituales por los cuales el cliente recibe el servicio y/o producto.

Valor añadido: Consiste en los beneficios que aporta la empresa en cada uno de los servicios o productos que brinda al cliente.

Costos: Determina la adquisición de recursos, realización de actividades y trabajo con asociaciones para el desarrollo de la actividad económica.

Ingresos: Permite identificar de forma detallada los tipos de ingresos que recibe la empresa.

• Figura 2. Modelo Canvas agencia de viajes

EL MODELO DE NEGOCIO - AGENCIA DE VIAJES

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	CLIENTES	RELACIONES CON CLIENTES	VALOR AÑADIDO
<p>Modelo actual: Negociaciones directas con aerolíneas, hoteles, rentadoras de autos, tarjetas de asistencia, compañías de crucero.</p> <p>Modelo anterior: Negociaciones directas con aerolíneas, hoteles, rentadoras de autos, tarjetas de asistencia, compañías de crucero.</p> <p>En este ítem no se ha presentado una modificación en las asociaciones claves en las agencias ya que al ser intermediarias comercializan los productos de terceros</p>	<p>Modelo actual: Comercialización de tiquetes aéreos, planes, ventas a agencias minoristas y emisión de tiquetes a agencias no IATA. Asesoramiento y soporte de viaje al cliente. Gestionar y suministrar todos los productos y servicios requeridos por las empresas como la expedición de tiquetes aéreos y alojamiento entre otros para su personal corporativo.</p> <p>Modelo anterior: Comercialización de tiquetes aéreos, planes, ventas a agencias minoristas. Asesoramiento y soporte de viaje al cliente. Se centraba en la venta directa al público ya que las personas no contaban con varias posibilidades de consultar la información directa con los proveedores y se podían fijar mayores valores</p> <p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Modelo actual: Humano: La agencia cuenta con personal con la capacidad para el desarrollo de las ventas y compromiso por la entrega de un servicio completo y eficiente. Se cuenta con un personal más profesional, con conocimientos en los sistemas de distribución así como en otras herramientas entre ellas un buen manejo de la internet, se realizan capacitaciones constantes en el mejoramiento de la prestación del servicio al cliente</p> <p>Físicos: La agencia cuenta con instalaciones propias donde la ubicación y el ambiente son claves para una adecuada atención al cliente. Se reducen el número de oficinas para prestar servicios en línea.</p> <p>Económicos: Cuentan con diferentes medios para los pagos de los clientes (efectivo, tarjeta de crédito, transferencias) lo que le permite al cliente la facilidad de acudir al que más se le facilite.</p> <p>Modelo anterior: Humano: No se capacitaba constantemente al personal ni en el cambio de atención al público ni se actualizaban constantemente los procesos</p> <p>Físicos: Se tenían varias oficinas de esta forma se mostraba una presencia mayor de las agencias</p> <p>Económicos: Se utilizaban las formas de pago tradicional efectivo, cheque y se empezaba a utilizar más el pago con tarjetas</p>	<p>Cliente Directo: Aquel que realiza la compra con el fin de vacacionar, y cuya frecuencia es muy baja; sin embargo, tenemos muy en cuenta sus sugerencias con el fin de realizar un mejoramiento continuo del servicio y que nuestros clientes puedan referenciarnos con sus contactos directos.</p> <p>Cliente corporativo: Son las empresas que buscan una gestión integral en los servicios turísticos de sus colaboradores, especialmente trayectos aéreos. Agencias Minoristas: Dedicadas especialmente a la venta al cliente directo, éstas agencias no tienen contacto directo con los proveedores.</p> <p>Cliente consolidado: Son los agentes de viajes independientes, que solicitan a las agencias la emisión de los productos requeridos.</p> <p>Modelo anterior: Los principales clientes que tenían las agencias era el cliente directo, el cual representaba la mayor parte de las ventas en las agencias y en las cuales se centraban los esfuerzos comerciales para la generación de ingresos</p>	<p>La agencia de viajes se relaciona directamente con los clientes los cuales van a los puntos de venta, o a través de promotores comerciales los cuales se encargan de visitar tanto a los clientes corporativos como a las agencias minoristas y canales telefónicos y correo electrónico que brindan una completa información y gestionan los trámites requeridos de acuerdo a la solicitud del cliente. La empresa protege, brinda seguridad y confidencialidad de la información y datos personales manteniendo una política de privacidad para clientes y usuarios. Se realizan eventos y promociones que le permitan al cliente obtener precios más cómodos para ciertas épocas del año.</p> <p>Modelo anterior: La agencia al ser un intermediario de productos de terceros siempre han estado enfocadas en prestar un muy buen servicio al cliente este ítem no ha presentado mayor variación al manejo que se tiene ahora con los clientes</p> <p>CANALES</p> <p>Canales Habituales:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Venta en oficinas * Promotores comerciales * Canal telefónico * Página web * Correo electrónico <p>Modelo anterior: Los canales tradicionales de las agencias han presentado un cambio no se utilizaba los portales web para conectarse con los clientes</p>	<p>Comodidad: Brindar el asesoramiento al cliente para que pueda encontrar todos los productos para su viaje en un solo lugar.</p> <p>Reducción de riesgos: Brindar una cobertura idónea al tipo de servicio solicitado de tal forma que cuente con la seguridad requerida por el cliente en la prestación del servicio.</p> <p>Reducción de Costos: Permite a los clientes corporativos tener una reducción en sus costos de viaje debido a los convenios con los que cuenta la agencia con sus diferentes proveedores; así mismo permite a las agencias no IATA y minoristas que tengan la facilidad de acceder a venta de paquetes a través de las agencias de viajes mayoristas generando un beneficio para ambas partes.</p>
COSTOS			INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> * Personal de nómina * Personal por contrato de servicios (freelance) * Arriendo oficinas * Equipo mobiliario * Servicios Públicos * Eventos * Visitas a proveedores y clientes * Publicidad y mercadeo <p>El ítem de los costos no ha presentado mayor variación para las agencias, se ha intentado reducir costos en lo arriendos al pasar a tener menos oficinas físicas</p>			<ul style="list-style-type: none"> * Los ingresos se generan por las comisiones ofrecidas por los proveedores de trayectos aéreos, tarjetas de asistencias, cruceros, hoteles, por ser intermediarios ante los clientes además el valor adicional que puede cobrar la agencia por la prestación del servicio * Ingresos por cobro de tarifa administrativa por la venta de tiquetes, este valor es regulado por ANATO <p>Modelo anterior: Los proveedores entregaban mayores comisiones para incentivar a las agencias a realizar más ventas de sus productos. Con el ingreso de la tecnología los proveedores crearon sus propios portales donde ofrecen directamente sus productos reduciendo el valor de las comisiones que les ofrecen a las agencias</p>	

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro Canvas muestra el modelo de negocio de las agencias de viajes mipyme. Allí se observa que la incursión de nuevas tecnologías o cambios en tecnologías actuales no ha sido parte de los mecanismos utilizados para mejorar las ventas. Sin embargo, la posibilidad de invertir en nuevas herramientas tecnológicas le permitiría a las agencias obtener información más detallada de sus clientes, realizar reservas en cualquier lugar donde se encuentren o que los mismos clientes las realicen, tener la información de varios proveedores en un solo lugar, entre otros.

Las actividades clave se verían dadas en términos de respuestas más ágiles y con mejores precios a los clientes, en tanto qué; los recursos clave se podrían ver afectados en términos del personal, puesto que la intensidad del uso en el recurso humano se vería presionada a la baja con la realización trámites en línea, además aumentaría la necesidad de contar con asesores más especializados para la realización de eventos específicos. Los clientes se verían mayormente beneficiados ya que de cara al mundo ágil en el que vivimos, el cliente no tendría que desplazarse a la agencia. Por todo lo anterior, la inversión en tecnología tiene muestra de ser un gran valor agregado tanto para el cliente como para la agencia, porque pese a que todos los costos iniciales pueden llegar a ser cuantiosos, se verían recompensados paulatinamente en el aumento de ingresos, el acceso a nuevos clientes, la apertura a nuevos mercados turísticos y a una nueva posición en el mercado de las agencias.

Ahora bien, pese a que el análisis muestra el amplio beneficio de la inversión e implementación de nuevas tecnologías, es usual en países en desarrollo como Colombia, que los bajos precios del factor humano en comparación con el costo de adquirir y utilizar nuevas tecnologías terminen por expresarse en que las empresas mantengan modelos tradicionales, sobre todo de cara a las tendencias de exclusión tecnológica que hacen que gran parte de la población no pueda o no se encuentre en capacidad de utilizar los servicios tecnológicos para realizar operaciones de compra, por ejemplo.

5.2 Análisis ventas agencias en los últimos cinco años

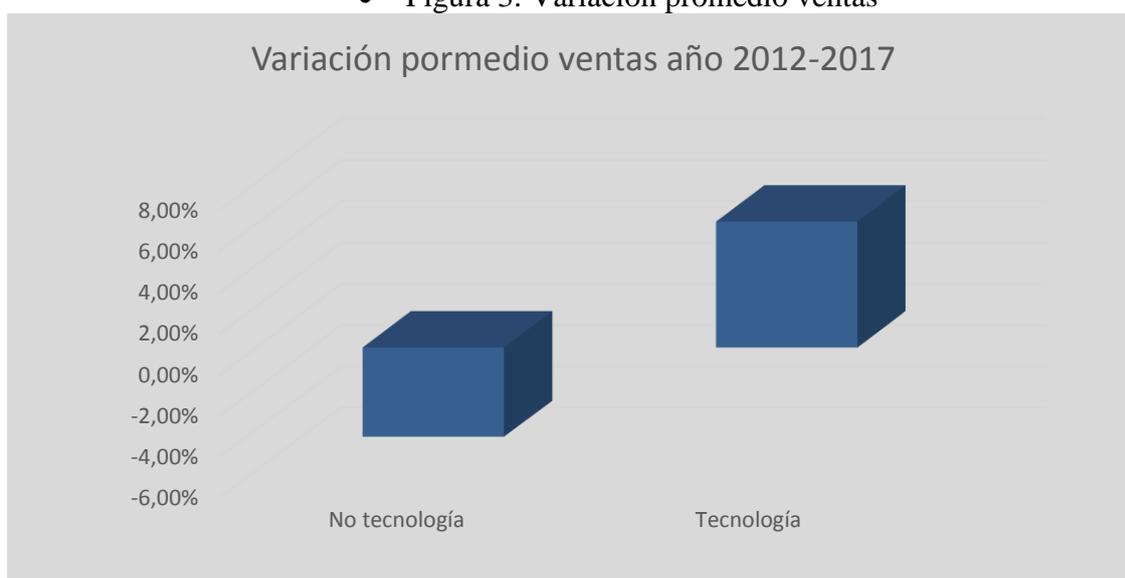
- **Ventas por agencias año 2012-2017**

Una vez explicado el modelo de negocio de las agencias de viajes, se presentan las ventas de 21 agencias de viajes entre los años 2012 y 2017, para revisar su comportamiento y comparar las agencias que han invertido y utilizan herramientas tecnológicas como portales de búsqueda para armar planes directamente a la medida de los clientes, portales para tener reunida la información de varios proveedores y así ahorrar tiempo al momento de brindar la información al cliente, CRM, entre otros frente a las que no utilizan estas herramientas y se han quedado en el modelo comercial tradicional.

Estas agencias se dividieron en dos grupos para poder diferenciar cuáles utilizan un mayor número de herramientas tecnológicas frente a las que no utilizaron o lo hicieron en menor medida y así poder analizar más detalladamente la variación en las ventas en los últimos cinco años. Para categorizar a las agencias en estos dos grupos se tomaron a las agencias que invirtieron mínimo el 3% de los ingresos operacionales en la implementación de alguna herramienta tecnológica en los últimos cinco años

- **Variación promedio ventas 2012-2017**

- **Figura 3. Variación promedio ventas**

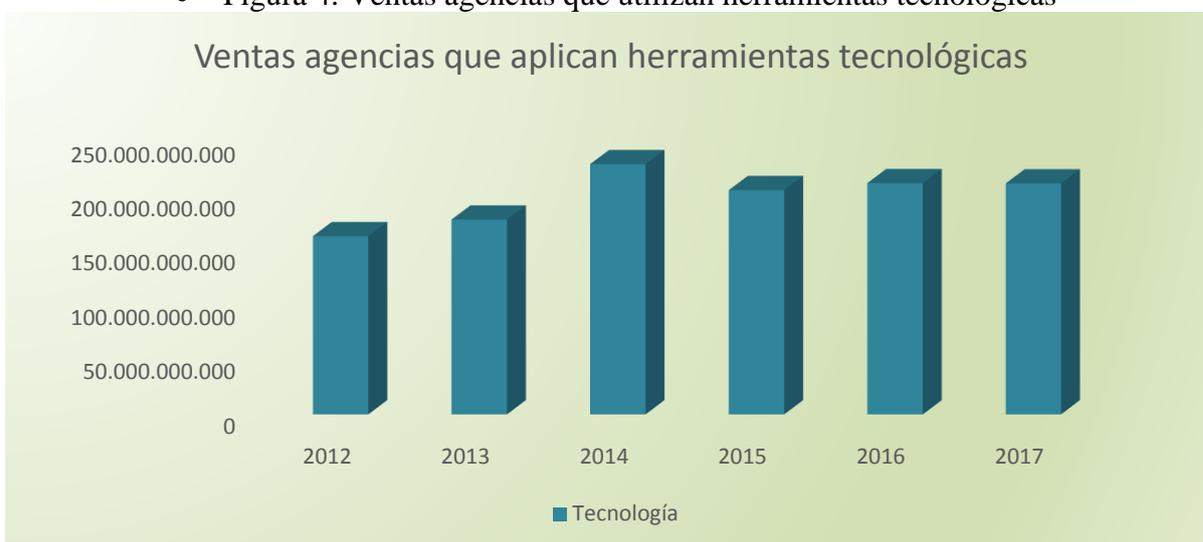


Fuente: Elaboración propia

La gráfica presenta una variación promedio de ventas en los últimos cinco años, en la cual se observa una tendencia alcista para las agencias que utilizan herramientas tecnológicas respecto a las agencias que continúan con el modelo de ventas tradicional, generándoles una ventaja competitiva a las primeras y una forma de llegar a más clientes que no tienen la disponibilidad de ir a los puntos de venta directo para averiguar por un producto específico o ahorrarles tiempo como pueden ser a los clientes corporativos para que ellos mismo realicen el proceso de reserva y emisión de los productos que necesiten.

- **Ventas agencias por grupo que utilizan varias herramientas tecnológicas**

- **Figura 4. Ventas agencias que utilizan herramientas tecnológicas**

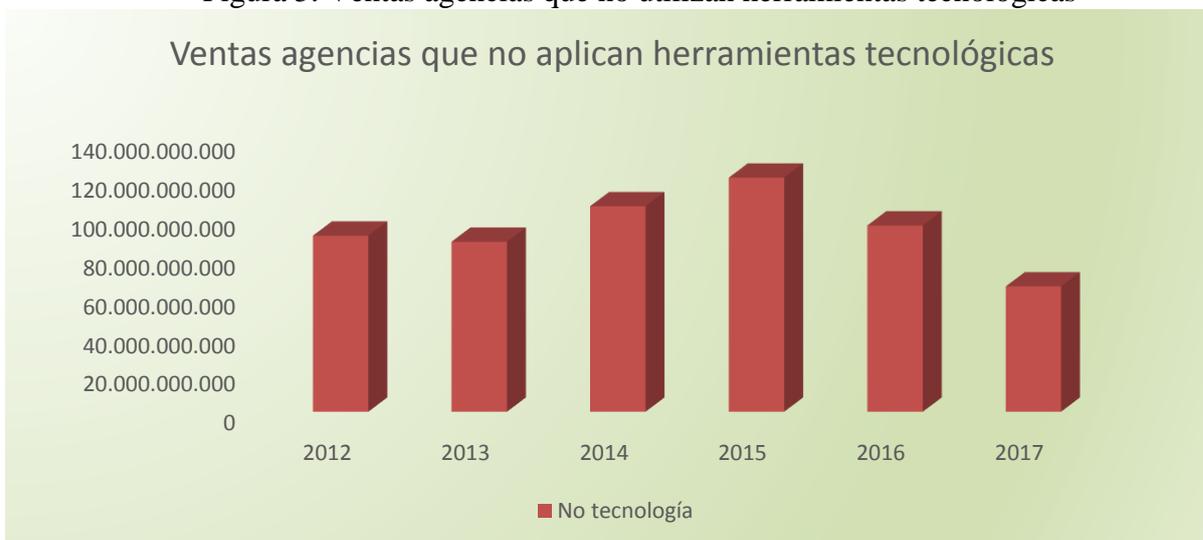


Fuente: Elaboración propia

El grupo de las agencias que empezaron a utilizar más herramientas tecnológicas ha presentado una variación positiva en ventas del 6,09% en los últimos cinco años, el uso de las herramientas les ha permitido llegar a más clientes como son el cliente corporativo, los millennials los cuales están más tiempo conectados en la internet, están mejor informados y realizan varias comparaciones para encontrar el producto que buscan con el mejor precio posible.

- **Ventas agencias por grupo que no se apoyan en herramientas tecnológicas**

- **Figura 5. Ventas agencias que no utilizan herramientas tecnológicas**



Fuente: Elaboración propia

En cambio, las agencias que se quedaron con el modelo de ventas tradicional en el que principalmente esperan que el cliente llegue directamente a los puntos de venta o soliciten información por teléfono o por correo electrónico presentaron una variación negativa de 4,39% en los últimos cinco años perdiendo así participación en el mercado y quedando relegadas frente a las otras agencias que tomaron la iniciativa de buscar nuevas formas de llegar a más clientes

5.3 Análisis horizontal

La agencia de estudio hace parte del grupo que se denominó que no utiliza herramientas tecnológicas y en los años que se tomó para realizar el análisis ha presentado una disminución promedio en sus ventas de 6,16%. Aunque en los últimos cuatro años se ha presentado un incremento en el disponible de la empresa en promedio del 12,49%, esto se debe a que se optó por disminuir el porcentaje de ventas a crédito y los valores que se han recibido del valor mayor en ventas de contado la agencia los ha mantenido en la caja. Por esta razón también se observa una disminución en promedio del 24,36% de las cuentas por cobrar, lo que se ha manifestado en una mayor liquidez. En consecuencia, la presión generada por

nuevos competidores tecnológicos ha contribuido a que se implementen estrategias financieras más conservadoras en términos de reducción de plazos de venta a crédito y mantenimiento de mayores niveles de liquidez, lo es clave para enfrentar periodos de posible inestabilidad en las ventas; sin embargo, bajo una visión más estratégica y de sostenibilidad de largo plazo, sería interesante evaluar la opción de tomar los excedentes de liquidez para invertir en nuevas tecnologías.

La empresa en los últimos cuatro años no ha hecho ninguna compra de activos fijos, cuentan con equipos de oficina y de cómputo que ya están desactualizados y aunque la operación de la agencia no se afecta en gran medida por ello, le coloca una posición de rezago, perdiendo la posibilidad de adoptar herramientas tecnológicas que le permitieran llegar a nuevos clientes.

La empresa ha disminuido sus obligaciones financieras en un 26,47% debido a que se decidió a no recurrir a nuevos créditos y a mantener estables las cuentas por pagar para no incurrir en gastos nuevos que no aporten al negocio, lo que implica que por ahora no se tiene planeado utilizar parte del disponible ni a recurrir a nuevos créditos para realizar inversiones en tecnología lo que les permitiría dar a conocer los productos ofrecidos a nuevos clientes en distintas partes de la ciudad y del país para captar la atención de nuevos nichos de mercado.

En cuanto al patrimonio ha venido presentando una variación anual positiva en los últimos dos años con una variación promedio de 1,13% representada principalmente por las utilidades del ejercicio positivas de los últimos dos años ya que no se presentaron variaciones en las otras cuentas principales del patrimonio. En consecuencia, la agencia se ha propuesto mantener la utilidad sin aportar por potencializar el ingreso, sino mediante la vía de controlar los costos y gastos.

Los ingresos operacionales han presentado en promedio una leve variación por incrementos que se dieron en los porcentajes de las comisiones negociadas y un aumento en

las ventas en el año 2017, recuperando así parte de la disminución de las ventas presentadas en el año 2016. Según información de la empresa este aumento en las ventas se dio por la confianza generada por el proceso de paz que permitió que el turismo a nivel nacional mejorara a pesar de que por el incremento del IVA, el consumo en los hogares disminuyó para esta clase de productos. Por su parte los gastos operacionales de administración y ventas en los dos últimos años se han mantenido constantes por unas medidas de ahorro que ha implementado la empresa que consisten en un enfoque hacia el uso adecuado de los recursos diarios. Además, con los ahorros en arriendos derivados de la entrega de una oficina que no se está utilizando para la operación, ha sido posible que el resultado del ejercicio aumente positivamente y así se recupere de las pérdidas en los años 2014 y 2015

5.4 Análisis vertical

Comportamiento como el aumento en la participación del disponible de la empresa que para el 2017 está en 21,81% respecto al total de los activos, la disminución de las cuentas por cobrar que para el mismo año están en el 61,78%, el mantenimiento de la misma participación del activo fijo en los últimos tres años y la disminución de la participación de las obligaciones financieras al 6,35% y de las cuentas por pagar al 4,94%, representan que aunque la empresa no ha realizado inversiones en adquirir nuevas herramientas tecnológicas para el mejoramiento de la operación ha podido administrar los recursos disponibles de una manera eficiente sin cambiar su modelo de ventas, lo que le permite a la agencia operar y mantenerse en el mercado. Nuevamente se evidencia que las presiones competitivas por el ingreso de competidores tecnológicos se han venido traduciendo en la búsqueda de mayor eficiencia por parte de los competidores tradicionales para lograr mantenerse en el mercado. De hecho, las empresas menos eficientes y con amplio margen para optimizar sus procesos

son las que tienden a salir primero del mercado como en el caso de dos de las agencias que se tomaron para el análisis de las ventas que ya cerraron su operación.

La empresa ha logrado disminuir un poco los gastos anuales lo que le ha permitido obtener ganancia en los últimos dos años; sin embargo, existe un margen por explotar para reducir los gastos operacionales de administración que representan el 74,24% de los ingresos operacionales de la empresa.

5.5 Razones financieras

Indicadores de Liquidez

		2014	2015	2016	2017
RAZÓN CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE	2,64	3,11	3,23	3,52
	PASIVO CORRIENTE				

Se presenta un incremento en los últimos cuatro años de este indicador lo que le permite a la empresa poder cumplir con sus obligaciones a corto plazo en el caso que lo requiera, esto se debe que realizó un cambio en el manejo de la gestión de cartera y se ha disminuido el valor de las obligaciones con los bancos

		2014	2015	2016	2017
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	\$ 1.362.940.856,51	\$ 1.351.175.110,47	\$ 1.373.707.090,41	\$ 1.412.945.878,20

La empresa ha aumentado su liquidez los últimos cuatro años, esto debido a que decidió a disminuir sus cuentas por pagar para preparar posibles contingencias que se preveían en el sector.

Los indicadores de liquidez en los últimos años han tenido un buen comportamiento por las decisiones estratégicas de la empresa en aumentar el disponible y reducir las cuentas por

pagar y las obligaciones financieras, pero no se ve un cambio en el modelo de ventas términos de hacer uso de la tecnología para poder aumentar el disponible estructuralmente por el aumento de las ventas.

Indicadores de solvencia

		2014	2015	2016	2017
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	PASIVO TOTAL	32%	27%	26%	24%
	ACTIVO TOTAL				

Con este indicador se puede evaluar el nivel de autonomía financiera, para la agencia estudiada se observa que los porcentajes vienen disminuyendo año tras año, lo cual indica un mayor nivel de independencia frente a sus acreedores. La agencia está en busca de no solicitar obligaciones bancarias hasta terminar de cancelar las actuales, esta decisión de la gerencia puede hacer que no se realicen nuevas inversiones que necesite la empresa para aumentar sus ventas como puede ser implementar un portal que permita conocer los productos que ofrezca y en cual se puede comprar en línea

		2014	2015	2016	2017
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	PASIVO TOTAL	\$ 0,48	\$ 0,37	\$ 0,35	\$ 0,32
	PATRIMONIO				

Este indicador permite evaluar el grado de compromiso patrimonial que tiene la agencia con los acreedores, el cual como se observa, viene en decrecimiento lo que indica que el capital es suficiente para mantener la compañía sin que tenga que entrar en grandes compromisos crediticios. Esto no significa que los acreedores se pagarán con el patrimonio puesto que éste también es un compromiso de pago de la agencia.

		2014	2015	2016	2017
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	PATRIMONIO	\$ 224,63	\$ 224,63	\$ 223,45	\$ 226,34
	ACTIVO FIJO NETO				

Corresponde a la cantidad de unidades monetarias que se tienen de patrimonio por unidad de activos fijos, lo que corresponde a que éstos activos fueron financiados con el patrimonio

de la agencia y no con préstamos de terceros, con los valores que se muestran en este indicador la agencia podría pensar en realizar inversiones en herramientas tecnológicas con recursos propios sin necesidad de recurrir a terceros que le puede representar a los socios mayores rendimientos en su inversión

Indicadores de gestión

		2014	2015	2016	2017
ROTACIÓN DE CARTERA	VENTAS	0,44	0,53	0,97	1,01
	CUENTAS POR COBRAR				

Realizando un análisis de las ventas de la empresa se obtuvo que en promedio las ventas a crédito durante el año 2014 y 2015 fueron del 40% y para el año 2016 y 2017 pasaron al 30% aproximadamente, esta decisión correspondió a que la agencia veía que habían unas cuentas que se les otorgaban créditos grandes y no se estaba recuperando la cartera de la manera efectiva. Se puede evidenciar un mayor manejo de la cartera en los años 2016 y 2017 y las cuentas por cobrar de la empresa se han ido convirtiendo en efectivo mayor número de veces por año.

		2014	2015	2016	2017
ROTACIÓN DEL ACTIVO OPERACIONAL	VENTAS	0,59	0,68	0,94	0,83
	ACTIVO OPERACIONAL				

Este indicador no presentó mucha variación en los cuatro años que se están revisando, no se ha hecho inversión en activos fijos y el resto de los activos asociados al objeto principal de la operación de la empresa no han cambiado en total en cada uno de los años, lo que muestra para el año 2017 la empresa logró vender 0,83 por cada peso del activo operacional

		2014	2015	2016	2017
ROTACIÓN DEL ACTIVO TOTAL	VENTAS	0,26	0,30	0,28	0,29
	ACTIVO TOTAL				

Con relación al activo total invertido la empresa vendió 0,29 para el año 2017, el cual se ha mantenido estable durante los últimos cuatro años, en los cuales no se ha renovado ni las instalaciones ni se ha hecho inversiones en actualización de su modelo de ventas, no se observa gran variación ya que el activo se ha mantenido constante en los últimos cuatro años en especial el activo fijo que no ha presentado ningún cambio por la falta de actualización de las herramientas con las que cuenta o debería disponer la empresa.

Indicadores de rendimiento

		2014	2015	2016	2017
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	UTILIDAD OPERACIONAL	13,18%	12,55%	15,34%	17,99%
	VENTAS NETAS				

La empresa ha venido presentando un incremento en su utilidad operacional gracias a que ha mantenido estable sus gastos administrativos y un aumento en los ingresos que se presentó en el año 2017 por unas mejoras en las condiciones de negociación para aumentar los ingresos por concepto de comisiones que se pudieron lograr en ese año. La empresa debe buscar nuevas formas de incrementar sus ingresos y no solo depender de los factores externos como los que se pueden presentar en el país, sino que debe definir estrategias para aumentar sus ventas, lo que implica replantear la forma en que está realizando el proceso de venta y aprovechar las nuevas herramientas que podría utilizar para aumentar las ventas y el posicionamiento de la marca

		2014	2015	2016	2017
RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	-0,41%	-0,53%	1,28%	2,18%
	PATRIMONIO				

Respecto al año 2014 la empresa ha presentado un incremento en la rentabilidad de los socios de 2,59%, aunque se puede ver que es un incremento importante, este se debió principalmente a la utilidad que ha generado la empresa en los dos últimos años y que todavía sigue siendo baja frente al valor de las ventas que se han obtenido.

5.6 Modelo Altman

Con el fin de determinar la salud financiera de la agencia de viajes entre los periodos 2013 a 2017 se utilizó el modelo Altman o Modelo “Z”

Este modelo Altman permite determinar de forma sencilla la situación general que presenta una empresa en un momento de su historia, permite a su vez analizar la tendencia de su situación en el tiempo, con el fin de tomar medidas correctivas de manera oportuna. Es importante destacar que la calificación obtenida está basada en el desempeño operativo y financiero de la empresa.

Para ello Edward Altman creador del modelo, utiliza la ponderación de cuatro razones financieras que miden de manera más efectiva la salud financiera de una empresa.

X_1 = Capital neto de trabajo contra activos totales.

X_2 = Utilidades retenidas acumuladas (*) contra activos totales.

X_3 = Utilidades antes de intereses e impuestos contra activos totales.

X_4 = Capital contable contra pasivos totales.

(*) Incluye utilidades de ejercicios anteriores, reservas, exceso o insuficiencia en la actualización del capital y el resultado del ejercicio.

Los resultados de estas razones financieras son sumados para obtener el puntaje de la empresa. Este puntaje se compara en una escala previamente establecida por Altman para obtener la salud financiera de la empresa.

Los resultados se leen bajo la siguiente información

PUNTAJE	PROBABILIDAD DE QUIEBRA
1.1 o menos	Muy alta (zona de insolvencia)
De 1.2 a 2.6	Posible (zona de precaución)
De 2.7 o mayor	Baja (zona segura)

De acuerdo con lo anterior se elaboró el modelo Altman para la agencia de viajes para los periodos 2014 a 2017 donde los resultados obtenidos fueron los siguientes.

2014 = 6,393

2015= 7,309

2016 = 7,490

2017 = 7,706

Lo cual ubica a la agencia de viajes en una zona segura o de baja probabilidad de quiebra.

• Tabla 3. Modelo Altman 2014 - 2017

Indicador de Altman	2014	2015	2016	2017
Capital de trabajo	1.639.239.714	1.471.775.623	1.440.664.994	1.342.347.425
Total Activos	2.573.026.973	2.379.070.192	2.377.869.387	2.360.805.098
Total Pasivos	832.305.301	640.477.307	616.744.521	560.441.445
Patrimonio	1.740.721.672	1.738.592.885	1.761.124.865	1.800.363.653
Utilidad del Ejercicio	-7.084.028	-9.212.814	22.531.980	39.238.788
Reservas	170.915.722	170.915.722	170.915.722	170.915.722
Utilidad antes de Impuestos	7.767.972	9.081.090	41.613.980	74.423.449
Gastos financieros	71.000.000	56.779.612	47.391.724	35.510.781
Ventas	659.530.075	705.161.128	665.885.820	686.777.517

X1	6,56	0,64	0,62	0,61	0,57
X2	3,26	0,06	0,07	0,08	0,09
X3	6,72	0,03	0,03	0,04	0,05
X4	1,05	2,09	2,71	2,86	3,21

6,789	7,316	7,490	7,706
Situación normal	Situación normal	Situación normal	Situación normal

Convenciones

0	Peligro de quiebra
1,88	Zona Gris
2,9	Situación normal

Fuente: Elaboración propia tomado de Altman Z-Score

Si bien el cuadro de Altman muestra para los periodos (2014 – 2017) un comportamiento con situación normal, es decir, con baja probabilidad de quiebra a pesar de que dentro de estos años la agencia no realizó inversiones en adquirir nuevas herramientas tecnológicas, resulta preciso indicar que de haber realizado inversión tecnológica dentro de este periodo de tiempo, esto habría podido significar un cambio en el modelo de ventas y aumentar la presencia de la agencia en otros nichos de mercado, sumado a los factores externos como los

del último año, representaría un mayor aumento en las ventas que junto con la reducción de los pasivos y los gastos harían que la empresa se mantuviera en una posición más sólida con miras a los próximos cambios que se pueden presentar en un sector tan cambiante como es el turismo y en el que las agencias deben adaptarse lo mejor posible a los cambios.

6. Conclusiones

El modelo de negocio en las agencias de viajes no ha presentado un gran cambio en los últimos años, se sigue utilizando las mismas asociaciones claves por la dinámica del negocio de ser comercializadores de productos de terceros, se ha tratado de buscar nuevos clientes a los cuales ofrecerles los productos de las agencias entre los que se encuentran los corporativos que generan un volumen grande de ventas esta clase de clientes siempre solicita que las agencias ofrezcan valores adicionales al producto para ser seleccionada para lo cual las agencias deben contar con herramientas tecnológicas que les permitan ofrecerles un diferencial respecto de otras agencias

A pesar de los buenos resultados del sector del turismo en los últimos años incluyendo los beneficios que trajo para este sector la firma del proceso de paz en el año 2016, en un grupo de agencias las ventas en los últimos cinco años han aumentado un 1.7% este valor se presenta especialmente por las agencias que hicieron un esfuerzo en cambiar su modelo de ventas e implementar herramientas tecnológicas que les permitieran ofrecer distintas formas de llegar a más clientes, entre las herramientas que se están utilizando son portales web en los cuales el cliente puede reservas y comprar en línea, reportadores gráficos para los clientes corporativos realicen consultas de sus compras en cualquier momento, CRM's para la gestión y seguimiento a los clientes entre otros

Aunque para las agencias de viajes que no han tomado la decisión de utilizar herramientas tecnológicas las ventas en los últimos años han disminuido en un 4.39%, la estructura financiera en una agencia de referencia no se ha visto altamente afectada por estar quedando rezagada frente a otras agencias que si se están beneficiando con la utilización de algunas herramientas tecnológicas. Esto no quiere decir que se deba mantener el modelo actual por ver unos resultados que a primera vista están siendo positivos para la agencia

Las decisiones estratégicas de la agencia han permitido que en los últimos dos años se presenten mejores resultados frente a años anteriores, no por un incremento en las ventas ni tener una mayor participación en el mercado, lo cual no representa que sea una mal estrategia y para la agencia puede significar estar cumpliendo con su objeto social correctamente y de esta manera le permite operar por ahora tranquilamente en un mercado cada vez más competido

La entrada de nuevos competidores y la aparición de nuevas herramientas tecnológicas ha generado que las agencias de viajes deban adaptarse de forma más rápida a los cambios que se vienen presentando para ser competitivas en el sector y así poder seguir operando. En el caso de la agencia estudiada, pese a que no se ha decidido realizar inversiones en herramientas tecnológicas, no se evidencia un impacto financiero negativo en variables como la rentabilidad, puesto que ha implementado ajustes en la gestión administrativa de corto plazo, enfocados en la reducción de costos y gastos, lo que hasta ahora le ha permitido operar de una manera más eficiente, que se refleja en la evolución de los indicadores financieros, aun cuando las ventas no tienen un incremento significativo en el periodo analizado

Bibliografía

- Anato. (2016). Censo de Agencias de Viajes en Colombia. Recuperado de <http://www.circularesanato.org/circularesanato.org/archivos/2016/CENSO%20AGENCIA%20DE%20VIAJE%202016.pdf>
- Clarck, T.; Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de Negocio*. Barcelona: Centro de libros Papf S.L.U
- Confecámaras. (2017). Prestadores de servicio del sector turismo aumentaron 42,3% en el país entre 2011 y 2015. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/508-prestadores-de-servicio-del-sector-turismo-aumentaron-42-3-en-el-pais-entre-2011-y-2016>
- De Pablo R & Juberías C. (2003). Impacto de las Nuevas Tecnologías en el Sector Turístico. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España. Recuperado de http://www.littec.ungs.edu.ar/SSI2004/5_Pablo%20Redondo%20y%20Juberias%20Caceres.pdf
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2015). Informe Nacional de Turismo. Bogotá: Gobierno Nacional. Recuperado de http://www.mincit.gov.co/minturismo/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=71713&name=PLAN_SECTORIAL_DE_TURISMO_2014-2018_16_DE_SEPTIEMBRE_DE_2014.pdf&prefijo=file
- Morales-Rubianno, M. E.; Ortiz-Riaga, C.; Duque-Orozco, Y. V.; & Plata-Pacheco, P. A. (2017). *Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira*. *Revista de Investigación Desarrollo e Innovación*. Vol.7 Num 2. Recuperado de http://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/6081

Organización Mundial del Turismo. (2011) Tecnología y Turismo. Recuperado de
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/omt_amreports_numero1_tecnologiaturismo_esp.pdf

Parra. (2016). Gestión y dirección de empresas turísticas. Recuperado de:
https://www.mhe.es/universidad/economia/8448148878/archivos/general_colaboracion2.pdf

Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Red Tercer Milenio

Van Horne C.; James Wachowicz Jr. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*.

México: Pearson Educación

Anexos

Análisis Horizontal Balance General 2014-2017

ACTIVOS	VARIACIÓN 2014-2015		VARIACIÓN 2015-2016		VARIACIÓN 2016-2017		PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO GRAL %
	PESOS	PORCENTUAL	PESOS	PORCENTUAL	PESOS	PORCENTUAL		
DISPONIBLE								
CAJA	-14.011.042,50	-3,58%	2.719.261,00	0,72%	117.463.136,00	30,86%	35.390.451,50	9,34%
BANCOS	38.347.262,29	-178,31%	-8.463.247,59	-50,25%	8.428.419,83	100,60%	12.770.811,51	-42,66%
TOTAL DISPONIBLE	24.336.219,79	6,57%	-5.743.986,59	-1,46%	125.891.555,83	32,36%	48.161.263,01	12,49%
INVERSIONES								
ACCIONES	-55.354.757,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-18.451.585,67	-33,33%
TOTAL INVERSIONES	-55.354.757,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-18.451.585,67	-33,33%
DEUDORES								
CLIENTES	-65.171.859,50	-10,87%	-327.576.722,89	-61,29%	-1.929.464,00	-0,93%	-131.559.348,80	-24,36%
CTAS CTES COMERCIALES	-10.030.022,00	-99,24%	0,00	0,00%	-77.000,00	-100,00%	-3.369.007,33	-66,41%
CXC VINCULADOS ECONOMICOS	16.819.054,00	-39,15%	26.146.072,00	-100,00%	0,00	0,00%	14.321.708,67	-46,38%
CXC SOCIOS	-30.832.504,93	-11,80%	-4.940.500,00	-2,14%	121.337.000,00	53,78%	28.521.331,69	13,28%
ANTICIPOS Y AVANCES	-43.243.476,11	-47,94%	10.566.353,00	22,50%	-6.932.990,00	-12,05%	-13.203.371,04	-12,50%
ANT IMP Y CON SALDO A FAVOR	6.962.901,49	48,86%	10.893.235,04	51,35%	-3.527.761,60	-10,99%	4.776.124,98	29,74%
PRESTAMOS A PARTICULARES	-33.927.565,00	-4,32%	-2.493.888,00	-0,33%	-245.564.513,00	-32,80%	-93.995.322,00	-12,49%
DEUDAS DE DIFICIL COBRO	-13.151.731,27	-25,37%	291.948.631,89	754,58%	-6.261.116,00	-1,89%	90.845.261,54	242,44%
TOTAL DEUDORES	-172.575.203,32	-9,75%	4.543.181,04	0,28%	-142.955.844,60	-8,93%	-103.662.622,29	-6,13%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO								
EQUIPO DE OFICINA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMPUTO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
DIFERIDOS								
CARGOS DIFERIDOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL DIFERIDOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
OTROS ACTIVOS								
BIENES DE ARTE Y CULTURA	9.636.960,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3.212.320,00	0,00%
TOTAL OTROS ACTIVOS	9.636.960,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	3.212.320,00	0,00%
TOTAL ACTIVO	-193.956.780,53	-7,54%	-1.200.805,55	-0,05%	-17.064.288,77	-0,72%	-70.740.624,95	-2,77%

PASIVOS	VARIACION 2014-2015		VARIACION 2015-2016		VARIACION 2016-2017		PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO GRAL %
	PESOS	PORCENTUAL	PESOS	PORCENTUAL	PESOS	PORCENTUAL		
OBLIGACIONES FINANCIERAS								
BANCOS NACIONALES	-118.673.098,47	-31,05%	-85.004.942,49	-32,26%	-28.735.629,78	-16,10%	-77.471.223,58	-26,47%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	-118.673.098,47	-31,05%	-85.004.942,49	-32,26%	-28.735.629,78	-16,10%	-77.471.223,58	-26,47%
PROVEEDORES								
CUENTAS CORRIENTES								
COMERCIALES	1.488.300,00	0,00%	1.014.890,00	68,19%	-1.935.226,00	-77,31%	189.321,33	-3,04%
TOTAL PROVEEDORES	1.488.300,00	0,00%	1.014.890,00	68,19%	-1.935.226,00	-77,31%	189.321,33	-3,04%
CUENTAS POR PAGAR								
CUENTAS CORRIENTES								
COMERCIALES	-49.627.336,56	-81,89%	5.878.470,00	53,58%	13.023.213,00	77,29%	-10.241.884,52	16,32%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	-26.864.415,34	-51,29%	27.750.496,00	108,79%	-6.082.533,00	-11,42%	-1.732.150,78	15,36%
DEUDAS CON ACCIONISTAS	76.400.951,79	1462,40%	2.061.500,00	2,53%	-50.654.000,00	-60,53%	9.269.483,93	468,13%
RETENCION EN LA FUENTE	-4.561.913,00	-62,42%	133.714,00	4,87%	-1.296.499,00	-45,01%	-1.908.232,67	-34,19%
IMPUESTO IVA RETENIDO	-58.248,00	-83,26%	21.600,00	184,39%	-33.314,00	-100,00%	-23.320,67	0,38%
IMPUESTO ICA RETENIDO	-10.096,00	-100,00%	26.818,00	0,00%	312.570,00	1165,52%	109.764,00	355,17%
RETENCIONES Y APORTE DE NOMINA	-166.156,00	-10,27%	-75.600,00	-5,21%	31.500,00	2,29%	-70.085,33	-4,40%
ACREEDORES VARIOS	-223.900,00	-7,36%	-143.187,00	-5,08%	60.787,00	2,27%	-102.100,00	-3,39%
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	-5.111.113,11	-3,92%	35.653.811,00	28,49%	-44.638.276,00	-27,76%	-4.698.526,04	-1,06%
IMPUESTOS								
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	-752.668,00	-100,00%	0,00	0,00%	-1.478.562,78	0,00%	-743.743,59	-33,33%
IMPUESTO DE VENTAS POR PAGAR-IVA	13.512.977,57	275,21%	3.262.000,00	17,71%	2.911.000,00	13,42%	6.561.992,52	102,11%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	1.064.030,00	652,90%	294.000,00	23,96%	3.524.000,00	231,69%	1.627.343,33	302,85%
OTROS	-15.544.615,03	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-5.181.538,34	-33,33%
TOTAL IMPUESTOS GRAVAMENES	-1.720.275,46	-8,05%	3.556.000,00	18,10%	4.956.437,22	21,36%	2.264.053,92	10,47%
OBLIGACIONES LABORALES								
SALARIOS POR PAGAR	32.651.575,00	189,67%	46.368.050,00	92,98%	-78.220.954,00	-81,28%	266.223,67	67,12%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	-3.511.964,00	-16,70%	-950.396,00	-5,43%	385.863,00	2,33%	-1.358.832,33	-6,60%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	1.942.899,00	805,18%	-27.846,00	-1,27%	-220.960,00	-10,25%	564.697,67	264,55%
PRIMA DE SERVICIOS	-1.132.942,00	-44,62%	10.535.604,00	749,15%	-7.493.954,00	-62,75%	366.236,00	213,93%
VACACIONES CONSOLIDADAS	-868.958,00	-100,00%	4.671.918,00	0,00%	5.051.420,00	108,12%	2.951.460,00	27,71%
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	29.080.610,00	69,42%	60.597.330,00	85,38%	-80.498.585,00	-61,18%	3.059.785,00	31,21%
OTROS PASIVOS								
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	-35.783.277,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-11.927.759,00	-33,33%
DEPOSITOS RECIBIDOS	-30.000.000,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-10.000.000,00	-33,33%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TERCEROS	-31.109.140,45	-16,30%	-39.549.874,00	-24,77%	94.548.203,00	78,70%	7.963.062,85	12,54%
TOTAL OTROS PASIVOS	-96.892.417,45	-37,76%	-39.549.874,00	-24,77%	94.548.203,00	78,70%	-13.964.696,15	5,39%
TOTAL PASIVO	-191.827.994,49	-23,05%	-23.732.785,49	-3,71%	-56.303.076,56	-9,13%	-90.621.285,51	-11,96%
CAPITAL SOCIAL								
APORTES SOCIALES	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL CAPITAL SOCIAL	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESERVAS								
RESERVAS OBLIGATORIAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL RESERVAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
AJUSTES POR INFLACION	0,00	0,00%	-9.212.814,42	-0,80%	22.531.979,94	1,98%	4.439.721,84	0,39%
TOTAL REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0,00	0,00%	-9.212.814,42	-0,80%	22.531.979,94	1,98%	4.439.721,84	0,39%
TOTAL PATRIMONIO	0,00	0,00%	-9.212.814,42	-0,53%	22.531.979,94	1,30%	4.439.721,84	0,26%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.128.786,04	-30,05%	31.744.794,36	144,57%	16.706.807,85	74,15%	15.440.938,72	62,89%
TOTAL PATRIMONIO	-2.128.786,04	-0,12%	22.531.979,94	1,30%	39.238.787,79	2,23%	19.880.660,56	1,13%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	-193.956.780,53	-7,54%	-1.200.805,55	-0,05%	-17.064.288,77	-0,72%	-70.740.624,95	-2,77%

Análisis horizontal Estado de Resultados 2014-2017

DESCRIPCION	VARIACION 2014-2015		VARIACION 2015-2016		VARIACION 2016-2017		PROMEDIO GENERAL	PROMEDIO GRAL %
	PESOS	PORCENTUAL	PESOS	PORCENTUAL	PESOS	PORCENTUAL		
INGRESOS OPERACIONALES								
TRANS, ALMACENAMIENTO Y COMUNI	45.631.052,07	6,92%	-39.275.308,07	-5,57%	20.891.697,04	3,14%	9.082.480,35	1,50%
TOTAL OPERACIONES	45.631.052,07	6,92%	-39.275.308,07	-5,57%	20.891.697,04	3,14%	9.082.480,35	1,50%
TOTAL INGRESOS	45.631.052,07	6,92%	-39.275.308,07	-5,57%	20.891.697,04	3,14%	9.082.480,35	1,50%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN								
GASTOS DE PERSONAL	33.707.428,00	16,85%	-10.557.978,00	-4,52%	2.395.990,00	1,07%	8.515.146,67	4,47%
HONORARIOS	1.216.586,00	5,43%	-12.828.254,00	-54,29%	4.600.000,00	42,59%	-2.337.222,67	-2,09%
IMPUESTOS	9.319.464,56	150,81%	-2.045.759,07	-13,20%	-1.906.277,55	-14,17%	1.789.142,65	41,15%
ARRENDAMIENTOS	-18.223.468,00	-7,60%	-6.589.468,00	-2,98%	-4.149.975,00	-1,93%	-9.654.303,67	-4,17%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	3.254.586,00	203,56%	492.460,00	10,15%	1.820.734,00	34,06%	1.855.926,67	82,59%
SEGUROS	974.614,00	0,00%	-117.870,00	-12,09%	-72.164,00	-8,42%	261.526,67	-6,84%
SERVICIOS	7.286.976,00	26,60%	-1.970.941,00	-5,68%	-3.498.446,00	-10,69%	605.863,00	3,41%
GASTOS LEGALES	1.473.100,00	0,00%	76.900,00	5,22%	2.235.447,00	144,22%	1.261.815,67	49,81%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	435.188,00	0,00%	1.265.502,00	290,79%	-1.641.143,00	-96,50%	19.849,00	64,77%
GASTOS DE VIAJE	686.560,00	0,00%	-686.560,00	-100,00%	0,00	0,00%	0,00	-33,33%
DIVERSOS	6.743.236,78	209,23%	-4.573.969,78	-45,90%	283.505,00	5,26%	817.590,67	56,20%
TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	46.874.271,34	9,37%	-37.535.937,85	-8,66%	67.670,45	0,01%	3.135.334,65	0,84%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS								
GASTOS DE PERSONAL	-2.006.074,00	-3,11%	-12.357.116,00	-19,76%	-1.055.017,00	-2,10%	-5.139.402,33	-8,33%
DIVERSOS	-800.628,94	-10,54%	-3.015.697,42	-44,37%	453.587,37	12,00%	-1.120.913,00	-14,30%
TOTAL OPERACIONALES DE VENTAS	-2.806.702,94	-3,89%	-15.372.813,42	-22,18%	-601.429,63	-1,11%	-6.260.315,33	-9,06%
GASTOS NO OPERACIONALES								
FINANCIEROS	-14.220.388,24	-20,03%	-9.387.888,10	-16,53%	-11.880.942,52	-25,07%	-11.829.739,62	-20,54%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	8.884.454,61	108,59%	-3.925.259,06	-23,00%	-1.808.169,93	-13,76%	1.050.341,87	23,94%
GASTOS DIVERSOS	5.586.300,00	0,00%	-5.586.300,00	-100,00%	2.305.100,00	0,00%	768.366,67	-33,33%
TOTAL NO OPERACIONALES	250.366,37	0,32%	-18.899.447,16	-23,79%	-11.384.012,45	-18,81%	-10.011.031,08	-14,09%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT	3.441.904,00	23,17%	788.096,00	4,31%	16.102.660,82	84,39%	6.777.553,61	37,29%
TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTAR	3.441.904,00	23,17%	788.096,00	4,31%	16.102.660,82	84,39%	6.777.553,61	37,29%
TOTAL GASTOS	47.759.838,77	7,16%	-71.020.102,43	-9,94%	4.184.889,19	0,65%	-6.358.458,16	-0,71%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-2.128.786,04	-30,05%	31.744.794,36	144,57%	16.706.807,85	74,15%	15.440.938,72	62,89%

Análisis Vertical Balance General 2014-2017

ACTIVOS	2014	Análisis Vertical Año 2014	2015	Análisis Vertical Año 2015	2016	Análisis Vertical Año 2016	2017	Análisis Vertical Año 2017	PROMEDIO %
DISPONIBLE									
CAJA	391.912.254,43	15,23%	377.901.211,93	15,88%	380.620.472,93	16,01%	498.083.608,93	21,10%	17,06%
BANCOS	-21.505.728,07	-0,84%	16.841.534,22	0,71%	8.378.286,63	0,35%	16.806.706,46	0,71%	0,23%
TOTAL DISPONIBLE	370.406.526,36	14,40%	394.742.746,15	16,59%	388.998.759,56	16,36%	514.890.315,39	21,81%	17,29%
INVERSIONES									
ACCIONES	55.354.757	2,15%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,54%
TOTAL INVERSIONES	55.354.757	2,15%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,54%
DEUDORES									
CLIENTES	599.655.008,05	23,31%	534.483.148,55	22,47%	206.906.425,66	8,70%	204.976.961,66	8,68%	15,79%
CTAS CTES COMERCIALES	10.107.022,00	0,39%	77.000,00	0,00%	77.000,00	0,00%	0,00	0,00%	0,10%
CXC VINCULADOS ECONOMICOS	-42.965.126,00	-1,67%	-26.146.072,00	-1,10%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-0,69%
CXC SOCIOS	261.380.614,19	10,16%	230.548.109,26	9,69%	225.607.609,26	9,49%	346.944.609,26	14,70%	11,01%
ANTICIPOS Y AVANCES	90.209.276,11	3,51%	46.965.800,00	1,97%	57.532.153,00	2,42%	50.599.163,00	2,14%	2,51%
ANT IMP Y CON SALDO A FAVOR	14.251.625,07	0,55%	21.214.526,56	0,89%	32.107.761,60	1,35%	28.580.000,00	1,21%	1,00%
PRESTAMOS A PARTICULARES	785.004.572,00	30,51%	751.077.007,00	31,57%	748.583.119,00	31,48%	503.018.606,00	21,31%	28,72%
DEUDAS DE DIFICIL COBRO	51.841.883,18	2,01%	38.690.151,91	1,63%	330.638.783,80	13,90%	324.377.667,80	13,74%	7,82%
TOTAL DEUDORES	1.769.484.875	68,77%	1.596.909.671	67,12%	1.601.452.852	67,35%	1.458.497.008	61,78%	66,26%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO									
EQUIPO DE OFICINA	31.761.975,00	1,23%	31.761.975,00	1,34%	31.761.975	1,34%	31.761.975,00	1,35%	1,31%
EQUIPO DE COMPUTACION Y CON	25.252.644	0,98%	25.252.644,00	1,06%	25.252.644	1,06%	25.252.644	1,07%	1,04%
DEPRECIACION ACUMULADA	-49.233.804	-1,91%	-49.233.804,00	-2,07%	-49.233.804	-2,07%	-49.233.804	-2,09%	-2,03%
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQL	7.780.815	0,30%	7.780.815	0,33%	7.780.815	0,33%	7.780.815	0,33%	0,32%
DIFERIDOS									
CARGOS DIFERIDOS	370.000.000	14,38%	370.000.000,00	15,55%	370.000.000	15,56%	370.000.000	15,67%	15,29%
TOTAL DIFERIDOS	370.000.000	14,38%	370.000.000	15,55%	370.000.000	15,56%	370.000.000	15,67%	15,29%
OTROS ACTIVOS									
BIENES DE ARTE Y CULTURA	0	0,00%	9.636.960,00	0,41%	9.636.960	0,41%	9.636.960	0,41%	0,30%
TOTAL OTROS ACTIVOS	0	0,00%	9.636.960	0,41%	9.636.960	0,41%	9.636.960	0,41%	0,30%
TOTAL ACTIVO	2.573.026.972,96	100,00%	2.379.070.192,43	99,59%	2.377.869.386,88	99,59%	2.360.805.098,11	99,59%	99,70%

PASIVOS	2014	Análisis Vertical Año 2014	2015	Análisis Vertical Año 2015	2016	Análisis Vertical Año 2016	2017	Análisis Vertical Año 2017	PROMEDIO %
OBLIGACIONES FINANCIERAS									
BANCOS NACIONALES	382.212.546,64	14,85%	263.539.448,17	11,08%	178.534.505,68	7,51%	149.798.875,90	6,35%	9,95%
TOTAL OBLIGACIONES FINANCIERAS	382.212.547	14,85%	263.539.448	11,08%	178.534.506	7,51%	149.798.876	6,35%	9,95%
PROVEEDORES									
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	0,00	0,00%	1.488.300	0,06%	2.503.190	0,11%	567.964	0,02%	0,05%
TOTAL PROVEEDORES	0,00	0,00%	1.488.300	0,06%	2.503.190	0,11%	567.964	0,02%	0,05%
CUENTAS POR PAGAR									
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	60.599.291,56	2,36%	10.971.955	0,46%	16.850.425	0,71%	29873638	1,27%	1,20%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	52.373.629,34	2,04%	25.509.214	1,07%	53.259.710	2,24%	47177177	2,00%	1,84%
DEUDAS CON ACCIONISTAS	5.224.347	0,20%	81.625.298,79	3,43%	83.686.796,79	3,52%	33.032.798,79	1,40%	2,14%
RETENCION EN LA FUENTE	7.308.679	0,28%	2.746.766	0,12%	2.880.480	0,12%	1.583.981	0,07%	0,15%
IMPUESTO IVA RETENIDO	69.962	0,00%	11.714	0,00%	33.314	0,00%	0	0,00%	0,00%
IMPUESTO ICAR RETENIDO	10.096	0,00%	0	0,00%	26.818	0,00%	0	0,00%	0,00%
RETENCIONES Y APORTES DE NOI	1.617.856	0,06%	1.451.700	0,06%	1.376.100	0,06%	339.388	0,01%	0,06%
ACREEDORES VARIOS	3.041.300	0,12%	2.817.400	0,12%	2.674.213	0,11%	2.735.000	0,12%	0,12%
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	130.245.160,90	5,06%	125.134.047,79	5,26%	160.787.858,79	6,76%	116.149.582,79	4,92%	5,50%
IMPUESTOS									
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	752.668,00	0,03%	0	0,00%	0	0,00%	-1.478.562,78	-0,06%	-0,01%
IMPUESTO DE VENTAS POR PAGAR	4.910.022,43	0,19%	18.423.000	0,77%	21.685.000	0,91%	24.596.000	1,04%	0,73%
DE INDUSTRIA Y COMERCIO	162.970,00	0,01%	1.227.000	0,05%	1.521.000	0,06%	5.045.000	0,21%	0,08%
OTROS	15.544.615,03	0,60%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,15%
TOTAL IMPUESTOS GRAVAMENES	21.370.275,46	0,83%	19.650.000,00	0,83%	23.206.000,00	0,98%	28.162.437,22	1,19%	0,96%
OBLIGACIONES LABORALES									
SALARIOS POR PAGAR	17.214.764,00	0,67%	49.866.339	2,10%	96.234.389	4,05%	18.013.435	0,76%	1,89%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	21.025.614,00	0,82%	17.513.650	0,74%	16.563.254,00	0,70%	16.949.117	0,72%	0,74%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	241.299,00	0,01%	2.184.198	0,09%	2.156.352,00	0,09%	1.935.392	0,08%	0,07%
PRIMA DE SERVICIOS	2.539.292,00	0,10%	1.406.350	0,06%	11.941.954,00	0,50%	4.448.000	0,19%	0,21%
VACACIONES CONSOLIDADAS	868.958,00	0,03%	0	0,00%	4.671.918	0,20%	9.723.338	0,41%	0,16%
TOTAL OBLIGACIONES LABORALES	41.889.927	1,63%	70.970.537	2,98%	131.567.867	5,53%	51.069.282	2,16%	3,08%
OTROS PASIVOS									
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDO	35.783.277	1,39%	0	0,00%	0	0,00%	0,00	0,00%	0,35%
DEPOSITOS RECIBIDOS	30.000.000	1,17%	0	0,00%	0	0,00%	0,00	0,00%	0,29%
INGRESOS RECIBIDOS PARA TER	190.804.114,45	7,42%	159.694.974	6,71%	120.145.100	5,05%	214.693.303,00	9,09%	7,07%
TOTAL OTROS PASIVOS	256.587.391,45	9,97%	159.694.974,00	6,71%	120.145.100,00	5,05%	214.693.303,00	9,09%	7,71%
TOTAL PASIVO	832.305.301,45	32,35%	640.477.306,96	26,92%	616.744.521,47	25,94%	560.441.444,91	23,74%	27,24%
CAPITAL SOCIAL									
APORTES SOCIALES	432.000.000	16,79%	432.000.000	18,16%	432.000.000	18,17%	432.000.000	18,30%	17,85%
TOTAL CAPITAL SOCIAL	432.000.000	16,79%	432.000.000	18,16%	432.000.000	18,17%	432.000.000	18,30%	17,85%
RESERVAS									
RESERVAS OBLIGATORIAS	170.915.721,76	6,64%	170.915.721,76	7,18%	170.915.721,76	7,19%	170.915.721,76	7,24%	7,06%
TOTAL RESERVAS	170.915.721,76	6,64%	170.915.721,76	7,18%	170.915.721,76	7,19%	170.915.721,76	7,24%	7,06%
AJUSTES POR INFLACION	1.144.889.978,13	44,50%	1.144.889.978,13	48,12%	1.135.677.163,71	47,76%	1.158.209.143,65	49,06%	47,36%
TOTAL REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	1.144.889.978,13	44,50%	1.144.889.978,13	48,12%	1.135.677.163,71	47,76%	1.158.209.143,65	49,06%	47,36%
TOTAL PATRIMONIO	1.747.805.699,89	67,93%	1.747.805.699,89	73,47%	1.738.592.885,47	73,12%	1.761.124.865,41	74,60%	72,28%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-7.084.028,38	-0,28%	-9.212.814,42	-0,39%	22.531.979,94	0,95%	39.238.787,79	1,66%	0,49%
TOTAL PATRIMONIO	1.740.721.671,51	67,65%	1.738.592.885,47	73,08%	1.761.124.865,41	74,06%	1.800.363.653,20	76,26%	72,76%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2.573.026.972,96	100,00%	2.379.070.192,43	100,00%	2.377.869.386,88	100,00%	2.360.805.098,11	100,00%	100,00%

Análisis Vertical Estado de Resultados 2014-2017

DESCRIPCION	2014	Análisis Vertical Año 2014	2015	Análisis Vertical Año 2015	2016	Análisis Vertical Año 2016	2017	Análisis Vertical Año 2017	PROMEDIO PONDERADO
GASTOS OPERACIONALES									
TRANS. ALMACENAMIENTO Y COMUNI	659.530.076	100,00%	705.161.128,07	100,00%	665.885.820,00	100,00%	686.777.517,04	100%	100,00%
TOTAL OPERACIONES	659.530.076,00	100,00%	705.161.128,07	100,00%	665.885.820,00	100,00%	686.777.517,04	100,00%	100,00%
TOTAL INGRESOS	659.530.076,00	100,00%	705.161.128,07	100,00%	665.885.820,00	100,00%	686.777.517,04	100,00%	100,00%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMÓN									
GASTOS DE PERSONAL	200.000.000	30,32%	233.707.428	33,14%	223.149.450,00	33,51%	225545440	32,84%	32,45%
HONORARIOS	22.411.668	3,40%	23.628.254	3,35%	10.800.000,00	1,62%	15400000	2,24%	2,65%
IMPUESTOS	6.179.640	0,94%	15.499.104,56	2,20%	13.453.345,49	2,02%	11.547.067,94	1,68%	1,71%
ARRENDAMIENTOS	239.641.152	36,34%	221.417.684,00	31,40%	214.828.216,00	32,26%	210.678.241,00	30,68%	32,67%
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	1.598.820	0,24%	4.853.406,00	0,69%	5.345.866,00	0,80%	7.166.600,00	1,04%	0,69%
SEGUROS	0	0,00%	974.614,00	0,14%	856.744,00	0,13%	784.580,00	0,11%	0,10%
SERVICIOS	27.399.744	4,15%	34.686.720,00	4,92%	32.715.779,00	4,91%	29.217.333,00	4,25%	4,56%
GASTOS LEGALES	0	0,00%	1.473.100,00	0,21%	1.550.000,00	0,23%	3.785.447,00	0,55%	0,25%
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0	0,00%	435.188,00	0,06%	1.700.690,00	0,26%	59.547,00	0,01%	0,08%
GASTOS DE VIAJE	0	0,00%	686.560,00	0,10%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,02%
DIVERSOS	3.222.912	0,49%	9.966.148,78	1,41%	5.392.179,00	0,81%	5.675.684,00	0,83%	0,88%
TOTAL OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	500.453.936,00	75,88%	547.328.207,34	77,62%	509.792.269,49	76,56%	509.859.939,94	74,24%	76,07%
GASTOS OPERACIONALES DE VENTA									
GASTOS DE PERSONAL	64.529.370	9,78%	62.523.296,00	8,87%	50.166.180,00	7,53%	49.111.163,00	7,15%	8,33%
DIVERSOS	7.597.500	1,15%	6.796.871,06	0,96%	3.781.173,64	0,57%	4.234.761,01	0,62%	0,83%
TOTAL OPERACIONALES DE VENTAS	72.126.870,00	10,94%	69.320.167,06	9,83%	53.947.353,64	8,10%	53.345.924,01	7,77%	9,16%
GASTOS NO OPERACIONALES									
FINANCIEROS	71.000.000,00	10,77%	56.779.611,76	8,05%	47.391.723,66	7,12%	35.510.781,14	5,17%	7,78%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	8.181.297,72	1,24%	17.065.752,33	2,42%	13.140.493,27	1,97%	11.332.323,34	1,65%	1,82%
GASTOS DIVERSOS	0,00	0,00%	5.586.300,00	0,79%	0,00	0,00%	2.305.100,00	0,34%	0,28%
TOTAL NO OPERACIONALES	79.181.297,72	12,01%	79.431.664,09	11,26%	60.532.216,93	9,09%	49.148.204,48	7,16%	9,88%
IMPUESTOS									
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENT	14.852.000,00	2,25%	18.293.904,00	2,59%	19.082.000,00	2,87%	35.184.660,82	5,12%	3,21%
TOTAL IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTA	14.852.000,00	2,25%	18.293.904,00	2,59%	19.082.000,00	2,87%	35.184.660,82	5,12%	3,21%
TOTAL GASTOS	666.614.103,72	101,07%	714.373.942,49	101,31%	643.353.840,06	96,62%	647.538.729,25	94,29%	98,32%
RESULTADO DEL EJERCICIO	-7.084.028,38	-1,07%	-9.212.814,42	-1,31%	22.531.979,94	3,38%	39.238.787,79	5,71%	1,68%