

**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR**



**CARRERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA:** “PROPUESTA DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO BASADO EN  
COSO II, EN YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA”

**AUTOR:** DIANA ELIZABETH ONTANEDA BEDOYA

**ASESORA:** PhD, TAMARA RAMÍREZ ESCALONA

**QUITO, 2018**

# DECLARACIÓN JURAMENTADA



Factura: 003-002-000113614

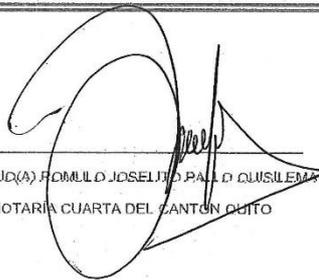


20181701004P07430



NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO  
EXTRACTO

Escritura N°:	20181701004P07430						
<b>ACTO O CONTRATO:</b>							
DECLARACIÓN JURAMENTADA PERSONA NATURAL							
FECHA DE OTORGAMIENTO:	8 DE JULIO DEL 2018, (15:44)						
<b>OTORGANTES</b>							
				<b>OTORGADO POR</b>			
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que le representa
Natural	ONTANEDA BEDOYA DIANA ELIZABETH	POR SUS PROPIOS DERECHOS	CÉDULA	1717793522	ECUATORIANA	COMPARECIENTE	
<b>A FAVOR DE</b>							
Persona	Nombres/Razón social	Tipo interviniente	Documento de identidad	No. identificación	Nacionalidad	Calidad	Persona que representa
<b>UBICACIÓN</b>							
Provincia		Cantón		Parroquia			
PICHINCHA		QUITO		MARISCAL SUCRE			
<b>DESCRIPCIÓN DOCUMENTO:</b>							
<b>OBJETO/OBSERVACIONES:</b>							
CUANTÍA DEL ACTO O CONTRATO:	INDETERMINADA						

  
 NOTARIO(A) ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
 NOTARÍA CUARTA DEL CANTÓN QUITO

*Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito*  
*Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.*  
*Notario*



1 ...rio

2 ESCRITURA No. 20181701004P07430

3 FACTURA: 003-002-000113614

4 **DECLARACION JURAMENTADA**

5 **DIANA ELIZABETH ONTANEDA BEDOYA**

6 **CUANTIA: INDETERMINADA**

7 **DI: 2 COPIAS**

8 **&&& CVB &&&**

9 En la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la  
10 República del Ecuador, hoy día nueve de julio del año dos mil dieciocho,  
11 ante mi DOCTOR ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA, Notario Cuarto del  
12 Cantón Quito, comparece con plena capacidad, libertad y  
13 conocimiento, a la celebración de la presente escritura pública, la  
14 señora DIANA ELIZABETH ONTANEDA BEDOYA, casada, por sus  
15 propios derechos. La compareciente declara ser de nacionalidad  
16 ecuatoriana, mayor de edad, de ocupación empleada pública,  
17 domiciliada en la calle Núñez de Bonilla y Enrique Rither, de esta  
18 ciudad de Quito, provincia Pichincha, con número telefónico veinte  
19 y dos treinta dos tres cinco, hábil en derecho para contratar y  
20 contraer obligaciones, a quien de conocer doy fe, en virtud de  
21 haberme exhibido sus documentos de identificación y autorizada  
22 por la compareciente para descargar el Certificado Electrónico de  
23 Datos de Identidad del Sistema Nacional de Identificación  
24 Ciudadana del Registro Civil, cuyas copias fotostáticas  
25 debidamente certificadas por mí, agrego a esta escritura como  
26 documentos habilitantes. Advertida la compareciente por mí el  
27 Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como  
28 examinada que fue en forma aislada y separada de que comparece

*Notaría Cuarta del Distrito Metropolitano de Quito*  
*Dr. Rómulo Josefito Pallo Q.*  
*Notario*

1 al otorgamiento de esta escritura sin coacción, amenazas, temor  
2 reverencial, ni promesa o seducción. Al efecto, la compareciente,  
3 bien advertida de la gravedad del juramento y de las penas del  
4 perjurio me pide se le recepte la siguiente declaración: Declaro  
5 bajo juramento lo siguiente: Yo, DIANA ELIZABETH ONTANEDA  
6 BEDOYA, con número de cédula de ciudadanía uno siete uno siete  
7 siete cero tres cinco dos dos, estudiante de la Universidad  
8 Metropolitana de Quito campus Coruña, declaró que el proyecto  
9 investigativo cuyo tema de tesis es: "PROPUESTA DE PROCESOS DE  
10 CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II EN YANACUNA AGENCIA  
11 OPERADORA DE VIAJES CIA. LTDA.", en todo su contenido es de mi  
12 plena autoría. Es todo cuanto puedo declarar en honor a la verdad.  
13 (Hasta aquí la declaración de la compareciente que queda elevada a  
14 escritura pública con todo el valor legal). Para la celebración de  
15 esta escritura pública, se observaron todos los preceptos legales  
16 del caso y leída que le fue a la compareciente por mí, el Notario, se  
17 ratifica y firma conmigo en unidad de acto, se incorpora al  
18 protocolo de esta Notaría la presente escritura, de todo lo cual doy  
19 fe.

20

21

22

23

24

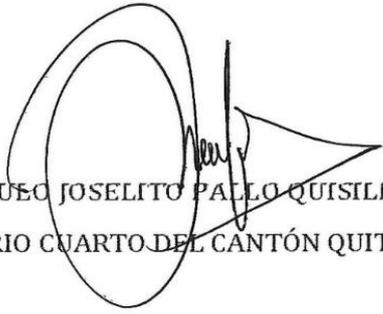
25

26

27

28

 171770352-2  
DIANA ELIZABETH ONTANEDA BEDOYA

  
DR. ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
NOTARIO CUARTO DEL CANTÓN QUITO

*El Nota....*



## CERTIFICADO DIGITAL DE DATOS DE IDENTIDAD



**Número único de identificación:** 1717703522

**Nombres del ciudadano:** ONTANEDA BEDOYA DIANA ELIZABETH

**Condición del cedulado:** CIUDADANO

**Lugar de nacimiento:** ECUADOR/PICHINCHA/QUITO/SANTA BARBARA

**Fecha de nacimiento:** 23 DE DICIEMBRE DE 1982

**Nacionalidad:** ECUATORIANA

**Sexo:** MUJER

**Instrucción:** SECUNDARIA

**Profesión:** EMPLEADO PRIVADO

**Estado Civil:** CASADO

**Cónyuge:** CARLOS IVAN BOADA VALLADARES

**Fecha de Matrimonio:** 13 DE MAYO DE 2005

**Nombres del padre:** LUIS EFRAIN ONTANEDA

**Nombres de la madre:** MARIA EULALIA BEDOYA

**Fecha de expedición:** 2 DE ENERO DE 2008

Información certificada a la fecha: 9 DE JULIO DE 2018

Emisor: ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA - PICHINCHA-QUITO-NT 4 - PICHINCHA - QUITO

N° de certificado: 180-136-13586



180-136-13586

Ing. Jorge Troya Fuertes

Dirección General del Registro Civil, Identificación y Cedulación  
Documento firmado electrónicamente



ECUATORIANA\*\*\*\*\* V434872442  
 CASADO CARLOS IVAN ZORDA VALLADARES  
 SECUNDARIA EMPLEADO PRIVADO  
 LOIS EFRAIN ONTANEDA  
 MARTA EUCALIA BEDOYA  
 QUITO APELLIDO DE LA MADRE 02/01/2008  
 0270172020  
 FECHA DE CADUCIDAD  
 REN 2659204  
 Pch  
 FULGAR DERECHO

REPUBLICA DEL ECUADOR  
 DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL  
 IDENTIFICACION Y CULACION  
 CEDULA DE CIUDADANIA No 171770352-2  
 ONTANEDA BEDOYA DIANA ELIZABETH/  
 PICHINCHA/GUITO/SANTA BARBARA  
 23 DE DICIEMBRE 1982  
 FECHA DE NACIMIENTO 0002 00003 F  
 PICHINCHA/ QUITO  
 GONZALEZ SUAREZ 1983  
 FIRMADA DEL CEDULADO



ESTE DOCUMENTO ACREDITA QUE USTED  
 SUFRAGO EN EL REFERENDUM Y  
 CONSULTA POPULAR 2018

ESTE CERTIFICADO SIRVE PARA TODOS  
 LOS TRAMITES PUBLICOS Y PRIVADOS

*Fernando Paredes*  
 CT. PRESIDENTE DE LA JRV



CERTIFICADO DE VOTACION  
 4 DE FEBRERO 2018



020  
 JUNTA No.

020 - 076  
 NUMERO

1717703522  
 CEDULA

ONTANEDA BEDOYA DIANA ELIZABETH  
 APELLIDOS Y NOMBRES

PICHINCHA  
 PROVINCIA

CIRCUNSCRIPCION:

QUITO  
 CANTON

ZONA: 1

POMASQUI  
 PARROQUIA



NOTARIA CUARTA CANTON QUITO  
 RAZON: De conformidad con lo dispuesto en el Art. 18.5 de  
 la Ley Notarial, certifico que la fotocopia es igual al documento  
 original que se me exhibió y se devolvió. En.....foja(s)

Quito a 09 JUL 2018

*Romulo Joselito Pallo*  
 MSc. ROMULO JOSELITO PALLO Q.  
 NOTARIO CUARTO

Se otorgó ante mí, en fe de ello confiero esta SEGUNDA COPIA  
 CERTIFICADA, DE LA DECLARACION JURAMENTADA DE LA  
 SENORA DIANA ELIZABETH ONTANEDA BEDOYA, DEBIDAMENTE  
 firmada y sellada en Quito, en la misma fecha de su otorgamiento.



*Romulo Joselito Pallo*  
 DR. ROMULO JOSELITO PALLO QUISILEMA  
 NOTARIO CUARTO DEL CANTON QUITO

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

PhD Tamara Ramírez Escalona, en calidad de Asesora del Trabajo de Investigación designado por disposición de Cancillería de la UMET, certifico que la estudiante Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya, ha culminado el trabajo de investigación, con el tema Propuesta de Procesos de Control Interno basado en COSO II, en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos por los que se aprueba la misma.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando al interesado hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente,

---

PhD, Tamara Ramírez Escalona

**ASESORA**

## CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO

Yo, Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador "UMET", declaro en forma libre y voluntaria que la presente investigación que versa sobre la Propuesta de Procesos de Control Interno basado en COSO II, en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., así como las expresiones vertidas en la misma son autoría de la compareciente, quien ha realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al remitirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,



Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**C.C. 1717703522**

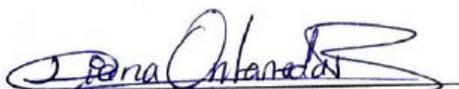
## CESIÓN DE DERECHOS

El trabajo de investigación con el tema PROPUESTA DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO, BASADO EN COSO II, EN YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.

Del autor Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya, manifiesto en forma libre y voluntaria lo siguiente:

Cedo los derechos de la tesis a la Universidad Metropolitana y que el contenido sirva de fuentes de información y conocimiento para el bienestar universitario.

Atentamente,



Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**C.C. 1717703522**

**AUTOR**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico a mi esposo Carlos Iván, por ser mi amigo, confidente y compañero de vida, quien con su apoyo incondicional ha llenado mi corazón de fortaleza para cumplir mis objetivos.

A mis hijas María Victoria y María Emilia, el regalo más grande que Dios puso en mi vida, por ser mi motivación para seguir adelante y culminar satisfactoriamente mi sueño.

A mi padre Luis Efraín, por encaminar mis pasos en esta hermosa carrera y aunque no esté a mi lado, su presencia espiritual me acompaña en cada momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por guiar el camino a seguir durante mi vida universitaria y bendecir éste trabajo que permite culminar la meta propuesta.

Gracias a la Universidad Metropolitana del Ecuador, que me abrió sus puertas en la carrera de Contabilidad y Auditoría contribuyendo en mi formación académica y profesional, brindando las herramientas necesarias para culminar el objetivo trazado.

A mi tutora PhD, Tamara Ramírez Escalona por compartir su capacidad profesional y científica, así como su paciencia y el tiempo necesario en el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente, mi agradecimiento especial a “YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES”, por permitirme emplear todos mis conocimientos adquiridos, en tan importante empresa, mismos que serán de apoyo para generar mayor competencia en el mercado turístico del país.

## ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN JURAMENTADA .....	II
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	VII
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO .....	VIII
CESIÓN DE DERECHOS.....	IX
DEDICATORIA .....	X
AGRADECIMIENTO .....	XI
ÍNDICE GENERAL .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIV
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XV
RESUMEN.....	XVI
ABSTRACT .....	XVII
INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>5</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
1.1 Fundamentación Legal.....	5
1.2 Fundamentación teórica.....	9
1.2.1 Fundamentos de Control Interno.....	11
1.2.2 Fundamentos del Informe COSO II .....	20
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>28</b>
<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>28</b>
2.1 Métodos de Investigación .....	28
2.2 Técnicas de Investigación.....	29
2.3 Selección de la Muestra.....	30
2.4 Identificación de la Empresa .....	31
2.5 Análisis Situacional .....	37
2.5.1 Entorno externo.....	38
2.5.2 Análisis Interno.....	53

2.6	Análisis FODA.....	68
<b>CAPÍTULO III.</b> ....		<b>71</b>
<b>3. PROPUESTA DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II.</b>		
<b>CASO YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b> .....		<b>71</b>
3.1	Caracterización de la Agencia de Viajes .....	71
3.2	Objetivos .....	71
3.2.1	Objetivo general de la propuesta.....	71
3.2.2	Objetivos específicos de la propuesta .....	71
3.3	Generalidades.....	72
3.3.1	El Turismo .....	72
3.3.2	Importancia del Turismo .....	73
3.3.3	Agencias de Viajes.....	73
3.3.4	Importancia de las Agencias de Viajes.....	74
3.3.5	Agencia Operadora de Viajes.....	74
3.4	Aplicación del sistema COSO II .....	74
3.5	Propuesta de Control Interno .....	75
3.5.1	Objetivos de la visita preliminar.....	78
3.5.2	Hojas de Hallazgo por Departamentos:.....	79
3.5.3	Informe de Evaluación al Sistema de Control Interno de las áreas: Gerencia General, Contabilidad y Ventas en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda. ....	82
3.5.4	Estructura Organizacional .....	90
3.5.5	Manual de Funciones .....	90
3.5.6	Manual de Procedimientos .....	99
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		109
CONCLUSIONES .....		109
RECOMENDACIONES .....		111
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....		112
ANEXOS.....		116

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Capital de la Compañía Yanacuna Operadora de Viajes .....	9
Tabla 2. Comparación de Riesgo con Rangos Convencionales .....	20
Tabla 3. Nómina del personal Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda. ....	31
Tabla 4. Áreas de Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.....	31
Tabla 5. Inflación en los sectores relacionados al Turismo.....	42
Tabla 6. Variaciones Tasa de Interés Activa.....	43
Tabla 7. Principales Clientes .....	50
Tabla 8. Principales Proveedores .....	51
Tabla 9.- Cuestionario de Control Interno de la capacidad administrativa del Departamento de Contabilidad .....	55
Tabla 10.- Cuestionario de Control Interno de la capacidad de Ventas .....	59
Tabla 11.- Cuestionario de Control Interno de la capacidad de Operaciones de la Gerencia General. ....	64
Tabla 12.- Matriz FODA.....	69
Tabla 13.- Matriz FODA Cruzada .....	70
Tabla 14. Oficio para la prestación del servicio .....	75
Tabla 15. Orden de trabajo para la propuesta .....	76
Tabla 16. Notificación de Inicio para la propuesta del sistema de control interno .....	77
Tabla 17. Hoja de hallazgos del área contable .....	79
Tabla 18. Hoja de hallazgos del área de ventas .....	80
Tabla 19. Hoja de hallazgos de la gerencia general .....	80
Tabla 20. Manual de Funciones: Junta General de Socios.....	91
Tabla 21. Manual de Funciones: Presidente.....	92
Tabla 22. Manual de Funciones: Gerente General .....	93
Tabla 23. Manual de Funciones: Coordinador General .....	94
Tabla 24. Manual de Funciones: Supervisor del Departamento de Ventas .....	95
Tabla 25. Manual de Funciones: Counter Senior.....	96
Tabla 26. Manual de Funciones: Contador General .....	97
Tabla 27. Manual de Funciones: Asistente Contable .....	98
Tabla 28. Manual de Procedimientos: Departamento Contable.....	100
Tabla 29. Manual de Procedimientos: Departamento de Ventas .....	103
Tabla 30. Manual de Procedimientos: Coordinación General .....	105
Tabla 31. Manual de Procedimientos: Gerencia General .....	107

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Política de Turismo .....	6
Figura 2. Obligaciones Tributarias .....	7
Figura 3. Documentos para presentar a la Superintendencia de Compañías .....	8
Figura 4. Elementos del Control Interno .....	13
Figura 5. Métodos de Evaluación .....	16
Figura 6. Flujo de Procesos – Simbología .....	18
Figura 7. Diagrama Ishikawa .....	18
Figura 8. Clasificación del Riesgo.....	19
Figura 9. Evolución del Sistema COSO .....	22
Figura 10. Componentes del COSO, ERM .....	23
Figura 11. Servicios que ofrece Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., ...	33
Figura 12. Misión .....	34
Figura 13. Visión.....	34
Figura 14. Objetivos.....	35
Figura 15. Valores Corporativos .....	36
Figura 16. Estructura Organizacional Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda. .....	37
Figura 17. Diagnóstico Situacional .....	38
Figura 18. Producto Interno Bruto por Sectores .....	40
Figura 19. Inflación por Divisiones de Bienes y Servicios .....	41
Figura 20. Página web de Yanacuna Agencia Operadora de Viajes.....	44
Figura 21. Sistema Contable Fenix.....	44
Figura 22. Estructura de la Población, provincia Pichincha .....	47
Figura 23. Estructura de la Población por cantones .....	48
Figura 24. Todo lo que necesitas es Ecuador.....	49
Figura 25. Administración Empresarial .....	49
Figura 26. Agencias de Turismo -Competencia.....	52
Figura 27. Objetivos específicos de la visita preliminar .....	78
Figura 28. Estructura Organizacional, 2018.....	90
Figura 29. Flujograma Compra Venta de Servicios Turísticos .....	101
Figura 30. Flujograma Proceso de Ventas de Servicios .....	104
Figura 31. Flujograma Implementación de Publicidad .....	106
Figura 32. Flujograma Proceso Administrativo Financiero.....	108

## RESUMEN

El sistema de control interno ha sido diseñado e implementado para verificar y evaluar las actividades y operaciones que se desarrollan en las organizaciones, a través de principios, métodos y procedimientos con el fin de proteger los recursos financieros y consecuentemente prevenir fraudes y errores en los diferentes procesos de cualquier compañía.

Esta investigación está orientada a elaborar procesos de control interno, basados en COSO II, en la empresa denominada **“YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.”**, debido a que esta empresa ha tenido deficiencias en su sistema de control interno relacionadas con los departamentos de Gerencia General, Ventas y Contabilidad, desde su creación.

El propósito de esta investigación consiste en presentar una propuesta de control interno basado en los objetivos organizacionales a través de los procesos por funciones e identificar la falta de controles previos y riesgos potenciales en cada área de la Compañía, los cuales fueron presentados y aceptados por la Administración para lograr que las operaciones de la Compañía se ejecuten de manera eficiente.

### PALABRAS CLAVE:

- Control Interno
- Objetivos
- Propuesta
- Procesos
- Funciones

## ABSTRACT

The internal control system has been designed and implemented to verify and evaluate the activities and operations which are developed in the organizations, through principles, methods and procedures with the purpose of protecting the financial resources and consequently to prevent fraud and errors in the different processes of any Company.

This research is oriented to design and implement internal control processes, based on COSO II, in the Company called "YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.", due to this enterprise has had deficiencies in its internal control system related with the General Management, Sales and Accounting Departments, since its creation.

The purpose of this research consists on presenting a proposal for internal control system base on the organizational objectives through the processes by functions and identifying the lack of previous controls and potential risks in each area of the Company, which were presented and accepted by the General Management and they also were socialized with the employees to achieve that the Company's operations will be executed efficiently.

### KEYWORDS:

- Internal control
- Objectives
- Proposal
- Processes
- Functions

## INTRODUCCIÓN

En el actual entorno competitivo es necesario potenciar el papel que desarrolla la auditoría para preservar los recursos en el sector público y privado con el fin de promover la mejora continua en las actividades que se realizan garantizando el éxito en la toma de decisiones.

La auditoría juega un papel importante en este proceso de transformación, al ser la encargada de salvaguardar los recursos materiales y económicos en una organización y/o entidad, a través de la revisión de estados financieros, verificación del proceso administrativo, cumplimiento del ordenamiento jurídico, aplicación de políticas y procedimientos específicos, que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia y así orientar a la administración en cuanto a la dirección del negocio.

Por su parte, el control interno es un proceso efectuado por la Dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos, relacionados con la eficacia y eficiencia de las operaciones, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables, desde antes que éstos den inicio y mediante procesos de verificación, hasta después de que han concluido.

Es por eso que el sistema de control interno se aplica con mayor frecuencia en las organizaciones, constituyéndose en un tema muy importante aportando con estructuras y definiciones que de manera general asisten al logro de los objetivos en las empresas.

En el año 2008, a partir de la emisión de la nueva Constitución de la República del Ecuador y ante los cambios efectuados en la legislación y normativas para los sectores ambiental, eléctrico, administrativo, talento humano, información pública, finanzas públicas, contratación pública, entre otras; y, los avances y mejores prácticas en la administración pública moderna emitidos por las organizaciones internacionales encargadas de su investigación y divulgación, la Contraloría General del Estado, realizó varias reformas a la Ley Orgánica de este organismo de control y consecuentemente actualizó las Normas de Control Interno, para proveer a las

entidades, organismos del sector público y personas jurídicas de derecho privado que disponen de recursos públicos, de un marco normativo a través del cual puedan desarrollarse para alcanzar sus objetivos y maximizar los servicios públicos que deben proporcionar a la comunidad.

Así también en el sector privado, cumplen diferentes disposiciones legales, contables y tributarias, de acuerdo a la naturaleza de las empresas, mediante procedimientos de control interno propios, estableciéndose como fin el lucro, y su constancia está en vender sus servicios o productos al precio de costo más un beneficio y así pagar dividendos a sus accionistas. Está a cargo de un Directorio y de autoridades que tienen amplios poderes, rara vez limitados los gastos por los presupuestos.

Por lo general las agencias de viajes carecen de implementación de sistemas de control interno, por lo que los procesos que se ejecutan en los distintos departamentos, se realizan en forma empírica o de acuerdo a criterios de quienes las dirigen, sin considerar la parte técnica, constituyendo una necesidad el desarrollo y elaboración de mecanismos de control interno para la administración de las mismas, y que permita el crecimiento y desarrollo de un mejor manejo en los departamentos y cubrir las necesidades que tienen como empresa para mejorar sus actividades y ejecutar las funciones de una manera correcta.

La presente investigación aborda este tema en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., la que tiene como principal actividad económica comercializar paquetes turísticos, acompañados con la venta de tickets aéreos, tanto nacionales como internacionales y por tal razón requieren de la mayor transparencia en la gestión económica, de ahí que el **problema de investigación** sea: ¿Cómo diseñar el proceso de Control Interno en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.?

De esta forma la Empresa Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., basados en el sistema COSO II, contará con una herramienta que le permita lograr una mejor gestión de sus procesos contables y administrativos.

Por tanto, se propone para esta investigación como **Objetivo General** Diseñar los Manuales de Procedimientos de tres procesos de control interno de la Empresa Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., basados en el COSO II

**Objetivos Específicos:**

Elaborar el marco teórico conceptual que sustenta la investigación.

Diagnosticar la empresa objeto de estudio para la propuesta de solución del problema planteado.

Definir los elementos que contribuyen a la propuesta de Manuales y Procedimientos de Control Interno Empresa Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., basados en el COSO II

Diseñar una estructura organizacional conforme las necesidades de la empresa y la concepción de manuales de funcionamiento y procedimientos de las áreas establecidas bajo la nueva estructura de la Empresa.

En la investigación se define como **objeto de estudio**: El proceso de Control Interno en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.

Particularizando como campo de acción manuales y procedimientos para el Control Interno

Hipótesis: Si se evalúa el sistema de Control Interno en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., a través del levantamiento de procesos en las áreas que integran la empresa, contribuye a facilitar la toma de decisiones en la misma y el cumplimiento de sus objetivos.

Métodos de Investigación Histórico-Lógico: Se estudió la evolución y desarrollo del objeto para propiciar una concatenación lógica de los objetivos propuestos.

Método Inductivo: Estuvo caracterizado por la observación y el análisis de las falencias en los procesos.

Método Deductivo: Estuvo dirigido a la obtención de conclusiones lógicas de los resultados de las entrevistas y cuestionarios, es decir de lo general a lo particular.

Método de Observación: Permitió obtener y analizar información actualizada sobre el estado de la empresa en cuanto a la responsabilidad y el comportamiento de los administradores y empleados en su conjunto.

Entrevista: Se empleó el diálogo con los empleados de las áreas de Gerencia General, Contabilidad y Ventas, para analizar las actividades que realizan en la

organización, dentro del tema a tratar e incluyó, la revisión de documentos que emplean en los procesos administrativos, financieros y ventas.

Encuesta: Para conocer el grado de implementación y conocimiento de los objetivos y procedimientos planteados por la Gerencia a cada una de las áreas que conforman la Agencia, se aplicó cuestionarios de control interno conforme los componentes del COSO II, de acuerdo al cargo que desempeñan.

Confirmación: Se comprobó la consecución de los procesos administrativos y financieros, mediante la elaboración de manuales de funciones y procedimientos (Flujogramas).

Para el logro del objetivo propuesto se estructuró el trabajo de investigación en tres capítulos: el primer capítulo Marco Teórico, hace referencia a la fundamentación legal, teórica que incluye los conceptos, objetivos, elementos y principios del control interno, así como, los fundamentos del sistema COSO II, el segundo capítulo Marco Metodológico, hace relación a los métodos y técnicas de investigación utilizados en el presente trabajo, selección de la muestra y el análisis situacional de factores internos y externos, mediante el cual se obtuvo una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) basado en la información proporcionada por los departamentos de Gerencia General, Contabilidad y Ventas y en el tercer capítulo, se elaboró una propuesta de control interno que contiene una evaluación a las áreas antes mencionadas, además de un manual de funciones y procedimientos, convirtiéndose esta investigación en una herramienta de trabajo para la dirección de la empresa ya que permite evaluar las insuficiencias que prevalecen y afectan el buen desempeño y cumplimiento eficaz para la toma de decisiones.

Finalmente se presentan conclusiones, recomendaciones bibliografía y anexos.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Fundamentación Legal

El Ecuador, es rico en recursos y atractivos físicos, arqueológicos y culturales, por lo que se define al turismo como el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual; sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos, situación que se encuentra regulada en el país, y para tener un amplio conocimiento del tema, citaremos a continuación las siguientes leyes:

- **Ministerio de Turismo**

Mediante Ley 97, publicada en Registro Oficial Suplemento 733 de 27 de diciembre de 2002 y modificada el 29 de diciembre de 2014, se expidió la Ley de Turismo, con el “objeto de determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y usuarios” (Ecuador, Congreso Nacional, 2002) Además de establecer que es el Ministerio de Turismo el organismo rector de esta actividad y que estará dirigida por el Ministro.

Así también, mediante Acuerdo Ministerial 21, de 29 de abril de 2016 y publicado en el Registro Oficial 783 de 24 de junio de 2016, se expidió el “Reglamento de Operaciones e Intermediación Turística”, estableciéndose los siguientes conceptos que se aplican para las Agencias Operadoras de Viajes, así:

Art. 13.- Intermediación.- Es aquella gestión comercial de mediación, organización y venta de servicios turísticos efectuada entre el consumidor final y los proveedores de los servicios turísticos, comercializados de forma individual o en paquetes turísticos.

Para propósitos de este reglamento la actividad de intermediación turística podrá realizarse únicamente a través de agencias de servicios turísticos.- Art. 14.- Operación.-

Son aquellas diversas formas de organización, desarrollo y ejecución directa de viajes y visitas turísticas a nivel nacional, que incluye la provisión de servicios turísticos propios y/o de terceros. (Ecuador, Ministerio de Turismo, 2016)

En el contenido del Capítulo II, de este mismo Reglamento, se describe la clasificación de las Agencias de Viajes, aplicadas en el estado ecuatoriano; y, la definición de Operador Turístico, objeto de nuestro proyecto, que en su orden, establecen:

Art. 15.- Clasificación.- Para la ejecución de las actividades de operación e intermediación turística, se reconoce la siguiente clasificación de agencias de servicios turísticos: a) Agencia de viajes mayorista; b) Agencia de viajes internacional; c) Operador turístico; y, d) Agencia de viajes dual. La clasificación determinada en el presente artículo es aplicable en el territorio ecuatoriano, la misma no guarda relación alguna con clasificaciones internacionales a la cuales podrán o no acceder las agencias de servicios turísticos.- Art 18.- Operador turístico.- Es la persona jurídica debidamente registrada ante la autoridad nacional de turismo que se dedica a la organización, desarrollo y operación directa de viajes y visitas turísticas en el país. Sus productos podrán ser comercializados de forma directa al usuario o a través de las demás clasificaciones de agencias de servicios turísticos. (Ecuador, Ministerio de Turismo, 2016)

Además, estableció como Políticas de Turismo, para el año 2016, las siguientes:



**Figura 1.** Política de Turismo

**Fuente:** Informe de Rendición de Cuentas del Ministerio de Turismo 2016 (Ecuador, Ministerio de Turismo, 2016)

#### - **Servicio de Rentas Internas, SRI**

Ynacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., tiene como principal actividad económica comercializar paquetes turísticos, acompañados con la venta de tickets aéreos, tanto nacionales como internacionales, por lo que debe cumplir con la

normativa tributaria establecida en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, conforme al calendario y plazos, información que se encuentra actualizada y publicada en la página web del Servicio de Rentas Internas SRI, entidad que tiene como misión: “Gestionar la política tributaria, en el marco de los principios constitucionales, asegurando la suficiencia recaudatoria destinada al fomento de la cohesión social” (Ecuador, Servicio de Rentas Internas, 2018)

Al respecto, la Agencia con la finalidad de no pagar adicionalmente intereses y multas por mora en las declaraciones tributarias al Servicio de Rentas Internas, SRI, se basa en el siguiente control tributario establecido por el Departamento Contable, así:



**Figura 2.** Obligaciones Tributarias

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

#### - **Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros**

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes al ser una Compañía Limitada, se encuentra regulada por la Superintendencia de Compañías, “organismo técnico con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las

circunstancias y condiciones establecidas por la Ley”, entidad que tiene como misión: “Somos una institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores, el sector societario y de seguros, mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país.” (Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

Al respecto, la Agencia en cumplimiento al “Reglamento sobre la Información y Documentación a remitir a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros”, (Ecuador, Superintendencia de Compañías, 2015), presenta en el primer cuatrimestre de cada año, los siguientes documentos:



Al respecto, YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., fue constituida mediante escritura pública, otorgada el 20 de noviembre de 2006, ante el Doctor Gonzalo Román Chacón, Notario Décimo Sexto del cantón Quito, estableciendo como objeto social:

El objeto de la compañía consiste en el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros.- Según el artículo setenta y nueve del Reglamento General de Actividades Turísticas del Ministerio de Turismo, Decreto

ejecutivo número tres mil cuatrocientos, publicado en el Registro Oficial setecientos veinte y seis del diecisiete de diciembre del dos mil dos, la compañía a constituirse es una **AGENCIA DE VIAJES OPERADORA**, cuya función es elaborar, organizar, operar y vender, ya sea directamente al usuario o a través de otros tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país. (Ecuador, Notaria Décimo Sexta del Cantón Quito, 2006)

Y, mediante escritura pública, otorgada el 22 de agosto de 2007, el señor Carlos Eduardo Martínez Terán, uno de los socios fundadores, cedió doscientas participaciones a favor de la señora Rommy Alexandra Cevallos Silva, quien en la actualidad ejerce la Representación Legal en su calidad de Gerente General., presentando en la actualidad, un capital suscrito y pagado, por 400,00 USD, dividido en cuatrocientas (400) participaciones de 1,00 USD cada una, representando el 50% del capital social de la Compañía, conforme se detalla a continuación:

<b>SOCIO</b>	<b>CAPITAL SUSCRITO</b>	<b>CAPITAL PAGADO</b>	<b>No. PARTICIPACIONES</b>	<b>%</b>
Rommy Alexandra Cevallos Silva	US\$ 200,00	US\$ 200,00	200	50
Pablo Xavier Santana Rentería	US\$ 200,00	US\$ 200,00	200	50
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 400,00</b>	<b>US\$ 400,00</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**Tabla 1.** Capital de la Compañía Yanacuna Operadora de Viajes

**Fuente:** Escritura de Cesión de Participaciones de 22 de agosto de 2007 (Ecuador, Notaría Trigésima Novena, 2007)

## 1.2 Fundamentación teórica

### - Definición de sistema

Es un conjunto de elementos interrelacionados con el propósito de prestar atención a las demandas de información de una organización, para elevar el nivel de conocimientos que permitan un mejor apoyo a la toma de decisiones y desarrollo de acciones. Teniendo muy en cuenta el equipo computacional necesario para que el sistema de información pueda operar y el recurso humano que interactúa con el Sistema de Información, el cual está formado por las personas que utilizan el sistema. (Dangel, 2010)

Un sistema, es un conjunto de procesos que se encuentran interrelacionados entre sí, de forma ordenada, cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización de forma eficiente.

#### - **Componentes de un sistema**

Un sistema, se encuentra compuesto de los siguientes componentes:

- Entrada de Información
- Almacenamiento de información
- Procesamiento de información
- Salida de información

#### - **Entrada de información**

Proceso mediante el cual, se recopila toda la información, misma que se requiere para efectuar posteriormente su almacenamiento. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas, provienen o son tomadas de otros sistemas o módulos, también conocidas como interfaces.

#### - **Almacenamiento de información**

Proceso mediante el cual, la información es almacenada de forma sistemática, de acuerdo a los parámetros dados previamente en el sistema, para su uso posterior.

#### - **Procesamiento de información**

Proceso mediante el cual, se efectúa operaciones con los datos almacenados en el sistema, los mismos que de acuerdo a los parámetros establecidos anteriormente y las necesidades de la organización, se realiza el análisis de la información para la toma de decisiones, que constituyen un componente clave en el sistema de información gerencial.

### - **Salida de información**

Proceso que transmite la información analizada a los usuarios finales, a base de los parámetros solicitados por la Gerencia.

### - **Importancia de los sistemas**

Actualmente, las organizaciones para reducir el riesgo en sus procesos, requieren de procesos sistematizados que les permita, un control adecuado y oportuno de sus operaciones, administrativas, financieras y las propias del giro de su negocio.

## **1.2.1 Fundamentos de Control Interno**

### - **Definición**

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos incluidos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas. (La Web del Auditor, 2018)

El control interno es un proceso integrado que proporciona seguridad razonable a la organización, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas planteadas, además está orientado a garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, mediante la aplicación de normas, leyes y demás disposiciones legales vigentes, al momento de ejecutar las actividades.

### - **Importancia del Control Interno**

Los controles financieros efectivos incluyen el mantenimiento de apropiados riesgos contables, son un elemento importante del control interno. Ayudan a asegurar que la compañía no este expuesta de manera innecesaria a riesgos financieros que se pueden evitar y que la información financiera que se usa del control de negocio y para

publicación es confiable. También contribuye a salvaguardar los activos incluyendo la prevención y detección del fraude. (Mantilla, 2011)

El control interno es ejecutado por personas en cada nivel de la organización que, si bien provee un grado de seguridad razonable, no garantiza el logro de los objetivos, es por eso que es un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.

#### - **Objetivos del Control Interno**

Se encuentran directamente relacionados con los objetivos de la organización, además que se consideran como fortaleza, en el sistema de control interno, se los clasifica de la siguiente manera:

##### - **Objetivos Operacionales**

Particularmente, se refiere a la eficacia y eficiencia de las operaciones y actividades a desarrollarse en la organización, con el menor esfuerzo y recursos, a fin de obtener un máximo de utilidad de acuerdo a las disposiciones efectuadas por la Gerencia.

##### - **Objetivos Financieros**

Se refiere a la preparación y presentación oportuna de los estados financieros de la organización hacia los usuarios y tiene como finalidad prevenir la falsificación y publicación de la información elaborada por el departamento de contabilidad, debido a que son considerados datos sensibles ya que su contenido podría ser utilizado con otros propósitos.

##### - **De Cumplimiento**

Se refiere al acatamiento de las leyes, la aplicación de instrumentos legales, normativa de la organización y demás disposiciones vigentes.

#### - **Elementos del Control Interno**

Los elementos de control interno se clasifican en: Organización, Sistemas y Procedimientos, Personal y Supervisión, con la finalidad de incluir principalmente, controles administrativos y contables, conforme se presentan a continuación:



**Figura 4.** Elementos del Control Interno  
**Fuente:** (Estupiñán Gaitán, 2006)

#### - **Beneficios del Control Interno**

El beneficio que obtiene la organización al mantener un sistema de control interno, en continua actualización, le permite gradualmente incrementar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales, fomentando en los empleados, una adecuada cultura organizacional, por consiguiente “el control interno controla acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad” (Instituto para la Calidad, 2014)

A continuación, se presentan los beneficios que tiene el control interno en la organización:

- Reducir riesgos empresariales
- Lograr eficiencia y eficacia en operaciones de la organización
- Fomentar la práctica de valores corporativos
- Promover el desarrollo organizacional.
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo.
- Lograr objetivos y metas establecidas

## - **Características del Control Interno**

El máximo responsable del sistema de control interno, es el director de la organización, debido a que se encarga de su implementación y supervisión en todos los niveles según la estructura organizativa de la misma, y, también se ocupa de que los trabajadores se sientan copartícipes del sistema mediante sus responsabilidades y los medios que poseen para cumplirlas.

Por lo expuesto, se presentan las siguientes características:

- Es un proceso; es decir, un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo.
- Lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles y no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos.
- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos; y en su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad independientemente de su categoría ocupacional.
- Aporta un grado de seguridad razonable, con relación al logro de los objetivos fijados; no la total.
- Debe facilitar la consecución de objetivos en una o más de las áreas u operaciones en la entidad.
- Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos. (Del Toro Ríos, Fonteboa Vizcaíno, Armada Trabas, & Santos Cid, 2005)

## - **Principios del Control Interno**

Los sistemas de control interno administrativo u operacional, contable y verificación interna, según los requerimientos y posibilidades que presente la organización, deben contar con principios de control interno, conocidos tradicionalmente, como:

- División de trabajo; Fijación de Responsabilidades; El cargo y el descargo

### - **División de Trabajo**

Hace referencia al número de tareas distintas en que se distribuye el trabajo necesario para la producción de un bien o servicio, tareas que son realizadas por distintos

trabajadores especializados en cada una de ellas, de tal forma que las actividades, no inicien ni terminen en la misma persona o departamento, estableciéndose de esta manera un control previo, mediante el cual los segundos verifiquen y conozcan el trabajo que realizaron los primeros. Esta actividad, tiene como objetivos:

- Conseguir que el trabajo del departamento contable, no concentre todo el control económico de la organización, permitiendo así subdividir, las tareas de: compras, gastos, elaboración de nóminas, control de ventas, cobros e ingresos y pagos.
- Separar las actividades que realizan los departamentos de contabilidad y operaciones; a fin de detectar errores y fraudes en éstos procesos, evitando de esta manera que la misma persona, maneje y registre las operaciones contables de: ventas, cobros, recepción, pagos, depósitos, compras, gastos, etc.

#### **- Fijación de Responsabilidades**

Consiste en que los Gerentes, deben capacitar a los empleados de cada departamento que conforma la organización, sobre las funciones a desempeñar en las actividades por las que fueron contratados, con la finalidad de que asuman con responsabilidad las atribuciones del cargo y optimicen los recursos de la Empresa, en cada proceso, dejando claro que la organización efectúa sus actividades sistemáticamente y no de forma empírica.

#### **- El Cargo y el Descargo**

Hace referencia que, al asumir la responsabilidad de un cargo, también se asumen los recursos entregados por la organización, los mismos que permanecen en custodia por el empleado hasta el cese de sus funciones y/o cambios administrativos, por esta razón, es indispensable, que la Gerencia, establezca medios documentales para salvaguardar los recursos de la empresa, e indicar quien recibe y quien entrega, en qué cantidad y qué tipo de recurso, con la finalidad de precautelar el mal uso, pérdidas, sustracciones, de bienes y/o documentación.

#### **- Clasificación del Control Interno**

El control interno se clasifica en atención a su naturaleza, en:

- Controles internos administrativos
- Controles internos contables

Los controles administrativos y contables, en las operaciones de la organización están sujetas a la verificación de las transacciones, relacionadas con la autorización, exactitud y el registro de las mismas, con la finalidad de que las operaciones se efectúen logrando un máximo de eficiencia, a base de los objetivos y políticas empresariales establecidas.

#### - **Métodos de Evaluación de Control Interno**

Para obtener información sobre el funcionamiento del sistema de control interno en la organización, se utilizará la indagación, observación, revisión de los manuales de funciones, de contabilidad y auditoría interna, reglamento interno de trabajo, procedimientos e instructivos y demás disposiciones adoptadas por la Gerencia; así como entrevistas con ejecutivos sobre la constitución, organización, capital social de la empresa, número de trabajadores, etc. Sin embargo, los medios o métodos más utilizados para documentar adecuadamente la evaluación del sistema de control interno en la empresa, son los siguientes:

- Método Descriptivo o Narrativo
- Cuestionarios
- Gráfico o Flujogramas



**Figura 5.** Métodos de Evaluación  
**Fuente:** (Quan, 2012)

### - **Método Descriptivo o Narrativo**

Este método consiste en describir o narrar las diferentes actividades de los departamentos, funcionarios y empleados, así como, los registros que intervienen en el sistema organizacional, tomando en cuenta que la descripción de las actividades, no deben estar aisladas de los procedimientos, siempre deben guardar relación con el objetivo, siguiendo el curso de las operaciones.

#### **Ventajas**

- Se obtiene información detallada de las actividades de cada uno de los departamentos que conforman la organización.
- Se detecta las áreas más vulnerables, a base de la información obtenida y el análisis correspondiente.

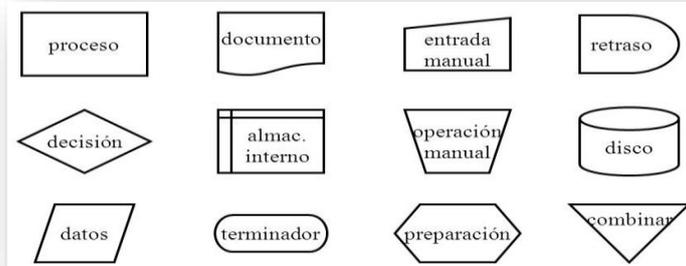
### - **Cuestionarios**

Este método consiste en reunir información, para descubrir hechos, evidencias, opiniones, con el fin de reunir datos o información cuantitativa, consiste en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas, y ante una respuesta negativa evidencia una ausencia de control, es utilizado extensamente por auditores independientes, e internos. Los cuestionarios se pueden organizar clasificando preguntas de acuerdo a los objetivos de control y cada una debe referirse a los procesos individuales que efectúan los empleados, con la finalidad de alcanzar los objetivos y políticas dadas por la Gerencia.

### - **Gráfico o Flujogramas**

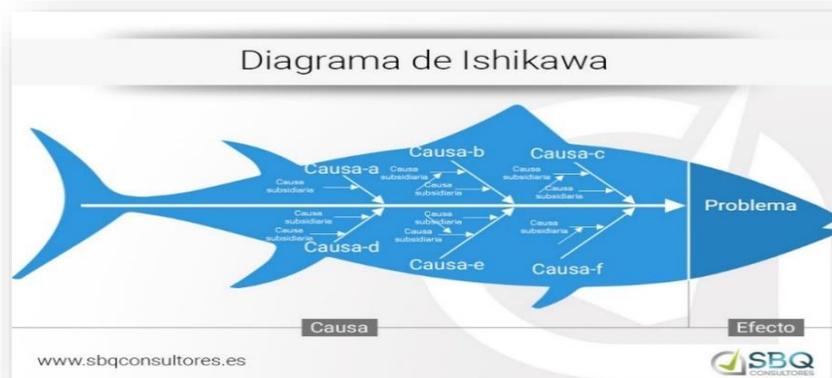
Este método consiste en exponer por medio de cuadros o gráficos, la información y los documentos que se procesan en los diferentes departamentos que conforman la organización. El flujograma debe elaborarse, usando símbolos estándar, de manera que quienes los conozcan, puedan extraer información útil y relativa al sistema, además de simplificar las tareas de descripción de los procedimientos y técnicas mediante el uso de gráficos de movimiento de transacciones, también llamadas diagramas de flujo o flow chart, se los clasifica por técnicas, de la siguiente manera:

- **Diagramas de Flujo de Procesos.-** Representación esquemática de un proceso, con el objeto de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes del entorno organizacional.



**Figura 6.** Flujo de Procesos – Simbología  
**Fuente:** (Reyes Martínez, 2014)

- **Diagrama de Causa y Efecto.-** Se conocen como diagramas de Ishikawa o de espina de pescado, mismo que son útiles para identificar las causas de los riesgos.



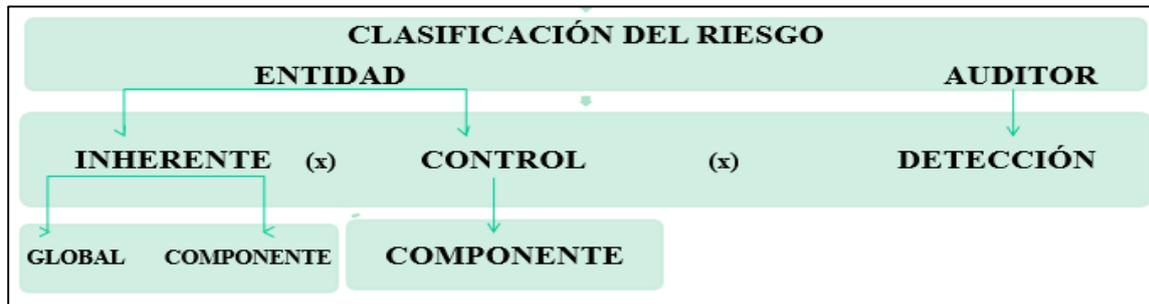
**Figura 7.** Diagrama Ishikawa  
**Fuente:** (Consultora de Sistemas de Gestión y Normas ISO, 2016)

- **Relación del Riesgo en la Evaluación de Control Interno**
- **Definición de Riesgo**

Posibilidad de que la información o actividad sujeta a control, contenga errores o irregularidades significativas y no sean detectados en la ejecución.

## - Tipos de Riesgos

Los riesgos entorno a las organizaciones, se clasifican:



**Figura 8.** Clasificación del Riesgo

**Fuente:** (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2015)

### - Riesgo Inherente

Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa y financiera, antes de verificar la eficiencia del control interno diseñado, este riesgo tiene relación directa con el contexto global de una organización e incluso puede afectar a su desenvolvimiento.

### - Riesgo de Detección

Se origina al aplicar procedimientos que no son suficientes para lograr descubrir errores o irregularidades que sean significativos en la organización, es decir que no detecten una representación errónea que pudiera ser importante.

### - Riesgo de Control

Es la posibilidad de que los procedimientos de control interno incluyendo a la unidad de auditoría interna, no puedan prevenir o detectar los errores significativos de manera oportuna. Este riesgo si bien no afecta a la organización, incide de manera directa en los componentes.

Al respecto, el rango convencional, en la escala porcentual, corresponde entre el 15% y 95%, en la que se ubica el nivel de confianza, de acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de pruebas y cuestionarios de control interno. Además, existen 3 rangos conocidos y aceptados que permiten calificar el nivel de confianza e inversamente el nivel de riesgo, de conformidad a la siguiente calificación:

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO (100-NC)</b>		

**Tabla 2.** Comparación de Riesgo con Rangos Convencionales  
**Fuente:** (Ecuador, Contraloría General del Estado, 2015)

## 1.2.2 Fundamentos del Informe COSO II

### Antecedentes

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO) es una Comisión voluntaria constituida en Estados Unidos, por representantes de cinco organizaciones del sector privado, para aportar al liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude, informe publicado en Estados Unidos, en el año 1992, en respuesta a las inquietudes que plateaban las diversidades de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

Lo expuesto en el párrafo precedente, plasma los resultados obtenidos, por el grupo Treadway Commission, National Commission On Fraudulent Financial Reporting, creado en Estados Unidos en 1985, bajo las siglas COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), durante el período de cinco años.

El grupo, estaba constituido por los representantes de las siguientes organizaciones:

- Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA)
- Ejecutivos de Finanzas Internacional (FEI)
- Instituto de Auditores Internos (IIA)
- Asociación Nacional de Contadores (actualmente Instituto de Contadores Administrativos (AMI))

Según Rodrigo Estupiñán Gaitán, el enfoque que tuvo la creación del sistema COSO, es el siguiente:

Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoría interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados. (Estupiñán Gaitán, 2006)

#### - **Evolución del Sistema, COSO**

En 1992 la comisión publicó el primer informe “Internal Control - Integrated Framework” denominado COSO I con el objeto de ayudar a las entidades a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno, facilitando un modelo en base al cual pudieran valorar sus sistemas de control interno y generando una definición común de “control interno”. Según COSO el Control Interno es un proceso llevado a cabo por la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean aplicables

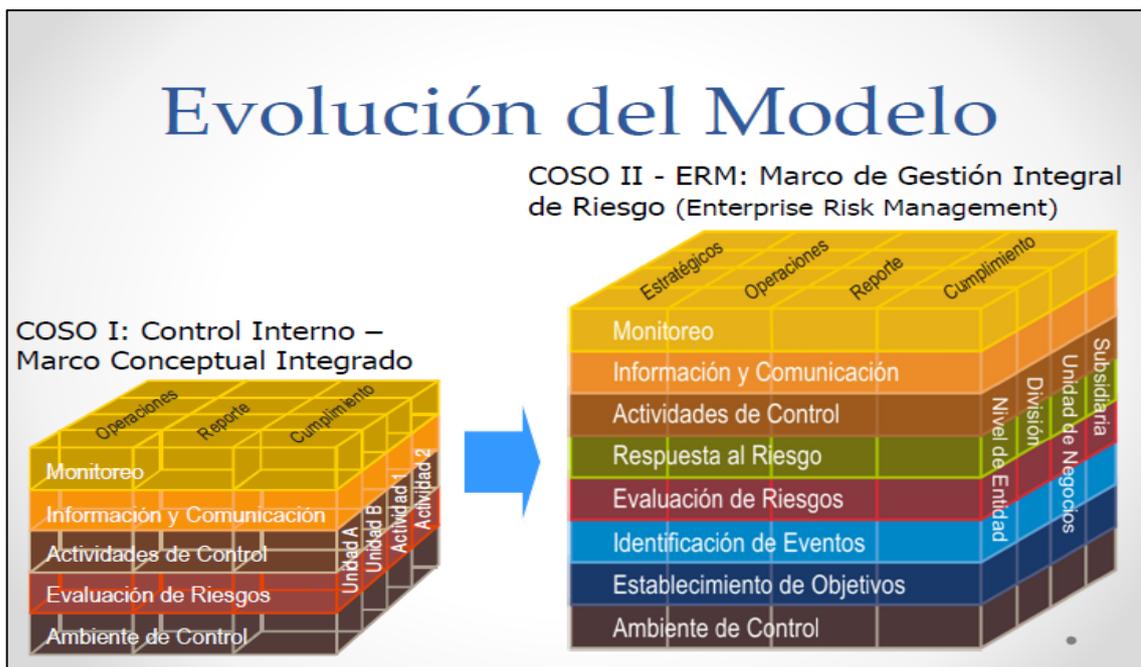
La estructura del estándar se dividía en cinco componentes:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión.

En 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores.

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. Ambiente de control
2. Establecimiento de objetivos
3. Identificación de eventos
4. Evaluación de Riesgos
5. Respuesta a los riesgos
6. Actividades de control
7. Información y comunicación
8. Supervisión (Asociación Española para la Calidad, 2014)



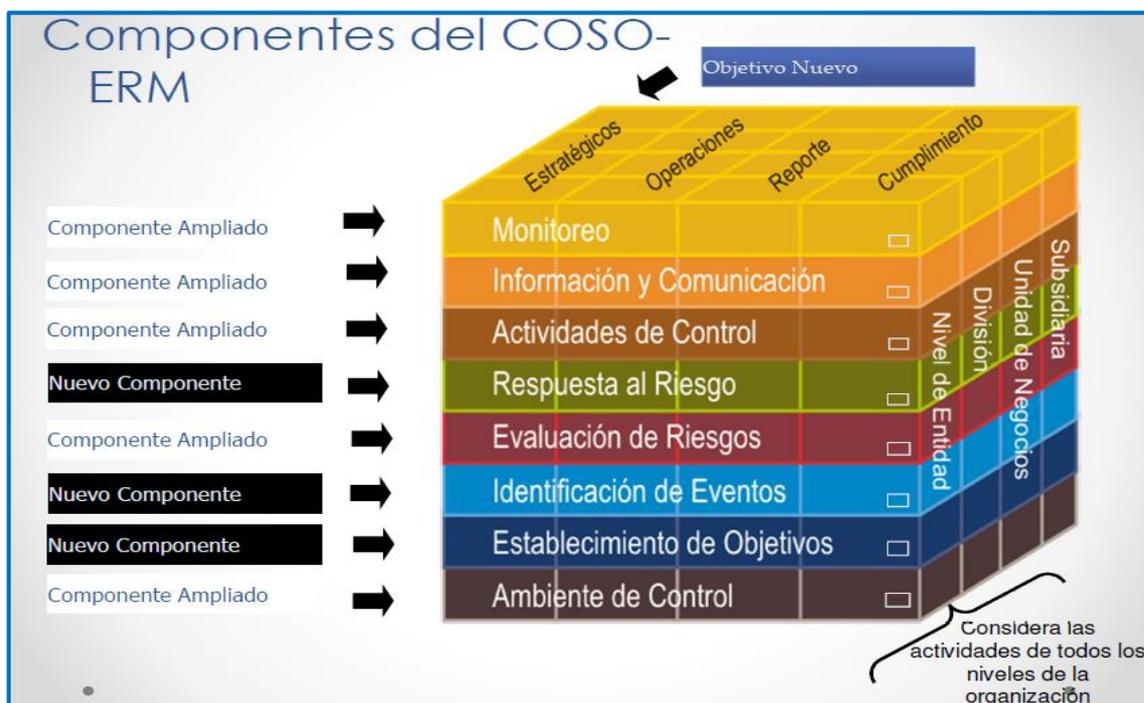
**Figura 9.** Evolución del Sistema COSO

**Fuente:** (Internal Control Integrated Framework COSO II, 2013)

### - **Objetivo del Sistema, COSO**

Acordar una definición de Control Interno que sea aceptada como un marco común que satisfaga las necesidades de todos los sectores. Aportar una estructura de Control Interno que facilite la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización. El “Informe COSO” constituyó un gran avance al acordar una definición respecto al concepto de control interno. El informe COSO logra definir un marco conceptual común y se constituye en una visión integradora del control interno. (Uruguay, Auditoría Interna de la Nación, 2007)

## - Componentes del Sistema COSO II



**Figura 10.** Componentes del COSO, ERM

**Fuente:** (Internal Control Integrated Framework COSO II, 2013)

### - Ambiente de Control

Es la base de todos los demás componentes del Control Interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de dirección, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados así como la atención y orientación que proporciona el Consejo de Administración. El ambiente de control tiene una incidencia generalizada en la estructuración de las actividades empresariales, en el establecimiento de objetivos y en la evaluación de riesgos. (México, Órgano Interno de Control, 2014)

Este componente, hace relación al conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el control interno a través de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en el personal, manteniendo los siguientes principios:

- La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.

- La gerencia establece, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.
- La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes.
- La organización tiene personas responsables de acuerdo a las funciones asignadas.

#### - **Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos son definidos a nivel estratégico, estableciendo la base para los objetivos operativos, de reporte y cumplimiento. Los objetivos están alineados con el riesgo aceptado de la entidad, el cual impulsa sus niveles de tolerancia al riesgo.

**Objetivos Estratégicos.-** Son metas de alto nivel, alineados con la visión y misión de la organización. reflejan la elección de la alta dirección.- **Objetivos Operativos.-** Se relacionan con la eficacia y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y rentabilidad y de salvaguarda de recursos frente a pérdidas.-

**Objetivos de Reporte.-** Se relacionan con la confiabilidad de la información reportada (sea interna o externa, de carácter financiero o no financiero).- **Objetivo de Cumplimiento.-** Se relacionan con el cumplimiento de leyes y normas relevantes. (Minaya, 2014)

En este componente, se fijan a escala los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, cada organización enfrenta riesgos procedentes de fuentes externas e internas, por lo tanto, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar claramente los objetivos, los mismos que deben estar alineados con el riesgo previamente aceptado por la Gerencia.

#### - **Identificación de Eventos**

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y

externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización. (Steinberg, Everson, Martens, & Nottingham, 2004)

### - **Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva, probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.- **Riesgo inherente y residual.**- El riesgo inherente es aquél al que se enfrenta una entidad en ausencia de acciones de la dirección para modificar su probabilidad o impacto.- El riesgo residual es aquél que permanece después de que la dirección desarrolle sus respuestas a los riesgos. (Steinberg, Everson, Martens, & Nottingham, 2004)

En este componente, la evaluación de los riesgos, involucra un proceso dinámico, el mismo que sirve para identificarlos, con la finalidad de no afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, manteniendo los siguientes principios:

- La organización define objetivos con la suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de riesgos.
- La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos y determina las bases para administrarlos.
- La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos.
- La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente en el sistema de Control Interno.

### - **Respuesta al Riesgo**

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la

entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad. (Steinberg, Everson, Martens, & Nottingham, 2004)

#### - **Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones. (Steinberg, Everson, Martens, & Nottingham, 2004)

Este componente, hace relación a las acciones establecidas por políticas y procedimientos, las mismas que son realizadas en todos los niveles de la organización, manteniendo los siguientes principios.

- La organización selecciona y desarrolla actividades de control, que contribuyen en la mitigación de riesgos, a fin de obtener un nivel aceptable.
- La organización selecciona y desarrolla actividades generales de control sobre la tecnología.
- La organización implementa actividades de control a través de políticas.

#### - **Información y Comunicación**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión de los riesgos corporativos. Las personas entienden su papel en dicha gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener los medios para comunicar hacia arriba la

información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.- **Información.**- La información se necesita a todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.- **Comunicación.**- La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas de comportamiento y las responsabilidades del personal. Esto incluye una exposición clara de la filosofía y enfoque de la gestión de riesgos corporativos de la entidad y una delegación clara de autoridad. La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla. (Steinberg, Everson, Martens, & Nottingham, 2004)

En este componente, la información es necesaria en la organización, para ejercer las responsabilidades, establecidas en el Control Interno, proyectadas al logro de los objetivos empresariales; y la comunicación provee a la organización información necesaria para el cumplimiento de los controles establecidos, manteniendo los siguientes principios.

- La organización obtiene, genera y utiliza información relevante de calidad para soportar el funcionamiento del Control Interno.
- La organización provee líneas de comunicación separadas.
- La organización comunica a terceros, asuntos que afectan directamente el funcionamiento del Control Interno.

- **Supervisión**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración. (Steinberg, Everson, Martens, & Nottingham, 2004)

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1 Métodos de Investigación

Para dar solución al primer capítulo de la investigación y fundamentar teóricamente la Propuesta de procesos de control interno basados en COSO II, en YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., y con la finalidad de mejorar, los procesos en la Empresa, se han utilizado los siguientes métodos:

##### - **Método Inductivo**

Iniciará con el estudio y análisis de las falencias a los procesos, que mantienen los departamentos de Gerencia General, Contabilidad y Ventas, y también a la estructura administrativa actual de YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., con el objeto de alcanzar eficiente y eficazmente la propuesta de procesos de control interno, basado en el COSO II, considerando los objetivos empresariales planteados.

##### - **Método Deductivo**

Se aplicará mediante procedimientos como: entrevistas y cuestionarios desarrollados durante la presente investigación, que van de lo general a lo particular, y se elaborará cuando se realice el análisis y evaluación a los resultados obtenidos, lo que permitirá proporcionar e implementar oportunamente soluciones óptimas, basado en el sistema COSO II, producto del proceso de fortalecimiento y retroalimentación.

##### - **Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica, es considerada como una de las primeras etapas en el proceso investigativo, proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de forma sistemática, a través de la búsqueda de: información relacionada, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada. Este tipo de investigación formó parte primordial para la elaboración del marco teórico, antecedentes, problemática, objetivos, introducción, entre otros.

### - **Investigación Teórica**

El objetivo principal de este método, es la obtención de conocimientos de diferentes fuentes, sin considerar la aplicabilidad de los conocimientos obtenidos, durante la carrera universitaria. Este tipo de investigación se aplicó, el momento de recopilar diferentes conceptos de autores en relación al contexto del Sistema de Control Interno y conceptos relacionados con la aplicación del COSO II, administración, riesgos, entre otros.

### - **Investigación Estadística**

El método estadístico, contiene varios pasos para llegar al verdadero conocimiento científico, éstas etapas son las siguientes: Recolección, ordenación y presentación de datos, determinación de medidas y/o parámetros que resumen la cantidad de información, formulación de hipótesis sobre las regularidades que se presentan y por último, el análisis estadístico formal que permite verificar los objetivos planteados.

## **2.2 Técnicas de Investigación**

### - **Observación Directa**

Mediante esta técnica se mantiene contacto directo con las personas que forman parte de la organización, es decir, mediante la observación directa se registró el comportamiento y la calidad de servicio que ofrecen los empleados hacia los clientes, así también este parámetro permitió determinar aspectos relacionados al control que efectúa el departamento de contabilidad, respecto a las ventas realizadas por los counters. A base de esta información y el levantamiento de los procesos, se elaboró la propuesta del sistema de Control Interno, aplicando los componentes del COSO II, en las áreas de la Gerencia General, Contabilidad y Ventas.

### - **Entrevista**

En la presente investigación se diseñó un banco de preguntas en formato entrevista, que fue aplicado a cada uno de los empleados de la Agencia, con la finalidad de identificar si tienen conocimiento de los procesos que deben aplicar de acuerdo al

cargo que desempeñan en la organización e indagar si consideran importante la elaboración de un sistema de Control Interno.

#### - Encuesta

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar. Dada la importancia, por identificar si están empleando correctamente los procesos, fue necesaria la aplicación de encuestas de acuerdo al cargo que desempeñan los empleados de la Agencia.

### 2.3 Selección de la Muestra

#### Universo

La población considerada para la toma de datos, estuvo constituida por la totalidad de los colaboradores de la empresa YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., involucrada y relacionada, directa o indirectamente con el proceso operacional y movimiento de los hechos y transacciones económicas, a través de encuestas, información que sirvió de base para la reestructuración organizacional y la elaboración de la propuesta de procesos de Control Interno, basado en COSO II.

El Universo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA LTDA.		
NÓMINA Y DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL		
No.	NOMBRE	CARGO
1	Pablo Santana Rentería	Presidente
2	Rommy Cevallos Silva	Gerente General
3	Andrea Mosquera	Contadora General
4	Michaella Villarruel	Counter Nacional/Internacional
5	Salome Cabezas	Counter Nacional

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA LTDA. NÓMINA Y DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL		
No.	NOMBRE	CARGO
6	Francisco Albuja	Counter Nacional
7	Karen Granada	Counter Nacional
8	Paola Cevallos	Asistente Contable

**Tabla 3.** Nómina del personal Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Diana Ontaneda Bedoya

La población está compuesta por 8 personas que conforman la nómina de la Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.

La muestra para análisis de nuestro estudio estará conformada por la totalidad de la población, es decir los 8 colaboradores de la Empresa, más 1 persona externa que presta servicios de mantenimiento de equipos informáticos y redes.

El Universo para el estudio de la población, se lo desglosa a continuación por las áreas que se encuentra conformada la Organización:

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES	
ÁREAS	NÚMERO DE COLABORADORES
ADMINISTRATIVA	2
CONTABILIDAD	2
VENTAS	4
OPERATIVA	1
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>

**Tabla 4.** Áreas de Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Diana Ontaneda Bedoya

## 2.4 Identificación de la Empresa

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., ofrece a sus clientes, varios servicios en el sector turístico, tanto para usuarios nacionales como extranjeros, conforme se detalla a continuación:



SERVICIOS	DETALLE
<p><b>EMISIÓN DE TICKETS AÉREOS</b></p> 	<p><b>SISTEMA DE RESERVAS AMADEUS, ALL FARES</b>, para garantizar la mejor tarifa disponible en transporte aéreo en tiempo real en todas las aerolíneas nacionales e internacionales sin cobrar cargos adicionales por la emisión.</p>
<p><b>CONVENIOS ESPECIALES CON AEROLINEAS</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Tramites con las aerolíneas nacionales e internacionales convenios tripartitos corporativos con el fin de entregar a la empresa los incentivos especiales por acumulación de puntos de acuerdo a las políticas de cada aerolínea.</li> <li>✚ Convenios especiales de acumulación y descuentos con las aerolíneas nacionales e internacionales.</li> <li>✚ Trámite y administración de los códigos de pasajeros frecuentes con las aerolíneas internacionales para la acumulación de millas</li> </ul>
<p><b>RESERVAS HOTELERAS</b></p> 	<p><b>TARIFAS PREFERENCIALES</b> Fuera y dentro del país</p> <p><b>YANACUNA TOURS</b> se encarga de asesorar, reservar y confirmar el servicio hotelero, según las especificaciones que necesite el cliente</p>
<p><b>ALQUILER DE AUTOS</b></p> 	<p><b>SISTEMA DE RESERVAS DE VEHÍCULOS</b></p> <p>Alquiler tanto a nivel nacional e internacional.</p> <p>Ofrece precios preferenciales en alquiler de autos</p>
<p><b>TRANSFERS</b></p> 	<p>Transporte propio para el traslado privado de pasajeros, así como el servicio compartido de traslados de Aeroservicios.</p>

### SERVICIO DE DOCUMENTACIÓN



- ✚ Asesoría de tramites de Pasaportes
- ✚ Asesoría de tramites de VISADOS
- ✚ Asesoría de tramites de tribunal de menores
- ✚ Asesoría en todo lo relacionado con documento requeridos para salir del país.
- ✚ Asesoramiento de visas brindado, efectuando los trámites correspondientes para el efecto, en aquellos consulados que así lo permitan, caso contrario asesoramos para su adecuada tramitación.

### PAQUETES TURÍSTICOS

**Disfruta Cartagena**

JULIO  
15-18  
19-22  
23-27  
27-31

DESDE  
ADULTOS \$769  
NIÑOS \$699

**Fiesta de Solteros**

3 Y 6 MESES SIN INTERESES

Diners Club American Express PICHINCHA VISA

**Varadero**  
Fiesta de Solteros

7 Nts

Sistema Todo Incluido

desde \$1619

Salida: 4 - 11 Junio

Paquetes turísticos a nivel nacional e internacional, para pasajeros individuales y grupos.



### CRUCEROS



Venta de crucero en barco Carnival, puerto de salida Miami, 3 noches de alojamiento en la categoría de cabina seleccionada, comidas ilimitadas, actividades recreativas, deportivas y desembarco en diferentes puertos.

### TOURS DIARIOS ECUADOR



**Figura 11.** Servicios que ofrece Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.,  
**Fuente:** (Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, 2018)

## - Misión

La misión de YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., es:

Representar, liderar y servir a la industria del turismo. Descubrir, compartir y disfrutar de las excursiones e importantes aventuras en las rutas y circuitos rotativos de Ecoturismo para el viaje y bienestar con hoteles que le ofrezcan el confort necesario y que les permita disfrutar del viaje al país o ciudad a nivel general y el éxito de nuestros clientes. Somos especializados en el turismo nacional e internacional, contamos con el mejor servicio personalizado basado en la eficiencia.



**Figura 12.** Misión

**Fuente:** (Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, 2018)

## - Visión

La visión de YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., es:

Tener cobertura Nacional e Internacional a través de la mejor opción en viajes y rutas organizadas en el Ecuador, Latinoamérica, EUA, Europa, África y Asia brindando la mejor información, relación, seguridad, precio y calidad de nuestros servicios para ubicarnos entre las 10 principales agencias en el sector turístico, tanto en Ecuador como en el mundo.



**Figura 13.** Visión **Fuente:** (Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, 2018)

## - **Objetivos**



**Figura 14.** Objetivos

**Fuente:** (Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, 2018)

Los objetivos establecidos por YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., para el cumplimiento de sus metas, son los siguientes:

- YANACUNA TOURS ha logrado que a los viajes empresariales de sus clientes este asegurado el éxito de su negocio o actividad.
- Es por esto que continuamente avanzamos en nuestros sistemas de gestión para ofrecer a nuestros clientes-empresa un servicio especializado y personalizado. Por ello, dispone de total flexibilidad en la negociación con las empresas ofreciendo diferentes modelos de acuerdos para que el cliente elija el que mejor se adapta a sus necesidades.
- No importa el tamaño de la empresa nos hemos distinguido por la dedicación plena y exclusiva, les proporcionaremos el apoyo de nuestra amplia experiencia en el sector y todos nuestros recursos humanos y tecnológicos disponibles para ofrecerles un servicio plenamente profesional y eficaz aprovechando todas las oportunidades de ahorro, tiempo y dinero.
- Nuestro servicio de calidad, está enfocado en optimizar el presupuesto de sus viajes corporativos.

## - **Valores Corporativos**

Los valores corporativos de YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., a base de lineamientos éticos morales y sociales que tiene cada uno de sus empleados, con la finalidad de mejorar el entorno laboral, han instaurado los señalados en la Figura 10.



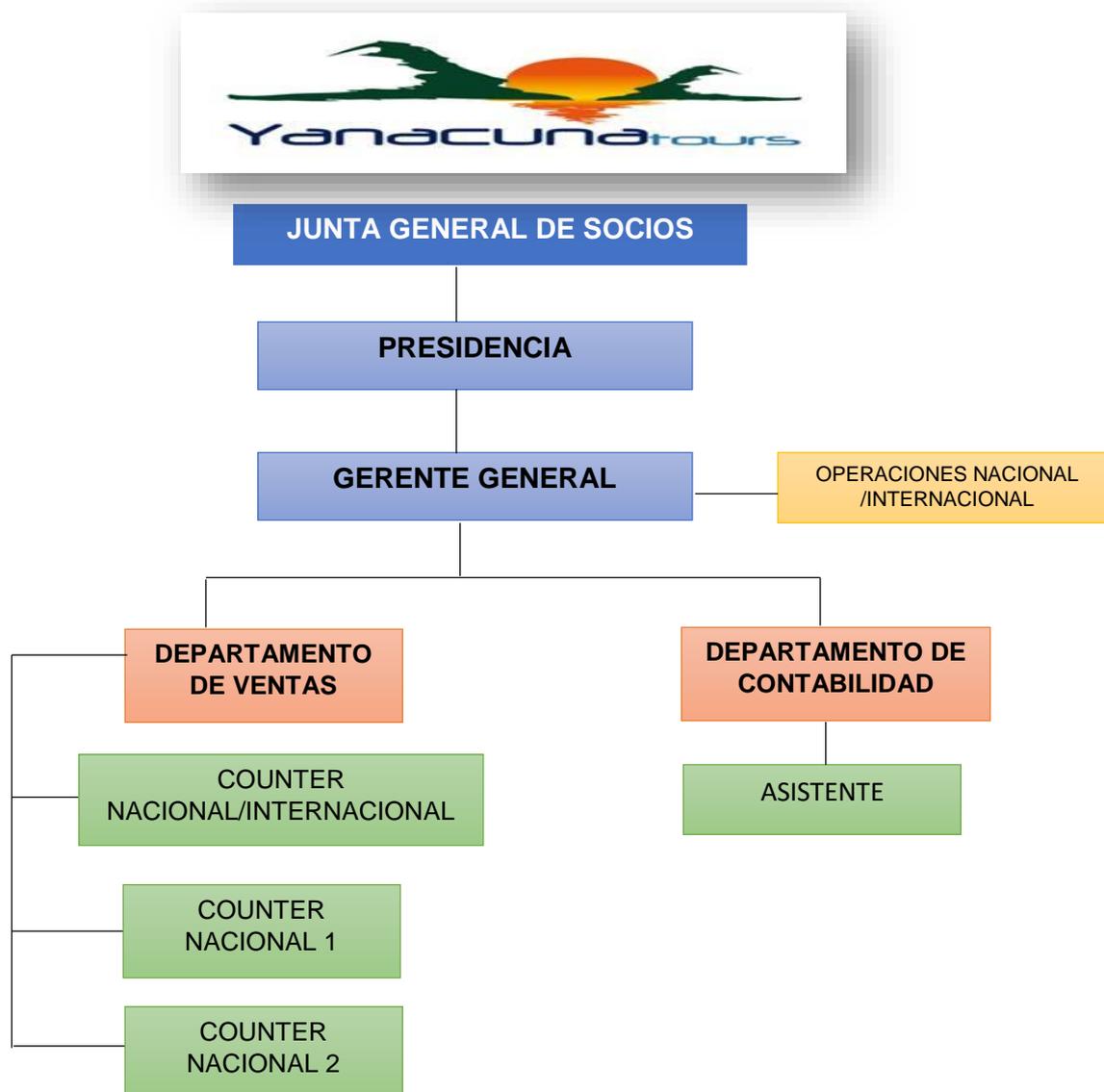
**Figura 15.** Valores Corporativos

**Fuente:** (Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, 2018)

#### - **Organización Estructural**

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización. Esta estructura se desarrolla para establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento futuro. La estructura se ilustra utilizando una tabla organizacional. (Friend, 2018)

Actualmente, la estructura organizacional de YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., se encuentra diseñada e interrelacionada, de acuerdo a cada uno de los puestos, que conforman la totalidad de la organización, así:



**Figura 16.** Estructura Organizacional Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.  
**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

## 2.5 Análisis Situacional

En este estudio se evalúan las condiciones o factores, en los que se desenvuelve la organización, en un determinado momento y se estructuran las variables que más se relacionan a la actividad comercial.

El análisis situacional permite la evaluación de los principales factores que inciden en el desarrollo de la organización, sean esto internos o externos.



**Figura 17.** Diagnóstico Situacional

**Fuente:** (Aguirre, 2016)

Realizando un análisis situacional, la organización considera los factores internos y externos, permitiendo determinar:

- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas

Identificar los factores descritos anteriormente, permiten a la organización el desarrollo de estrategias, para alcanzar el posicionamiento del mercado e incrementar sus beneficios económicos.

### 2.5.1 Entorno externo

“El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control” (CreceNegocios, 2014). Al realizar, el análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo de las actividades que efectúa la Agencia de Viajes, es fundamental conocer las oportunidades y amenazas que tiene la Empresa, con el objeto de crear nuevas estrategias, que permitan aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas.

## - **Macro Ambiente**

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales, etc.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas. (Reyes, 2004)

La empresa tiene como finalidad principal ofertar servicios turísticos a sus clientes, para ello es importante identificar oportunidades y amenazas que se encuentran dentro del macro ambiente, mismo que se conforma por factores o fuerzas externas que influyen sobre el microambiente.

Para efectuar el análisis, se identifican seis importantes fuerzas o factores, así:

- Económica
- Tecnológica
- Político Legal
- Natural
- Demográfico
- Socio Cultural

## - **Factor Económico**

Está formado por la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas, como la renta nacional, producto interno bruto, el tipo de interés, la inflación, el desempleo, el tipo de cambio, la balanza de pagos y la carga fiscal. Estas variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas del consumo. (Hidalgo, 2011).

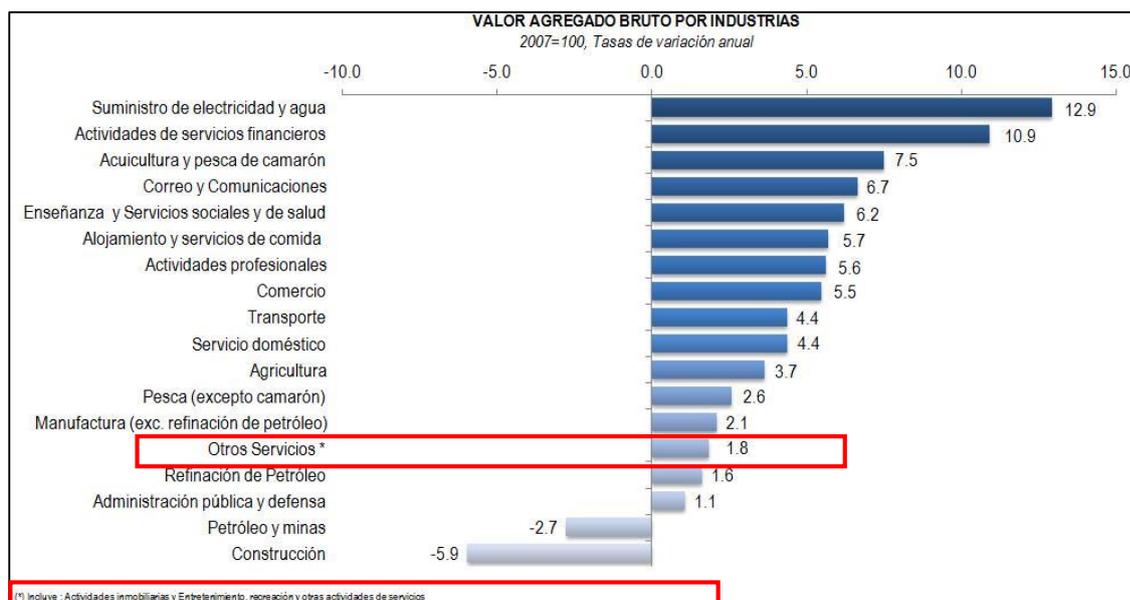
La finalidad de llevar a cabo este análisis es para determinar el comportamiento de las variables económicas, relacionadas con el poder de compra del consumidor y el nivel de gastos de los mismos, debido al giro del negocio que mantiene la Agencia , es por ello que se puede concluir que la situación de estos factores económicos como:

producto interno bruto, PIB, tasa de inflación y tasa de interés activa, son elementos que tienen relación con el éxito o fracaso de la organización dentro del mercado en el que desempeñan sus actividades.

A continuación, se analizan las tres variables del factor económico, antes mencionado.

### - Producto Interno Bruto, PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA). (Ecuador, Banco Central, 2018)



**Figura 18.** Producto Interno Bruto por Sectores

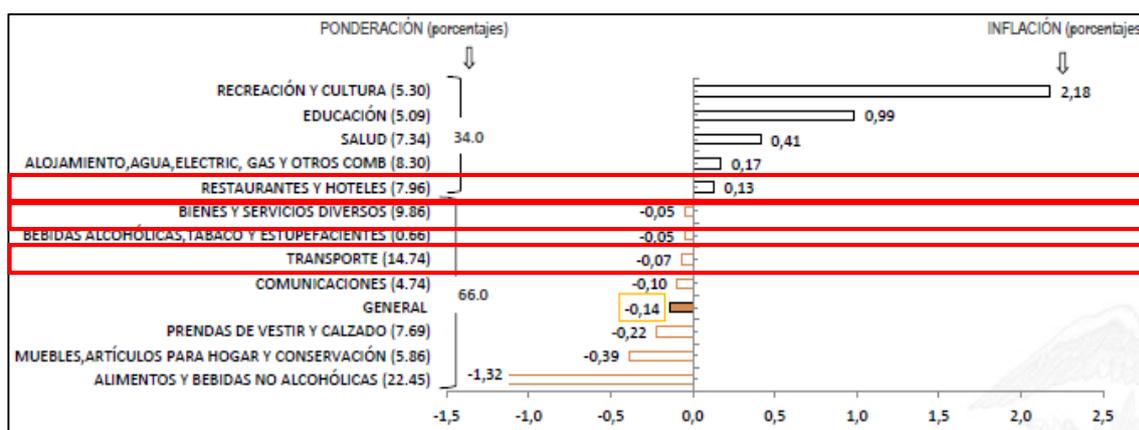
**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2017)

Como se observa en la figura que precede, el sector Otros Servicios, desglosa las actividades que incluye este factor en: “Actividades inmobiliarias y entretenimiento, recreación y otras actividades de servicio”, por esta razón, las Agencias de Viajes, se encuentran ubicadas en este segmento, aportando positivamente con un PIB del 1,8% lo que representa una **Oportunidad** para la Empresa, comparada con el PIB negativo de 1,7%. que se obtuvo en esta industria en el año 2016.

Al presentar el sector un incremento en el producto interno bruto, PIB es clave para la economía de la Agencia, ya que un aumento del mismo refleja un crecimiento de la actividad económica, lo que significa que el desempleo tiende a reducirse y que la renta per cápita aumenta, ya que los agentes económicos se inclinarán más a gastar en lugar de ahorrar.

### - Inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. (Ecuador, Banco Central, 2018)



**Figura 19.** Inflación por Divisiones de Bienes y Servicios  
**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2018)

Como se observa en la figura que precede, durante el mes de abril del año 2018, el factor de inflación en los tres sectores que influyen directamente, para la creación de paquetes turísticos, se encuentran así:

SECTOR	% INFLACIÓN
Bienes y Servicios Diversos	-0,05
Transporte	-0,07
Restaurantes y Hoteles	0,13

**Tabla 5.** Inflación en los sectores relacionados al Turismo  
**Elaborado por:** Diana Ontaneda Bedoya

Al respecto, es importante mencionar que el Ecuador, en el sector turístico desde años anteriores ha venido sufriendo un fenómeno inflacionario y en el período objeto de esta investigación, la inflación en Bienes y Servicios Diversos y Transporte, tiende a la baja, mientras que en Restaurantes y hoteles presenta una tendencia al alza, es decir, al no depender de un solo factor, el punto de equilibrio es inestable y si existe un incremento en uno de los tres sectores, los precios ofertados a los clientes, se convierte en un impedimento al momento de adquirir servicios en la Agencia de Viajes, resultando una **Amenaza** para la organización.

#### - Tasa de Interés Activa

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación (Ecuador, Banco Central, 2018)

VARIACIONES TASA DE INTERÉS ACTIVA (2017-2018)		
AÑO	MES	% VARIACIÓN
2018	ABRIL	7,63
2018	MARZO	7,26
2018	FEBRERO	7,41
2018	ENERO	7,72
2017	DICIEMBRE	7,83

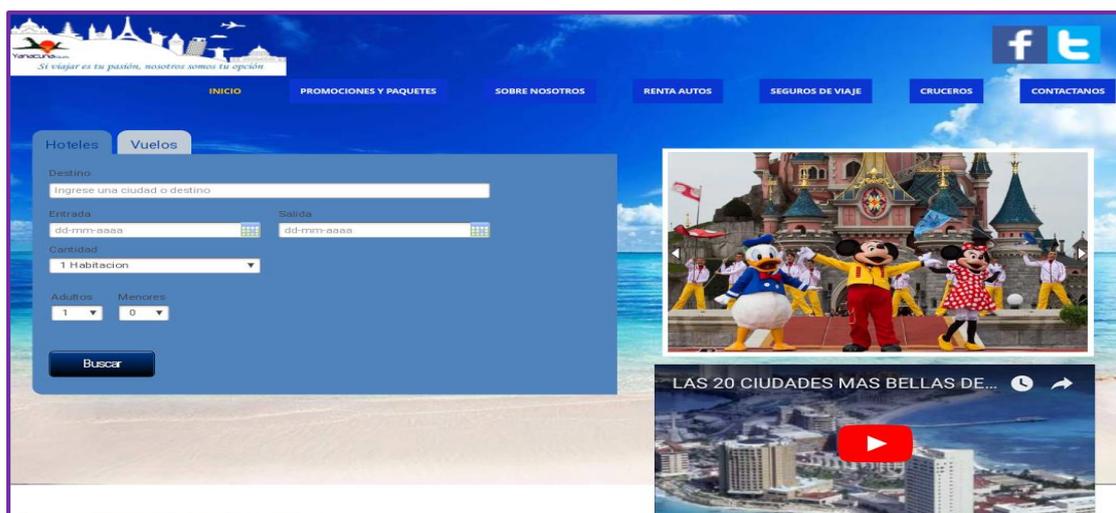
VARIACIONES TASA DE INTERÉS ACTIVA (2017-2018)		
AÑO	MES	% VARIACIÓN
2017	NOVIEMBRE	7,79
2017	OCTUBRE	7,86
2017	SEPTIEMBRE	8,19
2017	AGOSTO	7,58
2017	JULIO	8,15
2017	JUNIO	7,72
2017	MAYO	7,37
2017	ABRIL	8,13
2017	MARZO	8,14
2017	FEBRERO	8,25
2017	ENERO	8,02

**Tabla 6.** Variaciones Tasa de Interés Activa  
**Fuente:** (Ecuador, Banco Central, 2018)

Como se observa en la tabla precedente durante el mes de abril de 2018, la tasa de interés activa es de 7,63% elemento principal en la política monetaria, al elevarse o disminuirse, el Banco Central regula el costo de los créditos, y por ende, influye en el nivel de la actividad económica, es por esta situación, que el incremento en el porcentaje, durante el mes de abril del presente año, representa una **Amenaza** para la Agencia, debido a que se encuentra en proceso de calificación, para la obtención de un préstamo en el Banco Pichincha, con el cual, prevé brindar nuevos servicios, debido a la temporada de vacaciones por el período julio-septiembre 2018; y por situaciones propias de la entidad bancaria, no se obtuvo en el mes de marzo cuando la tasa de interés se encontraba en 7,26%.

#### - Factor Tecnológico

La tecnología ha dejado de ser un lujo o privilegio en todo el mundo, su uso se ha convertido en un elemento fundamental en el ámbito personal y empresarial. En un mundo tan activo y globalizado, las empresas deben ser rápidas y eficientes con todos sus recursos, la tecnología ha llegado para resolver los problemas y eliminar las barreras de las organizaciones a través de sistemas innovadores y que son adaptables a las necesidades de cada una. Lo que antes tomaba semanas e incluso meses, hoy en día es posible terminar en unos pocos minutos y sin mayor esfuerzo ni complicación. (Castro, 2016)



**Figura 20.** Página web de Yanacuna Agencia Operadora de Viajes  
**Fuente:** (Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, 2018)

En Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., la tecnología a más de ser una herramienta de trabajo necesaria para la ejecución de sus actividades diarias, se ha convertido en el apoyo imprescindible para promocionar cada uno de los servicios que oferta la organización, a través de páginas webs (español/inglés) administradas por la Empresa Publicitaria AddSocial, especialista en marketing, además del manejo de redes sociales con categoría empresarial, el uso correcto de este tipo de instrumentos permiten a la Agencia, el desarrollo eficiente y eficaz en su actividad turística.



**Figura 21.** Sistema Contable Fenix  
**Fuente:** Departamento de Contabilidad, Yanacuna, 2018

Así también, el Departamento de Contabilidad, utiliza el sistema contable FENIX, que a través de los módulos con los que cuenta la herramienta, lleva el control de las operaciones administrativas y financieras de la Agencia, facilitando así reportes de ventas, control de bancos, presupuesto, facturación, entre otros; sin embargo, se

identificó que el sistema se encuentra subutilizado, debido a que no ocupan los módulos para rol de pagos, provisiones, conciliaciones bancarias, pago a proveedores.

Por lo expuesto, se concluye que el factor tecnológico es una **Oportunidad** para la empresa, porque es el medio de comunicación y difusión de mayor acogida, en la comercialización de sus paquetes turísticos, sean estos nacionales o internacionales, debido a que proporcionan un servicio especializado y personalizado, con la política de calidad: **“Si viajar es tu pasión, nosotros somos Tú opción”**.

#### - **Factor Político- Legal**

Define a las fuerzas o factores político–legales como las leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en las diferentes organizaciones e individuos de una sociedad. Es decir, un Organismo Gubernamental adoptará una posición estricta o flexible ante la administración de una Empresa dentro de su estado, aplicará con rigidez las leyes o fomentará a través de leyes el crecimiento empresarial. Este tipo de aspectos son factores o fuerzas políticas-legales que la gerencia debe considerar. para crecimiento de su empresa, y esto depende en gran manera, de la esencia del proceso político y del clima político presente en el país que la empresa realiza sus actividades. (Taípe Yáñez, 2015)

En los últimos diez años, se han presentado cambios significativos en leyes y normas que regulan a las organizaciones dedicadas a cualquier tipo de actividades, (bienes y/o servicios), entre las que podemos mencionar: Código del Trabajo, Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI, Ley de Turismo, disposiciones que pueden contribuir o no al desarrollo de una organización.

Uno de los principales cambios efectuados al Código del Trabajo, consiste en que el empleador dentro del período de 90 días, conocido como prueba, debe notificar al empleado la terminación del mismo, caso contrario adopta la figura jurídica de contrato a tiempo indefinido. En el caso de la Agencia, por la rotación constante de personal en el Departamento de Ventas, se contrataba personal a plazo fijo, no obstante, con las nuevas disposiciones legales y considerando que a la presente

fecha todos los empleados que prestan sus servicios en la Empresa, pasaron el plazo de prueba, el tipo de contratación que se mantiene es a plazo indefinido.

La reforma efectuada a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, LORTI, consiste en que solo entre contribuyentes especiales, se retienen el Impuesto al Valor Agregado, IVA, es decir, en bienes el 10% y 20% en servicios. La Agencia, al no tener categoría de contribuyente especial, no le aplican las disposiciones efectuadas con relación a los porcentajes de retención.

La Ley de Turismo, vigente y modificada a partir del 29 de diciembre de 2014, con la finalidad de actualizar la legislación turística y atraer la inversión e inyectar divisas a nuestra economía, estableció doctrina jurídica que le permitió al sector regular sus actividades y promocionar sus servicios nacional e internacionalmente.

Por lo expuesto, se concluye que el factor político – legal es una **Oportunidad** para la empresa, debido a que los lineamientos de control se encuentran establecidos en cada uno de los organismos citados anteriormente, permitiendo así cumplir con los clientes, mediante la entrega de un servicio oportuno en las actividades ofrecidas, mediante los diferentes medios de comunicación, contratados por la Agencia.

#### - **Factor Natural**

Este factor representa los recursos naturales que la organización requiere como insumo, para el cumplimiento de sus actividades, debido a que se encuentra interrelacionada directamente con las características físicas del entorno, fenómenos naturales, recursos naturales, clima y demás factores.

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, dedicada a ofertar servicios turísticos, a nivel nacional, durante el período de vacaciones en la región sierra, esto es entre julio y septiembre, destaca en esta temporada el factor clima, como clave en sus promociones, para que sus clientes viajen a diferentes partes del Ecuador y del mundo; y, así las ventas incrementan notablemente en la organización.

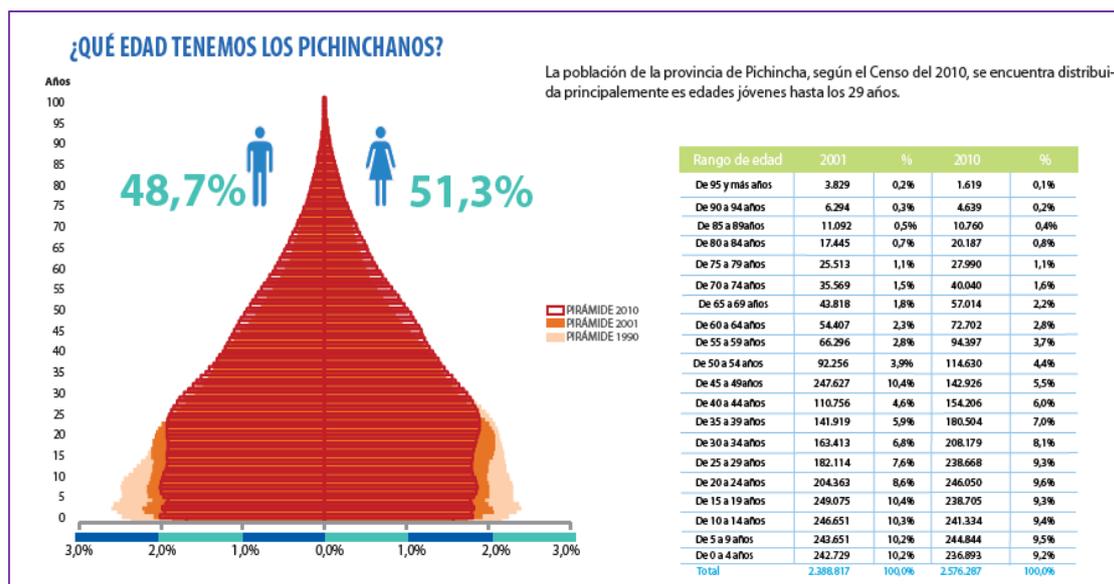
La temporada de verano al ser un clima realmente acogedor, permite visitar distintos lugares turísticos dentro y fuera del país, por esta situación la demanda de turistas

aumenta y nuestros servicios son adquiridos con mayor frecuencia, convirtiéndose en una **Oportunidad** para la Agencia, ya que mediante estrategias de ventas que guardan relación con las necesidades y requerimientos de los usuarios, nuestro nivel de ventas aumenta en los meses considerados como temporada alta.

### - Factor Demográfico

Este factor abarca el estudio de la población en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.

En el último censo efectuado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC, se obtuvo la estructura de la población, específicamente para la provincia de Pichincha, 2'576.287 habitantes, distribuidos en edades, conforme se detalla a continuación:



**Figura 22.** Estructura de la Población, provincia Pichincha

**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC, 2010)

Los datos estadísticos de la población, que le corresponden al cantón Quito, objeto de ésta investigación, son los siguientes:

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total
Cayambe	41.967	3,3%	43.828	3,3%	85.795
Mejía	39.783	3,2%	41.552	3,1%	81.335
Pedro Moncayo	16.311	1,3%	16.861	1,3%	33.172
Pedro Vicente Maldonado	6.735	0,5%	6.189	0,5%	12.924
Puerto Quito	10.774	0,9%	9.671	0,7%	20.445
Quito	1.088.811	86,7%	1.150.380	87,1%	2.239.191
Rumiñahui	41.917	3,3%	43.935	3,3%	85.852
San Miguel de los Bancos	9.413	0,7%	8.160	0,6%	17.573
<b>Total</b>	<b>1.255.711</b>	<b>100%</b>	<b>1.320.576</b>	<b>100%</b>	<b>2.576.287</b>

**Figura 23.** Estructura de la Población por cantones

**Fuente:** (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC, 2010)

Como se observa, en el gráfico precedente, el crecimiento de la población en el cantón Quito, es muy significativo, lo que representa para la Agencia una **Oportunidad**, al estar ubicada en ésta ciudad, donde existe mayor cantidad de turistas que buscan las mejores opciones para cotizar y adquirir sus paquetes turísticos, contando con 2'239.191 de habitantes, las estrategias de promoción se solidifican, debido a que la mayor parte de la población, utiliza como medios de comunicación las redes sociales y sitios web, publicidad de la Agencia que se encuentra cargada en estos lugares.

#### - Factor Socio Cultural

“La cultura es un factor o fuerza que influye en las actividades de la empresa debido al conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de la comunidad en general y su importancia ha sido destacada como una base del emprendimiento”. (Taipe Yáñez, 2015). Por su parte, el Ministerio de Turismo a través de la campaña internacional “All You Need is Ecuador” (Todo lo que necesitas es Ecuador), ha marcado un hito precedente en el registro histórico del turismo ecuatoriano, posicionando a nuestro país a escala internacional, llamando a los viajeros del mundo a visitar Ecuador, con el lema: **“Like nowhere else, All in one place, So close”** (Como ningún otro, todo en un solo lugar y todo tan cerca).



**Figura 24.** Todo lo que necesitas es Ecuador  
**Fuente:** (Ecuador, Ministerio de Turismo, 2018)

Como podemos observar, gracias a las campañas que ha desarrollado el Gobierno, la entrada de extranjeros a nuestro país ha presentado un incremento en el sector turístico muy importante, creando para la Agencia de Viajes una **Oportunidad**, ya que al existir demanda de turistas y el apoyo del Gobierno, las actividades promocionadas por la organización, se convierten en prioridad para los clientes tanto extranjeros como ecuatorianos.

#### - **Micro Ambiente**

Está constituido por fuerzas o factores de influencias más próximas o cercanas a la empresa, en general se trata de organizaciones que tienen algún tipo de relación con la empresa. Entre los componentes que integran el microambiente están: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos (Taípe Yáñez, 2015).

En este factor se analiza los factores relacionados al entorno inmediato para desarrollar estrategias en relación a los componentes que afectan o benefician sus actividades. Estos factores incluyen:

- Clientes
- Proveedores
- Competencia
- Intermediarios



**Figura 25.** Administración Empresarial  
**Fuente:** (Junta de Andalucía, 2018)

## - Clientes

La palabra cliente tiene su raíz en el término latino cliens que expresa la cualidad de la persona que se apoya en otra para procurar su ayuda. De acuerdo al Diccionario Enciclopédico ESPASA el cliente(a) es aquella “persona o entidad que suele utilizar los servicios de un profesional o empresa” y “persona o entidad que compra en un establecimiento”. De acuerdo al mercadeo y a la nueva orientación empresarial, el cliente es aquel ente, natural o jurídico, a quien va orientada la empresa con el fin de satisfacer de manera adecuada y con una excelente política de calidad las necesidades propias al mismo. (Camacho Castellanos, 2018)

Para Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., sus clientes son la razón de ser de la Empresa, por lo que permanentemente ha mantenido sus servicios, con calidad y oportunidad, además por ofrecer diversos paquetes turísticos y facilidades en la forma de pago.

Sus principales clientes, son:

<b>YANACUNA – PRINCIPALES CLIENTES</b>
COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL FRESHNATURAL S.A.
GUTISFARMACEUTICA ECUADOR S.A.
MARCO VINICIO LARA RODAS
CARLOS MANUEL EGAS MINUCHE
CONSULTORIA HUMANA ECUADOR CONHUMANAEC CIA. LTDA.
HUBBARD PERFORACIONES CIA. LTDA.

**Tabla 7.** Principales Clientes

**Fuente:** Departamento de Contabilidad, Yanacuna

Este factor representa una **Oportunidad** para la organización, debido a que gracias a la contratación de paquetes aéreos y turísticos sean éstos nacionales o internacionales, la empresa genera recursos y crea plazas de empleo.

## - Proveedores

Son las empresas u organizaciones que entregan a la empresa los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios, como: energía, servicios e información a la empresa. Los proveedores ofrecen recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales. Los proveedores son fuerzas o factores que influyen en las actividades de

la empresa, debido a que proporcionan los recursos necesarios para que la empresa pueda producir bienes y entregar servicios. (Taipe Yánez, 2015)

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., dedicada a comercializar principalmente paquetes turísticos dentro y fuera del país, así como, venta de tickets aéreos, cuenta con varios proveedores, que ofrecen diferentes servicios que ayudan a complementar el giro de su negocio, para ello es necesario identificar; entre las principales organizaciones, las siguientes:

<b>YANACUNA – PRINCIPALES PROVEEDORES</b>
CASA DE INCENTIVOS CIA. LTDA.
POLIMUNDO S.A.
AEROLANE LINEAS AEREAS NACIONALES DEL ECUADOR S.A.
GOLDEN VACATION TOURS S.A.
EUROLATINA
SUMMER VACATIONS S.A.

**Tabla 8.** Principales Proveedores

**Fuente:** Departamento de Contabilidad, Yanacuna

Este factor representa una **Oportunidad** para la empresa, porque al trabajar con proveedores que brindan servicios bajo las especificaciones de calidad requeridos, los clientes regresan a contratar nuestros paquetes turísticos. Cabe indicar que los proveedores con los que cuenta la Agencia tienen una trayectoria aproximada de 7 años, en los que han demostrado eficiencia, eficacia y oportunidad.

#### - **Competencia**

La empresa para, incrementar la participación en el mercado el cual está atendiendo, debe analizar las oportunidades, al considerar la posibilidad de otorgarse nuevos clientes, al expandirse en este mercado, y esto lo logrará si incursiona antes que sus competidores al entrar con sus productos o servicios en este mercado en expansión (Taipe Yánez, 2015).

Yanacuna, es una empresa que cubre en el sector del turismo, una importante demanda a nivel empresarial e individual, en venta de tickets aéreos y paquetes turísticos, es por ello que su competencia día a día ofrece en el mismo sector,

diversidad en sus productos con la finalidad de acaparar este mercado; entre las que podemos referir, se encuentran:



**Figura 26.** Agencias de Turismo -Competencia  
**Elaborado por:** Diana Ontaneda Bedoya

Las organizaciones: Sol Caribe, Viajes y Destinos, Despegar y SP Tour, se dedican a ofertar similares productos y beneficios que ofrece Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, entre los principales servicios se encuentran la venta de tickets aéreos y paquetes turísticos tanto a nivel nacional como internacional, por esta situación, compiten directa o indirectamente con Yanacuna.

Cabe indicar que, mientras una Agencia de la competencia, oferte mejores opciones a las que usualmente brinda Yanacuna, tanto en itinerarios, precios y comodidad para los clientes frecuentes y potenciales, los competidores son considerados como una **Amenaza**.

#### - Intermediarios

“Los mayoristas, minoristas y los distribuidores, influyen en el entorno específico de una empresa ya que hacen posible que el producto pueda llegar al consumidor final

con éxito.” (Taipe Yánez, 2015). Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., se dedica a comercializar paquetes turísticos dentro y fuera del país, cuenta con varios proveedores, los mismos que a su vez en cada lugar de destino, contratan personal especializado para entregar un servicio oportuno y de calidad a los clientes de la organización, conocidos como intermediarios, representando este factor una **Oportunidad** para la empresa.

### 2.5.2 Análisis Interno

Un análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa. Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permitan potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades. (CreceNegocios, 2014)

La Agencia desde su creación no ha sido sujeta a estudios y/o auditorías que permitan conocer el estado financiero y de mercado actual de la organización, por lo que, a pedido de la Gerencia y debido a que el sistema COSO II, abarca el mayor número de componentes a ser analizados al detalle en una empresa, y uno de ellos es la identificación de los fraudes mediante la evaluación de los riesgos, el enfoque interno se lo efectuará bajo este sistema.

En Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., se realizará un análisis interno que permita determinar las fortalezas y debilidades que tiene la organización, en los departamentos de la Gerencia General, Contabilidad y Ventas, mediante la aplicación de cuestionarios de control interno, enfocados en el COSO II.

Según el autor, (Cubero Abril, 2009) para la revisión analítica, el auditor dispone de una serie de métodos y procedimientos que le permiten determinar los componentes, sobre las áreas críticas a auditar, y en la parte pertinente a la ponderación, señala: **“Criterio y ponderación del auditor.-** comprende la identificación de las políticas municipales de las áreas, programas, proyectos o actividades que desarrollan la labor misional de la organización (procesos medulares), que consumen mayores recursos

financieros, aquellos con mayor riesgo y menor confiabilidad en sus sistemas de control interno, que ameritan ser auditados.”

Por lo expuesto en el párrafo precedente, se establecerá un nivel de riesgo con una ponderación valorada del 1 al 10, considerando los problemas encontrados en la fase de recopilación de información.

A continuación, se presenta la evaluación de la organización, mediante cuestionarios de control interno efectuados a las áreas, los mismos que contienen: Interpretación de los Datos, Fortalezas y Debilidades:

**Tabla 9.-** Cuestionario de Control Interno de la capacidad administrativa del Departamento de Contabilidad

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES					
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA CONTABLE					
AMBIENTE DE CONTROL					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
1	¿Dispone la agencia de viajes, con un manual de procedimientos para el área contable?		X	2	10
2	¿Considera usted que Yanacuna, maneja una cultura organizacional adecuada en esta área?		X	4	10
3	¿La Gerencia ha designado funciones y responsabilidades al personal del área contable?	X		7	10
4	¿Se supervisa habitualmente el cumplimiento de las políticas establecidas?		X	3	10
5	¿La persona encargada de supervisar conoce todos los procesos que se lleva a cabo dentro del departamento?		X	5	10
6	¿El sistema contable Fénix utilizado en el departamento cumple con los requerimientos necesarios para ejecutar las actividades?	X		8	10
7	¿Se capacita al personal regularmente?	X		5	10
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
8	¿La Agencia tiene objetivos establecidos en el área contable?	X		6	10
9	¿Los objetivos planteados en el área contable están acorde a los objetivos de la Agencia?	X		5	10
10	¿El personal del área contable conoce con claridad los objetivos que deben cumplir?		X	4	10
11	¿Con el cumplimiento de los objetivos del área contable se están logrando los planteados por la organización?	X		6	10
12	¿Los objetivos del departamento permiten lograr la visión de la organización?	X		5	10
13	¿Los procedimientos están actualizados de acuerdo a los objetivos planteados por el área contable?		X	3	10
14	¿El personal aporta al logro de los objetivos del área contable?	X		6	10
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
15	¿El sistema contable Fénix cuenta con todos los módulos necesarios para realizar cada uno de los procesos contables?	X		5	10
16	¿Se contabiliza a base de documentos que respaldan las transacciones de compra y venta de servicios?	X		8	10
17	¿Se factura todos los servicios que presta la empresa?	X		9	10
18	¿Existe un responsable en el área contable que archive toda la documentación generada?		X	1	10
19	¿Se encuentra establecido un proceso para la recuperación de cartera vencida?		X	0	10
20	¿Los eventos son identificados por el personal del área contable?	X		4	10
21	¿Sí el evento es negativo, se da solución inmediata al mismo?	X		5	10
EVALUACIÓN DEL RIESGO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
22	¿Es evaluado el alcance de los riesgos identificados durante el proceso contable?	X		5	10
23	¿Se evalúa el desempeño del personal contable en la ejecución de sus actividades?		X	3	10
24	¿Existe una evaluación durante el proceso de recuperación de cartera?		X	0	10
25	¿Se verifica mensualmente si se realizan conciliaciones bancarias?	X		7	10
26	¿Cuándo se realizan cambios en el proceso contable, se analiza la existencia de posibles riesgos?		X	3	10
RESPUESTA AL RIESGO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
27	¿Existe un plan de contingencias para afrontar todos los riesgos que se encuentran durante el proceso?		X	0	10

28	¿Si existiera un plan de contingencias se difundiría para todo el personal que conforma el área contable?	X		5	10
29	¿Se realizan conciliaciones bancarias al término de cada mes?	X		7	10
30	¿Se capacita continuamente a los empleados para mejorar el rendimiento en la ejecución de sus actividades?		X	2	10
31	¿El personal que conforma el área participa en la toma de decisiones con respecto a los riesgos?	X		3	10
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
32	¿El departamento contable cuenta con políticas claras para la ejecución de sus actividades?	X		5	10
33	¿Realizan arquezos de caja chica?		X	0	10
34	¿Controlan que la documentación recibida por cada transacción cumpla con los requisitos exigidos en la ley de tributación?	X		5	10
35	¿Existe segregación de funciones y responsabilidades en el área contable de acuerdo a la preparación profesional del personal?		X	0	10
36	¿El personal es constantemente motivado para el mejoramiento de su desempeño laboral?	X		3	10
37	¿El sistema contable Fénix es actualizado cuando existen modificaciones en la ley de tributación?	X		5	10
38	¿Se realizan controles continuos a los Comprobantes de Egreso de la organización?		X	0	10
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
39	¿Recibe información actualizada de todas las compras y ventas realizadas diariamente?	X		6	10
40	¿Comunica con anticipación la planificación de los procesos contables?		X	2	10
41	¿Cuándo existen inconvenientes con el sistema contable Fénix se comunica inmediatamente con el proveedor?	X		5	10
42	¿La información proporcionada por el área contable es confiable para la toma de decisiones?		X	3	10
43	¿Existe una comunicación adecuada con las distintas áreas de la Agencia?	X		7	10
44	¿Comunica Usted al supervisor del área sobre algún problema encontrado en el proceso inmediatamente?	X		5	10
45	¿El acceso a la información que presenta el área contable es célere?		X	3	10
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
46	¿Existe un control oportuno del efectivo, cheques y transferencias que recibe el departamento contable?	X		6	10
47	¿Se controla que los desembolsos efectuados por el área contable estén acorde a las necesidades de la empresa?	X		6	10
48	¿Es evaluado el desempeño del personal en el área de contabilidad?		X	1	10
49	¿Es supervisado constantemente los resultados obtenidos en los procesos del área?		X	1	10
<b>TOTALES</b>				<b>199</b>	<b>490</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

## CÁLCULO DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL CAPACIDAD ADMINISTRATIVA DEL DEPARTAMENTO CONTABLE

### Variables:

- **CT**= Calificación Total
- **PT**= Ponderación Total
- **NC**= Nivel de Confianza
- **NR**= Nivel de Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA				
<b>NC</b>	<b>=</b>	$CT \times 100$	<b>=</b>	<b>Nivel de Confianza</b>
		PT		

NIVEL DE CONFIANZA				
<b>NC</b>	<b>=</b>	$199 \times 100$	<b>=</b>	<b>40,61%</b>
		490		

RIESGO DE CONTROL				
<b>RC</b>	<b>=</b>	100% - NC	<b>=</b>	<b>Riesgo de Control</b>

RIESGO DE CONTROL				
<b>RC</b>	<b>=</b>	100% - 40,61%	<b>=</b>	<b>59,39%</b>

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

### Interpretación:

Al aplicar el cuestionario de control interno al Área Contable de la Empresa, se determinó un nivel de confianza bajo del 40,61% y como consecuencia un riesgo de control alto de 59,39%, específicamente porque no existe un manual de procedimientos que controle las actividades que desarrollan, el personal no conoce los objetivos del departamento, no se encuentra establecido un proceso de recuperación de cartera, el desempeño de los empleados no es evaluado y no son capacitados constantemente.

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, presenta en el departamento de contabilidad las siguientes fortalezas y debilidades:

**FORTALEZAS:**

- La Gerencia ha designado funciones y responsabilidades al personal del área contable.
- El sistema contable Fénix utilizado en el departamento cumple con los requerimientos necesarios para ejecutar las actividades.
- Los objetivos planteados en el área contable están acorde a los objetivos de la Agencia.
- Contabilizan a base de documentos que respaldan las transacciones de compra y venta de servicios.
- Se evalúa el alcance de los riesgos identificados durante el proceso contable.
- Se realizan conciliaciones bancarias mensualmente.
- Controlan que la documentación recibida por cada transacción cumpla con los requisitos exigidos en la ley de tributación.
- Existe una comunicación adecuada con las distintas áreas de la Agencia.
- Existe un control oportuno del efectivo, cheques y transferencias que recibe el departamento contable.

**DEBILIDADES:**

- La Agencia no dispone de un manual de procedimientos en el área contable.
- No se supervisa habitualmente el cumplimiento de las políticas establecidas.
- El personal del área contable no conoce con claridad los objetivos que deben cumplir.
- No se encuentra establecido un proceso para la recuperación de cartera vencida.
- No se evalúa el desempeño del personal contable en la ejecución de sus actividades.
- En el proceso contable no se analiza la existencia de posibles riesgos.
- No existe un plan de contingencias para afrontar todos los riesgos que se encuentran durante el proceso contable.
- No se capacita continuamente a los empleados para mejorar el rendimiento en la ejecución de sus actividades.
- No existe segregación de funciones y responsabilidades en el área contable de acuerdo a la preparación profesional del personal.
- No se evalúa el desempeño del personal en el área de contabilidad.

Tabla 10.- Cuestionario de Control Interno de la capacidad de Ventas

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES					
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE VENTAS					
AMBIENTE DE CONTROL					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
1	¿Cuenta la Agencia con un manual de procedimientos para la comercialización de sus servicios turísticos?		X	1	10
2	¿Se han establecido principios, valores y filosofías para la ejecución de las actividades en el área?	X		5	10
3	¿La Gerencia ha designado funciones y responsabilidades al personal del departamento de ventas?	X		5	10
4	¿Existe una persona encargada de supervisar la ejecución de cada una de las actividades?		X	1	10
5	¿El supervisor conoce todos los procesos que se lleva a cabo dentro del departamento?		X	1	10
6	¿Existe una relación cordial entre los vendedores y clientes de la organización?	X		8	10
7	¿Se planifica constantemente capacitaciones para el personal del área de ventas?	X		5	10
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
8	¿El departamento de ventas ha establecido sus propios objetivos?		X	2	10
9	¿Los objetivos están establecidos de acuerdo a los objetivos de la Agencia?	X		5	10
10	¿El personal del área de ventas conoce con claridad los objetivos que deben lograr?	X		5	10
11	¿Con el cumplimiento de los objetivos del área contable se están logrando los planteados por la organización?	X		5	10
12	¿Los objetivos del departamento permiten lograr la visión de la organización?	X		5	10
13	¿Los procedimientos son actualizados acorde a los objetivos planteados por el área de ventas?		X	2	10
14	¿El personal aporta al logro de los objetivos del área contable?	X		5	10
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
15	¿Si se presentan inconvenientes con los servicios vendidos, este evento se da a conocer oportunamente al supervisor?	X		5	10
16	¿El personal de ventas, tiene capacitaciones constantes respecto a la atención al cliente?		X	2	10
17	¿La información generada por ventas es enviada al departamento contable, para que proceda a facturar la venta total por los servicios?	X		6	10
18	¿Existe un responsable en el área de ventas que archive toda la documentación generada?		X	0	10
19	¿Antes de realizar una venta a crédito, verifican que los clientes sean confiables y tengan la capacidad de pagar por el servicio adquirido?		X	0	10
20	¿Los eventos son identificados por el personal del área de ventas?		X	2	10
21	¿Sí el evento es negativo, se da solución inmediata al mismo?	X		5	10
EVALUACIÓN DEL RIESGO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
22	¿Es evaluado el alcance de los riesgos identificados durante el proceso de ventas?		X	3	10
23	¿Se evalúa el desempeño del personal de ventas en la ejecución de sus actividades?	X		6	10
24	¿Existe una evaluación constante por los resultados obtenidos en el área de ventas?		X	2	10
25	¿Se evalúa constantemente la calidad del servicio que se brinda al cliente?		X	4	10
26	¿Cuándo se realizan cambios en el proceso de ventas, se analiza la existencia de posibles riesgos?		X	3	10
RESPUESTA AL RIESGO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
27	¿Existe un plan de contingencias para afrontar todos los riesgos que se encuentran durante el proceso?		X	0	10

28	¿Si existiera un plan de contingencias se difundiría para todo el personal que conforma el área de ventas?		X	4	10
29	¿Se motiva a los empleados a través de comisiones por la venta de los paquetes turísticos?	X		7	10
30	¿Se capacita continuamente a los empleados para mejorar el rendimiento en la ejecución de sus actividades?		X	3	10
31	¿El personal que conforma el área participa en la toma de decisiones con respecto a los riesgos?		X	2	10
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
32	¿El departamento de venta cuenta con políticas claras para la ejecución de sus actividades?		X	4	10
33	Mediante indicadores, ¿Se ha determinado que servicios son los que se venden con mayor frecuencia?		X	4	10
34	¿Se controla utilizando encuestas o a entrevistas, que el personal de ventas atienda a sus clientes de forma adecuada y oportuna?		X	4	10
35	¿Existe segregación de funciones y responsabilidades en el área de ventas de acuerdo a la preparación profesional del personal?	X		7	10
36	¿El personal es constantemente motivado para el mejoramiento de su desempeño laboral?		X	3	10
37	¿Se controla que los clientes se sientan satisfechos con los servicios recibidos por la agencia?		X	4	10
38	¿Controla el personal de ventas que sus clientes cumplan con los acuerdos pactados en el proceso de venta del servicio?	X		7	10
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
39	¿Entrega información actualizada de todas las ventas realizadas diariamente?	X		6	10
40	¿Comunica con anticipación la planificación de los procesos efectuados en las ventas?		X	3	10
41	¿La comunicación entre el personal de ventas y los clientes es la adecuada y oportuna?	X		7	10
42	¿La información proporcionada por el área de ventas es confiable para la toma de decisiones?		X	3	10
43	¿Existe una comunicación adecuada con las distintas áreas de la Agencia?		X	4	10
44	¿El acceso a la información que presenta el área de ventas es célere?		X	4	10
45	¿Comunica Usted al supervisor del área sobre algún problema encontrado en el proceso inmediatamente?	X		7	10
<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
46	¿Se supervisa que el dinero recibido por el personal de ventas, sea entregado al área contable para su registro y depósito?	X		7	10
47	¿Se controla que cada cliente tenga su propio agente de ventas?	X		7	10
48	¿Es evaluado el desempeño del personal en el área de ventas?		X	2	10
49	¿Es supervisado constantemente los resultados obtenidos en los procesos del área?		X	3	10
<b>TOTALES</b>				<b>195</b>	<b>490</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

## CÁLCULO DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL CAPACIDAD DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

### Variables:

- **CT**= Calificación Total
- **PT**= Ponderación Total
- **NC**= Nivel de Confianza
- **NR**= Nivel de Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA				
<b>NC</b>	<b>=</b>	$CT \times 100$	<b>=</b>	<b>Nivel de Confianza</b>
		$PT$		

NIVEL DE CONFIANZA				
<b>NC</b>	<b>=</b>	$195 \times 100$	<b>=</b>	<b>39,79%</b>
		$490$		

RIESGO DE CONTROL				
<b>RC</b>	<b>=</b>	$100\% - NC$	<b>=</b>	<b>Riesgo de Control</b>

RIESGO DE CONTROL				
<b>RC</b>	<b>=</b>	$100\% - 39,79\%$	<b>=</b>	<b>60,21%</b>

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

### Interpretación:

Al aplicar el cuestionario de control interno al Área de Ventas de la Empresa, se determinó un nivel de confianza bajo del 39,79% y como consecuencia un riesgo de control alto de 60,21%, específicamente porque no existe un manual de procedimientos que controle las actividades que desarrolla el personal de ventas de la Agencia, falta de capacitación, evaluación en la calidad de servicios brindados al cliente, establecimiento de políticas del área y falta de motivación a los empleados.

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, presenta en el departamento de ventas las siguientes fortalezas y debilidades:

**FORTALEZAS:**

- La Agencia tiene objetivos establecidos en el departamento de ventas.
- La Gerencia designó funciones a los empleados que conforman el departamento de ventas.
- Existe una relación cordial entre los vendedores y clientes de la organización.
- El personal del área de ventas conoce con claridad los objetivos que deben lograr.
- Si se presentan inconvenientes con los servicios vendidos, este evento se da a conocer oportunamente al supervisor.
- La información generada por ventas es enviada al departamento contable, para que proceda a facturar la venta total por los servicios.
- Se evalúa el desempeño del personal de ventas en la ejecución de sus actividades.
- Se motiva a los empleados a través de comisiones por la venta de los paquetes turísticos.
- Controla el personal de ventas que sus clientes cumplan con los acuerdos pactados en el proceso de venta del servicio.
- Se supervisa que el dinero recibido por el personal de ventas, sea entregado al área contable para su registro y depósito.

**DEBILIDADES:**

- La Agencia no dispone de un manual de procedimientos en el departamento de ventas.
- El supervisor no conoce todos los procesos que se lleva a cabo dentro del departamento.
- El departamento de ventas no ha establecido sus propios objetivos.
- El personal de ventas, no tiene capacitaciones constantes respecto a la atención al cliente.
- Antes de realizar una venta a crédito, no verifican que los clientes sean confiables y tengan la capacidad de pagar por el servicio adquirido.
- No existe una evaluación constante por los resultados obtenidos en el área de ventas.
- No se evalúa constantemente la calidad del servicio que se brinda al cliente.
- No existe un plan de contingencias para afrontar todos los riesgos que se encuentran durante el proceso.

- No se controla que los clientes se sientan satisfechos con los servicios recibidos por la agencia.
- No se comunica con anticipación la planificación de los procesos efectuados en las ventas.
- El acceso a la información que presenta el área de ventas no es célere.
- No es evaluado y supervisado el desempeño del personal en el área de ventas.

**Tabla 11.-** Cuestionario de Control Interno de la capacidad de Operaciones de la Gerencia General.

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES					
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA GERENCIA GENERAL					
AMBIENTE DE CONTROL					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
1	¿Existen principios, valores y filosofías establecidas para la ejecución de las actividades en el área?	X		8	10
2	¿Ha realizado un manual de funciones para las diferentes áreas de la Agencia?		X	0	10
3	¿Conoce el personal de cada una de los departamentos sus obligaciones, funciones y responsabilidades?	X		7	10
4	¿Ha designado una persona para supervisar las actividades de cada una de las áreas de la Agencia?	X		6	10
5	¿Los Jefes de Áreas, supervisan y conocen todos los procesos que efectúa la Agencia de Viajes?	X		7	10
6	¿Existe una relación cordial entre la Gerencia y los departamentos que conforman la Agencia?	X		8	10
7	¿Planifica constantemente capacitaciones para el personal de las diferentes áreas?		X	3	10
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
8	¿La Gerencia ha establecido sus propios objetivos?	X		8	10
9	¿Estos objetivos son planteados acorde a las necesidades y estrategias de la Agencia?	X		8	10
10	¿De acuerdo al giro del negocio conoce con claridad los objetivos que deben alcanzar anualmente?	X		7	10
11	¿Con el establecimiento de éstos objetivos se están logrando las metas planteadas por la Agencia?	X		6	10
12	¿Los objetivos de la Gerencia permiten alcanzar la visión de la organización?	X		6	10
13	¿Los procedimientos de la Gerencia son actualizados acorde a los objetivos planteados por cada uno de los departamentos?		X	3	10
14	¿Aporta el personal al logro de los objetivos de la Gerencia?	X		5	10
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
15	¿Controla que la información de cada uno de los empleados se encuentre actualizada?	X		6	10
16	¿Existe un proceso de contratación y selección de personal?		X	1	10
17	¿Para contratar un medio de publicidad se basa en un presupuesto previamente establecido?	X		6	10
18	¿Envía toda la información al departamento contable, para que efectúe el pago correspondiente a los medios publicitarios?	X		6	10
19	¿El personal de los diferentes departamentos tienen el suficiente conocimiento, actitud y aptitud para ejecutar sus actividades?	X		7	10
20	¿Los eventos son identificados por la Gerencia?		X	8	10
21	¿Sí el evento es negativo, se da solución inmediata al mismo?	X		8	10
EVALUACIÓN DEL RIESGO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
22	¿Evalúa el alcance de los riesgos identificados durante la ejecución de los procesos en cada uno de los departamentos?	X		8	10
23	¿Evalúa el desempeño del personal en la ejecución de sus actividades?	X		8	10
24	¿Evalúa constantemente los resultados obtenidos por los departamentos que conforman la Agencia?		X	2	10
25	¿Evalúa los resultados obtenidos en el nivel de ventas, posterior a la contratación de la publicidad?		X	2	10
26	¿Cuándo realizan cambios en el proceso de ventas y contabilidad, analizan la existencia de posibles riesgos?	X		5	10

RESPUESTA AL RIESGO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
27	¿Existe un plan de contingencias para afrontar todos los riesgos que se encuentran durante los procesos que mantiene la Agencia?		X	0	10
28	¿Si existiera un plan de contingencias se difundiría para todo el personal que conforma la Agencia?		X	4	10
29	¿Existe un proceso de capacitación e inducción para el personal nuevo?	X		8	10
30	¿Se capacita continuamente a los empleados para mejorar el rendimiento en la ejecución de sus actividades?		X	2	10
31	¿El personal que conforma las áreas de la Agencia, participa en la toma de decisiones con respecto a los riesgos?		X	3	10
ACTIVIDADES DE CONTROL					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
32	¿Cuenta la Gerencia con políticas claras para la ejecución de las actividades?	X		7	10
33	¿Controla que la selección del medio de publicidad contratado, genere las ventas esperadas?	X		8	10
34	¿Evalúa al personal constantemente?		X	3	10
35	¿Ha segregado las funciones y responsabilidades en cada una de las áreas de acuerdo a la preparación profesional del personal?	X		7	10
36	¿El personal es constantemente motivado para el mejoramiento de su desempeño laboral?		X	3	10
37	¿Se encarga de realizar y plantear promociones para mejorar la venta de los servicios?	X		8	10
38	¿Controla que los desembolsos efectuados para la publicidad, se encuentren de conformidad al presupuesto planificado en esta cuenta?	X		7	10
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
39	¿Se actualiza constantemente la información de los empleados de la Agencia?	X		7	10
40	¿Informa a los departamentos que conforman la Agencia sobre los nuevos proyectos publicitarios?		X	3	10
41	¿La comunicación entre el personal y la Gerencia es adecuada?	X		5	10
42	¿La información que proporcionan las áreas de la Agencia es confiable para tomar decisiones?		X	5	10
43	¿Existe una comunicación adecuada entre los departamentos que integran la organización?	X		8	10
44	¿Comunica inmediatamente a los supervisores de las áreas sobre algún problema encontrado en los procesos?	X		8	10
45	¿Existe acceso rápido y oportuno a la información que generan los departamentos de la Agencia?		X	5	10
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTA		CALF	POND
		SI	NO		
46	¿Supervisa que cada uno de los empleados cumpla con las políticas organizacionales?		X	3	10
47	¿Supervisa que todos los empleados reciban los beneficios de ley?	X		8	10
48	¿Evalúa el desempeño del personal de todas las áreas de la Agencia?		X	4	10
49	¿Supervisa continuamente los resultados obtenidos en los procesos de las áreas de la Empresa?		X	4	10
<b>TOTALES</b>				<b>269</b>	<b>490</b>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

## CÁLCULO DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO DE CONTROL CAPACIDAD OPERATIVA DE LA GERENCIA GENERAL

### Variables:

- **CT**= Calificación Total
- **PT**= Ponderación Total
- **NC**= Nivel de Confianza
- **NR**= Nivel de Riesgo

NIVEL DE CONFIANZA				
<b>NC</b>	<b>=</b>	$\frac{CT \times 100}{PT}$	<b>=</b>	<b>Nivel de Confianza</b>

NIVEL DE CONFIANZA				
<b>NC</b>	<b>=</b>	$\frac{269 \times 100}{490}$	<b>=</b>	<b>54,90%</b>

RIESGO DE CONTROL				
<b>RC</b>	<b>=</b>	100% - NC	<b>=</b>	<b>Riesgo de Control</b>

RIESGO DE CONTROL				
<b>RC</b>	<b>=</b>	100% - 54,90%	<b>=</b>	<b>45,10%</b>

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

### Interpretación:

Al aplicar el cuestionario de control interno al Área de la Gerencia General de la Empresa, se determinó un nivel de confianza moderado del 54,90% y como consecuencia un riesgo de control moderado de 45,10%, lo que significa que si emplea controles que ayudan a minimizar los riesgos en los departamentos que conforman la Agencia. Cabe señalar que aun así existen actividades que no son controladas adecuadamente.

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, presenta en la Gerencia General las siguientes fortalezas y debilidades:

**FORTALEZAS:**

- El personal conoce cada una de sus obligaciones, funciones y responsabilidades.
- Las actividades de la Agencia son supervisadas.
- Los Jefes de Áreas, supervisan y conocen todos los procesos que efectúa la Agencia de Viajes.
- Existe una relación cordial entre la Gerencia y los departamentos que conforman la Agencia.
- Los objetivos de la Gerencia son planteados acorde a las necesidades y estrategias de la Agencia.
- Para contratar un medio de publicidad se basa en un presupuesto previamente establecido.
- Evalúa el alcance de los riesgos identificados durante la ejecución de los procesos en cada uno de los departamentos.
- Al realizar cambios en el proceso de ventas y contabilidad, analiza la existencia de posibles riesgos.
- Cuenta con un proceso de capacitación e inducción para el personal nuevo.
- Las funciones y responsabilidades en cada una de las áreas de acuerdo a la preparación profesional del personal, se encuentra segregada.
- Controla que los desembolsos efectuados para la publicidad, se encuentren de conformidad al presupuesto planificado en esta cuenta.
- Existe una comunicación adecuada entre los departamentos que integran la organización.

**DEBILIDADES:**

- No ha realizado un manual de funciones para las diferentes áreas de la Agencia
- No planifica constantemente capacitaciones para el personal de las diferentes áreas.
- Los procedimientos de la Gerencia no son actualizados acorde a los objetivos planteados por cada uno de los departamentos.
- No existe un proceso de contratación y selección de personal.
- Los eventos no son identificados por la Gerencia.
- No se evalúa constantemente los resultados obtenidos por los departamentos que conforman la Agencia.

- No evalúa los resultados obtenidos en el nivel de ventas, posterior a la contratación de la publicidad.
- No existe un plan de contingencias para afrontar todos los riesgos que se encuentran durante los procesos que mantiene la Agencia.
- No informa a los departamentos que conforman la Agencia sobre los nuevos proyectos publicitarios.
- No existe acceso rápido y oportuno a la información que generan los departamentos de la Agencia.
- No se supervisa continuamente los resultados obtenidos en los procesos de las áreas de la Empresa.

## **2.6 Análisis FODA**

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos) (Matriz FODA, 2018)

En la matriz de aplicación del FODA, se expresan las principales fortalezas y debilidades que se derivan del análisis interno efectuado en la Agencia de Viajes; así como, las oportunidades y amenazas del análisis externo, realizado a las diferentes variables económicas, sociales, tecnológicas, políticas y demográficas, con la finalidad de crear nuevas estrategias que permitan a la organización aprovechar los aspectos positivos y excluir los negativos, de la información obtenida.

A continuación, se presenta la aplicación del análisis FODA, efectuado en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.

Tabla 12.- Matriz FODA

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La Gerencia ha designado funciones y responsabilidades al personal de todos los departamentos de la Agencia.</li> <li>➤ El sistema contable Fénix utilizado en el departamento cumple con los requerimientos necesarios para ejecutar las actividades.</li> <li>➤ Se evalúan los alcances de los riesgos identificados durante los procesos que mantiene la Empresa.</li> <li>➤ Controlan que la documentación recibida por cada transacción cumpla con los requisitos exigidos en la ley de tributación.</li> <li>➤ Existe un control oportuno del efectivo, cheques y transferencias que recibe el departamento contable.</li> <li>➤ Existe una relación cordial entre los vendedores y clientes de la organización.</li> <li>➤ El personal del área de ventas conoce con claridad los objetivos que deben lograr.</li> <li>➤ Controla el personal de ventas que sus clientes cumplan con los acuerdos pactados en el proceso de venta del servicio.</li> <li>➤ Se supervisa que el dinero recibido por el personal de ventas, sea entregado al área contable para su registro y depósito.</li> <li>➤ Para contratar un medio de publicidad se basa en un presupuesto previamente establecido.</li> <li>➤ Al realizar cambios en el proceso de ventas y contabilidad, analiza la existencia de posibles riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El sector turístico, presentó un incremento en el PIB, factor clave para la economía de la Agencia, ya que un aumento del mismo refleja un crecimiento de la actividad económica, ya que los agentes económicos se inclinarán más a gastar en lugar de ahorrar.</li> <li>➤ El factor tecnológico es una Oportunidad, porque es el medio de comunicación y difusión de mayor acogida, en la comercialización de sus paquetes turísticos, sean estos nacionales o internacionales.</li> <li>➤ El factor político – legal es una Oportunidad, debido a que los lineamientos de control se encuentran establecidos.</li> <li>➤ La temporada de verano al ser un clima realmente acogedor, permite visitar distintos lugares turísticos dentro y fuera del país, convirtiéndose en una Oportunidad para la Agencia.</li> <li>➤ Por las campañas que ha desarrollado el Gobierno, la entrada de extranjeros a nuestro país ha presentado un incremento en el sector turístico, creando para la Agencia de Viajes una Oportunidad.</li> <li>➤ Los clientes, representan un factor importante en la organización debido a que gracias a la contratación de paquetes aéreos y turísticos, la empresa genera recursos y crea plazas de empleo.</li> <li>➤ Nuestros proveedores, representan una Oportunidad, ya que brindan servicios bajo las especificaciones de calidad requeridos, con una trayectoria aproximada de 7 años, en los que han demostrado eficiencia, eficacia y oportunidad.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Agencia no dispone de un manual de procedimientos.</li> <li>• No se supervisa habitualmente el cumplimiento de las políticas establecidas.</li> <li>• No se encuentra establecido un proceso para la recuperación de cartera vencida.</li> <li>• No se capacita continuamente a los empleados para mejorar el rendimiento en la ejecución de sus actividades.</li> <li>• No existe segregación de funciones y responsabilidades en los departamentos de acuerdo a la preparación profesional del personal.</li> <li>• Antes de realizar una venta a crédito, no verifican que los clientes sean confiables y tengan la capacidad de pagar por el servicio adquirido.</li> <li>• No se controla que los clientes se sientan satisfechos con los servicios recibidos por la agencia.</li> <li>• Los procedimientos de la Gerencia no son actualizados acorde a los objetivos planteados por cada uno de los departamentos.</li> <li>• No existe un proceso de contratación y selección de personal.</li> <li>• No se evalúa constantemente los resultados obtenidos por los departamentos que conforman la Agencia.</li> <li>• No existe acceso rápido y oportuno a la información que generan los departamentos de la Agencia.</li> <li>• No se supervisa continuamente los resultados obtenidos en los procesos de las áreas de la Empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector turístico desde años anteriores ha venido sufriendo un fenómeno inflacionario en Bienes y Servicios Diversos y Transporte, que tienden a la baja, mientras que en Restaurantes y hoteles presenta una tendencia al alza, es decir, al no depender de un solo factor, el punto de equilibrio es inestable y si existe un incremento en uno de los tres sectores, los precios ofertados a los clientes, se convierte en un impedimento al momento de adquirir servicios en la Agencia de Viajes, resultando una Amenaza para la organización.</li> <li>• La tasa de interés activa, al estar en el 7,63% representa una Amenaza debido a que se incrementó durante el mes de abril del 2018, y afecta a la organización en el proceso de calificación, para la obtención de un préstamo en el Banco Pichincha, con el cual, prevé brindar nuevos servicios, debido a la temporada de vacaciones por el período julio-septiembre 2018.</li> <li>• Mientras una Agencia de la competencia, oferte mejores opciones a las que usualmente brinda Yanacuna, tanto en itinerarios, precios y comodidad para los clientes frecuentes y potenciales, los competidores son considerados como una Amenaza.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

Tabla 13.- Matriz FODA Cruzada

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>La Gerencia ha designado funciones y responsabilidades al personal. El sistema contable Fénix cumple con los requerimientos. Se evalúan los alcances de los riesgos. La documentación recibida por cada transacción cumple con los requisitos exigidos. Existe un control oportuno del efectivo, cheques y transferencias. Existe una relación cordial entre los vendedores y clientes. El personal del área de ventas conoce con claridad los objetivos que deben lograr. El personal de ventas controla que sus clientes cumplan con los acuerdos pactados. El dinero recibido por el personal de ventas, es entregado al área contable para su registro y depósito. La contratación de publicidad se basa en un presupuesto. En el proceso de ventas y contabilidad, se analiza la existencia de posibles riesgos, frente a cambios en los procesos.</p>	<p>La Agencia no dispone de un manual de procedimientos. No supervisan el cumplimiento de políticas establecidas. No establecieron un proceso para la recuperación de cartera vencida. No capacitan continuamente a los empleados. No segregan funciones y responsabilidades en los departamentos de acuerdo a la preparación profesional del personal. No verifican que los clientes sean confiables y tengan la capacidad de pago. No se controla que los clientes se sientan satisfechos. Los procedimientos de la Gerencia no son actualizados acorde a los objetivos planteados. No existe un proceso de contratación y selección de personal. No se evalúa los resultados obtenidos por los departamentos. No existe acceso rápido y oportuno a la información que generan los departamentos. No supervisan los resultados obtenidos en los procesos.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>El sector turístico, presentó un incremento en el PIB, factor clave para la economía de la Agencia.</p> <p>La tecnología es el medio de comunicación y difusión de mayor acogida, en la comercialización de sus paquetes turísticos, nacionales o internacionales. La temporada de verano permite visitar distintos lugares turísticos dentro y fuera del país. La entrada de extranjeros a nuestro país ha presentado un incremento en el sector turístico. Los clientes al adquirir paquetes turísticos, generan recursos y crean plazas de empleo. Nuestros proveedores, brindan servicios bajo las especificaciones de calidad requeridos.</p>	<p>Crear itinerarios accesibles, que cumplan con las expectativas de cada uno de los clientes y tengan un precio razonable.</p> <p>Desarrollar nuevas alianzas estratégicas con proveedores seleccionados, que brinden servicios de calidad y a precios más rentables.</p> <p>Incentivar a los clientes con promociones, para que decidan contratar nuestros servicios de turismo.</p>	<p>Invertir periódicamente en publicidad, con la finalidad de promocionar nuestros paquetes turísticos y demás servicios y beneficios.</p> <p>Presentar al personal la planificación estratégica de la Agencia.</p> <p>Capacitar al personal continuamente, para mejorar su desempeño en la ejecución de sus actividades.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>El sector turístico ha venido sufriendo un fenómeno inflacionario en Bienes y Servicios Diversos y Transporte, que tienden a la baja, y se convierte en un impedimento al momento de adquirir servicios en la Agencia de Viajes.</p> <p>La tasa de interés activa, al estar en el 7,63% afecta a la organización en el proceso de calificación, para la obtención de un préstamo</p> <p>La competencia, ofrece similares opciones a las que usualmente brinda Yanacuna, tanto en itinerarios, precios y comodidad para los clientes.</p>	<p>Promocionar variedad y alternativas en los servicios que ofrece la empresa, mediante nuevas opciones de Tours dentro del país.</p> <p>Brindar facilidades de pago a los clientes que deseen viajar, mediante instrumentos legales: convenios, acuerdos, actas de pago que garanticen la entrega de nuestros servicios.</p> <p>Destacarse ante la competencia, a través de campañas publicitarias innovadoras y creativas.</p>	<p>Capacitar continuamente al personal de ventas en estrategias de mercado y atención al cliente.</p> <p>Incentivar periódicamente a los empleados, en mejorar los procesos que ejecutan diariamente.</p> <p>Mejorar la comunicación de los empleados, a través de programas de integración.</p>

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

## **CAPÍTULO III.**

### **3. PROPUESTA DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II. CASO YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.**

#### **3.1 Caracterización de la Agencia de Viajes**

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, Zona Norte, calle Francisco Hernández de Girón N35-34 y Av. América, fue creada por profesionales con experticia en el sector turístico y hotelero, con la finalidad de brindar a sus clientes, la oportunidad de conocer nuestro país y el mundo entero, entregando un servicio especializado con productos de calidad, los 365 días del año.

La presente propuesta de procesos de control interno, basado en COSO II, renovará la aplicación de técnicas en las operaciones administrativas y financieras que mantiene la Agencia, con la finalidad de optimizar sus recursos y así generar mayor rentabilidad a la empresa, basados en estrategias por competencias, cumpliendo los objetivos y políticas establecidas, enfocados en el sector turístico y hotelero.

#### **3.2 Objetivos**

##### **3.2.1 Objetivo general de la propuesta**

Elaborar una propuesta de procesos de control interno basados en COSO II, en Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.

##### **3.2.2 Objetivos específicos de la propuesta**

- Elaborar un análisis situacional para identificar la participación de los factores internos y externos que intervienen en el presente estudio.
- Reestructuración del Organigrama de la Agencia.
- Establecer procedimientos de control interno para el correcto desarrollo de las actividades de la Agencia.

- Determinar políticas para cada uno de los procedimientos establecidos, a fin de que el personal cuente con lineamientos, que les permita efectuar sus actividades de forma eficiente.
- Elaborar un flujograma de cada uno de los procedimientos, con la finalidad de que el personal identifique claramente las actividades que le han sido asignadas.
- Asignar responsables de acuerdo a la nueva estructura organizacional, para su correcta aplicación, mediante Manual de Funciones.

### **3.3 Generalidades**

#### **3.3.1 El Turismo**

La Organización Mundial del Turismo (OMT), define y considera al turismo, así:

Define al turismo como las actividades que los seres humanos ejecutan, durante su viaje en lugares donde no es habitual que se encuentren y cuyo objetivo son el ocio, los negocios u otros y que tienen una duración inferior a un año.- Considera al turismo como un fenómeno social, cultural y económico, que tiene relación, con el movimiento de las personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual por motivos personales o de negocios profesionales. (Organización Mundial del Turismo, OMT, 2012)

El turismo en la economía de nuestro país, genera fuentes de empleo, desarrolla nuevas infraestructuras hoteleras, vías de accesos e incrementa la inversión local y extranjera.

El Ecuador se encuentra ubicado en el noreste de América del Sur, atravesado por la línea ecuatorial que hace que su territorio se encuentre dividido entre dos hemisferios: Norte Sur, otorgándole así una posición única en el mundo. Las Cuatro Regiones Naturales: Costa, Sierra, Oriente y Región Insular.- Sin duda es el país de la mega diversidad y posiblemente uno de los más ricos del planeta, pues gracias a sus grandes contrastes, en su pequeño territorio conjuga cuatro regiones naturales que ofrecen una inmensidad de suelos, climas, montañas, páramos, playas, islas y selva, que a la vez constituyen el hogar de miles de especies de flora y fauna. Pero el Ecuador no sólo es rico en naturaleza también es rico en su gente, pues su territorio es padre de 14 nacionalidades indígenas con costumbres, idiomas y tradiciones múltiples.- Solo como

muestra de la increíble flora más de 10 mil especies de plantas existen en la Serranía ecuatoriana, 8 200 especies vegetales de la Amazonia, de las que 2 725 pertenecen al grupo de las orquídeas y a las que se suman 600 especies nativas de la Región Insular. Así mismo Ecuador es dueño del 8% de las especies animales y 18% de las aves del planeta. (Turismo en Ecuador, 2016)

### **3.3.2 Importancia del Turismo**

Según la OMT, en el año 2010:

el turismo a nivel mundial generó 919 mil millones de dólares americanos y en el 2011 la llegada de turistas internacionales creció más de un 4% para llegar cerca de 980 millones. Este dato confirma la importancia que tiene el turismo y su impacto en la economía de las naciones. Es así que por su relevancia, exige que los países generen políticas claras del manejo del turismo para el desarrollo y conservación de sus bienes naturales y culturales, que permitan atraer inversionistas extranjeros que generen empleo bajo las leyes de fomento a la producción así como del cuidado y conservación del medio ambiente. (Organización Mundial del Turismo, OMT, 2012)

En la actualidad el turismo a nivel mundial ha generado gran importancia en varios sectores y en muchos casos es su sustento económico, debido a que genera ingresos, fuentes de empleos, convirtiéndose en un eje primordial en la economía y de alto impacto en el desarrollo nacional.

### **3.3.3 Agencias de Viajes**

Una agencia de viajes es una empresa turística dedicada a la intermediación, organización y realización de proyectos, planes e itinerarios y elaboración y venta de productos turísticos entre sus clientes y determinados proveedores de viajes: como por ejemplo: transportistas (aerolíneas, cruceros), servicio de alojamiento (hoteles,) con el objetivo de poner los bienes y servicios turísticos a disposición de quienes deseen y puedan utilizarlos. (Ballesteros Coello, 2012)

Las agencias de viajes tienen como objetivo principal brindar servicios de calidad en la generación de paquetes turísticos y emisión de tickets aéreos a diferentes lugares nacionales e internacionales, proporcionando servicios de hospedaje, talleres, movilización y alimentación, entre otros.

### 3.3.4 Importancia de las Agencias de Viajes

Las Agencias de Viajes son empresas que sirven de enlace profesional entre el turista y las empresas turísticas nacionales y extranjeras. Durante mucho tiempo se les ha considerado empresas de apoyo, sin tomar en cuenta que han desarrollado sus funciones originales y generado nuevas, para convertirse en uno de los factores importantes en la comercialización de la oferta turística a niveles local, regional, nacional e internacional, al provocar y canalizar de manera directa el desplazamiento individual y masivo. (Ballesteros Coello, 2012)

### 3.3.5 Agencia Operadora de Viajes

El mercado de agencias de viajes es variado y por tanto nos podremos encontrar con tres tipos de agencias de viajes: **operadoras** (organizan los viajes contratando directamente con los operadores de los servicios), **mayoristas** (ofrecen y distribuyen productos turísticos por intermedio de agencias minoristas, generalmente no son contratadas por el consumidor final y suelen hacer reservas para cubrir las demandas de los minoristas) y **minoristas** (las que directamente venden sus servicios al consumidor final). (Definición ABC, 2007)

Las Agencias Operadoras de Viajes tienen como finalidad, preparar sus paquetes turísticos contratando directamente con los operadores de los servicios, y de esta manera entregar productos de calidad a sus clientes.

## 3.4 Aplicación del sistema COSO II

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., tiene como finalidad integrar todos los sistemas de control interno de los departamentos que integran la Empresa, mediante procesos que le permitan afrontar los riesgos propios de su negocio y consecuentemente mejorar la rentabilidad cumpliendo los objetivos organizacionales, basados en una metodología integradora a fin de crear valor en la compañía, en función de cuatro categorías que brinda el sistema COSO II, esto es “evitar, reducir, compartir y aceptar”. El enfoque que promueve el sistema COSO II, ayuda a las compañías a llegar al destino deseado, salvando obstáculos y sorpresas, cumpliendo eficazmente con leyes y normas evitando daños a su reputación, con la finalidad de lograr los objetivos establecidos en la Gerencia.

Por las razones expuestas, se presenta a continuación la propuesta de control interno, basado en el sistema COSO II, para la Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.

### 3.5 Propuesta de Control Interno

**Tabla 14.** Oficio para la prestación del servicio

Quito, 01 de diciembre de 2017

Señora

Rommy Alexandra Cevallos Silva

Gerente General

**YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA**

Presente

De mi consideración:

Por medio del presente me dirijo con un cordial saludo, para permitirme presentar la Propuesta de un Sistema de Control Interno para la Compañía que se encuentra dirigida por usted desde el 22 de agosto de 2002, con la finalidad de brindar una opinión profesional acerca del establecimiento de políticas, normas y actividades ejecutadas en la organización y verificar si las mismas logran el cumplimiento razonable de los objetivos.

El objetivo principal es proporcionar un servicio oportuno de calidad profesional, a fin de ofrecer un apoyo a la administración en la toma de decisiones y para ello se examinará cada una de las áreas que conforman la Compañía (Gerencia General, Contabilidad y Ventas).

Para obtener resultados satisfactorios, se va a contar con el apoyo de los accionistas, administradores y personal que se encarga del cumplimiento de todas las actividades, proporcionando la información necesaria con normalidad para efectuar la evaluación del sistema de control interno.

Al finalizar el proceso, se entregará la propuesta del Sistema de Control Interno, identificando controles claves en cada departamento y los respectivos manuales de funciones y procedimientos, los mismos que tienen como finalidad fortalecer sus actividades, mediante políticas establecidas.

Agradeciendo su colaboración, quedo de Usted.

Atentamente,

Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Tabla 15.** Orden de trabajo para la propuesta

<p style="text-align: center;"><b>ORDEN DE TRABAJO 0001-2017</b></p> <p>Quito, 01 de diciembre de 2017</p> <p><b>ENTIDAD A EVALUARSE:</b> YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA</p> <p><b>DIRIGIDA POR:</b> Señora Rommy Alexandra Cevallos Silva Gerente General</p> <p><b>EQUIPO DE TRABAJO:</b> <b>Supervisor:</b> PhD, Tamara Ramírez Escalona <b>Jefe de Equipo</b> Sra. Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya</p> <p><b>OBJETIVOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Obtener información general de la Agencia de Viajes.</li><li>- Verificar el cumplimiento de la aplicación de leyes, disposiciones legales aplicables a la naturaleza de la Agencia.</li><li>- Evaluar el Sistema de Control Interno, basado en los componentes del COSO II.</li><li>- Realizar un diagnóstico de la situación actual de toda la Agencia.</li><li>- Conocer el nivel de control en la ejecución de las actividades.</li></ul>
--

**Tabla 16.** Notificación de Inicio para la propuesta del sistema de control interno

Quito, 01 de diciembre de 2017

Señora

Rommy Alexandra Cevallos Silva

Gerente General

**YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA**

Presente

Por medio del presente, comunico a usted que la señora Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador, Carrera en Contabilidad y Auditoría, CPA., realizará el levantamiento de procesos de control interno, basado en el COSO II, en la Empresa Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 01 de diciembre de 2017 hasta el 15 de junio de 2018.

Con la finalidad de llevar a cabo lo citado anteriormente, solicitamos se proporcione la información necesaria para la ejecución del proceso de la Propuesta del Sistema de Control Interno.

Los objetivos establecidos son los siguientes:

- Elaborar una propuesta de Sistema de Control Interno con políticas y procedimientos que contribuyan al logro de objetivos de la Agencia.
- Mejorar los controles que se aplican en las actividades diarias que realiza la Agencia.
- Crear nuevos controles en la Agencia.
- Verificar la legalidad y veracidad de las operaciones ejecutadas.

PhD, Tamara Ramírez Escalona

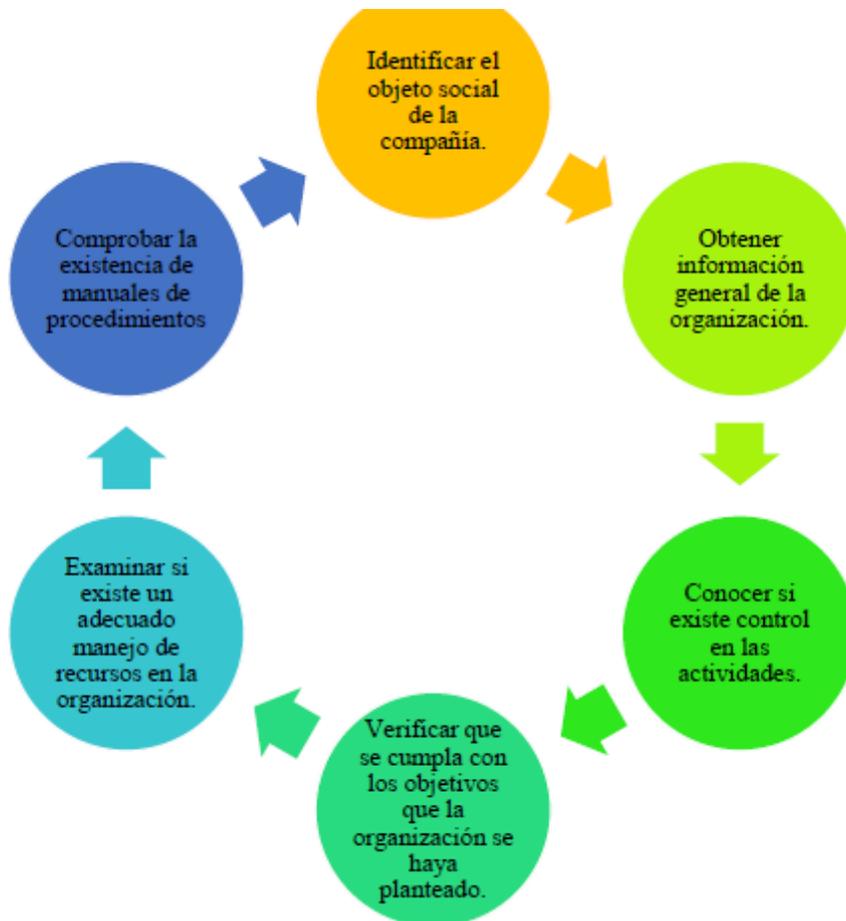
**Supervisora**

### 3.5.1 Objetivos de la visita preliminar

#### OBJETIVO GENERAL:

Conocer el detalle de las actividades que se ejecutan en la Agencia de Viajes, con la finalidad de obtener una perspectiva global y verificar si existe un control adecuado en las tareas encargadas para cada uno de los empleados que conforman la organización.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:



**Figura 27.** Objetivos específicos de la visita preliminar  
**Elaborado por:** Diana Ontaneda Bedoya

### 3.5.2 Hojas de Hallazgo por Departamentos:

**Tabla 17.** Hoja de Hallazgos del Área Contable

CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	OBSERVACIÓN
Falta de manual de funciones	Poco interés de los administradores, para elaborar un manual de funciones	Manejo inadecuado de recursos. Duplicidad de funciones. Falta de conocimiento de sus funciones y responsabilidades.	Elaborar un Manual de Funciones para el área contable que abarque todas las necesidades.
Los empleados no conocen los objetivos del área	Falta de socialización	Falta de contribución por parte de los empleados	Efectuar una reunión con los integrantes del área y exponer los objetivos a obtener
No existe un proceso de recuperación de cartera vencida.	Falta de fijación de procedimientos por la administración	Falta de liquidez en la Agencia	Establecer procedimientos de recuperación de cartera vencida.
Falta de evaluación a los empleados por su gestión	No existe supervisión	Falta de interés del supervisor al ejecutar sus funciones	Evaluar semestralmente a los empleados
Falta de capacitación al personal	No existe recursos para capacitar al personal	El personal no se encuentra actualizado	Planificar capacitaciones de acuerdo a su competencia
Las funciones no se encuentran desagregadas por perfil profesional	Existe contratación de familiares de los administradores de la Agencia.	Bajo rendimiento del personal en las ejecución de las actividades	Realizar la selección de personal conforme el perfil profesional del cargo o afines.
No existe evaluación de los resultados que presenta el área contable	No se verifica el cumplimiento de los resultados periódicamente	El personal no es evaluado y trabaja de acuerdo a su criterio.	Evaluar trimestralmente los resultados

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Tabla 18.** Hoja de Hallazgos del Área de Ventas

CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	OBSERVACIÓN
Falta de manual de funciones	Poco interés de los administradores, para elaborar un manual de funciones	Manejo inadecuado de recursos. Falta de conocimiento de sus funciones y responsabilidades.	Elaborar un Manual de Funciones para el área de ventas que abarque todas las necesidades.
Falta de un supervisor de ventas	Falta de recursos económicos	Los empleados ejecutan sus actividades de acuerdo a su criterio.	Contratar un supervisor o ascender a un Counter.
No se encuentra establecidos los objetivos en el área	El área de ventas no demuestra interés en el establecimiento de objetivos	Manejo inadecuado de recursos. Metas incumplidas en las ventas establecidas por mes.	Establecer con el personal de ventas los objetivos para contribuir al desarrollo de la Agencia.
Falta de capacitación al personal	No existe recursos para capacitar al personal	El personal no se encuentra actualizado	Planificar capacitaciones de acuerdo a su competencia
Falta de evaluación a la calidad del servicio	La Gerencia no ha establecido políticas de evaluación para sus clientes	Disminución en la venta de paquetes turísticos	Evaluar la calidad del servicio trimestralmente y colocar un buzón de sugerencias
Falta de políticas en el área	El personal no considera necesario establecer políticas en su departamento	El personal de ventas trabajo bajo sus propios criterios	Establecer e Implementar políticas que contribuyan al cumplimiento de la visión de la Agencia
Falta de comunicación con las diferentes áreas que conforman la Agencia	El personal no presenta interés para establecer una comunicación adecuada	La información no es oportuna. Manejo inadecuado de recursos.	Fomentar la unión del personal mediante programas de capacitación
Falta de evaluación a las actividades ejecutadas	No existe supervisor en el área	Los Counters realizan los procesos bajo sus criterios	Evaluación semestral a sus funciones

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Tabla 19.** Hoja de Hallazgos de la Gerencia General

CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	OBSERVACIÓN
Falta de manual de funciones	Poco interés en elaborar un manual de funciones integrador	Duplicidad de funciones. Falta de conocimiento de sus funciones y responsabilidades	Elaborar un Manual de Funciones para todas las áreas de la Agencia que abarque todas las necesidades.
Falta de capacitación al personal de la Agencia	No existe recursos para capacitar de forma consecutiva al personal de la Agencia	El personal no se encuentra actualizado de acuerdo a su ámbito laboral	Planificar capacitaciones de acuerdo a su competencia y perfil ocupacional.
Falta de evaluación a las actividades ejecutadas por las área que conforman la Agencia	No se encuentran establecidas las funciones para el supervisor de ventas	Los empleados que conforman la Agencia, realizan los procesos bajo sus criterios	Evaluación semestral a sus funciones de acuerdo a los procedimientos a ejecutar
Falta de evaluación al cumplimiento de políticas de la Agencia	Falta de contratación o ascenso del personal para que realice supervisión en las áreas.	El personal maneja las políticas de la Empresa, de acuerdo a sus criterios personales	Evaluar trimestralmente el cumplimiento de las políticas establecidas para el efecto
Un empleado de la Agencia no tiene funciones	Falta de manual de procedimientos	Falta de control y seguimiento a las actividades realizadas por el empleado	Establecer sus actividades e incluir en los manuales de procedimientos y funciones.

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**3.5.3 Informe de Evaluación al Sistema de Control Interno de las áreas:  
Gerencia General, Contabilidad y Ventas en Yanacuna Agencia  
Operadora de Viajes Cía. Ltda.**

Quito, 15 de junio de 2018

Señores  
Junta General de Socios  
**YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.**  
Presente

De mi consideración:

Conforme a lo dispuesto, se ha realizado la evaluación en las áreas: gerencia general, contabilidad y ventas, mediante un cuestionario de control interno aplicando los componentes del COSO II, al encargado de cada departamento.

Este procedimiento se realizó con la finalidad de obtener información oportuna y relevante que permita llevar a cabo el Trabajo de Titulación: "PROPUESTA DE PROCESOS DE CONTROL INTERNO BASADO EN COSO II, EN YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.," ubicada en la ciudad de Quito.

Finalizado el proceso de aplicación con los respectivos cuestionarios, adjunto en este informe se presenta los resultados obtenidos.

Atentamente,

Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya



## INFORME DE CONTROL INTERNO

Mediante la evaluación de control interno en las áreas de gerencia general, contabilidad y ventas se consideró la necesidad de incluir en la propuesta de control interno un manual de funciones y procedimientos, con la finalidad que los empleados integrantes de la Agencia conozcan con claridad sus funciones, responsabilidades, atribuciones y obligaciones que deben cumplir y como ejecutar cada una de sus actividades.

Se presenta los siguientes resultados de las áreas que fueron analizadas anteriormente:

### **Departamento Contable**

#### **1. Falta de Manual de Funciones**

La ausencia de un manual de funciones en el área contable, que permita identificar las responsabilidades de los empleados, ha ocasionado duplicidad de actividades, manejo inadecuado de recursos e incumplimiento de objetivos.

Al respecto, es importante contar con el respectivo manual para evitar este tipo de inconvenientes.

### **Conclusión**

La Gerencia debe implementar un Manual de Funciones ya que es una herramienta indispensable para el uso correcto de las operaciones administrativas y financieras de la Empresa y su aplicación debe guiarse para ejecutar sus actividades.

## **2. Los empleados desconocen los objetivos del departamento**

La falta de conocimiento y aplicación de los objetivos por parte del área, impide que el personal contribuya a cumplir con lo establecido organizacionalmente.

Para obtener los resultados propuestos se debe alcanzar los objetivos del departamento, siendo necesario poner mayor énfasis en la difusión de los mismos y sobre todo que los empleados se comprometan a trabajar en equipo.

### **Conclusión**

La Gerencia General, debe prestar mayor importancia a los objetivos del departamento, debido a que el personal desconoce en que beneficia a la organización, ejecutar sus actividades con responsabilidad y qué objetivos se están alcanzando.

## **3. La recuperación de cartera vencida, no tiene procedimientos**

Es necesario estructurar un proceso que logre recuperar la cartera vencida que mantiene la Agencia, considerando los parámetros optados para generar crédito a los clientes.

Los clientes que mantiene la Agencia no han sido estudiados crediticiamente con anticipación, ocasionando montos menores que no han podido ser recuperados durante un tiempo superior al plazo pactado.

### **Conclusión**

La recuperación de la cartera vencida es importante debido, a que una parte de la liquidez empresarial proviene de las cuentas por cobrar, el mismo que faculta que las actividades operativas de la Agencia, sigan desarrollándose con normalidad.

## **4. Falta de evaluación al desempeño del personal**

La falta de evaluación al personal ha ocasionado que los empleados no planifiquen sus propios objetivos profesionales y mantengan siempre el mismo nivel dentro del departamento, sin aspiración a crecer estructuralmente.

Al respecto, este proceso ayudará a verificar si cumplen las actividades con responsabilidad, permitiendo observar los inconvenientes que se presentan en el área y contribuir a la toma de decisiones oportunas.

### **Conclusión**

La evaluación del desempeño al personal es un control que debe ejecutarse periódicamente, a fin de conocer si todas las funciones se cumplen conforme a las necesidades de la empresa.

### **5. Las funciones y responsabilidades del personal no se encuentran desagregadas de acuerdo a la preparación profesional.**

La falta de segregación de responsabilidades de acuerdo a la preparación del personal afecta directamente con el rendimiento de los empleados en sus respectivos lugares de trabajo, sin considerar que la experiencia y conocimiento son herramientas fundamentales que contribuyen a realizar las actividades con mayor eficiencia y eficacia, ocasionando que la ejecución de cada una de las obligaciones asignadas, no se encuentren conforme a las metas establecidas en el departamento.

### **Conclusión**

La Gerencia General debe segregar las funciones y responsabilidades con la finalidad de aprovechar al máximo las actitudes y aptitudes de los empleados, de conformidad a la preparación del personal.

### **6. Falta de evaluación de los resultados obtenidos en el departamento**

Es necesario evaluar constantemente los resultados obtenidos, con la finalidad de mejorar continuamente en la ejecución de los procesos, permitiendo así, la toma de decisiones oportunas, ante cualquier inconveniente que interfiera en el logro de los objetivos a nivel de departamento y de Empresa.

### **Conclusión**

La evaluación de los resultados obtenidos en el departamento contable debe ser continua y permanente.

## **Departamento de Ventas**

### **1. Falta de Manual de Funciones**

La ausencia de un manual de funciones en el área de ventas, que permita identificar las responsabilidades de los empleados, ha ocasionado duplicidad de actividades, manejo inadecuado de recursos e incumplimiento de objetivos organizacionales.

Al respecto, es importante contar con el respectivo manual para evitar este tipo de inconvenientes.

### **Conclusión**

La Gerencia debe implementar un Manual de Funciones ya que es una herramienta indispensable para el uso correcto de las operaciones administrativas y financieras de la Empresa y su aplicación debe guiarse para ejecutar sus actividades e incrementar sus ventas.

### **2. El departamento de ventas no tiene supervisor**

Para controlar que se cumplan cada una las actividades y se ejecuten correctamente es necesario que exista el cargo de supervisor, quien se encargue de vigilar y verificar que la atención a los clientes sea entregada oportunamente y se esté cumpliendo con los objetivos del departamento.

En consecuencia, es necesario contratar un supervisor o ascender a un Counter del departamento.

### **Conclusión**

La Gerencia General debe considerar que la presencia de un supervisor en el departamento es importante, para mejorar el control en la atención a los clientes, ya que son por quiénes la organización es competente en el mercado turístico.

### **3. Los empleados desconocen los objetivos del departamento**

La falta de conocimiento y aplicación de los objetivos por parte del área, impide que el personal contribuya a cumplir con lo establecido organizacionalmente.

Para obtener los resultados propuestos se debe alcanzar los objetivos del departamento, siendo necesario poner mayor énfasis en la difusión de los mismos y sobre todo que los empleados se comprometan a trabajar en equipo y conseguir las ventas esperadas.

#### **Conclusión**

La Gerencia General, debe prestar mayor importancia a los objetivos del departamento de ventas, debido a que el personal desconoce en que beneficia a la organización, ejecutar sus actividades con responsabilidad y qué objetivos se están alcanzando al obtener las ventas esperadas.

### **4. El personal de ventas no tiene capacitaciones periódicas**

El personal de ventas no es capacitado continuamente por parte de la Agencia, debido a la falta de recursos económicos, siendo las Empresas mayoristas quienes, al ofrecer un producto nuevo en el mercado, imparten sus conocimientos, situación que no es muy frecuente.

#### **Conclusión**

La Gerencia General debe considerar que la capacitación continua al personal es una estrategia, que debe ser tomada en cuenta para mejorar el nivel de atención a los usuarios, e incrementar la rentabilidad a la Empresa.

### **5. La calidad del servicio no es evaluada continuamente**

La falta de evaluación continua a la calidad del servicio ofertado puede ocasionar clientes insatisfechos, generando un riesgo alto para la Agencia, debido a que no se conoce con oportunidad la falta de gestión de la Empresa al entregar los paquetes turísticos.

Por consiguiente, evaluar constantemente la calidad del servicio ayuda al crecimiento y mejora continua de la organización.

### **Conclusión**

Mientras la calidad del servicio continúe siendo eficiente, los clientes van a seguir demandando los servicios que oferta la Agencia y se obtendrá nuevos referidos.

#### **6. El departamento de ventas no cuenta con políticas**

Al no existir políticas en el departamento de ventas cada empleado realiza todas sus actividades a criterio personal, ocasionando que no exista un control adecuado en las tareas ejecutadas en la organización, generando una mala utilización de los recursos.

### **Conclusión**

El Gerente General, debe considerar que las políticas son lineamientos establecidos, con la finalidad de lograr un resultado en común, esto quiere decir en beneficio del departamento.

#### **7. Falta de evaluación de los resultados obtenidos en el departamento**

Es necesario evaluar constantemente los resultados obtenidos, con la finalidad de mejorar continuamente en la ejecución de los procesos, permitiendo así, la toma de decisiones oportunas, ante cualquier inconveniente que interfiera en el logro de los objetivos a nivel de departamento y de Empresa.

### **Conclusión**

La evaluación de los resultados obtenidos en el departamento de ventas debe ser continua y permanente para obtener la rentabilidad esperada.

### **Gerencia General**

#### **1. Falta de capacitación del personal de la Agencia**

El no planificar las capacitaciones periódicamente, para los departamentos que conforman la organización representa una problemática que afecta directamente al desenvolvimiento de la Empresa, debido a que, es necesario analizar con anticipación los recursos económicos, tiempo a emplear, temas a

tratar y los beneficios a obtener, estableciendo el número de capacitaciones anuales en función de los empleados en un determinado período.

### **Conclusión**

Se debe planificar las capacitaciones anualmente con la finalidad de evitar pérdida de recursos y a su vez lograr que el personal actualice sus conocimientos y aplique de forma oportuna en el desarrollo de las actividades.

### **2. Falta de evaluación de los resultados obtenidos en los departamentos**

Es necesario evaluar constantemente los resultados obtenidos, con la finalidad de mejorar continuamente en la ejecución de los procesos administrativos y financieros, permitiendo así, la toma de decisiones oportunas, ante cualquier inconveniente que interfiera en el logro de los objetivos a nivel Empresarial.

### **Conclusión**

La evaluación de los resultados obtenidos en los departamentos de contabilidad y ventas debe ser continua y permanente, a fin de conseguir los objetivos propuestos.

### **3. Falta de evaluación al cumplimiento de políticas**

Al no controlar el cumplimiento de las políticas organizacionales, los empleados ejecutan sus actividades a criterio personal y descuidan los lineamientos establecidos empresarialmente.

Presentándose, situaciones como: Impuntualidad en la hora de ingreso y almuerzo, uso inadecuado del celular en horario laboral, factores que perjudican el crecimiento de la organización.

### **Conclusión**

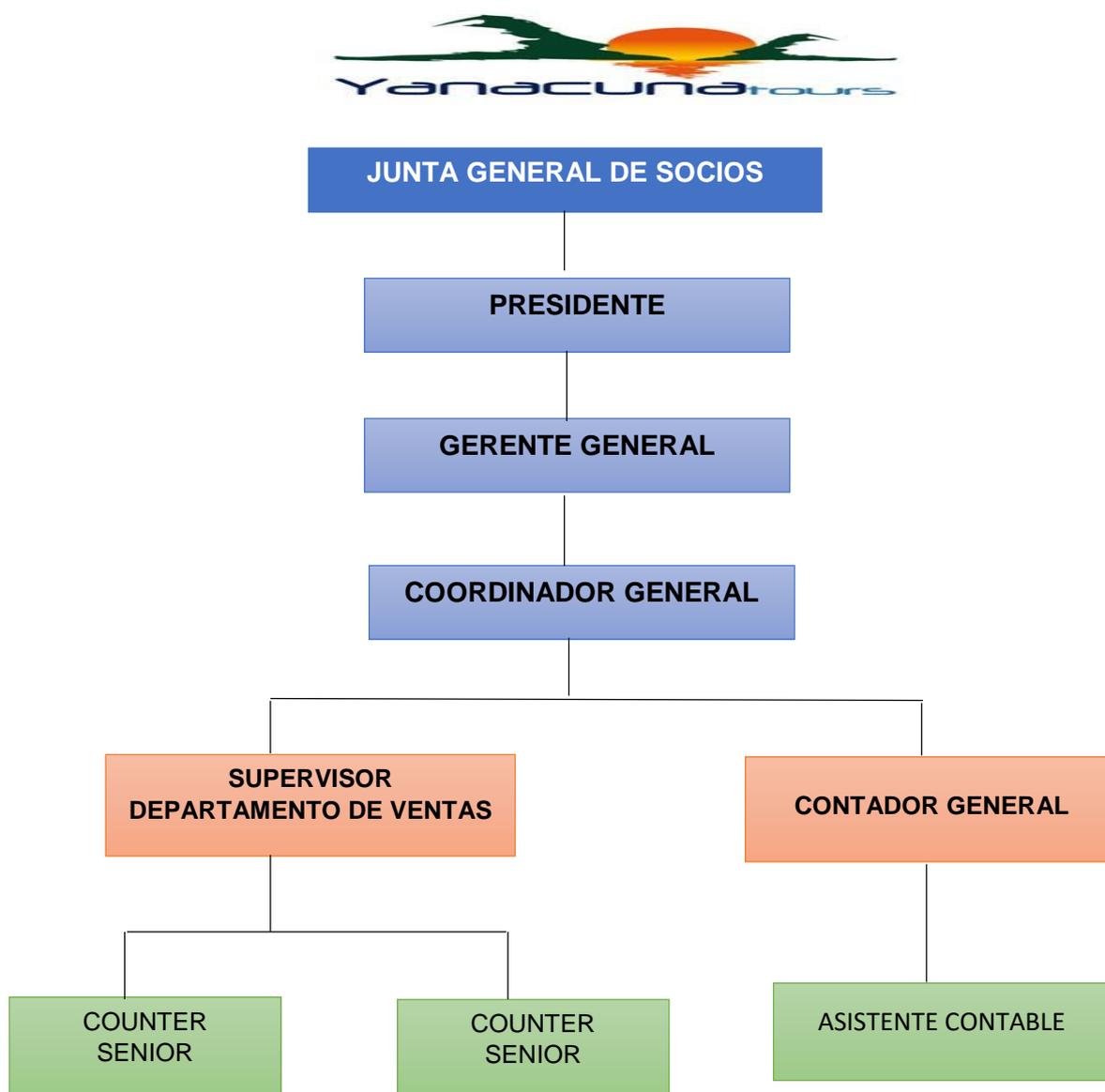
La falta de evaluación al cumplimiento de políticas organizacionales, ocasiona que el personal aplique sus propios criterios en el desarrollo de actividades.

**ELABORADO POR:** Diana Ontaneda Bedoya  
**SUPERVISADO POR.** PhD., Tamara Ramírez Escalona

### 3.5.4 Estructura Organizacional

Para la propuesta de control interno se ha diseñado la siguiente estructura organizacional por cargos en YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA., de acuerdo a las necesidades que exige el mercado turístico actual.

Estructura que ayudará a definir funciones y responsabilidades en cada uno de los cargos existentes, a su vez permitirá crear líneas de autoridad y comunicación, a fin de minimizar la duplicidad de funciones.



**Figura 28.** Estructura Organizacional, 2018.  
Elaborado por: Diana Ontaneda Bedoya

### 3.5.5 Manual de Funciones

Para la propuesta de control interno se ha diseñado un manual de funciones por cada departamento, en base al giro del negocio y las necesidades de la Agencia.

Cabe indicar que el presente manual ha sido aprobado conjuntamente con la Junta General de Socios, Presidencia y Gerente General.

**Manual de Funciones:** JUNTA GENERAL DE SOCIOS.

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>GOBIERNO:</b>	Junta General de Socios.
<b>ESTATUS:</b>	Es el órgano supremo de la Compañía.
<b>CONTROL:</b>	Presidente y Gerente General.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Tomar decisiones obligatorias para los socios y administradores de conformidad con la Ley y el Contrato Social.
<b>SUPERVISA:</b>	Presidencia y Gerencia General
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Designar y remover a los administradores;
	Conocer anualmente las cuentas, balances y los informes del Presidente y del Gerente General;
	Resolver acerca del reparto de utilidades y ganancias sociales;
	Consentir en la cesión de participaciones y/o admisión de nuevos socios;
	Decidir acerca del aumento o disminución del capital social y la prórroga del contrato social;
	Autorizar al Gerente General la adquisición de bienes inmuebles;
	Resolver acerca de la fusión, transformación, disolución y liquidación de la Compañía;
	Acordar la exclusión de socios por las causales previstas en la Ley;
	Fijar las remuneraciones del Presidente, Vicepresidente y Gerente General;
	Acordar modificaciones al contrato social; y,
	En general, todas las atribuciones que le concede la Ley de Compañías y los Estatutos.

**Tabla 20.** Manual de Funciones: Junta General de Socios

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Manual de Funciones: PRESIDENTE.**

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b>	Presidente.
<b>REPORTA:</b>	Junta General de Socios
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Cumplir y hacer cumplir las decisiones y resoluciones de la Junta General de Socios;
	Convocar y presidir las reuniones de la Junta General de Socios;
	Suscribir conjuntamente con el Gerente General los certificados de aportación y las actas de las Juntas Generales de Socios;
	Supervigilar las operaciones y la marcha económica de la Compañía;
	Suscribir conjuntamente con el Gerente General los contratos de transferencia y constitución de gravámenes de inmuebles;
	Autorizar los viajes al exterior del Gerente General o de cualquier empleado o trabajador de la Compañía;
	En general, las demás atribuciones que le confiere la Ley los Estatutos y la Junta General de Socios.

**Tabla 21.** Manual de Funciones: Presidente

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Manual de Funciones: GERENTE GENERAL.**

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b>	Gerente General.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Desarrollar y planificar las políticas empresariales necesarias que aseguren el crecimiento integral y sostenido de la Compañía al amparo y cumplimiento irrestricto de las regulaciones legales vigentes.
<b>REPORTA:</b>	Junta General de Socios.
<b>SUPERVISA:</b>	Coordinación General, Departamento de Ventas y Departamento de Contabilidad.
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la Compañía, con todas las facultades que para los mandatarios determinan las Leyes.
	Convocar a Juntas Generales, cumplir y hacer cumplir las resoluciones y decisiones de aquellas;
	Actuar como Secretario de las Juntas Generales, sin perjuicio de que la Junta nombre a otra persona para tales funciones, en las reuniones que creyere conveniente;
	Otorgar poderes especiales para determinados negocios de la Compañía;
	Presentar a consideración de la Junta General el balance anual, la cuenta de pérdidas y ganancias, la propuesta de distribución de beneficios y más documentos prescritos por la Ley y los Estatutos;
	Ejercer la administración, organizar y dirigir las dependencias y oficinas de la Compañía, cuidando especialmente que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia;
	Contratar o finalizar los contratos y fijar las remuneraciones de los trabajadores de la Compañía;
	Suscribir actos y contratos en general, obligar a la Compañía sin más limitaciones que las establecidas por la Junta General, la Ley y los Estatutos;
	Girar suscribir, aceptar, endosar, protestar, pagar y ceder letras de cambio, pagarés y más títulos de crédito relacionados exclusivamente con los negocios de la Compañía;
	Abrir cuentas bancarias dentro o fuera del país, hacer depósitos en ellas, retirar parte o la totalidad de dichos depósitos en ellas, mediante cheques, libranzas, órdenes de pago o cualquier otra forma que estimare conveniente y permitidas por la ley;
	Firmar pedidos, facturas, etc. y ejecutar todas las gestiones que se relacionen con los trámites de importación en los organismos públicos y privados;
	Celebrar contratos de arrendamiento de bienes muebles o inmuebles y cualquier clase de acto o contrato relacionado con bienes muebles de o para la Compañía;
	En general todas las atribuciones y deberes que por Ley o los Estatutos le fueren asignados.

**Tabla 22.** Manual de Funciones: Gerente General  
**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Manual de Funciones: COORDINADOR GENERAL.**

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b>	Coordinador General.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Coordinar y programar con los Jefes de Departamento las actividades de cada una de sus oficinas con el fin de alcanzar los objetivos de crecimiento empresarial desarrollados por la Gerencia General.
<b>REPORTA:</b>	Gerencia General.
<b>SUPERVISA:</b>	Departamento de Ventas y Departamento de Contabilidad.
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Coordinar el diseño detallado de los sistemas, métodos, normas y procedimientos de cada Departamento de la Compañía;
	Elaborar conjuntamente con los Jefes de Departamento los sistemas de incentivos para el personal a su cargo, que serán previamente aprobados por la Gerencia General;
	Sugerir a la Gerencia General la contratación de personal en función del perfil presentado previamente por los Jefes de Departamento y de acuerdo a las necesidades de la Compañía;
	Presentar a la Gerencia General informes mensuales del desempeño de los diferentes Departamentos y del personal en forma individual que contendrán recomendaciones;
	Coordinar y planificar los programas de capacitación del personal de la Compañía, en función de requerimientos planteados por cada Jefe de Departamento;
	Dictar cursos, seminarios y talleres en los temas de su experiencia profesional;

**Tabla 23.** Manual de Funciones: Coordinador General

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Manual de Funciones: SUPERVISOR DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.**

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b>	Supervisor del Departamento de Ventas.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Supervisar y vigilar que el personal del Departamento de Ventas cumpla con las metas establecidas y desarrolladas por la Coordinación General, la Gerencia General y la Junta General de Socios, priorizando en la satisfacción de las necesidades de los clientes de la Compañía.
<b>REPORTA:</b>	Coordinación General.
<b>SUPERVISA:</b>	Counters Seniors.
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Elaborar los paquetes turísticos nacionales e internacionales y presentarlos a la Coordinación General para su aprobación y autorización de promoción de parte de la Gerencia General;
	Dirigir las reuniones diarias y escuchar las inquietudes del personal a su cargo;
	Planificar junto con el Coordinador General los programas de capacitación para el personal a su cargo;
	Elaborar conjuntamente con el Coordinador General los sistemas de incentivos para el personal a su cargo;
	Elaborar el perfil necesario de vendedor ideal y presentarlo a la Coordinación General;
	Verificar que las metas establecidas al personal a su cargo se cumplan;
	Reunirse cuantas veces sea necesario con el equipo a su cargo a fin de resolver oportunamente los inconvenientes que se presentaren;
	Presentar a la Coordinación General un informe semanal detallado del cumplimiento de las metas impuestas al Departamento a su cargo;
	Asistir a las reuniones con los proveedores de la Compañía cuando la Coordinación General así lo disponga.

**Tabla 24.** Manual de Funciones: Supervisor del Departamento de Ventas  
**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Manual de Funciones: COUNTER SENIOR**

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b>	Counter Senior
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Asesorar profesional y diligentemente a todos los clientes de la Compañía acorde a las políticas de viaje de cada uno de ellos, cumpliendo con los estándares de servicio establecidos por la Coordinación General, la Gerencia General y la Junta General de Socios.
<b>REPORTA:</b>	Supervisor de Ventas.
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Mantener actualizada la información de aerolíneas, operadores, mayoristas y todo lo inherente al Departamento de Ventas;
	Mantener actualizada la información del cliente (base de datos de los viajeros, procesos, estructuras y políticas de la Compañía).
	Realizar un seguimiento aleatorio de los servicios prestados a los clientes asignados con el objetivo de medir la satisfacción;
	Cumplir las metas establecidas por el Supervisor del Departamento, priorizando en la comercialización de productos que generen mayor rentabilidad;
	Brindar apoyo durante las 24 horas del día, con respuesta al celular de emergencias.
	Cumplir con todas las políticas y normas de la Compañía;
	Facturar y/o enviar al proceso de facturación diariamente.
	Gestionar y recuperar la cartera a su cargo, dentro del tiempo establecido y autorizado para cada cliente;
	Declarar las ventas en efectivo de manera inmediata de acuerdo a la política de la Compañía;
	Generar y declarar los anticipos de manera inmediata de acuerdo a la política de la Compañía;
	Evitar la generación de notas de débito y realizar el seguimiento inmediato de ser el caso;
	Elaborar y revisar el reporte de ventas diario y entregar al Supervisor de Ventas en los tiempos establecidos por la Coordinación General;
	Cumplir con los lineamientos, políticas y normas del Supervisor de Ventas y/o la Coordinación General.

**Tabla 25.** Manual de Funciones: Counter Senior

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Manual de Funciones: CONTADOR GENERAL.**

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b>	Contador General.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Desarrollar, procesar, codificar y ejecutar mediante registros numéricos confiables y veraces todas las operaciones y acciones de tipo contable, financiero, tributario y administrativo de la Compañía con apego a la normativa legal vigente al momento del registro.
<b>REPORTA:</b>	Coordinación General.
<b>SUPERVISA:</b>	Asistente Contable
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Verificar el correcto registro de transacciones financieras y contables de la Compañía;
	Elaborar oportunamente y a tiempo los estados financieros de la Compañía;
	Presentar la información financiera en forma inmediata cuando la Coordinación General, la Gerencia General o la Junta General de Socios lo requieran;
	Presentar oportunamente la información financiera a los Organismos de Control y/o competentes;
	Establecer conjuntamente con la Coordinación General las normas, políticas y procedimientos que regulen la ejecución de las actividades de su Departamento;
	Velar por el cumplimiento de las obligaciones del Departamento;
	Planificar conjuntamente con el Coordinador General los programas de capacitación para el Departamento a su cargo;

**Tabla 26.** Manual de Funciones: Contador General

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Manual de Funciones: ASISTENTE CONTABLE.**

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>	
<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>CARGO:</b>	Asistente Contable.
<b>RESPONSABILIDAD:</b>	Apoyar y asistir al Contador General en los procesos contables, financieros, tributarios y administrativos de la Compañía.
<b>REPORTA:</b>	Contador General.
<b>DEBERES Y ATRIBUCIONES:</b>	
	Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectúa el registro contable de documentos;
	Revisar y comparar listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas;
	Archivar los documentos financieros para uso y control interno;
	Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos;
	Ingresar la información contable - financiera en el sistema contable implementado por la Compañía para el efecto;
	Revisar y verificar comprobantes de retención;
	Revisar y crear la codificación de las cuentas bancarias de la Compañía;
	Recibir ingresos en efectivo, cheques y tarjetas de crédito y generar el comprobante respectivo en el sistema contable;
	Totalizar las cuentas de ingresos y egresos y emitir el informe de resultados;
	Participar en la elaboración de inventarios;
	Realizar cualquier otra actividad referente al Departamento Contable que le sea asignada.

**Tabla 27.** Manual de Funciones: Asistente Contable  
**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

### 3.5.6 Manual de Procedimientos

En la propuesta de control interno se han actualizado los procedimientos, los mismos que figuran en el presente Manual para las áreas de: Gerencia General, Coordinación General, Contabilidad y Ventas, con la finalidad de proporcionar una guía en la ejecución de las actividades que llevan a cabo los departamentos correspondientes.

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
<p><b>1. Objetivo General:</b> Contribuir a que el personal del departamento de contabilidad ejecute sus actividades con oportunidad y responsabilidad, con la finalidad de mejorar y actualizar constantemente su desempeño y conocimientos en los temas relacionados a su unidad.</p>
<p><b>2. Alcance:</b> Será responsable de ejecutar de manera centralizada la gestión económica y financiera de la Agencia con criterios de eficiencia y eficacia, emitiendo políticas y lineamientos en su área de competencia, para generar información presupuestaria, contable y financiera para el análisis, asesoría y toma de decisiones empresariales.</p>
<p><b>3. Control Interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener un sistema contable que genere estados financieros y los resultados de la gestión para la toma oportuna de decisiones.</li> <li>- Instruir y orientar a las diferentes áreas de la Agencia sobre la preparación de reportes de control que sean requeridos.</li> <li>- Examinar la conformidad de los saldos operativos y contables para el cierre de balances y elaboración diaria y mensual de los reportes y anexos, solicitados por la Coordinación General y Gerencia.</li> <li>- Supervisar y efectuar la conciliación contable de las cuentas, mediante la coordinación con las áreas responsables de las mismas, para regular oportunamente las diferencias existentes.</li> <li>- Inspeccionar el proceso contable automático (Fénix) y/o manual, verificando la generación de reportes de saldos y movimientos.</li> <li>- Cumplir con la emisión, revisión y remisión de informes, anexos y reportes a las entidades de control financiero y tributario.</li> <li>- Determinar y controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</li> <li>- Impartir directrices en materia tributaria al área de ventas cuando lo requieran.</li> <li>- Elaborar las diferentes declaraciones tributarias y anexos correspondientes.</li> <li>- Administrar el plan de cuentas, codificar, registrar y controlar a través del sistema contable Fénix el ingreso de nuevos activos.</li> <li>- Realizar el cálculo, registro y análisis de la depreciación de activos fijos.</li> <li>- Revisar las condiciones de las facturas de proveedores de acuerdo a lo convenido.</li> </ul>

- Verificar los requisitos legales de las facturas de acuerdo a las disposiciones del SRI y Registrar facturas de proveedores.
- Analizar la antigüedad de las cuentas pendientes de pago.
- Elaborar y proponer el presupuesto anual de la Agencia, controlando su ejecución y comunicando cualquier desviación ocurrida entre lo planeado y lo ejecutado.
- Reportar los riesgos inherentes observados en el Departamento.

#### **4. Responsables del Proceso**

##### **Counter Senior:**

- Venta de paquetes turísticos, tickets aéreos y demás servicios.
- Informar al Supervisor de Ventas las reservas de los productos.
- Solicita a contabilidad la emisión de la factura correspondiente, conforme a las condiciones pactadas en la pre factura.

##### **Supervisor de Ventas:**

- Realiza las reservas de los servicios enviados por los counters senior.
- Pacta la forma de pago de los servicios adquiridos con el proveedor y comunica al Coordinador General.

##### **Coordinador General:**

- Realiza la reserva del servicio solicitado.
- Comunica el plazo del pago del servicio contratado.
- Comunica cambios de itinerarios de ser el caso.
- Revisa las facturas de los proveedores de acuerdo a los precios pactados.

##### **Asistente de contabilidad:**

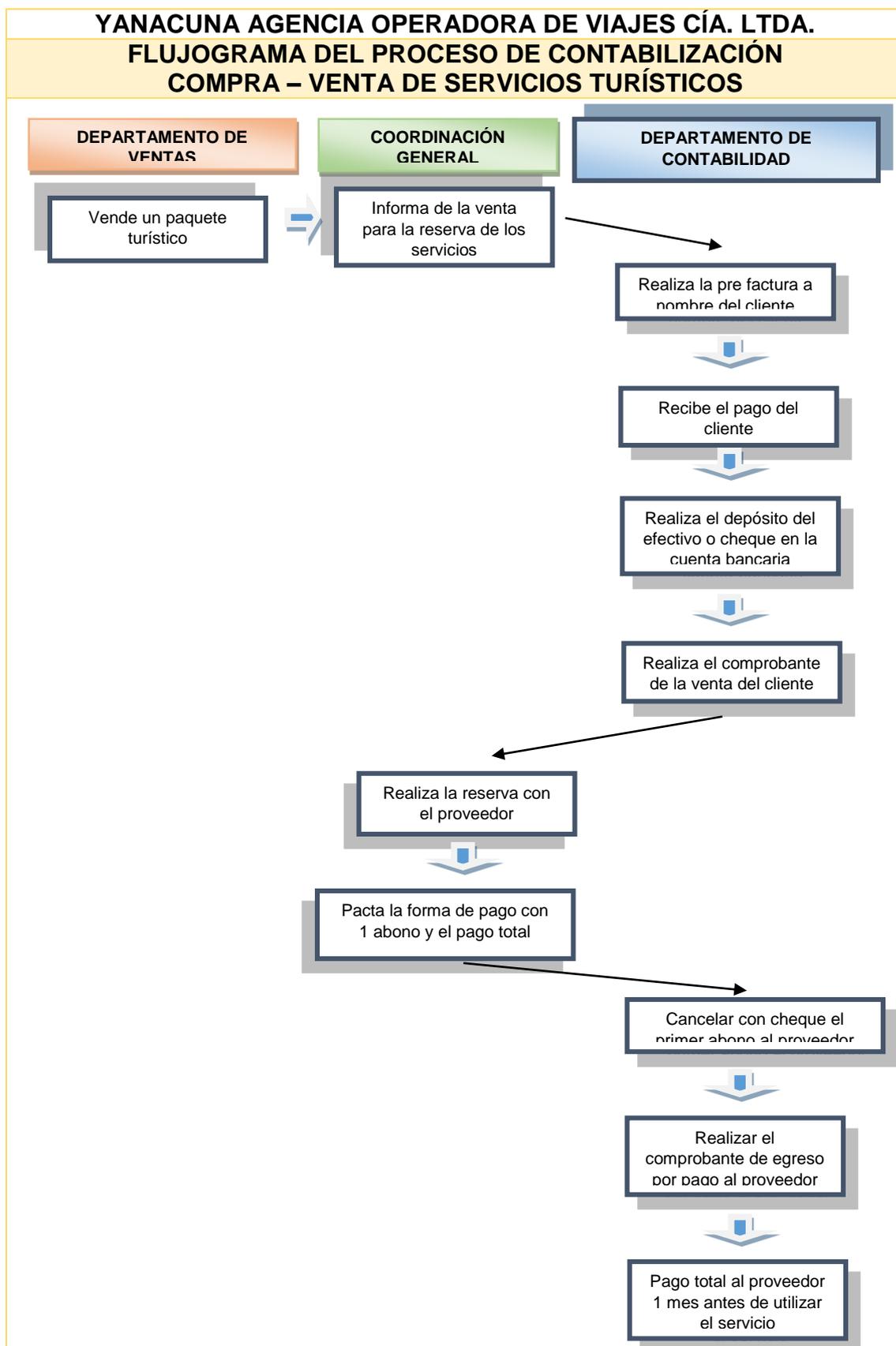
- Elabora la factura a base de las condiciones pactadas con el counter senior.
- Recibe y registra el pago del cliente, previo a verificar la transacción efectiva en el Banco.
- Realiza el Comprobante de Ingreso.

##### **Contador:**

- Verifica que la factura registrada en el sistema contable, se encuentre cancelada.
- Revisa el control previo de la factura entregada por el proveedor al Coordinador General.
- Realiza pago a proveedores, emitiendo el Comprobante de Egreso con el cheque respectivo.

**Tabla 28.** Manual de Procedimientos: Departamento Contable

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya



**Figura 29.** Flujograma Compra Venta de Servicios Turísticos

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Fuente:** Departamento de contabilidad de Yanacuna Agencia Operadora de Viajes.

**YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**1. Objetivo General:** Contribuir a que el personal del departamento de ventas ejecute sus actividades con estrategias innovadoras y responsabilidad con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales planteados.

**2. Alcance:** Será responsable de ejecutar las ventas de forma estratégica con criterios de eficiencia y eficacia, desarrollando habilidades en atención al cliente, con la finalidad de alcanzar la visión de la Agencia.

**3. Control Interno:**

- Designar un supervisor en ventas que controle las actividades realizadas en el área.
- Establecer con la participación de todo el departamento de ventas las metas y objetivos que se desea alcanzar semanalmente, para contribuir al desarrollo de la organización.
- Planificar semestralmente capacitaciones para los counters senior, los mismos que les permita desarrollar habilidades y destrezas en atención al cliente y ventas.
- Evaluar la calidad del servicio, utilizando el método de encuesta a los clientes, y colocar un buzón de sugerencias.
- Implementar políticas en ventas que permitan mejorar el clima laboral y el rendimiento del personal en las actividades de su competencia.
- Evaluar semestralmente el desempeño de los empleados, verificando la utilización de las políticas establecidas para el efecto.
- Capacitar al personal en los medios publicitarios que maneja la empresa a nivel corporativo.
- Capacitar al personal en las herramientas: Amadeus, Fénix y formatos utilizados para el registro y control de ventas.
- Solicitar actualizaciones en la publicidad de los servicios que oferta la Agencia.
- Dar seguimiento a los posibles clientes, estableciendo parámetros de prioridad.
- Proporcionar al departamento contable el valor de la venta efectiva y determinar la utilizada y/o pérdida en el servicio entregado.
- Programar y administrar la demanda del mercado a nivel nacional conjuntamente con el Coordinador.
- Reportar los riesgos inherentes observados en el Departamento.
- Realizar e informar sobre las cobranzas efectuadas a los clientes que han reservado un paquete turístico.
- Buscar alianzas estratégicas con nuevos proveedores, que permitan crear paquetes turísticos más accesibles para nuestros clientes.

- Presentar a la Gerencia General una propuesta de incentivos económicos para el personal del Departamento, relacionadas al volumen de ventas efectuadas mensualmente.

#### **4. Responsables del proceso:**

##### **Turista Nacional o Extranjero:**

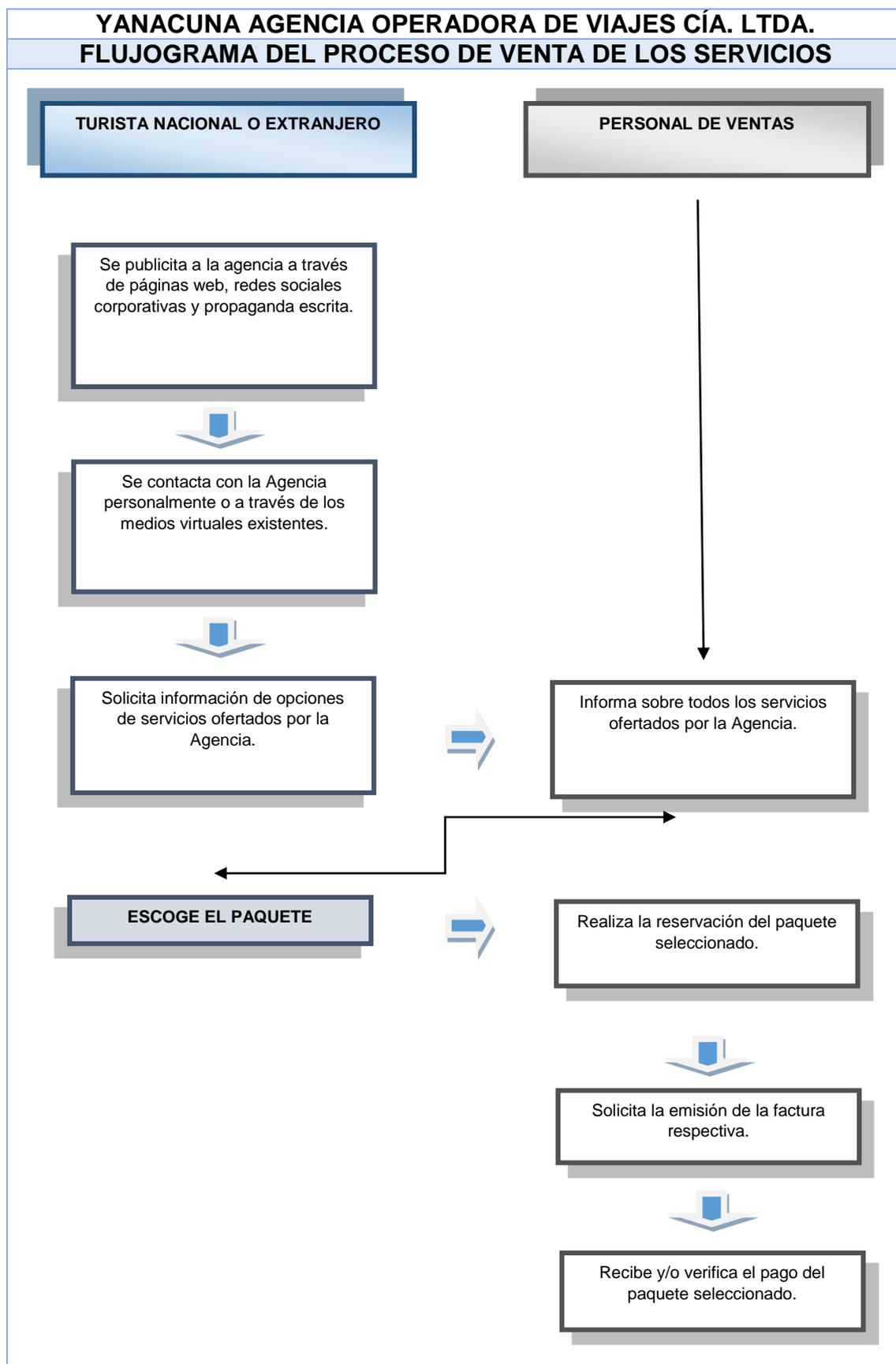
- Información de nuestros servicios mediante páginas web corporativas y demás medios contratados por la Agencia.
- Solicita la información de nuestros paquetes turísticos a nivel nacional e internacional, las veces que sean necesarias.
- Visita las instalaciones de la Agencia (opcional).

##### **Counter Senior:**

- Atiende a los clientes nacionales y/o extranjeros.
- Informa todas las opciones de los servicios que brinda y garantiza la Agencia.
- Solicita al Supervisor de Ventas las reservas respectivas en función de las necesidades del cliente.
- Si la venta es a crédito, realiza la pre-factura y establece las condiciones de pago. En caso de existir un abono, reporta al Departamento Contable.
- Si la venta es de contado, solicita a la asistente contable la emisión de la factura en el sistema Fénix.

##### **Asistente Contable:**

- Recibe los abonos por ventas efectuadas a crédito.
- Emite las facturas por la venta de tickets aéreos, paquetes turísticos y demás servicios, revisando que conste la firma de control previo efectuado por el supervisor de ventas.
- Realiza un reporte semanal del estado de las ventas e informa al Supervisor de Ventas y Coordinador General.

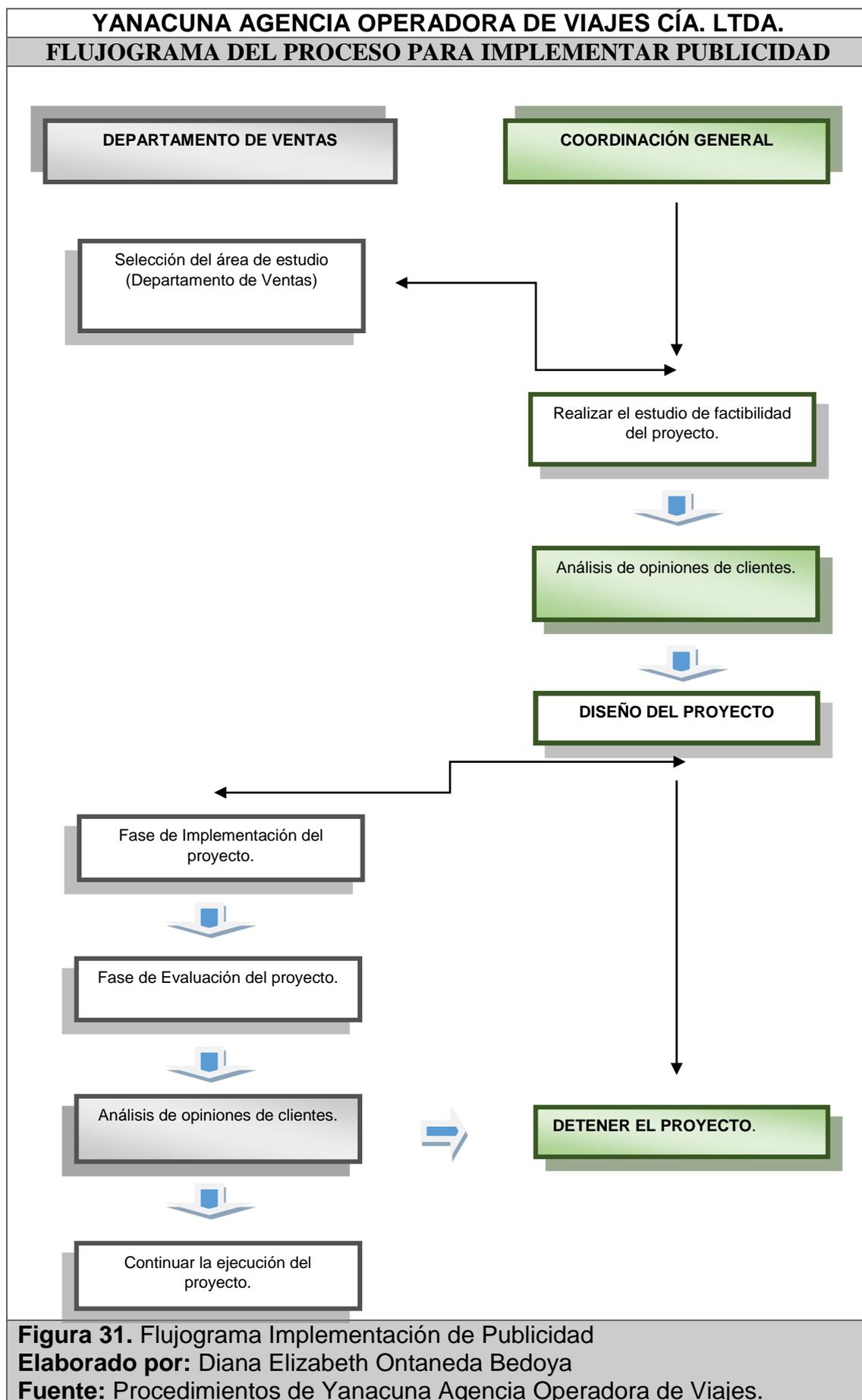


**Figura 30.** Flujograma Proceso de Ventas de Servicios

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Fuente:** Departamento de ventas de Yanacuna Agencia Operadora de Viajes.

<b>YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>
<b>COORDINACIÓN GENERAL</b>
<p><b>1. Objetivo General:</b> Contribuir a que el personal de los departamentos de contabilidad y ventas ejecuten sus actividades con responsabilidad y oportunidad, con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales planteados anualmente.</p>
<p><b>2. Alcance:</b> Será responsable de implementar estrategias innovadoras utilizando la publicidad contratada por la Agencia, con la finalidad de ejecutar las actividades con criterios de eficiencia y eficacia en todos los departamentos que conforman la Empresa.</p>
<p><b>3. Control Interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar personal especializado de acuerdo a las competencias del cargo.</li> <li>- Planificar conjuntamente con el Supervisor de Ventas y Contador General, las capacitaciones de acuerdo a las necesidades y el ámbito de sus competencias.</li> <li>- Desarrollar los incentivos económicos propuestos por cada uno de los departamentos de la Agencia, previa autorización de la Gerencia General.</li> <li>- Presentación de informes mensuales a la Gerencia General que contiene: Informe económico (Número de ventas mensuales por producto, ingresos en efectivo y/o crédito, principales clientes y proveedores). Informe publicitario: Estado de los convenios y/o contratos con las Empresas que promocionan a la Agencia. Varios: Cumplimiento de metas y objetivos por departamento.</li> <li>- Compartir con el personal de ventas estrategias para captar clientes potenciales.</li> </ul>
<p><b>4. Responsables del proceso:</b></p> <p><b>Supervisor de Ventas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informa la necesidad de contratar y/o actualizar la publicidad de los productos y servicios que ofrece la Agencia.</li> <li>- Selecciona el área de estudio e informa a la Coordinación General.</li> </ul> <p><b>Coordinador General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza el estudio de factibilidad correspondiente.</li> <li>- Diseña el proyecto de publicidad para su implementación, previa autorización de la Gerencia General.</li> <li>- Realiza un informe de evaluación en función de los objetivos propuestos para el lanzamiento de la nueva publicidad.</li> </ul>
<p><b>Tabla 30.</b> Manual de Procedimientos: Coordinación General <b>Elaborado por:</b> Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya</p>

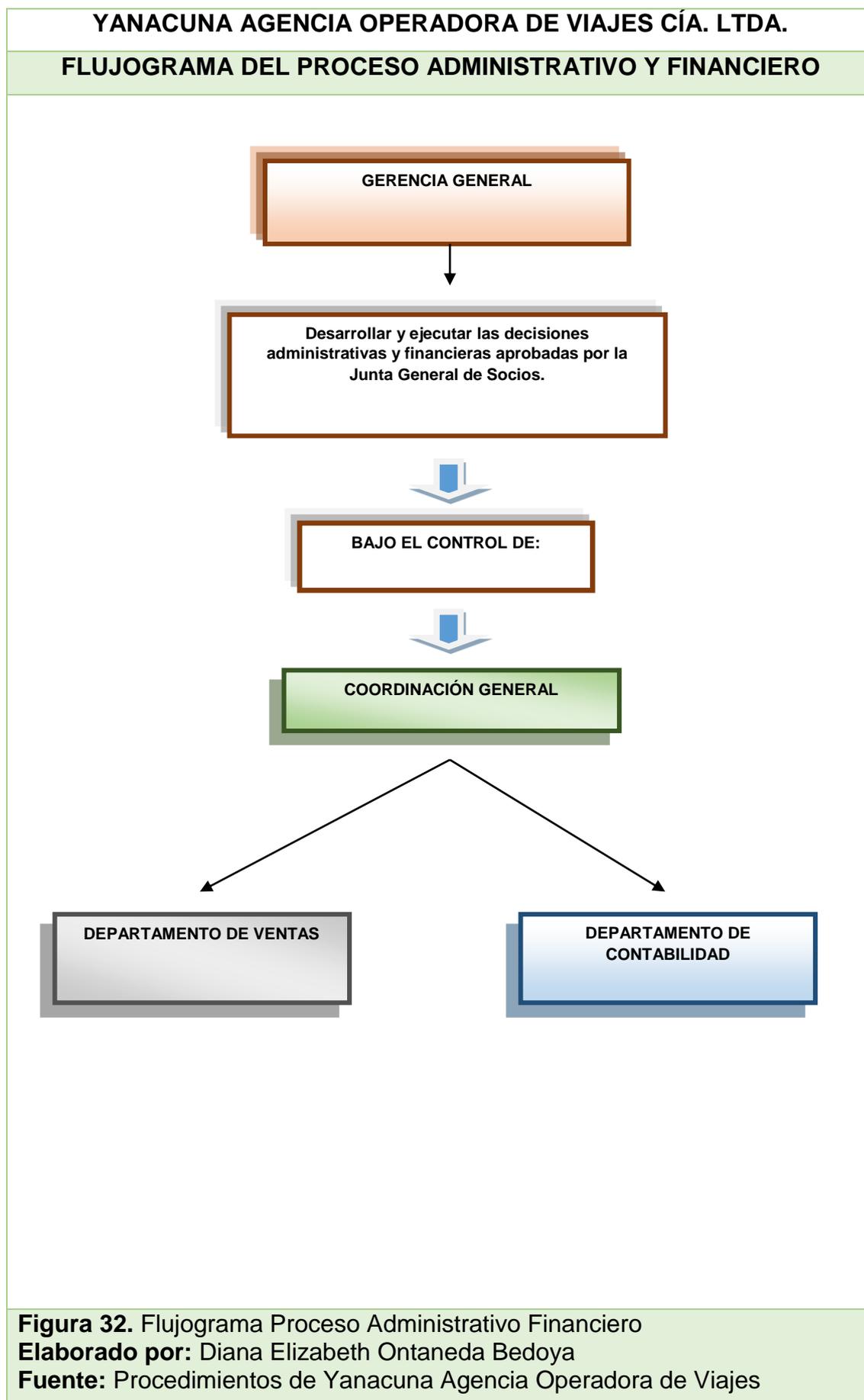


**Figura 31.** Flujograma Implementación de Publicidad

**Elaborado por:** Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

**Fuente:** Procedimientos de Yanacuna Agencia Operadora de Viajes.

YANACUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CÍA. LTDA.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
GERENCIA GENERAL
<p><b>1. Objetivo General:</b> Contribuir a que el personal que conforma la Agencia, cumpla con los objetivos empresariales planteados, con responsabilidad y oportunidad, realizando sus actividades con eficiencia y eficacia.</p>
<p><b>2. Alcance:</b> Será responsable de velar por el cumplimiento de las políticas establecidas en la Agencia y planificar el crecimiento integral y sostenido de la Empresa.</p>
<p><b>3. Control Interno:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar, organizar y dirigir los departamentos que conforman la Agencia.</li> <li>- Seleccionar y contratar directamente el personal con líneas de mando.</li> <li>- Suscribir contratos del personal calificado por la Coordinación General, de acuerdo a los perfiles creados en cada departamento.</li> <li>- Fijar remuneraciones, considerando las actividades, funciones y responsabilidades de cada persona que conforma la Agencia.</li> <li>- Solicitar informes de rendimiento a los departamentos de contabilidad y ventas de considerarlo necesario.</li> <li>- Utilizar estrategias de marketing para atraer clientes y obtener beneficios.</li> <li>- Poner en marcha programas de formación para asegurarse de que todo el personal tenga amplia gama de conocimientos y experiencia en su ámbito.</li> <li>- •Definir una política de calidad y servicio de acuerdo con los objetivos de la Agencia y las expectativas de los clientes asegurando su adecuada participación.</li> <li>- •Fijar parámetros generales para la elaboración de los presupuestos y planes de negocios para presentar a la Junta General de Socios.</li> </ul>
<p><b>4. Responsables del Proceso:</b></p> <p><b>Coordinador General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Remite informe consolidado de ventas efectuadas en el mes.</li> <li>- Remite informe consolidado de ingresos y gastos de la Agencia.</li> <li>- Propuestas de promociones y publicidad.</li> </ul> <p><b>Supervisor de Ventas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informa las estrategias desarrolladas en el departamento para incrementar el volumen de ventas de la Agencia.</li> <li>- Informa sobre los paquetes turísticos que se encuentra ofertando la competencia.</li> </ul> <p><b>Contador General:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Informa la situación económica actual de la Agencia.</li> <li>- Presenta la situación tributaria y financiera.</li> </ul>
<p><b>Tabla 31.</b> Manual de Procedimientos: Gerencia General  <b>Elaborado por:</b> Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya</p>



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis efectuado a la presente investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

1. Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, creada en el año 2006 en la ciudad de Quito, por iniciativa familiar decidieron incursionar en el mercado del turismo, quiénes con esfuerzo, dedicación y disciplina han logrado que en la actualidad la organización sea reconocida y de preferencia para las empresas que se dedican a similares actividades.
2. El control interno es un proceso que presenta diferentes fases, donde está inmersa la administración, la dirección y el control de todo el personal que conforma la organización, y tiene como finalidad el logro de los objetivos y metas planteados, implementando procesos y normas que deben cumplirse al ejecutar las actividades, considerando siempre la misión y visión empresarial.
3. Las campañas “All you Needs is Ecuador” y “Viaja Primero Ecuador” patrocinadas por el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Turismo tienen como objetivo incrementar el turismo dentro y fuera del país, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para la Agencia, en el incremento de sus ventas, contratación de personal y logro de objetivos organizacionales.
4. La Agencia no cuenta con un Sistema de Control Interno que detecte posibles riesgos para implementar actividades de control y supervisión, con la finalidad de cumplir con mayor habilidad los objetivos que la Empresa se ha planteado.
5. La propuesta desarrollada para la Agencia se basa en el sistema COSO II, que permitirá evaluar a través de cuestionarios de control interno a las áreas de contabilidad, ventas y gerencia general, para identificar sus deficiencias y elaborar un sistema de control interno enfocado al desarrollo continuo y cumplimiento de políticas y objetivos de la organización

6. Evaluado el sistema de control interno de las áreas de gerencia general, contabilidad y ventas, se identificó una persona sin funciones específicas, que controla a los jefes de departamento, por lo tanto, en la nueva estructura organizacional se incrementó a la Coordinación General, asignándole responsabilidades, deberes y atribuciones.
7. Debido a la falta de manual de funciones y procedimientos, la Agencia ha inobservado, parámetros administrativos que le han afectado directamente al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la agencia, como: capacitación continua al personal, evaluación de desempeño, establecimiento de políticas por departamento, entre otros.
8. Se especificó para cada departamento políticas y procedimientos de control, a fin de optimizar los recursos de la empresa y mejorar el manejo del personal de la Agencia de Viajes.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones citadas anteriormente, se establecen las siguientes recomendaciones

1. La administración y el personal de la Agencia deben tener conocimiento de cada uno de los controles que se han elaborado para el proceso de control interno, para contribuir al desarrollo y logro de objetivos de la organización.
2. El personal que conforma Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, debe conocer sus funciones y actividades a ejecutar, por lo tanto, es importante que apliquen los Manuales de Funciones y Procedimientos en los departamentos de Gerencia General, Coordinación General, Contabilidad y Ventas que han sido determinados en la propuesta de control interno, a fin de evitar inconvenientes y mejorar el desempeño del personal en el ámbito de su competencia.
3. La Gerencia General debe asignar recursos económicos necesarios para aplicar la propuesta de control interno tomando en cuenta que se obtendrá beneficios a corto, mediano y largo plazo.
4. Se recomienda la implementación de un departamento de Coordinación General, a la estructura organizacional, con la finalidad de coordinar y programar con los Jefes de Departamento las actividades de cada una de sus oficinas con el fin de alcanzar los objetivos de crecimiento empresarial desarrollados por la Gerencia General.
5. Yanacuna Agencia Operadora de Viajes, se encuentra en constante evolución, por lo que se considera importante efectuar evaluaciones periódicas al sistema de control interno, con la finalidad de obtener actividades de control actualizadas conforme las necesidades de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, L. (2016). *Diagnóstico Situacional*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de [http://images.slideplayer.es/17/5465871/slides/slide\\_14.jpg](http://images.slideplayer.es/17/5465871/slides/slide_14.jpg)
- Asociación Española para la Calidad. (2014). COSO. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/coso>
- Ballesteros Coello, X. (2012). *Agencias de Viajes*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/636/1/AGENCIAS%20DE%20VIAJES.pdf>
- Camacho Castellanos, J. C. (2018). *Marketing de Servicios, el Cliente y la Empresa*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011a/894/EL%20CLIENTE%20Y%20LA%20EMPRESA.htm>
- Castro, J. (2016). *Importancia de la tecnología en las Empresas en crecimiento*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://blog.corponet.com.mx/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>
- Consultora de Sistemas de Gestión y Normas ISO. (2016). *Diagrama de ishikawa o diagrama causa-efecto*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de [https://www.sbqconsultores.es/diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-causa-efecto-2/](https://www.sbqconsultores.es/diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-causa-efecto/diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-causa-efecto-2/)
- CreceNegocios. (2014). *Análisis externo: oportunidades y amenazas*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>
- CreceNegocios. (2014). *Análisis externo: oportunidades y amenazas*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>
- Cubero Abril, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión - Unidad de Auditoría Interna*. Cuenca.
- Dangel, A. D. (2010). *Sistemas de información*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <https://www.econlink.com.ar/sistemas-informacion/definicion>
- Definición ABC. (2007). *Definición de Agencia de Viajes*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://www.definicionabc.com/economia/agencia-de-viajes.php>
- Del Toro Ríos, J. C., Fonteboa Vizcaíno, A., Armada Trabas, E., & Santos Cid, C. M. (2005). *Control Interno: Programa de Preparación Económica para Cuadros*. La Habana: Centro de Estudios Contables Financieros y de Seguros (CECOFIS).
- Ecuador, Banco Central. (2017). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Ecuador, Banco Central. (2018). *Preguntas frecuentes, BCE*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>

- Ecuador, Banco Central. (2018). *Reporte Mensual de Inflación, abril 2018*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201804.pdf>
- Ecuador, Banco Central. (2018). *Tasas de Interés Efectivas Vigentes Datos Históricos*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/TasasHistorico.htm>
- Ecuador, Congreso Nacional. (2002). *Ley de Turismo*. Quito: Registro Oficial Suplemento 733 de 27 de diciembre 2002 y modificada el 29 de diciembre de 2014.
- Ecuador, Contraloría General del Estado. (2015). *Tipos de Riesgo de Auditoría*. Quito: C.G.E.
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censo, INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Quito: INEC.
- Ecuador, Ministerio de Turismo. (2016). *Informe Narrativo Rendición de Cuentas*. Quito: Ministerio de Turismo. Recuperado el 10 de marzo de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/ECUADOR.travel-Final.pdf>
- Ecuador, Ministerio de Turismo. (2016). *Reglamento de Operaciones e Intermediación Turística*. Quito: Registro Oficial N° 783 de 24 de junio de 2016.
- Ecuador, Ministerio de Turismo. (2018). *Nueva fase de la campaña 'All You Need is Ecuador' llegará a empresarios turísticos de todo el mundo*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://www.turismo.gob.ec/nueva-fase-de-la-campana-all-you-need-is-ecuador-llegara-a-empresarios-turisticos-de-todo-el-mundo/>
- Ecuador, Notaría Décimo Sexta del Cantón Quito. (2006). *Escritura de Constitución de la Compañía Yanacuna Agencia Operadora de Viajes*. Quito: Notaría Décimo Sexta de 20 de noviembre de 2006.
- Ecuador, Notaría Trigésima Novena. (2007). *Cesión de Participaciones*. Quito: Notaría Trigésima Novena de 22 de agosto de 2007.
- Ecuador, Servicio de Rentas Internas. (2018). *Que es el SRI*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/que-es-el-sri>
- Ecuador, Superintendencia de Compañías. (2015). *Reglamento sobre la Información y Documentación a remitir a la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Quito: Reglamento Oficial Suplemento 469 de 30 de marzo de 2015.
- Ecuador, Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). *Consulta de Compañías*. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Institucion>
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II (2da ed)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Friend, L. (2018). *Cual es el significado de Estructura Organizacional?* Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://pyme.lavoztx.com/cul-es-el-significado-de-estructura-organizacional-4749.html>
- Hidalgo, A. (2011). *Macro y Microambiente de la Empresa*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://edsonandy.blogspot.com/2011/08/micro-y-macro-ambientemercadeo>.

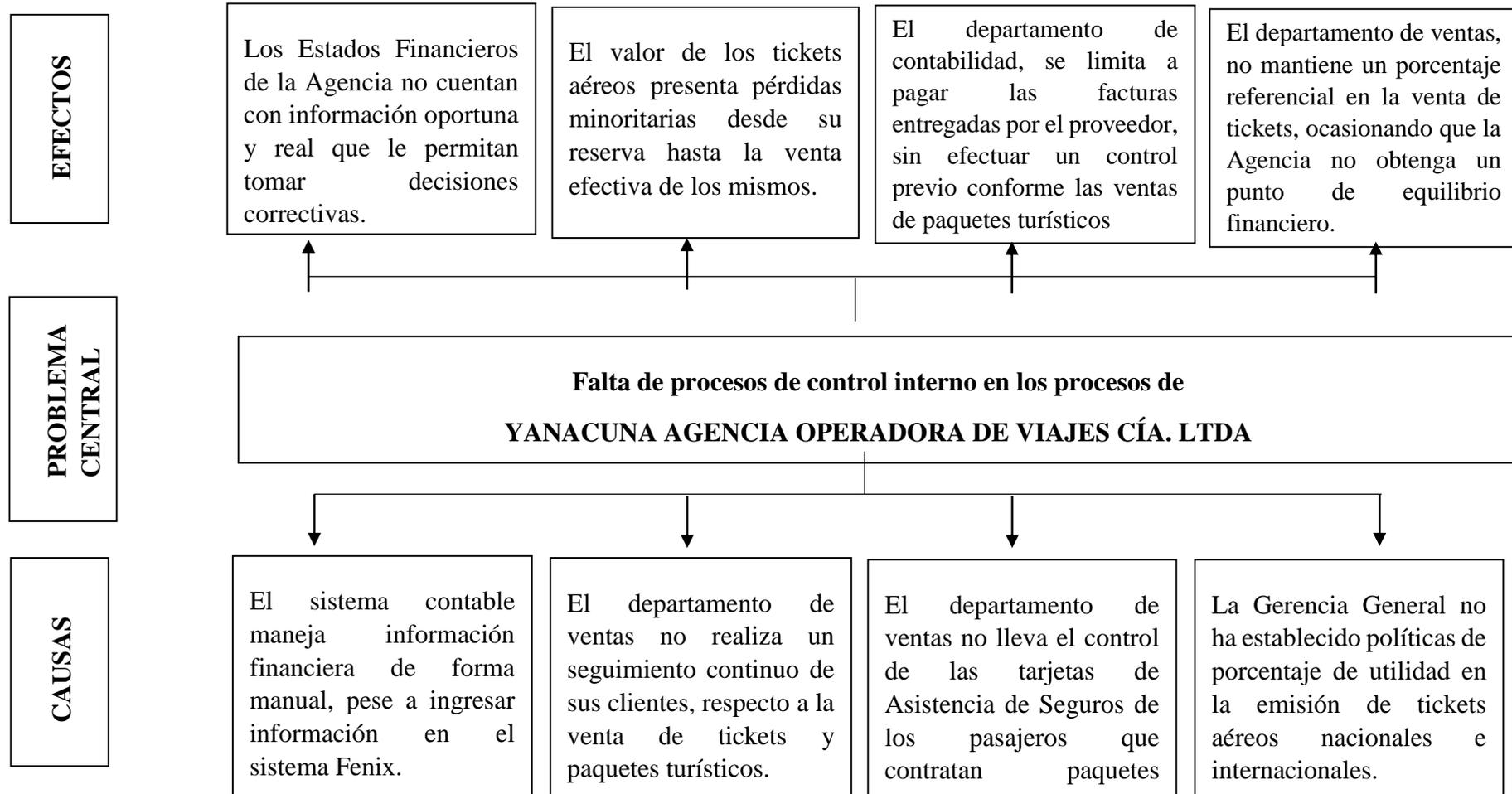
- Instituto para la Calidad. (2014). *Beneficios de un sistema de control interno*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <http://calidad.pucp.edu.pe/articulos/3-beneficios-de-un-sistema-de-control-interno>
- Internal Control Integrated Framework COSO II. (2013). *Evolución del Modelo COSO II - ERM Marco de Gestión Integral de Riesgo*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de [http://www.consejo.org.ar/comisiones/com\\_43/files/coso\\_2.pdf](http://www.consejo.org.ar/comisiones/com_43/files/coso_2.pdf)
- Junta de Andalucía. (2018). *Factores que componen el entorno específico*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de [http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/10092010/12/es-an\\_2010091013\\_9193021/ODE-4f4b75af-f564-324f-8fa5-26ed2eddac7/12\\_factores\\_que\\_componen\\_el\\_entorno\\_especifico.html](http://agrega.juntadeandalucia.es/repositorio/10092010/12/es-an_2010091013_9193021/ODE-4f4b75af-f564-324f-8fa5-26ed2eddac7/12_factores_que_componen_el_entorno_especifico.html)
- La Web del Auditor. (2018). *Control Interno*. Recuperado el 19 de mayo de 2018, de <https://blogauditoria.wordpress.com/etapas-de-la-auditoria-de-estados-financieros/planificacion/control-interno/>
- Mantilla, S. (2011). *Control interno segunda edición*. México: Pearson Educación.
- Matriz FODA. (2018). *Que es la matriz FODA*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- México, Órgano Interno de Control. (2014). *Los nuevos conceptos de control interno Informe COSO*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.ci.inegi.org.mx/docs/Informe%20COSO%20Resumen.pdf>
- Minaya, D. (2014). *COSO II- ERM Componente: Establecimiento de Objetivos*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://cosoii.blogspot.com/2014/02/componente-establecimiento-de-objetivos.html>
- Organización Mundial del Turismo, OMT. (2012). *El Turismo*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www2.unwto.org/es>
- Quan, J. W. (2012). *Pruebas de cumplimiento y Evaluación del Sistema de Control Interno*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://gestiondeempresasfamiliares.blogspot.com/2012/07/taller-pruebas-de-cumplimiento-y.html>
- Reyes Martínez, L. (2014). *Diagramas de Flujo*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://slideplayer.es/slide/142680>
- Reyes, M. A. (2004). *Macro y Microambiente*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.mailxmail.com/curso-introduccion-marketing-social/macro-microambiente>
- Steinberg, R., Everson, M. E., Martens, F., & Nottingham, L. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos, Marco Integrado de Componentes del Informe COSO II*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://administracion.univalle.edu.co/Comunidad/Memorias/evento2/archivos/Conferencias/Tecnicas%20de%20Aplicacion.pdf>
- Taipe Yáñez, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 163-183.
- Turismo en Ecuador. (2016). *Ecuador y su Turismo*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <https://marcossantossite.wordpress.com/2016/>

Uruguay, Auditoría Interna de la Nación. (2007). *Normas Generales de Control Interno*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de [https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/7089/1/normas\\_ctrl\\_interno.pdf](https://www.mef.gub.uy/innovaportal/file/7089/1/normas_ctrl_interno.pdf)

Yanacuna Agencia Operadora de Viajes. (2018). *Plan Corporativo de Viajes*. Recuperado el 26 de mayo de 2018, de <http://www.turistiando.ec>

**ANEXOS**

**ÁRBOL DE PROBLEMAS**



Elaborado por: Diana Elizabeth Ontaneda Bedoya

## DOCUMENTOS EVALUADOS EN EL LEVANTAMIENTO DEL PROCESO DE CONTROL INTERNO

### RECIBO DE CAJA

 <b>Yanacuna</b> <small>tours</small>	<b>Yanacuna Agencia Operadora de Viajes Cía. Ltda.</b> Dirección: Francisco Hernandez N35-34 y Av. America Teléfonos: (593) 226 2902 - 243 9701 • Celular: 099 801 4615	<b>RECIBO DE CAJA</b> <b>N° 000004704</b>
E-mail: <a href="mailto:viajaecuador@hotmail.com">viajaecuador@hotmail.com</a> / <a href="mailto:gerencia@viajenecuador.com">gerencia@viajenecuador.com</a> • <a href="http://www.viajaecuador.com">www.viajaecuador.com</a> / <a href="http://www.travelstoecuador.com">www.travelstoecuador.com</a> • Quito - Ecuador		
Fecha: _____		
Nombre del Cliente: _____		Cuenta: _____
Detalle del Servicio: _____		
Otro Concepto: _____		
N°. de Factura: _____		
<b>FORMA DE PAGO</b>		
CASH USD \$: _____		Son: _____
Cheque No: _____		Banco: _____
Voucher Número: _____		Tarjeta de Crédito: _____
No. de Autorización: _____		Dueño de Tarjeta: _____
Transferencia: _____		Banco: _____
No. de Retención: _____	Renta: _____	I.V.A. _____ Total Retenido: _____
<b>VALOR TOTAL RECIBIDO:</b>		
Depósito Bancario No: _____		Banco: _____ Cta. Cte. No. _____
_____ FIRMA AUTORIZADA		_____ FIRMA CLIENTE
<small>ORIGINAL - CUENTE - 1ERA. COPIA VERDE - ARCHIVO - 2DA. COPIA CELESTE - EMISOR</small>		<small>DEL 0004701 AL 0004800</small>

## NOTAS DE CRÉDITO

CANT.		VOUCHER	PASAJERO	PRODUCTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL															
<p><b>ASSISTECVIAJES S.A. NOTA DE CRÉDITO</b>  R.U.C. 1792295513001      S001-001-000004432</p> <p>MATRIZ 001:  Av. Eloy Alfaro N35-09 y Av. Portugal Ed. Millennium  Plaza, Piso 3 Of. 304 Telfs.: 6022422 / 02 3332199  02 3332202 / Quito - Ecuador</p> <p>AUTORIZACIÓN SRI:1121503977      Av. P.J. Menedez G 10001 y PTO Santa Ana, Ed. The Point  Documento Categorizado: NO      Piso:1 Telfs.: 04 2286650 / 04 2693904 / Guayaquil-Ecuador</p> <p>SUCURSAL 002:</p>																					
CLIENTE:		152574574 PANADUNA AGENCIA OPERADORA DE VIAJES CIA		FECHA DE EMISIÓN:	10/05/2018																
RUC:		1792295513001		MODIFICA FACTURA Nº:	20/05/2018																
DIRECCIÓN:		FRANCISCO HERNANDEZ N55-191 Y AV. DE LA REPUBLICA																			
<p>Rembolso de Gastos por emisión y tarificación de tarjetas de Asistencia por parte de Assist-Card Smadine Corp S.A. según detalle adjunto</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>5937219026</td> <td>- FERNANDEZ CDELLC, ROSEBDA ISABEL - DIAS 31 - AC 35</td> <td>77,50</td> <td>77,50</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>5937219025</td> <td>- FERNANDEZ VASCO, MIGUEL ANGEL - DIAS 31 - AC 35</td> <td>115,25</td> <td>115,25</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>5937218732</td> <td>- HOYOS VASCO, WASHINGTON XAVIER - DIAS 22 - AC 35</td> <td>55,00</td> <td>55,00</td> </tr> </table>							1	5937219026	- FERNANDEZ CDELLC, ROSEBDA ISABEL - DIAS 31 - AC 35	77,50	77,50	1	5937219025	- FERNANDEZ VASCO, MIGUEL ANGEL - DIAS 31 - AC 35	115,25	115,25	1	5937218732	- HOYOS VASCO, WASHINGTON XAVIER - DIAS 22 - AC 35	55,00	55,00
1	5937219026	- FERNANDEZ CDELLC, ROSEBDA ISABEL - DIAS 31 - AC 35	77,50	77,50																	
1	5937219025	- FERNANDEZ VASCO, MIGUEL ANGEL - DIAS 31 - AC 35	115,25	115,25																	
1	5937218732	- HOYOS VASCO, WASHINGTON XAVIER - DIAS 22 - AC 35	55,00	55,00																	
<p><b>OBSERVACIÓN:</b>  Factura Aplicada: 593013013361</p>																					
<p><b>FORMA DE PAGO</b></p> <table border="1"> <tr> <td>Efectivo</td> <td></td> <td>Tarjeta De Crédito/Débito</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dígitos Electrónico</td> <td></td> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>				Efectivo		Tarjeta De Crédito/Débito		Dígitos Electrónico		Otros		<p><b>SUBTOTAL</b> 348,75</p> <p><b>DESCUENTO</b></p> <p><b>SUBTOTAL</b> 348,75</p> <p><b>BASE IMPONIBLE 0%</b></p> <p><b>BASE IMPONIBLE 12%</b> 348,75</p> <p><b>I.V.A. 12%</b></p> <p><b>TOTAL A PAGAR</b> 348,75</p>									
Efectivo		Tarjeta De Crédito/Débito																			
Dígitos Electrónico		Otros																			
<p><b>ASSISTECVIAJES S.A.</b>  RUC: 1792295513001</p>		 <p>YOUNEUR TOURS</p>		<p>CLIENTE</p>																	
<p><small>Córdoba, Panamá de Berón Ribero-EDITORIA CORDOVA, TELEFAX: 62022484-RUC: 11027382801-AUT: 8053 (DEL BRENDA AL OMBAS) FECHA DE AUTORIZACIÓN: 27-SEPTIEMBRE-2017 FECHA DE CADUCIDAD: 27-SEPTIEMBRE-2019 ORIGINAL: CLIENTE -AMARILLA EMISOR - CELESTE- COPIA SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO</small></p>																					

## PROVEEDOR Y TARIFAS

TABLA COMISIONES CONSOLIDACIÓN 19/02/2018			
INTERNACIONALES			
Aerolínea	Destino	% Comisión	Tasas de Emisión
AEROMÉXICO	Origen Ecuador hacia todos los destinos	3%	-
	Tarifas en fare basis terminado en 1 y grupos	0%	-
AIR CANADA	Todos sus destinos con venta y origen en Ecuador <i>Todo boleto vendido con placa USA</i>	3%	-
AIR EUROPA	Todas las rutas origen/destino Ecuador (Excluye: Tarifas negociadas, metas, bulk, IT, TO y Grupos)	2%	-
	Rutas con origen/destino que no topan Ecuador	0%	-
ALITALIA	Todas las rutas	0%	USD 10 + IVA
AEROLINEAS ARGENTINAS	Todas las rutas	2%	-
AMERICAN AIRLINES	Origen Ecuador a todos los destinos	3%	-
	Otros puntos de origen que <b>no sean Ecuador</b>	0%	USD 10 + IVA
APG	Todas las rutas que permita validar la placa	1%	-
AVIANCA	Origen Ecuador a hacia todos los destino operados completamente por AV	1.5%	-
	Rutas originadas fuera de Ecuador, off line y compartidas	0%	-
AVIOR	Todas las rutas	3%	-
COPA AIRLINES	Origen Ecuador hacia todos destinos	3%	-
	Originados fuera de Ecuador y tarifas web	0%	-
DELTA AIRLINES	Origen Ecuador hacia todos los destinos <i>tarifa negociada operados por DL</i>	8%	-
	Origen EC en clases X - V a todos los destinos (excepto USA y Canadá)	0%	-
	Origen USA, Canadá, Europa, Asia, Centroamérica o otros no originados en Ecuador - Tarifas infantiles, grupos, que incluyan otras aerolíneas	0%	-
EMIRATES	Origen EC vía GRU/GIG/EZE/US destino Dubái (First y business class o base de tarifa YRT,YOW)	3%	-
	Origen EC vía GRU/GIG/EZE/US destino Dubái (Tarifas publicadas en GDS clase económica)	1%	-
HANN AIR	Todo boleto que use la placa es pagadero <b>CASH</b> únicamente	0%	USD 10 + IVA
IBERIA	Todos los destinos	0.5%	-
JET BLUE	Todas las rutas	0%	USD 10 + IVA
KLM	Todas las rutas	0%	USD 20 + IVA

# SISTEMA CONTABLE FÉNIX

## REGISTRO DE FACTURACIÓN

YANACUNA 2015 Usuario: [ANDREA] EMPRESA: [YANACUNA 2015]

Cartera

Archivo Facturación Tesorería Inventarios Ctas X Cobrar Ctas X Pagar Contabilidad Producción SRI Reportes BI Utilitarios Herramientas Movil

Facturas a Punto de Venta de Facturas Clientes Venta FNX Venta WD de Facturas

Secuencias Fact. / N.C. Vendedores/Facturadores

Impresión de Facturas Artículos Consulta de Artículos

Pedidos Aprobar Pedidos Estado De Pedidos

Proformas Seguimiento Proformas

Facturación Incluido IVA Notas de Entrega Comanda Parqueo Varios

Reportes / Listados Reportes

INFORMACIÓN Bienvenido al Módulo FENIX Pro: (Clientes) Factura/Devolución [ Documento: 001001-000010008 ]

001 Serie 001001 FC00012813 Refz: 0000002819 Diario: 18183-D

AFIATIC COMUNICACIONES CIA. LTDA. Saldo: 186.60

Factura	Emisión	Total	Paga	Refer2
FC00012728	12/04/2018	196.60	<input checked="" type="checkbox"/>	0000002735
FC00012786	03/05/2018	0.00	<input type="checkbox"/>	0000002789
FC00012799	08/05/2018	186.60	<input type="checkbox"/>	0000002802
FC00012813	15/05/2018	254.76	<input type="checkbox"/>	0000002819

Vendedor: PAOLA CEVALLOS  
Almacen: PRINCIPAL

Emisido: 15/05/2018 Vence: 23/05/2018 A CREDITO OTROS Pagado

FC # FC00012813, AFIATIC COMUNICACIONES CIA. LTDA.  
TKT NACIONAL PAX SILVA

Unidad: Exis.: 2,289 291

Código	Artículo	Cantidad	Precio unit.	Desc.	%Iva	Total neto	Tipo	Almacen	Loti
40001	REEMBOLSO TKT NACIONAL	1.00	243.5600	0.00000%	0.00%	243.5600	U	PRINC	
40006	REEMBOLSO TKT NACIONAL	1.00	10.0000	0.00000%	12.00%	10.0000	U	PRINC	

Detalle Reembols Lotes Doc. Electrónico

Descuentos	0.000000%	0.00	0.000	0.00	0.00	Flete	0.00	Efec	0.00	Cambio	0.00
Subtotal	10.00	243.56	253.56	ICE (1)	0.00	Total Fac	254.76	Total Fac	254.76	Interés	0.00
Desglosar IVA	12.00%	1.20	ICE (2)	0.00	A Pagar	A Pagar	254.76	A Pagar	254.76	# Items	2.00 2

TECLAS DE ACCESO DIRECTO F1 Ayuda F3 Buscar F5 Proformas F7 Pedidos F9 Nuevo F11 Modifica F2 Crédito F4 F6 F8 Importar F10 Elimina F12 Grabar

Asignar Info You Tube



# ASIENTO CONTABLE – REGISTRO DE VENTA

YANACUNA 2015 Usuario: [ANDREA] EMPRESA: [YANACUNA 2015]

Cartera

Archivo Facturación Tesorería Inventarios Ctas X Cobrar Ctas X Pagar Contabilidad Producción SRI Reportes BI Utilitarios Herramientas Movil

Facturas a Punto de Anulación de Facturas TPV Punto de Venta FNX Venta WD de Facturas Vendedores/Facturadores Impresión de Facturas Consulta de Artículos Pedidos Aprobar Pedidos Estado De Pedidos Proformas Seguimiento Proformas Facturación Incluido IVA Notas de Entrega Comanda parqueo Reportes / Listados

INFORMACIÓN Bienvenido al Módulo FENIX Pro

**Asientos Pendientes**

Fecha: 15/05/2018 Descripción: FC00012813 - AFIATIC COMUNICACIONES CIA. LTDA.  
 Asiento: 18183-D Nom. Cuenta: REEMBOLSOS DE TKT  
 Refer: FC00012813 Origen: Facturación- Actualización TRIB

Código	Cta. Contable	Referencia	Concepto del Movimiento	Importe
1.1.02.05.01.03	CLIENTES EMP. PRIVADAS	FC00012813	VTA FC00012813 AFIATIC COMI	254.76
2.1.07.01.02.01	IVA EN VENTAS O SERVICIOS	FC00012813	AFIATIC COMUNICACIONES C	-1.20
4.1.04.01	SERVICIOS DE INTERMEDIACION	FC00012813	FC00012813 AFIATIC COMUNI	-10.00
4.2.01.03.01	REEMBOLSOS DE TKT	FC00012813	FC00012813 AFIATIC COMUNI	-243.56

Debe: 254.76 Haber: -254.76 Saldo: . . .

TECLAS DE ACCESO DIRECTO F1 Ayuda F3 Buscar F5 Primero F7 Siguiente F9 Nuevo F11 Modifica Ctrl+F9 Transacciones  
 F2 Filtrar F4 Ordenar F6 Anterior F8 Ultimo F10 Elimina F12 Grabar

Fecha: 15/05/2018



## MÓDULO CUENTAS POR COBRAR (CLIENTES)

YANACUNA 2015 Usuario: [ANDREA] EMPRESA: [YANACUNA 2015]

Cartera

Archivo Facturación Tesorería Inventarios **Ctas X Cobrar** Ctas X Pagar Contabilidad Producción SRI Reportes BI Utilitarios Herramientas Movil

Cientes Grupo de Cientes Movimientos Ctas x Cobrar Cobros Cobros Múltiples Recaudaciones Reporte Dinardap Anticipo Cientes Consultas Cientes Frecuentes Cientes Rutas Frecuencias Reportes / Listados

Mantenimientos Gestión Consultas Reportes

INFORMACIÓN Bienvenido al Módulo FENIX Pro - Business Intelligence

Movimientos de Cuentas por Cobrar a Clientes

AFIATIC COMUNICACIONES

AFIATIC COMUNICACIONES CIA. LTDA. Cupo : 0.00 Tipo : A Sin Saldo

Historial de Cobros				Detalle de cobros por cada documento			
Documento	Fecha	Saldo	Refer2	Tipo	Emission	Importe	Origen
FC00012646	20/02/2018	0.00		FC	08/05/2018	186.60	FAC
FC00012722	10/04/2018	0.00					
FC00012728	12/04/2018	0.00					
FC00012799	08/05/2018	186.60					
FC00012813	15/05/2018	254.76					
Total cobros pendientes			441.36				

Origen: FACTURA. Emisión: 08/05/2018. Vence: 16/05/2018. Recepción: 08/05/2018

Tipo: FC - FACTURA. Concepto: FC # FC00012799, AFIATIC COMUNICACIONES CIA. LTDA.

Doc: F00002839. Observa: TKT NACIONAL PAX MONTENEGRO

Refer: FC00012799. Importe: 186.60. F. Pago: No. pago:

Vend: PAOLA CEVALLOS. Pag.Mul: Orden: Diario: 18076-D

TECLAS DE ACCESO DIRECTO: F1 Ayuda, F2, F3 Buscar, F4, F5, F6, F7, F8, F9 Nuevo, F10 Elimina, F11 Modifica, F12 Grabar

Fecha: 15/05/2018

FENIX

# REGISTRO DE BAJA DE UNA FACTURA

YANACUNA 2015 Usuario: [ROMMY CEVALLOS] EMPRESA: [YANACUNA 2015]

Cartera

Archivo Facturación Tesorería Inventarios Ctas X Cobrar Ctas X Pagar Contabilidad Producción SRI Reportes BI Utilitarios Herramientas Movil

Cientes Grupo de Cientes Movimientos Ctas x Cobrar Cobros Múltiples Cobros Múltiples R2 V.2 Recaudaciones Reporte Dinardap Anticipo Cientes Cientes Rutas Frecuentes Cientes Rutas Frecuentes Reportes / Listados

Mantenimientos Gestión Consultas Reportes

INFORMACIÓN Bienvenido al Módulo FENIX Pro : Business Intelligence

Movimientos de Cuentas por Cobrar a Clientes

MAIKOL ZAMBRANO Cupo : 0.00 Tipo : A Sin Saldo

Historial de Cobros				Detalle de cobros por cada documento			
Documento	Fecha	Saldo	Refer2	Tipo	Emission	Importe	Origen
FC00012818	12/05/2018	0.00		FC	16/05/2018	777.46	FAC
				AB	12/05/2018	-450.00	CXC
				CA	14/05/2018	-327.46	CXC

Gestión Total cobros pendien 0.00

Origen: FACTURA. Emission: 16/05/2018 Vence: 17/05/2018 Recepción: 16/05/2018

Tipo: FC - FACTURA Concepto: FC # FC00012818, MAIKOL ZAMBRANO

Doc: F000002964 Observa: 2TKT INTERNACIONAL PAX BETANCOURT/DURAN

Refer: FC00012818 Importe: 777.46 F. Pago: No. pago:

Vend: PAOLA CEVALLOS Pag.Mult: Orden: Diario: 18199-D

TECLAS DE ACCESO DIRECTO F1 Ayuda F3 Buscar F5 F7 F9 Nuevo F11 Modifica F2 F4 F6 F8 F10 Elimina F12 Grabar

Fecha: 16/05/2018



## GENERACIÓN DE COMPROBANTES DE EGRESO

Movimientos de Cuentas por Pagar a Proveedores

ASSISTECVIAJES S.A.

Historial de Pagos

Documento	Fecha	Saldo	Refer2
000013037	26/03/2018	0.00	CP0000289
000012988	21/03/2018	0.00	CP0000289
000013364	17/04/2018	0.00	CP0000298
000013792	14/05/2018	0.00	CP0000304

Total pagos pendientes: 0.00

Detalle de pagos por cada documento

Tipo	Emission	Importe	Origen
FC	14/05/2018	-85.00	CPA
CA	16/05/2018	85.00	CXP

Origen: CUENTA POR PAGAR

Emission: 16/05/2018 Vence: 16/05/2018 Diario: 18205-D

Tipo: CA - CANCELACIÓN

Concepto: FC # 000013792, ASSISTECVIAJES S.A.

Documento: C000003190

Observación: REEMBOLSO SEGURO DE VIAJE PAX HOYOS

Referencia: 8134 CP00002989

Importe: 85.00 Forma pago: CHEQUE

Pago Multiple: Orden: No. pago: 8134

TECLAS DE ACCESO DIRECTO: F1 Ayuda, F2 F3 Buscar, F4 F5 F6 F7 F8 F9 Nuevo, F10 Elimina, F11 Modifica, F12 Grabar

### YANACUNA

FRANCISCO HERNANDEZ N35 191 Y AV DE LA  
2262902

Comprobante de Egreso  
No. 8134

Beneficiario: ASSISTECVIAJES S.A.  
Descripción: FC # 000013792, ASSISTECVIAJES S.A.

Fecha: 16/05/2018  
Asiento: 18205-D  
Referencia: 8134

COD.CONTABLE	DESCRIPCION	REFERENCIA	CONCEPTO	DEBE	HABER
1.1.01.02.01	BANCO PICHINCHA	8134	8134 - FC # 000013792,		85.00
2.1.03.01.01	PROVEEDORES LOCALES	8134	FC # 000013792, ASSISTECVIAJES	85.00	
Total Asiento:				85.00	85.00

Banco: BANCO PICHINCHA  
No. Cuenta: 3349881304  
Son: OCHENTA Y CINCO 00/100

Cheque: 8134  
Valor: 85.00

		Firma:
		Nombre:
		C.I./RUC.
Preparado Por	Vto. Bueno	Recibi Conforme

