

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA
DE GESTIÓN PARA UNA ASOCIACIÓN NO GUBERNAMENTAL DEDICADA AL
TURISMO COMUNITARIO UBICADA EN SOLOLA**



AUTOR: LICENCIADO FIDEL OCTAVIANO MENDOZA UJPAN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA



**PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA
DE GESTIÓN PARA UNA ASOCIACIÓN DEDICADA AL TURISMO COMUNITARIO
UBICADA EN SOLOLA**

Informe final para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes”, con base en el "Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes”, aprobado por la Honorable Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, sub-incisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

ASESOR: Dr. ALFREDO PAZ SUBILLAGA

AUTOR: LIC. FIDEL OCTAVIANO MENDOZA UJPAN

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2020

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo: Dr. Byron Giovani Mejía Victorio
Vocal Tercero: Vacante
Vocal Cuarto: Br. CC. LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto: P.C. Omar Oswaldo García Matzuy


TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE
GRADUACIÓN

Coordinador: Msc. Hugo Armando Mérida Pineda
Evaluador: Ph.D. Silvia Rocío Quiroa Rabanales
Evaluador: Msc. Carlos Enrique Calderón

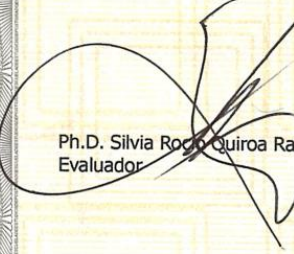
**ACTA No. MAF-D-023-2020**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el **4 de octubre de 2,020**, a las **10:30** para practicar la PRESENTACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN del Licenciado **Fidel Octaviano Mendoza Ujpan**, carné No. **200811768**, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. El examen se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018. Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final presentado por el sustentante, denominado **"PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE FLUJOS DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA UNA ASOCIACIÓN DEDICADA AL TURISMO COMUNITARIO UBICADA EN SOLOLÁ"**, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. El examen fue **APROBADO** con una nota promedio de **69** puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante del jurado examinador. El Tribunal hace las siguientes recomendaciones: **Que el sustentante incorpore las enmiendas señaladas dentro de los 5 días hábiles.**


En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 04 días del mes de octubre del año dos mil veinte.



MSc. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador



Ph.D. Silvia Rogio Quiroa Rabanales
Evaluador



MSc. Carlos Enrique Calderón Monroy
Evaluador



Lic. Fidel Octaviano Mendoza Ujpan
Postulante



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

ADENDUM

El infrascrito Presidente del Jurado Examinador CERTIFICA que el estudiante Fidel Octaviano Mendoza Ujpan, incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro examinador del Jurado.

Guatemala, 23 de octubre de 2020.

(f)

**MSC. Hugo Armando Mérida Pineda
Coordinador**

AGRADECIMIENTOS

- A MIS PADRES:** Por la vida que me han dado, su amor, apoyo incondicional y sobre todo mis guías de formación con sus sabias enseñanzas en cada paso de mi vida
- A MI ESPOSA:** Por estar a mi lado en las buenas y en las malas, su comprensión, apoyo y sobre todo su amor incondicional.
- A MI HIJA:** Por ser mi motivación e inspiración en cada etapa de mi vida.
- A MIS HERMANOS:** Por ser apoyo incondicional y porque son y serán siempre parte de mi vida.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO:** Por ser una escuela de excelencia y transmitir los conocimientos de forma adecuada y oportuna.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por otorgarme calidad académica en el desarrollo de toda mi carrera profesional.

INDICE

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo I	5
1. Antecedentes	5
1.1 Turismo	5
1.2 Turismo Comunitario	8
1.3 Turismo Comunitario en Guatemala	10
Capítulo II	14
2. Marco Teórico.....	14
2.1. Flujo de Efectivo.	14
Capitulo III	31
3 Metodología.....	31
3.1 Definición del Problema	31
3.2 Especificación Del Problema	31
3.3 Delimitación del Problema	32
3.4 Objetivos	32
3.4.1 Objetivo General	33
3.5 Método Científico	33
3.6 Técnica de Investigación Aplicada	34
Capítulo IV.....	36
4.1 Análisis y Planificación de Flujo de Efectivo en una Asociación de Turismo Comunitario Pre-Covid	36
4.2 Análisis y Planificación de Flujo de Efectivo de una Asociación de Turismo Comunitario Post-Covid 2021	50
CONCLUSIONES:	72
RECOMENDACIONES:.....	74
Bibliografía.....	76
Índice de Tabla	80
Índice de Gráfica	81
Anexo 1: Estructura de Flujo de Efectivo.....	82
Anexo 2: Propuesta de realización de video y publicidad.....	83

Resumen

La industria turística en Guatemala en las últimas décadas ha tenido un crecimiento sostenido a excepción de la caída que tuvo en el 2009, provocado por la crisis financiera suprime. La importancia económica se debe a la contribución que hace este sector al producto interno bruto. Para el año 2019, la contribución fue de 6.2% al PIB. Generando 457,100 de empleos directos e indirectos en la sociedad guatemalteca, generando condiciones favorables a la sociedad. En los últimos años, la industria turística se ha dividido en varios sectores, para ampliar la cadena de valor en varios componentes, desde las líneas áreas, hasta las artesanías en las comunidades indígenas.

La investigación se enfoca en uno de los componentes de la cadena de valor de la industria turística: las asociaciones de turismo comunitario. Estas organizaciones se dedican a prestar servicios a los turistas, ofreciendo diferentes servicios en los lugares turísticos de la comunidad. De la evolución que ha tenido este sector en la industria turística nace la necesidad de implementar controles administrativos y financieros, con el fin de seguir progresando y desarrollando día con día. La planificación y el control del efectivo es una de las herramientas que genera beneficios financieros en una asociación de turismo comunitario. Que ayuda a realizar análisis de manejo de efectivo, desde la planificación de ventas hasta la determinación de políticas de requerimiento de financiamiento y el manejo del exceden del efectivo.

Del resultado de la investigación se desarrolla la planeación del flujo de efectivo, como un modelo de herramienta para la administración y control del efectivo.

La investigación se desarrolló implementando el método científico, aplicando sus diferentes fases. Estas incluyen técnica de investigación documental y de campo, que permitió reunir toda la información, para el sustento teórico científico. También la obtención de información financiera, que sirvió de base al análisis de resultados. Esto generó la solución a la problemática y cumplimiento de los objetivos generales y específicos.

En la estructuración y desarrollo del modelo de planificación del flujo de efectivo para una Asociación de Turismo Comunitario, se efectuaron en dos escenarios, dada la situación actual de la economía golpeada por una pandemia, que ha generado consecuencias negativas en la sociedad y en el desarrollo económico.

Bajo este escenario se efectuó un modelo de planificación de flujo de efectivo, con proyecciones esperadas del sector para el año 2020. Como resultado, arrojó un comportamiento mensual con excedente de efectivo. Exceptuando los meses de junio, octubre y noviembre, que resultaron con déficit. Esto se debe al comportamiento estacional de turismo y obteniendo un excedente neto que asciende a Q335,826.89, en el pronóstico del flujo de efectivo del año 2020.

En el segundo modelo se realizó una investigación exhaustiva de los efectos de la pandemia que actualmente está sufriendo el sector de turismo, cubriendo todas las variables que afectan al sector en la situación pandémica. Se analizaron las caídas del mercado y los pronósticos de recuperación Post-Pandémica, tanto a nivel nacional como internacional. Con el análisis realizado y dado el alto grado de incertidumbre, se determinó desarrollar un presupuesto de flujo de efectivo para año 2021, con un resultado de excedente neto de efectivo total de Q 179,807.12

Introducción

El turismo comunitario es uno de los sectores de reciente surgimiento en la industria turística. El origen del sector se remonta a la década de los ochenta en el siglo XX, específicamente en comunidades de países en vías de desarrollo. En Guatemala, las comunidades empezaron a tejer las bases del turismo comunitario alrededor del año 2004. Esto llevó a cabo creando asociaciones para generar desarrollo local sostenible involucrando así al sector indígena en la economía guatemalteca.

Crear oportunidades de desarrollo económico en las familias locales, es uno de los retos de las asociaciones. Para que esto se pueda lograr, se necesita de una administración eficiente de efectivo. La falta de una planificación de flujo de efectivo representa un descontrol financiero y repercuten en el cumplimiento de las obligaciones operativas de las asociaciones.

El problema de esta investigación es la identificación de periodos, donde se generan necesidad de financiamiento y de igual manera, excedente de efectivo en una Asociación de Turismo Comunitario. Derivado a esto, surge la necesidad de una planificación de flujo de efectivo, como una herramienta de gestión financiera para prever estos dos comportamientos del efectivo.

El uso adecuado de esta herramienta ayuda a las asociaciones lograr sus objetivos. Donde pueden ver el comportamiento de sus ingresos y gastos que incurren durante en un periodo determinado. Sirviendo como base para el análisis financiero en la toma de decisiones.

El Objetivo general de la investigación es, determinar el impacto financiero de un diseño, planificación y control de flujo de efectivo en una Asociación dedicada al Turismo Comunitario.

Los objetivos específicos se orientan a lo siguiente: la identificación de la importancia de la planificación del flujo de efectivo; establecer el efecto de flujo de efectivo en la liquidez y definir el efecto de una planificación y control de flujo de

efectivo como herramienta en la toma de decisión en una Asociación de Turismo Comunitario.

Este trabajo de investigación consta de cuatro capítulos: el primer capítulo, expone los antecedentes teóricos de la industria turística y la evolución del turismo comunitario en Guatemala; en el segundo capítulo, se expone el marco teórico, que reúne todos los conceptos científicos, que serán utilizados para dar solución a la problemática de la investigación; el tercer capítulo, contiene la metodología que se apoya al desarrollo de la investigación, que da cumplimiento a los objetivos y la solución del problema.

En el capítulo cuatro, se desarrolla la discusión de resultados de la investigación, que contiene el análisis de implementación de una planificación de flujo de efectivo. Donde se analizan sus componentes tales como: el presupuesto de ventas, programación de ingresos, programación de egresos, implementación de saldo mínimo y saldo inicial.

Finalmente se concluye la investigación con las conclusiones y recomendaciones del resultado de la implementación de planificación de flujo de efectivo como herramienta de gestión en una Asociación de Turismo Comunitario.

Capítulo I

1. Antecedentes

En este capítulo se desarrollan los antecedentes del surgimiento de la industria turística a lo largo de la historia y finaliza con la evolución del turismo comunitario.

1.1 Turismo

Espermans (2014) hace referencia a “Fernández Fuster que plantea el posible origen etimológico de la palabra “turismo” como una derivación del latín “tornus” (torno) como sustantivo, y “tornare” (redondear, tornear, labrar a torno, en el latín vulgar, girar) como verbo. También menciona que “para Luis Lavaur, deriva del vocablo francés “tor” (movimientos que retornan)”. Entendiendo como parte de partida de algo que regresa a su origen, representando que es un viaje de un punto, regresando a su punto de origen, representando que tur es un viaje de ida y vuelta.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT) el turismo consiste “en aquellas actividades que las personas realizan mientras están de viaje en entornos donde no es habitual que se encuentren, cuyos fines son el ocio, los negocios u otros y duran períodos inferiores a un año”.

En el libro Introducción al Turismo (2008) de la Organización Mundial del Turismo OMT hacen referencia al origen del turismo, e indican que “desde los orígenes del hombre, éste se ha visto impulsado a trasladarse a diferentes emplazamientos por distintas razones: caza, religión, comercio, guerras, ocio, etc. Así, los romanos viajaban a sus villas de verano para descansar y escapar del bullicio de las ciudades.

En la época de la Ilustración, las clases acomodadas realizaban viajes por motivos culturales conocidos con el nombre de Grand Tour. Sin embargo, no ha sido hasta la segunda mitad del siglo XX cuando el turismo surge como un fenómeno de masas.

En los años cincuenta, el viaje internacional se fue haciendo cada vez más accesible a un porcentaje mayor de la población debido a diferentes factores,

como por ejemplo, la aparición del avión de pasajeros a reacción al término de la Segunda Guerra Mundial, el bajo precio del petróleo, la mayor renta disponible de las familias, la aparición de vacaciones pagadas y el aumento del tiempo libre del que dispone la población en los países industrializados. El desarrollo de las comunicaciones y de los medios de transporte fue otro factor determinante que amplió enormemente las posibilidades de llegar a nuevas y más lejanas regiones de acogida o destino turístico. Conjuntamente, otro factor que contribuyó al aumento del turismo internacional fue el progresivo crecimiento de las relaciones comerciales entre los distintos mercados mundiales que trajo consigo el correspondiente incremento de los desplazamientos, no ya por motivos de ocio, sino por razones de negocios o estudios profesionales. Todo ello favoreció el desarrollo de una oferta estandarizada, basada en paquetes turísticos que permiten gestionar la demanda de un elevado número de turistas conforme a sus intereses y necesidades”.

1.1.1 Evolución del Turismo

De manera que se fue dando las necesidades de trasladarse de un lugar a otro, y el desarrollo fue avanzando de manera acelerada, desde la invención del automóvil y demás medios de transporte. Las personas empezaron a trasladarse dentro del mismo país de una mejor manera, así como se dio origen del turismo doméstico.

El desarrollo económico de los países está ligado directamente en la evolución del turismo, este fenómeno de influencia paralela ha dado un crecimiento ininterrumpido al turismo doméstico e internacional, en las distintas etapas de la evolución económica.

La Organización Mundial de Turismo en su libro Introducción al Turismo hace referencia que “desde los años cincuenta hasta la década de los ochenta, el número de viajes internacionales en el ámbito mundial duplicó cada diez años aproximadamente. Además, cabe referir que en este periodo de tiempo la demanda de todo tipo de bienes se caracterizó por un continuo crecimiento”.

En la década de los años ochenta, el mercado del sector turístico alcanzó un mayor grado de madurez, caracterizándose por un crecimiento más lento de la

demanda y por un exceso de oferta. Así, el aumento medio de las llegadas de turistas internacionales a los destinos concretos creció a un ritmo más lento, en torno al 4,5% anual y los ingresos por turismo como se exponen en la tabla No. 01.

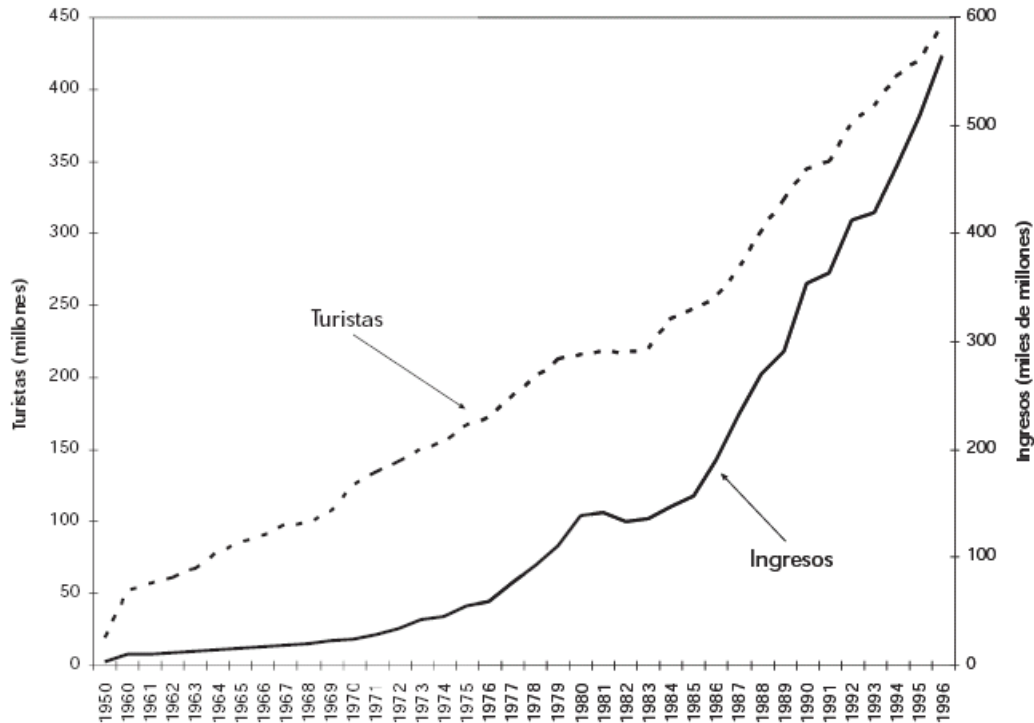
Tabla 1: Índice de Crecimiento e Ingreso de Turístico Internacional 1950-1996

Año	Turista Internacionales en Millones	Porcentaje de Incremento Anual	Ingreso de Turísticos Internacionales en Millones de \$	Porcentaje de Incremento Anual
1950	25	-	2	-
1960	69	10,6	7	12,6
1961	75	8,7	7	6,1
1962	81	8,0	8	10,2
1963	90	10,7	9	10,7
1964	105	16,1	10	13,4
1965	113	7,9	12	15,2
1966	120	6,3	13	15,0
1967	130	8,2	14	8,4
1968	131	1,1	15	3,7
1969	143	9,4	17	12,1
1970	166	15,5	18	6,6
1971	179	7,9	21	16,5
1972	189	5,8	25	18,1
1973	199	5,2	31	26,1
1974	206	3,4	34	8,9
1975	222	8,1	41	20,3
1976	229	3,0	44	9,2
1977	249	8,9	56	25,2
1978	267	7,2	69	23,7
1979	283	6,0	83	21,1
1980	288	1,7	104	24,2
1981	290	0,8	106	2,0
1982	289	-0,2	99	-6,7
1983	293	1,1	101	2,1
1984	321	9,4	110	9,8
1985	330	3,3	117	4,4
1986	337	3,4	142	21,1
1987	362	7,4	175	22,7
1988	393	8,5	203	15,9
1989	424	8,0	219	8,3
1990	456	7,4	266	21,2
1991	462	1,2	273	2,4
1992	501	8,6	314	15,3
1993	519	3,3	321	2,1
1994	545	5,2	352	9,4
1995	564	3,3	399	13,6
1996	595	5,4	425	6,4

Fuente: Elaboración propia con datos del Organismo Mundial de Turismo

En la figura No 1 representa como se relaciona claramente la evolución de llegadas de turistas a sus lugares de destino con los ingresos obtenidos por esta actividad.

Figura 1: Desarrollo Turístico 1950-1996



Fuente: Organismo Mundial de Turismo

1.2 Turismo Comunitario

Históricamente el apareamiento del sector turismo comunitario es relativamente reciente, como lo indican Villavicencio, Zamora y López (2016) que “se remonta a la década de los ochenta del siglo XX. Surge en países de menor desarrollo de América Latina, África y Asia, en contextos rurales habitados por comunidades campesinas y pueblos originarios. El surgimiento se relaciona con varios aspectos: en primer lugar, la mayoría de las comunidades rurales han registrado un deterioro de su calidad de vida debido a la crisis del sector agropecuario y las limitaciones que presentan las políticas públicas para atender e impulsar adecuadamente la difícil situación por la que transitan, por lo cual se hizo evidente la necesidad de explorar actividades alternativas a las convencionales en aras de identificar nichos para complementar el ingreso y empleo de la población rural”.

Las propiedades y territorios de comunidades campesinas e indígenas, acogen una mina de oro en recursos naturales hablando, que se ha visto como explotación creciente en mercantilización debido a los proyectos de inversión desplegados por empresas extranjeras, lo que ha generado modelos extractivos, procesos de despojo, desplazamientos involuntarios de población y profundos impactos ambientales y ecológicos.

Esto incluye los proyectos de turismo a gran escala comandado por grandes cadenas hoteleras y empresas inmobiliarias que han generado transformaciones adversas en los espacios donde se logran implantar, como se ha documentado en trabajos de Quintero (2004) y Hall (2009).

La transformación del turismo convencional se originó por un segmento de consumidores que cuestionaron los efectos colaterales que esto producía, que pretendían valorizar la cultura y el medio ambiente, que va más allá de un desarrollo sostenible, que dio lugar a una nueva modalidad de actividad turística.

Villavicencio, Zamora y López (2016) indican que “hacia finales del siglo XX se empezó a hablar de una nueva modalidad de la actividad turística, el llamado turismo alternativo que se caracterizaba por tener a la naturaleza como destino y porque implicaba una actitud más activa del turista y una creciente preocupación por el bienestar de las poblaciones locales”. Para que el turismo alternativo llegara a funcionar como tal, la población de países desarrollados sufrió un cambio de valores y hábitos, alineados con un concepto de armonía con el medio ambiente y las culturas de las poblaciones indígenas. López y Palominó (2008) hacen referencia que en esos años se desarrollaron e incrementaron nuevas actividades turísticas participativas y especializadas (el ecoturismo, el turismo rural, el turismo de aventura) que expresaron la revaloración de la naturaleza, la cultura rural y una utilización diferente del tiempo libre. Aunque todas tenían en común la naturaleza como destino, algunas sólo representaron un mero cambio en el destino turístico, pero otras (particularmente el ecoturismo) constituyeron una modificación de la propia práctica social al modificar el papel turístico y las instituciones encargadas de reproducir la práctica turística”.

1.3 Turismo Comunitario en Guatemala

Guatemala, es uno de los países privilegiado de la región centroamericana, se destaca por ser la cuna de una gran civilización llena de misticismo que existió en América, la civilización Maya. INGUAT (2019) “La civilización con un legado cultural enorme que se enraizó en la población indígena actual. Cultura viva que se manifiesta en cada rincón de Guatemala, vivido en 22 culturas diferentes. Además de la riqueza cultural, Guatemala está situado en un lugar favorecido de accidentes geográficos, con una riqueza natural diversa entre volcanes, ríos, lagos, selvas, etc”.

Sobre esta riqueza cultural y natural, Guatemala ha desarrollado el turismo con bases a objetivos sostenibles. En el Plan Maestro de Turismo Sostenible de Guatemala desarrollado por el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT indican que la “actividad turística en el país, en general, no es una industria que cause impactos negativos mayores sobre el entorno, como es el caso de otros destinos que han basado su oferta en sol y playa. Sin embargo, por ser los recursos culturales y naturales la base para el desarrollo de la industria turística, es importante incorporar lineamientos que favorezcan una gestión sostenible del destino y los negocios. Los Criterios Globales de Turismo Sostenible, administrados por el Consejo Global de Turismo Sostenible, son un esfuerzo por alcanzar una forma compartida de entender que es un destino sostenible, y representan los compromisos mínimos que una organización de gestión turística que quiera ser sostenible debe cumplir”.

Para el apoyo al turismo comunitario y la descentralización de la actividad turística, el Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT crea comités de autogestión turística. Los Comités de Autogestión Turística -CAT- fueron creados a través del Acuerdo de Dirección No. 301-2004-D que establece sus funciones e integración y con el Acuerdo de Dirección No. 302-2004-D aprueban el Reglamento.

En el acuerdo indican que los CAT “Son grupos civiles organizados legalmente y representativos que coordinan la descentralización de la actividad turística en el ámbito local. Son instancias de participación, comunicación y coordinación de los

actores claves interrelacionados dentro del sector turístico nacional. Sus funciones principales son: identificar, priorizar y formular proyectos en función de la actividad turística; identificar necesidades de capacitación turística local; garantizar con sus autoridades locales la sostenibilidad de las inversiones en proyectos turísticos que se desarrollen en su localidad, formular el plan estratégico de desarrollo turístico de su localidad, entre otros.

El Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, se deduce entonces que, es el facilitador y asesor de los destinos de turismo comunitario, teniendo cómo compromisos los siguientes:

- Apoyar los procesos de asociatividad y de fortalecimiento institucional de los grupos de turismo comunitario.
- Avalar los programas o proyectos a financiar que se enmarcan en la Política Nacional de Turismo.
- Apoyar los programas de capacitación.
- Apoyar el desarrollo de los planes de mercadeo turístico.

En la revista de Buenas Practicas del Turismo Comunitario desarrollado por Fundación Solar y la Universidad del Valle de Guatemala indican que “en el 2004 se establecieron criterios comunes entre los diferentes actores representados para propiciar el desarrollo del turismo comunitario en Guatemala, mismos que se plasmaron en un plan de acción desglosado en acciones concreta.

Fortalecer espacios de participación de turismo comunitario en el marco institucional del país; facilitar la formación, legislación y reconocimiento de las asociaciones locales en el manejo y administración del turismo comunitario.

Elaborar diagnósticos de la situación actual y desarrollar planes locales sobre turismo comunitario con visión de empresa; conformar alianzas en entornos o conglomerados y rutas turísticas, para la comercialización y promoción de sus productos y servicios; desarrollar una capacidad integral de las comunidades gracias a la capacitación continua de sus recursos humanos; garantizar la rentabilidad económica y financiera de los destinos de turismo comunitario mediante la aplicación de los planes de negocios viables; fortalecer las buenas

prácticas de gestión de las iniciativas comunitarias para garantizar la protección de los recursos naturales, culturales y ambientales; gestionar y fomentar la participación de empresas comunitarias en la prestación de servicios turísticos y la co-administración de áreas protegidas, sitios arqueológicos y sitios sagrados y posicionar al turismo comunitario en la Política Nacional de Turismo promoviendo mayor viabilidad de dicha actividad y una imagen que refleje la importancia de su contribución a la conservación de los recursos naturales y culturales del país.

1.3.1 Asociación Objeto de Estudio

La asociación sujeto de estudio para esta investigación, es una organización sin fines de lucro, dedicada al turismo comunitario. Fundada en el año 2003, por 5 líderes de la comunidad, con la visión de generar ingresos alternativos para el apoyo económico y desarrollo local. Creando programas sociales, culturales y ambientales, con objetivos de desarrollo sostenible, aprovechando la ventaja geográfica, contando con un atractivo turístico virgen y poco explotado.

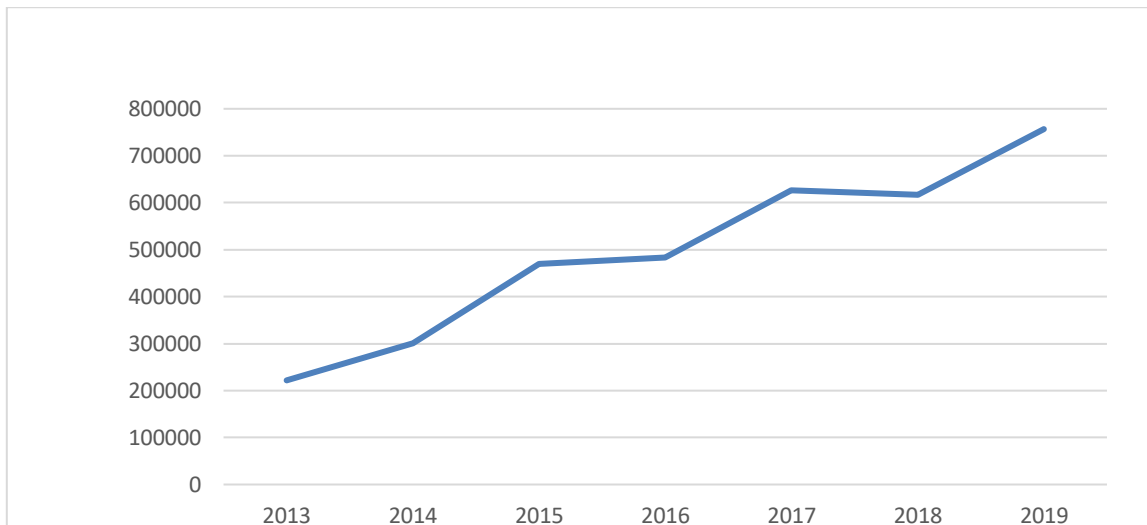
Actualmente está conformado por 10 socios activos, 3 colaboradores en la parte administrativa y 32 familias que integran una red posadas mayas. En los últimos años ha tenido una evolución significativa de crecimiento, como se presenta en la figura No 2. Por el éxito de su gestión es considerado modelo de turismo comunitario de la región, reconocida internacionalmente por la Asociación Internacional de Turismo.

Su actividad es el aprovechamiento de la ventaja turística que posee la localidad, ofreciendo distintos servicios. De los principales se detallan a continuación:

- Red de Posadas Mayas: Es un concepto de hotel que se caracteriza por la convivencia directa con las familias. Donde el turista intercambia experiencias, cultura, tradición y forma parte de la vida cotidiana de las familias.
- Tour Circuito Natural: Conforman distintos circuitos en las áreas de reservas naturales de la localidad.

- Tour Circuito Cultural: Consiste en un recorrido por en la localidad, con el objetivo de conocer las tradiciones culturales, artesanales y artísticas por las cuales se destaca la cultura T´zutujil.
- Servicio de Almuerzo: Es un servicio de restaurante en las casas de las familias de la comunidad, con el objetivo de convivir y el intercambio de culturas.
- Caminatas: Son recorridos que se realizan a orillas del lago de Atitlán, el guía cuenta las historias de los pueblos que hay alrededor del lago.

**Figura 2: Crecimiento 2013-2019
Asociación de Turismo Comunitario**



Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Con el crecimiento que ha tenido la asociación como se representa en la figura 2, se afronta con la necesidad de implementar una planificación de flujo de efectivo para tener un mayor control y manejo de sus ingresos y gastos. La importancia de la implementación es valiosa en diferentes aspectos administrativos y financieros. Permite una orientación confiabilidad en la toma de decisión en materia financiera, para que se adopte como herramienta, que permita presentar pronósticos comprensibles y predecibles, apegado a un análisis de ingresos y gastos que pueda tener criterio y base suficiente, para alcanzar los objetivos de la asociación.

Capítulo II

2. Marco Teórico

El marco teórico de toda investigación es donde se exponen las teorías científicas explicativas, para el entendimiento y comprensión sobre la planificación de flujo de efectivo en una Asociación de Turismo Comunitario. Estas teorías sirven de fundamento que contribuyen a la solución del problema y generar nuevos conocimientos.

La expansión es uno de los grandes retos de las empresas para incrementar su valor y el poder adquisitivo en el mercado. El incremento de las ventas es una de las formas que hacen lograr este tipo de objetivos, además de ese factor, es importante manejar uno de los elementos principales, el efectivo. Esta premisa le da origen a la importancia de una planeación del flujo de efectivo.

2.1. Flujo de Efectivo.

El efectivo es un recurso que forma parte de los activos de una organización que da cumplimiento a las obligaciones a corto y a largo plazo. La IFRS (2016) en la NIC 7 indica que “los equivalentes al efectivo se tienen, más que para propósitos de inversión o similares, para cumplir los compromisos de pago a corto plazo”. Esto le da origen a las buenas prácticas administrativas que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus objetivos. Cumpliendo de una mejor manera las obligaciones que genera en sus operaciones ordinarias.

Gitman y Zutter (2012) también le dan importancia al efectivo, e indican que “es la parte vital de la empresa y un ingrediente principal en cualquier modelo de valuación financiera. Ya sea que el analista desee evaluar una inversión que la empresa está considerando, o valorar la empresa misma, el cálculo del flujo de efectivo es el meollo en el proceso de valuación“. De tal forma se puede indicar que el efectivo es un recurso de una empresa de proceso continuo y de doble vía. Que implica que por cada utilización de fondos exista una fuente que, previa o simultáneamente, los haya generado en las diferentes actividades operaciones, administrativas de una organización.

Ross y Westerfield (2012) también hacen referencia al efectivo, afirmando que para ellos “es el rubro más importante que se pueda extraer en los estados financieros. Separando en un estado contable oficial denominado estado de flujos de efectivo, que ayuda a explicar el cambio en el efectivo contable y sus equivalentes“. El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Que muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades durante un período contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

Mera (2017) afirma la importancia del flujo de efectivo ya que “permite una buena gestión de la misma, así como la definición de la administración de la estructura del capital, la emisión de deuda, etc. Si llegamos a tener una buena administración del capital de trabajo nos va permitir en el corto plazo la supervivencia de la empresa“. En general, los activos constituyen las salidas de fondo como compra de materia prima o maquinaria y los pasivos y el patrimonio las fuentes de ingreso, como préstamos o nuevos accionistas.

2.1.2 Estados de Flujos de Efectivo

El estado de Flujo de Efectivo es un estado financiero básico, que muestra el comportamiento del efectivo y sus equivalentes de una manera estructurada en diferentes actividades. Alvarez Ma. & Morales (2014) indican que “antes de que el estado de flujo de efectivo se consideraba como un estado financiero básico al estado de cambios en la situación financiera. Mencionan que el CINIF decidió sustituir el estado de cambios en la situación financiera como parte de los estados financieros básicos y establecer, en su lugar y de forma obligatoria, la emisión del estado de flujo de efectivo“.

Los cambios realizados se deben a las principales características del comportamiento del efectivo, esto obliga a generar una estructura independiente para un análisis enfocado únicamente a los diferentes comportamientos del flujo. Y

esto sea capaz de mostrar las entradas y salidas de efectivo de una entidad durante un periodo.

Ochoa & Saldívar del Ángel (2012) consideran la importancia del flujo de efectivo como estado financiero y dicen que “un analista financiero necesita un estado financiero que le permita ver qué decisiones de financiamiento e inversión (a corto y largo plazos) se tomaron durante el ejercicio y cómo afectaron la liquidez y la situación financiera de la compañía. El estado de cambios en la situación financiera, o estado de flujo de efectivo, indica la información acerca de los cambios en los recursos y en las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento”. Esto confirma que el estado de flujo de efectivo proporciona información relevante de los movimientos y cambios que surge del efectivo y sus equivalentes en las diferentes operaciones de las empresas. Que le permite evaluar la capacidad financiera de corto y largo plazo.

También la IFRS (2016) en su Norma Internacional de Contabilidad No. 7 (NIC 7) referente a la relevancia del flujo de efectivo indica que “la información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como sus necesidades de liquidez. Para tomar decisiones económicas, los usuarios deben evaluar la capacidad que la empresa tiene para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición“. Apoyando a estos conceptos se concilia la relevancia que conlleva el estado de flujo de efectivo, como una herramienta de análisis de gestiones administrativas y financieras.

Piedra (2015) indica que “para un apropiado análisis de las entradas y salidas de efectivo la presentación del estado de flujo de efectivo clasifica los movimientos de

efectivo en tres importantes elementos: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento“.

De manera que cada actividad reporte los movimientos del efectivo y efectivo equivalente, para que se permita evaluar cada operación realizada y el impacto que esto genera en la situación financiera de la entidad que presenta, así como el importe de efectivo.

La IFRS (2016) en la NIC 7 hace mención que el estado de flujo de efectivo refleja el efecto neto de los movimientos de los tres elementos sobre el efectivo y las otras partidas equivalentes al efectivo de la empresa. En este estado se incluye una conciliación de los saldos al final del ejercicio y sus equivalentes.

“Los equivalentes al efectivo son inversiones a corto plazo, de alta liquidez, que son fácilmente cambiables por sumas de efectivo, y están tan cerca del vencimiento que es insignificante al riesgo de cambios en su valor” debido a cambios en las tasas de interés. A lo expuesto se puede agregar que la empresa debe revelar la política que emplea para determinar cuáles partidas clasifican como equivalentes al efectivo.

Cualquier cambio de esta política se trata como un cambio de principio de contabilidad y se efectúa modificando retroactivamente los estados financieros de ejercicios anteriores que se presentan para la comparación.

Vega (2014) detalla algunas características del estado de flujo de efectivo

- a. “Muestra las entradas y salidas de caja en un periodo de tiempo determinado.
- b. Las actividades de entrada y salida se estructuran en tres niveles: de operación, de inversión y de financiamiento.
- c. Facilita el diagnóstico de las capacidades de la empresa para generar flujos de efectivo positivos partiendo de sus operaciones, su capacidad para enfrentar pagos de obligaciones y el pago de intereses, dividendos e impuestos del periodo.

- d. Ayuda al analista a evaluar el efecto que tienen las actividades de operación, inversión y financiamiento sobre la situación financiera de la empresa.
- e. Una desventaja es que omite las transacciones que no son en Efectivo en el periodo actual que pueden afectar al flujo de efectivo futuro“.

De estas características se pueden agregar, que el estado de flujo de efectivo, para su estructuración se debe de analizar todos los movimientos operativos donde se ha incurrido o no efectivo, pero de alguna manera ha tenido una influencia en su origen, por ejemplo las depreciaciones y amortizaciones de activos.

2.1.2.1 Importancia del Estado de Flujo de Efectivo

Nobles, Matisson, Matsumura (2016) mencionan la importancia del estado del flujo de efectivo porque consideran que “es la esencia que vincula la comunicación entre el estado de resultados (construido sobre bases devengadas) y el efectivo que se reporta en el balance general”, en el tabla 2 se puede ver la relación que existen entre el estado de resultado, el balance general y las actividades que involucran el estado de flujo de efectivo.

Villaescusa (2016) hace referencia de la importancia y el impacto que tiene, indicando que “el estado de flujo de efectivo proporciona información adicional sobre el desempeño de la empresa, ya que explica cómo la empresa es capaz de transformar sus beneficios en caja. Ello, ayuda a juzgar la calidad de la información de los estados financieros y su utilidad para la toma de decisiones y la proyección de resultados. Indica que a pesar de la relevancia del estado de flujo de efectivo existen pocos estudios sobre la utilidad del estado de flujos de efectivo para la detección de prácticas de gestión del resultado contable“.

La importancia del estado de flujo de efectivo no solo se centra en el hecho de dar a conocer el impacto de las operaciones de la entidad en el manejo de su efectivo, su importancia también influye en mostrar el origen de los flujos de efectivo generados y el destino de los flujos de efectivo aplicados. Por ejemplo, una

entidad pudo haber incrementado de manera importante en el periodo su saldo de efectivo; sin embargo, no es lo mismo que dichos flujos favorables provengan de las actividades de operación, a que se originen de un financiamiento con costo. Para establecer una metodología de la información proveniente de operaciones específicas, el estado de flujos de efectivo está clasificado en actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

Tabla 2: Relación de Balance General con Estado de Flujo de Efectivo

Flujo de Efectivo Operativo	Activos Circulantes	Pasivos Circulantes	Flujo de Efectivo Operativo
		Pasivo a Largo Plazo	
Flujo de Efectivo de Inversión	Activo a Largo Plazo	Capital Contable	Flujo de Efectivo de Financiamiento

Fuente: Nombres, Matisson, Matsumura (2016)

2.1.2.2 Objetivos Del Estado De Flujo De Efectivo

El control de las operaciones y movimiento de efectivo en las diferentes actividades de una organización, fue uno de los orígenes del estado de flujo de efectivos. El rastreo de transacciones y operaciones de efectivo genera valor al estado de flujo de efectivo. De tal manera que Vega (2014) afirma que el “estado de flujo de efectivo ayuda al analista a comprender lo que ocurrió en la situación financiera de la empresa dentro de un periodo determinado; para que éste a su vez rinda cuentas a los directivos de dicha empresa en cuanto a las entradas y salidas de efectivo y sus equivalentes, que afectaron el flujo de efectivo”.

Entre los objetivos principales del estado de flujos de efectivo se puede mencionar: IFRS (2016) “proporcionar información apropiada a la gerencia, para que ésta pueda medir sus políticas de contabilidad y tomar decisiones que ayuden al desenvolvimiento de la empresa; facilitar información financiera a los administradores, lo cual le permite mejorar sus políticas de operación y financiamiento; detectar en donde se ha estado gastando el efectivo disponible, que dará como resultado la descapitalización de la empresa; mostrar la relación que existe entre la utilidad neta y los cambios en los saldos de efectivo. Estos

saldos de efectivo pueden disminuir a pesar de que haya utilidad neta positiva y viceversa”.

De lo expuesto se puede inferir que la finalidad del estado de flujos de efectivo es presentar en forma comprensible información sobre el manejo de efectivo. Es decir, que muestra una síntesis de los movimientos de las operaciones presentes o de un periodo determinado, que dio lugar al uso del efectivo o su equivalente. También como reportar los flujos de efectivo históricos para facilitar la predicción de flujos de efectivo futuros. A fin de suministrar información a los usuarios de los estados financieros, que les permita conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad y la manera en que la administración genera y utiliza el efectivo.

2.1.3 El flujo de efectivo proyectado (Presupuesto de Caja)

En la revista Como elaborar un flujo de efectivo elaborado por Entrelíneas SRL de Perú (2013) sobre pronósticos menciona que “la historia nos enseña que un anhelo no cumplido del ser humano, ha sido adelantarse a los hechos del futuro. En el campo de los negocios y de las finanzas, este deseo no ha sido extraño, tanto así que los analistas financieros han creado mecanismos, técnicas entre otros procedimientos, que pueden ayudar a pronosticar y estimar los cambios financieros y económicos que sucederán en una empresa en el futuro, ayudando a tomar mejores decisiones al anticiparse a las posibles eventualidades”.

Las herramientas han dado lugar a un mejor desarrollo de estrategias a manera de mitigar los hechos futuros que puedan de alguna manera afectar a una organización. De tal manera, los resultados de los pronósticos deben de ser fuentes confiables y genere escenarios cercanos o apegados a una realidad futura.

Ahora bien, las proyecciones de flujo de efectivo se refieren al comportamiento futuro de los ingresos y gastos. Villaescusa (2016) hace referencia a los flujos de caja proyectado del impacto que genera y afirma que “la proyección de los flujos de caja futuros ha sido siempre un tema de gran preocupación en el mundo académico, ya que sirve de base, por ejemplo, para la valoración de empresas y es la medida que utilizan los analistas financieros para establecer recomendaciones sobre un valor cotizado concreto. A pesar de que algunos

autores afirman que el beneficio contable proporciona la mejor estimación sobre flujos de caja futuros posible”. Esto se refiere a que los flujos futuros aparte de generar el comportamiento de ingresos y gastos. También es utilizado en análisis valorización y calificación de proyectos de inversión futuro.

El flujo de caja proyectado también llamado presupuesto de efectivo Ramírez (2013) lo define “como un pronóstico de las entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes”. Debe considerarse que al elaborar un flujo de caja, no es un simple ejercicio matemático, sino que representa una responsabilidad, pues deben seguirse ciertos procedimientos que ayuden a tener una información confiable. Precisamente a efectos de lograr este objetivo, es necesario un examen cuantitativo de los elementos que integra el flujo de caja, como los elementos que generan el ingreso de efectivo y los elementos que generan el egreso del mismo.

Para una empresa es vital tener información oportuna acerca del comportamiento del flujos de efectivo, ya que permite administrar de manera óptima su liquidez y evitar problemas serios cuando esto escasea, como lo afirman Alvarez y Morales (2014) que el flujo de efectivo “evalúa también la capacidad que tiene de modificar importes y periodos de cobro y pagos, derivado a ello desarrollar una planeación financiera que se ajuste lo más cercano a la realidad de la empresa”. Las empresas, son más susceptibles a una quiebra por falta de liquidez que por falta. Tal como lo afirma Manrique (2012) que “muchos negocios fracasan por falta de efectivo, que por falta de utilidades”. Por ende, es necesario conocer el comportamiento de los flujos de efectivo a corto y a largo plazo.

Se puede afirmar entonces que el flujo de efectivo proyectado o presupuesto de efectivo es una herramienta básica para la administración financiera. Ayudando a planificar el uso eficiente de efectivo, manteniendo saldos razonables acorde a las necesidades de las organizaciones. Generalmente los flujos de efectivo proyectados ayudan a evitar cambios, arriesgando la situación crediticia de las

organizaciones. Que conlleva al incumplimiento de sus obligaciones frente a sus acreedores o manteniendo excesos de capital como efectivo ocioso.

2.1.3.1 Importancia del Presupuesto de Caja

El presupuesto o proyección de flujo de caja es una herramienta financiera de gran importancia. Que permite determinar el volumen de ingreso y egreso que generará una organización. Piedra (2015) afirma que “la utilización del presupuesto de efectivo resulta de mucha utilidad en las empresas ya que permite determinar la cantidad de efectivo que se utilizará en las operaciones del negocio, permitiendo así estimar la cantidad mínima de efectivo a utilizar como capital de trabajo para de ésta manera tener más opciones para invertir los fondos disponibles en el alternativas que permitan el crecimiento de la empresa”.

Así pues que es de importancia que las organizaciones cuenten con una planificación del efectivo. Que permitirá a los directores prever los posibles problemas que se origina en periodos futuros. Como excedente de efectivo o requerimiento de financiamiento. Problemas que podrían ser cubiertos con diferentes alternativas de financiamiento. Facilitando la búsqueda de opciones y en las condiciones más pertinentes para la organización a manera de no perjudicar la continuidad de sus operaciones.

Manrique (2012) hace mención de la importancia del manejo del flujo de efectivo en una pequeña y media empresa (PYMES), cómo administrar los ingresos, gastos y las utilidades. Para que las Pymes no se puedan encontrar en situación de insolvencia, aunque muestren buenas utilidades en los libros contables. Resalta el factor importante del buen manejo del efectivo. “es la habilidad de cobrar con rapidez las cuentas por ventas”. Los empresarios deben comprender, que cuanto más largo es el periodo de cobro por ventas (ya sin la ventaja del financiamiento del proveedor), mayores serán los problemas de flujo de caja de la empresa. También indica que “en este caso los empresarios deben encontrar la manera de financiar las mercaderías vendidas a crédito, aunque éstas sean en volúmenes elevados. Una empresa debe tratar de obtener pagos más rápidos de sus clientes, de preferencia con anticipación y negociar fechas de pagos más

largos con los proveedores”.

2.1.3.2 Información requerida para elaborar un Flujo de Efectivo

Antes de elaborar el flujo de efectivo, se debe tener presente información y documentos que sirvan de soporte, como guía para realizar de una mejor manera su elaboración. La información mínima requerida podemos mencionar: planeación estratégica de la empresa, políticas básicas (capital de trabajo, cartera, inventarios, pago a proveedores, excedentes de efectivo, dividendos), préstamos actuales que se tengan con entidades financieras, accionistas o particulares, donde conste: tasa, plazo y saldo actual del préstamo, presupuesto proyectado y aprobado, información financiera (si la tiene) como indicadores, análisis financieros, detalle de las unidades de negocio o puntos de venta que tenga la empresa, balance general y estado de resultados.

De esta forma se puede establecer que antes de empezar a elaborar un flujo de efectivo es necesario un presupuesto de ventas, donde se podrán determinar los ingresos futuros. Piedra (2015) hace mención de forma detallada la información requerida para elaborar un flujo de efectivo. Indica que “como primer paso se debe determinar los ingresos y egresos de efectivo, pueden ser los siguientes:

Ingresos:

- Recaudos de cartera
- Ventas de contado
- Aportes de capital preestablecidos
- Préstamos bancarios preestablecidos
- Venta de activos fijos
- Otros ingresos tales como intereses, dividendos, arrendamientos, aprovechamientos industriales, etc.

Egresos:

- Pagos a proveedores
- Sueldos y salarios
- Prestaciones sociales

- Arrendamientos
- Servicios básicos
- Impuestos de renta, de ventas, prediales, de industria y comercio, valorización, etc.
- Publicidad
- Seguros
- Otros Costos indirectos de fabricación
- Otros gastos de administración y ventas
- Compra de activos fijos
- Abonos de préstamos
- Intereses
- Dividendos
- Otros egresos”

2.1.3.3 Estructura de Flujo de Efectivo

Los procedimientos para estructurar el flujo de efectivo son: primero se determinan los ingresos y gastos, luego se debe determinar la diferencia entre los ingresos y desembolsos de efectivo determinados en el punto anterior, dándonos como resultado el saldo de los flujos de caja.

Como tercer paso se debe establecer un saldo mínimo de efectivo, que será considerado como un resguardo o capital de trabajo que la empresa debe disponer para desembolsos imprevistos y evitar situaciones que afecten a su liquidez. Finalmente se deberá determinar el efectivo disponible para las operaciones de la empresa.

Entrelineas SRL de la revista Como elaborar un flujo de efectivo (2013) detallan los componentes necesarios que debe de incluir el rubro de los ingresos de efectivo del Flujo de Caja, que son: “las proyecciones de efectivo que ingresarán a la empresa fruto de sus actividades ordinarias y extraordinarias. Entre estas se encuentran los ingresos obtenidos por las ventas al contado, las cobranzas realizadas por las ventas al crédito, los ingresos efectivamente obtenidos por la

venta de activos fijos, o por actividades distintas al objetivo social de la empresa. Es importante mencionar que la proyección de los ingresos se basa normalmente en el presupuesto de ventas”. Para lograr esta programación de ingresos ordinarios y extraordinarios, las empresas deben de implementar políticas de cobros con los clientes. Para que se cumplan con los plazos establecidos evitando conflictos futuros.

De la forma como se establecen los ingresos, así también se realizan los desembolsos o egresos de efectivo. Este componente principal del flujo de efectivo, contiene las programaciones de desembolso de efectivo que saldrán de la empresa fruto derivado de sus actividades. Entrelíneas SRL de la revista cómo elaborar un flujo de efectivo (2013) especifican el contenido del rubro de egresos debe comprender “las salidas de dinero por las compras al contado, los pagos por las compras al crédito, los pagos por los gastos administrativos y de ventas, los pagos al personal de la empresa y los pagos de los tributos.

La proyección de los egresos se basa normalmente en el presupuesto de compras, presupuesto de gastos, la política de créditos por parte de los proveedores, entre otros elementos”.

Reinoso y Urgiles (2012) muestran un resumen de los componentes del presupuesto de efectivo, donde hacen mención de dos componentes importantes, que son financiamiento e inversión, estos elementos muestran cuando una empresa requiere de financiamiento, refleja que se encuentra en una de las etapas del presupuesto de caja que no es capaz de cubrir las obligaciones, y en caso contrario cuando el presupuesto tenga algún exceso de efectivo se puede realizar inversiones de corto plazo y proyectos futuros.

- “Flujos de ingresos (desarrollar previamente un programa de cobranzas netas)
- Flujo de egresos (desembolsos de gastos y programa de pagos netos)
- Saldo de caja inicial (es la cantidad existente en caja al inicio del periodo)

- Financiamiento (en caso se requiera para alcanzar el saldo final deseado) ó Inversión (cuando hay un valor superior al mínimo deseado)
- Saldo de caja final o mínimo deseado (es la cantidad existente en caja al finalizar el periodo)”.

2.1.4 Presupuesto de Ventas

El presupuesto anual de operaciones se elabora necesariamente a partir de la cantidad o volumen de ventas que se espera realizar durante el periodo cubierto por el mismo. De la previsión del volumen de ventas dependen, en general, la producción, los inventarios, las compras, los ingresos, los egresos y los resultados. López (2018) hace mención que “el presupuesto de ventas se rige como la principal herramienta para la administración, gestión y control del departamento comercial. Se trata de un documento que ofrece estimaciones de los niveles de ventas y ayuda a conocer la rentabilidad de la compañía. Hace las veces de cronograma para contemplar las estimaciones financieras y calcular el potencial de ventas del negocio”.

Los retos de cada organización es saber el comportamiento futuro de las ventas Ramírez (2013) afirma que “el primer obstáculo que debe enfrentar una organización es determinar el comportamiento de su demanda, es decir, conocer qué se espera que haga el mercado. Una vez concluida esta etapa está capacitada para elaborar un presupuesto propio de producción. Esto es lo que regularmente se hace para determinar la capacidad ociosa de las empresas es decir, la demanda es menor que la capacidad instalada para producir. Existen casos excepcionales de empresas que elaboran su presupuesto de producción como primer paso”. Recomienda la siguiente secuencia para desarrollar el presupuesto de ventas:

- a) “Determinar claramente el objetivo que desea lograr la empresa respecto del nivel de ventas en un periodo determinado, así como las estrategias que se desarrollarán para lograrlo.

- b) Realizar un estudio del futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, investigación de la industria, análisis de la economía, etcétera.
- c) Elaborar el presupuesto de ventas (considerando los datos pronosticados del inciso anterior y el juicio profesional de los ejecutivos de ventas) distribuyéndolo en zonas, divisiones, líneas, etcétera”.

Es importante establecer la diferencia que existe entre un presupuesto o plan de ventas y un pronóstico de ventas. El pronóstico de ventas es una proyección técnica de la demanda de los bienes que produce la empresa, durante un periodo específico de tiempo y en base a ciertos supuestos previamente establecidos. Estos supuestos deben de contemplar, el comportamiento de crecimiento de los mercados, índices inflacionario, eventos externos que de alguna manera afecten la economía y la demanda. El pronóstico de ventas se convierte en un plan de ventas cuando la dirección superior adopta una política que tiene en consideración los fines y estrategias de la firma y la asignación de recursos que permitan alcanzar las metas de ventas.

2.1.4.1 Métodos para pronóstico de Ventas

Los métodos de pronósticos de ventas son herramientas que tratan de predecir el comportamiento de ingresos y ventas en un tiempo determinado, tomando en cuenta los riesgos que surja de algún evento exógeno, Gálvez (2019) afirma que las “metodologías para pronóstico de ventas generan mejores resultados para entender las ventas en periodos cortos de tiempo que ayudan a tomar decisiones dentro de un nivel de riesgo adecuado”.

También menciona que los pronósticos de ventas tienen una gran aplicación, como realizar cambios en los equipos de ventas, esto se refiere cuando se realizan algún estudio de mercado y refleja alguna demanda potencial para atender y los cambios son ineludibles; apertura de nuevos territorios; analizar la adición de nuevos productos; definir aumentos en la línea de producción y salida

de productos obsoletos y elaborar presupuestos de capital y generar cambios en las instalaciones de producción.

Johnston y Marshall (2012) afirman el uso del pronóstico de ventas en el área de finanzas mencionan que es de gran importancia para “proyectar los flujos de efectivo, decidir las asignaciones de capital y establecer los presupuestos de operaciones; el área de producción, para determinar las cantidades y los programas, así como para controlar inventarios; recursos humanos, para planear el personal que requerirá y también como insumo para las negociaciones colectivas; adquisiciones, para planear los materiales que requerirá toda la empresa y programar su llegada, y marketing, para planear sus propios programas de ventas, así como para asignar recursos a las diversas actividades del área. La importancia de las previsiones de ventas exactas crece cuando las compañías coordinan sus esfuerzos a escala global”.

2.1.4.2 Método Económico Administrativo.

Es un método que permite determinar un presupuesto de ventas, que engloba un análisis cuantitativo de factores externos y variables que influyen en las demandas de venta en una empresa.

Álvarez y Morales (2014) mencionan que “en los años 50 Walter Rautenstrauch y Raymond Villers en su obra Budgetary Control hablan de un método para realizar presupuestos de ventas donde consideran factores económicos y administrativos, y de esta manera recibe el nombre de método económico administrativo”.

Formula: $PV = ((VH \pm FEV) * FE) * FA$

Dónde:

PV: Presupuesto de venta

VH: Ventas históricas

FEV: Factores específicos

FE: Fuerzas económicas generales

FA: Factor administrativo

Nervo (2019) define los componentes de este método, y dice que “los factores de ajuste. Son aquellas situaciones favorables o desfavorables que afectan a las ventas ya sea de manera positiva o negativa temporalmente.

Los factores de cambio. Son aquellas situaciones que producen modificaciones favorables y desfavorables en las ventas ya sean, nuevos productos, estilos, precios, calidad, etc.

Los factores de crecimiento. Son aquellos factores que pueden afectar positiva o negativa a la empresa, como el incremento de tecnología, expansión del negocio, estrategias métodos de mercadeo, marca, etc.

Fuerzas económicas. Abarca aquellos factores económicos externos que de una u otra manera afectan a las ventas de la empresa, ya sean estos la inflación, impuestos, devaluaciones, ahorro, entre otros.

Fuerza administrativa. En cambio estos factores son internos de la empresa; la administración, sus políticas, estrategias, descuentos, publicidad, estimaciones de ventas, entre otros.”

Y obteniendo una formulación final

Ventas históricas

± Factor ajuste

± Factor cambio

± Factor de crecimiento

= calculo hasta factor especifico de ventas

± Factor económico

= cálculo de ventas hasta el factor económico

± Influencia administrativa

= presupuesto de ventas

De manera que se puede aseverar que la planificación del flujo de efectivo, es una herramienta, que administra y controla el efectivo, su importancia radica en prever

en periodos futuros el requerimiento de financiamiento que generan déficit de efectivo y también refleja los excedentes de efectivo, resultado de las operaciones normales de las asociaciones de turismo comunitario a fin de cumplir sus objetivos y sus obligaciones operacionales. La estructura de esta herramienta financiera, es desde la planificación de los ingresos, empezando con un presupuesto de ventas, los elementos o rubros que conforman los ingresos y egresos.

El presupuesto de venta se puede generar analizando los estados financieros históricos de la asociación de turismo comunitario. Con la obtención de estos datos, se pueden realizar los análisis de comportamiento futuro de las ventas. Usando métodos como el económico administrativo, que reúne variables tanto interno como externos, y el comportamiento de las demandas, que genera resultados cercanos a la realidad y confiables para la estructura de un flujo de efectivo.

Capítulo III

3 Metodología

El presente capítulo, contiene la metodología utilizada en el análisis de planificación y control de flujo de efectivo, como herramienta de gestión para una Asociación de Turismo Comunitario ubicada en Sololá

3.1 Definición del Problema

Las empresas poseen un recurso clave objeto de previsión y control, el dinero. Tener una planificación y control eficiente sobre este recurso, es un factor fundamental que ayuda alcanzar los objetivos. La aplicación de esta herramienta de control es esencial para satisfacer las necesidades a corto plazo. La ausencia del control, repercute fuertemente en las empresas, como caer en el incumplimiento de sus obligaciones operativas. En el otro extremo, mantener dinero disponible de forma ocioso es un desperdicio de oportunidad para la empresa.

La falta de una planificación de flujo de efectivo en una organización demuestra un descontrol administrativo y financiero. El uso adecuado de esta herramienta genera confianza en el análisis gerencial, sirviendo de base en la toma de decisiones. Y poder determinar cuándo la empresa puede tener excedente y de igual forma predecir la ausencia de efectivo.

La asociación, en los últimos años ha presentado un crecimiento exponencial en el desarrollo del turismo comunitario en su región. Esto ha generado beneficios fundamentales y desarrollo económico en la sociedad. Uno de sus problemas principales es la escases periódica de efectivo. El requerimiento de efectivo es difícil diagnosticar cuando no existe una planificación de flujo de caja. Esto puede representar una debilidad no contralada en el desarrollo y para alcanzar sus objetivos.

3.2 Especificación Del Problema

Pregunta del tema central de investigación

¿Cuál es el impacto financiero en diseñar un plan y control de flujo de efectivo en una asociación dedicada al turismo comunitario?

3.2.1 Subtemas

- a) ¿Cómo planificar un flujo de efectivo en una asociación de turismo?
- b) ¿Cuál es el efecto de flujo de efectivo en la liquidez de una asociación de turismo comunitario?
- c) ¿Cómo influye la planificación y control de flujo de efectivo como herramienta en la toma de decisión?

3.2.2 Punto de Vista

Financiero

3.3 Delimitación del Problema

Se refiere a tres aspectos fundamentales de la investigación: tiempo, espacio y unidad de análisis.

3.3.1 Unidad de Análisis

Asociación de Turismo Comunitario

3.3.2 Período histórico

2017-2019

3.3.3 Período a cubrir

2020-2021

3.3.4 Ámbito Geográfico

Departamento de Sololá

3.4 Objetivos

Son los propósitos y fines que se pretenden alcanzar, como resultado del trabajo de investigación.

3.4.1 Objetivo General

Determinar el impacto financiero y administrativo que origina el diseño de planificación y control de flujo de efectivo, en una asociación dedicada al turismo comunitario.

3.4.2 Objetivos Específicos

- a) Diseñar y planificar un flujo de efectivo en una asociación dedicada al turismo comunitario.
- b) Establecer el efecto de flujo de efectivo en la liquidez en una asociación de turismo comunitario.
- c) Definir el efecto de una planificación y control de flujo de efectivo como herramienta en la toma de decisión.

3.5 Método Científico

Es uno de los “métodos más completos para llevar a cabo una investigación y obtener nuevos conocimientos, que consiste en realizar una serie de etapas como la observación, experimentación, formulación de análisis, deducciones, con el objetivo de obtener resultados en la investigación” Poliña (2017)

La investigación se realizó aplicando el método científico, desarrollando las etapas que se describen a continuación

3.5.1 Fase indagadora

En esta fase corresponde la realización de la investigación documental y de campo para dar cumplimiento a los objetivos planteados del trabajo profesional de graduación. En la ejecución de esta fase se consultaron: Libros, tesis, páginas de internet, revistas y en la investigación de campo se analizó la situación interna y externa del sector turismo.

3.5.2 Fase Demostrativa

Con la información recabada en la parte indagadora, fue soporte suficiente para el análisis y dar solución al problema de estudio y dar respuestas al objetivo general y objetivos específicos planteados.

3.5.3 Fase Expositiva

En esta fase comprende la elaboración del informe final donde se exponen los resultados de la investigación.

3.6 Técnica de Investigación Aplicada

Las técnicas de investigación documental y de campo para la presente investigación, a utilizar son las siguientes:

3.6.1 Técnicas de Investigación Documental

El análisis documental de la investigación se llevó a cabo a través de libros, trabajos de tesis, documentos científicos, revistas, documentos electrónicos, entre otros, que contengan información suficiente acerca del sector de estudio y proceso de planificación de flujo de efectivo.

Adicionalmente, se realizó una investigación de aspectos generales de la industria turística a nivel mundial, consultando fuentes electrónicas de entes internacionales que representan el sector turístico. En el ámbito local, territorio guatemalteco, se consultaron estadísticas del Instituto Guatemalteco de Turismo, cámaras empresariales del sector turístico y diferentes organizaciones del sector objeto de estudio.

3.6.2 Técnicas de Investigación de Campo

En la realización de la investigación de campo, se aplicó el método de observación directa, entrevistas, análisis financiero, proyección de información financiera y análisis de escenario.

La investigación se realizó en la asociación objeto de estudio, donde se visitó al representante legal, la administradora y los encargados que manejan y elaboran la información contable financiera. Adicionalmente para tener un estudio completo del sector de estudio, se consultaron fuentes electrónicas de estadísticas y proyecciones del comportamiento del turismo. En el ámbito interno se utilizaron los recientes estudios del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT y en el ámbito internacional, los estudios del Consejo Mundial de Viaje y el Turismo WTTC y la Asociación Internacional de Líneas Aéreas IATA y sectores externos que se involucran al comportamiento del sector y el comportamiento de los índices laborales.

Capítulo IV

Este capítulo consta de dos secciones, debido a la situación actual que está viviendo el mundo, bajo una pandemia que ha afectado a todos los sectores económicos y sociales. El sector industria de turismo objeto de estudio, es uno de los sectores más afectado por la pandemia, y por tal razón se realizaron dos escenarios para el análisis de la investigación.

El primer escenario, se refiere al estado normal de la economía Pre-Covid. Usando variables y pronósticos esperados para el 2020 sin la amenaza de la pandemia. Con el fin de realizar un análisis cuantitativo y construir una planificación de flujo de efectivo, que responda a los objetivos de la investigación.

El segundo escenario se realizó una investigación Post-Covid, con el objetivo de cubrir todas las variables que están afectando al sector turístico. Se analizaron las caídas del mercado y los pronósticos de recuperación Post-Covid, tanto a nivel nacional como internacional.

4.1 Análisis y Planificación de Flujo de Efectivo en una Asociación de Turismo Comunitario Pre-Covid

En esta sección, se realizará un análisis cuantitativo de todos los componentes que integran una planificación de flujo de efectivo en una asociación de turismo comunitario.

4.1.1 Análisis y procedimiento de planeación de Flujo de Caja

La planificación de flujo de caja de una asociación de turismo comunitario, se empezó elaborando una preparación de presupuesto de ingresos. Del cual se realizaron proyecciones para determinar el comportamiento de los ingresos. Los rubros que integra el presupuesto para la estructuración del flujo de caja, fueron analizados junto con el representante legal y la administradora de la asociación.

4.1.1.1 Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos es la fuente principal y el componente que se considera la columna vertebral de un flujo de efectivo. En el análisis del presupuesto de ingresos se obtuvo por medio del método económico administrativo. Se hizo un análisis de datos históricos de los años 2017, 2018 y 2019, para ver el comportamiento de los ingresos. También se tomaron en cuenta variables económicas externas, de entidades tales como

- Condiciones del mercado y proyecciones, dadas por el Instituto Guatemalteco de Turismo.
- Proyecciones y crecimiento por instituciones internacionales competentes
- Análisis de competencia
- Estacionalidad de tráfico turístico

Estas variables reflejan el comportamiento del mercado del sector de estudio, de modo que se proyecte un presupuesto con una incertidumbre reducida y resultados cercanos a la realidad.

4.1.1.2 Presupuesto de Costos de Servicios

Los costos de los diferentes servicios, está integrado por pagos efectuados a las familias que prestan los servicios de posadas mayas, a los guías que realizan los servicios de caminatas y a las distintas asociaciones que prestan los servicios de demostraciones y otros servicios de tours específicos.

4.1.1.3 Presupuesto de Gastos Fijos

Este segmento incluye los gastos fijos que incurre la asociación de manera mensual, conformado por servicios tales como: servicios profesionales, servicios telefónicos, internet, energía eléctrica. Estos son gastos que se incurre la asociación, independientemente que genere ingresos.

4.1.1.4 Presupuesto de Gastos de Actividades Sociales y Culturales y Ambientales

Uno de los objetivos de la asociación es impulsar actividades en pro al desarrollo comunal. En el cumplimiento de este objetivo, la asociación crea actividades que

pretenden generar conciencia a la población, del cuidado del medio ambiente y la preservación de la cultura local. Involucrando a los pobladores y que sean partícipes en el desarrollo de los mismos.

En este presupuesto se analizaron los componentes de cada rubro para determinar una asignación razonable.

4.1.1.5 Presupuestos de Gastos Administrativos

Este presupuesto incluye todos los gastos varios que incurre la asociación en el desarrollo de sus operaciones. Los gastos que están integrados en este apartado, son gastos que varían según se vaya dando la necesidad, como: suministro de limpieza, reparación y mantenimiento computadora, reparación y mantenimiento enseres de oficina, convivio navideño, jornales de trabajo cristalería, viáticos, gasto de talleres, servicio al cliente y gasto de administración

4.1.1.6 Planificación y Políticas de Ingresos.

El 75% de los ingresos de la asociación es de contado y un 25% es al crédito, a un plazo de 30 días. En la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo, es importante saber y analizar estas políticas de ingreso de efectivo, para determinar en qué momento la asociación obtiene sus ingresos y el cumplimiento de las políticas de crédito.

4.1.1.7 Planificación y Políticas de Egresos.

Los egresos se erogan en el mismo mes que se genera, exceptuando los costos. En el análisis de los costos de los servicios se determinó que el 25% se efectúan al crédito a un plazo de 30, y el 75% es de contado.

4.1.1.8 Anexión de Saldo Inicial

En un presupuesto de caja, es importante la incorporación de un saldo al inicio de las operaciones de una asociación. Considerando que es un componente importante para el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas y para que genere una proyección objetiva del flujo de caja.

4.1.1.9 Implementación del Saldo Mínimo.

El saldo mínimo requerido en una planeación de flujo de efectivo en una asociación se utiliza como capital de trabajo al inicio de cada mes de sus operaciones. La importancia de este rubro radica, en tener una cantidad mínima como disponible a principio de cada mes, para cumplir con las obligaciones de cada período. La cantidad designada en este apartado se obtuvo del análisis del movimiento de los ingresos y gastos periódicos mensuales que obtiene la asociación.

4.1.2 Presupuesto de Efectivo Como Herramienta de Gestión.

La aplicación o implementación del presupuesto de efectivo o flujo de caja radica su importancia, en el manejo y control de los ingresos y egresos que genera la asociación. Este control debe de ser ejecutado por la administración, para que se puedan efectuar los pagos y el control de los ingresos.

El resultado de este control del efectivo, es detectar cuando la asociación tiene necesidad de financiamiento o exceso de liquidez de efectivo. Estos dos elementos se desarrollan a continuación.

4.1.2.1 Saldo Excedente de Efectivo y Requerimiento de Financiamiento

En estos elementos finales de la planificación de flujo de efectivo, es donde recae la importancia de todos los componentes analizados en esta sección, debido a esto la importancia que genera. En esta sección, después de saber cuáles son los ingresos, gastos y el saldo mínimo que debe mantener la asociación para el cumplimiento de sus obligaciones. Se determina si en cada mes la asociación logra cubrir el saldo mínimo que tiene asignado. En este resultado solo se pueden obtener dos escenarios: excedente de efectivo o el requerimiento de financiamiento.

Si la asociación resultara con excedente de efectivo. En este caso, debe tomar decisiones del uso este recurso, como: inversión en proyectos a largo plazo, crear programas que refuercen la competitividad de la asociación, programas de capacitaciones, implementación de nueva línea de servicio entre otros. De esta

manera se puede dar un mejor uso del excedente y siempre mantener un ahorro para afrontar contingencias, derivados a fenómenos externos.

En los casos que se generan requerimientos de financiamiento, es importante mencionar que este requerimiento se genera a corto plazo. Este rubro es el resultado que se obtiene normalmente cuando la asociación tiene los ingresos bajos. Regularmente se genera en las temporadas bajas del tráfico turístico que se origina en mayo y septiembre. Donde no llegan a cumplir ciertas obligaciones y mucho menos logran mantener el saldo mínimo de capital de trabajo. Para afrontar este déficit es indispensable el uso de estrategias efectivas sin acudir a financiamiento del sistema bancario. Una de las estrategias es ejecutar parte del excedente que se ha acumulado en meses anteriores a manera de cumplir con sus obligaciones y mantener el saldo mínimo para el mes siguiente.

4.1.3 Aplicación Del Presupuesto de Flujo de Efectivo Para una Asociación dedica al Turismo Comunitaria.

En esta sección se integran cada uno de los componentes que se analizaron en la sección anterior, en un modelo de presupuesto de flujo efectivo como una herramienta de planificación y control de efectivo para una asociación. Se aplica un método directo de caja, donde se refleja de modo detallado los flujos de ingresos y egresos de efectivo en el momento que se efectúan las ventas y los gastos de operación. Para la aplicación del método es necesario seguir un lineamiento lógico para mostrar adecuadamente el movimiento del flujo de caja, es necesario considerar los aspectos siguientes.

- Determinación de ingresos de efectivo en caja
- Determinación de egreso de efectivo en caja
- Definir saldo inicial
- Definir un saldo mínimo
- Determinar el saldo de caja mensual, a modo que presente cuando haya un exceso de efectivo o una necesidad de financiamiento.

4.1.3.1 Determinación de ingresos de efectivo

Para generar el ingreso de efectivo, es necesario considerar dos aspectos importantes, como efectuar un pronóstico o presupuesto de venta y realizar una planificación de cobros.

4.1.3.1.1 Presupuesto de Ingresos

Para determinar el presupuesto de ingresos para una asociación, se consideraron datos históricos de los años 2017, 2018 y 2019, aplicando el método económico administrativo. Se consideró usar el método económico administrativo por las variables que integra, que incluye variables de crecimiento del sector industria, crecimiento interno, crecimiento del comportamiento histórico, ajustes de cambios extraordinarios por ejecución o implementación de campañas.

La aplicación del método, se realizó de manera mensual, debido a los cambios que genera la estacionalidad de tráfico de turismo en Guatemala y siendo esto por servicio, ya que en el análisis se observó que cada servicio que ofrece la asociación tiene un comportamiento distinto de crecimiento.

Elementos necesarios para el pronóstico de ingresos.

Constituye los ingredientes para realizar el pronóstico, como los resultados de los análisis de datos históricos, variables de crecimiento tanto interno como externo.

**Tabla 3 Promedio de ingreso por servicio 2017-2019
Asociación de Turismo Comunitario**

Mes	Posadas Mayas	Circuito Natural y Cultural	Caminatas Rostro Maya, Cerro de la Cruz y San Marcos	Almuerzos	Tours/ Ceremonias y demostraciones
Enero	35,790.00	24,928.00	24,340.00	21,192.00	2,413.33
Febrero	68,486.67	36,599.33	19,846.67	46,756.67	6,626.67
Marzo	53,304.67	33,790.67	17,793.33	41,404.00	3,610.00
Abril	45,533.33	28,527.33	12,643.33	41,126.67	5,063.33
Mayo	12,540.00	11,275.33	8,573.33	9,438.33	2,393.33
Junio	36,386.67	9,951.33	6,660.00	12,106.67	4,876.67
Julio	38,830.00	31,422.67	16,386.67	15,516.67	4,563.33

Agosto	37,528.00	26,618.67	13,213.33	13,832.67	5,376.67
Septiembre	13,153.33	5,865.33	8,130.00	3,000.00	2,480.00
Octubre	36,666.67	15,210.00	7,563.33	16,333.33	3,396.67
Noviembre	76,853.33	43,998.67	14,173.33	60,553.33	14,134.00
Diciembre	25,483.33	26,583.33	11,696.17	52,682.00	6,093.33
Total	480,556.00	294,770.67	161,019.50	333,942.33	61,027.33

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación de Turismo Comunitario..

**Tabla 4: Crecimiento porcentual promedio por servicios 2017-2019
Asociación de Turismo Comunitario**

Posadas Mayas	Circuito Natural y Cultural	Caminatas Rostro Maya, Cerro de la Cruz y San Marcos	Almuerzos	Tours / Ceremonias y demostraciones
6%	2%	1%	57%	22%

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Variables de comportamiento interno y externo

Tabla 5: Variables de Crecimiento 2020

Nacional	6%
Internacional	4%
Crecimiento Promedio	5%
Objetivo de crecimiento esperado por la asociación	1.5%

Fuente: Elaboración propia, con datos del INGUAT, Organización Mundial de Turismo y de la Asociación de Turismo Comunitario.

Formula General Método Económico Administrativo.

$$Pv1 = [(VH+FEV) FE] FA$$

Donde:

Pv1: Pronostico de Venta

VH: Venta histórica

FEV: Factor específico de venta

FE: Factor económico externo / Sector industria

FA: Factor Administrativo

Tabla 6: Pronostico de Ingresos 2020
Asociación de Turismo Comunitario

Meses	Posadas Mayas	Circuito Natural y Cultural	Caminatas Rostro Maya, Cerro de la Cruz y San marcos	ALMUERZOS	Tours/ Ceremonias y demostraciones
Enero	53,243.92	29,099.13	28,768.10	36,929.72	2,452.64
Febrero	74,026.85	44,194.82	21,770.99	76,086.40	7,528.25
Marzo	91,868.47	68,740.19	21,635.85	69,824.61	3,830.87
Abril	45,851.36	28,627.76	13,522.15	68,508.85	4,548.24
Mayo	14,344.29	9,609.83	5,670.15	11,034.96	2,865.84
Junio	30,983.48	14,030.43	4,468.05	80,440.85	10,383.33
Julio	39,109.97	36,824.12	15,305.64	27,521.24	13,978.53
Agosto	72,341.21	32,109.05	13,917.17	20,660.45	9,414.24
Septiembre	12,620.77	6,974.55	9,344.79	3,022.20	5,725.06
Octubre	43,266.87	18,865.21	6,302.71	21,899.70	4,458.26
Noviembre	132,941.85	39,052.54	14,158.83	52,737.31	19,312.93
Diciembre	44,111.61	32,397.26	9,611.61	74,004.09	9,288.09
Total	654,710.64	360,524.89	164,476.04	542,670.39	93,786.28

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Programación de Ingresos mensual

Tomando como base las políticas de la asociación, la programación de ingresos se aplicó el 25% de las servicios al crédito que realiza la asociación, el plazo de los créditos es a 30 días después de efectuado los servicios.

Tabla 7: Pronóstico de Programación de Cobros 2020

Ingresos	Contado	Crédito	Total Ingresos
Enero	112,870.12	36,808.13	149,678.25
Febrero	167,705.48	37,623.37	205,328.86
Marzo	191,924.99	55,901.83	247,826.82
Abril	120,793.77	63,975.00	184,768.77
Mayo	32,643.80	40,264.59	72,908.39
Junio	105,229.60	10,881.27	116,110.87
Julio	99,554.62	35,076.53	134,631.16
Agosto	111,331.60	33,184.87	144,516.48
Septiembre	28,265.52	37,110.53	65,376.05
Octubre	71,094.57	9,421.84	80,516.41
Noviembre	193,652.60	23,698.19	217,350.78
Diciembre	127,059.49	64,550.87	191,610.36

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

4.1.3.2 Determinación de egreso de efectivo

Presupuesto de costo

El pronóstico se realizó por servicios, debido a que la asociación maneja diferentes políticas de costos.

**Tabla 8: Pronostico Costos 2020
Asociación de Turismo Comunitario**

Meses	Posadas Mayas	Circuito Natural y Cultural	Caminatas Rostro Maya, Cerro de la Cruz y San Marcos	Almuerzos	Tours/ Ceremonias y demostraciones	Total
Enero	47,919.53	12,917.75	12,770.80	33,236.75	1,042.11	107,886.93
Febrero	66,624.16	19,619.06	9,664.63	68,477.76	3,198.72	167,584.32
Marzo	82,681.62	30,515.29	9,604.63	62,842.15	1,627.72	187,271.42
Abril	41,266.22	12,708.50	6,002.78	61,657.97	1,932.52	123,568.00
Mayo	12,909.86	4,266.02	2,517.10	9,931.46	1,217.68	30,842.13
Junio	27,885.13	6,228.42	1,983.47	72,396.76	4,411.83	112,905.60
Julio	35,198.97	16,347.04	6,794.51	24,769.11	5,939.41	89,049.05
Agosto	65,107.09	14,253.92	6,178.14	18,594.41	4,000.07	108,133.63
Septiembre	11,358.69	3,096.16	4,148.36	2,719.98	2,432.55	23,755.73
Octubre	38,940.19	8,374.68	2,797.91	19,709.73	1,894.29	71,716.81
Noviembre	119,647.66	17,336.29	6,285.42	47,463.58	8,205.97	198,938.92
Diciembre	39,700.44	14,381.86	4,266.81	66,603.68	3,946.46	128,899.26
Total	589,239.57	160,044.98	73,014.56	488,403.35	39,849.33	1,350,551.78

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Programación de egreso de costos de servicios:

En la programación de pagos de costos de servicios se aplicó el 25% de las ventas al crédito que realiza la asociación, el plazo de los créditos es a 30 días después de efectuado los servicios, según las políticas los costos de los servicios, se van pagando conforme ingrese los cobros de servicios, a modo que no repercuta en la liquidez inmediata de la asociación.

Tabla 9: Pronóstico de Programación de Pagos de Costo de Servicios

Egresos	Contado	Crédito	Total Egresos
Enero	80,915.20	26,501.86	107,417.06
Febrero	125,688.24	26,971.73	152,659.98
Marzo	140,453.56	41,896.08	182,349.64
Abril	92,676.00	46,817.85	139,493.85

Mayo	23,131.60	30,892.00	54,023.59
Junio	84,679.20	7,710.53	92,389.74
Julio	66,786.78	28,226.40	95,013.19
Agosto	81,100.22	22,262.26	103,362.48
Septiembre	17,816.80	27,033.41	44,850.21
Octubre	53,787.61	5,938.93	59,726.54
Noviembre	149,204.19	17,929.20	167,133.39
Diciembre	96,674.44	49,734.73	146,409.17

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Pronostico Gastos Fijos 2020

Este presupuesto incluye todos aquellos gastos que incurre la asociación mes a mes independientemente que tenga ingresos, que arroja un total de estos gastos fijos para el 2020 de 157,912.00

Tabla 10: Pronostico Gastos Fijos 2020
Asociación de Turismo Comunitario

	Servicio telefónico	Internet	Gastos de capacitación y reuniones	Energía eléctrica	Agua pura	Servicios profesionales	Bonificación	Guardián de oficina
Enero	500.00	600.00	-	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Febrero	500.00	600.00	400.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Marzo	500.00	600.00	2,000.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Abril	500.00	600.00	1,600.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Mayo	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Junio	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	12,000.00	1,200.00
Julio	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Agosto	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Septiembre	500.00	600.00	200.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Octubre	500.00	600.00	-	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Noviembre	500.00	600.00	3,000.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Diciembre	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	12,000.00	1,200.00
Total	6,000.00	7,200.00	11,200.00	3,240.00	672.00	91,200.00	24,000.00	14,400.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Presupuesto de Gastos Administrativos 2020

Este presupuesto integra todos los gastos administrativos y aquellos gastos de actividades sociales, culturales y ambientales. Estas erogaciones se realizan cuando la asociación genere ingresos, para el año 2020 se estima un total de presupuesto de gasto de 78, 801.50

**Tabla 11: Presupuesto de Gastos Administrativos 2020
Asociación de Turismo Comunitario**

	Enero	febrero	Marzo	Abril	mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Papelería y útiles de oficina	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00
Suministro de limpieza	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Honorarios abogado	-	-	-	-	3,000.00	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento computadora	-	-	200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento enseres de oficina	-	-	-	400.00	-	-	-	-	-	-	1,600.00	-
Convivio navideño	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,000.00
Jornales de trabajo	-	-	1,200.00	-	-	400.00	200.00	-	-	-	-	400.00
Viáticos	-	1,000.00	-	600.00	1,200.00	6,000.00	600.00	-	4,000.00	1,000.00	1,000.00	-
Gasto de administración	-	480.00	-	-	-	-	1,300.00	-	921.50	-	1,700.00	120.00
Actividades sociales	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Gastos de campaña ambiental	400.00	400.00	400.00	400.00	1,400.00	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Actividades culturales	-	-	-	-	400.00	400.00	-	-	-	-	400.00	400.00
Imprevistos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Total	3,440.00	4,920.00	4,840.00	4,440.00	9,040.00	11,840.00	5,540.00	3,440.00	8,361.50	4,440.00	8,140.00	10,360.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Flujo de Efectivo Proyectado 2020

**Tabla 12: Flujo de Efectivo Proyectado 2020
Asociación de Turismo Comunitario**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos												
Ingresos por servicios	149,678.25	205,328.86	247,826.82	184,768.77	72,908.39	116,110.87	134,631.16	144,516.48	65,376.05	80,516.41	217,350.78	191,610.36
	149,678.25	205,328.86	247,826.82	184,768.77	72,908.39	116,110.87	134,631.16	144,516.48	65,376.05	80,516.41	217,350.78	191,610.36
Egresos												
Costos	107,886.93	167,584.32	187,271.42	123,568.00	30,842.13	112,905.60	89,049.05	108,133.63	23,755.73	71,716.81	198,938.92	128,899.26
Servicio telefónico	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Internet	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Gastos de capacitación y reuniones	-	400.00	2,000.00	1,600.00	800.00	800.00	800.00	800.00	200.00	-	3,000.00	800.00
Energía eléctrica	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Agua pura	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00
Servicios profesionales	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00
Bonificación	-	-	-	-	-	12,000.00	-	-	-	-	-	12,000.00
Guardián de oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Papelería y útiles de oficina	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00
Suministro de limpieza	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Honorarios abogado	-	-	-	-	3,000.00	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento computadora	-	-	200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento enseres de oficina	-	-	-	400.00	-	-	-	-	-	-	1,600.00	-
Convivio navideño	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,000.00
Jornales de trabajo	-	-	1,200.00	-	-	400.00	200.00	-	-	-	-	400.00
Viáticos	-	1,000.00	-	600.00	1,200.00	6,000.00	600.00	-	4,000.00	1,000.00	1,000.00	-
Gasto de administración	-	480.00	-	-	-	-	1,300.00	-	921.50	-	1,700.00	120.00
Actividades sociales	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Gastos de campaña ambiental	400.00	400.00	400.00	400.00	1,400.00	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00

Actividades culturales	-	-	-	-	400.00	400.00	-	-	-	-	400.00	400.00
Imprevistos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Total	121,552.93	183,130.32	204,337.42	139,834.00	50,908.13	147,771.60	105,615.05	122,599.63	42,543.23	86,382.81	220,304.92	162,285.26
	28,125.32	22,198.53	43,489.41	44,934.78	22,000.27	(31,660.73)	29,016.11	21,916.85	22,832.82	(5,866.40)	(2,954.13)	29,325.10
Ingresos	149,678.25	205,328.86	247,826.82	184,768.77	72,908.39	116,110.87	134,631.16	144,516.48	65,376.05	80,516.41	217,350.78	191,610.36
Egresos	121,552.93	183,130.32	204,337.42	139,834.00	50,908.13	147,771.60	105,615.05	122,599.63	42,543.23	86,382.81	220,304.92	162,285.26
Flujo de efectivo neto	28,125.32	22,198.53	43,489.41	44,934.78	22,000.27	(31,660.73)	29,016.11	21,916.85	22,832.82	(5,866.40)	(2,954.13)	29,325.10
Efectivo inicial	132,468.98	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Efectivo final	160,594.30	42,198.53	63,489.41	64,934.78	42,000.27	(11,660.73)	49,016.11	41,916.85	42,832.82	14,133.60	17,045.87	49,325.10
Efectivo mínimo	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Saldo de efectivo excedentes	140,594.30	22,198.53	43,489.41	44,934.78	22,000.27	-	29,016.11	21,916.85	22,832.82	-	-	29,325.10
Financiamiento total requerido	-	-	-	-	-	(31,660.73)	-	-	-	(5,866.40)	(2,954.13)	-
Total efectivo excedente	376,308.16											
Total de Financiamiento requerido	(40,481.27)											
Total de Excedente disponible	335,826.89											

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Como se indicó al inicio de este capítulo, el escenario de planificación de flujo de caja, se realizó con variables de una economía normal Pre-Covid. Tomando todos los pronóstico esperados del año 2020. Dadas las circunstancias que está afrontando el mundo. Este escenario se efectuó para desarrollar los procedimientos de implementación de una planificación de flujo de efectivo, como herramienta de gestión y la importancia que genera como herramienta de toma de decisiones, en una asociación de turismo comunitario.

Los resultados del flujo de caja en el escenario Pre-Covid, con las proyecciones realizadas para el año 2020, tendría un comportamiento mensual con excedente de efectivo, a excepción de los meses de junio, octubre y noviembre, que resultaron con déficit, esto debido al comportamiento estacional de turismo. El excedente neto obtenido haciende a Q335,826.89.

4.2 Análisis y Planificación de Flujo de Efectivo de una Asociación de Turismo Comunitario Post-Covid 2021

En este apartado se realizó una investigación Post-Covid, que cubre todas las variables que está afectando al sector turístico. Con análisis de caídas del mercado de la industria turística y los pronósticos de recuperación Post-Covid, tanto a nivel nacional como internacional. Con estos resultados se estructura una planificación de flujo de efectivo para el año 2021.

4.2.1 Análisis de la Situación Actual del Sector de Turismo.

En este apartado se muestra el comportamiento Pre-Covid de la industria turística, resaltando su importancia que aporta a la economía. También se analiza las caídas que ha tenido a lo largo de la evolución de la pandemia tanto a nivel nacional como internacional.

4.2.1.1 Turismo Internacional

El turismo a nivel global, es un sector importante que conforma una participación importante en la economía, en el 2019 representó el 10% del Producto Interno Bruto Global, con una proyección de crecimiento del 6% para el 2020, según datos obtenidos por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo –WTCC- en sus siglas en

inglés, es uno de los sectores que ha tenido un crecimiento exponencial en los últimos años.

La industria turística actualmente afronta una de las peores caídas que ha tenido en las últimas décadas. Esto derivado a la pandemia Covid-19 que está afectando el mundo a partir de diciembre de 2019, que se originó en Wuhan, china, y conforme fueron pasando los meses se fue expandiendo en todos los rincones del mundo, causando daños económicos y sociales.

Los viajes y el turismo se encuentran en uno de los sectores que ha sufrido los efectos de la emergencia sanitaria que ha generado la pandemia, creando hoteles cerrados, restricciones de viajes establecidas por los gobiernos de todos los países del mundo, con el fin de contener y controlar la propagación del virus.

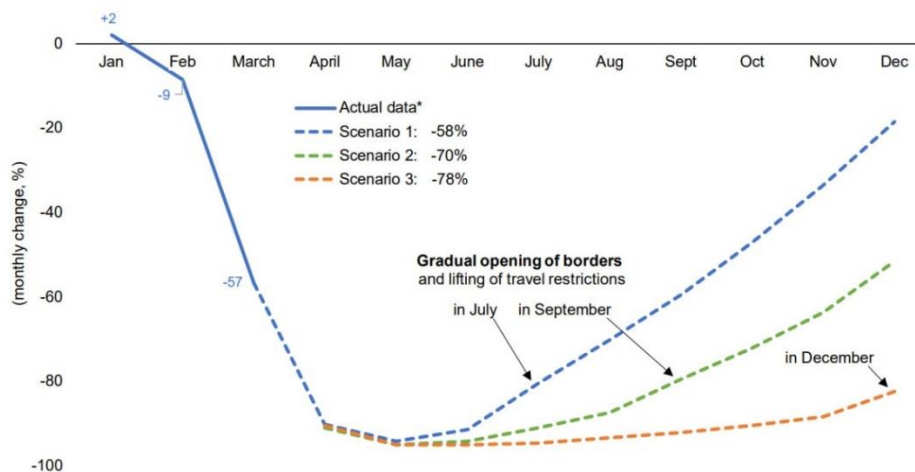
El golpe del sector ha reducido el tráfico turístico internacional a partir del primer trimestre del 2020. La organización Mundial del Turismo indica que la reducción de los viajes internacionales apunta a una disminución de 22% en el primer trimestre de 2020, con llegadas en marzo a un 57%. Esto se traduce en una pérdida de 67 millones de llegadas internacionales y alrededor de USD 80 mil millones.

Estos escenarios son volátiles, debido a los brotes que se han dado, y conforme transcurren los meses, la reducción ha ido aumentando y con un gran nivel de incertidumbre. Los escenarios actuales apuntan a disminuciones del 58% a 78% en las llegadas de turistas internacionales para el año 2020, dependiendo de la contención y la duración de las restricciones de viaje y el cierre de las fronteras, aunque las perspectivas siguen siendo muy inciertas.

En las última actualización del comportamiento de la pandemia que ha realizado el Consejo Mundial de Viajes y Turismo apuntan a tres escenarios de caídas y de posibles reactivaciones de los viajes internacionales, que reflejan tres posibles patrones de cambios mensuales en las llegadas de abril a diciembre de 2020, suponiendo que las restricciones de viaje comienzan a levantarse y las fronteras nacionales, si se abren a principios de julio escenario 1: refleja una caída del -

58%, a principios de septiembre Escenario 2: mostrando una caída -70% o a principios de diciembre con un escenario pesimista reflejando una caída de -78%, como se refleja en la figura 3.

Figura 3: Escenario de Caídas y Reapertura del Turismo Internacional

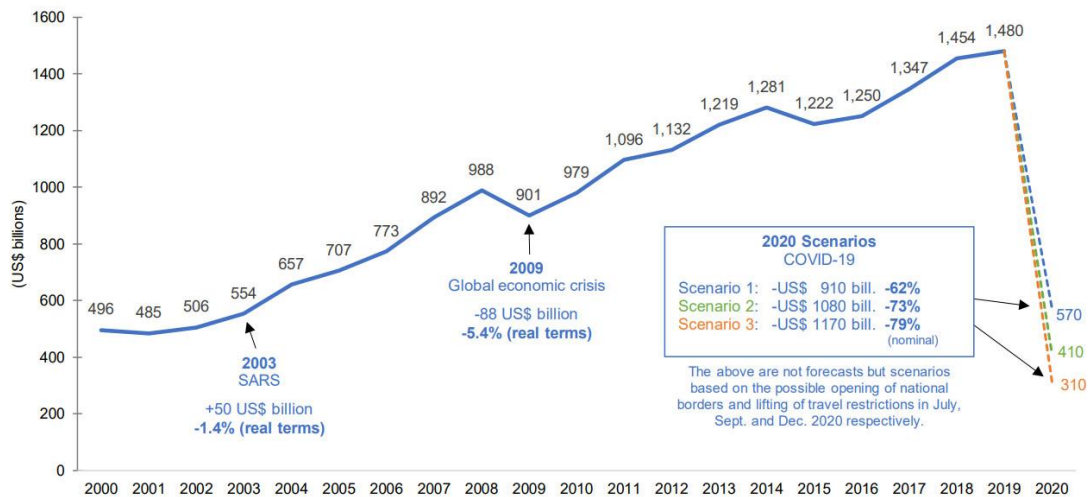


Fuente: Organización Mundial del Turismo, actualización mayo 2020

Los escenarios representan un riesgo de 100 a 120 millones de empleos directos del sector turístico. Históricamente este es uno de los peores escenarios que ha sufrido el turismo desde 1950, y pone fin a un crecimiento acelerado sostenido desde la crisis del 2009.

La pérdida del turismo internacional en un escenario pesimista podría dejar de percibir US\$ 1,170 billones, que representa un 79% de caída de los ingresos anuales como indica en la figura 4.

Figura 4: Turismo Internacional & Escenario de Perdidas en US\$



Fuente: Organización Mundial del Turismo, actualización mayo 2020

4.2.1.2 Turismo Nacional

En la economía guatemalteca el sector de turístico en 2019 representó una contribución de 6.2% al producto interno bruto y 475,100 empleos directos e indirectos, con un pronóstico de crecimiento 6% para el año 2020 según datos estadísticos del Consejo Mundial del Viaje y el Turismo WTCC en sus siglas en inglés y del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT.

Las estimaciones del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT, en su reporte anual. Los ingresos de visitantes extranjeros al país en el año 2019 fueron de 2,559,599 en este año se estima una baja del 67% con una proyección de 846,321 visitantes extranjeros, esto dependerá del proceso de recuperación de la pandemia en Guatemala. En cuanto al turismo interno en el 2019 se registraron 10 millones 546 mil viajes con pernoctación, los cuales aportó a la economía nacional Q26 mil 432 millones, de igual manera representa una caída cerca del 70% para este año 2020.

En divisas de ese sector se estima una disminución de 68%, rubro que pasará de US\$ 1,249 millones de 2019 a US\$ 399 millones para el 2020. Las caídas del turismo extranjero e interno empezaron en el primer trimestre de este año, y se fue agravando en la segunda quincena de marzo cuando se dio el primer caso de

coronavirus en Guatemala, y desde esa fecha se implementaron restricciones fronterizas y cierres de aeropuertos, paralizando la economía por completo.

4.2.2 Análisis y Proyección de Ingresos.

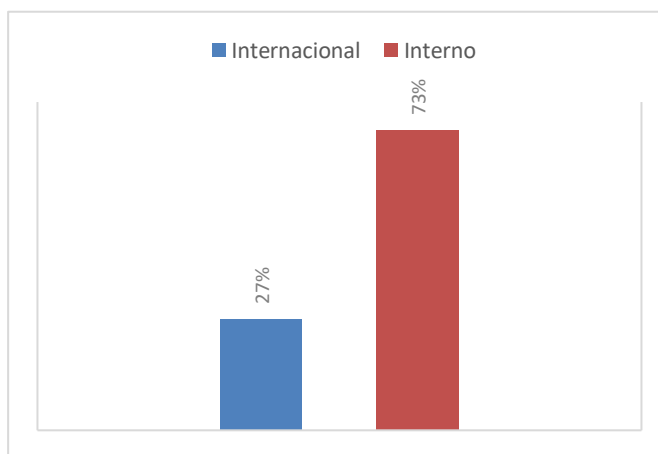
Bajo el escenario de la economía actual, realizar un pronóstico de ingresos de una asociación dedicada al turismo comunitario, contando con las restricciones que han tomado los países, bajo el cierre total de fronteras y la paralización total de los aeropuertos, es una tarea difícil de realizar.

Bajo esa premisa, se realizó una indagación exhaustiva del comportamiento del turismo internacional y nacional, analizando cada una de ellas para determinar las variables a utilizar para un pronóstico Post-Covid 2021.

4.2.2.1 Análisis de recuperación de Turismo Internacional

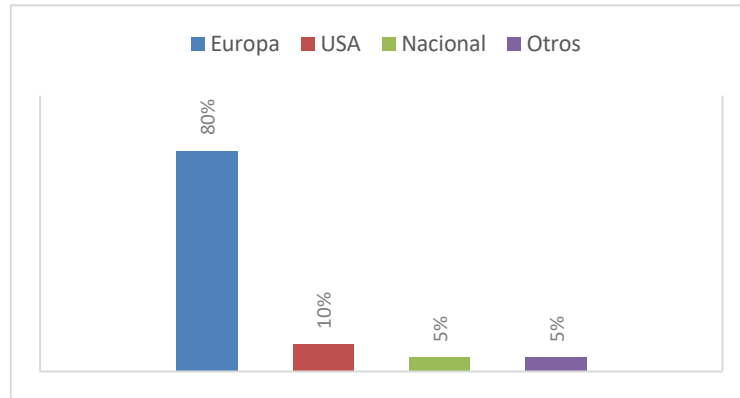
Se determinó que es considerable analizar el panorama de recuperación del turismo internación, por una simple razón, que representa el 95% de los ingresos de la asociación de turismo objeto de estudio como se muestra en la figura 6, independientemente que represente un 27% del ingreso de turismo nacional como indica en la figura 5, que también es importante en la economía nacional.

Figura 5: Ingreso Turismo Anual 2019



Fuente: Elaboración propia, con datos del Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT

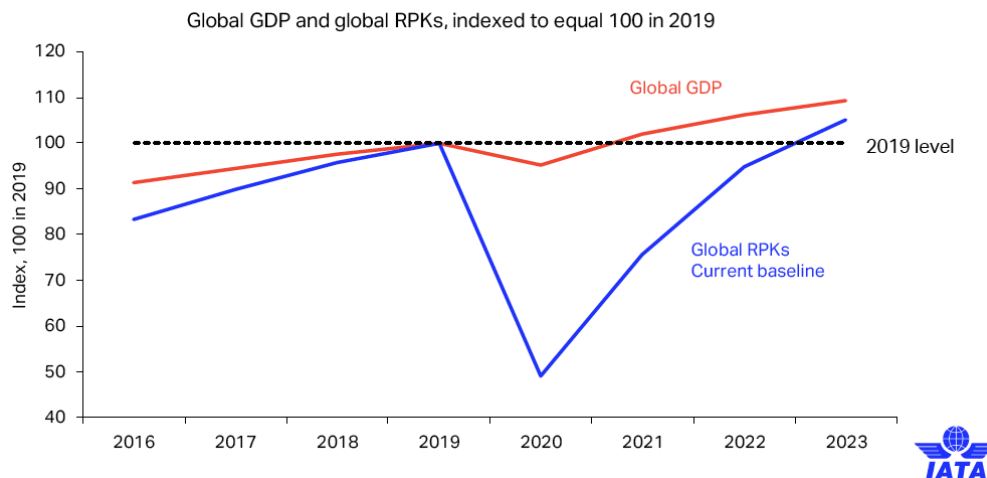
**Figura 6: Ingreso de Turismo Anual
Asociación de Turismo Comunitario**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

El escenario de recuperación que indica la Asociación Internacional de Líneas Aéreas IATA en sus siglas en inglés, la recuperación del tráfico de pasajeros en leneas aéreas, que sufrió una caída de más del 50%, se tardaría 2 años para regresar a la normalidad como muestra la figura 7, hace relación con la recuperación del producto interno bruto global que es un poco más acelerada debido a los otros sectores económicos que lo integra.

Figura 7: Caída de Viajes Aéreos Internacionales y Pronóstico de Recuperación

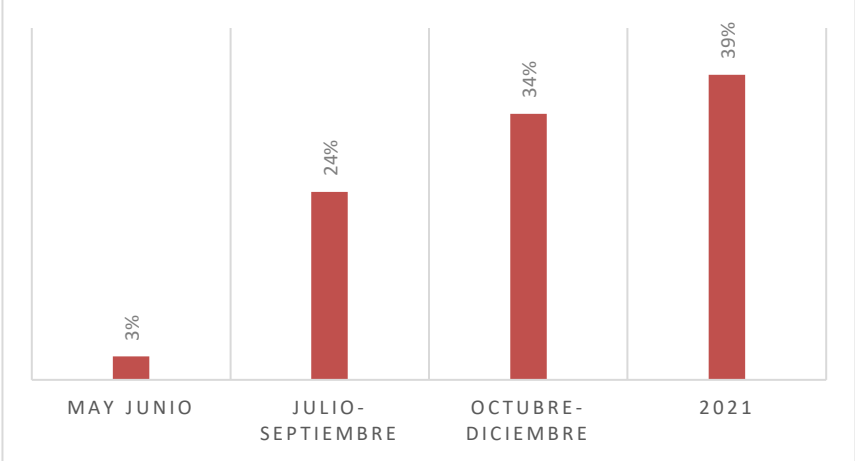


Fuente: Asociación Internacional de Líneas Aéreas IATA Actualización Junio 2020

Esta recuperación lenta se debe a varios factores, primero es por la situación económica que ha afrontado la población mundial, segundo es por la desconfianza de viajar por miedo de contagio y de salud. Según el estudio que ha realizado el consejo internacional de viajes y turismo la demanda de viaje después de la recuperación de la pandemia internacional, indica que en mayo a junio habrá una demanda de 3% entre julio y septiembre un 24%, entre octubre- diciembre un

34%, para el 2021 representa un 39%, estas demandas dependen de la apertura de los aeropuertos de cada país, como se presenta en la figura 8.

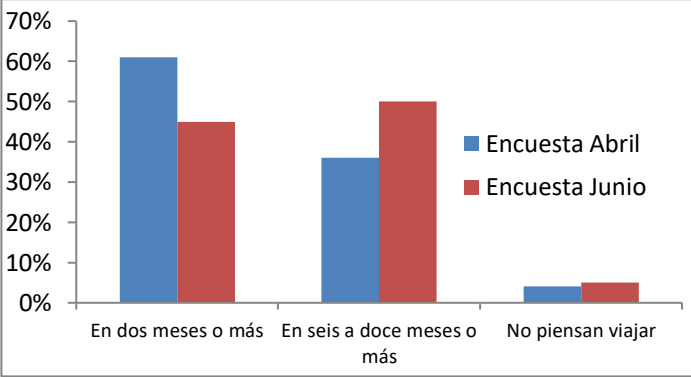
Figura 8: Demanda de Turista Internacional Post-Pandémica



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización Mundial del Turismo, actualización mayo 2020

También es importante destacar que esta demanda proviene de las intenciones de viajes que tiene cada persona después de la recuperación de la pandemia. Estudio realizado por el Instituto Internacional de Líneas Aéreas que se muestra en la figura 9, refleja las intenciones de viajes, un 45% pretenden viajar de 2 meses a 5 meses después de la pandemia, un 50% indica que pretende viajar de 6 a 12 meses después de la pandemia, y un 5% indica no tener planes de viajar. Si bien se observa la conducta de intención de viajes se ha ido prolongando conforme pasan los meses, esto debido a los brotes del virus.

Figura 9: Intención de viaje Post-Pandémica

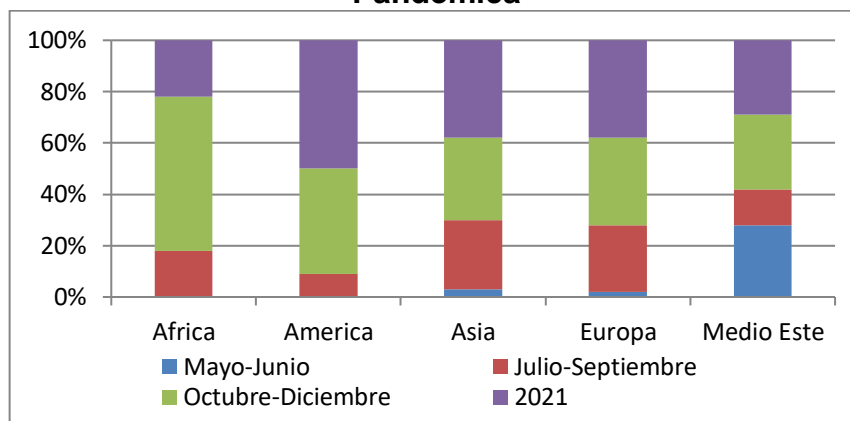


Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación Internacional de Líneas Aéreas, actualización julio 2020

El dato más importante para este análisis, son los destinos de viajes de demanda después de la recuperación de la pandemia. El estudio del Consejo Internacional del

viaje y el turismo, indica que la demanda de destinos después de la recuperación para América representa un 9% de julio a septiembre, octubre-diciembre un 41% y para el 2021 representa el 50% que se presenta en la figura 10.

Figura 10: Demanda de destino de intención de viaje internacional Post-Pandémica



Fuente: Elaboración propia con datos de la organización Mundial del Turismo, actualización mayo 2020

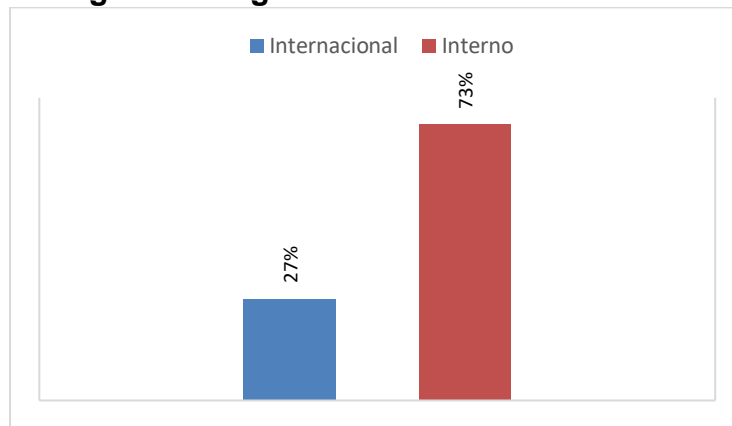
Todos los datos analizados es considerable mencionar, que son pronósticos, puede cambiar dependiendo la evolución de recuperación de la pandemia y la apertura de aeropuertos en cada país.

4.2.2.2 Análisis de recuperación de Turismo Interno.

Los retos y desafío de cada país en particular, es aprovechar del turismo interno, este sector será el primero en reactivar después de la recuperación de una pandemia.

En Guatemala, el ingreso del turismo interno representa una parte importante comparado al turismo internacional, según el análisis de comparación de ingresos que representó que refleja la figura 11, el turismo en el año 2019, el 73% representa el turismo interno con un ingreso de Q 26mil 432 millones. Mientras que el turismo internacional representa el 27% con un ingreso en divisas de US\$1,246 Millones.

Figura 11: Ingreso Turismo Nacional 2019



Fuente: Elaboración Propia con datos del Instituto Guatemalteco de turismo INGUAT

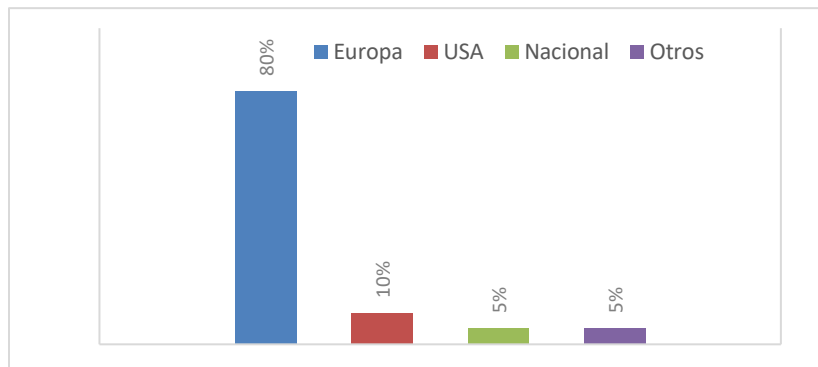
Para aprovechar del turismo interno, las entidades encargadas del sector deben de realizar campañas, con tal de dar a conocer todos los atractivos turísticos del país y cada sector: hoteles, transporte, agencias de viajes, operadores. Deben crear e implementar estrategias y alianzas para eficientizar el aprovechamiento del turismo interno.

La asociación sujeto de estudio, le representa un reto involucrarse y aprovechar del turismo interno, debido que sus ingresos anuales del turismo interno representa tan solo un 5% de sus ingresos, como se detalla en la figura 12. Por lo que es considerable alistar estrategias como sugerencia para que puedan beneficiar del turismo interno y pueda generar ingreso a corto plazo.

- Campaña publicitaria: para darse a conocer en el mercado nacional y ofrecer los servicios y los atractivos turísticos de la región.
- Presencia de marca: una de las estrategias más utilizadas es por medio de redes sociales, para posicionarse en la mente de cada persona.
- Implementación de protocolos de bioseguridad ante el Covid-19: para salvaguardar la salud del turista y generar confianza en sus servicios.
- Manejo de paquetes turísticos: en esta estrategia deben de realizar paquetes de los diferentes servicios que ofrecen.
- Flexibilidad en paquetes: los paquetes no deben ser estáticos, para que el visitante tenga opción de elección de cada servicio.
- Diversificación de servicios: en los paquetes deben ser diversificado, a modo de cubrir todos los servicios que ofrecen.

- Alianza con operadores: esta estrategia es importante, se debe que las alianzas generen más ingresos y hace que la asociación crezca su mercado y tenga más presencia en el mercado de turismo interno.
- Implementación de nuevos métodos de pago: para que el visitante tenga varios métodos para pagar los servicios. Esto puede ser en efectivo, por medio de depósito bancario y con tarjetas de créditos o débitos.

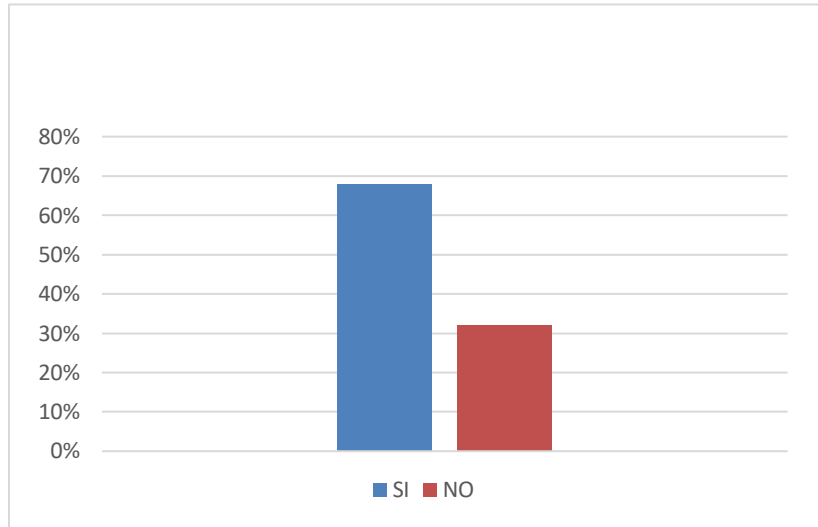
**Figura 12: Ingreso de Turismo Anual
Asociación de Turismo Comunitario**



Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

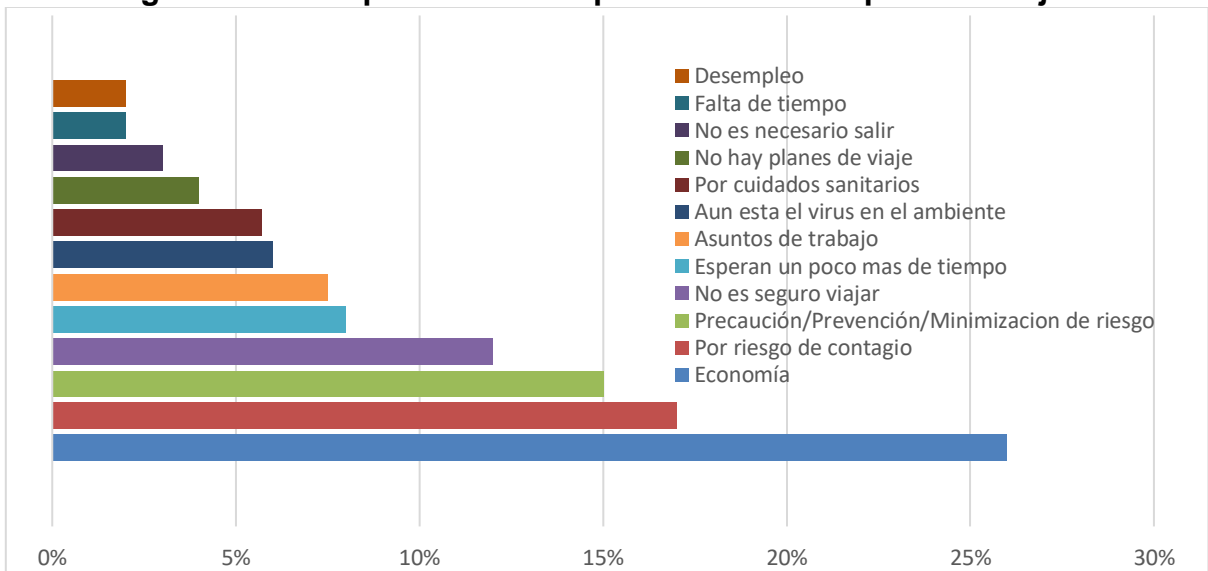
El Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT en su revista Retos y Oportunidades para el Turismo en Guatemala Post-Covid publicado en abril del 2020 realiza un estudio sobre las intenciones de viajes del turismo nacional después de la apertura de este sector. Indica que un 68% de las personas entrevistadas tienen intención de viajar después de la recuperación de la pandemia, la otra porción son los que no planean viajar. Las personas que no optan viajar lo hacen por varios motivos, los principales son: por la economía, riesgo de contagio y seguridad de viaje, por mencionar algunos. Algo importante que se debe de considerar del estudio realizado, son los destinos de viaje, que está encabezado por Sacatepequez, Sololá, Escuintla y Peten, tal y como se presentan en las figuras 13, 14 y 15.

Figura 13: Intención de Viajes Post-Covid



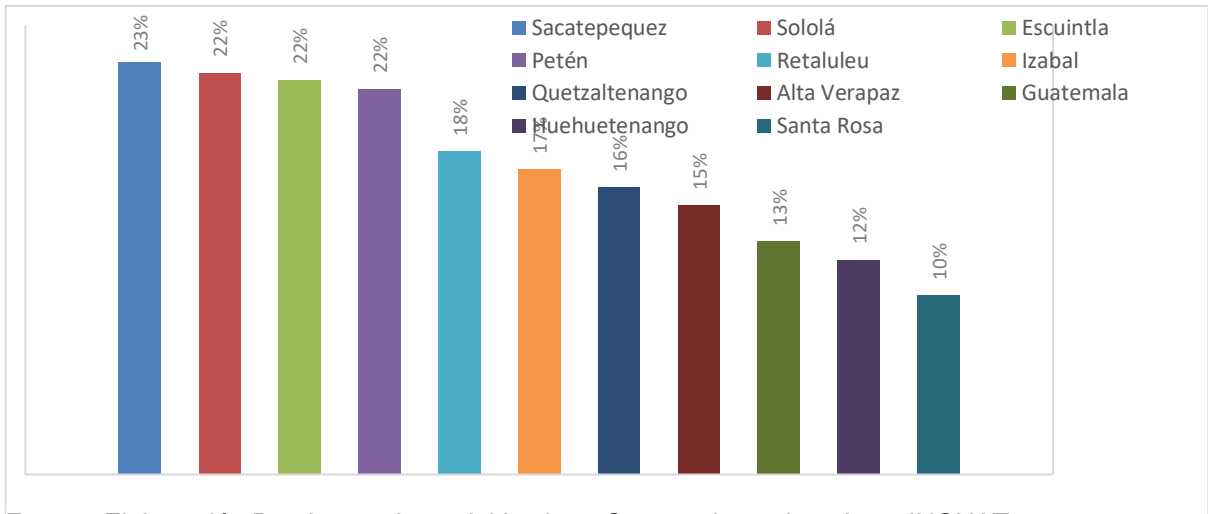
Fuente: Elaboración Propia con datos del Instituto Guatemalteco de turismo INGUAT

Figura 14: Principales Razones por las cuales no piensan viajar



Fuente: Elaboración Propia con datos del Instituto Guatemalteco de turismo INGUAT

Figura 15: Principales Departamento que piensa viajar

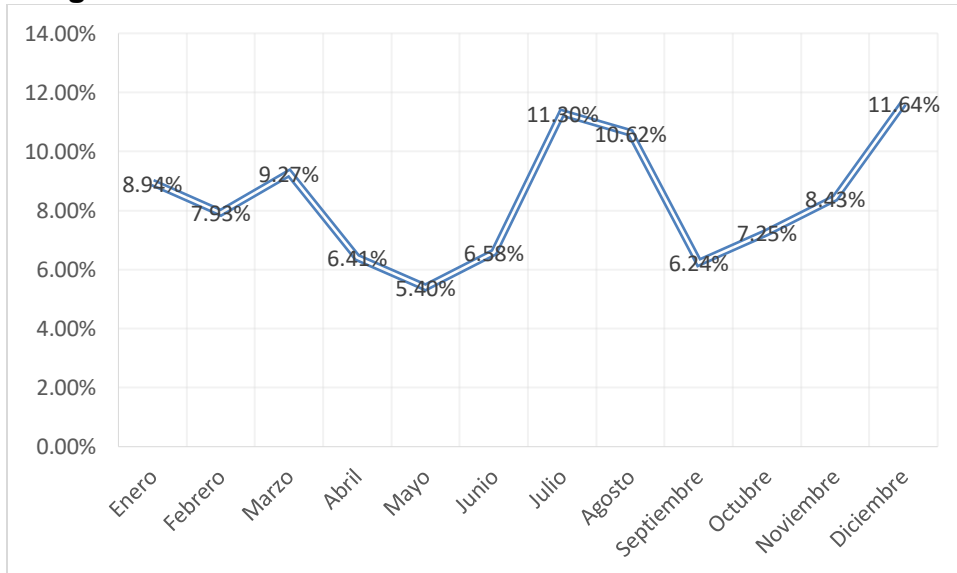


Fuente: Elaboración Propia con datos del Instituto Guatemalteco de turismo INGUAT

4.2.3 Proyección de Ingreso.

Antes de realizar la proyección, es importante mencionar la estacionalidad del turismo en Guatemala, que representa el índice de ingresos mensuales para el turismo.

Figura 16: Índice de Estacionalidad Turística en Guatemala



Fuente: Elaboración propia con datos de la Organización Mundial de Viajes

Considerando el análisis del turismo internacional e interno, y viendo la situación del avance de la pandemia en Guatemala, se consideró realizar una proyección para el año 2021. Tomando en cuenta la estacionalidad del turismo, y las variables analizadas. Los análisis del turismo internacional del comportamiento de intención de viajes y el impacto que tiene a los destinos, se decidió no involucrar al turismo internacional en la proyección debido a la incierta reactivación fronterizo y la confianza de viajes de la población mundial fuera de sus fronteras. Considerando que este segmento del turismo, será lo último en integrarse y se prolongará a un más conforme se evoluciona la pandemia.

4.2.3.1 Pronostico de Ingreso de Turismo Interno 2020 // Base Ingreso Anual Turismo Interno 2019

Tabla 13: Variables Para Realizar Cálculo de Pronostico de Ingreso

• Ingreso anual Turismo Interno 2019	Q 26,432,000,000.00
• Viajes	10,546,000.00
• Caída del Turismo	70%
• Estacionalidad del Turismo	
• Sector laboral afectado por Covid-19	34.40%
• Intención de Viaje Post-Covid	68%
• Intención de Viaje por Destino	22%
• Estimación de Ahorro por Viaje	35%
• Objetivo de Participación del Turismo Interno	1%

Fuente: Elaboración Propia, con datos del INGUAT

Tabla 14: Ingreso Turismo Interno 2019

Ingresos Turismo	Q 26,432,000,000.00
Viajes	10,546,000.00

Fuente: Elaboración propia, con datos del INGUAT

Caída de Turismo provocado por la crisis de emergencia de la pandemia.

Del 70% del pronóstico de caída que sufre el turismo, en el análisis se consideró una recuperación del 50% del turismo interno para el año 2021, siempre tomando referencia de ingresos del año Pre-Covid 2019

Tabla 15: Cálculo de Ingreso con caída de 50% del Turismo para 2021

	Ingresos Estimado	Perdida Estimada
Ingresos Turismo	Q 13,216,000,000.00	Q 13,216,000,000.00
Viajes	5,273,000.00	

Fuente: Elaboración propia, con datos analizados Post-Covid

Sector laboral afectado por la pandemia

Un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo –OIT- refleja que un 34.4% del PEA se vería afectado por la pandemia, una porción de la población en riesgo de perder empleo y reducción de ingresos, es una variable importante que se tomó en cuenta para realizar el pronóstico.

Tabla 16: Cálculo de Ingreso con 34.4 % del PEA Afectado

	Ingresos Estimado	Perdida Estimada
Ingresos Turismo	Q 8,669,696,000.00	Q 2,982,375,424.00
Viajes	3,459,088.00	

Fuente: Elaboración Propia, con datos analizados Post-Covid

Intenciones de Viajes y Destino Post Covid

Los datos se tomaron del estudio reciente realizado por el Instituto Guatemalteco de Turismo, que corresponde el 68% de la intención de viajes Post Covid y un 22% del destino donde se ubica la asociación de turismo comunitario

Tabla 17: Cálculo de Ingreso por Intención de Viaje y Destino

Intencion de Viajes 68%	Ingresos Estimado	Perdida Estimada
Ingresos Turismo	Q 5,895,393,280.00	Q 2,774,302,720.00
Viajes	2,352,179.84	1,106,908.16
Destino de Viaje 22% (Sololá)	Ingresos Estimado	
Ingresos Turismo		Q 1,296,986,521.60
Viajes		517,479.56

Fuente: Elaboración propia, con datos analizados Post-Covid.

Los datos analizados son viajes con pernoctación de un promedio de 6 días, el objetivo de la asociación es ganar una noche de pernoctaciones de los viajes.

Gasto por viaje con pernoctación promedio de 6 días Q 2,506.35

Ajuste de ahorro

Debido a las condiciones económicas que se enfrentan los guatemaltecos, después de la pandemia buscarán ahorrar en sus gastos de viajes, y se consideró un ahorro de 35%.

Tabla 18: Cálculo Aplicando Ajuste de Ahorro

Ajuste de ahorro de 35% en viajes	Q 1,629.13
Viajes	517,479.56
Ingreso Total	Q 843,041,239.04

Fuente: Elaboración propia, con datos analizados Post-Covid.

Ingreso estimado por índice de estacionalidad 2021.

Del total de ingresos estimados, se procede a dividir de la presentación que tiene cada mes, según el índice de estacionalidad.

Tabla 19: Ingreso por Índice de estacionalidad 2021

Mes	Ingreso	% de estacionalidad
Enero	75,347,699.27	8.94%
Febrero	66,817,771.05	7.93%
Marzo	78,191,008.68	9.27%
Abril	54,022,878.72	6.41%
Mayo	45,492,950.50	5.40%
Junio	55,444,533.43	6.58%
Julio	95,250,865.12	11.30%
Agosto	89,564,246.31	10.62%
Septiembre	52,601,224.02	6.24%
Octubre	61,131,152.24	7.25%
Noviembre	71,082,735.16	8.43%
Diciembre	98,094,174.53	11.64%
Ingreso Total	843,041,239.04	100%

Fuente: Elaboración propia, con datos analizados Post-Covid.

Gasto diario Estimado por viaje e ingresos estimados mensuales

De los ingresos totales por índice de estacionalidad se divide del número de viajes para determinar el gasto diario.

Tabla 20: Gasto diario Estimado por viaje

Gasto Diario	Q	271.52
No. Viajes		517,479.56
Total Gasto Diario por Viaje	Q	140,506,873.17

Fuente: Elaboración propia, con datos analizados Post-Covid

Objetivo de Participación del Turismo Interno de la Asociación objeto de Estudio

Este apartado del análisis se realizó conjunto con la asociación y se estableció un objetivo de participación de 1% del total de ingreso del destino y para aprovechar de tan siquiera una noche de pernoctación por viaje. El objetivo establecido de participación del 1% puede variar depende de cómo se realizan todas las estrategias planteadas. Si las ejecuciones son efectivas pueda lograr el objetivo o sobrepasar. En caso contrario y llegara a gestionar de una manera deficiente, los resultados llegarían a ser abajo de lo estimado. Esto llegará a repercutir parte en la reactivación económica de la región.

**Tabla 21: Pronóstico de Ingreso Post-Covid 2021
Asociación de Turismo Comunitario**

Enero	125,579.50
Febrero	111,362.95
Marzo	130,318.35
Abril	90,038.13
Mayo	75,821.58
Junio	92,407.56
Julio	158,751.44
Agosto	149,273.74
Septiembre	87,668.71
Octubre	101,885.25
Noviembre	118,471.23
Diciembre	163,490.29
Ingreso Total	1,405,068.73

Fuente: Elaboración Propia, con datos analizados Post-Covid

4.2.4 Determinación de Costos y Gastos

Después de pronosticar un estimado de los ingresos para el año 2021, se procede a realizar los cálculos de los costos e integrar todos los gastos fijos y administrativos.

**Tabla 22 Pronóstico Costo de Servicios Post-Covid 2021
Asociación de Turismo Comunitario**

Mes	Costo
Enero	87,905.65
Febrero	77,954.07
Marzo	91,222.84
Abril	63,026.69
Mayo	53,075.11
Junio	64,685.29
Julio	111,126.01
Agosto	104,491.62
Septiembre	61,368.09
Octubre	71,319.68
Noviembre	82,929.86
Diciembre	114,443.20
Ingreso Total	983,548.11

Fuente: elaboración propia, con datos de la Asociación de Turismo comunitario.

Pronostico de Gastos Fijos Post-Covid 2021

Siendo este un presupuesto compuesto por gastos fijos, no tuvieron ningún aumento ni disminución durante el año 2020. Se usará nuevamente para el pronóstico Post-Covid 2021.

**Tabla 23: Pronostico de Gastos Fijos Post-Covid 2021
Asociación de Turismo Comunitaria**

	Servicio telefónico	Internet	Gastos de capacitación y reuniones	Energía eléctrica	Agua pura	Servicios profesionales	Bonificación	Guardián de oficina
Enero	500.00	600.00	-	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Febrero	500.00	600.00	400.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Marzo	500.00	600.00	2,000.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Abril	500.00	600.00	1,600.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Mayo	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Junio	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	12,000.00	1,200.00
Julio	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Agosto	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Septiembre	500.00	600.00	200.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Octubre	500.00	600.00	-	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Noviembre	500.00	600.00	3,000.00	270.00	56.00	7,600.00	-	1,200.00
Diciembre	500.00	600.00	800.00	270.00	56.00	7,600.00	12,000.00	1,200.00
Total	6,000.00	7,200.00	11,200.00	3,240.00	672.00	91,200.00	24,000.00	14,400.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

Pronostico de Gastos Administrativos Post-Covid 2021

El presupuesto de gastos administrativos Pre-Covid, sufrió cambio debido a la implementación de medidas sanitarias. En el pronóstico de gastos administrativos Post-Covid 2021 se presupuestó cada trimestre de compra de suministro de bioseguridad por Q1,000.00. Incluyendo los gastos pronosticados del año 2020.

**Tabla 24: Pronostico de Gastos Administrativos Post-Covid 2021
Asociación de Turismo Comunitaria**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Papelerías y útiles de oficina	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00
Suministros de Bioseguridad	1,000.00			1,000.00			1,000.00			1,000.00		1,000.00
Suministro de limpieza	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Honorarios abogado	-	-	-	-	3,000.00	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento computadora	-	-	200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento enseres de oficina	-	-	-	400.00	-	-	-	-	-	-	1,600.00	-
Convivio navideño	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,000.00
Jornales de trabajo	-	-	1,200.00	-	-	400.00	200.00	-	-	-	-	400.00
Viáticos	-	1,000.00	-	600.00	1,200.00	6,000.00	600.00	-	4,000.00	1,000.00	1,000.00	-
Gasto de administración	-	480.00	-	-	-	-	1,300.00	-	921.50	-	1,700.00	120.00
Actividades sociales	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Gastos de campaña ambiental	400.00	400.00	400.00	400.00	1,400.00	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Actividades culturales	-	-	-	-	400.00	400.00	-	-	-	-	400.00	400.00
Imprevistos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Total	4,440.00	4,920.00	4,840.00	5,440.00	9,040.00	11,840.00	6,540.00	3,440.00	8,361.50	5,440.00	8,140.00	11,360.00

Fuente: Elaboración propia con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

4.2.5 Flujo de Efectivo Proyectado Post-Covid 2021

En esta apartado se integran los ingresos y gastos pronosticados con todas las variables y escenarios de recuperación de la pandemia Covid-19 de una Asociación de Turismo Comunitario, para realizar el flujo de efectivo proyectado, se consideró un saldo inicial y efectivo mínimo de 20,000.00.

**Tabla 25: Flujo de Efectivo Proyectado Post-Covid 2021
Asociación de Turismo Comunitaria**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos												
Ingresos por Servicios	125,579.50	111,362.95	130,318.35	90,038.13	75,821.58	92,407.56	158,751.44	149,273.74	87,668.71	101,885.25	118,471.23	163,490.29
Total	125,579.50	111,362.95	130,318.35	90,038.13	75,821.58	92,407.56	158,751.44	149,273.74	87,668.71	101,885.25	118,471.23	163,490.29
Egresos												
Costos	87,905.65	77,954.07	91,222.84	63,026.69	53,075.11	64,685.29	111,126.01	104,491.62	61,368.09	71,319.68	82,929.86	114,443.20
Servicio telefónico	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Internet	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Gastos de capacitación y reuniones	-	400.00	2,000.00	1,600.00	800.00	800.00	800.00	800.00	200.00	-	3,000.00	800.00
Energía eléctrica	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00	270.00
Agua pura	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00	56.00
Servicios profesionales	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00	7,600.00
Bonificación	-	-	-	-	-	12,000.00	-	-	-	-	-	12,000.00
Guardián de oficina	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
Papelerías y útiles de oficina	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00	740.00
Suministros de Bioseguridad	1,000.00			1,000.00			1,000.00			1,000.00		1,000.00
Suministro de limpieza	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
Honorarios abogado	-	-	-	-	3,000.00	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento computadora	-	-	200.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reparación y mantenimiento enseres de oficina	-	-	-	400.00	-	-	-	-	-	-	1,600.00	-
Convivio navideño	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6,000.00

Jornales de trabajo	-	-	1,200.00	-	-	400.00	200.00	-	-	-	-	400.00
Viáticos	-	1,000.00	-	600.00	1,200.00	6,000.00	600.00	-	4,000.00	1,000.00	1,000.00	-
Gasto de administración	-	480.00	-	-	-	-	1,300.00	-	921.50	-	1,700.00	120.00
Actividades sociales	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Gastos de campaña ambiental	400.00	400.00	400.00	400.00	1,400.00	2,000.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Actividades culturales	-	-	-	-	400.00	400.00	-	-	-	-	400.00	400.00
Imprevistos	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Total	102,571.65	93,500.07	108,288.84	80,292.69	73,141.11	99,551.29	128,692.01	118,957.62	80,155.59	86,985.68	104,295.86	148,829.20
Flujo Neto de Efectivo	23,007.85	17,862.89	22,029.50	9,745.44	2,680.48	(7,143.73)	30,059.43	30,316.12	7,513.11	14,899.58	14,175.37	14,661.09
Ingresos	125,579.50	111,362.95	130,318.35	90,038.13	75,821.58	92,407.56	158,751.44	149,273.74	87,668.71	101,885.25	118,471.23	163,490.29
Egresos	102,571.65	93,500.07	108,288.84	80,292.69	73,141.11	99,551.29	128,692.01	118,957.62	80,155.59	86,985.68	104,295.86	148,829.20
Flujo de efectivo neto	23,007.85	17,862.89	22,029.50	9,745.44	2,680.48	(7,143.73)	30,059.43	30,316.12	7,513.11	14,899.58	14,175.37	14,661.09
Efectivo inicial	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Efectivo final	43,007.85	37,862.89	42,029.50	29,745.44	22,680.48	12,856.27	50,059.43	50,316.12	27,513.11	34,899.58	34,175.37	34,661.09
Efectivo mínimo	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00
Saldo de efectivo excedentes	23,007.85	17,862.89	22,029.50	9,745.44	2,680.48	-	30,059.43	30,316.12	7,513.11	14,899.58	14,175.37	14,661.09
Financiamiento total requerido	-	-	-	-	-	(7,143.73)	-	-	-	-	-	-
Total efectivo excedente	186,950.85											
Total de Financiamiento requerido	(7,143.73)											
Total de Excedente disponible	179,807.12											

Fuente: Elaboración propia, con datos de la Asociación de Turismo Comunitario.

En la primera sección de este capítulo, se realizó una planeación del flujo de efectivo, desde el presupuesto de ventas hasta la integración y el análisis de cada componente de ingresos y egresos. Dando lugar a la estructuración del flujo de efectivo, con los saldos iniciales y el efectivo mínimo respectivamente. Obteniendo resultados finales como excedentes o requerimiento de financiamiento que incurra una Asociación de Turismo Comunitario.

En la segunda sección se tomaron variables, y estadísticas de recuperación Post-Covid que está afectando el mundo. Que sirvieron de análisis en los cálculos del flujo de efectivo proyectado Post-Covid del año 2021. Cabe mencionar que los escenarios son tomados de datos actualizados por cada entidad en los meses de Mayo a Julio. De la evolución de la pandemia y la eliminación de las restricciones fronterizas de cada país, los escenarios pueden sufrir cambios.

CONCLUSIONES:

1. La aplicación de un diseño de flujo de efectivo en una asociación de turismo comunitario, siendo esta su primera implementación genera cambios administrativos financieros y un análisis cuantitativo de sus operaciones. La planificación de flujo de efectivo da punto de partida en la generación de un presupuesto de venta, la planificación de ingresos y egresos, en el diagnóstico se determina la programación de las obligaciones que efectúa la asociación en un periodo determinado.
2. El diseño y planificación del flujo de efectivo, requiere de un análisis riguroso de los ingresos y egresos, siendo esto uno de los principales procesos. Generando un control eficiente en la administración del efectivo en una asociación de turismo comunitario. En el análisis es importante implementar un saldo mínimo requerido al inicio de cada mes, que servirá como capital de trabajo para el cumplimiento de sus obligaciones inmediatas. Para la asociación se determinó un saldo mínimo de Q20,000.00 después del análisis del comportamiento de los ingresos y egresos.
3. La determinación de los ingresos y gastos futuros a corto plazo en una planificación de flujo de efectivo y la implementación de un saldo mínimo requerido prevé cuándo la asociación de turismo comunitaria resulta con liquidez y excedente de efectivo o necesita de financiamiento de corto plazo. Estos resultados se originan después de cumplir sus obligaciones y cubrir el saldo mínimo empleado.
4. Los excedentes de efectivo o los requerimientos de financiamiento que resultase después de la determinación del saldo mínimo en el flujo de efectivo, la asociación de turismo comunitario puede usar los excedentes en inversiones de proyectos a corto y largo plazo, como creación de programas de desarrollo, implementación de nuevas líneas de servicios, en ahorro para prevención de algún evento interno o externo, y en caso de requerimiento de financiamiento, esto se puede cubrir utilizando los excedentes de meses anteriores. De esto radica que la planificación y flujo de efectivo es considerado como herramienta de toma de decisiones.

5. La aplicación e implementación del flujo de efectivo del año 2020 en una economía normal Pre-Covid, utilizando datos históricos de 2017, 2018 y 2019 para la obtención del presupuesto de ventas y la determinación de sus ingresos, y la planificación de sus costos y gastos. Como resultado se pronosticó un ingreso de Q 1,810,623.20 y un total de desembolso en gasto de Q 1,587,265.28. La inactividad del sector turístico provocado por la pandemia y la incertidumbre que prevalece en la reactivación de este sector. Estos datos dejan de ser aplicables, se realizaron únicamente para la estructuración del flujo de efectivo.
6. El resultado del flujo de efectivo en una economía normal Pre Covid, indica que durando los meses de junio, octubre y noviembre se esperaba un déficit de Q 40,481.27. Que se origina de la estacionalidad turística, teniendo sus temporadas bajas en mayo y septiembre de cada año. Y al final del periodo 2020 se determinó un total de excedente de efectivo neto de Q 335,826.89.
7. Derivado al análisis efectuado del escenario de una economía afectado por la pandemia Covid-19, se descartó tomar en cuenta el turismo internacional en los cálculos de pronóstico de ingresos, debido a la lenta evolución y recuperación de los países frente al virus y tomando en cuenta los análisis de estudios realizado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo con sus siglas en ingles WTCC y La asociación Internacional de Líneas Áreas IATA.
8. El pronóstico Post-Covid 2021 fue determinado por el análisis de recuperación paulatina de la pandemia en Guatemala, considerando un escenario optimista. Tomando en cuenta las variables de intenciones de viajes Post Pandemia, caídas del turismo, PEA afectado y las estacionalidad del turismo. Se obtuvo como resultado un pronóstico de ingreso total de Q 1,405,068.73 y un total de desembolso costos y gastos de Q 1,225,261.61. y cubriendo todos los gastos pronosticados y el requerimiento mínimo mensual de efectivo de Q 20,000.00 resulta con un excedente de efectivo neto de Q 179,807.12.

RECOMENDACIONES:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, se plantean las siguientes recomendaciones.

1. Para una adecuada planificación y control de flujo de efectivo, se sugiere la implementación del modelo en una asociación de turismo comunitario, tomando en cuenta los análisis de ingresos y egresos en cada periodo. Debido a los cambios repentinos que se genera por eventos internos y externos que afectan los ingresos y gastos.
2. Para que el cumplimiento de los objetivos de una asociación de turismo comunitario se logre alcanzar de manera eficiente, es necesario del apoyo de un modelo de planeación de flujo de efectivo. Con una estructuración y análisis bien definida que integre los cuatro elementos principales como: ingresos, gastos, saldo inicial y saldo mínimo a fin que arrojen resultados cercanos a la realidad para la toma de decisiones.
3. La asociación de turismo comunitario debe crear un manual de políticas y procedimientos de implementación y ejecución del flujo de efectivo a manera que su funcionamiento sea un éxito en la administración y control del efectivo. Cualquier cambio que surja en algún procedimiento se debe hacer saber para modificar el manual, evitando conflictos en administraciones futuras.
4. El análisis para determinar los saldos mínimos de caja mensual, se debe estudiar año con año, tomando en cuenta los movimientos de gastos y el desembolso de efectivo que se estima para los siguientes periodos, debido al crecimiento de la asociación de turismo comunitario, para poder lograr determinar el saldo mínimo adecuado para sus operaciones mensuales.
5. De los excedentes de efectivo que se generen en cada periodo, es importante analizar y crear políticas internas del uso adecuado, para realizar una gestión efectiva y eficiente en la administración financiera y operacional de la asociación de turismo comunitario a fin de contribuir al desarrollo económico y social de los socios y demás involucrados, generando programas de inversión que contribuyan a los objetivos de la asociación.

6. De los resultados obtenidos en el modelo de flujo de efectivo en una economía normal sin amenaza de una pandemia, se realizó para ejecutar todos los procedimientos de la implementación de un flujo de efectivo y demostrar los efectos administrativos y financieros que esto conlleva, para que una asociación de turismo comunitario, logre administrar y controlar sus recursos. Dicho esto, las cifras arrojadas en los resultados y en los excedentes de efectivo, son únicamente proyecciones y no se deben considerar como resultados reales para el periodo 2020.
7. Para lograr introducir al turismo interno y captar parte de los ingresos que esto genera, la asociación de turismo comunitario debe de considerar las estrategias planteadas en la investigación, siendo las principales: la ejecución de una campaña de marketing para darse a conocer a nivel nacional, implementación de protocolos de bioseguridad ante el Covid-19, alianza con operadores de turismo nacional y nuevos métodos de pagos. Una gestión adecuada de estas estrategias determina la participación de mercado que pueda tener la asociación, en los resultados del pronóstico de ingresos, se estableció un objetivo de participación de mercado de 1% del ingreso del turismo interno en el departamento de Sololá.
8. El pronóstico de ingresos Post-Covid del cuarto trimestre del año 2020 que se estableció en esta investigación, debido a los análisis estadísticos que se consideraron en su formulación son de estudios realizados por entidades nacionales e internacionales, que son considerados únicamente pronósticos, para que se tome en cuenta que puede variar de acuerdo a la evolución de la pandemia en cada país y las aperturas de las fronteras nacionales e internacionales.

Bibliografía

- Alvares, R., & Morales, J. (2014). *Contabilidad de sociedades*. San Juan Tliluaca. Editorial Patria.
- Alvarez Rocha, Ma. y Morales Castro, José A. (2014) *Contabilidad Avanzada*. México. Grupo Editorial Patria. Primera edición ebook.
- Entrelíneas S.R.L. (2013) *¿Cómo elaborar un flujo de caja?*. Asesor Empresarial. Perú. Real Time E.I.R.L.
- Espermans Baranda, Montserrat. (2014) *Relaciones Entre el Patrimonio y el Desarrollo Turístico BURGOS 1900-1939 TOMO I*. Tesis Doctoral. Universidad de Burgos, Departamento de Ciencias Históricas y Geografía. Burgos. recuperado el 07 de octubre 2020 en <https://core.ac.uk/download/pdf/61546284.pdf>
- Fundación Solar Guatemala y Universidad del Valle de Guatemala. *Buenas Practicas Turismo Comunitario*. Guatemala. Recuperado el 26 de junio 2020 en https://altiplano.uvg.edu.gt/proyectos/cdr/practicas/2009/Turismo-comunitario/TURISMO-comunitario_estudiantesIMPRESA.pdf
- Gálvez M., Tomás (2019). *3 Métodos para pronosticar sus ventas*. México. Celogis eBook.
- Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012) *Principios de Administración Financiera*. México. Pearson. Decimosegunda edición.
- Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT (2019). *Boletín estadístico anual 2019*. Guatemala. Recuperado el 01 de julio 2020 en: <http://www.inguat.gob.gt/index.php/prensa/comunicados/category/81-2019>
- Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT (2019) *Cultura Cosmovisión Maya*. Guatemala. Recuperado el 05 de octubre de 2020 en <https://www.visitguatemala.com/cultura/>
- Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT (2020). *Retos y oportunidades para el turismo en Guatemala Post Covid-19*. Guatemala. Recuperado el 03 de julio 2020 en: <http://www.inguat.gob.gt/index.php/prensa/comunicados/category/83-comunicados-covid-19>
- Instituto Guatemalteco de Turismo INGUAT. *Plan maestro de turismo sostenible de Guatemala 2015-2025*. Guatemala. Recuperado el 26 de junio 2020 en: <http://www.inguat.gob.gt/index.php/gestion-turistica/planes-y-politicas-de-desarrollo-turistico/11-politicas-y-planes/55-plan-maestro-de-turismo-sostenible-de-guatemala-2015-2025>

- International Financial Reporting Standard, IFRS 2016. *NIC 7 Normas Internacionales de Contabilidad No. 7. Estado de Flujo de Efectivo*
- Johnston, Mark W. y Marshall, Greg W. (2009) *Administración de Ventas*. México. McGraw Hill. Novena edición.
- López Pardo, Gustavo y Bertha Palomino (2008). *El Turismo Como Actividad Emergente Para Las Comunidades Y Pueblos Indígenas*. En Alicia Castellanos Guerrero y Antonio Machuca (coords.), *Turismo, identidades y exclusión*, México: Juan Pablos/UAM
- López, Saray (2018) *El Presupuesto De Ventas Como Herramienta De Gestión*: Recuperado el 01 de julio 2020, de Escuela de negocios y dirección: <https://br.escueladenegociosydireccion.com/business/marketing-ventas/presupuesto-de-ventas-en-gestion-empresas/>
- Manrique J. (2012) *Grandes Pyme*. Recuperado el 01 de Julio 2020, de Grandes Pymes: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/10/13/importancia-del-flujo-de-caja-en-las-pymes/>
- Mera Portillo, Marco A. (2017) *Estado de flujo de efectivo en términos reales de la empresa Michell y Cia. S.A.-Lima 2011-2015* (Tesis de maestría) Perú. Escuela de Posgrado Universidad César Vallejo.
- Nobles, Tracie, Mattison, Brenda y Matsumura Ella M (2016) *Contabilidad de Horgren*. Colombia. Pearson educación. Décima edición.
- Ochoa, Guadalupe y Saldivar del Angel, R. (2012) *Administración Financiera*. México McGraw Hill Internacional. Tercera edición
- Organización Mundial del Turismo UNWTO y La organización de Estados Americanos OEA. (2018) *El turismo y los objetivos de desarrollo sostenible: Buenas prácticas en las Américas*. Madrid, España. DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419937>
- Organización Mundial del Turismo. (2008) *Introducción al Turismo*. Madrid, España. Recuperado el 26 de junio 2020 en <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>
- Palomino Villavicencio, Bertha, Gasca Zamora, José, & López Pardo, Gustavo. (2016). *El turismo comunitario en la Sierra Norte de Oaxaca: perspectiva desde las instituciones y la gobernanza en territorios indígenas*. *El periplo sustentable*, (30), 6-37. Recuperado en 27 de agosto de 2020, en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362016000100006&lng=es&tlng=es

- Piedra M., Andrea (2015) *Análisis de la influencia del anticipo y de las retenciones del impuesto a la renta y del IVA en la liquidez de las MIPYMES obligadas a llevar contabilidad del cantón cuenta: Parroquia el Vecino* (Tesis de Maestría). Ecuador. Universidad del Azuay.
- Poliña Ortiz, Gabriel Alfredo. (2017). *Guía práctica sobre métodos y técnicas de investigación documental y de campo*. Guatemala. Centro de impresión gráfica CIMGRA
- Ramírez Padilla, David N. (2013) *Contabilidad Administrativa Un enfoque estratégico para competir*. México. McGraw Hill. Novena edición.
- Reinoso Raque y Urgiles Fabiola (2012) *Diseño, elaboración y aplicación del presupuesto maestro para empresas de ferretería aplicado a la empresa Asaga S.A.* (Tesis de grado) Ecuador. Universidad de la Cuenca.
- Romero López, Javier (2009) *Contabilidad avanzada I*. México, McGraw-Hill
- Ross, Sthephen A. y Westerfield, Randolph W. (2012) *Finanzas Corporativas*. México McGraw Hill. Novena edición.
- The International Air Transport Association –IATA- (2020) *IATA economics chart of the week 26 June 2020* Recuperado el 03 de julio 2020 en <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/Passenger-confidence-is-fundamental-to-the-recovery-in-air-travel/>
- The International Air Transport Association –IATA- (2020) *IATA economics chart of the week 15 May 2020*. Recuperado el 03 de julio 2020 en: <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/recovery-in-air-travel-expected-to-lag-economic-activity/>
- Vega P., María José. (2014) *Diseño de un modelo estratégico de administración del flujo de efectivo en la empresa Ecucarga Cia. Ltda. Para optimizar la toma de decisiones financieras*. (Tesis de grado) Quito. Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Villaescusa S. Núria (2016) *Utilidad del estado de flujos de efectivo en la detección de la manipulación contable*. (Tesis doctoral). España. Universitat Polintenica de Catalunya
- Word Tourism Organization UNWTO. (2020) *Barometer May 2020 Special Focus on the Impact of Covid-19* Recuperado el 03 de Julio 2020 en: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421817>

World Tourism Organization UNWTO. (2020) *Impact Assessment Of The Covid-19 Outbreak On International Tourism*. Recuperado el 15 de Julio 2020 en: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>

World Tourism Organization UNWTO. (2020) *World Tourism Barometer. Growth in international tourist arrivals continues to outpace the economy*. Recuperado el 03 de Julio 2020 https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-01/UNWTO_Barom20_01_January_excerpt.pdf

World Travel & Tourism Council WTTC (2020) *Guatemala 202 Annual research: key highlight*. Recuperado el 15 de junio 2020 en: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

Índice de Tabla

Tabla 1: Índice de Crecimiento e Ingreso de Turístico Internacional 1950-1996.....	7
Tabla 2: Relación de Balance General con Estado de Flujo de Efectivo.....	19
Tabla 3 Promedio de ingreso por servicio 2017-2019.....	41
Tabla 4: Crecimiento porcentual promedio por servicios 2017-2019.....	42
Tabla 5: Variables de Crecimiento 2020.....	42
Tabla 6: Pronostico de Ingresos 2020.....	43
Tabla 7: Pronóstico de Programación de Cobros 2020.....	43
Tabla 8: Pronostico Costos 2020	44
Tabla 9: Pronóstico de Programación de Pagos de Costo de Servicios	44
Tabla 10: Pronostico Gastos Fijos 2020.....	46
Tabla 11: Presupuesto de Gastos 2020	47
Tabla 12: Flujo de Efectivo Proyectado 2020	48
Tabla 13: Variables Para Realizar Cálculo de Pronostico de Ingreso	62
Tabla 14: Ingreso Turismo Interno 2019.....	62
Tabla 15: Cálculo de Ingreso con caída de 50% del Turismo para 2021	63
Tabla 16: Cálculo de Ingreso con 34.4 % del PEA Afectado.....	63
Tabla 17: Cálculo de Ingreso por Intención de Viaje y Destino	63
Tabla 18: Cálculo Aplicando Ajuste de Ahorro	64
Tabla 19: Ingreso por Índice de estacionalidad 2021	64
Tabla 20: Gasto diario Estimado por viaje.....	65
Tabla 21: Pronóstico de Ingreso Post-Covid 2021	65
Tabla 22 Pronóstico Costo de Servicios Post-Covid 2021	66
Tabla 23: Pronostico de Gastos Fijos Post-Covid 2021	67
Tabla 24: Pronostico de Gastos Administrativos Post-Covid 2021.....	68
Tabla 25: Flujo de Efectivo Proyectado Post-Covid 2021.....	69

Índice de Gráfica

Figura 1: Desarrollo Turístico 1950-1996	8
Figura 2: Crecimiento 2013-2019	13
Figura 3: Escenario de Caídas y Reapertura del Turismo Internacional	52
Figura 4: Turismo Internacional & Escenario de Perdidas en US\$.....	53
Figura 5: Ingreso Turismo Anual 2019	54
Figura 6: Ingreso de Turismo Anual	55
Figura 7: Caída de Viajes Aéreos Internacionales y Pronóstico de Recuperación	55
Figura 8: Demanda de Turista Internacional Post-Pandémica	56
Figura 9: Intención de viaje Post-Pandemica	56
Figura 10: Demanda de destino de intención de viaje internacional Post-Pandemica	57
Figura 11: Ingreso Turismo Nacional 2019.....	58
Figura 12: Ingreso de Turismo Anual	59
Figura 13: Intención de Viajes Post-Covid.....	60
Figura 14: Principales Razones por las cuales no piensan viajar	60
Figura 15: Principales Departamento que piensa viajar	61
Figura 16: Índice de Estacionalidad Turística en Guatemala	61

Anexo 1: Estructura de Flujo de Efectivo

	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3
(+)	INGRESOS			
	Ventas en efectivo			
	Cuentas por cobrar			
	Otra entrada de efectivo			
(-)	EGRESOS			
	Costos variables:			
	Compras de materia prima en efectivo			
	Proveedores			
	Comisiones sobre venta			
	Materiales indirectos y suministros			
	Fletes			
	Gastos fijos:			
	Nómina			
	Cuota Patronal			
	Impuestos			
	Renta de edificio			
	Teléfono			
	Internet			
	Energía eléctrica			
	Combustibles			
	Seguros			
	Renta de maquinaria y equipo (fijo)			
	Reparación y mantenimiento de edificio y maquinaria			
	• Otros:			
	Pago de préstamo			
	Intereses del préstamo			
	Compra de maquinaria			
	Otros			
(=)	Saldo			

(+)	INGRESOS			
(-)	EGRESOS			
(=)	Flujo de efectivo neto			
(+)	Efectivo inicial			
(=)	Efectivo final			
(-)	Efectivo mínimo			
	Financiamiento total requerido			
	Saldo de efectivo exedentes			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Propuesta de realización de video y publicidad

PRESUPUESTO PARA REALIZACION DE VIDEO

Rodaje

Tiempo de rodaje: 3 a 4 días de trabajo

Tiempo del video: 20 a 30 minutos

Señores:

A continuación presento un presupuesto para la realización del video documental para incentivar el turismo local.

Producción General	Q. 1,000.00
Asistente de Producción:	Q. 1,500.00
Documentación de fotografías en rodaje y post-producción	Q. 1,000.00
Servicio de tomas áreas (Dron)	Q. 1,000.00
Post-producción (montaje, colorización y musicalización)	Q. 4,000.00
Canal de distribución publicitaria y manejo de Redes Sociales	Q3,000.00
TOTAL DE INVERSION	Q. 11,500.00