

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA
SALESIANA
SEDE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
ECONÓMICAS**

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN
DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE
GESTIÓN BASADO EN EL MODELO COSO EN
LA AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA.**

**Tesis de grado previo a la
obtención del título de Ingeniero
en Contabilidad y Auditoría**

AUTORES

**JUAN FERNANDO CISNEROS REINO
PATRICIA JOHANNA ORELLANA SARI**

DIRECTOR

ING. MIGUEL CRESPO

**CUENCA – ECUADOR
2011**

CERTIFICACION

Yo, Miguel Crespo Merchán, Director de Tesis cuya Tema es: *“Propuesta de diseño e implementación de un sistema de control interno y de gestión basado en el modelo COSO en la Agencia de Viajes Turisa Cuenca”*, certifico que el presente trabajo fue desarrollado, bajo mi dirección por los alumnos Juan Fernando Cisneros Reino y Patricia Johanna Orellana Sari.

Ing. Miguel Crespo M.
Director De Tesis

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotros Juan Fernando Cisneros Reino y Patricia Johanna Orellana Sari, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

Cuenca, 04-07-2011

Juan Fernando Cisneros Reino

Patricia Johanna Orellana Sari

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la oportunidad de cumplir uno más de mis sueños, a la Virgen de Guadalupe y de Aparecida por acompañarme en todo momento y darme las fuerzas para continuar.

A mis padres que sin su apoyo no hubiese podido culminar una más de mis metas.

A mi hermana por acompañarme en todo momento y ser la mejor.

A mi linda esposa Mayra y a mi hermoso hijo Matías que son la razón para luchar por un futuro más próspero.

A todos los profesores que supieron cultivar la semilla del conocimiento en mí, brindándome siempre su amistad.

Juan Fernando.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por darme la fortaleza para continuar y aprender de mis errores dándome la oportunidad de elegir con sabiduría.

A **mis padres** que han permanecido junto a mí brindándome su apoyo, muchas veces sus regaños, pero lo más importante su amor.

A **mi hermano y cuñada** que me han aconsejado, dado palabras de aliento y se convirtieron muchas de las veces en mis confidentes.

A **mis sobrinos(as)** que con su inocencia me brindan el incentivo buscado para ser mejor y luchar por mis sueños.

A los **amigos(as)** que llegaron, se marcharon y regresaron para brindarme su apoyo incondicional a pesar de las circunstancias.

Patricia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de esfuerzo y espero a las personas que siempre estuvieron a mi lado alentándome con su optimismo.

Con infinito amor a mi esposa Mayra y a mi hijo Matías por su incondicional apoyo y comprensión.

A mis padres como muestra de cariño por su apoyo a lo largo de mi vida y de mis estudios.

Juan Fernando.

DEDICATORIA

El futuro ha adquirido varios nombres:

Para los débiles es lo inalcanzable.

Para los temerosos lo desconocido.

Para los valientes la oportunidad.

Solo basta un poco de espíritu aventurero para estar siempre satisfechos.

Para que mirar atrás si nada se puede ya solucionar.

Para que mirar adelantes si aún no sabes a donde ir y todo es incierto.

Solo queda realizarte ahora en tu presente viviendo lo real, aprendiendo a amar y perdonar.

Olvidar el tiempo y pensar solo en vivir.

A quienes no están ya presentes pero su recuerdo nunca se desvanecerá.

Al amor que llegó y no se ira.

A los amigos que se recobraron con el tiempo.

Patricia.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere a los distintos procedimientos utilizados para el diseño e implementación de un sistema de control interno y de gestión para la agencia de viajes Turisa Cuenca, para ello nos hemos basado en el modelo COSO mediante el cual hemos obtenido los lineamientos necesarios para desarrollar dicho sistema.

En la actualidad se ha visto necesario que las distintas empresas tengan un sistema de control y de gestión acorde a sus necesidades para el adecuado manejo de las actividades y operaciones que realicen.

La Agencia de Viajes Turisa Cuenca tiene varias deficiencias en el control de procesos y de calidad debido a que no posee un sistema de control debidamente estructurado; se ha prolongado por largo tiempo realizar una estructuración adecuada que les permita operar de una manera más eficaz y eficiente.

Para determinar adecuadamente las acciones correctivas a emplear dentro de las áreas con mayor riesgo, hemos usado la herramienta denominada Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para lo cual nos hemos planteado indicadores de cumplimiento en base a los objetivos que la empresa desea cumplir.

Se ha desarrollado un manual de control interno y otro de funciones para que los funcionarios de la agencia conozcan cuales son actividades a realizar entorno a sus labores diarias, esto debido a la inadecuada segregación de funciones.

De igual manera se han planteado las acciones necesarias a desarrollar dentro de la organización para cumplir los objetivos planteados por Gerencia tanto en el corto como en el largo plazo.

ÍNDICE GENERAL

1	INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO	12
1.1	HISTORIA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES.....	12
1.1.1	FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LAS AGENCIAS DE VIAJES	13
1.1.2	TIPOS DE AGENCIAS DE VIAJES	16
1.2	DATOS GENERALES DE TURISA CUENCA	17
1.2.1	HISTORIA DE TURISA CUENCA.....	17
1.2.2	UBICACIÓN	18
1.2.3	CONSTITUCIÓN	18
1.2.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.5	PERSONAL.....	19
1.3	DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO.....	19
1.3.1	ANTECEDENTES.....	19
1.3.2	JUSTIFICACIÓN	20
1.3.3	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.3.4	OBJETIVOS DEL PROYECTO	20
1.3.5	ALCANCE.....	21
1.3.6	CRONOGRAMA DE TRABAJO	22
1.4	DEFINICIONES GENERALES	22
1.4.1	SISTEMAS DE CONTROL	22
1.4.2	SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	24
1.4.3	BALANCE SCORECARD.....	27
1.4.4	MODELO COSO	32
2	LINEAMIENTOS DEL MODELO COSO	34
2.1	CONCEPTO Y OBJETIVOS.....	34
2.2	ANTECEDENTES	35
2.3	PRINCIPALES COMPONENTES	36
2.3.1	AMBIENTE DE CONTROL.....	36
2.3.2	EVALUACIÓN DE RIESGOS	37
2.3.3	ACTIVIDADES DE CONTROL.....	38
2.3.4	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	38
2.3.5	MONITOREO.....	39
2.4	EXPERIENCIAS SIMILARES CON EL MODELO COSO	42
2.4.1	MAPFRE ASISTENCIA	42
2.4.2	COMERCIALIZADORA INTERANDINA S.A.	43
3	DIAGNÓSTICO, FACTORES Y REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN	45
3.1	IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES	45

3.2	REVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL EXISTENTE.....	55
3.3	ANÁLISIS DE LA AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA.....	59
3.3.1	ANÁLISIS INTERNO.....	59
3.3.1.1	PROCESO ADMINISTRATIVO.....	59
3.3.1.2	VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	70
3.3.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	73
3.3.2.1.	Próximo.....	73
3.3.2.2.	Remoto.....	81
3.4	TABULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE RESULTADOS.....	87
3.5	ANÁLISIS DE RIESGOS.....	97
3.6	RECOMENDACIONES Y FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO.....	129
4	DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO.....	175
4.1	UTILIZACIÓN DEL BSC COMO HERRAMIENTA PARA LA DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO DE LA AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA.....	175
4.2	FORMULACIÓN DE INDICADORES VERIFICABLES MEDIANTE EL BSC.....	182
4.3	BALANCED SCORE CARD APLICADO A LOS PROCESOS INTERNOS Y DE GESTIÓN DE LA AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA 203	
4.4	MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO COSO.....	206
4.5	PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO.....	214
4.6	CONCLUSIONES DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO.....	224
	ANEXOS.....	228
	ANEXO 1. ENTREVISTAS REALIZADAS.....	229
	ANEXO 2. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO.....	238
	ANEXO 3. OBSERVACIÓN.....	261
	ANEXO 4. ENCUESTAS.....	266

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1	<i>Organigrama Propuesto Agencia de Viajes Turisa Cuenca</i>	19
Gráfico 2	<i>Perspectivas del BSC</i>	29
Gráfico 3	<i>Componentes del COSO</i>	36
Gráfico 4	<i>Elementos COSO II</i>	40
Gráfico 5	<i>Flujo del proceso en adquisiciones de tours nacionales e internacionales (parte 1)</i>	46

Gráfico 6 <i>Flujo del proceso en adquisiciones de tours nacionales e internacionales (parte 2)</i>	47
Gráfico 7 <i>Flujo del proceso para Gerencia</i>	48
Gráfico 8 <i>Flujo del proceso para asesoría de visas</i>	49
Gráfico 9 <i>Flujo del proceso para facturación del Depto. Contable</i>	50
Gráfico 10 <i>Flujo del proceso en ingresos</i>	51
Gráfico 11 <i>Flujo del proceso en egresos realizados</i>	52
Gráfico 12 <i>Diagrama del Balanced Scorecard</i>	175
Gráfico 13 <i>Balanced Scorecard</i>	205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Aspectos metodológicos</i>	21
Tabla 2 <i>Cronograma del trabajo</i>	22
Tabla 3 <i>Nivel de confianza</i>	55
Tabla 4 <i>Jerarquización funciones</i>	63
Tabla 5 <i>Análisis FODA</i>	71
Tabla 6 <i>Matriz insumo-proceso-producto</i>	73
Tabla 7 <i>Clientes a entrevistar</i>	74
Tabla 8 <i>Aerolíneas con las que opera</i>	76

1 INTRODUCCIÓN DEL PROYECTO

1.1 HISTORIA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES

Antes de la Revolución Industrial (siglo XIX) la gente apenas se movía de su entorno y si lo hacía era por motivos muy concretos.

A partir de la industrialización se produjeron grandes cambios como:

- Aumento de la producción de bienes a menores costes.
- Mayor demanda de materias primas.
- Búsqueda constante de nuevos mercados para la comercialización.
- Desarrollo de una importante red de transporte.
- Desaparición de barreras físicas, lo que implica un mayor crecimiento hacia otros pueblos.

Después de la revolución industrial surgen otros movimientos como el obrero, obteniendo logros importantes como la de reducción de la jornada laboral, vacaciones anuales retribuidas, sanidad y educación gratuita. Se reparte mejor y existe más riqueza, hay más inquietudes, mayor nivel cultural, más tiempo libre, los medios de comunicación son mejores y más rápidos, se desarrolla la navegación aérea, todo esto genera un fenómeno social y económico denominado TURISMO DE MASAS.

Con la llegada de las líneas aéreas regulares, el negocio de las agencias de viajes empezó a cambiar es así que al finalizar la Segunda Guerra Mundial se desató el deseo de viajar y mucha gente se inició en los negocios como agentes de viajes tales como profesores, oficinista y amas de casas que hicieron de esta una profesión.

La empresa británica Cox & Kings, fundada en 1758, es la agencia de viajes más antigua del mundo. **Thomas Cook** fue uno de sus pioneros, planificando desde 1841 excursiones religiosas alrededor del mundo.

Cook comienza en 1841 arrendando un tren para transportar a 540 personas que realizarán un viaje de ida y vuelta entre las ciudades Leicester y Loughborough, que se encuentran a aproximadamente a 22 millas de distancia, para asistir a un congreso de alcohólicos.

El objetivo de esta excursión por parte de Cook era convencer a los trabajadores que era mejor pasar el día en la campiña que emborrachándose en una taberna. Y es así que en 1845 inicia su actividad a tiempo completo como organizador de excursiones.

Comienzan los viajes con características similares a lo que hoy conocemos como un tour y desde un principio su principal preocupación fue elaborar tours de acuerdo con el interés y la conveniencia del turista, lo que seguramente contribuyo en gran medida a su éxito como agente de viajes.

Con el correr del tiempo las agencias de viajes se fueron incrementando pero su mayor contribución al desarrollo del turismo se produce a partir de 1950, con la entrada en el negocio turístico de una serie de empresas que si bien no pertenecía a la actividad, tenían una vasta experiencia en otros campos de los negocios y contaban además con el dominio de las modernas técnicas del Marketing.

1.1.1 FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LAS AGENCIAS DE VIAJES

Las diferentes agencias de viajes cumplen con diferentes funciones como las que se mencionan a continuación; pero estas dependen del rol que busquen desempeñar en el mercado al que se enfocan:

➤ Función asesora

Esta función implica informar claramente al viajero sobre las características de los distintos destinos que desea visitar, los servicios que obtendrá así como quien se los proveerá y la oferta de viajes existentes.

Para cumplir con esta función es necesario tener amplias fuentes de información; para lo cual es necesario contar con varios sistemas, tales como:

- a)** Sistemas computarizados de reservas (SIGE, KIU) o sistemas globales de reservas (SABRE, AMADEUS).
- b)** Disponer de conexiones vía Internet de alta velocidad.
- c)** Tener una recopilación de mapas, manuales técnicos, guías y bibliotecas especializadas de folletos.
- d)** Banco de datos para ofrecer información exclusiva y personalizada a más de guardar información sobre los clientes.

Es esencial la adecuada comunicación de la agencia con el viajero para conocer con mayor exactitud las necesidades y expectativas que este solicite.

Por lo tanto la agencia debe contar con gente profesional que sea experta en destinos y viajes, además que tenga una adecuada preparación cultural y técnica, a

más de esto que cuente con la capacidad necesaria para poder captar las necesidades de los clientes.

➤ **Función de intermediario**

Se refiere a gestionar y revisar la reservación realizada, distribución y venta de los productos turísticos.

Esta función comúnmente es ejercida por las agencias minoristas, ya que son quienes concretarán la reservación o venta de los servicios solicitados. Las agencias de viajes generalmente ofrecen los siguientes servicios:

- **Servicios de forma aislada** como puedan ser:
 - a) Billetes para un determinado medio de transporte.
 - b) Alojamientos en establecimientos dentro del hotel.
 - c) Alojamientos en establecimientos extra hoteleros.
 - d) Entradas para determinados espectáculos culturales o deportivos.
 - e) Renta de autos o salones para fiesta y congresos.
 - f) Pólizas de seguro de viajes.
 - g) Venta de guías turísticas.

- **Servicios de viajes combinados:** estos son ofertados generalmente por agencias mayoristas o tour operadores; en este caso la función mediadora de la agencia se torna en mera función distribuidora.

- **Servicios subsidiarios:**
 - a) Cambio de divisas.
 - b) Cambio y venta de cheques de viajes.
 - c) Modificación o cancelación de reservaciones.
 - d) Tramitar la documentación necesaria para el viaje como el pasaporte o la visa.

➤ **Función organizacional**

La agencia puede diseñar, organizar, vender y operar viajes al igual que productos turísticos combinando distintos servicios a un precio global establecido,

esto es a lo que se le llaman viajes combinados o paquetes (viajes estándar programados a la oferta).

Otro tipo de viajes que la agencia puede implementar son los forfait (viajes programados de acuerdo a la demanda y adaptados a cada cliente).

➤ **Función Técnica**

Se refiere a que la agencia proyecte, elabore y ponga en marcha productos turísticos. Para ello debe seguir los siguientes pasos:

- a) Planear el programa que se pretende llevar a cabo.
- b) Diseñar viajes, para ello hay que investigar con los proveedores, tener varias alternativas y realizar las contrataciones necesarias.
- c) Organización y distribución de las plazas, asegurándose de vender solo las que tenga mayor demanda.
- d) Tener el control de las operaciones, estar al tanto de cómo se va desarrollando el viaje.

➤ **Función Financiera**

Las distintas agencias de viajes deben tener muy en claro lo siguiente para poder operar sin ningún contratiempo:

- a) El conocimiento y análisis de la estructura económica-financiera de la empresa.
- b) Elaborar y analizar presupuestos.
- c) Idear un método de control adecuado de ingresos y gastos.

➤ **Función Contable**

Esta función se relaciona con llevar un control adecuado de los registros contables de las agencias, los cuales son muy útiles y obligatorios, ya que sirven para conocer el estado financiero en que se encuentra la empresa, además de que es información que los proveedores solicitan, los posibles inversionistas, los empleados y hasta la opinión pública.

➤ **Función Social**

La buena relación y atención de la agencia para con sus empleados y de éstos para con sus clientes y proveedores, deriva en un buen funcionamiento de la empresa, su estabilidad y su expansión.

Para que la agencia lleve a cabo de la mejor manera posible esta función se requiere:

1. El diseño de programas de capacitación y actualización.
2. Crear una estructura satisfactoria del trabajo.
3. Tomar muy en cuenta el bienestar del personal y cumplir con sus los requerimientos legales para los empleados.
4. Establecer y hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.

➤ **Función Administrativa**

Esta función abarca la planificación, organización, dirección, ejecución y control de todas las actividades que se realizan en la agencia.

1.1.2 TIPOS DE AGENCIAS DE VIAJES

Una agencia de viajes puede formarse como un único centro de operaciones o como una cadena de establecimientos repartidos por aéreas, según esto se puede encontrar varias clasificaciones, las que se presentan a continuación son las más representativas:

Según su envergadura se clasifican en:

- **Múltiples:** Las que poseen más de 100 locales.
- **Miniples:** Las que poseen menos de 100 locales.
- **Independientes:** Consisten en un único local.

Según su trato con el cliente se clasifican en:

- **Agencias de viajes minoristas:** Tienen contacto directo con el cliente, no suelen asumir riesgos y funcionan como intermediarias.
- **Agencias de viajes mayoristas:** Editan y distribuyen a través de las agencias minoristas. No contratan con el cliente final y suelen hacer reservas anticipadas para cubrir las demandas de los minoristas. El negocio de los mayoristas viene de la comisión sobre las ventas de los minoristas.

Abanico de ofertas

En ellos se pueden encontrar desde visitas guiadas a ciudades hasta excursiones a lugares exóticos.

Viajes organizados

Son aquellos que intentan ajustarse a los acondicionamientos de un grupo de viajeros en particular.

Viajes con guía

Un director de viajes o guía con experiencia viaja con el grupo. El guía durante el viaje cuida de todos los detalles básicos del mismo y es responsable de hacer cumplir los horarios previstos para el viaje.

Viajes organizados sin guía

Estos viajes resultan más flexibles dado que permiten al viajero la adquisición de un viaje organizado con transporte, traslado, visitas, alojamiento en hotel y normalmente algunas comidas pero el grupo no viaja con un guía fijo.

1.2 DATOS GENERALES DE TURISA CUENCA

1.2.1 HISTORIA DE TURISA CUENCA

La Agencia de Viajes Turisa Cuenca se constituyó en Abril del año 1968, como parte del grupo Moreno Cordero, el cual contaba con agencias en Cuenca y Azogues, tanto para la recepción y envío de giros, envío de encomiendas y proveedor de servicios turísticos.

A raíz del fallecimiento del Sr. Gabriel Moreno, presidente y propietario, el grupo quedó reducido a la Agencia de Viajes Turisa que cuenta con dos sucursales.

En el año 2006, la junta de socios nombró como Gerente General a la Sra. Carmen Moreno y como Presidenta a la Sra. Rosalía Cordero, quienes han desempeñado estas funciones hasta el día de hoy.

La agencia centro fue fundada en el año 1968, pero la sucursal en el Centro Comercial Mall del Río fue inaugurada en el año 2007, y próximamente se abrirá una sucursal en el Centro Comercial Monay Shopping Center.

1.2.2 UBICACIÓN

La Agencia de Viajes Turisa Cuenca, oficina principal se encuentra ubicada en la calle Gran Colombia 6-61 entre Presidente Borrero y Hermano Miguel, en el edificio Gran Colombia. Sus oficinas se encuentran en el Mezzanine, oficina M01; en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

La sucursal se encuentra en el Centro Comercial Mall del Río, ubicada en el segundo piso en la Piazza del Río.

1.2.3 CONSTITUCIÓN

Está constituida por 7 socios como una Compañía de Responsabilidad Limitada, obligada a llevar contabilidad, con obligación de la presentación de declaraciones de impuesto a la renta, IVA, retenciones en la fuente, y estados financieros a la Superintendencia de Bancos y la Gerencia Regional del Austro (Ministerio de Turismo).

1.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Turisa Cuenca cuenta con una estructura organizacional vertical, donde el ente principal es la Junta de Socios. La estructura organizacional cuenta con cuatro pisos donde los dos pisos inferiores deben rendir cuentas a la Gerencia General.

A continuación presentamos el esquema de la estructura organizacional de Turisa Cuenca:

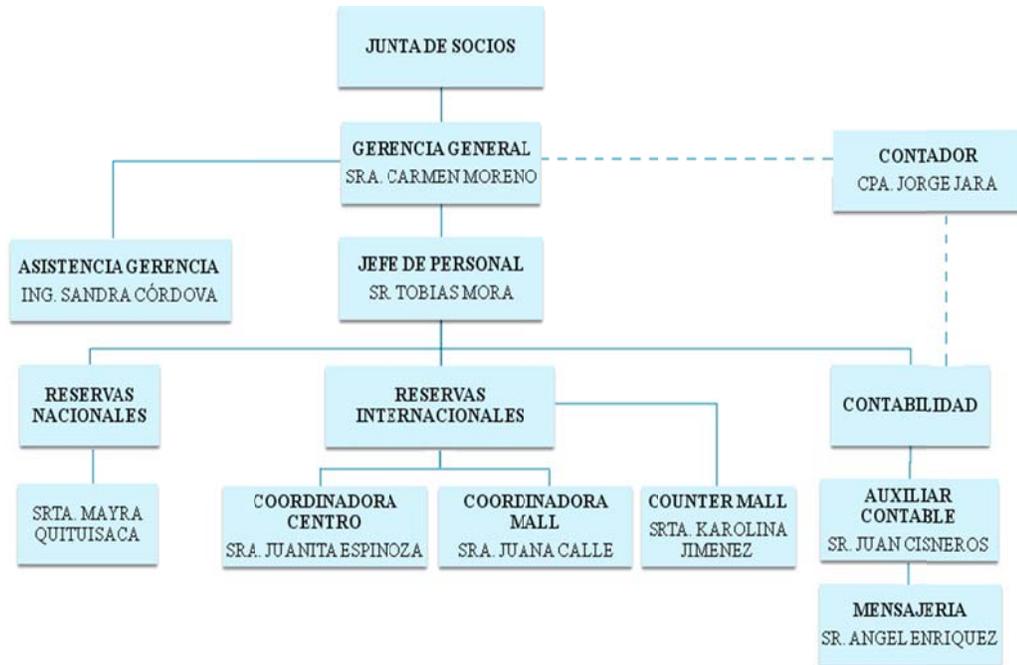


Gráfico 1 Organigrama Propuesto Agencia de Viajes Turisa Cuenca

1.2.5 PERSONAL

En la actualidad cuenta con 9 puestos fijos y se lo ubica al CONTADOR como un asesor de gerencia, además de eso, cuatro de ellos tienen una permanencia mayor a 10 años dentro del mismo puesto.

Los puestos fijos son: Gerente General (Sra. Carmen Moreno C.) desde 2006, Jefe de Personal (Sr. Tobías Mora) desde 1978, Coordinadora Centro (Sra. Juanita Espinoza) desde 1996, Coordinadora Mall (Sra. Juana Calle) desde 1992, Counter Internacional (Srta. Karolina Jiménez) desde 2008, Auxiliar de Contabilidad (Sr. Juan Cisneros) desde enero 2009 y Counter Nacional (Srta. Mayra Quituisaca) desde marzo del 2010.

1.3 DATOS INFORMATIVOS DEL PROYECTO

1.3.1 ANTECEDENTES

El presente proyecto se realiza como respuesta a una necesidad de Control presentada en un análisis realizado a la Agencia de Viajes Turisa Cuenca, donde se indican deficiencias de control, sobre todo en lo referente a calidad y procesos.

Este proyecto se planificó en base a un convenio realizado previamente entre la Sra. Carmen Moreno Cordero que desempeña el cargo de Gerente General de la agencia de viajes Turisa y los Srs. Patricia Orellana y Juan Fernando Cisneros para la elaboración de un diseño de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo Coso, aplicable a la Agencia.

1.3.2 JUSTIFICACIÓN

Para el trabajo que se está realizando, se aplicarán los conocimientos obtenidos durante nuestra preparación universitaria como un método de evaluación de lo aprendido, así como también de la respectiva investigación que se ha realizado con el fin de sustentar nuestra hipótesis.

Nos hemos planteado los diferentes problemas que existen en la empresa de viajes Turisa dado que al ser una empresa familiar no se han llevado los respectivos controles en el área financiera por lo que mediante este trabajo investigativo buscamos obtener las herramientas que mejor se acoplen a la misma, para que de esta manera tenga un control interno y de gestión que ayude a aumentar su operatividad dentro de la región y mejore sus ingresos.

1.3.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Agencia de Viajes Turisa Cuenca posee una estructura de control y gestión deficiente provocando una toma de decisiones tardía o fallida.

HIPOTESIS

“El diseño e implementación de un Sistema de Control Interno y de Gestión en la Agencia de Viajes Turisa Cuenca mejora la eficiencia y eficacia operativa, contable y de control de los procedimientos de operación”

1.3.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo General

- Identificar los factores que inciden en el Control Interno de la Agencia Turisa Cuenca para mejorar su eficiencia y eficacia tanto operativa como contable y a su vez constituirse en una fortaleza para la misma basándonos en el Modelo COSO.

Objetivo Específico

- Determinar los lineamientos del Modelo COSO para su aplicación.
- Determinar los principales factores y requisitos a seguir para la aplicación del Modelo COSO.
- Desarrollar e implementar la propuesta de sistema de control interno y de gestión para la institución basándonos en el modelo COSO.

1.3.5 ALCANCE

El proyecto se realizará en las dos sucursales de la Agencia de Viajes Turisa Cuenca, tanto en el área administrativa, contable y operativa. La información utilizada será de estricta confidencialidad y de responsabilidad de los autores del proyecto. El diseño y su implantación serán presentados a la Junta de Socios, Gerencia General y los empleados en una reunión específica para este fin.

Para desarrollar nuestro trabajo nos basamos en varios aspectos metodológicos que nos brindaran las herramientas necesarias para sustentar nuestra hipótesis. A continuación se presentan descritos estos aspectos metodológicos:

Tabla de aspectos metodológicos				
Objetivos Específicos	Investigación Científica	Técnicas de Investigación	Herramientas	Fuente
1. Fundamentación Teórica	Histórica, deductiva, analítica, sintética, modélica	Bibliográfica, hemerográfica	Libros, web, revistas	Bibliográfica
2. Diagnóstico, factores y requisitos para la aplicación	Modélico, inductivo, deductivo, analítico, sistémico, gráfico, estadísticos.	Encuestas, entrevistas, observación, flujogramas	Material contable, Control Interno, Procedimientos y manuales de operación, Modelo COSO	Externo, Interno, Clientes, Proveedores
3. Diseño y Modelo	Modélico, casolístico	Flujogramas	Modelo COSO, BSC.	Autores

Fuente: Ing. Miguel Crespo
Tabla 1 Aspectos metodológicos

1.3.6 CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tabla de Actividades																						
Meses		Julio				Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				
Actividad	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación del proyecto de investigación		X	X																			
Investigación bibliográfica				X	X	X																
Entrevistas y encuestas							X	X	X													
Análisis de la información										X	X											
Marco de referencias del material											X	X										
Tratamiento de la información													X									
Aspectos metodológicos														X	X							
Síntesis de la información teórica-práctica																X	X	X				
Elaboración del informe final																			X	X		
Presentación del trabajo de investigación																					X	

Fuente: Los Autores
Tabla 2 Cronograma del trabajo

1.4 DEFINICIONES GENERALES

1.4.1 SISTEMAS DE CONTROL

Hoy en día todas las empresas necesitan poseer un sistema de control para evitar errores tanto de los sistemas computarizados como humanos, es por ello fundamental conocer cuáles son los pilares en los que se basa el sistema de control para poder de esta manera implementarlo efectivamente en las distintas empresas.

Control

Tiene una serie de etapas que lo caracterizan como un *proceso* mediante el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones, asegurándose que se cumplan las normativas legales e institucionales y los contenidos en planes, objetivos y metas¹.

Para efectuar un control adecuado dentro de la organización debe existir una planificación ya que el control es diseñado para realizar un plan, los elementos del control son los que se describen a continuación:

- **Establecimiento de los criterios de medición** esto tanto para los resultados reales y los esperados.
- **Fijación de procedimientos de comparación de los resultados** esto es en entre los resultados alcanzados con respecto de los esperados.
- **Análisis de las causas de las desviaciones** para posteriormente generar una propuesta de acciones correctoras.

Gestión

Es la disposición de los recursos de un individuo, grupo o empresa que se los organiza para obtener los resultados esperados, para ello involucra a la planificación, organización, dirección, ejecución, control y la toma de decisiones. Esto la convierte en una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El sistema de gestión está destinado a ayudar a los administrativos a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos planteados; es por ello que se ha ido modificando para dar respuesta sobre los sistemas organizativos que se han adoptado así cómo el comportamiento del entorno incide en la organización.

Dentro de un sistema de control, las herramientas que utiliza tienen la finalidad de proveer la información clave para la gestión de la organización de forma que permita la comparación con los planes trazados previamente en la planificación estratégica, como son:

- a) Control Presupuestario.
- b) Contabilidad de costos.
- c) Contabilidad de Gestión.

¹ SAWYER, Lawrence. *Auditoría Operativa*. Enciclopedia de la Auditoría. España. p. 229.

- d) Auditoría Interna.
- e) Análisis Financiero.
- f) Control Interno.

Sistema de control

Se lo define como el conjunto de acciones, procesos que garanticen mediante su interacción, conocer la situación de un recurso o función de la organización en un momento determinado para así tomar decisiones correctivas necesarias para solucionar estas deficiencias.

Principalmente el sistema de control se lo estructura en base a los objetivos estratégicos de la empresa, con el fin de determinar el comportamiento de cada uno de sus componentes al tratar de conseguir los objetivos deseados a más de obtener la información necesaria para un análisis posterior.

Para que el sistema de control funcione eficientemente, deben ser entendibles para evitar retrasos en la ejecución de decisiones, seguir los lineamientos de la organización a más de ser rápidos, flexibles y económicos.

Los puntos críticos de la organización se los puede considerar como *variables clave*; se necesitan establecer indicadores cuantitativos para determinarlos, a través de los cuales se conocerá cómo deben desempeñarse estos puntos críticos para cumplir los objetivos de la empresa, a esto se lo conoce cómo *medición y evaluación del desempeño*.

En cuanto a la evaluación del desempeño se la mide en base a criterios de estabilidad, eficiencia, eficacia y mejora del valor; con ello se puede hacer un análisis cualitativo. Posteriormente se realiza una comparación entre los indicadores y los datos reales, a este resultado se lo analiza y se determinan las posibles causas de las desviaciones y se toman las medidas correctivas necesarias aun cuando se requiera reorientar el rumbo de la gestión.

Se debe realizar un seguimiento adecuado a estos indicadores para eso se recomienda utilizar la herramienta Cuadro de Mando (Cfr. Infra).

1.4.2 SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Es un proceso llevado a cabo por la administración de una organización, diseñado e implementado con el fin de proporcionar una seguridad razonable al

evitar los riesgos del negocio y de fraude que amenazan el logro de los objetivos establecidos.

Anteriormente el control interno se enfocaba principalmente a verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección².

Actualmente el control interno incluye algunas acciones o procesos que ayudan a que la empresa consiga sus objetivos, basándose en los planes estratégicos que esta tiene a conseguir; estos son:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita a la alta gerencia estimar el resultado de la actividad que se espera que realice cada unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y planes estratégicos de la organización.
4. Información sobre el funcionamiento y desempeño de los diferentes departamentos que conforman la organización.
5. Evaluación del comportamiento de cada departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

Objetivos del control interno

- 1) Obtener información financiera y no financiera oportuna, confiable y suficiente para utilizarla en la toma de decisiones.
- 2) Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- 3) Promover la eficiencia y eficacia de cada una de las operaciones que realice la entidad para el logro de sus objetivos.
- 4) Cumplir con las leyes, reglamentos, normas y políticas.

Elementos del sistema de control interno

1. Definición de los objetivos y las metas de la empresa tanto generales como específicas.

² BRENNAN, Patrick. *Control Interno*. Enciclopedia de la Auditoría. España. p. 278.

2. Definición de las políticas empresariales.
3. Utilizar un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes establecidos.
4. Establecimiento del organigrama empresarial, indicando los niveles de autoridad y responsabilidad adecuadamente.
5. Adopción de normas necesarias para la protección y utilización de los recursos existentes en la empresa.
6. Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
7. Aplicación de las recomendaciones provenientes de la evaluación respectiva al control interno.
8. Establecimiento de mecanismos que permitan conocer las opiniones de los clientes sobre la gestión desarrollada.
9. Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
10. Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
11. Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal.
12. Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Procedimientos para mantener un buen control interno:

1. Establecimiento de responsabilidades.
2. Segregación de funciones adecuadamente para evitar duplicaciones.
3. Evaluación de los sistemas computarizados existentes en la empresa.
4. Registro de toda la información y almacenado en archivos previa numeración.
5. Identificación de los puntos críticos de cada actividad, proceso o ciclo.
6. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
7. Actualización de las medidas de seguridad internas de la empresa.
8. Establecimiento de un manual de funciones para que el personal sepa cómo realizar sus funciones y que hacer en caso de problemas.

Limitaciones de la efectividad de un sistema de control interno:

1. No garantiza el cumplimiento de objetivos, solo brinda una seguridad razonable para los administrativos.
2. El costo está ligado al beneficio que proporciona.
3. Se direcciona hacia transacciones repetitivas no excepcionales.
4. Se puede presentar error humano por mal entendido, descuidos o fatiga.
5. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
6. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

1.4.3 BALANCE SCORECARD

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC- siglas en inglés), fue creado por los Doctores Robert Kaplan y David Norton en el año de 1992; en sus artículos publicados en el Harvard Business Review, definen al BSC como “una metodología de gestión que permite comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo”.

Jack Fleitman lo define como “una metodología gerencial que sirve como herramienta para la planeación y administración estratégica de las empresas. Es una aplicación de sistemas de autocontrol y mejora continua”.

Otros autores lo definen como un sistema que se desarrolló originalmente para medir los procesos financieros, convirtiéndose así en una nueva forma de administrar ya que facilita la comunicación, y proporciona una mejor información a todos los niveles gerenciales dado que determinará qué es lo que se debe medir, qué es lo que se debe conseguir y primordialmente cómo los departamentos deben alinearse a las estrategias gerenciales.

Por lo tanto podemos definir al Balanced Scorecard como un sistema de medida que se desarrolla a través de la visión y la estrategia de la organización que busca una mejora continua, utilizando indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de las áreas críticas existentes, para tomar medidas correctivas oportunamente según sea necesario, facilitando así el trabajo de la gerencia.

Dentro de este concepto se puede apreciar claramente cuáles son los objetivos principales por los que es utilizado un cuadro de mando o BSC. Los beneficios que se obtienen al aplicar el BSC en una empresa³, son:

- Ofrece a la gerencia una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio, mediante la vinculación de los objetivos e indicadores estratégicos.
- Mide los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Permite vigilar y ajustar la puesta en marcha de las estrategias y realizar los cambios pertinentes oportunamente.
- Sirve de base para el diseño e implementación de sistemas de evaluación del personal y compensación basada en el desempeño.
- Mejora la efectividad de la gerencia, la toma de decisiones a más de generar una cultura organizacional.
- Genera una mejora continua del desempeño de las áreas, procesos y personas.
- Alineamiento y realineamiento de la empresa a los cambios tecnológicos y de mercado.

Indicadores y medición

Para la medición de los objetivos se utilizan indicadores, para los directivos de una empresa esta es la parte más complicada debido a que se generan indicadores para cada área y proceso existente; comenzando por definir los objetivos a lograr, que exista una participación activa de todo el personal.

Los indicadores que se utilizan deben estar conectados entre sí cuando son implementados en las diferentes perspectivas que ayudan al BSC a evaluar a la empresa, por lo cual generalmente las características de estos indicadores deben ser: específicos, medibles, de acción, relevantes, comparables con empresas del mismo giro de negocio y oportunos.

Cada indicador puede tener su propio margen de cumplimiento, por lo que es conveniente que se establezcan parámetros de colores que permitan reconocer visualmente en donde hay un problema, a esto se le conoce como técnica tipo *Semáforo*, es por ello que se da una distinción que es la siguiente:

³ FLEITMAN, Jack. *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Editorial Pax México. México. 2004. Pág. 79-83.

- Peligro: Cuando el cumplimiento es menor al 70% (**color rojo**).
- Precaución: Cuando el cumplimiento es mayor al 70% y menor al 90% (**color amarillo**)
- Excelente: Cuando el cumplimiento es mayor al 90% (**color verde**).

Cada empresa puede definir el nivel de riesgo según sean sus necesidades, esto en base a los puntos críticos establecidos y la incidencia que estos tengan en el respectivo flujo de operaciones que desarrolla.

Perspectivas del BSC

Kaplan y Norton introdujeron cuatro perspectivas con las cuales evalúan la actividad de una empresa, todas estas se relacionan con la visión y la estrategia como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Fuente: Kaplan y Norton (2000).

Gráfico 2 *Perspectivas del BSC*

A continuación se explica en qué consiste cada una de las perspectivas que desarrollaron Kaplan y Norton, al igual que los indicadores que se pueden utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos que la empresa establezca.

➤ ***Perspectiva Financiera***

Los objetivos financieros son planteados a partir de los resultados de las acciones desarrolladas con anterioridad por la empresa. Estos objetivos servirán de enfoque para las siguientes perspectivas y posteriormente de control de las medidas tomadas. Además generará satisfacción en los accionistas con los resultados obtenidos.

Evalúa la rentabilidad de la estrategia, los indicadores que se pueden utilizar son: retorno sobre el capital, rentabilidad, reducción de costos, rotación de activos, entre otros. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la obtención de la estrategia.

➤ ***Perspectiva del Cliente***

Para obtener un buen desempeño financiero es necesario que la empresa posea clientes fidelizados, de esta manera al conocerlos y saber cuáles son los procesos que más valor generan, la empresa obtendrá un panorama de la situación del mercado.

Se identifican los segmentos de mercado específicos y las medidas de éxito de la compañía, teniendo en cuenta que es importante el tiempo, calidad, rendimiento y servicio que reciba el cliente.

Los indicadores que se pueden establecer son de satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdo de servicios, reclamos resueltos de un total existente, nuevos clientes, y retención de clientes existentes, etc.

➤ ***Perspectiva de Procesos***

Una vez establecidas las perspectivas financieras y de clientes se obtendrán las directrices para plantear los objetivos de esta perspectiva, tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de los clientes nos facilitarán la identificación de los procesos claves de la organización.

Dentro de los procesos que opera una empresa son los de innovación tanto de productos como de servicios; las operaciones de producción, distribución y comercialización; los servicios de posventa que son fundamentales para los clientes actuales. Los indicadores que se utilizan generalmente son el tiempo de ciclo del

proceso, costo unitario por actividad, niveles de producción, costos de falla, costos de retrasos, desperdicios, entre otros que la empresa puede estimar necesarios.

➤ ***Perspectiva de Aprendizaje e Innovación***

Esta perspectiva es la que impulsa a las perspectivas citadas anteriormente ya que refleja los conocimientos y habilidades que posee la empresa para desarrollar productos u ofrecer servicios, además se identifica cuál es la infraestructura necesaria para promover mejoras y un crecimiento a largo plazo, esto se lo estima a partir del personal, tecnología y procedimientos que posee la organización.

Entre los indicadores que se utilizan en esta perspectiva podemos citar el de competencias claves del personal, retención del personal, aplicación de tecnologías y valor agregado, ciclo de toma de decisiones, disponibilidad y uso de información estratégica, confianza en el liderazgo, etc.

Implantación del Balanced Scorecard

El BSC se lo implementa teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, estas pueden variar de una a otra, pero en el mercado se pueden encontrar varios software que pueden satisfacer estas necesidades y los costos varían según las funcionalidades del programa. Generalmente se maneja la siguiente estructura:

1. Elaboración de un mapa estratégico en la que se represente la relación causa-efecto de las estrategias empresariales.
2. Capacitar a todo el personal acerca de la estrategia, objetivo, funcionamientos y los beneficios del BSC.
3. Determinar los objetivos y metas a lograr de las diferentes áreas dentro de la empresa.
4. Elaborar los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos, teniendo en cuenta los parámetros de cumplimiento.
5. Representación de los resultados obtenidos y análisis adecuado.
6. Toma de decisiones y elaboración de medidas correctivas para obtener el alineamiento estratégico deseado.
7. Seguimiento y análisis de la operatividad de la estrategia implementada.

1.4.4 MODELO COSO

El modelo COSO nos presenta los lineamientos necesarios sobre los cuales debe basarse el Control Interno dentro de una organización, principalmente nos ayuda a obtener la información necesaria para poder elaborar un Balanced Scorecard.

A continuación se presenta un breve extracto sobre el Modelo COSO, pudiéndose encontrar mayores detalles del mismo en el siguiente capítulo.

Antecedentes:

El COSO, siglas de Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commision) se creó con la unión de el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), Asociación de Contabilidad Americana (AAA), Ejecutivos Financieros Internacionales (FEI), Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Instituto de Administración de Contabilidades (IMA).

Lo que se denomina Informe COSO, está constituido por cuatro volúmenes titulados Control Interno – Marco Integrado, el cual fue publicado en 1992 y posteriormente re-publicado con modificaciones en 1994.

Concepto:

El informe COSO proporciona un marco de referencia y de comparación contra el cual se pueden verificar, evaluar y mejorar los diversos sistemas de control.

Control interno:

El informe COSO define al control interno como “un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos”

Según lo establecido en el COSO, el control interno se basa en cinco componentes interrelacionados que son:

1. Ambiente de Control: Proporciona disciplina y estructura. Se determina en función de la capacidad del personal, sus valores éticos y la integridad del mismo. Aquí entran en juego el soporte de la administración, su filosofía, su manera de operar y la forma de asignación de autoridad y responsabilidad establecida por la empresa.

2. Evaluación de Riesgos: Identificación y análisis de los riesgos donde se deben cuantificar su magnitud, proyectar la probabilidad, sus posibles consecuencias y las supuestas soluciones.
3. Actividades de Control: Son actividades destinadas a la minimización de los riesgos, muchas veces estas son rutinarias o se realizan por costumbre, pero deben ser especificadas y por escrito para que la empresa se concentre a los planes de acción y el cumplimiento de los objetivos.
4. Información y comunicación: Obtención de información relevante para la empresa y la manera de distribuirla a lo largo de la misma.
5. Monitoreo: Es igual a la revisión durante y posterior a las actividades realizadas para determinar el grado de cumplimiento, corregir y actualizar o mejorar las actividades de control y la evaluación de los resultados de los controles implementados.

Beneficios:

- Marco de referencia y comparación para sistemas de control.
- Modelo para elaboración de sistemas de control.
- Unificación y homologación de criterios de control.
- Guía de aplicación para mejoramiento de sistemas de control interno.
- Reducción del riesgo de control existente

Limitaciones:

- Errores por falta de capacidad para ejecutar las instrucciones
- Errores de juicio en la toma de decisiones.
- Errores por mala interpretación, negligencia, distracción o fatiga.
- Inobservancia gerencial a las políticas o procedimientos prescritos.
- Colusión.
- Costo - beneficio.

2 LINEAMIENTOS DEL MODELO COSO

2.1 CONCEPTO Y OBJETIVOS

En los Estados Unidos se crea el grupo de trabajo denominado *National Commission On Fraudulent Financial Reporting* ó *Comisión Nacional De Informes Financieros Fraudulentos*, bajo la sigla *COSO* (Committee of Sponsoring Organizations - Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).

El COSO es una organización del sector privado voluntario que se dedica a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre aspectos críticos causantes de la información financiera fraudulenta como: gobierno de la organización, ética empresarial, control interno, gestión del riesgo, fraude, presentación de informes financieros, por lo que se ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

El modelo COSO es producto de un informe sobre el Control Interno, su origen fue motivado por los ineficientes controles internos que se han utilizado y han afectado negativamente a muchas empresas produciendo pérdidas de activos e incluso la quiebra, muchos de estos casos fueron producidos por fraudes que se generaron por una falta de control ya sea por controles previos, posteriores o perceptivos.

Es así que dentro de lo que enmarca el Modelo COSO se constituyó un nuevo marco conceptual del Control Interno a más de los lineamientos para poder realizar una Auditoría activa en donde se pueda evaluar el sistema de organización y gestión en relación a los planes estratégicos, políticas establecidas, sistema contable e información financiera y en especial verificar el cumplimiento de las actividades de supervisión y control.

Objetivos del COSO

El modelo COSO tiene 3 objetivos principales que son los que debe conseguir un Sistema de Control Interno que esté funcionando correctamente y son:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes y ordenamientos.

Aunque existen algunas limitaciones que afectan a los resultados que genera el Sistema de Control Interno implementado en la organización, siendo la principal la acción humana ya sea por falta de capacidad para ejecutar las instrucciones, negligencia, distracción, fatiga, errores de juicio en la toma de decisiones; aunque la acción tecnológica también perjudica a los resultados que la empresa desea conseguir.

No importa que el sistema este bien diseñado y operando correctamente, dado que ningún sistema hará siempre lo que se espera que realice, por lo tanto solo nos pueden dar una seguridad razonable.

2.2 ANTECEDENTES

El COSO se formó en 1985 para patrocinar a la Comisión Treadway que originalmente fue patrocinado y financiado por cinco asociaciones de profesionales contables y los institutos con sede en los Estados Unidos, que fueron:

- American Accounting Association – Asociación Americana de Contabilidad (AAA).
- American Institute of Certified Public Accountants – Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA).
- Financial Executive Institute – Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI).
- Institute of Internal Auditors – Instituto de Auditores Internos (IIA).
- Institute of Management Accountants – Instituto de Administración y Contabilidad (IMA).

Trabajaron juntos por más de cinco años para elaborar una serie de lineamientos sobre el control interno, es por ello que para septiembre de 1992, se elaboró un informe que consta de cuatro volúmenes que fue titulada como *Control Interno-Marco Integrado*, se realizaron algunas modificaciones y posteriormente se re-publicó en 1994. A esta primera publicación se la conoce como COSO I.

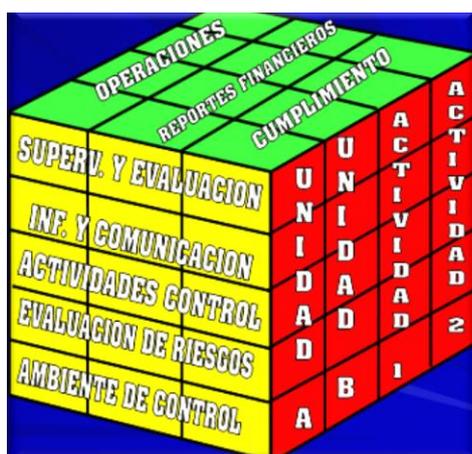
Este informe es adoptado por el sector público y privado de Estados Unidos, por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y se extendió rápidamente por todo Latino América.

Posteriormente con el aumento de preocupación por la administración de riesgos, se determinó la necesidad de un marco para la administración de riesgos; es por ello que el proyecto se inició en enero de 2001.

Para septiembre de 2004 se publica una nueva versión del informe que se denominó Enterprise Risk Management – Integrated Framework el cual contiene el marco global para la administración integral de riesgos. A esta nueva reforma se la conoce como COSO II.

2.3 PRINCIPALES COMPONENTES

El *COSO I* consta de cinco componentes interrelacionados que se han derivado de la forma cómo la administración maneja el negocio y están integrados a los procesos administrativos. A continuación se presenta la relación que existe entre los componentes y los objetivos a lograr:



Fuente: CP. Fernando Vera Smith
Gráfico 1 Componentes del COSO

2.3.1 AMBIENTE DE CONTROL

Es la base del control interno y de todos los demás componentes del mismo, donde debe estar involucrada la alta gerencia, se determina en función de la integridad y competencia del personal de una organización.

Los valores éticos son esenciales para el ambiente de control y es la alta gerencia la encargada de transmitir a todos los niveles de la organización de manera permanente. Los principales factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos

- Incentivos
- Guías morales:
- Competencia en el trabajo
- Comité de Auditoría
- Filosofía de la Administración y estilo operativo
- Estructura orgánica
- Asignación de la autoridad y responsabilidad
- Recursos humanos, políticas y prácticas

Las fortalezas del ambiente de control en algunos casos pueden compensar o reemplazar los controles transaccionales débiles ya que estas pueden deteriorar y aún anular el buen diseño de los otros componentes del control interno.

2.3.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

El control interno se ha desarrollado para mitigar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones ya que estos no pueden reducirse a cero, pero la administración debe decidir el nivel de riesgo aceptable para su empresa.

Es importante identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización como de la actividad. Para poder valorar los riesgos es importante haber definido los objetivos para tomar las acciones necesarias para administrarlos.

Es primordial que el análisis que se realice sea racional y cuidadoso, debido a que se debe estimar la frecuencia con que se presentarán los riesgos identificados, así como se debe cuantificar la probable pérdida que ellos puedan generar. La evaluación de riesgos es un requisito previo para determinar cómo los riesgos deben ser gestionados.

Para expresar matemáticamente el riesgo se utiliza la ecuación de la exposición: $PE = F \times V$

En donde:

PE = Pérdida esperada o exposición, expresada en bimestres y forma anual.

F = Frecuencia, veces probables en que el riesgo se concrete en el año.

V = Pérdida estimada cuando el riesgo se concrete, expresada en bimestres.

Los riesgos más frecuentes que se pueden presentar en una organización son los siguientes:

- Riesgo de precios.
- Riesgo operativo.
- Cumplimiento de leyes, normas, regulaciones y estándares éticos.
- Decisiones e implementación de las estrategias.
- Riesgo de reputación o de imagen.
- Avances tecnológicos.

2.3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones. Ayudan a garantizar que las acciones necesarias se toman para hacer frente a los riesgos que pueden obstaculizar el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario.
- Controles de tecnología de información.
- Controles administrativos.

El entorno en el que una organización opera influye directamente en los riesgos a los que está expuesto, por ello deben prever todos los escenarios probables que pueden afectarlo.

Las actividades de control deben ser las adecuadas para minimizar los riesgos; el personal debe involucrarse en las actividades que realiza para asegurarse que la organización se adhiera a los planes de acción y al seguimiento de la consecución de objetivos.

2.3.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

La información es identificada, procesada y reportada mediante sistemas de información que pueden ser computarizados, manuales o combinados; en algunos casos estos sistemas de información operan en forma de monitoreo realizando

captura rutinaria de datos específicos, mientras que en otros casos se realizan acciones especiales para obtener la información requerida.

El uso de la tecnología ayuda a responder de mejor manera a las tendencias crecientes del mercado, de tal forma que los sistemas se usan para apoyar las diferentes estrategias de negocios. La calidad de la información generada afecta la habilidad de la gerencia para tomar decisiones apropiadas.

Para que la información obtenida pueda soportar un control efectivo debe incluir:

- Contenido apropiado. ¿Se necesita la información contenida en él?
- Información oportuna. ¿Está disponible oportunamente?
- Actual. ¿Es la más reciente?
- Exacta. ¿Los datos son correctos y verdaderos?
- Accesible. ¿Puede obtenerse con facilidad?

Es necesario que exista una buena comunicación interna y externa que favorezca el flujo de la información.

2.3.5 MONITOREO

Es necesario que se realice un seguimiento constante a los controles internos, así se aseguran que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios que les dieron origen.

El monitoreo se lo puede realizar a través de una Auditoría Interna o Externa, el alcance y la frecuencia dependerán de los riesgos que se pretendan cubrir. En entidades pequeñas este monitoreo es informal y generalmente se incorpora en las actividades recurrentes de la entidad.

La administración debe participar de manera cercana a las operaciones, identificar las variaciones importantes, inexactitudes en los datos financieros para así tomar la acción correctiva adecuada para controlar.

Las actividades de monitoreo proveen a la administración información respecto de que si el sistema de control interno diseñado mitiga los riesgos existentes.

Dentro de lo establecido en el *COSO II* ó Enterprise Risk Management (ERM) se desarrolló un marco utilizable para evaluar y mejorar la gestión de las organizaciones de riesgos empresariales.

Es por ello considerado un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización; diseñado para identificar eventos potenciales que pueden afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.

Este marco de administración de riesgos funciona a partir de cuatro categorías de objetivos de negocio que son los que deben estar alineados con los componentes. Partiendo de esto se obtienen ocho componentes que se encuentran interrelacionados, y por último se encuentra el alcance corporativo, es decir dónde se realizarán las actividades de la organización.

Para interpretar con mayor facilidad lo antes expuesto se presenta la siguiente gráfica en donde se encuentran detallados los componentes, objetivos y el alcance corporativo.



Fuente: www.mapfre.com/fundacion/html/revistas/gerencia/n098/estud_03.html
Gráfico 2 Elementos COSO II

Detalladamente, se explica en qué consiste cada uno de los elementos que conforman este marco, con respecto a los objetivos se pueden encontrar cuatro categorías:

- Estratégico: objetivos de alto nivel, adaptada y apoyar su misión.
- Operaciones: uso efectivo y eficiente de recursos.
- Informes: fiabilidad de la información.
- Cumplimiento: cumplir leyes y reglamentos.

En cuanto a los ocho componentes, se detalla brevemente en qué consiste cada uno de ellos:

1. Ambiente interno

Abarca el todo de una organización y establece las bases de cómo el riesgo se considera y es dirigido por la entidad, incluyendo la filosofía de gestión del riesgo y tolerancia al riesgo; la integridad y valores éticos del entorno en que operan.

2. Establecimiento de objetivos

Estos deben existir antes de que la dirección pueda identificar eventos potenciales que afectan a su consecución, la gestión de riesgos de la empresa asegura que la gestión ha puesto en marcha un proceso para establecer objetivos y que los objetivos elegidos de apoyo, coincide con las metas de la entidad y son coherentes con su apetito por el riesgo.

3. Identificación de eventos

Deben ser tanto internos y externos, según cómo afectan en el proceso de cumplir con los objetivos, se los debe identificar, distinguiendo entre los riesgos y oportunidades. Las oportunidades son canalizadas de vuelta a la estrategia de gestión o establecimiento de objetivos.

4. Evaluación del riesgo

Los riesgos son analizados, teniendo en cuenta la probabilidad y el impacto, esto como base para determinar cómo deben ser gestionados, los riesgos son evaluados individualmente y de manera residual.

5. Respuesta al riesgo

La gestión selecciona las respuestas al riesgo como son: evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos para ello es recomendable ir desarrollando una serie de acciones para adaptar los riesgos a los límites de tolerancia que posee la entidad y el apetito de riesgo.

6. Actividades de control

Son las diferentes políticas y procedimientos que están establecidos y aplicados para ayudar a asegurar a la entidad, para ello utiliza controles preventivos, detectivos, correctivos, manuales y automáticos.

7. Información y comunicación

La información pertinente es identificada, capturada, y comunicada en la forma y plazos que permitan a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva debe ser distribuida por toda la empresa para que se puedan llevar a cabo las acciones correctivas necesarias.

8. Monitoreo

La totalidad de la gestión del riesgo empresarial es un seguimiento que se realiza a la información obtenida y sobre la cual se realizarán modificaciones que sean necesarias. El monitoreo es realizado a través de actividades de gestión en curso, las evaluaciones independientes, o ambas cosas.

2.4 EXPERIENCIAS SIMILARES CON EL MODELO COSO

2.4.1 MAPFRE ASISTENCIA

Es una aseguradora, reaseguradora multinacional fundada en Madrid en 1989, la cual opera en Europa, América, Asia y África.

Para 2009 contaba con un portafolio de 1300 clientes corporativos con un total de 74 millones de personas y con aproximadamente 161 millones de beneficiarios alrededor del mundo.

Los ingresos y beneficios le acreditan como una de las principales empresas de España y una de las 500 mayores compañías del mundo como lo señalo José

Manuel Martínez, Presidente de MAPFRE, en la revista SIAM NEWS DE MAPFRE.

Control interno MAPFRE

Para MAPFRE la permanente mejora del Control Interno es un objetivo primordial en el Plan Estratégico 2006-2008 en el cuál se incluyó un objetivo para la implementación de un Sistema de Control Interno gradual basado en el Modelo COSO.

Para este fin se ha creado el Área de Control Interno, y ha emprendido varios proyectos en los cinco componentes del Modelo Coso, los cuales son:

- **Ambiente de control:** Confección de un curso de e-learning sobre Control Interno y encuestas para medir el ambiente con una valoración del personal de 7 sobre 10. (Revista SIAM NEWS MAPFRE ASISTENCIA).
- **Gestión de riesgos:** Establecimiento de dos coordinadores de riesgos, una para riesgos operativos y otro para riesgos financieros. La identificación y evaluación de riesgos operacionales se realiza a través de la aplicación informática Riskm@p.
- **Actividades de control:** Durante 2008 se actualizaron los manuales que contienen los procedimientos de diferentes procesos, identificando las tareas, controles y riesgos asociados.
- **Información y comunicación:** Cuenta con su propia revista corporativa SIAM NEWS, páginas web locales, intranets, etc.
- **Supervisión:** Actividades permanentes de la dirección de la multinacional, evaluaciones independientes por parte del Servicio de Auditoría.

Es por ello que para MAPFRE el Sistema de Control Interno se ha convertido en una fortaleza que la localiza como una de las empresas de mayor renombre mundial.

2.4.2 COMERCIALIZADORA INTERANDINA S.A.

Es una empresa chilena fundada en 1981, se encarga de comercializar y distribuir carnes de alta calidad a países como Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay, Canadá, Australia y Nueva Zelanda.

Posee muchas alianzas comerciales por lo que debe tener un debido control de sus procesos de faenamiento, refrigeración, distribución.

Una de las metas principales de la empresa es cautivar un gran número de clientes potenciales para así alcanzar sus objetivos por lo cual han definido principalmente al área de comercialización como el encargado de satisfacer los requerimientos de los clientes con productos de calidad y buen precio, al igual que se comprometen a entregar el pedido dentro de los plazos establecidos.

Es por ello que toman las decisiones más adecuadas para la empresa en cuanto al manejo de riesgos ya que al ser una empresa prestigiosa un impacto negativo por parte del mercado lo perjudicaría enormemente.

Los procesos que realizan en lo relacionado a la gestión de riesgos son:

- **Ambiente de control:** Capacitaciones al personal de supervisión sobre legislación, normativas laborales, manejo de los riesgos en base a un control interno.
- **Gestión de riesgos:** Establecimiento de un equipo de supervisores que son los encargados de identificar y evaluar los riesgos existentes en el proceso de comercialización principalmente.
- **Actividades de control:** Se lleva un control de las ventas al igual que el cumplimiento de las políticas y procedimientos del departamento de comercialización.
- **Información y comunicación:** Cuenta con su propia revista corporativa SIAM NEWS, páginas web locales, intranets, etc.
- **Supervisión:** Evaluación del plan y funcionamiento de los controles sobre una base oportuna, desempeño del personal, verificación del cumplimiento de normas de calidad.

Con todos los conocimientos obtenidos desde 1981, Comercialización Interandina S.A. ha logrado encontrar cuales son las mejores decisiones para permanecer en el mercado tanto Americano como Europeo y Asiático.

3 DIAGNÓSTICO, FACTORES Y REQUISITOS PARA LA APLICACIÓN

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPONENTES

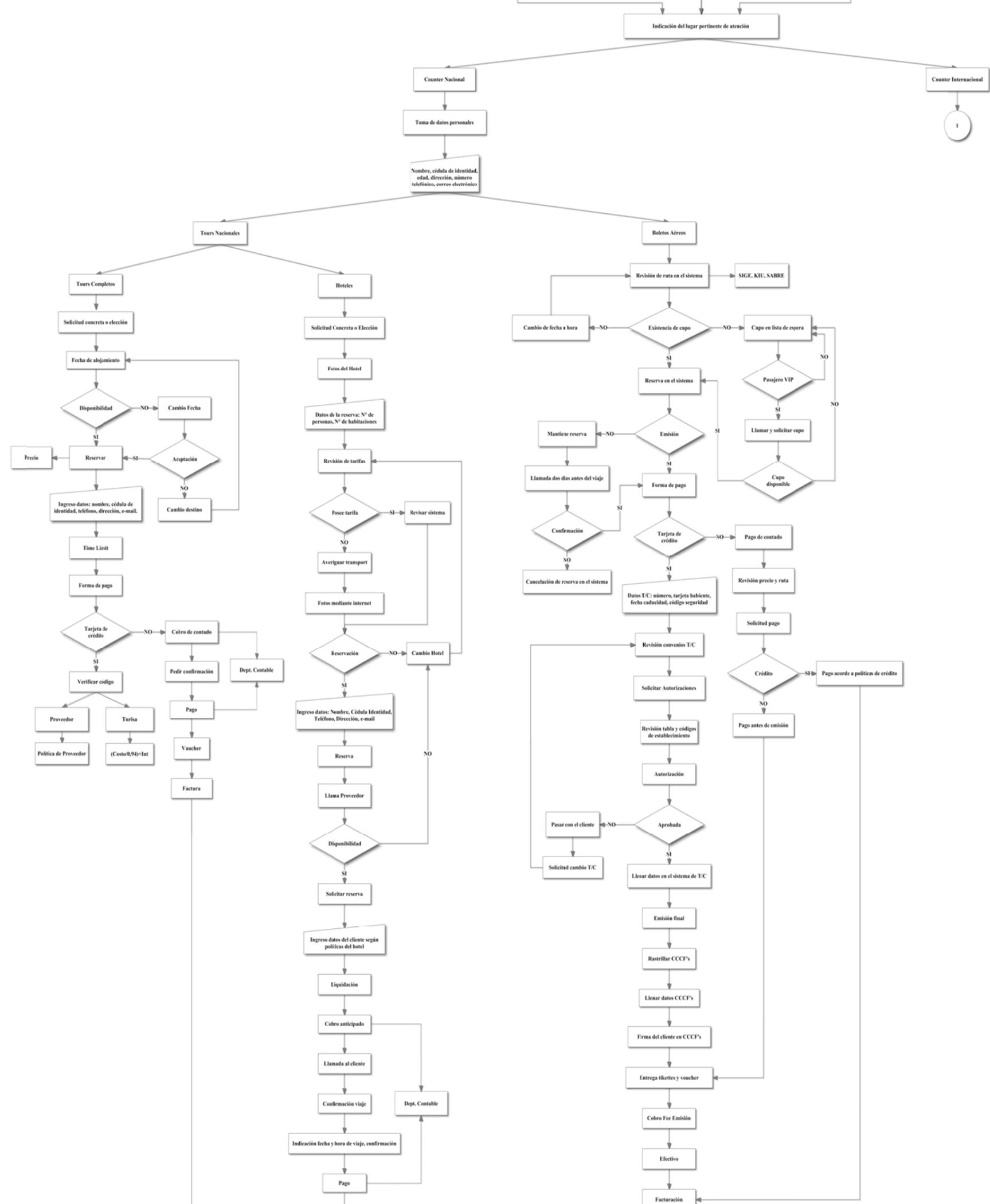
La agencia de viajes Turisa Cuenca está conformada por varias áreas como ya se lo ha presentado dentro del organigrama respectivo.

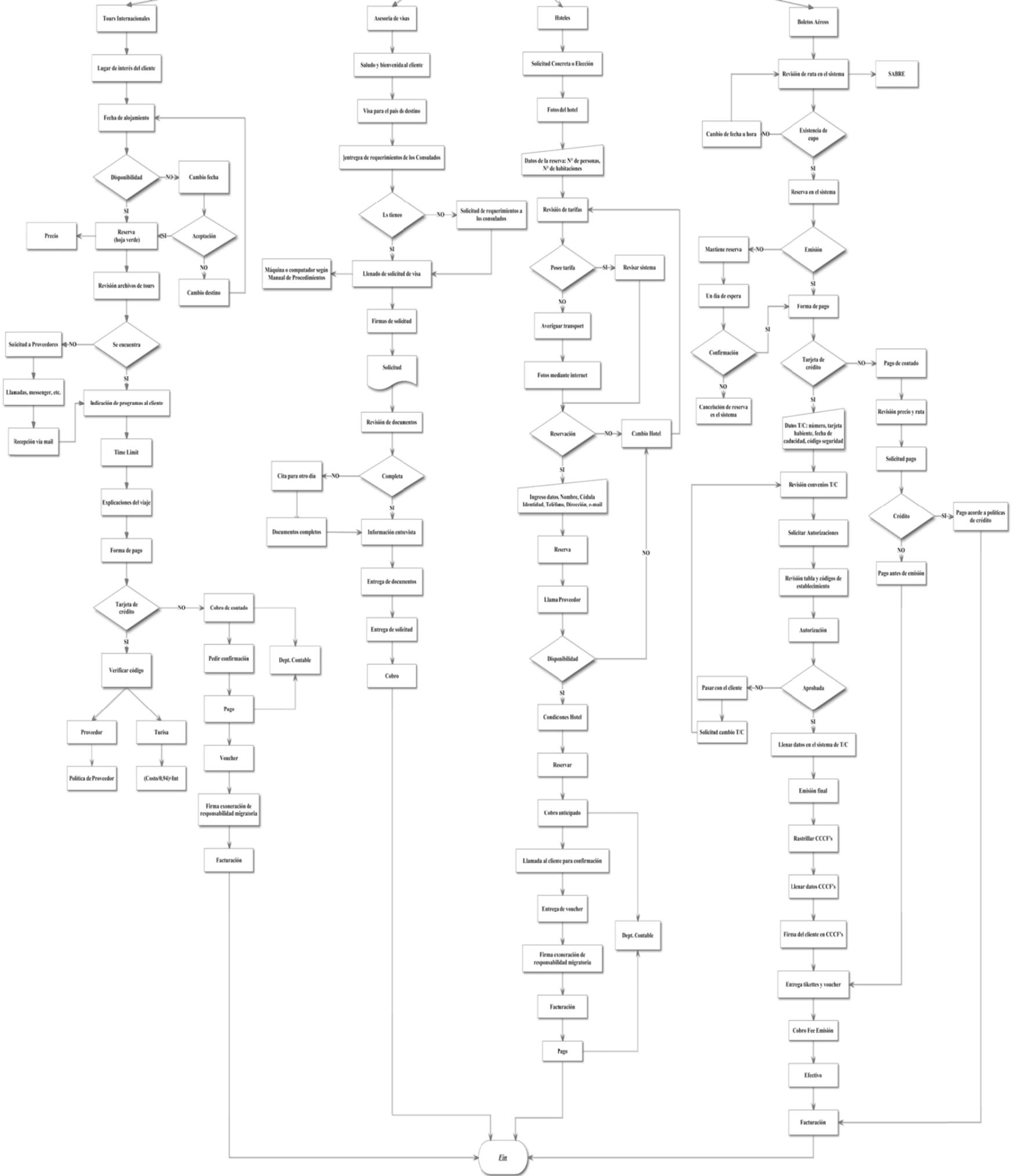
A continuación se presenta la estructura gráfica del funcionamiento de dichas áreas dentro de la agencia de viajes, acorde al flujo de información recopilado, se presentan estos flujos en el que se encuentra detallado las actividades realizadas por el personal y que ha sido determinado acorde a observaciones y entrevistas (Anexo N° 1) elaboradas a las personas involucradas en cada proceso.

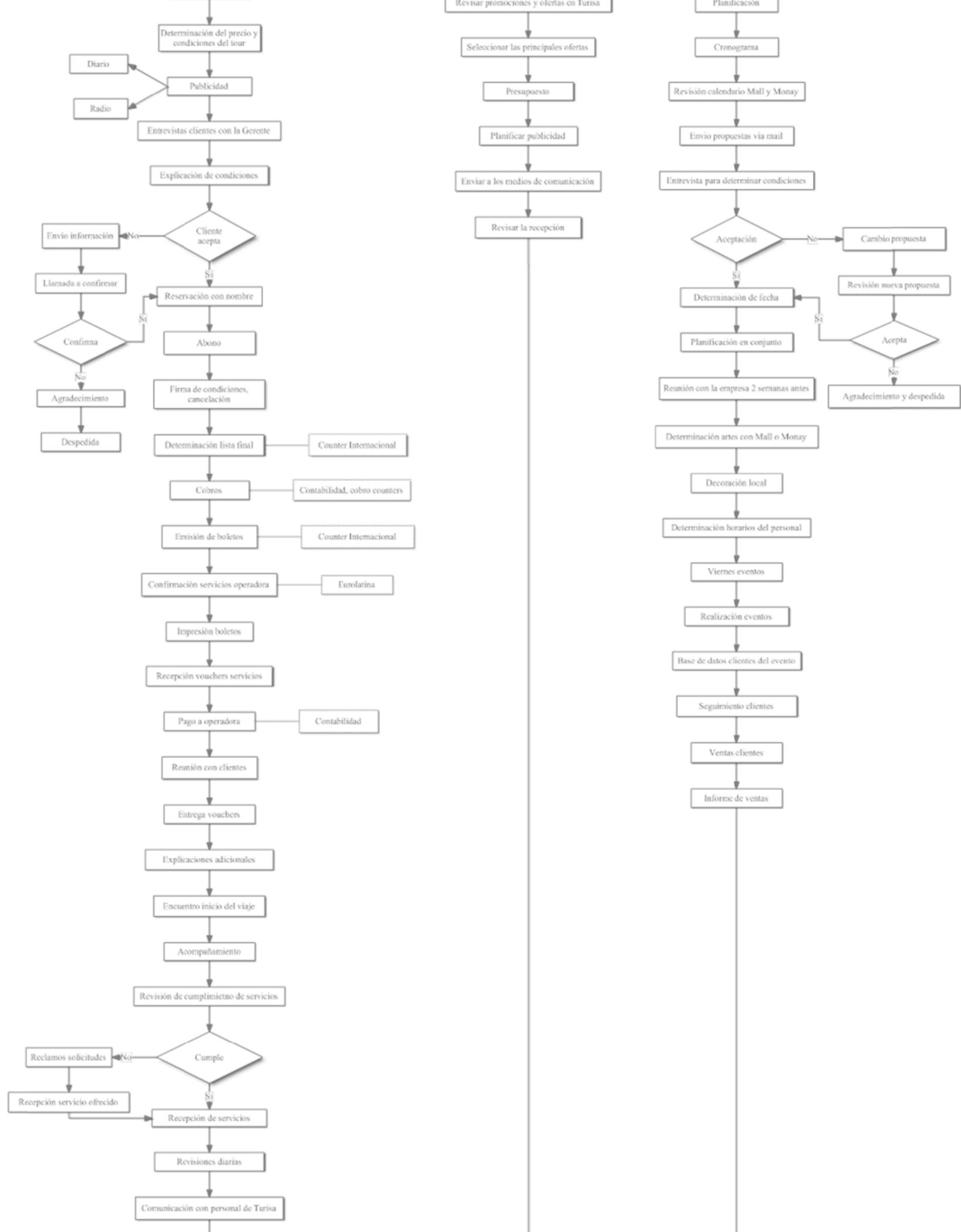
Se encuentran por separado ciertas áreas para una mejor representación visual de los procedimientos y en forma detallada para poder posteriormente determinar cuáles son los subcomponentes críticos a analizar.

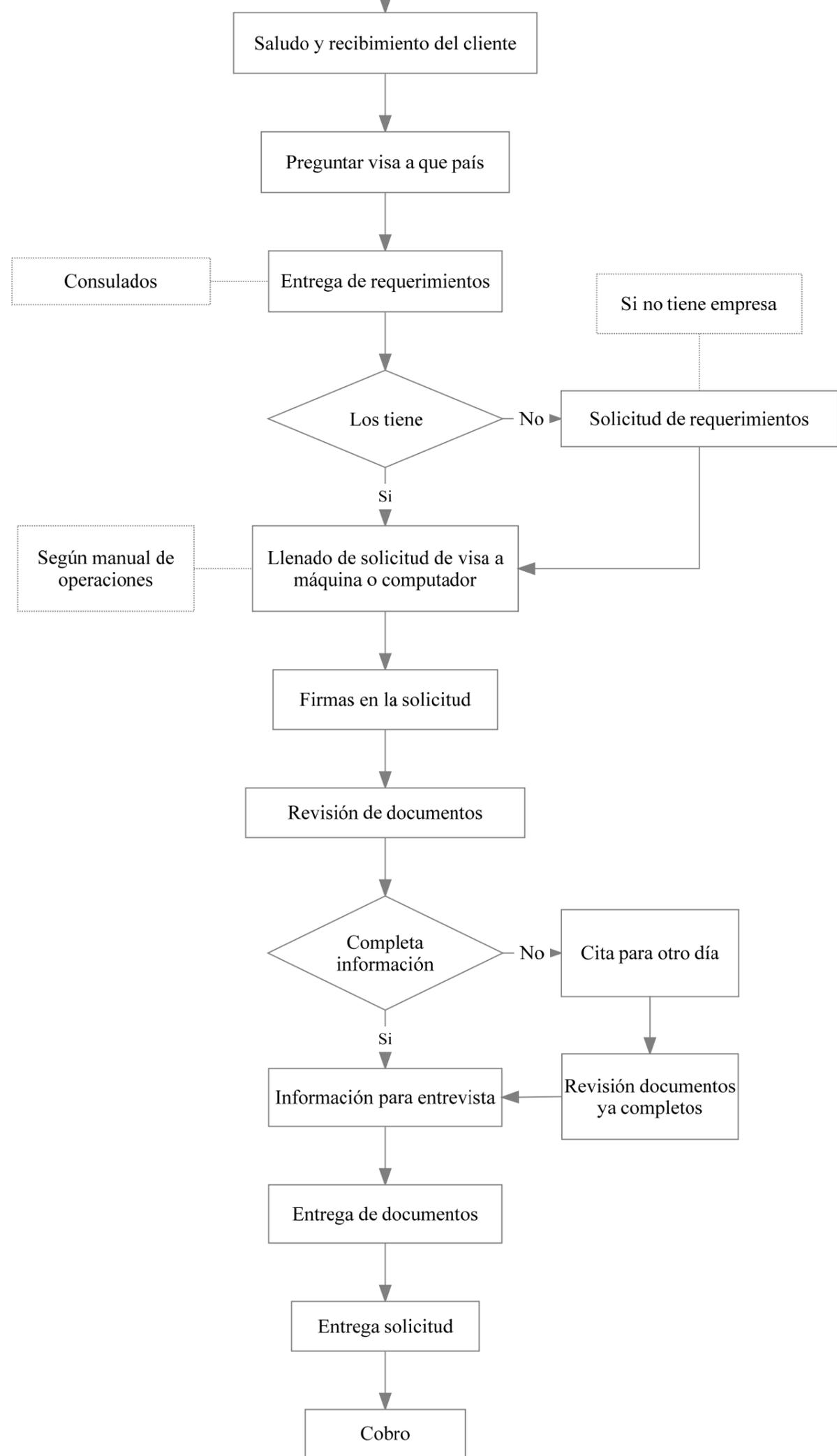
Nos hemos visto en la necesidad de elaborar los flujos en base a una observación minuciosa de cada actividad que realiza el personal en sus diferentes áreas de trabajo debido a que la agencia de viajes Turisa Cuenca no cuenta con manuales de funciones ni operaciones, mucho menos con un flujo del proceso que se realiza en las diferentes áreas.

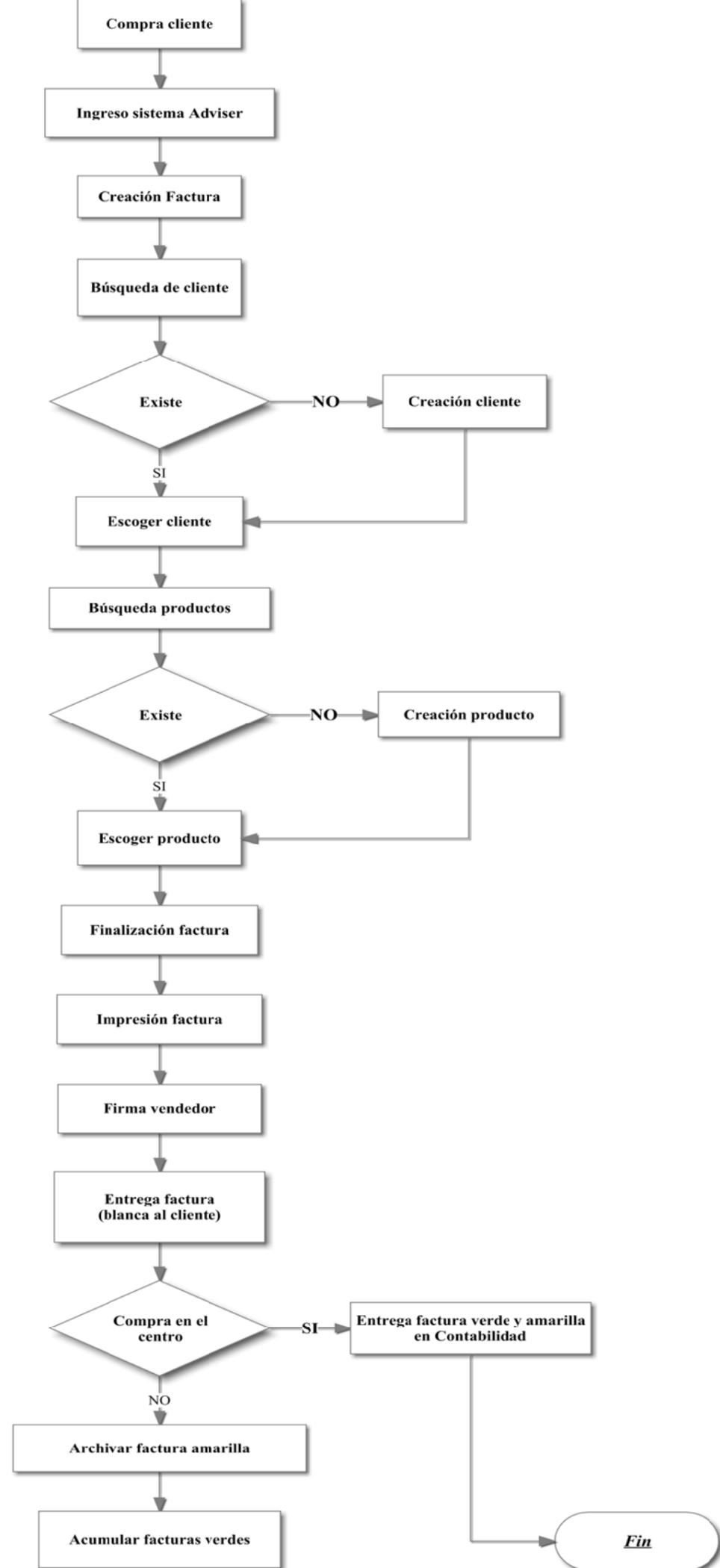
Esto servirá adicionalmente como una guía para la agencia de viajes para la realización y aprobación de los respectivos manuales una vez estructurados.

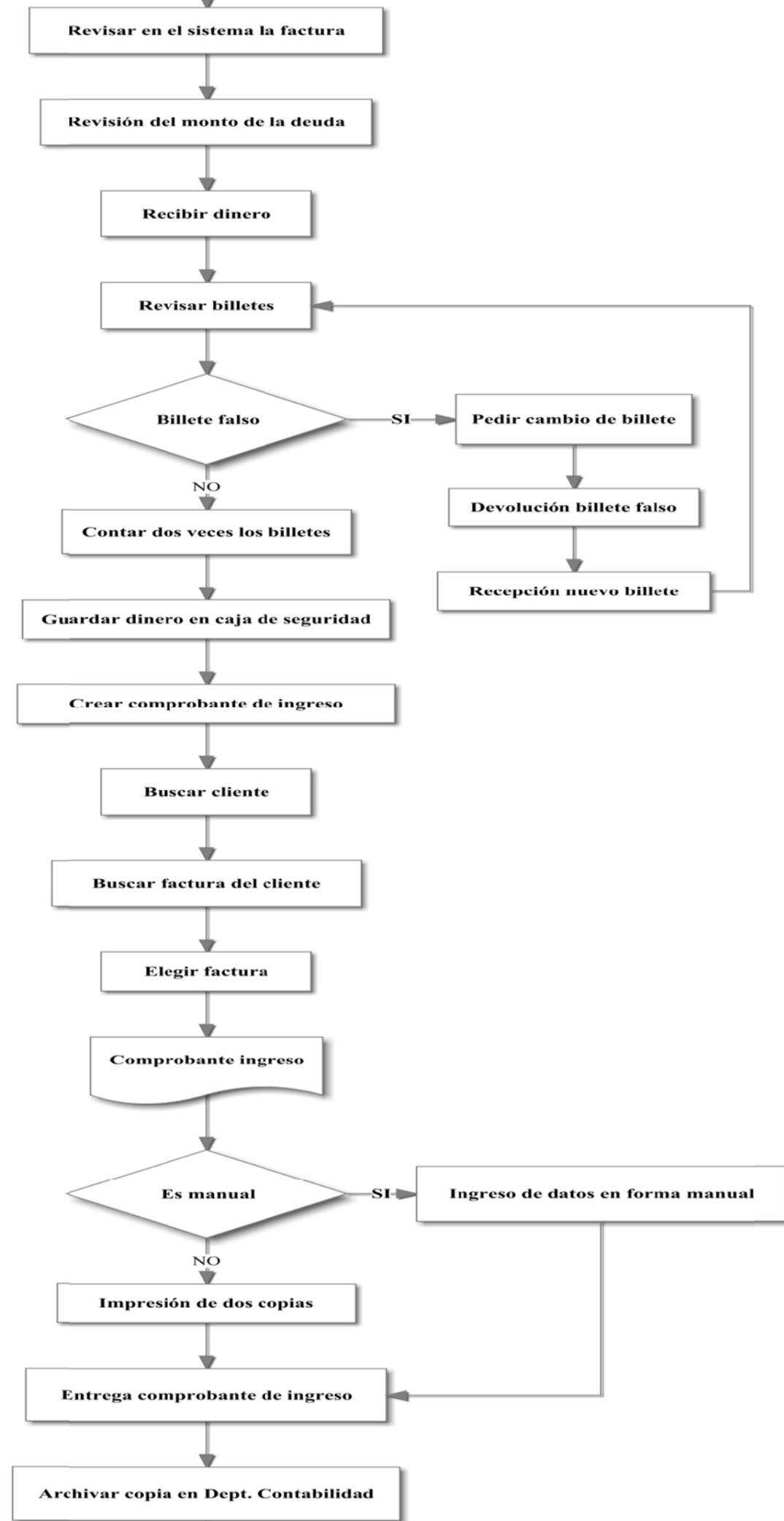


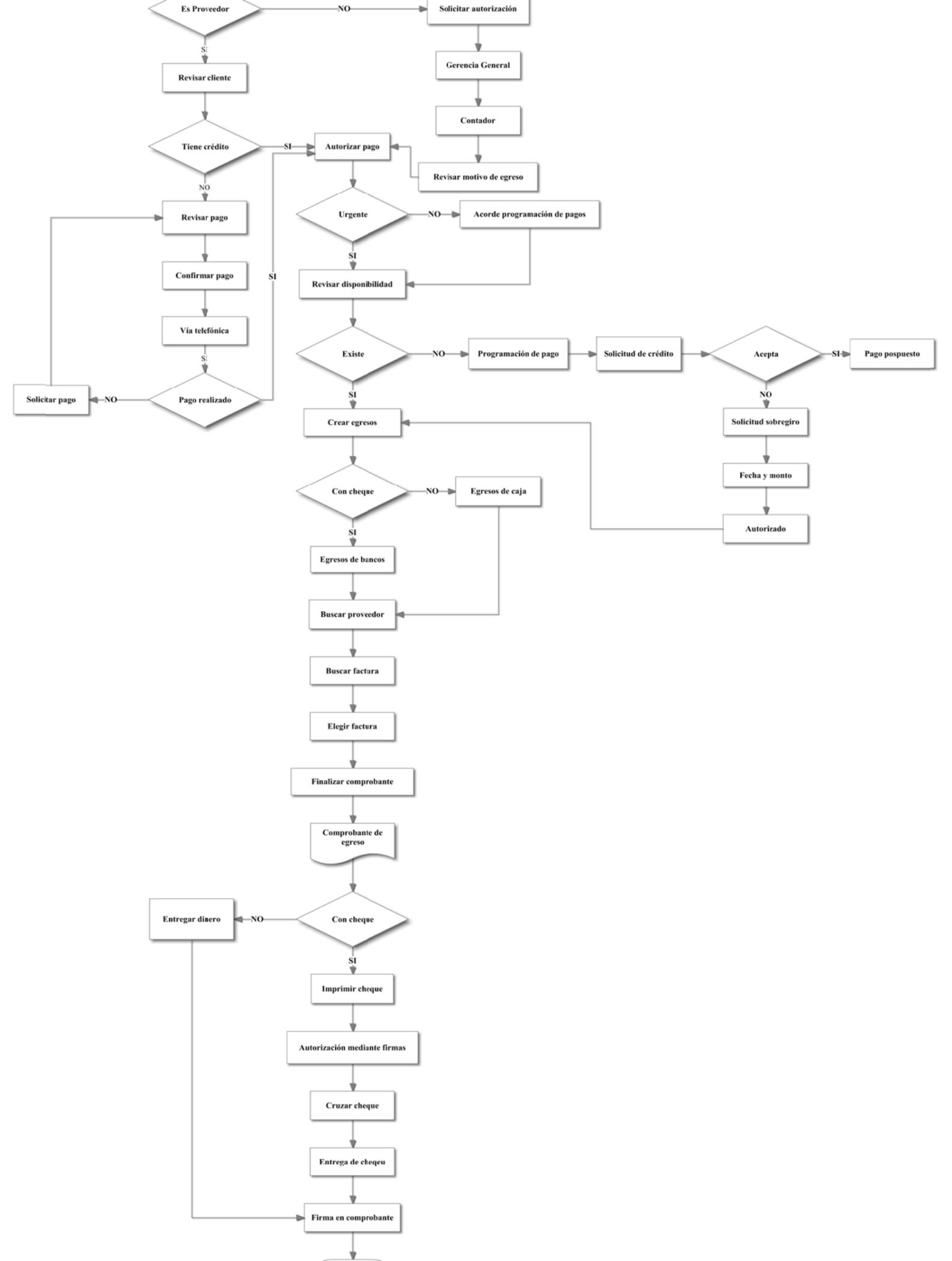












A partir de los flujos presentados hemos identificado que la empresa cuenta con seis áreas principales que se detallan a continuación junto con los subcomponentes que se relacionan con dichas áreas y son:

1. RESERVAS Y EMISIONES NACIONALES

- Reserva y emisión de boletos nacionales.
- Cotización y venta de tours nacionales.
- Venta de seguros, hoteles y renta de vehículos.
- Facturación.

2. RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES

- Reserva y emisión de boletos internacionales.
- Cotización y venta de tours internacionales.
- Venta de seguros, hoteles y renta de vehículos.
- Ventas por internet.
- Facturación.

3. ASESORIA DE VISAS

- Llenado de formularios.
- Requisitos y revisión de documentos.

4. TOURS EN PRIVADO

- Organización y coordinación.
- Reserva y emisión de boletos nacionales y/o internacionales.
- Cotización y venta de tours nacionales o internacionales.
- Facturación.

5. GERENCIA

- Administración.
- Publicidad y Promoción.
- Eventos y contratos.
- Canjes publicitarios.
- Autorizaciones.
- Manejo de personal.
- Acompañamiento tours en privado.

- Reuniones y consejos.
- Reclamos y sugerencias.

6. CONTABILIDAD

Dentro de esta área se desarrollan dos funciones, que se detallan a continuación:

a) AUXILIAR CONTABLE

- Ingreso de facturas de proveedores.
- Control de boletos emitidos y facturados.
- Control de tours vendidos y facturados.
- Cobros y pagos.
- Pago de roles.
- Revisión de bancos.
- Revisión de tarjetas de crédito.
- Cuadros de caja (oficina centro, oficina Mall del Río, oficina Monay Shopping)
- Control y revisión BSP Link
- Manejo de Caja Chica
- Revisión y control de sistemas informáticos
- Control de eventos
- Autorización de Créditos

b) CONTADOR

- Declaración de impuestos
- Preparación de informes mensuales
- Revisión y control de actividades contables
- Revisión de cartera, facturación y pendientes.

Los subcomponentes antes mencionados, conllevan un conjunto de procedimientos que permiten su correcta aplicación, pero estos procedimientos son netamente aprendidos por la experiencia y, no especificados o de dominio general.

Adicionalmente se ha determinado que debería existir un área que sea la encargada de organizar todo lo referente a publicidad y eventos ya que por el momento estas funciones están siendo cubiertas por los distintos funcionarios de la

agencia por lo que existe una desorganización por la desinformación entre los mismos.

Existen ciertos controles que permiten mejorar estos componentes, pero los mismos serán analizados mediante el Balance Scorecard.

Para la determinación de los componentes críticos, realizaremos un análisis interno y externo de la agencia de Viajes Turisa Cuenca, permitiéndonos de esta manera tener una visión global de la empresa y no solo de sus procedimientos.

3.2 REVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL EXISTENTE

En toda empresa la revisión del sistema de control interno es uno de los pasos más importantes para el conocimiento de las deficiencias y las debilidades de la empresa.

Dado que Turisa no cuenta con procedimientos de control, manual de funciones o un sistema de control adecuado, el análisis se realizó mediante cuestionarios de Control Interno y entrevistas al personal interno de la agencia.

Como podemos observar en el Anexo N° 2, las encuestas fueron divididas por cada uno de los componentes determinados por el análisis realizado anteriormente.

Para ello se ha determinado los siguientes rangos para la fijación del nivel de confianza:

NIVEL DE CONFIANZA	RANGO
ALTO	90-100%
MEDIO	50-80%
BAJO	0-50%

Fuente: Los autores
Tabla 3 Nivel de confianza

El resultado de estas evaluaciones nos indica el siguiente resultado:

➤ **Componente Reservas Y Emisiones Nacionales**

El área de reservas nacionales se caracteriza por el servicio de pasajes nacionales y reservas en destinos dentro del territorio nacional ecuatoriano. Dado que

existe un área principal ubicada en la agencia principal, se aplicó este cuestionario a la Sra. Mayra Quituisaca, encargada de reservas nacionales y los reportes.

El resultado nos indica un nivel de confianza del 55.65% (medio), esto representa que existen controles que son efectivos, pero también existen varias deficiencias en el control que deben ser corregidas para mejorar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas por esta área, para ello se determinarán los principales riesgos de la misma en un punto posterior.

➤ **Componente Reservas Y Emisiones Internacionales**

Los cuestionarios fueron aplicados a los seis counters que se desempeñan en el área internacional, es decir, en la agencia principal a la Sra. Karolina Jiménez y al Sr. Tobías Mora, en la agencia Mall del Río la Sra. Juana Calle y la Sra. Juanita Espinosa. Cabe anotar que en las agencias Mall del Río y, la recién inaugurada, Monay Shopping Center, las encargadas de las reservas internacionales, realizan emisiones nacionales, pero los procedimientos son similares a las internacionales, a excepción de los sistemas de emisión por lo que las preguntas son similares.

El resultado nos indica un nivel de confianza del 60.61%, que indica que existen deficiencias en el control pero a su vez, existen controles adecuados en esta área. A pesar de ello se debe realizar un análisis exhaustivo de los procesos y los diferentes riesgos que presenta este componente, ya que, como se determinó en la entrevista a la Sra. Carmen Moreno existen varias quejas en esta área, tanto internas como externas, que generan varios inconvenientes dentro de la empresa.

➤ **Componente Asesoría De Visas**

Las asesorías de visas son de responsabilidad de todos los counters internacionales, pero de una manera superficial, es decir no se llenan formularios o se revisan los documentos, solamente se indica para que países se necesita este documento. Para la realización de estas actividades, existe un encargado principal, el Sr. Tobías Mora, quien labora en la agencia principal.

El resultado nos indica un nivel de confianza del 61.54%, que nos indica que existen varios defectos en el área de visas, generalmente en la capacitación y en el conocimiento de los tipos de visa, y como, en todas las áreas, no existe manual de funciones que permitan realizar las actividades de una manera específica y conforme las especificaciones de la agencia.

➤ **Componente Tours En Privado**

El cuestionario fue aplicado a la Sra. Carmen Moreno quien se encarga de la planificación, promoción y venta de los tours en privado, pero además cuenta con el apoyo de las demás áreas.

El resultado nos indica un nivel de confianza del 51.24%, que es un nivel medio de confianza, por lo que existen varios defectos de control sobre todo en la planificación y en la presupuestación de esta área, ya que no existen estos elementos y por lo general los tours se realizan de manera apresurada y sin una presupuestación adecuada.

➤ **Componente Gerencia**

En el nivel gerencial, el cuestionario fue aplicado a la Gerente General, la Sra. Carmen Moreno Cordero, quien es la encargada de la dirección de Turisa. En este nivel además de la dirección, se planifica y ejecuta los componentes de Tours en Privado y de Publicidad y Promoción.

El resultado nos indica un nivel de confianza del 43.12%, que es un nivel bajo, y esto se debe a la nula planificación estratégica que posee la empresa. Esto se traduce en que Turisa desde su creación jamás ha contado con una misión, visión, objetivos o metas que proyecten a la agencia hacia un futuro con una rentabilidad sostenible.

Al no estar establecida la planificación estratégica, tampoco se han desarrollado planes anuales de operación, generando desinformación de lo que se desea conseguir y trabajando sin un fin común entre la administración, los socios y la gerencia.

Así como tampoco se tienen manuales tanto de control como de funciones, lo que genera varios errores y omisiones en la aplicación de los procedimientos, los cuales en su mayoría son determinados por la experiencia, mas no por un estudio realizado a Turisa.

➤ **Componente Publicidad Y Promoción**

Existen dos personas encargadas en esta área, la Sra. Carmen Moreno y la Sra. Sandra Córdova, a quienes se aplicó el cuestionario.

El resultado nos indica un nivel de confianza del 54.80%, esto se debe a que en el año 2010 se creó esta área a cargo de la Sra. Sandra Córdova y la planificación mejoró, ya que esta función estaba dirigida en meses anteriores solamente por la Gerente General, generando una duplicidad de funciones que conllevaba un esfuerzo adicional de Gerencia y que consumía demasiado tiempo que podía ser utilizado para otras actividades administrativas. A pesar de esto la publicidad se ha venido manejando de una manera acertada, a excepción de su planificación y presupuestación, dos actividades que son de suma importancia y que generarían mayores réditos para Turisa Cuenca.

Como nota adicional, la Sra. Sandra Córdova trabajo hasta el mes de marzo de 2011, debido a su renuncia voluntaria y el puesto no ha sido ocupado desde ese mes.

➤ **Componente Contabilidad**

En el área de contabilidad, el responsable directo es el Auxiliar Contable, el Sr. Juan Fernando Cisneros, a quien se aplicó el cuestionario. Además se cuenta con los servicios del CPA. Jorge Jara Reyes quien ejerce la función de contador.

El resultado nos indica un nivel de confianza del 42.98%, siendo los principales defectos la falta de un manual de funciones, ya que los procedimientos no se encuentran establecidos y generan errores debido a que cada una de las acciones se van estableciendo conforme se presenta la situación, imposibilitando la corrección anterior a la situación encontrada.

Adicionalmente, el área contable no posee un sistema de control, lo que dificulta la correcta aplicación de los procedimientos y se puede prestar para malos entendidos u omisiones intencionales que perjudicarían a la agencia.

Por ello los procedimientos deben ser reevaluados con urgencia y se debe establecer un manual de control acorde a la situación de esta área vulnerable de Turisa.

3.3 ANÁLISIS DE LA AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA

3.3.1 ANÁLISIS INTERNO

3.3.1.1 PROCESO ADMINISTRATIVO

De acuerdo a la entrevista realizada a la Sra. Carmen Moreno, Gerente General de Turisa Cuenca (Anexo N° 1), podemos decir que la agencia jamás ha contado con una planificación estratégica, más que la visión de su gerente, así tampoco ha tenido un manual de control ni mucho menos un manual de funciones.

La toma de decisiones se ha basado en reportes contables, y en oportunidades aprovechadas eficazmente por parte de la Gerencia General.

La misión y la visión de la agencia, no se encuentra establecida por lo que tampoco es de conocimiento dentro de la agencia tanto para los empleados como para los mismos directivos; sus objetivos están determinados por las áreas de Gerencia y Contabilidad, pero no establecidos en forma escrita y numéricamente, por lo que no son comparables ni revisables, haciéndolos obsoletos.

En lo referente al presupuesto, no se cuenta con uno y jamás se lo ha realizado por lo que no se tiene un correcto manejo de los gastos. Las ventas a partir del año 2010 tienen un monto mínimo a cumplir, esto está basado en las ventas del año anterior; al sobrepasar el monto establecido se procede a pagar una comisión al personal por cumplir con esta meta.

Con respecto a los manuales de funciones, los empleados que ingresan a Turisa Cuenca reciben capacitación por parte de las personas encargadas del área a laborar, pero no existe un plan de capacitación por lo cual no se toma en cuenta varios aspectos que suelen ser de vital importancia.

Debido al desconocimiento de las tareas que debe realizar el personal, existen actividades no relacionadas con el área a la cual pertenecen, por lo que existen confusiones, falta de tiempo e incumplimiento de las tareas encomendadas a cada área.

Existe además una carga de tareas para Gerencia, que va más allá de lo que puede cumplir a cabalidad, así también en Contabilidad y en la Agencia Mall del

Río, por lo que se ve la necesidad de la creación de varios puestos para disminuir dicha carga de tareas, ya sea temporal o permanentemente.

A continuación, se describen cada uno de los factores internos de la organización junto con sus componentes para un mejor análisis de los mismos.

1. Sistema De Planificación Operacional

La planificación de las actividades para la agencia de viajes no consta con una planificación estratégica, objetivos, misión o visión; como se menciona anteriormente, el éxito de la empresa se basa en las decisiones unilaterales de la gerencia general con apoyo del departamento contable, mas no se utilizan herramientas que apoyen la toma de decisiones.

2. Sistema De Organización Administrativa

De acuerdo al análisis realizado mediante entrevistas y observación (Anexo N°1), la empresa no cuenta con un organigrama, flujos de procesos o manuales de funciones lo que desemboca en una mala desagregación de funciones, duplicidad de las mismas y demuestra la necesidad de la creación de puestos para el control contable en la Agencia Mall del Río, cobro de cartera y para la coordinación de la publicidad.

2.1. Análisis organizacional

Como observamos Turisa no tiene un historial de los puestos utilizados y creados durante su vida institucional, todo se basa en los roles de pagos de años anteriores.

El personal de Turisa además de los puestos actuales contaba además con una jefa de mercadeo que ayudaba en la cuestión de publicidad hasta el año 2007.

La organización es de tipo familiar, los socios son la esposa e hijos del fallecido Sr. Gabriel Moreno, antiguo gerente general, y que dejó a cargo a la Sra. Carmen Moreno Cordero. A raíz del fallecimiento del Sr. Moreno, hubo un recorte de personal que dejó a Turisa con los puestos actuales.

En la actualidad cuenta con nueve puestos fijos y un asesor (Cfr. Supra). Adicional a esto se adicionaron cuatro puestos más acorde a ciertos puntos débiles

que poseía la empresa, estos son: Counter Internacional Monay Shopping (Srta. Patricia Guzmán), Counter Internacional Monay Shopping (Srta. Cristina Jarama), Auxiliar Contable Mall (Sr. William Muñoz) y Asistente de Gerencia (Sra. Sandra Córdova)

La empresa al carecer de un organigrama no cuenta con jerarquías y autoridades para cada puesto, estas están delimitadas por la experiencia o simplemente por el nombre del cargo, por lo que la decisión se encuentra centralizada en Gerencia y a falta de esta recae sobre Contabilidad, lo que nos lleva a pensar que existe una concentración de poder en esta área.

Por ello nos hemos visto en la necesidad de proponer un organigrama que se encuentra en el *Capítulo 1, página 19*, no se han tomado en consideración los nuevos puestos que han sido implementados en el transcurso de nuestro análisis.

Con la creación de nuevos puestos y la implementación de manuales de funciones y de control, se podrá disminuir la duplicidad de puestos, el desconocimiento de obligaciones y responsabilidades, provocando una mejora en la eficiencia y eficacia de las labores dentro de la agencia.

2.2. Diseño organizacional

Los criterios que priman en la definición de la estructura organizacional se basan en los años que se ha venido manejando de esta manera la agencia. Para la delegación de responsabilidades toma las funciones ya establecidas, sin ningún programa técnico ni ocupando puestos por méritos, dada la baja rotación del personal.

Carácter de la estructura: La estructura es flexible ya que no se rige mucho en las líneas de autoridad y permite realizar mayores funciones de las encomendadas a ellos, por ejemplo el auxiliar de contabilidad puede realizar las emisiones de seguros de viaje. Lo que presenta otros tipos de inconvenientes.

La duplicidad de funciones está dada por la utilización de personal de otras áreas para reservas o productos adicionales en temporada alta, es decir desde junio a septiembre, lo que genera eficiencia en ventas pero un atraso en contabilidad y cobros en otras áreas.

En lo referente a manuales de procesos no se los tiene establecidos por lo que las funciones se realizan conforme a la capacitación recibida por los compañeros de trabajo (Anexo N° 1), así como por la iniciativa del empleado.

Implementación: La implementación de la estructura organizacional está a cargo de Gerencia, la misma consiste en la elaboración del organigrama y sus líneas de autoridad, la cual nunca se ha realizado.

Programación: La estructura organizacional se basa en las decisiones de Gerencia para su programación y en procesos establecidos por la experiencia como la contratación de personas para temporada alta.

Otro punto es la falta de desagregación de funciones, ya que por ejemplo un counter internacional se encarga de labores de mensajería y el auxiliar contable se encarga de emisión de seguros, facturación y revisión de sistemas de información.

Ejecución: Al revisar su programación y su falta de desagregación de funciones, observamos que la ejecución de las actividades, para ventas, tiene un nivel alto pero no suficiente, mientras que para el área contable significa un alto índice de retraso en sus actividades, pudiendo existir inconsistencia en sus funciones. En el área de personal no existe tanto problema en la desagregación de funciones ya que los empleados de la empresa son solamente doce personas.

Evaluación: El sistema o estructura organizacional no ha sido evaluado desde la creación de la Agencia de Viajes, pero desde nuestro punto de vista se encuentra muy deteriorado tanto en la distribución de los puestos como en su orden jerárquico, así mismo los manuales de funciones no se encuentran establecidos lo que no permiten una correcta evaluación del desempeño del personal.

3. Sistema De Administración De Personal

La única norma para la contratación de personal es una prueba de acuerdo al área a ocupar y una entrevista con la Sra. Carmen Moreno Gerente General de Turisa.

De acuerdo a lo estipulado anteriormente observamos que se cumple con la recolección de carpetas, entrevista por parte de la gerencia y prueba por parte de la

persona encargada del puesto. La firma del contrato y su aprobación corren por cuenta de gerencia y contabilidad.

3.1. Estructura De Personal

Siguiendo la jerarquización descrita en el Manual de Auditoria del gobierno de los EEUU, la estructura es:

PUESTO	CALIFICACIÓN
GERENCIA GENERAL	Directivo
ASISTENTE DE GERENCIA	Mando Medio
COUNTER NACIONAL	Técnico Administrativo
COUNTER INTERNACIONAL	Técnico Administrativo
AUXILIAR CONTABLE	Profesional
MENSAJERIA	Técnico Auxiliar
CONTADOR	ASESORÍA

Fuente: Manual de Auditoria del Gobierno de los EEUU
Tabla 4 Jerarquización funciones

3.2. Análisis De Puestos

➤ **Gerencia General**

El puesto de Gerencia General ocupado por la Sra. Carmen Moreno tiene las funciones determinadas por la experiencia, además representa legalmente a la Agencia de Viajes Turisa Cuenca.

También coordina la publicidad y promociones con mayoristas y operadoras, a más de realizar reservas internacionales para tours, cotizaciones para los mismos y cobros. También coordina la colaboración entre Turisa y el Mall del Río como parte del convenio celebrado entre ambos, adicionalmente entre Turisa y Monay Shopping Center; además tiene como función adicional el Consulado Honorario de Francia, lo que reduce su tiempo para la Agencia de Viajes Turisa Cuenca.

Por ello las funciones que realiza son mayores a las que se le puede asignar, y no concuerdan con el trabajo, lo que representa una deficiencia y una ventaja que debe ser analizada (Anexo N° 1)

➤ **Counter Nacional**

Las funciones estipuladas son la reserva, emisión y facturación de boletos nacionales y la cotización y adquisición de tours nacionales (Galápagos en su mayoría). Estas están elaboradas de acuerdo a las exigencias de su puesto y por la experiencia de las personas que han trabajado en ese puesto, no realiza actividades diferentes a su rol, ni realiza actividades de otros puestos de trabajo.

Se encuentra muy bien estipulado sus responsabilidades y obligaciones pero no de manera escrita sino más bien por conocimiento adquirido.

➤ **Counter Internacional**

Se encarga de las mismas funciones que el counter nacional pero basado en boletos y tours internacionales. Además cumple con emisiones de boletos y tours nacionales creando una duplicidad de funciones dentro de su puesto dado la falta de apoyo en esta área porque en el Mall del Río solamente una persona atiende a la vez.

➤ **Auxiliar Contable**

Se encarga del registro de transacciones contables, cobros y pagos a clientes y proveedores respectivamente, control de emisión de boletos y cotización de tours y otras funciones determinadas por la gerencia.

Además, regularmente realiza funciones de sistemas y ventas.

➤ **Mensajería**

Se encarga de la entrega de facturas, depósitos, cobros y cualquier tarea que exija la salida de la oficina, no existe problemas dentro de esta área excepto en la época de sus vacaciones. La limpieza es otra tarea de este puesto por lo que tiene demasiadas tareas que reducen el tiempo para desempeñarse en cobros o entrega de facturas.

3.3. Dotación De Personal

Para la contratación de personal no se posee un manual, sino que se trabaja basado en la costumbre; además de la baja rotación a excepción del puesto en contabilidad que ha permitido que no sea necesario un control en este sentido.

El proceso de contratación del nuevo personal se lo realiza de la siguiente forma:

- Reclutamiento: Se publican por tres días en el diario El Mercurio indicando los requisitos del puesto a ocupar.
- Selección: Se realiza una prueba de campo en el puesto y una entrevista con la Sra. Carmen Moreno, quien selecciona a la persona a ocupar el puesto
- Nombramiento: Después de la selección se le indica al ofertante que tiene el empleo y que comience el siguiente día laborable.
- Inducción: Se realiza una semana de inducción con el nivel de autoridad superior o con la persona que deja su puesto.

3.4. Capacitación

La capacitación se realiza acorde a los cursos ofertados por los encargados de los sistemas o mediante viajes para conocer los destinos a donde se realizar tours, por lo que antes no se tenía un plan de capacitación que se va a instalar desde el año próximo, dada la complejidad del sistema de ventas y la falta de capacitación en atención al cliente.

3.5. Retribución

Las remuneraciones se fijan entre Contabilidad y Gerencia, de acuerdo a las ventas realizadas en el año, se revisan los salarios una vez al año.

Los salarios cumplen con todas las normativas establecidas dentro del código de trabajo y las disposiciones del IESS.

Los incentivos se realizan mediante los mayoristas y operadores en los puestos de counter y coordinadores, ya que por las ventas realizadas se entregan diferentes incentivos como bonos en efectivo, bonos para supermercados, regalos, sorteos de boletos o tours, etc.

El año 2010 se procedió con la implementación de comisiones por ventas a los vendedores.

3.6. Movilidad

Debido a que se tienen pocos puestos, no se tienen políticas de promoción para el personal de la agencia. Además la rotación de personal es muy baja ya que la mayoría de personas han trabajado durante largo tiempo dado que fueron muy buenos amigos y compañeros del Sr. Gabriel Moreno.

En despidos o renunciaciones se realiza las respectivas liquidaciones acordes al Código de Trabajo, aunque no se tiene un registro de las renunciaciones o despidos anteriores al año 2008.

4. Sistema De Administración De Bienes Y Servicios (Compras)

En lo referente a este tema, tampoco se tiene establecido un reglamento o manual que permita determinar la manera en que se realiza estas actividades. Por lo general para el manejo de activos fijos, el encargado es el departamento contable con aprobación de la gerencia de la siguiente manera: verificación de la necesidad de un activo fijo por parte del auxiliar contable, solicitud verbal a gerencia, solicitud de cotizaciones a tres proveedores o cotización a un proveedor regular y decisión de compra por parte del auxiliar contable.

Los proveedores de activos fijos se escogen por disponibilidad y los servicios por condiciones de pago.

Para las compras de servicios y suministros, queda a cargo de la decisión del auxiliar contable únicamente, y su guarda es el contador y la gerencia.

5. Sistemas De Administración Financiera

En lo referente a información financiera existe solamente el sistema Contable denominado Adviser, el cual cuenta con asesoría por parte de un programador capacitado, que realiza actualizaciones y arreglos conforme la necesidad de información. El uso del sistema tiene un manual para cada módulo a utilizar, pero no

existe un manual de control para la decisión de las actividades para cada participante de este sistema.

5.1. Contabilidad

La agencia de viaje Turisa, debido a su monto de ingresos brutos y al tratarse de una compañía limitada tiene la obligación de llevar contabilidad, así como de la declaración de los impuestos de ley.

En esta área al estar conformada por una persona, no existe manual para la declaración de impuestos ni el registro contable, por lo que las actividades se realizan conforme la capacitación recibida por parte del contador, además de una cláusula de confidencialidad dentro del contrato del auxiliar contable, so pena dictada por la ley.

El procedimiento de registro contable corre a cargo del auxiliar contable que tiene libertad para la corrección de documentos emitidos en la agencia centro, incluidos los elaborados por él.

Para la agencia en el Mall, los registros son llevados por el auxiliar contable del Mall, y solamente pueden ser modificados por el auxiliar contable del centro y por el Contador.

En cuanto a declaraciones, el contador es el único autorizado para la emisión de los comprobantes para el pago de los impuestos, así como para los anexos transaccionales. Esta labor la realiza dentro de la Agencia o fuera de ella.

Los reportes se han de realizar por parte del sistema contable y están disponibles únicamente para el auxiliar contable y el contador, y la autorización para la emisión de los reportes corre a cuenta de estas mismas personas, excepto en estados financieros, ya que para ello se necesita la autorización del contador y de la Gerente. Sin embargo para esta actividad no se han determinado controles, ya que la mayoría de los reportes pueden ser obtenidos directamente del sistema, sin restricciones.

5.2. Presupuestación

En lo referente a presupuestación, no se tiene políticas establecidas, ni presupuesto desarrollado, simplemente se basa en las ventas que se van obteniendo y

determinando los gastos a realizar por el monto de ingresos que se van obteniendo mes a mes.

El registro de la información, que en este caso es solo contable, corre a cargo del auxiliar contable y la programación de ciertos gastos como sueldos, pago de deudas e incentivos gerenciales corren a cargo del Contador y Gerencia.

5.3. Tesorería

Para lo referente a cobros y pagos no existe un control adecuado pero se han determinado ciertos controles que no son aplicados en su totalidad. Tales como:

Los cobros deben realizarse antes del pago al proveedor, salvo casos donde exista una autorización de gerencia o de contabilidad.

Los egresos se realizarán acorde a los gastos realizados por la agencia y conforme la autorización correspondiente.

Las transacciones realizadas deben ingresarse el mismo día de la recepción del dinero, sin excepción alguna, pero tampoco se especifica un control hacia esta área.

La información se genera mensualmente para determinar el flujo de caja, el cual deberá estar máximo hasta el 10 de cada mes, pero esto se cumple parcialmente, ya que existen retrasos en la presentación por parte de la agencia del Mall del Rio.

6. Sistema De Gerencia (Dirección)

El liderazgo recae sobre la Gerencia General en persona de la Sra. Carmen Moreno, quien se ha desempeñado en diversos cargos, por lo que es muy reconocida dentro de la ciudad.

El tipo de liderazgo que utiliza es el colaborativo, ya que para las tareas de cada persona exige colaboración entre toda la organización.

La comunicación es de dos tipos verbal y vía mail, la primera es la más utilizada y la que más se respeta dentro de la organización, ya que una palabra basta para que los subordinados cumplan con su orden.

6.1. Cultura organizacional

En lo referente a la cultura organizacional, todos los empleados se encuentran inmersos en lo que Turisa quiere conseguir, todos trabajan para Turisa y no para sí mismos.

El trato entre directivos y subalternos es de manera cordial y llamando a colaborar para conseguir un objetivo común. El trato percibido entre compañeros es de mutuo respeto con algunos roces provenientes del mismo trabajo.

Se puede decir que una fortaleza de la Agencia de Viajes Turisa es el compromiso de sus directivos y sus empleados entre sí y para con la agencia (Anexo N° 3).

7. Sistema De Información

Los sistemas de información gerencial y programas informáticos (Anexo N° 3) utilizados dentro de la agencia son:

➤ SIGE

Sistema utilizado para la emisión de boletos nacionales de la aerolínea TAME, es un sistema manejado por códigos alfanuméricos, complicado para nuevos usuarios, sin un instructivo, y sin cursos de capacitación. Tiene claves para cada usuario y posee alta seguridad.

➤ KIU

Sistema utilizado para la emisión de boletos nacionales de la aerolínea AEROGAL y AIRCUENCA, es un sistema manejado también por códigos alfanuméricos, su aplicación resulta más complicada aún y sufre de varias interrupciones. Tiene claves para cada usuario.

➤ SABRE

Sistema utilizado para la emisión de boletos nacionales de AEROLANE y boletos internacionales de las aerolíneas IATA, es el sistema más complicado de todos, pero presenta varias alternativas de capacitación y nivelación para su uso.

Se utilizan códigos alfanuméricos. Existen tres claves, una para cada sucursal.

➤ **ADVISER**

Sistema contable utilizado para la facturación y para los registros contables. se ha acoplado para la actividad de una agencia de viajes y permite un control en la emisión de boletos y su cobro. Tiene accesos diferentes para cada usuario.

➤ **INTERNET EXPLORER O MOZILA FIREFOX**

Se utiliza para la emisión de seguros, visas, y ciertos servicios que se pueden emitir por esta modalidad.

3.3.1.2 VISIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

PLANIFICACION ESTRATEGICA: *Análisis interno y del entorno*

Como se mencionó anteriormente, la Agencia Turisa Cuenca no cuenta con una planificación estratégica por lo tanto no cuenta con misión, visión u objetivos.

Para esto se realizará el estudio mediante el *Balance Scorecard*, donde se determinarán los objetivos y el *Plan Operativo Anual*; y en fechas posteriores se implementará la *Planificación Estratégica*, pero eso no se desarrollarán en la presente tesis.

- **MISION:** No determinada por la empresa.
- **VISION:** No determinada por la empresa.
- **OBJETIVOS:** No determinados por la empresa.
- **VALORES CORPORATIVOS:** No determinados por la empresa

ANALISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta utilizada por las organizaciones para analizar su situación interna y externa y de esta manera implementar estrategias para aprovechar sus fortalezas y oportunidades y reducir sus debilidades y amenazas.

De acuerdo a entrevistas y observaciones realizadas dentro de la organización, el análisis FODA para la agencia de viajes Turisa Cuenca sería:

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del personal. • Calidad en servicio y producto. • Conocimiento por la sociedad. • Influencia social y política de gerencia. • Trabajo en equipo. • Tecnología adecuada. • Ubicación privilegiada de sucursales. • Compromiso por parte del personal. • Marca comercial posicionada. • Tours propios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización obsoleta. • Objetivos no establecidos. • Personal no capacitado. • Planificación estratégica nula. • Procedimientos no determinados. • Quejas de los clientes. • Presupuesto no elaborado. • Convenios no establecidos con proveedores. • Promoción y publicidad sin estudio de costo-beneficio. • Control interno no establecido.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de confianza en políticas financieras G.N. • Convenios con proveedores. • Exclusividad en sucursales. • Impulso al turismo de las autoridades locales. • Recomendaciones de los clientes. • Creciente número de turistas extranjeros. • Tecnología de fácil uso y de acceso gratuito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recesión económica actual. • Creciente número de agencias de viaje. • Procesos nuevos de contratación del sector público. • Políticas de seguridad no efectivas en la ciudad. • Capacitación alta en competidores. • Innovación por parte de proveedores y competencia.

Fuente: Los autores
Tabla 5 Análisis FODA

MATRIZ INSUMO-PROCESO-PRODUCTO

La presente matriz tiene descrita un resumen de los resultados obtenidos en el análisis interno del proceso.

INSUMO	PROVEEDOR	A.R.C.	PRODUCTO	CLIENTES
EMISION TIKKETES AEREOS	Aerolíneas	Emisiones nacionales e internacionales	Tikketes aéreos	Empresas privadas y públicas, personas naturales
COTIZACIÓN PAQUETES TURISTICOS	Mayoristas	Reservas nacionales e internacionales	Tours o paquetes armados	Empresas privadas y públicas, personas naturales
COTIZACIÓN PAQUETES TURISTICOS	Operadoras	Reservas nacionales e internacionales	Tours o paquetes armados	
COTIZACIÓN PAQUETES TURISTICOS	Agencias de viaje	Reservas nacionales e internacionales	Servicios o paquetes desglosados	
TURISTAS	País Ecuador	Reservas nacionales e internacionales Llenado de visas	Turistas fuera del ecuador	P.N. con familiares en el exterior P.N. altos ingresos económicos
SEGUROS DE VIAJE	Aseguradoras Personal	Servicios adicionales	Cobertura de seguro mundial	Empresas privadas y públicas, personas

POBLACIÓN PROVINCIA DEL AZUAY	Interno	Calidad en servicios	Cliente satisfecho	naturales Ciudadanía en general
-------------------------------------	---------	-------------------------	-----------------------	---------------------------------------

Fuente: Los autores

Tabla 6 Matriz insumo-proceso-producto

3.3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.3.2.1. *Próximo*

En este entorno se analizan los factores que se relacionan directamente con la empresa, a continuación se detalla el análisis de cada uno de ellos:

1. Cliente

Para realizar el análisis de la perspectiva del cliente hemos realizado encuestas a los clientes que han adquirido diferentes servicios durante el último año de operaciones comprendido entre diciembre de 2009 a diciembre de 2010.

Para determinar el número de encuestas a realizar nos hemos fijado tres parámetros sobre los cuáles escogimos la población a analizar:

<p>CLIENTES CORPORATIVOS (100% de la población)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •A.G.O. Patricia Carreño •Acotenic Dora Monroy •Consulcentro Elsa Segarra •Gerencia Regional del Austro Patricio Pinos •Car Sound Vision Ing. Johana Brito •Sub. Sec. Inclusion Econ. y Social Patricio Tamayo •Sub. Sec. de Planificación Zonal Ing. Johana Tomala •Inmobiliaria Piedra Huasi Juan Fernando Cordero
<p>CLIENTES FRECUENTES (70% de clientes que adquirieron por lo menos dos veces los servicios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Promerica Dafne Montesinos •Ortiz & Jacome de Comercio •Municipio de Girón Zoila Patiño •Equindeca •Cámara de Comercio Belén Borrero •Curia Arquidiocesana Patricia Arias •Karnataka •Durán Giovanni •Carrasco Edgar •Flores Eliecer
<p>OTRAS AGENCIAS DE VIAJES</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se analiza a la agencia con la que tiene mayor relaciones comerciales •Boonroute •Land Tours

Fuente: Los Autores
Tabla 7 Clientes a entrevistar

El total de la base de clientes durante el año 2010 es de 1'961.135,08 dólares.

En base a las encuestas realizadas se ha podido determinar algunos factores importantes sobre los cuales se debe tener precaución dado que estos inciden para que los clientes no se encuentren satisfechos con el servicio brindado, entre la información obtenida (Anexo N° 4) encontramos lo siguiente:

Actualmente la empresa ha presentado varias deficiencias en cuanto a la eficacia de calidad y servicio que posee con los clientes, esto se da principalmente a que no cuentan con una base de datos que facilite la comunicación, así como la falta

de intercomunicación entre personal dentro de la organización, ocasionando molestias a los mismos.

Además en muchos de los casos no se entrega la información requerida por los clientes oportunamente por lo que el nivel de satisfacción disminuye considerablemente, lo que resulta preocupante por las posibles ventas que se pierden. Se ha determinado buscar formas para conseguir una mejor atención al consumidor pero para ello se debe profundizar en aspectos claves que son los que estimulan al cliente⁴ para adquirir un producto/servicio.

Cuando ya se ha facturado un tours muchas veces no se les pide la documentación pertinente que debe ser entregada en un periodo de 15 días antes del viaje, esto con el fin de agilizar los trámites del viaje para evitar cualquier contra tiempo, ya que al existir una demora en la entrega de estos documentos se demora igualmente la entrega del voucher y se generan costos adicionales.

Otro problema es que muchas de las cotizaciones realizadas no cuentan con el documento de reserva lo que puede generar inconvenientes si el cliente decide adquirir el paquete ofrecido con anterioridad, ya que no puede haber disponibilidad o los precios varíen.

Muchos de los clientes corporativos son frecuentes por los diferentes vínculos de amistad existentes con la gerente general de la empresa.

En general el gran número de deficiencias existentes se da ya que la empresa no cuenta con un Plan estratégico que garantice el adecuado cumplimiento de los diferentes procesos que se desarrollan en la empresa.

2. Proveedores

La agencia cuenta con una variedad de proveedores por lo que los hemos dividido en tres grupos: Aerolíneas, Operadoras y Varios (correspondiente a bienes y servicios).

⁴ MONTILLA, Susy. *Neuroresearch: La Investigación También Evolucionada En Ecuador*, Revista Markka. Edición 61. 2010. p. 22-24

2.1. Aerolíneas

En lo referente a aerolíneas, existen un sinnúmero de ellas, pero la gran mayoría están reguladas por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA por sus siglas en inglés) la cual autoriza a las diversas agencias la emisión para ciertas aerolíneas.

En el caso de Turisa Cuenca puede emitir boletos de las siguientes aerolíneas:

1	001	AA	AMERICAN AIRLINES
2	005	CO	CONTINENTAL AIRLINES
3	006	DL	DELTA AIRLINES
4	016	UA	UNITED AIRLINES
5	044	AR	AEROLINEAS ARGENTINAS
6	045	LA	LAN AIRLINES
7	055	AZ	ALITALIA
8	074	KL	K.L.M
9	075	IB	IBERIA
10	133	LR	LACSA
11	134	AV	AVIANCA
12	530	T0	TACA PERU
13	220	LH	LUFTHANSA
14	230	CM	COPA
15	249	S3	SANTA BARBARA
16	462	XL	AEROLANE
17	547	2K	AEROGAL
18	996	UX	AIR EUROPA
19	269	EQ	TAME
20	545	X8	ICARO
21	014	AC	AIR CANADA
22	169	HR	HAHN AIR

Fuente: BSP link

Tabla 8 Aerolíneas con las que opera

Para evitar conflictos en cuanto al pago de los boletos emitidos todas estas aerolíneas, la IATA estableció un mecanismo de pago, similar a la cámara de

compensación de los bancos, donde el pago se realiza todos los días miércoles y corresponde a dos semanas anteriores donde se emitieron los boletos, y de ahí la IATA distribuye los pagos, por lo tanto la mayoría de aerolíneas se engrupan en un proveedor llamado IATA*BSP.

El monto correspondiente a compras a este proveedor es: 590.615,62 dólares anuales, siendo el de mayor consumo.

Adicional, también existen emisiones directas en ciertas aerolíneas estas son:

➤ AIRCUENCA

Aerolínea con rutas nacionales (Cuenca, Quito, Guayaquil) que tiene el mismo calendario de pagos que el IATA*BSP y que tiene un total de compras de 8.432,25 dólares para 2010. Su representante ante Turisa Cuenca es el Sr. Julio Calderón.

➤ LINEAS AEREAS COSTARRICENSES

Aerolíneas denominadas comercialmente LACSA o TACA, cubre rutas internacionales a diversas partes del mundo. Su monto total de compras es de 34.799.48 dólares. Su representante es Mayra Contreras

➤ TRANSOCEÁNICA

Aerolíneas denominada comercialmente LAN AIRLINES, cubre rutas nacionales (Cuenca, Quito, Guayaquil y Galápagos) e internacionales (América del Sur, Centro y Norte y otros destinos). El monto total de compras a diciembre de 2010 fueron de 49.991,48 dólares, y su representante en Cuenca es María Luisa Yazbek.

2.2. Operadoras

Otro grupo de proveedores importantes corresponden a las operadoras y mayoristas de turismo, quienes proporcionan servicios tales como tours, hoteles, vehículos, y otros servicios correspondientes a paquetes establecidos por ellos o por otras mayoristas.

Los principales proveedores de Turisa en este sector son:

➤ ADINEPLUS

Especialistas en tours europeos, su agencia principal se encuentra en Guayaquil. Su representante es el Sr. Wolfgang Maúl. El monto total de compras al 2010 son 16.822,84 dólares.

➤ AVENTURA TOTAL

Especialistas en tours a Centroamérica. Su agencia principal también se encuentra en Guayaquil. Su representante es el Sr. Fernando González. Su monto de compras es de 23.823,59 dólares.

➤ DREAM & TRAVEL

Especialistas en tours a Centroamérica. Domicilio principal en Guayaquil. Su representante es el Sr. Giovanni Carrera. Adicionalmente, es uno de los principales socios comerciales de Turisa Cuenca, ya que se elaboran diversas ferias en conjunto con ellos y el Centro Comercial Mall del Río especialmente para el destino “PANAMA”. Su monto de compras al 2010 es de 78.787,60 dólares.

➤ EUROLATINA

Especialistas en tours a todos los continentes, gracias a varias alianzas internacionales. Tiene una sucursal en Cuenca de la cual es representante la Ing. María Isabel Eljuri. Es otro de los socios comerciales de Turisa Cuenca, ya que juntos realizan dos tours especializados de lujo durante el año y es la operadora de mayor compra durante el año 2010 con un total de 275.041,31 dólares.

➤ GOLDEN VACATION

Mayorista con tours a cualquier lugar del mundo, Tiene un representante en Cuenca que es la Sra. Janeth Chasi. Su monto total de compras es de 18.477,85 dólares.

➤ H.D.P. (HENRY DECKER PROMOCIONES)

Mayorista con tours a todo el mundo, especializados en México y Estados Unidos. Tiene sucursal en Cuenca, donde su principal representantes es el Sr. Freddy Córdova. Su monto de compras total es de 35.593.17 dólares.

➤ HOTELES DECAMERON

Cadena de hoteles especializada con instalaciones en Ecuador, El Caribe, y África. Tiene su domicilio en Guayaquil y en Ecuador tiene su hotel ubicado en Mompiche Esmeraldas, siendo su principal atracción. Su representante para Turisa es el Sr. Luis Miguel Zambrano. Tiene un monto total de compras de 65.552,16 dólares.

➤ REPVIAJES

Especialistas en renta de vehículos, reserva de hoteles y tours, sobre todo a Norteamérica. Tiene un total de compras de 14.487,98 dólares.

➤ **COMPRAS INTERNET**

Durante el año 2010 se empezó a utilizar una nueva forma de venta, donde los servicios se los adquirirían mediante compras por INTERNET, y se exigía el pago inmediato al cliente. El monto total por estas ventas es de 10.087,03 dólares.

➤ **SEGURVIAJE**

Empresa de venta de seguros de viaje, ubicado en este grupo debido a que son servicios ofertados al cliente y de los cuales nosotros somos los intermediarios. Tiene su domicilio en Quito, y su representante es la Sra. Ana Mantilla. El monto total de compras es de 6.410,74 dólares.

2.3. Proveedores Varios

El último grupo de proveedores de acuerdo a nuestra división para un mejor análisis son los proveedores de bienes y servicios para el correcto funcionamiento de las actividades operativas dentro de la Agencia de Viajes Turisa Cuenca. Los principales son:

➤ **CONECCEL**

Proveedor de servicio celular denominado “PORTA”. El servicio celular es para el mensajero y la gerente general. El total de compras por este servicio es de 3.592,91 dólares al final del 2010.

➤ **EDIFICIO GRAN COLOMBIA**

Conjunto de oficinas donde se localiza la agencia, corresponde al mantenimiento de las dos oficinas que Turisa arrienda en ese edificio. El monto de pago por esto es de 1794,59 dólares anuales.

➤ **INMOBILIARIA PIEDRA HUASI**

Administradora del Centro Comercial Mall del Río y del Monay Shopping Center. Corresponde al arriendo, mantenimiento y servicios básicos del local dentro del Mall del Río (no se toma en cuenta lo correspondiente al Monay Shopping, ya que la concesión se cobrará desde enero de 2011).

Para el pago a este proveedor se procede mediante canje con premios entregados al Mall del Río para diversos eventos organizados por ellos, tal como establece el contrato celebrado entre estas dos empresas.

El total de compras por estos servicios es de 14.717,52 dólares.

➤ **MERCHAN FLORES JIMENA**

Publicidad radial en el programa de Tomebamba Deportiva 102.9 con Leonardo Guillen. Con un total de 1.026 dólares.

➤ **PIEDRA CARDOSO JORGE ERNESTO**

Publicidad radial en la 94.9 en diversos programas. Total de las compras 3078,00 dólares anuales.

Estos dos proveedores son las promociones radiales que contrata Turisa al año, lo que nos da un total de 4.104 dólares al año en promoción radial.

➤ **PAPELERIA MONSALVE**

Suministros de oficina. Total de compras 1.151,13 dólares.

➤ **SARI QUITO HECTOR**

Fotocopias. Total de compras 1003.49 dólares.

➤ **PUNTO NET**

Proveedor de servicios de internet, para la principal y las dos sucursales. Su representante es el Ing. Mauricio Wilchez. El total de consumo por este concepto es de 2.937.23 dólares, siendo un costo necesario ya que toda función de la agencia depende de la conexión a internet (sistemas, reservas).

Estos son los principales proveedores de Turisa Cuenca, clasificados de acuerdo a nuestro criterio y en orden por el monto de compras realizado. El total de compras realizadas a nuestros proveedores durante el año 2010 es de 1'360.110,63 dólares.

3. Competencia

Según la Gerencia Regional del Austro y de acuerdo al catastro realizado anualmente, en Cuenca existen 74 agencias de viaje, 4 mayoristas y 8 operadoras.

Este catastro no es el más completo, pero es el único que nos puede dar referencia sobre las agencias de viaje en la ciudad.

Entre las principales competidoras se encuentran:

- Aviles World Travel Service
- Irma`s Tours
- Soleil Viajes

- Delgado Travel
- Metropolitan Touring
- Rootours
- Surviajes
- Vaztours

De entre todas estas empresas, acorde a observaciones realizadas por los autores, la de mejor organización es Metropolitan Touring, desde los procesos hasta el uso de la tecnología como una ventaja competitiva.

Lamentablemente no se conoce el número de clientes mensuales que posee cada empresa, debido a que no existen estudios acerca de este tema, y los gerentes son reacios para proporcionar dicha información.

3.3.2.2. Remoto

1. Factores Políticos

Actualmente el mercado turístico ha crecido considerablemente ya que hay un mayor número de personas interesadas en utilizar sus ahorros en viajar antes que depositarlo en alguna institución financiera dentro del país, esto se debe principalmente que existe una amplia gama de alternativas en destinos turísticos a elegir a precios relativamente módicos para los interesados.

El apoyo turístico que ha otorgado tanto la Alcaldía como la Prefectura de Cuenca y el Azuay respectivamente, incentiva al turismo sobre todo receptivo, mejorando ostensiblemente nuestras oportunidades en esta actividad.

Una facilidad adicional en lo referente a boletos internacionales es la Resolución N° 009/2011 dada por el Consejo Nacional de Aviación Civil, donde se indica que las tasas de salida del país se deben incluir dentro del valor de los boletos dando mayor facilidad al consumidor.

Otro factor político de gran importancia, no tiene que ver con nuestro país, ya que en ciertos destinos turísticos como El Caribe, los países mejoran sus servicios a un menor costo gracias al apoyo del gobierno, lo que reduce el precio para los turistas, atrayendo de esta manera a una mayor cantidad de personas.

2. Factores Tecnológicos

Dado que la agencia trabaja en casi su totalidad mediante sistemas de información, estos factores influyen decisivamente en el correcto y eficaz funcionamiento de las actividades operativas y administrativas de Turisa Cuenca.

La tecnología que utiliza la agencia para la emisión de tiquetes y tours, al igual que la emisión por internet, se ha vuelto una ventaja para Turisa Cuenca, ya que ha permitido obtener información de primera mano esto debido a que se cuenta con computadores de último nivel, pero se hace necesaria una capacitación adecuada, además de un correcto servicio técnico de los equipos.

En el área contable se da una deficiencia por la falta adquisición de un nuevo software mejor equipado para registrar la cantidad de transacciones diarias que se realiza; además de necesitar una base de datos que ayude a la agencia a determinar quiénes son sus mejores clientes para así establecer planes estratégicos para obtener una ventaja competitiva en el mercado, dando como resultado un mejor servicio.

Se ha detectado un problema importante dentro de la agencia en cuanto que no poseen respaldo de la información con la que operan diariamente en sus funciones por lo cual han recurrido a servidores externos para poder realizar dicho respaldo.

También se desaprovechan varias oportunidades, tales como creación de página web, la que se hace necesaria, así como la utilización correcta de las redes sociales, las cuales están creadas pero no revisadas de una manera correcta.

3. Factores Legales

Dentro de las diferentes leyes, reglamentos, resoluciones y regulaciones existentes, caben recalcar las más representativas para la agencia de viaje.

3.1. Ley Primaria

Constitución Nacional de la República del Ecuador. Máxima ley que regula los derechos y obligaciones de los ciudadanos.

3.2. *Leyes Secundarias*

Ley de Régimen Tributario Interno: ley que regula los impuestos y contribuciones realizadas tanto por personas naturales o jurídicas que realicen actividades económicas de cualquier índole dentro del estado ecuatoriano.

Ley del IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social): Toda empresa que tenga trabajadores en relación de dependencia debe afiliarlos al IESS desde el primer día laborable, y descontar sus aportes personales para cancelarlos el 15 de cada mes siguiente a la retención junto con su aporte patronal.

Código de Comercio: ley que regula las actividades comerciales en el territorio nacional.

Código de Trabajo: ley que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Ley de Turismo: ley que regula las actividades turísticas dentro del territorio nacional. Los siguientes puntos son de interés para las agencias de viajes:

*Título II De Las Actividades Turísticas Y De Quienes Las Ejercen*⁵

Art. 5.- Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a) Alojamiento;
- b) Servicio de alimentos y bebidas;
- c) Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d) Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;
- e) La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,
- f) Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

⁵ Ley de Turismo (Ley No. 2002-97)

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

Capítulo X Protección Al Consumidor De Servicios Turísticos

Art 44.- El empresario que venda o preste servicios turísticos de los detallados en esta Ley es civilmente responsable por los eventuales daños que cause a quien los utilice. Su responsabilidad llega hasta la culpa leve. Así mismo, es responsable por los actos de negligencia de sus empleados; en el ejercicio de sus funciones vinculadas con la empresa que presta el servicio.

Art. 45.- Habrá lugar al resarcimiento de daños y perjuicios, en los siguientes casos:

- a. El que anuncie al público, a través de medios de comunicación colectiva, de Internet o de cualquier otro sistema, servicios turísticos de calidad superior a los que realmente ofrece; o en su propaganda use fotografías o haga descripciones distintas a la realidad;
- b. El empresario cuyo servicio tenga una calidad inferior a la que corresponda a su categoría a la oferta pública de los mismos;
- c. El empresario que, por acto propio o de sus empleados, delegados o agentes, cause al turista un daño material;
- d. El empresario que venda servicios con cláusulas prefijadas y no las informe y explique al usuario, al tiempo de la venta o de la prestación del servicio;
- e. En caso de discriminación a las personas; con excepción del derecho de reserva de admisión; y,
- f. Los demás determinados en otras leyes.

Reglamento de aplicación a la ley de Turismo: Indica la forma en la que se debe aplicar la ley como lo siguiente:

*Art. 43.- Definición de las actividades de turismo*⁶: Para efectos de la aplicación de las disposiciones de la Ley de Turismo, las siguientes son las definiciones de las actividades turísticas previstas en la Ley:

e) Intermediación

La actividad de intermediación es la ejercida por Agencias de Servicios Turísticos las sociedades comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas y que, debidamente autorizadas, se dediquen profesionalmente al ejercicio de actividades referidas a la prestación de servicios, directamente o como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios.

Por razón de las funciones que deben cumplir y, sin perjuicio de la libertad de empresa, las Agencias de Servicios Turísticos pueden ser dos clases: Agencias de Viajes Internacionales, Agencias de Viajes Mayoristas y Agencias Duales.

Normativa NIIF: Las Normas de Internacionales de Información Financiera fueron adoptadas el 21 de Agosto de 2006, mediante resolución 06.Q.ICI.004 publicada en el Registro Oficial N° 348 del 4 de septiembre del mismo año y se determino que su aplicación es obligatoria para las compañías y entidades bajo el control y la supervisión de la Superintendencia de Compañías para la presentación de estados financieros a partir del 1 de enero de 2009.

Esta normativa fue modificada por la resolución N° 08.G.DSC.010 publicada en la ciudad de Quito, el 20 de noviembre de 2008, que indica que todas las empresas no consideradas como PYMES aplicarán las NIIF desde el 1 de enero de 2012 pero deberán presentar sus estados financieros comparativos a partir del año 2011.

Y de acuerdo a la resolución N° SC.Q.ICI.CPAIFRS.11. En su artículo primero dice que se consideran como PYMES a las empresas jurídicas que cumplan con las siguientes condiciones:

- a) Activos totales inferiores a CUATRO MILLONES DE DOLARES
- b) Registren un valor bruto de Ventas Anuales inferior a CINCO MILLONES DE DOLARES; y,
- c) Tengan menos de 200 trabajadores.

⁶ Reglamento General a la Ley de Turismo. Registro oficial 244. Dado en Quito el 5 de enero de 2004.

Por lo tanto la agencia de viajes Turisa Cuenca, debe realizar sus estados financieros comparativos a partir del año 2011, y aplicar las NIIF a partir del 1 de enero de 2012.

3.3. Organismos de regulación

Dirección General de Aviación: La Dirección General de Aviación Civil es el organismo que regula el libre tránsito aéreo dentro del país al igual que, mediante la codificación aeronáutica garantiza el debido desarrollo de operaciones por parte de las aerolíneas tanto para obtener los permisos de libre circulación y como actuar ante imprevistos que se puedan ocasionar.

Las diferentes aerolíneas deben adaptarse a lo indicado en estas regulaciones para poder ofrecer un servicio óptimo al público en general y en especial poder mantener relaciones comerciales con las diferentes agencias de viaje dentro del territorio ecuatoriano.

Ministerio de Turismo (Gerencia Regional del Austro): Es la encargada de promover la industria turística con el fin de generar un desarrollo sustentable, enfocándose en el desarrollo del sector turístico a mas de planificar, organiza, dirigir, supervisar y controlar las actividades que desempeñan las empresas dedicadas al turismo dentro de la región.

International Air Transport Association (IATA): Regula las actividades entre las aerolíneas y las agencias de viaje denominadas IATA, para la emisión y el pago de los tiquetes *electrónicos* mediante el BSP (Billing Settlement Plan) mediante:

- ✓ Manual de Agentes de Viaje. Que detalla los procedimientos estándares para la inscripción, manejo, utilización, cobros y pagos de una agencia IATA
- ✓ .Manual de Agentes de Viaje – Procedimientos Locales. Procedimientos aplicables a cada país.

Y otros manuales tales como un manual para la utilización del logo de la IATA, y diversas resoluciones aplicadas global o localmente.

Superintendencia De Compañías: Es un organismo técnico que posee autonomía administrativa, económica y financiera que se encarga de vigilar y

controlar las actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades que desempeñen sus funciones dentro del territorio ecuatoriano.

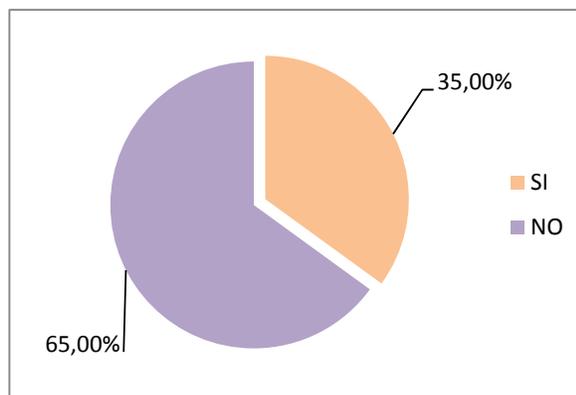
3.4 TABULACIÓN Y GRAFICACIÓN DE RESULTADOS

En este punto mostramos los resultados de las encuestas realizadas a los clientes. La muestra para los clientes ocasionales (Anexo N° 4 Encuesta a clientes ocasionales) se realizó de manera aleatoria y se determinó un número de 80 clientes en temporada alta (junio-julio-agosto) y 80 clientes en temporada baja. (septiembre-octubre-noviembre), de los cuales el 60% corresponde al Mall del Río y el restante 40% corresponde a la oficina principal.

Adicionalmente se realizaron las encuestas a 20 clientes correspondientes a los tours en privado realizados los meses de abril y septiembre de 2010:

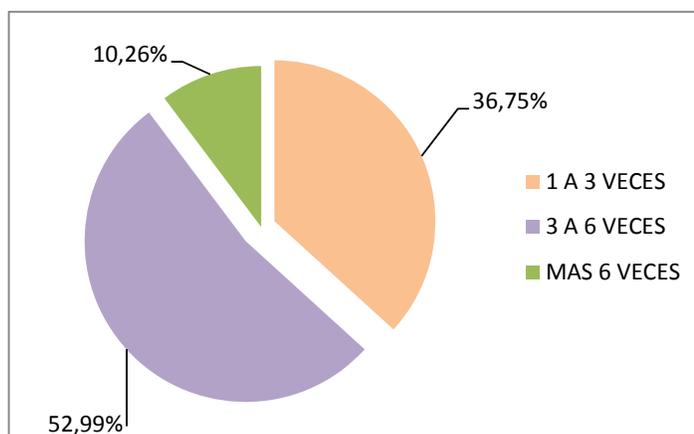
1. ¿Es la primera vez que compra en Turisa Cuenca?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	63	35,00%
NO	117	65,00%
TOTAL	180	



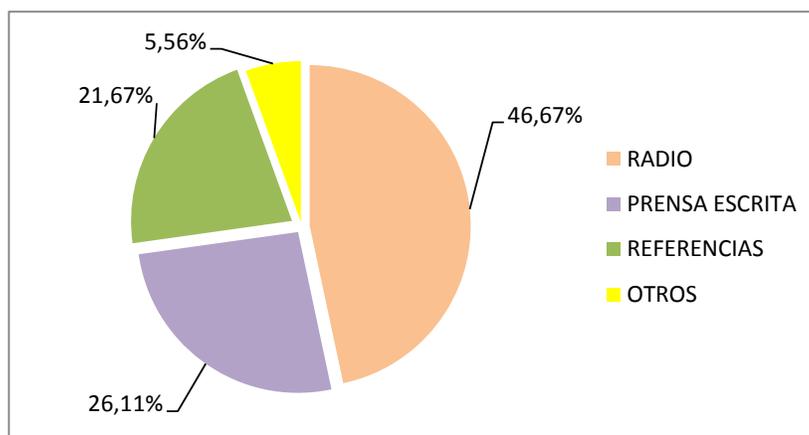
2. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, aproximadamente ¿Cuántas veces al mes lo hace?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1 A 3 VECES	43	36,75%
3 A 6 VECES	62	52,99%
MAS 6 VECES	12	10,26%
TOTAL	117	



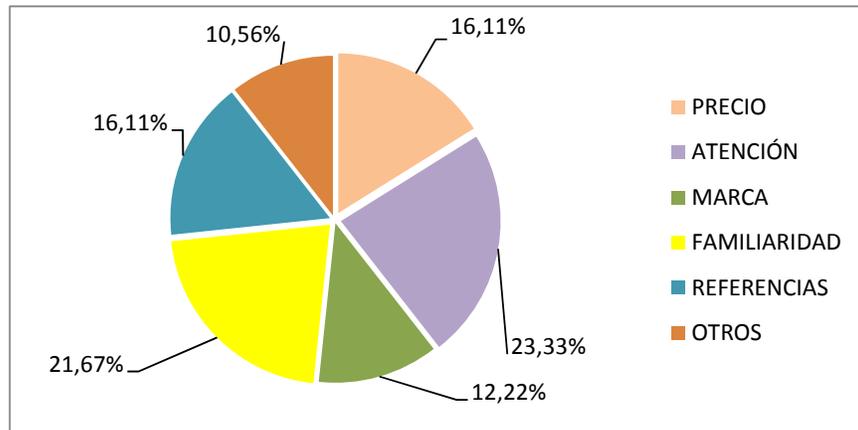
3. ¿De qué manera conoció la existencia de Turisa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
RADIO	84	46,67%
PRENSA ESCRITA	47	26,11%
REFERENCIAS	39	21,67%
OTROS	10	5,56%
TOTAL	180	



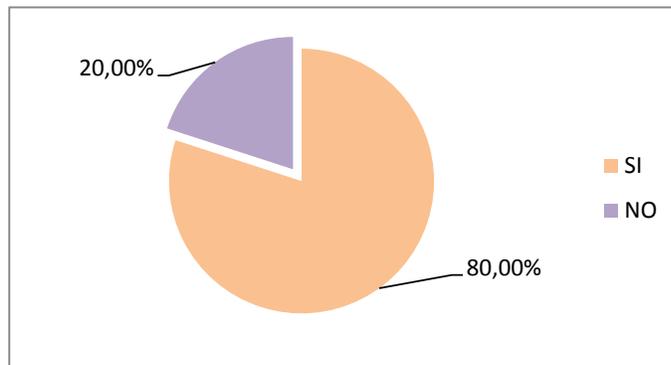
4. ¿Cuál fue la razón por la que decidió comprar en Turisa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
PRECIO	29	16,11%
ATENCIÓN	42	23,33%
MARCA	22	12,22%
FAMILIARIDAD	39	21,67%
REFERENCIAS	29	16,11%
OTROS	19	10,56%
TOTAL	180	



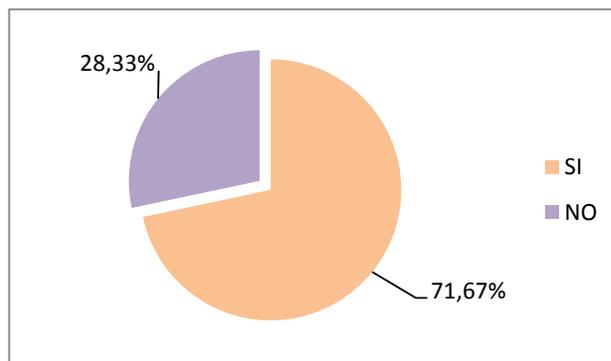
5. Ha escuchado o visto en los diferentes medios de comunicación o redes sociales promociones de Turisa Cuenca?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	144	80,00%
NO	36	20,00%
TOTAL	180	



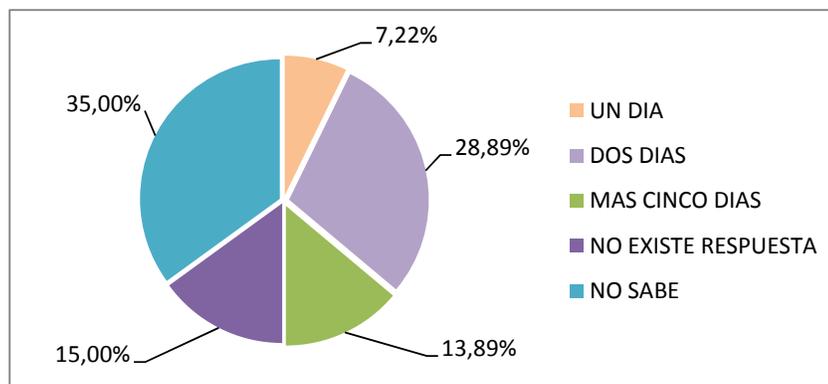
6. Al momento de la reserva, la persona encargada, ¿Le solicita sus datos completos? Tales como nombre, teléfono, dirección, etc.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	129	71,67%
NO	51	28,33%
TOTAL	180	



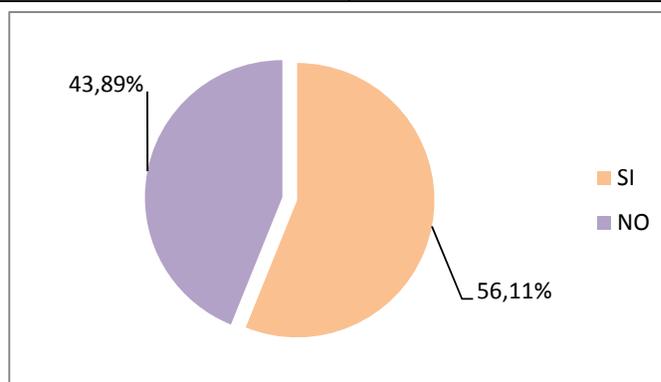
7. Al realizar una solicitud de una cotización para un tour, el tiempo de contestación varía entre:

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
UN DIA	13	7,22%
DOS DIAS	52	28,89%
MAS CINCO DIAS	25	13,89%
NO EXISTE RESPUESTA	27	15,00%
NO SABE	63	35,00%
TOTAL	180	



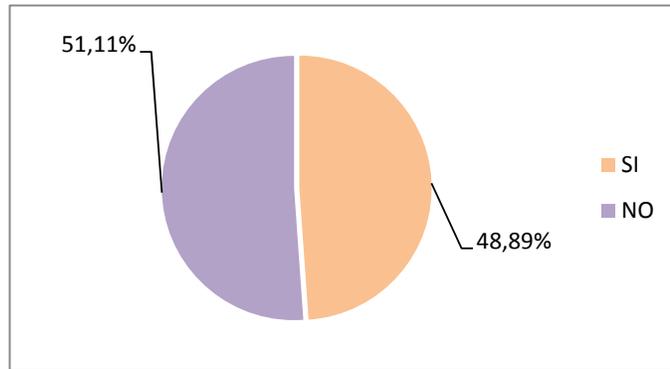
8. Al momento de la compra, ¿existe una explicación detallada de los requisitos necesarios para el viaje?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	101	56,11%
NO	79	43,89%
TOTAL	180	



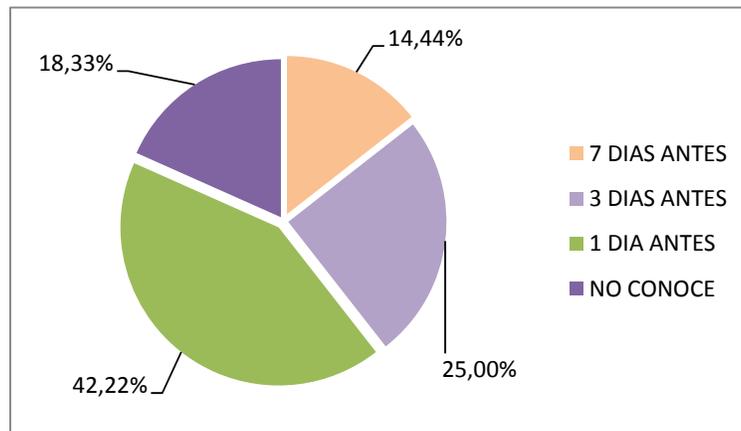
9. Al momento de la compra, ¿Existe una explicación de las condiciones generales de cada proveedor?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	88	48,89%
NO	92	51,11%
TOTAL	180	



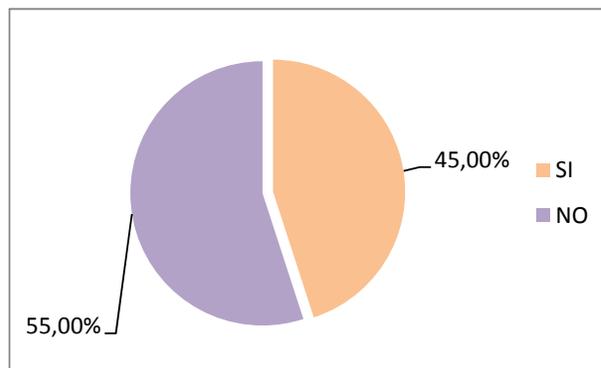
10. Luego de cancelado el servicio, los vouchers se entregan:

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
7 DIAS ANTES	26	14,44%
3 DIAS ANTES	45	25,00%
1 DIA ANTES	76	42,22%
NO CONOCE	33	18,33%
TOTAL	180	



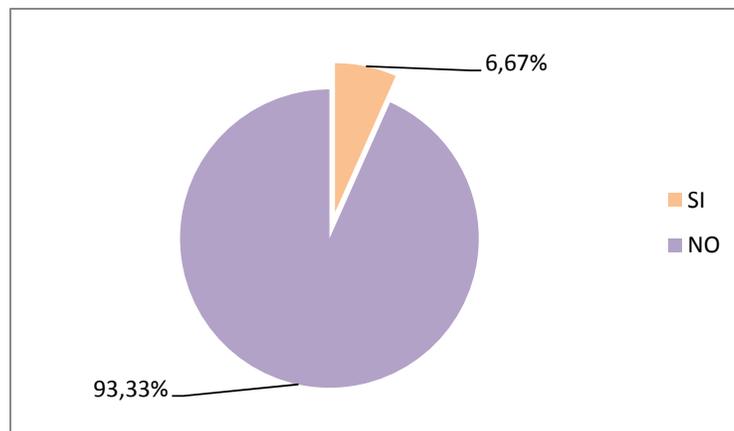
11. Al realizar el pago total, ¿Se entrega la factura junto con el voucher de servicios?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	81	45,00%
NO	99	55,00%
TOTAL	180	



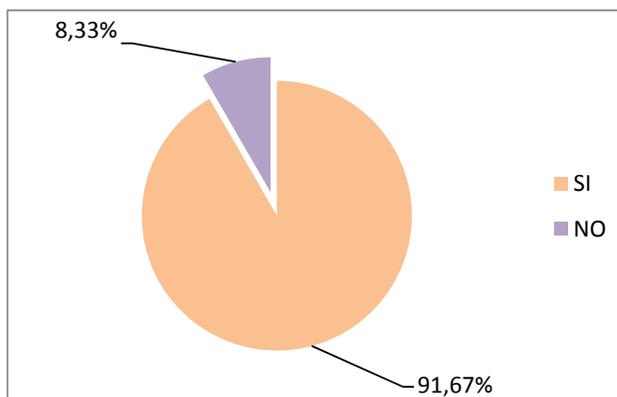
12. En el momento de la realización de la reserva, ¿Se le indica la forma de pago del servicio?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	12	6,67%
NO	168	93,33%
TOTAL	180	



13. ¿Cree que debe existir un procedimiento para quejas y sugerencias?

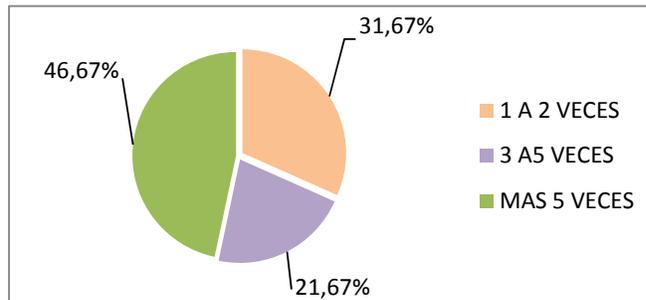
RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	165	91,67%
NO	15	8,33%
TOTAL	180	



Adicionalmente se han realizado encuestas a los clientes corporativos (Anexo N°3 Encuesta a clientes corporativos), se realizó a 30 empresas, cuáles corresponden al 30% del total de las ventas realizadas en el año.

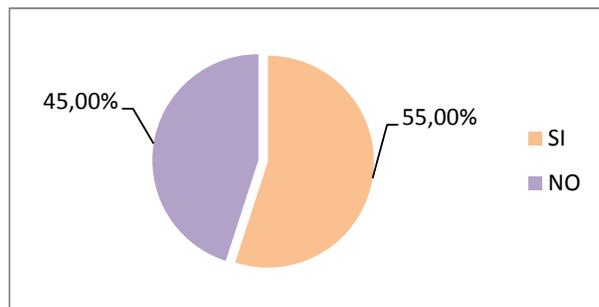
1. ¿Cuántas veces compra a la semana en Turisa Cuenca? Aproximadamente.

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
1 A 2 VECES	19	31,67%
3 A5 VECES	13	21,67%
MAS 5 VECES	28	46,67%
TOTAL	60	



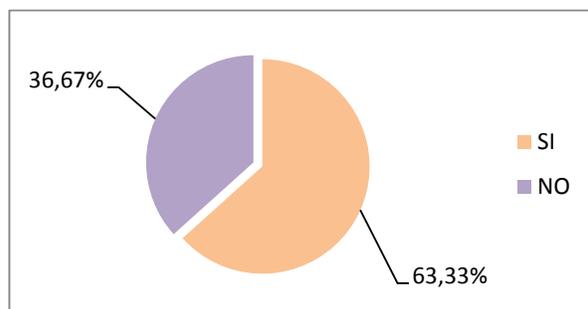
2. ¿Existe algún procedimiento para la realización de una reserva?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	33	55,00%
NO	27	45,00%
TOTAL	60	



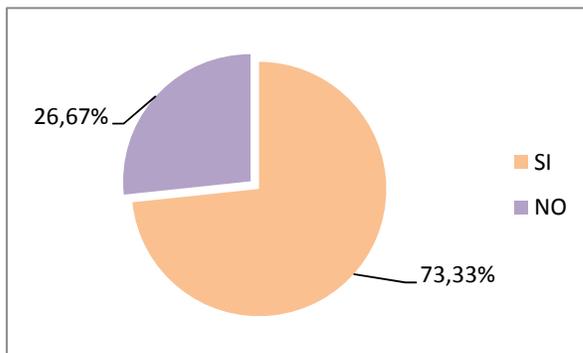
3. Al momento de la reserva, ¿la persona encargada, le solicita los datos completos para la reserva y la facturación?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	38	63,33%
NO	22	36,67%
TOTAL	60	



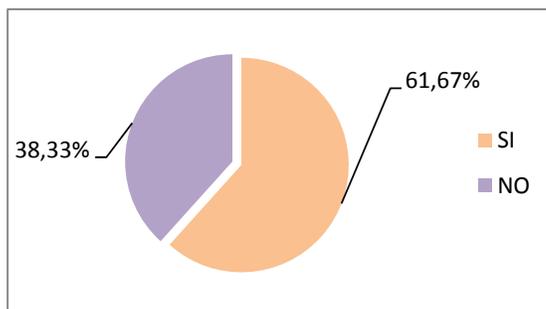
4. Los boletos o los vouchers ¿son entregados inmediatamente por e-mail?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	44	73,33%
NO	16	26,67%
TOTAL	60	



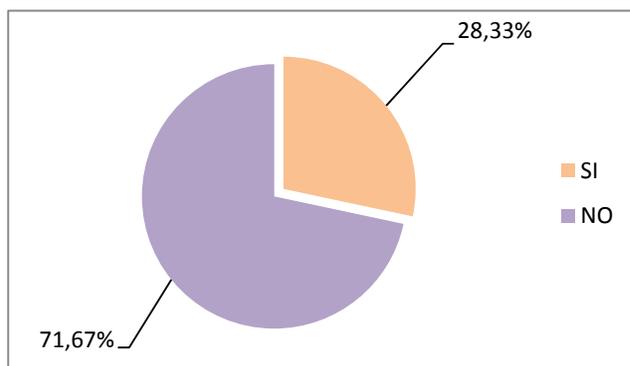
5. ¿Las facturas son entregadas con retraso?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	37	61,67%
NO	23	38,33%
TOTAL	60	



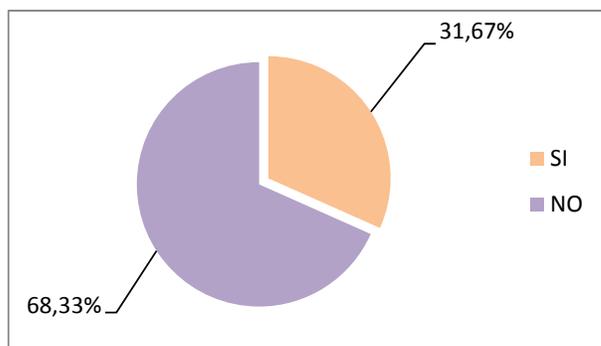
6. ¿Las facturas se entregan con errores?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	17	28,33%
NO	43	71,67%
TOTAL	60	



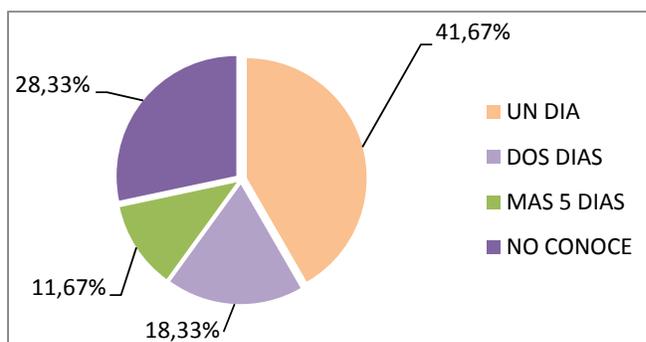
7. ¿Existen políticas de crédito determinadas por Turisa para su empresa?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	19	31,67%
NO	41	68,33%
TOTAL	60	



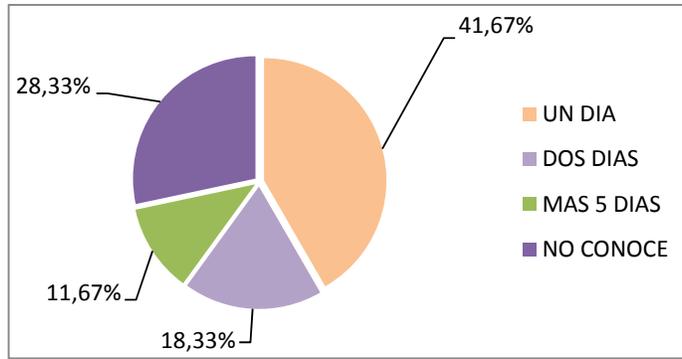
8. Al realizar una solicitud de una cotización para un tour, el tiempo de contestación varía entre:

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
UN DIA	25	41,67%
DOS DIAS	11	18,33%
MAS 5 DIAS	7	11,67%
NO CONOCE	17	28,33%
TOTAL	60	



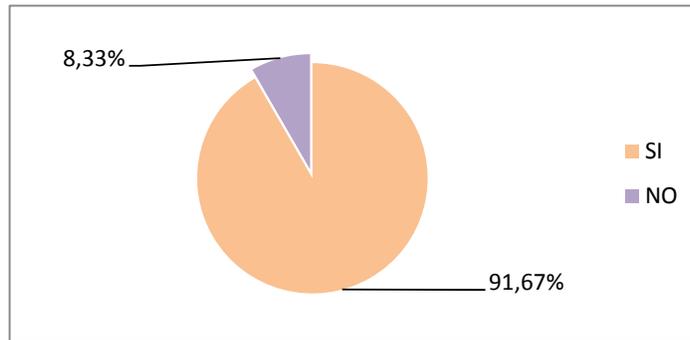
9. Al momento de la compra, ¿Existe una explicación detallada de los requisitos necesarios para el viaje?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	55	91,67%
NO	5	8,33%
TOTAL	60	



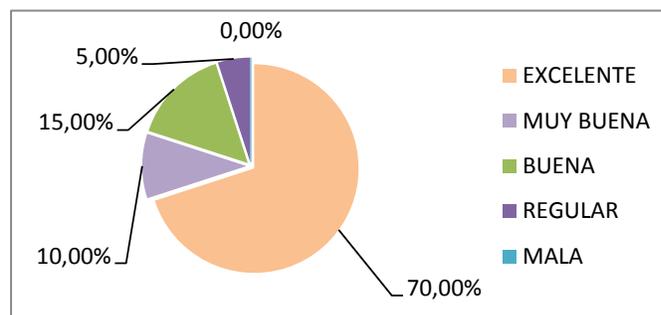
10. Al momento de la compra, ¿Existe una explicación de las condiciones generales de cada proveedor?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	51	85,00%
NO	9	15,00%
TOTAL	60	



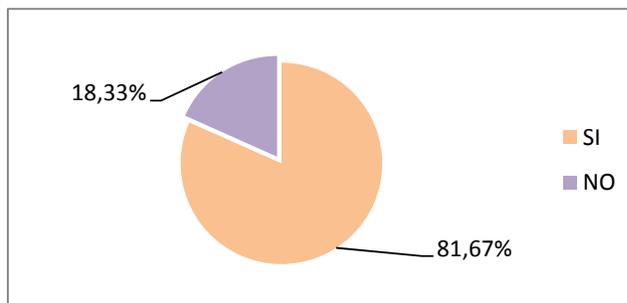
11. ¿Cómo calificaría la atención por parte de la persona encargada?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
EXCELENTE	42	70,00%
MUY BUENA	6	10,00%
BUENA	9	15,00%
REGULAR	3	5,00%
MALA	0	0,00%
TOTAL	60	



12. ¿Cree que debe existir un procedimiento para quejas y sugerencias?

RESPUESTA	FRECUENCIA	%
SI	49	81,67%
NO	11	18,33%
TOTAL	60	



3.5 ANÁLISIS DE RIESGOS

A continuación mostramos el análisis realizado a la Agencia de Viajes Turisa Cuenca, en lo referente a los riesgos detectados dentro de la misma. Para ello se utilizaron las entrevistas y el cuestionario de control interno para cada área y el nivel de confianza determinado en el punto 3.2 “Revisión del Control Existente”, poniendo énfasis en las áreas con menor nivel de confianza.

Ahora presentamos la matriz de riesgo y la matriz de riesgo cruzada para determinar las áreas con mayor riesgo y de las cuales se deben realizar correcciones inmediatas.

MATRIZ DE RIESGOS
COMPONENTE: RESERVAS Y EMISIONES NACIONALES.
NIVEL DE CONFIANZA: 55,65% Medio

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
Reserva y emisión de boletos nacionales	Las reservas manuales NO se realizan de una manera detallada con los datos necesarios del cliente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Los boletos se emiten acorde a la disponibilidad de tiempo y no de inmediato	Riesgo Inherente	BAJA	1	MEDIO	10	10	Existe Riesgo Normal
	No se realizan reservas manuales para todos los clientes	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No se emiten los boletos acorde las disposiciones del cliente y de los proveedores	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Los boletos se emiten en cualquier clase sin tener en cuenta la economía del cliente	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
Cotización y venta de tours nacionales	Se entrega solamente una cotización y sin opciones para elegir	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
Venta de seguros, hoteles y vehículos	Se entrega los vouchers de servicios sin la suficiente anticipación a los clientes	Riesgo de Control	BAJA	1	ALTO	15	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo

	Se solicitan abonos y pagos con demasiada proximidad al viaje	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Las cotizaciones solicitadas por los clientes no se entregan	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Los vouchers de servicios no son entregados al cliente	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se desconocen los requerimientos para viajes nacionales o no se explica al cliente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Las cotizaciones se realizan sin tomar en cuenta las especificaciones económicas del cliente	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No se realizan explicaciones escritas de las condiciones de viaje al cliente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existe comunicación entre proveedores y la agencia en cuanto a condiciones de viaje se refiere	Riesgo de Control	ALTA	3	BAJO	5	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
Reportes	Los reportes no son realizados o son olvidados	Riesgo Inherente	BAJA	1	MEDIO	10	10	Existe Riesgo Normal
	Los reportes no se realizan conforme la solicitud de los proveedores	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal

	Los reportes se realizan con demasiada premura a la fecha de presentación	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
Facturación	Las facturas se realizan con retraso	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Las facturas contienen errores	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Las facturas son devueltas o son anuladas más de una vez	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
Manejo de Cartera	Se otorgan créditos a nombre personal sin autorización	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se desconocen las políticas de crédito para las diversas empresas	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se desconocen los procedimientos de cobro	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal

PROBABILIDAD

3= ALTA
2 =MEDIA
1= BAJA

IMPACTO

10= ALTO
5 = MEDIO
1= BAJO

ROBABILIDAD	3	<ul style="list-style-type: none"> * No existe comunicación entre proveedores y la agencia en cuanto a condiciones de viaje se refiere 	<ul style="list-style-type: none"> * Se entrega solamente una cotización y sin opciones para elegir * Las facturas se realizan con retraso * Las facturas son devueltas o son anuladas más de una vez * Se desconocen las políticas de crédito para las diversas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> * Las reservas manuales NO se realizan de una manera detallada con los datos necesarios del cliente * No se realizan reservas manuales para todos los clientes * Las cotizaciones solicitadas por los clientes no se entregan * Se desconocen los requerimientos para viajes nacionales o no se explica al cliente * No se realizan explicaciones escritas de las condiciones de viaje al cliente 	Riesgo Alto
	2		<ul style="list-style-type: none"> * Se solicitan abonos y pagos con demasiada proximidad al viaje * Los reportes se realizan con demasiada premura a la fecha de presentación 	<ul style="list-style-type: none"> * No se emiten los boletos acorde las disposiciones del cliente y de los proveedores * Los vouchers de servicios no son entregados al cliente * Las facturas contienen errores * Se otorgan créditos a nombre personal sin autorización 	Riesgo Medio
	1	<ul style="list-style-type: none"> * Los boletos se emiten en cualquier clase sin tener en cuenta la economía del cliente * Las cotizaciones se realizan sin tomar en cuenta las especificaciones económicas del cliente * Los reportes no se realizan conforme la solicitud de los proveedores * Se desconocen los procedimientos de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> * Los boletos se emiten acorde a la disponibilidad de tiempo y no de inmediato * Los reportes no son realizados o son olvidados 	<ul style="list-style-type: none"> * Se entrega los vouchers de servicios sin la suficiente anticipación a los clientes 	Riesgo Bajo
	0	5	10	15	
			IMPACTO		

MATRIZ DE RIESGOS
COMPONENTE: RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES
NIVEL DE CONFIANZA: 60,61 Medio

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
Reserva y emisión de boletos internacionales	Las reservas manuales NO se realizan de una manera detallada con los datos necesarios del cliente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Los boletos se emiten acorde a la disponibilidad de tiempo y no de inmediato	Riesgo Inherente	BAJA	1	MEDIO	10	10	Existe Riesgo Normal
	No se realizan reservas manuales para todos los clientes	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No se emiten los boletos acorde las disposiciones del cliente y de los proveedores	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Los boletos se emiten en cualquier clase sin tener en cuenta la economía del cliente	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
Cotización y venta de tours internacionales	Se entrega solamente una cotización y sin opciones para elegir	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

Venta de seguros, hoteles y vehículos	Se entrega los vouchers de servicios sin la suficiente anticipación a los clientes	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se solicitan abonos y pagos con demasiada proximidad al viaje	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Las cotizaciones solicitadas por los clientes no se entregan	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Los vouchers de servicios no son entregados al cliente	Riesgo de Control	BAJA	1	ALTO	15	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Se desconocen los requerimientos para viajes internacionales o no se explica al cliente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Las cotizaciones se realizan sin tomar en cuenta las especificaciones económicas del cliente	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No se realizan explicaciones escritas de las condiciones de viaje al cliente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No se firma un respaldo de Exoneración de Responsabilidad Migratoria con el cliente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

	No existe comunicación entre proveedores y la agencia en cuanto a condiciones de viaje se refiere	Riesgo de Control	ALTA	3	BAJO	5	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
VENTAS POR INTERNET	Se cuenta con capacitación nula para ventas por internet	Riesgo Inherente	ALTA	3	BAJO	5	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	No existe respaldo económico de tarjeta de crédito para compras en internet	Riesgo Inherente	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No está elaborado reglamentos para la emisión con tarjeta de crédito en internet	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
Reportes	Los reportes no son realizados o son olvidados	Riesgo Inherente	BAJA	1	MEDIO	10	10	Existe Riesgo Normal
	Los reportes no se realizan conforme la solicitud de los proveedores	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	Los reportes se realizan con demasiada premura a la fecha de presentación	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
Facturación	Las facturas se realizan con retraso	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Las facturas contienen errores	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

	Las facturas son devueltas o son anuladas más de una vez	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
Manejo de Cartera	Se otorgan créditos a nombre personal sin autorización	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se desconocen las políticas de crédito para las diversas empresas	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se desconocen los procedimientos de cobro	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal

PROBABILIDAD IMPACTO

3= ALTA

10= ALTO

2 =MEDIA

5 = MEDIO

1= BAJA

1= BAJO

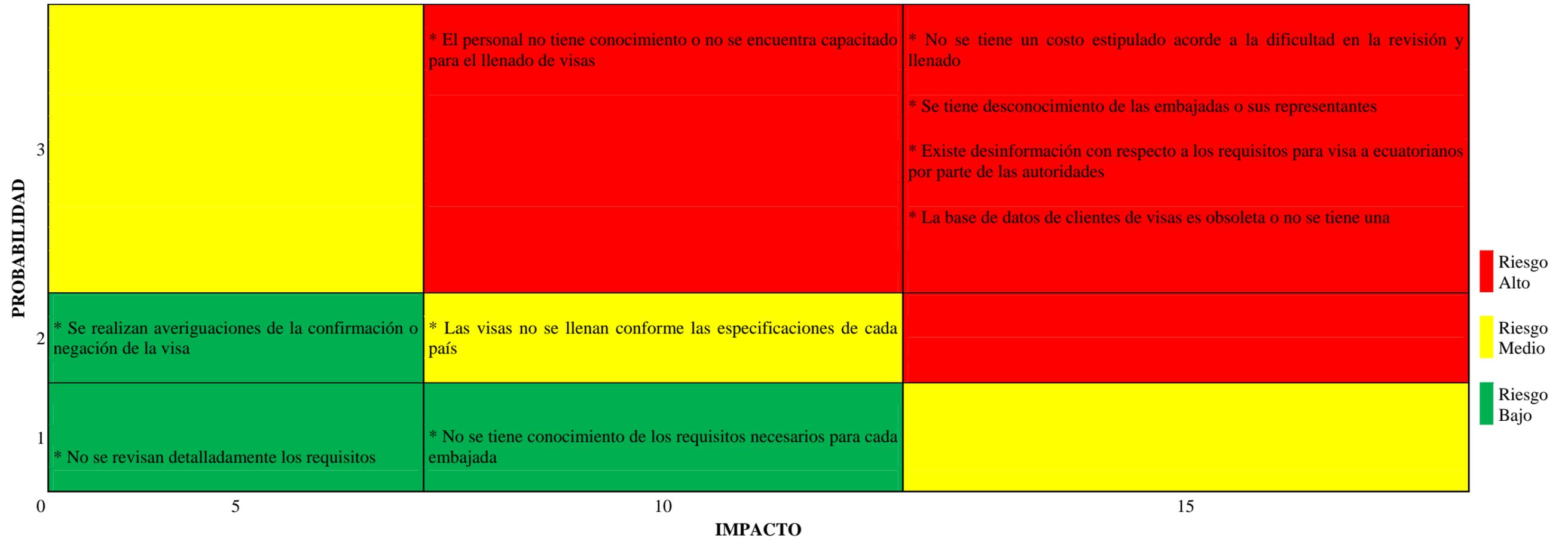
ROBABILIDAD	3	<ul style="list-style-type: none"> * No existe comunicación entre proveedores y la agencia en cuanto a condiciones de viaje se refiere * Se cuenta con capacitación nula para ventas por internet 	<ul style="list-style-type: none"> * Se entrega solamente una cotización y sin opciones para elegir * No existe respaldo económico de tarjeta de crédito para compras en internet * Las facturas se realizan con retraso * Las facturas son devueltas o son anuladas más de una vez * Se desconocen las políticas de crédito para las diversas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> * Las reservas manuales NO se realizan de una manera detallada con los datos necesarios del cliente * No se realizan reservas manuales para todos los clientes * Las cotizaciones solicitadas por los clientes no se entregan * Se desconocen los requerimientos para viajes internacionales o no se explica al cliente * No se realizan explicaciones escritas de las condiciones de viaje al cliente * No se firma un respaldo de Exoneración de Responsabilidad Migratoria con el cliente * No está elaborado reglamentos para la emisión con tarjeta de crédito en internet 	Riesgo Alto	
	2		<ul style="list-style-type: none"> * Se solicitan abonos y pagos con demasiada proximidad al viaje * Los reportes se realizan con demasiada premura a la fecha de presentación 	<ul style="list-style-type: none"> * No se emiten los boletos acorde las disposiciones del cliente y de los proveedores * Se entrega los vouchers de servicios sin la suficiente anticipación a los clientes * Las facturas contienen errores * Se otorgan créditos a nombre personal sin autorización 	Riesgo Medio	
	1	<ul style="list-style-type: none"> * Los boletos se emiten en cualquier clase sin tener en cuenta la economía del cliente * Las cotizaciones se realizan sin tomar en cuenta las especificaciones económicas del cliente * Los reportes no se realizan conforme la solicitud de los proveedores * Se desconocen los procedimientos de cobro 	<ul style="list-style-type: none"> * Los boletos se emiten acorde a la disponibilidad de tiempo y no de inmediato * Los reportes no son realizados o son olvidados 	<ul style="list-style-type: none"> * Los vouchers de servicios no son entregados al cliente 	Riesgo Bajo	
		0	5	10	15	
		IMPACTO				

MATRIZ DE RIESGOS
COMPONENTE: LLENADO DE VISAS
NIVEL DE CONFIANZA: 61,54% Medio

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
REVISION DE REQUERIMIENTOS	No se tiene conocimiento de los requisitos necesarios para cada embajada	Riesgo de Control	BAJA	1	MEDIO	10	10	Existe Riesgo Normal
	No se revisan detalladamente los requisitos	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No se tiene un costo estipulado acorde a la dificultad en la revisión y llenado	Riesgo Inherente	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
LLENADO DE SOLICITUDES	El personal no tiene conocimiento o no se encuentra capacitado para el llenado de visas	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Las visas no se llenan conforme las especificaciones de cada país	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Se realizan averiguaciones de la confirmación o negación de la visa	Riesgo de Control	MEDIA	2	BAJO	5	10	Existe Riesgo Normal
	Se tiene desconocimiento de las embajadas o sus representantes	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Existe desinformación con respecto a los requisitos para visa a ecuatorianos por parte de las autoridades	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

	La base de datos de clientes de visas es obsoleta o no se tiene una	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
--	---	-------------------	------	---	------	----	----	--

PROBABILIDAD **IMPACTO**
3= ALTA 10= ALTO
2 =MEDIA 5 = MEDIO
1= BAJA 1= BAJO



MATRIZ DE RIESGOS
COMPONENTE: TOURS EN PRIVADO
NIVEL DE CONFIANZA:51,24% Medio

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	La planificación es nula para los tours en privado	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Existe desconocimiento por parte del equipo sobre la organización de los tours	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existen cronogramas establecidos para la organización	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Plan de publicidad y promoción apresurado	Riesgo de Control	MEDIA	2	BAJO	5	10	Existe Riesgo Normal
	Se tiene una base pequeña de clientes a los cuales se dirige este producto	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
COORDINACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Comunicación débil con lo referente a la planificación y organización hacia el staff de Turisa	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Coordinación obsoleta y no escrita con las diversas áreas	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

COTIZACION Y VENTA	No se determina las cotizaciones en conjunto con el área Contable	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Existen convenios firmados para la venta de los tours	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	Se entrega los vouchers de servicios sin la suficiente anticipación a los clientes	Riesgo de Control	BAJA	1	ALTO	15	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Se solicitan abonos y pagos con demasiada proximidad al viaje	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se desconocen los requerimientos para viajes internacionales o no se explica al cliente	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No se realizan explicaciones escritas de las condiciones de viaje al cliente	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No existe comunicación entre proveedores y la agencia en cuanto a condiciones de viaje se refiere	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
FACTURACIÓN	Las facturas se realizan con retraso	Riesgo de Control	MEDIA	2	medio	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Las facturas contienen errores	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo

	Las facturas están de acorde a lo estipulado en la cotización	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Se coordinan los precios de acuerdo a lo estipulado por contabilidad	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
MANEJO DE CARTERA	Se otorgan créditos a nombre personal	Riesgo Inherente	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No se utilizan convenios de pagos escritos	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se desconocen los procedimientos de cobro	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal

PROBABILIDAD IMPACTO

3= ALTA

2 =MEDIA

1= BAJA

10= ALTO

5 = MEDIO

1= BAJO



MATRIZ DE RIESGOS
COMPONENTE: GERENCIA
NIVEL DE CONFIANZA: 43,12% Bajo

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA	No se realiza reuniones para la planificación anual	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existen objetivos establecidos anuales	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No se tiene establecida una misión, visión y valores estratégicos	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Existe interés relativo por parte de los socios	Riesgo Inherente	MEDIA	2	BAJO	5	10	Existe Riesgo Normal
	No existe un sistema de control establecido	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existe sociabilización de los asuntos estratégicos con el staff de Turisa	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Decisiones tomadas sin bases económicas o de control	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

	Duplicidad de funciones en la administración	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Reuniones ocasionales con el personal	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existe seguimiento de las decisiones tomadas	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se realiza revisiones periódicas de las acciones tomadas por cada área	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Delegación de funciones no determinado (Concentración en gerencia)	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
RESPONSABILIDAD Y REPRESENTACIÓN	No existe cronograma de eventos de representación de la agencia	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	Se sociabiliza parte de la agenda de representación con el personal	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
AUTORIZACIONES	No existen procedimientos para autorizaciones	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Autorizaciones otorgadas sin respaldo escrito	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo

		Autorizaciones otorgadas sin la respectiva consulta con otras áreas	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
MANEJO PERSONAL	DE	Se determinan puestos sin determinar necesidades de la agencia	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
		Puestos sin reestructuración acorde a las necesidades de Turisa	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
		No existe un sistema de promoción de puestos	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
		No se tiene un programa de capacitación para el personal	Riesgo de Control	BAJA	1	ALTO	15	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
		No existen procedimientos para contratación y selección de personal	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
REUNIONES CONSEJOS	Y	No existe cronogramas de reuniones con socios	Riesgo Inherente	MEDIA	2	BAJO	5	10	Existe Riesgo Normal
		No existe cronogramas de reuniones con el personal	Riesgo Inherente	MEDIA	2	BAJO	5	10	Existe Riesgo Normal
RECLAMOS SUGERENCIAS	Y	No existen procedimientos para quejas y sugerencias	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
		No existen acciones concretas para la resolución de quejas	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo

	Revisiones nulas al personal referente a quejas	Riesgo de Control	ALTA	3	BAJO	5	15	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
--	---	-------------------	------	---	------	---	----	---

PROBABILIDAD

3= ALTA

2 =MEDIA

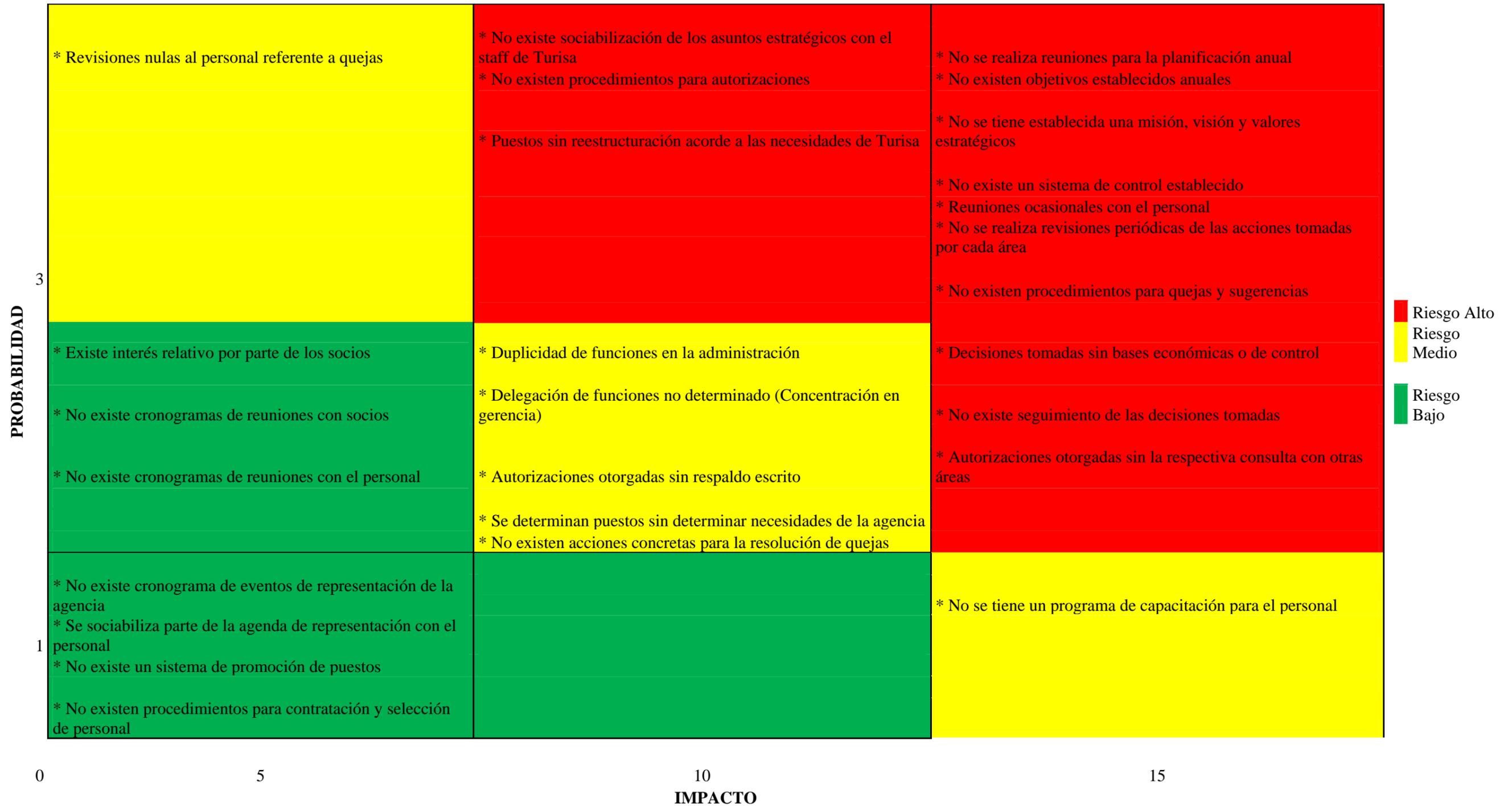
1= BAJA

IMPACTO

10= ALTO

5 = MEDIO

1= BAJO



MATRIZ DE RIESGOS
COMPONENTE: PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN
NIVEL DE CONFIANZA: 54,80 Medio

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Existe planificación total para eventos y publicidad	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existe un departamento especializado en esta área	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Se realizan cronogramas no socializados con el personal	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	La publicidad no se actualiza regularmente con promociones u ofertas	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	La planificación para eventos se la realiza con muy poco tiempo de anticipación	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
COORDINACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Se socializa la planificación en publicidad con el personal	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo

	La comunicación entre áreas se la realiza de manera telefónica sin respaldo escrito	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Se realiza coordinación sin socialización para eventos	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No existe reuniones de publicidad antes de la realización de eventos con el personal y con proveedores	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
PRESUPUESTACIÓN	Existe presupuestación obsoleta para eventos	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No se presupuesta publicidad mediante costo - beneficio	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
CONTRATOS Y CANJES	Se realizan contratos escritos entre los participantes de los eventos	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No se realizan contratos entre proveedores y Turisa	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

PROBABILIDAD

3= ALTA

2 =MEDIA

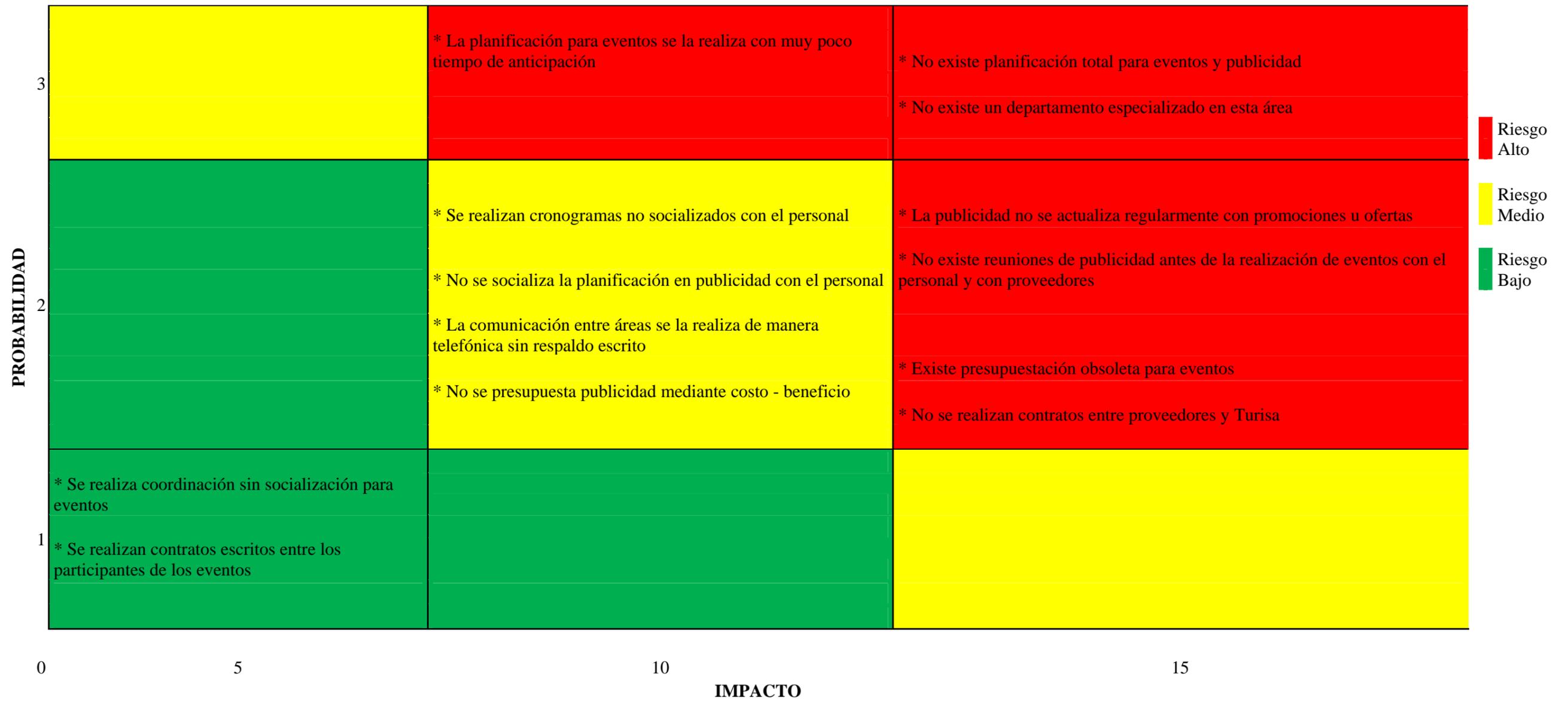
1= BAJA

IMPACTO

10= ALTO

5 = MEDIO

1= BAJO



MATRIZ DE RIESGOS
COMPONENTE: CONTABILIDAD
NIVEL DE CONFIANZA: 42,98% Bajo

ACTIVIDADES	AFIRMACIONES	TIPO DE RIESGO	PROBABILIDAD		IMPACTO		TOTAL	CONTROL
PROVEEDORES	Las facturas de proveedores se ingresan de manera tardía	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No existe coordinación con los vendedores para la revisión de facturas de proveedores	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	Cronograma de pagos no establecidos	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Autorizaciones sin firmas para pagos	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
CONTROL DE BOLETOS EMITIDOS Y FACTURADOS	Control de boletos que no se aplica semanalmente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

	No existe colaboración entre áreas para el control de boletos	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
CONTROL DE TOURS VENDIDOS Y FACTURADOS	Existe control de tours que no se aplica	Riesgo de Control	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
	No se revisan los precios reales por falta de organización entre áreas	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	No se tiene respaldo de los cobros realizados en sucursales	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
MANEJO DE CARTERA	Cronograma de cobros no establecido	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Gestión de cobros realizada sin la correcta información	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Cobros no realizados periódicamente	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

	Desconocimiento de contactos para cobros	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Falta de comunicación entre áreas para determinación de crédito y cobros	Riesgo Inherente	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Autorizaciones de crédito sin respaldo de gerencia	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Procedimientos de cobros obsoleto	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
PERSONAL	No existen procedimientos para manejo de pagos de personal	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
	No se realizan pagos de roles a tiempo	Riesgo Inherente	MEDIA	2	BAJO	5	10	Existe Riesgo Normal
	Procedimientos para multas no establecidos y sin respaldo escrito de gerencia	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo

BANCOS TARJETAS CRÉDITO	Y DE	No existen procedimientos para manejo de tarjetas de crédito	Riesgo Inherente	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
		Falta de revisión por parte de gerencia de saldos	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
		Falta de conciliaciones bancarias y cuadros de caja diarios	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
		Revisión de saldos en ventas respaldadas con tarjeta de crédito de Turisa	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
		Autorizaciones sin respaldo para compras con tarjetas de crédito	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
		Autorizaciones de sobregiros sin autorización interna	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
PROCEDIMIENTOS BSP		Falta de Control y revisión de notas de debito y crédito del BSP	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

	Recuperación de notas de debito y crédito en conjunto con el personal	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir riesgo
	Revisión de documentos IATA diariamente	Riesgo Inherente	BAJA	1	BAJO	5	5	Existe Riesgo Normal
CONTROL DE EVENTOS	Falta de coordinación con gerencia para eventos	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Facturación sin respaldo ni colaboración de las otras áreas	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
SISTEMAS INFORMATICOS	Duplicidad de funciones	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Conocimientos no suficientes	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
AUTORIZACIONES	Falta de coordinación para determinación de autorizaciones con gerencia	Riesgo de Control	ALTA	3	MEDIO	10	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Autorizaciones sin respaldo	Riesgo de Control	MEDIA	2	ALTO	15	30	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

MANEJO DE CAJA	Egresos de efectivo sin autorización firmada, solo verbal	Riesgo de Control	MEDIA	2	MEDIO	10	20	Se necesitan medidas complementarias para mitigar el riesgo
REPORTES	Declaraciones mensuales de impuestos retrasadas	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo
	Informes mensuales no establecidos	Riesgo de Control	ALTA	3	ALTO	15	45	Se necesitan medidas urgentes para reducir el riesgo

PROBABILIDAD

3= ALTA

2 =MEDIA

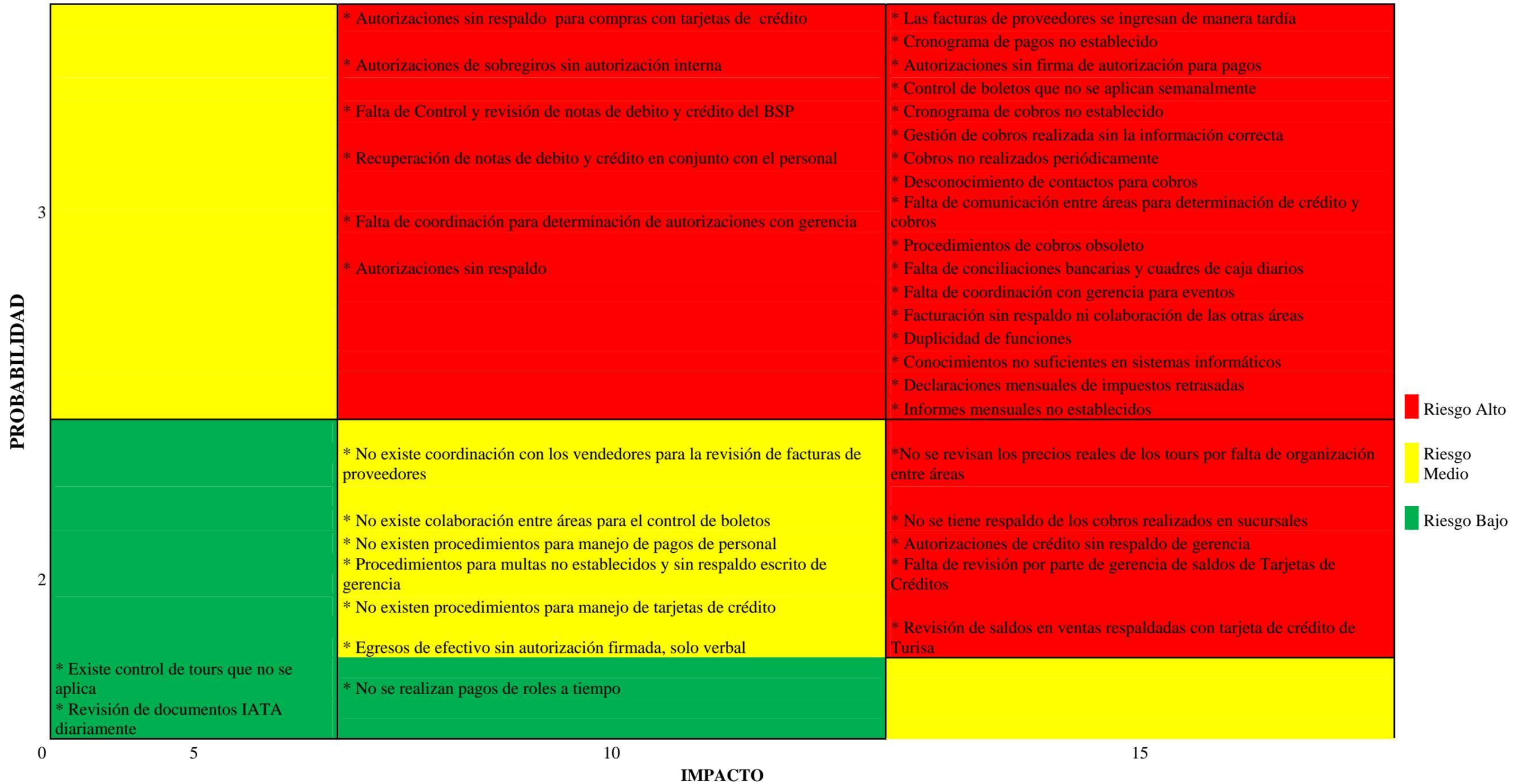
1= BAJA

IMPACTO

15= ALTO

10 = MEDIO

5= BAJO



3.6 RECOMENDACIONES Y FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO

Para la explicación de las recomendaciones y la determinación de los factores críticos de riesgo, se realizó un informe de control interno dirigido a Gerencia para la inmediata corrección de las áreas donde se presentan los mayores riesgos.

A continuación se muestra el informe de control interno realizado.

INFORME DE CONTROL INTERNO

18 de mayo de 2011

Sra. Carmen Moreno
GERENTE GENERAL DE LA AGENCIA DE VIAJES TURISA
Presente

Estimada Sra. Moreno:

El presente informe de evaluación al control interno comprende las actividades realizadas desde el 1° de enero hasta el 31 de diciembre de 2010 y la fuente de información utilizada es la generada por el área financiera, administrativa, publicitaria y operativa; con el objeto que se detalla en el apartado 1 siguiente.

1. OBJETO DEL ANALISIS DE CONTROL INTERNO

Evaluación general del ambiente de control interno existente en la entidad con el propósito de conocer el grado de confiabilidad del mismo y así establecer el alcance, la naturaleza y la oportunidad de los procedimientos de control a ser aplicados a los puntos críticos existentes dentro de la agencia de viajes.

2. ALCANCE DEL ANÁLISIS

El trabajo desarrollado ha consistido básicamente en evaluar los controles que tienen efecto sobre la información generada por la agencia de viajes TURISA, en función de los objetivos definidos.

El contenido de este informe respecto a la evaluación del control interno, cubre únicamente aquellos aspectos que han surgido durante el desarrollo de nuestro examen.

3. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES

Para la elaboración de este informe hemos diferenciado las áreas de estudio acorde al análisis realizado, pero además de ello se dividirán las actividades acorde al riesgo determinado con anterioridad en el análisis de riesgos e ilustrado en la matriz de riesgos respectivamente, comenzando desde el riesgo alto (zona roja) y finalizando con el riesgo medio (zona amarilla).

3.1 ACTIVIDADES CON RIESGO ALTO Y DE APLICACIÓN DE MEDIDAS URGENTES

3.1.1 Reservas Y Emisiones Nacionales

I. Elaboración de reservas sin datos

COMENTARIOS

Al realizar la evaluación correspondiente se determino que el personal de Turisa Cuenca, en su gran mayoría realiza reservas manuales al momento de una solicitud de tikette aéreo, pero se ha determinado que existe reservas faltantes y reservas sin los datos necesarios en las mismas, generando una falta de respaldo para futuros reclamos, tales como notas de debito de la IATA, quejas de clientes y falta de respaldo e información para la actividad de control y contable.

Las principales causas determinadas por el personal para esta omisión, son la falta de tiempo debido a la gran cantidad de trabajo y el conocimiento previo de los clientes, por lo que la reserva se realiza con menor información de la necesaria.

RECOMENDACIONES

Se considera que la agencia debería de manera inmediata incentivar al empleado para la realización de reservas que contenga los datos necesarios del cliente, los cuales de acuerdo al análisis realizado deberían ser:

- Fecha de la reserva.
- Nombre del pasajero o pasajeros.
- Cédula de identidad del pasajero o pasajeros.

- Edad o en su defecto el código aceptado por la agencia de viajes (FF para adultos, CD para tercera edad, CHD para niños, DIS para personas discapacitadas).
- Ruta, fecha, aerolínea, itinerario y record de la reserva solicitada, o en casos de los tours sería el destino, numero de noches, servicios que serán solicitados, operadora o mayorista, y fecha.
- Nombre, Ruc o Cédula, dirección y teléfono de la persona a la que se facturará, que puede o no ser el mismo pasajero. Adicionalmente se solicitará nombre y teléfono de la persona que realiza la reserva.
- E-mail de la persona que realiza la reserva o del pasajero.
- En caso de empresas públicas, el nombre de la persona que autoriza la emisión.
- Tiempo límite de la reserva si solo se realizó reserva, el número de boleto y su valor si fue emitido o el valor del tour si fue confirmado, o la leyenda de *ANULADO* si la reserva no fue utilizada o fue cancelada.
- Si el boleto fue emitido o el tour confirmado se escribirá el número de factura en la que se encuentra el boleto o el tour.
- En caso de que la factura fuera cancelada en efectivo se indicará el valor y el comprobante de ingreso que proporciona contabilidad, si el pago es con cheque se adicionará el banco y el número de cheque.
- En casos de pago con tarjeta de crédito se solicitará el código de la tarjeta, número de tarjeta, autorización, fecha de vencimiento de la tarjeta, o en su defecto una copia de la misma; adicionalmente se anotará establecimiento al cual fue pedida la autorización, nombre de la persona que otorgo la misma y la fecha.

Esto no aplica para vouchers realizado en el POST ELECTRÓNICO o mediante el VTC ON-LINE, siempre y cuando exista una copia del mismo en la reserva, o en su defecto se tenga un archivo escaneado de los mismos.

- Y finalmente en caso de autorización de crédito a empresas o personas naturales, deberá estar impresa la leyenda “CREDITO” en la reserva, y se deberá contar con la firma de la gerente, o en su defecto con la firma de la persona encargada; y si no se puede realizar esto, se deberá tener un mail de respaldo de la autorización de crédito.

En caso de que alguno de los datos no se encuentre en la reserva, al momento de la presentación de un reclamo tanto interno como externo, y si el dato que no se encuentra tiene relación con el mismo y por la ausencia de este, no se pueda justificar el reclamo, se sancionará con una multa al encargado de la reserva adicional al costo que ocasione el reclamo para TURISA. En casos de omisión de datos diferentes a los solicitados, no se procederá con la multa.

II. No elaboración de reservas.

COMENTARIOS

Se determinó que en varias ocasiones no se encuentran elaboradas reservas manuales para los pasajeros ocasionando retrasos en solicitudes de información interna y generando falta de respaldo para futuros reclamos o quejas por parte de los clientes.

RECOMENDACIONES

Adicionalmente a la aplicación del punto anterior a este, se deberá establecer multas para las personas que no tengan reservas al día, además de la responsabilidad en caso de reclamos o quejas que no puedan ser resueltos debido a la falta de información que se debe tener en la reserva., la cual será de carácter económica y legal. Para poder realizar esto se deberán realizar pruebas de control eventuales (cada mes) para detectar las deficiencias y corregirlas empleando el método de las multas.

Adicionalmente se recomienda en el mediano plazo, la obtención de un sistema de reservas automático que permita determinar todos estos datos de manera más rápida y efectiva, evitando el papeleo y el retraso en la repartición de la información.

III. Desconocimiento o desinformación de requerimientos de viajes nacionales

COMENTARIOS

En ciertas ocasiones, el personal de TURISA no realiza la explicación necesaria de los requerimientos de viaje o el cliente indica que nunca fue avisado de los requerimientos para su viaje.

RECOMENDACIONES

Elaboración de un sistema para la transmisión escrita de esta información, lo más indicado sería un porta boletos o vouchers, donde se explique los diversos requisitos necesarios para un viaje nacional, o la elaboración de un documento de aceptación de la información recibida.

IV. Cotizaciones solicitadas y no entregadas

COMENTARIOS

De acuerdo al análisis realizado mediante la observación podemos indicar que varias cotizaciones solicitadas no fueron entregadas o fueron entregadas con demasiado tiempo de espera.

En lo referente a boletos, estas son entregadas inmediatamente, pero en lo referente a tours se tiene un tiempo demasiado alto de espera, además de solicitarse, en la mayoría de casos a un solo proveedor, lo que aumenta el tiempo de espera y disminuye las opciones del cliente para la elección de un paquete.

Las cotizaciones son entregadas telefónicamente, verbalmente o vía e-mail, y solamente de las últimas se tiene un registro.

RECOMENDACIONES

Implementar un sistema de seguimiento de cotizaciones con reportes semanales de las cotizaciones enviadas, realizado en Excel con nombres, números de teléfonos, destino, especificaciones y e-mail. Adicionalmente, conforme solicitud de gerencia, se llamará a comprobar el seguimiento de las mismas y se realizarán ofrecimientos acorde a las preguntas de los clientes. Esta actividad la puede realizar un counter del centro o cada uno de los encargados.

V. Entrega de vouchers

COMENTARIOS

Acorde al análisis realizado los vouchers son entregados a los clientes, en su gran mayoría; pero existen casos donde los vouchers no son entregados debido a la premura de la venta.

En estos casos los clientes no obtienen la suficiente información sobre el viaje y puede traer varias consecuencias, tales como reclamos posteriores, errores por parte de los proveedores y quejas que afectan la imagen de Turisa, y por las cual debe responder a pesar de no ser causadas por errores de la agencia.

RECOMENDACIONES

Se debe realizar las cotizaciones acorde al tiempo que se necesita, las reservas muchas veces son de un día para otro, y se necesitan pagos inmediatos, para ello se debe solicitar vía mail el pago, adjuntando el número de ingreso y el número de factura para poder realizar el respectivo desembolso por parte del área contable.

Y para el cliente, en la reserva al constar el e-mail se le puede enviar por este medio pero al momento del pago se le debe hacer firmar el formato de exoneración migratoria para los tours internacionales para evitar futuros problemas.

VI. Facturación

COMENTARIOS

En lo referente a facturación, los procedimientos son conocidos por todo el personal de Turisa Cuenca, pero se hace referencia a fallos en el sistema y a falta de tiempo como problema principal para el retraso en la facturación. Adicionalmente las facturas se anulan muchas veces, ya sea por petición del cliente o por error en la facturación por parte del vendedor.

RECOMENDACIONES

Exigir al personal la realización de la reserva donde conste el nombre, cédula o Ruc, dirección y teléfono; y en caso de empresas públicas o privadas, el nombre de la misma para evitar confusiones y devoluciones de facturas.

Adicionalmente se debe realizar anulaciones de facturas máximo dos meses después de emitida la misma, ya que al anular las facturas después de este tiempo se generan retrasos aún mayores en la cancelación de las cuentas por cobrar.

En casos extremos y con la debida autorización escrita de Gerencia, se podrían anular facturas mayores a este tiempo.

VII. Cuentas por cobrar

COMENTARIOS

Al revisar los procedimientos de concesión de crédito se determino que existen dos inconvenientes graves que requieren una atención inmediata para su solución.

El primero consiste en la falta de conocimiento de las diferentes políticas para cada empresa que tiene crédito, es decir se supone que existe crédito para ciertas empresas, y se emite inmediatamente, generando confusiones posteriores en el cobro.

El segundo inconveniente es la concesión de crédito a personas particulares y sin ningún respaldo escrito o autorización de gerencia, generando luego cuentas incobrables al no tener respaldo de las ventas realizadas más que la factura y al haber retraso en el ingreso de la información, generando una cartera difícil, por no decir imposible, de cobrar.

RECOMENDACIONES

Primero, se debe realizar una base de datos con las condiciones de pago de cada empresa y realizar un seguimiento diario de las mismas, para ello se debe crear un departamento de cobranzas que puede ser instalado en la agencia Mall del Río para que lleve la contabilidad de la sucursal del mismo, donde se genera retrasos de información, y adicionalmente controle la cartera total de Turisa Cuenca con el respaldo de mensajería.

Y segundo, se debe eliminar el crédito a personas particulares, salvo que se tenga firmado un convenio de pago o una solicitud de crédito aprobada por gerencia o en su defecto por el área contable.

En caso de no cumplir con estos puntos, la gestión de cartera queda a cargo de la persona que concedió el crédito y en caso de no recuperarse, será descontado de los haberes de cada empleado más una multa impuesta por Gerencia.

3.1.2 Reservas Y Emisiones Internacionales

En lo referente a las reservas y emisiones internacionales, se deben realizar los mismos procedimientos determinados para las reservas nacionales, ya que en las sucursales, los counters internacionales también se dedican a las emisiones nacionales, exceptuando los dos puntos siguientes:

I. Emisiones en internet

COMENTARIOS

En lo referente a la utilización del internet como una herramienta de ventas, existen ciertas ventas realizadas mediante el mismo, pero en su totalidad los counters no manejan ventas por esta vía por dos razones, la primera lo complicado de su venta debido a la falta de capacitación, y segundo la falta de un respaldo crediticio para la adquisición de servicios vía internet, es decir una tarjeta de crédito.

Adicionalmente se debe indicar el riesgo de compra con tarjeta de crédito, ya que al autorizar una tarjeta de crédito se pueden realizar ventas ajenas o que no correspondan al giro del negocio y que perjudiquen a Turisa y además se necesita una política de cobros dirigida especialmente a estas ventas ya que no existe devoluciones en la mayoría de compras en internet.

RECOMENDACIONES

En caso de realizar ventas por internet, se debe primeramente solicitar una tarjeta corporativa con cobertura internacional para la reserva o el pago exclusivo de estos servicios. La aprobación de estas compras estará a cargo de Gerencia o un solo empleado autorizado por la misma, quien solicitará la autorización al proveedor de la tarjeta de crédito.

La persona que realice esta acción no podrá ser la misma que pague la tarjeta de crédito, ya que existiría conflicto de intereses y se podrían presentar suspicacias. Y para la revisión de estas ventas se emitirá mensualmente un informe escrito de las ventas por internet, donde constará el nombre del pasajero, la factura del cliente, el valor cobrado, el valor pagado, la fecha y en caso de crédito, una copia de la autorización firmada o enviada por mail.

II. Responsabilidad Migratoria

COMENTARIOS

En la revisión del control interno, en las entrevistas realizadas, se determino que existen deficiencias en la explicación de los requisitos para un viaje internacional, que debe ser revisado por los pasajeros oportunamente, pero el hecho de no hacerlo ha ocasionado inconvenientes para Turisa.

Estos requisitos deben ser explicados por la agencia a los pasajeros, pero al hacerlo de manera verbal, no se presenta respaldo de haberles indicado estos requerimientos.

RECOMENDACIONES

Para solucionar esto se debe realizar un formato donde conste toda la información necesaria para un viaje internacional y donde se expliquen las condiciones de viaje, tales como la obligación del pasajero de revisar su estado migratorio, la presentación en el aeropuerto el tiempo indicado, etc.

Al final se solicitará la firma del cliente antes de la entrega del voucher generando de esta manera un respaldo en caso de algún inconveniente generado por el pasajero. En caso de no tener firmado este respaldo, la persona encargada de la reserva responderá ante las autoridades respectivas y ante Gerencia para la solución de estos conflictos, además de ser multada acorde a un cuadro de multas determinado.

3.1.3 Llenado De Visas

I. Capacitación e información de visas

COMENTARIOS

Acorde al estudio realizado, solo una persona se encuentra capacitada para el llenado de visas, en cuanto al resto del personal se apoya en el Sr. Tobías Mora quien conoce cuáles son los requisitos y el trámite a realizar para el llenado de dichas visas, según el destino a viajar.

Pero en lo referente a información para los pasajeros no existe suficiente conocimiento, además de no tener fuentes de información que faciliten la explicación de los requisitos a los pasajeros.

RECOMENDACIONES

Se debe realizar una actualización de conocimientos a cargo del Sr. Tobías Mora para mejorar la respuesta a los clientes, y crear un archivo de requisitos, formularios y noticias solamente de visas, y en caso de cambio de algún punto, la actualización será enviada mediante copia a las sucursales y firmarán un recibido de las mismas.

Adicionalmente se debe buscar fuentes fidedignas respaldadas por los ministerios de relaciones exteriores de los diferentes países, ya que la información de las autoridades es obsoleta.

II. Tratamiento financiero

COMENTARIOS

Al realizar el análisis se determino que la agencia no tiene un costo estipulado para la revisión de requisitos y llenado de formularios de visas, generando una pérdida, ya que esta información requiere de tiempo que puede ser utilizado en otra actividad, además de crear un costo por el tiempo necesario para el llenado y revisión de los requisitos para la visa.

RECOMENDACIONES

Determinar una tabla de costos o un costo unificado por la asesoría de visas que permita recuperar el costo del tiempo invertido en esta actividad.

III. Base de datos

COMENTARIOS

En lo referente a los clientes que solicitan asesoría para las diversas visas, jamás se ha realizado una base de datos direccionada solo a esta área, siendo un error grave debido a que al conocer las visas que solicitaron los clientes, se les

puede publicitar diversas promociones hacia esos destinos y también se puede ayudarles con la renovación de las visas.

RECOMENDACIONES

Crear una base de datos que debe contener: Nombre de la persona, destino y fecha de la asesoría de visa, para llevar un seguimiento al cliente de manera absoluta, fidelizando de esta manera a nuestros clientes.

3.1.4 Tours En Privado

I. *Planificación y coordinación*

COMENTARIOS

De acuerdo a la encuesta realizada a la señora Carmen Moreno Cordero, los tours carecen de una planificación coordinada con las áreas y solamente es realizada por la misma persona.

Esto trae como consecuencia una falta de información por parte del personal de Turisa en muchas ocasiones existen errores entre las diversas áreas.

Tampoco se explica la programación y publicidad del tour, perdiendo ventas en lo referente a la atención al cliente.

RECOMENDACIONES

Se debería realizar una reunión con la suficiente premura, es decir con dos meses de anticipación al viaje, con todo el personal de Turisa, en la cual se informará lo siguiente:

- Destino del tour.
- Costo aproximado del mismo.
- Detalle de los servicios a ofertar.
- Fecha de salida y retorno.
- Plan de publicidad
- Coordinación con las diferentes áreas:

- Visas para organización de documentos, llenado de formularios y revisión de requerimientos.
 - Contabilidad para la determinación de los costos del tour, prorrates y comisiones ganadas.
 - Reservas y emisiones nacionales e internacionales, solicitudes de grupos, reservas, time limit, emisión y coordinación con proveedores.
 - Publicidad para la revisión y ejecución del plan de publicidad para el tour en privado, y las maneras de publicitar.
- Cronograma de ejecución con las fechas tope de las actividades.
 - Preguntas y sugerencias.

II. Control contable

COMENTARIOS

Al inicio del tour, el valor de venta es determinado por la persona responsable de la organización del tour, sin coordinación con la parte contable.

Esto provoca un desconocimiento del costo real del tour y una facturación errónea de los tours, además provoca una falta de previsión de pagos y cobros acorde a las necesidades y time limits impuestos por los proveedores e incluso por la misma agencia.

Al final provoca una información errada en cuanto a la utilidad real se refiere.

RECOMENDACIONES

Realizar una reunión con la parte contable donde se detallan los costos totales del tour, el prorrato realizado y la utilidad conseguida.

En caso de alteraciones de esta planificación, se modificará acorde a una reunión entre contabilidad y tours en privado.

Conforme a la planificación, se realizará un calendario de cobros y pagos, que podrá tener sus variaciones acorde a los requerimientos de los clientes, pero que será actualizado con cada cambio realizado, permitiendo de esta manera evitar desfases entre cobros y pagos y consiguiendo más eficacia en reservas y emisiones.

III. Cobros y pagos

COMENTARIOS

Como nos referimos en el inciso anterior, la falta de coordinación se traduce en un desfase económico donde no se estipulan los cobros ni los pagos que se deben realizar. Por ello se utiliza dinero correspondiente a otros rubros para el pago de los proveedores creando inconvenientes en los diferentes pagos a realizar.

RECOMENDACIONES

Acorde lo indicado en el numeral anterior, se debe realizar un calendario de cobros y pagos, que podrá tener sus variaciones acorde a las solicitudes de los clientes, pero que será actualizado con cada cambio realizado, adicionando en este punto, la firma de un compromiso de pago por parte del cliente, en donde se compromete a cancelar el valor del tour acorde al calendario de cobros establecido.

En este compromiso de pago deberá constar el nombre del pasajero, fechas de cancelación y la respectiva multa acorde a la planificación realizada, a más de la leyenda “LEIDO Y ACEPTADO CONFORME”, firma del pasajero y número de cédula.

De esta manera se puede presionar a los clientes para evitar los desfases económicos mencionados.

IV. Base de datos

COMENTARIOS

Al momento Turisa no cuenta con una base de datos solida de las personas que han utilizado el servicio de tours en privado, simplemente se realiza conforme lo conocido mediante la publicidad, por referencias personales o por recuerdos de tours anteriores, reduciendo de esta manera el segmento al que está dirigido este servicio, y evitando la fidelización de los clientes hacia la agencia de viajes Turisa Cuenca.

RECOMENDACIONES

Creación de una base de datos con todos los nombres de los clientes anteriores y actuales del tour en una hoja de Excel o mediante la implementación de un software, donde conste:

- Nombre.
- Número de cédula.
- Números de teléfono.
- Destino de viaje.

De esta manera se podrá ofertar diferentes servicios a los ya utilizados y se tendrá una base de datos más amplia a la hora de la venta de estos servicios.

3.1.5 Gerencia

I. *Planificación y estrategia*

COMENTARIOS

Con el análisis realizado y acorde a la encuesta realizada se determinó que la agencia de viajes Turisa Cuenca, no cuenta con una planificación estratégica acorde a las necesidades actuales de las empresas. La agencia no tiene establecido ningún parámetro estratégico; es decir no cuenta con objetivos, misión, visión o valores estratégicos, imposibilitando de esta manera su crecimiento sostenido. Además al no contar con esto, tampoco están establecidas metas e indicadores que nos permita conocer la realidad de la empresa. Las decisiones son tomadas basadas en ventas sin ningún análisis que le permita avanzar en el camino correcto.

Esto provoca falta de compromiso del personal, falta de compromiso de los socios y la falta de una visión a futuro de Turisa.

RECOMENDACIONES

En primer lugar se debe establecer un cronograma para la elaboración de la planificación estratégica, la cual debe comenzar desde la misión hasta la creación de objetivos e indicadores estratégicos. El primer paso está dado con la elaboración del

Balance Scorecard para el área de control, pero se debe realizar reuniones con el personal para la elaboración en conjunto del Plan Operativo Anual, el cual regirá las decisiones tomadas para el año en curso y así sucesivamente.

En segundo lugar, aumentar el número de reuniones con el personal para la información respectiva, tales como eventos, promociones, reclamos, quejas y sugerencias; y sobre todo para la revisión de las decisiones tomadas en cada área, y en caso de una falta de cumplimiento, se debería comenzar con una advertencia que derivaría en una multa.

Esto permite mejorar la respuesta del personal y de los accionistas, al conocer la visión futura de la empresa y comprometerse de mejor manera para cumplir con los objetivos y metas que llevarán a Turisa por un camino de éxito y excelencia.

II. Sistema de Control

COMENTARIOS

De acuerdo a lo realizado, no existe un sistema de control establecido, pero se está elaborando el mismo, el cual mejorará el control en todas las áreas.

RECOMENDACIONES

El sistema de control interno se encontrará listo para finales de junio y será de aplicación inmediata.

III. Autorizaciones

COMENTARIOS

Al momento en Turisa no existe un reglamento para autorizaciones al personal y en muchos casos, tanto en la principal como en las sucursales, existen irregularidades o cambios de los cuales la Gerencia no tiene conocimiento.

Esto provoca confusiones e irrespeto tanto entre el personal como a la autoridad máxima que es la Gerencia.

RECOMENDACIONES

Creación de un sistema de autorizaciones que se encuentre formado de la siguiente manera:

- Solicitud de autorización vía e-mail.
- Respuesta afirmativa o negativa enviada por el mismo medio.
- Y de parte de la persona que fue autorizada, el envío del comunicado a todo el personal, en caso de haber un cambio de turno o un permiso.

De esta manera se tendrá un control adecuado de las autorizaciones emitidas por la Gerencia y en caso de no cumplimiento de estos requisitos, se procederá con sanciones o multas.

IV. Seguimiento de decisiones, quejas y reclamos

COMENTARIOS

Cuando se toma una decisión o existe un reclamo o queja, las mismas no contienen un tiempo límite de respuesta, ni se indica el avance de la misma. Esto provoca retrasos y puede conllevar a quejas mayores o incluso a resoluciones legales. Han ocurrido incidentes que se han extendido demasiado y cuya resolución pudo ser en menor tiempo.

RECOMENDACIONES

Utilización de un método de seguimiento de quejas, reclamos o decisiones, el cual contendría:

- Área de acción, o nombre de la persona que realiza la queja o el reclamo.
- Motivo de la queja, reclamo o decisión.
- Listado de las actividades realizadas con fechas.
- Resolución o resultado.
- Firma del responsable.

Adicionalmente, para un mejor control de los reclamos y las quejas se deberán instalar buzones para la recepción de las mismas. Una en cada sucursal y una

en la principal, para de esta manera llevar un registro de las quejas suscitadas y cotejarlas con las acciones tomadas.

Esto permitirá llevar un mejor seguimiento de las decisiones tomadas, las quejas y reclamos resueltos, evitando inconvenientes mayores y permitiendo mejorar la eficacia y eficiencia de las acciones tomadas.

V. Reestructuración de puestos

COMENTARIOS

Al realizar las encuestas y la observación se determino que la agencia de viajes Turisa cuenta con puestos que deben ser reestructurados e incluso algunos deben ser creados para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades de la misma.

Estos puestos son necesarios debido al crecimiento que ha experimentado Turisa en los últimos años y que obligan al aumento de personal para una mejor atención.

RECOMENDACIONES

Se debe realizar una reestructuración o la creación de un área adicional para cumplir las distintas funciones que desarrolla la agencia de viajes para poder tener un mejor control en los puestos mencionados a continuación:

- *Counter internacional:* en el centro se requiere dos personas que se encarguen de esa tarea, y una adicional para revisar las visas.
- *Contabilidad Principal:* Se debe suprimir el cobro de cartera y trasladarlo al Mall del Río.
- *Contabilidad Mall del Río:* Crear un puesto de control contable e interno encargado de las transacciones contables y de la gestión integra de la cartera.
- *Publicidad y promoción:* Creación de un puesto para el manejo de publicidad o reubicación de un counter internacional de la principal.

- *Counter Mall del Río:* (aplica solo a temporada alta) Traslado de un counter internacional al Mall del Río para cubrir la alta demanda en temporada de vacaciones.

3.1.6 Publicidad Y Promoción

I. Creación del área de publicidad

COMENTARIOS

Debido al gran crecimiento experimentado por Turisa en los últimos años, el área publicitaria se va haciendo cada vez más necesaria para mantener este crecimiento de manera sostenida y en especial para poder atraer mayores clientes.

El manejo se ha venido realizando a través de Gerencia y con apoyo de todo el personal, pero existen varias actividades que quedan en el aire, tales como la actualización de la publicidad o la revisión de promociones por parte de los proveedores a más de la desorganización que esto provoca.

RECOMENDACIONES

Para mejorar esta área se debe crear un puesto que se encargue de la publicidad, promoción y manejo de imagen de la agencia para de esta forma mejorar el conocimiento de las personas referente a Turisa Cuenca, y posicionar la marca de una manera más efectiva.

Este puesto además se encargará de la actualización de la publicidad y la revisión de promociones, provocando de esta manera una mayor cobertura hacia los clientes, además de permitir enganchar nuevos clientes interesados en las promociones.

II. Planificación y organización

COMENTARIOS

Al no existir un área de publicidad, la planificación se basa solamente en un cronograma de eventos realizados entre Turisa y varios proveedores, más para otras

áreas como promociones, descuentos, etc. no existe una planificación, lo que evita una correcta organización y coordinación de las diversas actividades.

Adicionalmente, la falta de planificación no permite realizar reuniones con el personal para comunicar las diversas publicidades enviadas a los medios de comunicaciones, provocando de esta manera varios errores en torno a la oferta de los servicios.

RECOMENDACIONES

Al crear el puesto de publicidad, la primera labor será la planificación anual de la publicidad, tanto en radio como en otros medios de comunicación, además deberá programar entrevistas o foros para presentar nuestros productos mediante los medios mencionados anteriormente.

Su labor siguiente será la planificación de los eventos en forma anual y para cada uno de los mismos, determinando tiempos para las actividades, contactos con los proveedores y reuniones entre proveedores y el personal de Turisa para obtener un mejor conocimiento de los servicios ofertados en los eventos y determinar la mejor distribución del trabajo para todo el personal.

Y deberá realizar contratos con los proveedores que participarán en los eventos, los cuales serán firmados para tener respaldo acerca de las obligaciones de cada participante.

III. Presupuestación

COMENTARIOS

Toda empresa necesita un presupuesto para el área de publicidad, en Turisa no existe esta presupuestación y los gastos se realizan conforme son generados. De esta manera no existe un control de gastos y se puede realizar gastos innecesarios y que no estén de acuerdo al evento realizado.

RECOMENDACIONES

Se realizará un presupuesto anual de publicidad en base a los eventos a realizar y a la distribución de la publicidad en los diversos medios de comunicación.

Este presupuesto, deberá contener como anexos los presupuestos para cada evento organizado y que se pueden realizar hasta un mes antes del mismo, en el cual constará las actividades a realizar, los proveedores para estas actividades y el costo de cada actividad a desarrollar.

Para la publicidad se realizará un estudio de costo – beneficio y se utilizarán diversas herramientas publicitarias para determinar el mejor medio de comunicación para la difusión de las promociones.

Este presupuesto será aprobado por Gerencia y Contabilidad, se realizará el análisis en reuniones, que deberán ser por lo menos una vez al mes para modificaciones o aprobaciones del presupuesto.

3.1.7 Contabilidad

I. Ingreso de transacciones

COMENTARIOS

En lo referente al ingreso de transacciones, estas son ingresadas con retraso debido a tres causas principales que son: la primera es la falta de coordinación con las demás áreas, donde, al ser un sistema integrado el manejo en contabilidad, un retraso en la facturación por parte de los vendedores conlleva un retraso en el registro de transacciones.

La segunda es la duplicidad de funciones que tiene el puesto contable, donde se manejan los cobros y los pagos, las autorizaciones y los controles, y adicionalmente se manejaban reservas y sistemas, lo que provoca una sobrecarga de funciones.

La última es la falta de control contable en las sucursales, generando retrasos y confusiones en la transferencia y actualización de la información.

RECOMENDACIONES

A partir del año 2011 se contrató personal para el área contable y se ha distribuido de mejor manera las tareas asignadas, reduciendo el tiempo de espera en

el ingreso de las transacciones contables, pero continúa con deficiencias ocasionadas por el retraso en la facturación de ventas y en la falta de control contable en las sucursales, sobretodo en la sucursal Mall del Río.

Para solucionar esto se debería aplicar multas para el retraso en facturación como se lo venía realizando pero que dejo de funcionar, además de la creación de un puesto contable en la agencia Mall del Río, que maneje las transacciones contables de las sucursales y que gestione la cartera total de Turisa.

II. Autorizaciones

COMENTARIOS

Existen dos tipos de autorizaciones en donde se engloba la primera todos los pagos o compras y otra que es para créditos, descuentos o retrasos.

En el primer tipo de autorización, se hace referencia a las autorizaciones para pagos en efectivo, compras con tarjeta de crédito y sobre todo para sobregiros bancarios. En este tipo de autorizaciones se debe tener un respaldo firmado de Gerencia para evitar contratiempos y problemas, tales como los de finales de 2010, donde la agencia permaneció con sobregiros más de un mes, debido a la libertad para la autorización de los mismos, y la falta de respaldo en pagos en efectivo donde se puede presentar errores intencionales u omisiones.

En el segundo tipo de autorizaciones, sobre todo en las de crédito, se ha tenido muchos inconvenientes, ya que se autoriza pero no se tiene ningún respaldo escrito, adicionalmente se puede autorizar descuentos o retrasos pero tampoco se tiene respaldo escrito.

RECOMENDACIONES

Para evitar estos inconvenientes en autorizaciones, cada pago deberá contener la firma de autorización de Gerencia o un delegado de ella, sobre todo en pagos en efectivo. Para compras por internet, se debe tener un respaldo vía e-mail, donde se autoricen las compras realizadas, además de que en caso de pago de la tarjeta corporativa deberá tener el respaldo de la autorización para la misma.

Y finalmente para sobregiros, se prohibirá la autorización para la parte contable, y solamente Gerencia, o su delegado, podrá autorizar los sobregiros; en caso de desobediencia de este punto, se procederá con multas.

En lo referente a autorizaciones de crédito, las mismas serán otorgadas por contabilidad pero serán comunicadas inmediatamente a Gerencia y a todo el personal para su conocimiento; la misma deberá estar acompañada por una solicitud de crédito del cliente firmada donde conste el responsable de la solicitud y el nombre de quien manejará esa cuenta dentro de la empresa del cliente o en su defecto el nombre del cliente, si es particular.

En autorizaciones de descuento, existirá un respaldo emitido vía e-mail, de la solicitud y la autorización recibida, además se comunicará mensualmente a Gerencia los descuentos obtenidos.

La autorización para retraso en facturación se emitirá por parte de contabilidad vía e-mail y se enviará una copia a Gerencia para conocimiento.

III. Control de facturación y procedimientos BSP

COMENTARIOS

En el área contable existe un control de facturación, donde la información de venta se compara con la información del proveedor y se evita las fallas en facturación. A pesar de ello se produce fallas al momento del cobro o al momento de la facturación, debido a la falta de capacitación para la facturación sobretudo en tours.

Este retraso provoca en varias ocasiones, cobros por menos o pagos acorde a la factura del proveedor, que en varias ocasiones se encuentra incorrecta.

Además se debe revisar las políticas de cada aerolínea en lo referente a emisiones de boletos, ya que existen varios errores en emisiones y reservas que se ven reflejadas en multas que asume Turisa Cuenca y que son responsabilidad de los counters.

Estas multas son cobradas mediante el sistema BSP Link.

RECOMENDACIONES

Primero se debe realizar una capacitación con el personal de Turisa para la explicación del sistema de facturación y utilizar una herramienta creada en el Mall del Río para la determinación de los rubros a facturar y evitar retrasos en la facturación.

En caso de errores en la facturación que afecten directamente a Turisa, se cobrará el importe perdido al personal responsable por dicho registro.

La revisión de los boletos se realiza mediante la concordancia de la facturación con el BSP Link donde se imprimen los boletos emitidos, y estos deben estar de acuerdo a los boletos facturados. Adicionalmente se emiten las notas de débito y crédito que son aquellas que se emiten por multas o errores.

Esta revisión se realiza semanalmente en los días miércoles, y se debe enviar directamente las respectivas multas, notas de debito y notas de crédito hacia los responsables para la resolución inmediata de estas irregularidades.

Al momento del envío se lo realizará mediante e-mail y la resolución se enviará mediante el mismo mail, adjuntando el número de factura de la multa cobrada al cliente o indicando la justificación y el mail enviado a la aerolínea con su justificación.

Después de ello, el auxiliar contable deberá refutar las notas de débito o multas mediante el BSP Link, enviando la justificación correspondiente, en caso de no poder resolverlo en cinco días, las justificaciones se enviarán directamente a la aerolínea por parte de los responsables y con copia a contabilidad.

Las multas que se generen por no realizar la revisión antes de los cinco días de emitida la nota de débito será cobrada al auxiliar contable en caso de que, una vez conocida la nota de débito, no se envíe inmediatamente; y al counter en caso de que a pesar de ser enviada la nota de débito se demoró en su recuperación.

IV. Controles tarjetas de crédito

COMENTARIOS

De acuerdo a lo analizado, la agencia de viajes Turisa, cuenta con cinco tarjetas de crédito, de las cuales una es corporativa y las demás se encuentran a nombre de la Gerente General, la señora Carmen Moreno Cordero.

Estas tarjetas no tiene un control determinado, por lo que se podría pasar por alto algún consumo ajeno o diferente a los realizados. También se utilizan las tarjetas de crédito para compras por internet (Cfr. Supra).

RECOMENDACIONES

Para evitar este riesgo, se debería llevar un registro de los consumos con sus respectivos comprobantes, en especial por parte de la Gerencia General, y entregarlos todos hasta el 15 de cada mes para determinar que todos los gastos fueron realizados por Turisa.

Y las tarjetas serán revisadas una vez al mes, de preferencia a fin de mes por parte de la señora Carmen Moreno para la confirmación de saldos.

En compras por internet se cotejará con el informe enviado por cada counter y de acuerdo a las autorizaciones enviadas.

V. Manejo de pagos

COMENTARIOS

De acuerdo a la observación realizada, los pagos se realizan conforme los proveedores solicitan los mismos. Esto evita un control de egresos y simplemente se paga cuando se posee liquidez, imposibilitando un análisis de cobros y pagos para determinar las fechas a pagar.

Cabe recalcar que existen pagos que no se pueden suspender que son los tours y los boletos.

Los primeros se pagan acorde al tiempo límite de los proveedores y puede ser cualquier día de la semana y los segundos se pagan el día miércoles de cada semana, estos pagos son impostergables.

RECOMENDACIONES

Se debería realizar una reunión en contabilidad para determinar una sola fecha de pago semanal, esta puede ser el día viernes, lo que simplificaría los pagos de los servicios adicionales, exceptuando los tours y los boletos.

Adicionalmente se debería realizar semanal y continuamente un cronograma de pagos donde se prioricen los pagos de los boletos y de los tours, para evitar una falta de liquidez.

En caso de no poseer liquidez, el responsable será el departamento contable, quien deberá responder sobre la falta de la misma. Si es por errores u omisiones de planificación estos costos serán cobrados al responsable de los mismos.

VI. Manejo de cartera

COMENTARIOS

El manejo de cartera es uno de los más graves problemas que debe enfrentar Turisa. Existe una gran cantidad de clientes por cobrar, que disminuyen liquidez a la agencia y no permiten la toma de decisiones adecuadas. Esto se debe a la concesión exagerada de créditos sin la correspondiente autorización, además de la concesión de créditos a nombre personal y la falta de colaboración en cobros por parte del personal, que muchas veces cobra simplemente el valor vendido por ellos y no el total pendiente del cliente.

Este problema radica en que existe diferentes niveles de crédito acorde a los clientes. El de mayor nivel es el Grupo Ortiz cuyo tiempo de crédito bordea los 60 días en promedio. Así también el señor Edgar Carrasco cuyo tiempo bordea los 90 días.

Estos al ser considerados clientes VIP, tienen esta facilidad de crédito, pero así mismo existen empresas con la misma cantidad de días de crédito sin ser clientes

VIP, provocando un desfase entre cobros y pagos lo que genera para Turisa un costo financiero.

También existen problemas en lo referente a cobros en menor cantidad o con eliminación del fee sin la correspondiente autorización, perjudicando económicamente a Turisa.

Y el otro problema es la gran cantidad de créditos a nombre personal, de los cuales no se tiene autorización o no están respaldados con la autorización correspondiente.

RECOMENDACIONES

Para disminuir este problema, como se mencionó anteriormente, se debe crear un área encargada de la gestión de cartera en conjunto con mensajería. Esta área revisará las transacciones contables de las sucursales y se encargará sobretodo de la cartera.

Esta área se encargará de la concesión de créditos mediante una solicitud de crédito dirigida a Turisa Cuenca, con el nombre del responsable, el nombre de la persona encargada de la solicitud de crédito, número de cédula, y firma. Además enviará un reporte a la principal de las concesiones realizadas.

Se debe establecer adicionalmente una política de crédito de la siguiente manera:

- Valores menores a 500 dólares, crédito máximo 20 días.
- Valores menores a 1000 dólares, crédito máximo 15 días.
- Valores menores a 5000 dólares, crédito máximo 8 días.
- Valores mayores a 5001 dólares, crédito máximo 4 días.

Esto aplicaría para boletos y, solamente con autorización escrita de Gerencia, para tours.

Los tours se cobrarán hasta 7 días antes de la salida del viaje, y solo se otorgará crédito con autorización escrita de Gerencia, de nadie más.

Se debe capacitar nuevamente al personal en el sistema, ya que no se manejan acorde a las disposiciones contables, para de esta manera cobrar las deudas totales y no solamente las que corresponden a cada vendedor.

Se debe solicitar autorización a Gerencia o a su delegado para la eliminación de fee de forma escrita vía e-mail, y reducir el retraso en facturación para evitar confusiones y cobros en menor valor.

Y finalmente se debe prohibir la concesión de créditos a nombre personal a menos que se cuente con la aprobación escrita de Gerencia o su delegado, y en su defecto si se decide la concesión de crédito a nombre personal, será con riesgo personal y en caso de no cobro pasados los 60 días se multará a la persona encargada a más de descontar el boleto a nombre personal.

Adicional a esto, se enviará un reporte mensual de las concesiones de crédito personal, con nombre, número de factura, fecha de facturación, fecha de cobro, días de mora y estado del crédito (vencido, moderado, normal), que se presentará a Contabilidad y Gerencia.

El departamento contable de la principal estará obligado a ayudar a la persona encargada de la cartera.

La persona encargada de la cartera presentará un informe mensual de los resultados de la recuperación de la cartera donde conste nombre, número de factura, días de crédito, fecha de cobro y responsable de la venta, determinando dificultades en el cobro o la falta de autorizaciones para la concesión de crédito.

Adicionalmente se deben crear indicadores de gestión de cartera que se deberán cumplir para calificar la gestión de esta área.

VII. Informes mensuales

COMENTARIOS

De acuerdo a lo consultado, no existen informes mensuales estipulados para la revisión entre la parte contable y la gerencia. Simplemente se entregan de acuerdo a la solicitud de gerencia y solamente se realiza con informes totales de la cartera, ventas y estados de situación.

Esto imposibilita la toma de decisiones estratégicas, evitando una corrección para mejorar el rumbo de la agencia.

Tampoco se entrega reportes de las declaraciones mensuales, que son un reflejo de las ventas realizadas y donde se puede revisar los atrasos en facturación conforme los atrasos en la declaración.

RECOMENDACIONES

Se debe pedir informes mensuales de los temas con más riesgo dentro de Turisa para poder realizar una corrección adecuada de los mismos. Estos informes deben ser:

- Ventas totales y por vendedor, donde conste también el porcentaje cobrado y el porcentaje a crédito.
- Reporte de la cartera total y por vendedor, diferenciando:
 - Cartera con riesgo normal: Facturas pendientes menores a 8 días.
 - Cartera con riesgo moderado: Facturas pendientes menores a 30 días.
 - Cartera con riesgo alto: Facturas pendientes mayores a 30 días.
- Reporte de compras con tarjeta de crédito en internet.
- Reporte de proveedores pendientes de pago.
- Reporte de deudas personales por cobrar.
- Reporte de boletos y tours no facturados.
- Reporte de eventos realizados con ingresos y egresos, y número de pasajeros.

Y se debe realizar reportes diarios de liquidez. Esto nos permitirá un mejor manejo contable y una mayor base para la toma de decisiones por parte de Gerencia, mejorando la eficiencia, eficacia y economía de la agencia de viajes Turisa Cuenca.

3.2 ACTIVIDADES CON RIESGO MEDIO Y DE APLICACIÓN DE MEDIDAS CORRECTIVAS

3.2.1 Reservas Y Emisiones Nacionales

I. Entrega de vouchers y cobro tardío.

COMENTARIOS

Acorde al análisis realizado mediante la observación, existe un riesgo en la entrega de vouchers, ya que varios de ellos se entregan sin la suficiente anticipación al cliente, es decir se entregan los vouchers hasta un día antes del viaje, provocando falta de información.

RECOMENDACIONES

Se debe realizar consultas a los clientes sobre quejas o sugerencias mediante un buzón para las mismas, detectando de esta manera desviaciones de control como el cobro tardío o la entrega de vouchers a última hora. Adicionalmente se debe solicitar las exoneraciones de responsabilidad migratoria firmadas para de esta manera desligar cualquier responsabilidad que no le corresponde a la agencia.

II. Comunicación entre proveedores y la agencia.

COMENTARIOS

Acorde al estudio realizado se ha determinado que no existe comunicación entre los proveedores y la agencia en lo referente a productos; sobre todo existe este problema en las ferias y eventos realizados en conjunto y en donde se puede apreciar que se evita dar una clara información al cliente sobre los productos ofertados, incurriendo en errores u omisiones que después pueden generar reclamos por parte de los clientes.

RECOMENDACIONES

Al realizar un contrato con los proveedores, se debe establecer que la operadora o la propietaria del producto, entregue asesoría acerca del producto a ofertar, esto puede ser vía e-mail, o personalmente, pero se debe realizar con la anticipación necesaria para evitar inconvenientes futuros, es decir entre una o dos semanas antes del evento.

3.2.2 Reservas Y Emisiones Internacionales

Para las reservas y emisiones internacionales existen los mismos inconvenientes que para las reservas nacionales, adicionando lo siguiente:

I. Capacitación nula para ventas por internet

COMENTARIOS

Hemos detectado que al no haber un respaldo por parte de la empresa mediante una tarjeta de crédito, las ventas por internet no se realizan constantemente sino esporádicamente. Esto se debe también a la falta de capacitación a los vendedores para ventas de este tipo, lo que evita ofrecer servicios a menor costo a los clientes.

RECOMENDACIONES

Se debe, además de tener un respaldo por parte de una tarjeta de crédito, realizar una capacitación al personal en lo referente a compras por internet, además de respaldar con un manual las mismas. Este manual debe contener todos los pasos para la autorización de una compra por internet y sus políticas de cobro y pago, y adicionalmente se debe realizar un calendario de capacitaciones para evitar inconvenientes futuros.

3.2.3 Llenado De Visas

I. Especificaciones de visas.

COMENTARIOS

Al momento de llenar una visa, existen copias de los requerimientos de cada país, pero solo se encuentran en poder de una sola persona en la agencia, y adicionalmente no existe una base de datos electrónica de los datos para los diversos países que solicitan visa a los ecuatorianos, por consiguiente existen demoras en la entrega de los requisitos a los cliente, es decir no se tiene información actualizada de los requisitos de las visas.

RECOMENDACIONES

Exportar los requisitos a una base de datos electrónica y actualizar la misma con revisiones periódicas a las páginas oficiales de cada país. Esto permitirá compartir esta información entre las sucursales y mantener actualizada la información correspondiente a visas.

3.2.4 Tours En Privado

I. Comunicación proveedores y agencia

COMENTARIOS

Dado que los tours en privado son realizados con un solo proveedor, jamás se ha realizado un contrato o convenio entre Turisa y el proveedor. Según comentarios de parte del personal de Turisa, jamás ha habido un inconveniente entre las partes, pero se presentan ciertas diferencias entre los cobros y los pagos que se deben realizar.

RECOMENDACIONES

Al no tener problemas entre estas partes, la relación empresarial se ha convertido más en una alianza estratégica, por lo que se debería estipular un convenio entre Turisa y Eurolatina, que es el proveedor seleccionado y con quien se a firmando esta alianza.

II. Facturación y control

COMENTARIOS

Según nuestro análisis, las facturas de los tours presentan errores y difieren de las cotizaciones, esto se debe a la tardanza en la entrega de la liquidación por parte de Gerencia y la falta de capacitación para la facturación de estos tours.

Esto conlleva repercusiones contables, ya que no se presenta información fiable de la venta, el reembolso que se debe realizar y la ganancia o comisión que presenta estos tours. Adicionalmente, se cobra de acuerdo a la liquidación, pero al

no tenerla presente, puede existir errores en el cobro que pueden ocasionar pérdidas a Turisa.

RECOMENDACIONES

Para evitar estos errores, se debe realizar la liquidación del tour antes de la publicidad para elaborar un precio real y evitar confusiones en cobros.

Adicionalmente, se debe realizar las facturas inmediatamente se cancela el total del tour, acorde a la liquidación de Gerencia y del proveedor, permitiendo mejorar el control de esta área y consiguiendo una información contable más razonable.

3.2.5 Gerencia

I. Duplicidad de funciones

COMENTARIOS

Al no tener un organigrama establecido y de acuerdo a las necesidades de la agencia, está presente una gran duplicidad de funciones, es decir, existen funciones diferentes y no acordes a cada puesto que se deben cumplir. Esto se debe a la falta de control interno donde se estipule las funciones de cada área y de cada persona.

RECOMENDACIONES

Al tener duplicidad de funciones, muchas son descuidadas y por consiguiente no se cumplen con lo planeado, se debe reorganizar todos los puestos de Turisa Cuenca y adicionar manuales con la nueva distribución del personal para de esta manera reducir de mejor forma la duplicidad existente y evitando retrasos y excusas para los errores.

II. Delegación de funciones

COMENTARIOS

En muchas ocasiones las funciones no son delegadas de una manera correcta, ya que en la mayoría de situaciones se necesita la aprobación de Gerencia.

Esto disminuye el tiempo de respuesta, ya que la señora Carmen Moreno, además de ser la Gerente General de Turisa, es también Cónsul de Francia en Cuenca, lo que resta tiempo para sus actividades con Turisa. Esta falta de tiempo conlleva retrasos para toda la Agencia.

RECOMENDACIONES

Se debe estipular un organigrama detallando las funciones que se delegan por parte de la Gerencia y a quienes se delega esta autoridad, para de esta manera descentralizar las decisiones y, sobretodo, las autorizaciones en Gerencia, mejorando de esta manera la velocidad de respuesta de toda la organización.

III. Manejo de personal

COMENTARIOS

En Turisa no existen pautas o un manual para el manejo de personal por lo que se crean cargos o se eliminan los mismos sin ningún estudio respectivo de costo – beneficio, o sin mirar las consecuencias que pueda conllevar esta decisión.

Adicionalmente no existe un sistema de capacitación para el personal que conlleva en el aumento de errores por parte del mismo y ocasiona pérdidas significantes para la Agencia.

RECOMENDACIONES

Se debe elaborar un manual de manejo de personal simplificado para los puestos que tiene la agencia, y adicionalmente se debe realizar un calendario de capacitaciones acorde a los proveedores para solucionar los problemas que se puedan presentar en las diversas actividades que tiene Turisa.

Esto reducirá errores y disminuirá pérdidas que puedan ocasionar los errores del personal.

También se debe elaborar un cronograma de ambientación para el nuevo personal y manuales de funciones que disminuyan las omisiones y errores y que responsabilicen al personal por las acciones o errores que se puedan presentar.

IV. Manejo de quejas y sugerencia

COMENTARIOS

A lo largo del análisis realizado, existen ciertas quejas de parte de los clientes hacia el personal de Turisa así como sugerencias que no son tomadas en cuenta por la Gerencia, esto se debe a que no existe un procedimiento para la recepción y seguimiento de sugerencias. Esto genera molestias por parte de los clientes, ya que se sienten perjudicados y no pueden hacer nada al respecto, pero ellos se encargan de presentar una imagen mala de Turisa para sus conocidos y familiares, reduciendo los posibles clientes que puede llegar a tener la agencia.

RECOMENDACIONES

Se deben implementar buzones de quejas y sugerencias para cada una de las oficinas de Turisa, las mismas serán revisadas mínimo una vez al mes para determinar responsabilidades por parte de cada uno de los vendedores. Estas quejas deberán constar con el nombre y teléfono de la persona que realiza la misma, ya que se deberá llamar al mismo para solicitar mayor información sobre la atención recibida y enviar una justificación o una disculpa, o para informar sobre las sugerencias tomadas en cuenta.

Además se deberá socializar estos inconvenientes con el personal de Turisa para evitar futuros errores en la atención o para poder justificar las quejas. También conllevará una corrección en el error cometido y aumentará el nivel de atención al cliente. Esto mejorará el nivel de atención y creará una mejor imagen corporativa a favor de Turisa Cuenca.

3.2.6 Publicidad Y Promoción

I. Comunicación entre áreas

COMENTARIOS

En este análisis observamos que el área de publicidad y promoción no cuenta con una planificación estratégica, lo que es un riesgo muy alto, pero además no existe una sociabilización hacia el personal de las acciones tomadas en esta área.

Esto conlleva que varias promociones no sean publicadas, ya sea por radio o redes sociales, lo que disminuye el impacto de Turisa en el mercado.

Además existen cronogramas para diversos eventos de los cuales el personal no está enterado y luego se presentan confusiones y errores que pueden ser perjudiciales para la imagen corporativa de Turisa.

RECOMENDACIONES

Realizar reuniones mensuales de planificación y organización de publicidad, determinando responsabilidades y obligaciones de cada empleado para la correcta consecución de los planes determinados. En esta reunión se socializará los puntos más importantes para el mes, en lo referente a publicidad y se comunicará por escrito las promociones que se puedan efectuar dentro del próximo período.

II. Costo-beneficio

COMENTARIOS

Los contratos de publicidad se vienen realizando con radios conocidas y con las cuales se tienen convenios de canje. No existe una presupuestación para publicidad basada en estudios concretos tales como: sintonía o radioyentes.

Estas acciones evitan distribuir la publicidad en varios medios de comunicación, ya que se tiene un compromiso firmado con uno en particular. Además simplemente se determina el beneficio de la radio por el costo y no por el seguimiento que puede tener.

RECOMENDACIONES

Realizar un informe con el carácter de urgente de los medios de comunicación que son más escuchados en Cuenca y determinar los costos de abandonar una radio por otra y que beneficios tendría Turisa Cuenca.

Para ello se debe elaborar un plan de publicidad y de difusión de la misma, el cual contará con las diferentes opciones con su análisis de costo – beneficio, el mismo deberá ser mensual y se sujetará a cambios solo con la aprobación de Gerencia o del encargado, quien fuere.

3.2.7 Contabilidad

I. *Colaboración y control entre áreas*

COMENTARIOS

Al momento de la facturación de los servicios ofertados por la agencia de viajes se presentan dos problemas, la falta de colaboración en la facturación de boletos y errores en la facturación a proveedores.

En el primer punto, existen omisiones de boletos que no son facturados y pasa un largo tiempo antes de serlo, lo que se traduce en pérdidas para Turisa y demoras en cobros. Adicionalmente, debido a la falta de control de las cuentas por cobrar, estas pueden pasar por mucho tiempo sin cobro y después se dan como perdidas.

En el segundo punto, existen problemas en la facturación de los tours, los cuales deben ser facturados, incluyendo la comisión respectiva de Turisa.

Estos problemas suceden ya que los proveedores facturan los servicios que proveen a la agencia. Al revisar, existen diferencias que pueden conllevar en pérdidas debido a errores en nuestra comisión o por cobros en menos.

RECOMENDACIONES

En el primer punto se debe imponer un cuadro de multas por la demora en facturación para de esta manera reducir el riesgo de una facturación demasiado retrasada.

Adicionalmente se debe enviar un reporte semanal de la facturación a Gerencia para determinar los responsables de estos retrasos e imponer diversas multas por no tomar en cuenta la primera multa.

Y finalmente al realizar las reservas para los vuelos, esta falta de facturación debe disminuir ya que todo boleto tendrá su reserva y será más fácil detectarlos y facturarlos.

En el segundo punto, se debe realizar una capacitación a cada uno de los empleados para indicarles por cada uno de los proveedores como se debe realizar la factura y la comisión.

Crear una herramienta que determine automáticamente los valores a facturar, esta herramienta deberá ser elaborada en Excel y se capacitará en el uso de la misma a todo el personal de Turisa.

II. Procedimiento de Multas

COMENTARIOS

A pesar de que existía un proceso de multas, estas no se aplicaron debido a la falta de apoyo escrito por parte de Gerencia, esto provocó que se descarten las multas, pero las mismas deben ser reinstaladas ya que es una manera para mantener un control adecuado, sobre todo en facturación.

Al descartar las multas, las personas redujeron sus acciones para evitar retrasos y simplemente mantienen los mismos sin ninguna solución, generando retrasos contables y financieros generando mayores pérdidas económicas para la agencia de viajes.

RECOMENDACIONES

Se debe reinstalar el proceso de multas y se debe enviar un reporte mensual a Gerencia de las multas recibidas por cada persona, para que Gerencia determine la acción a tomar.

También se deberá tener una reunión entre Gerencia y el personal con multas para encontrar soluciones conjuntas y disminuir las mismas.

Estas multas deben ser por escrito y se debe entregar a cada uno de los empleados un cuadro de las multas con firma de aprobación de Gerencia, para que cada uno conozca lo que puede costar cada error.

De esta manera se intentará reducir los errores y se establecerá un procedimiento de multas sociabilizado con todo el personal de Turisa.

III. Egresos en efectivo

COMENTARIOS

Debido a la alta demanda de dinero en efectivo para proveedores o costos menores, se deja de lado los controles que debe tener el egreso de dinero en efectivo.

Esto provoca que muchos egresos no sean respaldados y pueden provocar errores en la salida de dinero que perjudique a la agencia. Estos controles son la firma de aprobación por parte de Gerencia o un delegado de la misma y la firma de recepción o en su defecto la firma de responsabilidad por la falta de la firma anterior.

RECOMENDACIONES

Para evitar errores en los egresos de efectivo, se debe cumplir con la firma de aprobación por parte de Gerencia o un delegado de la misma y la firma de recepción o en su defecto la firma de responsabilidad por la falta de la firma anterior.

Esto retira responsabilidad a la parte contable y se maneja de mejor manera el flujo de efectivo. También se debe tener un control mensual de CAJA CHICA mediante un reporte mensual a Gerencia para la revisión de los fondos en efectivo utilizados.

IV. Manejo de tarjetas de crédito

COMENTARIOS

Al realizar la entrevista a la parte contable se determino que la agencia cuenta con una tarjeta corporativa DINERS, pero que su cupo es pequeño y no puede utilizarse a nivel internacional, además que se manejan varias tarjetas a nombre personal de la Sra. Carmen Moreno, generando confusiones para el manejo y el control de los consumos de las mismas.

RECOMENDACIONES

Utilizar una sola tarjeta internacional a nombre de la señora Carmen Moreno, la cual se debe convertir en una tarjeta corporativa, y no utilizar las demás tarjetas para consumos de Turisa.

Adicionalmente se debe elaborar un reporte mensual de los consumos realizados, determinando cuales pertenecen a Turisa y cuales pertenecen a la Sra. Moreno.

Para esto se debe elaborar un manual de manejo de tarjetas de crédito donde conste este procedimiento para cada una de las tarjetas, así también que conste la manera para solicitar la autorización y en qué casos se puede utilizar.

3.3 ACTIVIDADES CON RIESGO INHERENTE

3.3.1 Reservas Y Emisiones Nacionales

Adicionalmente se detectaron riesgos que están asociados directamente a la actividad de la empresa, pero que no representan un peligro potencial para las funciones normales de la empresa, esto quiere decir que existe un buen control en estas áreas y por consiguiente se debe realizar un seguimiento para evitar que estas situaciones se conviertan en un peligro potencial.

En este rango de riesgo, existen los siguientes:

- **Los boletos y las reservas se realizan sin tomar en consideración la economía del cliente.**

Esto quiere decir que a pesar de los esfuerzos realizados por los counter, las operadoras no poseen productos más económicos y se debe tener un mejor manejo de la información de la gran cantidad de proveedores que tiene la empresa para buscar lo más económico para el cliente, siempre y cuando se encuentre dentro de sus especificaciones.

- **Reportes no realizados a proveedores u omitidos.**

Esto nos indica que existen reportes que solicitan los proveedores, y que son realizados con un poco de premura, lo que evita un control adecuado por parte de los proveedores, estos reportes son necesarios pero no existe una obligación expresa de realizarlos, ya que no existe ningún inconveniente en la no presentación de los mismos.

➤ **Desconocimiento de los procedimientos de cobro.**

Existe un desconocimiento de procedimientos de cobro y cada counter lo realiza acorde a sus conocimientos y acorde a cada cliente, ya que cada uno maneja las reservaciones y la interacción con el cliente, cada uno puede ayudar con el cobro de los mismos debido a su responsabilidad con el otorgamiento de crédito.

El momento que se evite cualquier concesión de crédito sin la autorización respectiva, se evitará este riesgo.

3.3.2 Reservas Y Emisiones Internacionales

Para reservas internacionales existen los mismos riesgos inherentes que existen para las reservas nacionales, ya que es un área similar.

3.3.3 Llenado De Visas

Existe un buen control en el área de llenado de visas en las siguientes áreas:

➤ **Llenado detallado**

Las solicitudes de visas se llenan de manera detallada y se tiene un control para evitar errores en las mismas, además se tienen contactos que nos permiten conocer los requisitos que tiene cada embajada y de esta manera mejorar la atención a nuestros clientes.

➤ **Averiguación**

La agencia se preocupa por el post-servicio al llamar a confirmar la negación u obtención de visa y ayudar con documentos o acciones adicionales solicitadas por la embajada.

3.3.4 Tours En Privado

Existen fortalezas en el área de tours en privado que implica que existe un control adecuado y que se debe fortalecer para evitar futuros riesgos. Estas son:

➤ **Convenios**

Existen convenios para tours en privado y se han venido respetando de manera verbal, lo que no ha generado ningún problema y por consiguiente como se mencionó anteriormente se debe realizar una alianza estratégica para mejorar las relaciones entre Turisa y Eurolatina.

➤ **Plan de promoción**

A pesar que el plan de promoción se realiza de una manera apresurada, el mismo está establecido por parte de Gerencia, aunque el mismo no se encuentre escrito, el personal conoce las maneras de promoción y publicidad lo que implica un amplio conocimiento del manejo de esta área en estos tours.

Este riesgo debe tener un control, sobre todo en el establecimiento de presupuesto y planificación de publicidad, de una manera escrita y entendible para las distintas partes, ya que el mismo ya se encuentra elaborado y solo debe ser transcrita.

➤ **Requerimientos de Viaje y Condiciones al Cliente.**

En este caso, la experiencia de la señora Carmen Moreno Cordero es de vital importancia en este punto, ya que al haber realizado varios viajes, cuenta con varias opciones para sus pasajeros, además del conocimiento de los destinos, los requisitos y los lugares a visitar de los mismos.

Esto se presenta como una fortaleza ya que, sumado a esto, el acompañamiento de parte de la señora Carmen Moreno respalda al grupo y evita reclamos posteriores.

A pesar de ello, se debería realizar un documento de viaje que se entregará a cada pasajero, al momento de la reserva, donde se expliquen las condiciones del tour.

Este documento debe tener un formato definido y variará acorde a las especificaciones de cada tour, de esta manera existirá mayor seguridad y se evitarán confrontaciones, tanto para el pasajero como para la agencia.

➤ **Procedimientos de cobro**

Para este tipo de tours existen procedimientos de cobro acorde a las condiciones del proveedor. Los tours son cancelados hasta una semana antes de la salida, por consiguiente no se tiene un riesgo alto en este punto.

Cada persona encargada del cobro, conoce estos tiempos límites y colabora para el cobro acorde a los pagos que se deben realizar. Lo que se debe implementar es un documento donde se indica al pasajero hasta que fecha se deben realizar los abonos, el cual será entregado al momento de la reserva.

3.3.5 Gerencia

➤ **Reuniones con Socios**

En Turisa, no existen reuniones con los socios, lo cual es un riesgo alto, pero cabe recalcar que la señora Rosalía Cordero, presidente de la agencia, tiene la representación mayoritaria en participaciones y ella se encuentra al tanto de las acciones encaminadas a favor de Turisa.

Adicionalmente, muchos de los socios tienen sus propios negocios o puestos de trabajo, por lo que su preocupación por la agencia ha venido disminuyendo conforme el tiempo.

A pesar de todo, se debe programar una reunión con los socios por lo menos una vez al año. Esta planificación se realizará el mes de enero del año subsecuente y se realizará hasta mayo del año siguiente.

➤ **Cronogramas de reuniones**

En Turisa no se ha manejado cronogramas de reuniones, sino las reuniones se realizan conforme se necesitan, esto representa un riesgo bajo, ya que debido a varias situaciones, pocas veces se puede realizar una reunión sin que influyan directamente en las actividades de la agencia, por lo que al establecer un cronograma siempre existirán variaciones y por ello el cronograma se volverá obsoleto.

➤ **Cronograma de eventos**

Este punto hace referencia a eventos propios de Turisa, ya que los eventos se realizan en concordancia a los eventos del Mall del Río o del Monay Shopping Center.

Debido a estas circunstancias, Turisa no puede elaborar y socializar un cronograma de eventos sin la coordinación con los centros comerciales antes mencionados. Además, todavía no existe una planificación para eventos ajenos a los que se realizan en los centros comerciales, por consiguiente no existe una agenda actual.

➤ **Manejo de personal**

Debido a que la agencia no cuenta con una gran cantidad de personal y la rotación es mínima, no ha visto la necesidad de tener un manual de selección o contratación de puestos, donde se especifique las necesidades de cada puesto, lo que conlleva un riesgo es la contratación sin medir las necesidades reales de Turisa.

Es por ello que la falta de estas pautas no son un riesgo alto, además como se prioriza la juventud, y se da oportunidad a personas sin experiencia, este manual no es necesario por el momento.

Así también, al existir pocos puestos y distribuidos en máximo cuatro niveles de jerarquía, el ascenso en los puestos es un punto complicado, por lo que él no existir un sistema de promoción no representa un riesgo mayor para la empresa.

➤ **Representación de Gerencia**

En este punto, se determinó que al ser la señora Carmen Moreno, Cónsul Honoraria de Francia en Cuenca, existen eventos donde se solicita su presencia.

Esta agenda se elabora conforme se realizan los eventos y en muchos casos se indica verbalmente estas reuniones, lo que genera la suficiente información para el personal. A pesar de ello se debería manejar una agenda separada y controlada por una sola persona para evitar confusiones en estas actividades.

3.3.6 Publicidad Y Promoción

➤ Planificación y sociabilización

La coordinación de los eventos se realiza sin socializar al personal, esto quiere decir que la publicidad se maneja exclusivamente en Gerencia.

No presenta un gran riesgo ya que la publicidad siempre se ha manejado de esta manera y la experiencia de la Gerencia en el ámbito del Turisa le acredita para manejar de forma correcta esta planificación.

Además en lo referente a contratos, los mismos se estipulan mediante correos electrónicos, lo que representa un respaldo para la publicidad de los eventos, además al realizarse de manera pública la publicidad, se sobreentiende la participación en la promoción de las empresas patrocinadoras.

3.3.7 Contabilidad

➤ Control de documentos IATA

Los documentos de la IATA son revisados continuamente por parte de Contabilidad, lo que facilita la pronta respuesta a los mismos. Esto no representa un riesgo alto ya que la continua revisión de los mismos evita el paso del tiempo en la resolución de estos.

El problema recae en documentos denominados ADM, que son notas de débito y que se debe solucionar en conjunto con los responsables, y esta coordinación es la que presenta un alto riesgo como se indicó anteriormente.

➤ Revisión de tours

Al momento de la revisión de la facturación de los tours, simplemente se revisa entre el auxiliar contable y la facturación realizada, muchas veces no se realiza esta revisión y solamente se determina numéricamente, viendo que se haya cobrado más de lo que se ha pagado. A pesar de ello, este control permite identificar facturas mal realizadas y evitar que los cobros sean menores a los pagos, evitando perjuicios para Turisa.

➤ **Pagos de roles**

En lo referente a pagos de roles, existen retrasos en los mismos, debido a varias consecuencias, tales como: retrasos en facturación, iliquidez a fin de mes, entre otras.

Esto provoca malestar en el personal, pero se tiene una gran lealtad a Turisa, por lo que no representa un gran inconveniente, pero como recomendación se debe evitar los retrasos y tener de esta manera un personal más activo.

CONCLUSIONES

Al finalizar el análisis de control interno hemos determinado que la agencia de viajes Turisa Cuenca tiene una gran cantidad de riesgos de mitigación urgente, ya que estas actividades dificultan la toma de decisiones y la consecución de las metas próximas de Turisa, además de que afectan económicamente a la empresa.

El punto más débil de Turisa, radica en sus cuentas por cobrar y en la falta de control en las autorizaciones otorgadas ya que al no tener un manejo adecuado de las cuentas, estas nos disminuyen liquidez, elemento primordial en el campo de las agencias de viajes, así mismo provocan costos financieros que reducen la utilidad. En lo referente a las autorizaciones, la ausencia de las mismas de manera escrita, imposibilita la determinación de responsabilidades y en muchos casos estas son evadidas debido a la falta de control.

Otro punto importante es la nula planificación existente en la agencia de viajes Turisa en cualquiera de sus áreas, esto conlleva a la falta de visión a futuro de la agencia y no permite un mejor desenvolvimiento de las tareas encomendadas, así mismo esto lleva a la no determinación de objetivos, misión, visión o valores que toda empresa debe tener para llegar al futuro. Al ser esto generalizado en todas las áreas, Turisa toma decisiones conforme pasa el tiempo, siendo esto un impedimento para el crecimiento sostenido y muchas ocasiones el crecimiento simplemente es temporal, por ello la planificación se hace urgente.

Los demás puntos deben ser tomados en consideración ya que generan un riesgo alto para la agencia y exigen atención inmediata, en un informe posterior se explicarán las medidas a mediano plazo y aquellas que no conllevan un riesgo significativo. Los cambios que se deben realizar según este informe serán inmediatos, de lo contrario la agencia continuará con los problemas que tiene hasta hoy.

Elaborado por:

Juan Fernando Cisneros

Patricia Orellana

4 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO

4.1 UTILIZACIÓN DEL BSC COMO HERRAMIENTA PARA LA DETERMINACIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO DE LA AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA

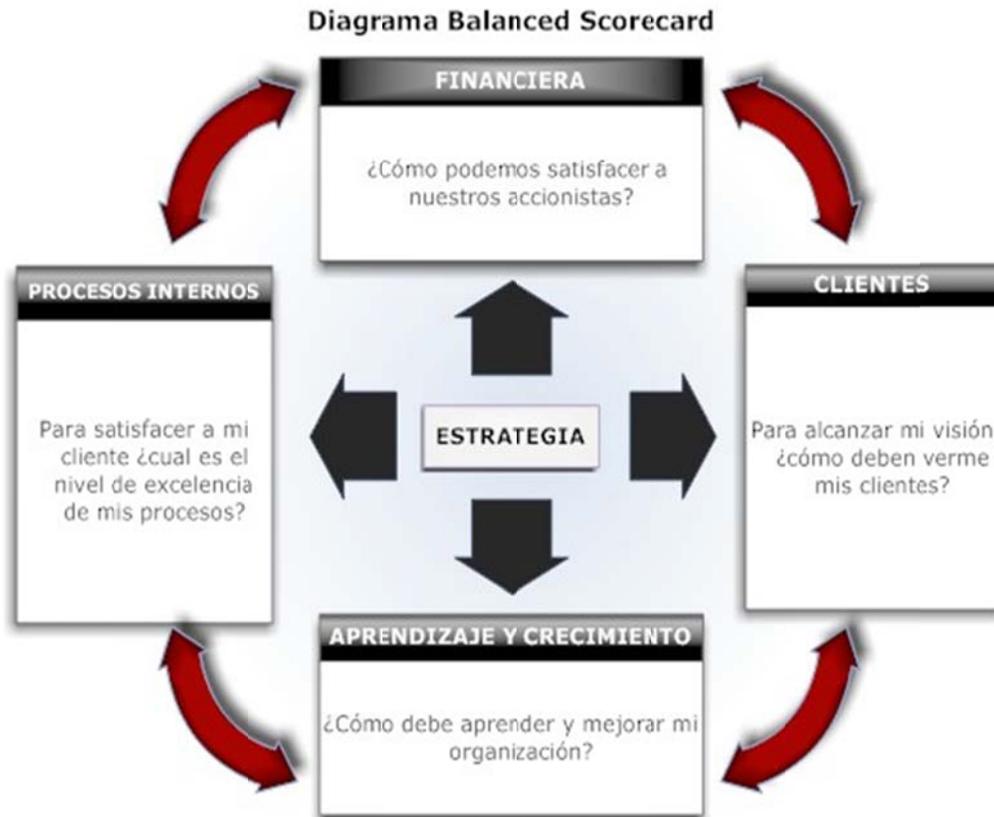


Gráfico 12 *Diagrama del Balanced Scorecard*

Fuente: www.smartpartners.com.ec

▪ METODOLOGÍA

De acuerdo a la metodología planteada por Ginger Solórzano y Ramón Pactong de la Universidad de Guayaquil en su tesis “DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS”, se describen los siguientes pasos:

1. Analizar la situación de la institución:

La Misión es la razón de ser la empresa y refleja la actividad central que realiza, y su planificación es su camino hacia su visión.

Ese camino tiene que seguirlo con diversos factores que están presentes tanto en la empresa como fuera de ella.

▪ **Aplicación**

En el caso de Turisa Cuenca, la misión no está estipulada y jamás lo estuvo, su dirección estratégica está determinada por la gerencia de una manera dictada por la experiencia, mas no por una socialización entre el personal, los socios y la gerencia, limitando las oportunidades de crecimiento y desconociendo la razón de ser de la agencia, además que no posee una planificación estratégica o un plan operativo anual y no persigue ninguna filosofía empresarial (esto se refleja en el estudio realizado en el punto 3.3 “Análisis de la Agencia de Viajes Turisa Cuenca”)

2. Definir la estrategia y los objetivos organizacionales:

Según la misión se definen las estrategias y los objetivos a cumplir dentro de cada una y éstas se encuentran agrupadas en las 4 perspectivas del Balance Scorecard: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento de la institución.

Como requisito indispensable se deben establecer Objetivos estratégicos que indiquen los cambios o impactos que se propone realizar la organización en sus diferentes áreas de gestión, para alcanzar la Visión en el futuro.

Los objetivos deben tener las siguientes características:

- Ser medibles o cuantificables.
- Ser alcanzables o factibles de realizar.
- Estar sujetos a cumplirse en una fecha prefijada o tangible.
- Ser conocidos y aceptados por todos los miembros de la organización.
- Estar relacionados con la Misión y presentar retos para alcanzarla.

- **Aplicación**

Para este estudio se ha determinado objetivos estratégicos de Control Interno, ya que el Balance Scorecard se está utilizando para la elaboración de un Sistema de Control Interno. Por ello los objetivos se relacionan al control para el mejoramiento de las actividades y procesos de la agencia.

3. Analizar los procesos existentes:

Se debe analizar los procesos que se desarrollan en la empresa identificando las debilidades, controles existentes y desvíos de información para encaminar dichos procesos a la consecución de los objetivos propuestos.

Si la organización no tiene procesos definidos se aconseja hacer un levantamiento de información de los procesos, actividades y tareas y diseñarlos de acuerdo a la realidad de la empresa.

- **Aplicación**

En la agencia de viajes Turisa Cuenca se utilizaron flujogramas para la determinación de los procedimientos, actividades y tareas.

Como se observa en el punto 3 del presente trabajo, los flujogramas se utilizaron para determinar los componentes principales de la agencia, y de esta manera se determinó también la cadena de valor para Turisa.

Esto nos permite determinar los riesgos que tiene cada área, su impacto y probabilidad y determinar acciones para evitarlos o reducirlos.

Todo esto mediante el Modelo Coso en su componente “EVALUACIÓN DE RIESGOS” y que está expresado en el presente trabajo mediante la “Revisión de Control Existente” y el análisis de la matriz de riesgos simple y cruzada, permitiéndonos conocer los riesgos mayores de Turisa y dándonos la pauta para las correcciones necesarias.

La matriz de riesgos divide los riesgos en tres tipos: De corrección urgente, De medidas complementarias y riesgo inherente.

En el primero, se determinan los riesgos con prioridad alta para su reducción o eliminación, en el segundo existen las actividades que necesitan medidas complementarias para reducir el riesgo y en el último se tienen las actividades que tienen un buen control y las actividades que no se deben descuidar para evitar riesgos mayores.

4. Establecer recomendaciones, mejora y procesos nuevos.

Luego de analizar los procesos existentes e identificar los puntos débiles se establecen recomendaciones y mejoras a los procesos para hacer uso eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que posee la organización.

▪ **Aplicación**

En Turisa se realizó un resumen de este punto mediante el INFORME DE CONTROL INTERNO, el cual contiene los comentarios y recomendaciones de los riesgos delimitados por el estudio realizado mediante el Modelo Coso.

Donde se determinaron las actividades de control, que viene a ser las recomendaciones que se presentaron y el SISTEMA DE CONTROL INTERNO determinado en el punto N° 4.

5. Evaluar indicadores de gestión – BALANCE SCORE CARD (BSC):

El Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) es una técnica moderna que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores ayudando a las organizaciones a encaminarse hacia la consecución de sus objetivos:

- El BSC influye sobre la dirección estratégica del negocio.
- El BSC permite evaluar el proceso a través de indicadores antes, durante y después de su ejecución.
- Ayuda a cultivar el capital intelectual que necesitan las empresas para un crecimiento sostenido de las organizaciones.
- El BSC provee de señales de alerta gerencial para los directivos de las empresas.

El diseño de los Indicadores de Gestión es la base para que esta herramienta cumpla sus propósitos en la organización. Unos indicadores efectivos permitirán la revisión y proporcionarán una rápida RETROALIMENTACIÓN a los que toman decisiones o planifican estrategias.

Para diseñar indicadores se deben responder las siguientes preguntas:

- “¿Qué se quiere medir?”, es decir el objetivo que se pretende alcanzar.
- “¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?”,
- “¿De dónde se obtendrá la información?, para que ésta esté orientada a resultados numéricos

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización, de preferencia entre los involucrados y evaluadores
- Justificable en relación Costo-Beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática si se trata de indicadores cuantitativos
- Tener precisión conceptual en caso de indicadores cualitativos

6. Medición de los indicadores:

Los indicadores deben ser medidos su nivel de:

- Economía
- Eficiencia
- Efectividad

Al realizar la medición de resultados se determinan las desviaciones entre indicador y estándar para determinar las causas a través de la evaluación de control interno. De esta manera se presentan conclusiones y hallazgos de auditoría con sus elementos: condición, criterio, causa, efecto y recomendación.

- **Aplicación**

En la unidad cuatro se detallan los objetivos e indicadores que se espera obtener con la aplicación del Balance Score Card en el control interno de la agencia Turisa Cuenca. Para ello se utilizó el tablero cruzado, donde se indican los objetivos y los indicadores, adicionalmente se expresa los resultados que se esperan obtener y los resultados obtenidos, y como punto final se determinan los inductores que son los resultados que se esperan obtener y las iniciativas que son las actividades a realizar para conseguir los objetivos y mejorar los indicadores.

Acorde a nuestro estudio agregaremos un punto que creemos debe contener esta metodología para garantizar una correcta aplicación del Balance Score Card como apoyo del MODELO COSO.

7. Información y Monitoreo

Acorde al MODELO COSO, y en toda organización de éxito, la transmisión de la información y la retroalimentación de la misma, es un punto de vital importancia para la consecución de los objetivos organizacionales.

Por ello es importante la sociabilización y comunicación de los planes u objetivos a desarrollar, para de esta manera involucrar al personal, a los socios y a la Gerencia en un proceso de mejora que debe comenzar la elaboración de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

- **Aplicación**

Para ello se ha recomendado a la gerencia una reunión con la explicación del estudio realizado a cada uno de los involucrados dentro de la agencia de viajes Turisa Cuenca. En esto se determinará los procesos a realizar para mejorar el control y por consiguiente los procesos y procedimientos, esperando generar un mayor valor para la empresa en lo que se refiere a EFICACIA, EFICIENCIA Y ECONOMIA.

Además de eso se debe realizar constantes reuniones para mejorar la comunicación dentro de la empresa tal como se recomienda en el análisis realizado mediante el MODELO COSO.

Otro punto adicional es el MONITOREO o la SUPERVISION, mediante la cual la administración revisará el cumplimiento de los objetivos mediante la observación de los procedimientos establecidos, generando de esta manera un mayor control y disminuyendo el riesgo de desviaciones dentro de los objetivos de control y evitando futuros errores que pueden generar pérdidas a la institución.

▪ **Aplicación**

Acorde al estudio realizado, se debe pedir mayor control dentro de las actividades, ya que las mismas tienen un seguimiento, pero debido a la falta de procedimientos desde Gerencia, esto se ha visto realizado en ciertas ocasiones más no en un entorno total.

Por ello se recomienda que la GERENCIA, revise de mejor manera los procesos efectuados, y para ello se solicito que se realicen varios reportes que mejoran la toma de decisiones y el control interno especificado mediante el MODELO COSO.

8. Alcanzar la visión:

La Visión es una declaración clara y precisa de cómo queremos que sea, y donde deseamos que esté nuestra Organización en el futuro.

Si se han definido objetivos estratégicos con las características antes mencionadas, se diseñan indicadores efectivos y se aplican las correcciones de las desviaciones encontradas en el proceso de control del Sistema de Control Interno y de Gestión, se logra alcanzar la visión de la organización en el tiempo establecido en la planificación estratégica.

▪ **Aplicación**

En Turisa, al no tener una misión, también se desconoce la visión a largo plazo. Esto no permite que los objetivos se desarrollen a largo plazo. Para el análisis se ha determinado una visión que fue realizada en una auditoría anterior.

Estos objetivos e indicadores de gestión, son el primer paso que se va a tomar en Turisa para concluir con una planificación estratégica total.

4.2 FORMULACIÓN DE INDICADORES VERIFICABLES MEDIANTE EL BSC.

En este punto se definieron los indicadores de control que se deben implementar para la realización de un sistema de control interno dentro de la agencia de viajes Turisa Cuenca.

Estos indicadores son cuantitativos y cualitativos, ya que existen actividades que deben ir dentro del POA, tales como el establecimiento de la Planificación Estratégica y que solamente tiene una fecha de realización más no un indicador fijo.

Estos indicadores son de la parte de Control de Turisa y son indicadores de control más no de rentabilidad o financieros.

Los indicadores son los siguientes:

FICHA TECNICA DE INDICADORES PARA GERENCIA

INDICADOR 1

OBJETIVO: Establecer un cronograma para la planificación y estrategia a seguir.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Creación de cronograma de operaciones	* Socios *Gerencia *Personal	NO SE APLICA		Semestral			Se debe crear una planificación estratégica máximo hasta finales de 2011

INDICADOR 2

OBJETIVO: Establecer un sistema de control interno.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Diseño de un sistema de control interno	* Gerencia * Contabilidad	NO SE APLICA					Se está realizando este estudio y su aplicación será máximo hasta julio de 2011

INDICADOR 3

OBJETIVO: Creación de bases para un sistema de autorizaciones.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Diseño de un sistema de autorizaciones	* Gerencia * Contabilidad	NO SE APLICA					Creación máxima hasta finales de diciembre de 2011

INDICADOR 4

OBJETIVO: Desarrollo de un sistema de quejas, reclamos.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Sistema de quejas y reclamos	* Gerencia * Personal	NO SE APLICA					Se debe realizar hasta finales de julio de 2011 como tiempo máximo

FICHA TECNICA DE INDICADORES PARA RESERVAS Y EMISIONES NACIONALES

INDICADOR 1

OBJETIVO: Determinar el cumplimiento del proceso de reservas establecido en el manual de procesos

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de boletos que constan con la respectiva reserva	* Cultura Organizacional * Establecer un manual de procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ boletos con reserva}}{N^{\circ} \text{ total de boletos}}$	UNIDADES	SEMANTAL	* Reportes BSP * Reservas * Muestra	100%	

INDICADOR 2

OBJETIVO: Determinar el uso adecuado del tiempo al momento de realizar reservas y emitir tickets aéreos.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de las reservas realizadas y emitidas	*Cultura Organizacional * Estructuración de Manual de Procesos *Capacitación en manual de procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ reservas realizadas}}{N^{\circ} \text{ total de boletos emitidos}}$	UNIDADES	SEMANAL	* Reservas * Facturas * Muestra	100%	

INDICADOR 3

OBJETIVO: Comprobar la veracidad de la información suministrada por los clientes al momento de la reserva.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de reservas confirmadas y facturadas		$\frac{N^{\circ} \text{ reservas confirmadas}}{N^{\circ} \text{ reservas totales}}$	Unidades	Mensual	* Reservas	100%	

INDICADOR 4

OBJETIVO: Constar la existencia de documentos de respaldo de los boletos emitidos.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de boletos emitidos que posean el documento de respaldo correspondiente	* Reorganización de actividades	$\frac{N^{\circ} \text{ boletos con facturas}}{N^{\circ} \text{ boletos emitidos}}$	Unidades	Quincenal	* Conciliación bancaria * Reporte boletos no facturados * Facturas * Autorización de crédito	100%	

INDICADOR 5

OBJETIVO: Reducir el grado de desconocimiento de los requerimientos de viajes nacionales.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de disminución en el grado de desinformación	* Capacitación en procesos * Cultura organizacional	$\frac{N^{\circ} \text{ de quejas de clientes}}{N^{\circ} \text{ clientes atendidos}}$	Unidades	Mensual	* Buzón de Quejas y sugerencias	80%	

INDICADOR 6

OBJETIVO: Determinar el grado de eficacia de las cotizaciones de tours.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Reducción de tiempo en entrega de cotizaciones	* Líneas telefónicas * e-mails * Mayor personal	<u>Nº de personas sin cotización</u> Total clientes con solicitud de cotización	Unidades	Mensual	Observación y registros	90%	

INDICADOR 7

OBJETIVO: Reducir el tiempo de intercambio de información entre los empleados.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de disminución en el tiempo de intercambio de información		NO SE APLICA	Unidades Dólares	Semanal		70%	

INDICADOR 8

OBJETIVO: Reducir el número de clientes por cobrar según la factura identificada a nombre del comprador.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de facturas canceladas que se encuentren identificadas	* Manual de Control * Capacitación en procesos	$\frac{N^{\circ} \text{ facturas por cobrar}}{N^{\circ} \text{ facturas emitidas}}$	Unidades	Mensual	* Facturas * Reportes contables	100%	

INDICADOR 9

OBJETIVO: Determinar el tiempo empleado en la contabilización de facturas.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Reducción del tiempo en la contabilización de facturas		NO SE APLICA		Diario	Observación y registros		

INDICADOR 10

OBJETIVO: Promover el desarrollo profesional de los funcionarios de la agencia de viajes.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de capacitaciones impartidas a los funcionarios	* Gerencia * Personal	$\frac{N^{\circ} \text{ capacitaciones realizadas}}{N^{\circ} \text{ capacitaciones programadas}}$	Unidades	Semestral			

FICHA TECNICA DE INDICADORES PARA RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES

INDICADOR 1

OBJETIVO: Determinar el grado de capacitación del personal en el proceso de emisiones por internet.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de empleados capacitados en emisiones por internet	* Cultura Organizacional * Capacitación en manual de procesos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados capacitados}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	UNIDADES	Semestral	Observación	75%	

INDICADOR 2

OBJETIVO: Determinar el uso adecuado de la tarjeta de crédito en las compras a proveedores.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de las compras realizadas	*Cultura Organizacional *Estructuración Manual de Procesos *Capacitación en manuales	$\frac{\text{N}^\circ \text{ compras realizadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de boletos internacionales emitidos}}$	UNIDADES	Quincenal	* Estados de cuenta * Facturas * Muestra	100%	

INDICADOR 3

OBJETIVO: Reducir el grado de desconocimiento de los pasajeros mediante la firma de la hoja de responsabilidad migratoria.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de pasajeros con desconocimiento de requisitos de viaje	* Cultura Organizacional * Gerencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ firmas de responsabilidad migratoria}}{\text{N}^\circ \text{ total de boletos internacionales emitidos}}$	Unidades	Mensual	* Facturas * Documento	100%	

INDICADOR 4

OBJETIVO: Determinar las facturas emitidas con errores.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de facturas emitidas con errores	* Contabilidad * Cultura Organizacional	$\frac{\text{N}^\circ \text{ facturas con errores}}{\text{N}^\circ \text{ total de facturas}}$	Unidades	Semanal	* Facturas * Reportes contables	100%	

INDICADOR 5

OBJETIVO: Determinar el número de facturas pendientes de cobro.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% facturas pendientes de cobro	*Capacitación en procesos * Manual de procesos * Contabilidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ facturas por cobrar}}{\text{N}^\circ \text{ total de facturas clientes}}$	Unidades	Semanal	*Observación y registros	75%	

INDICADOR 6

OBJETIVO: Determinar el número de facturas pendientes de pago

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de facturas pendientes de pago	*Capacitación en procesos * Manual de procesos * Contabilidad	$\frac{\text{N}^\circ \text{ facturas por pagar}}{\text{N}^\circ \text{ total de facturas proveedores}}$		Semanal	Observación y registros		

FICHA TECNICA DE INDICADORES DE LLENADO DE VISAS

INDICADOR 1

OBJETIVO: Incrementar el número de personal capacitado en visas.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de personas capacitadas en temas de visas	*Reorganización de actividades * Capacitación en procesos	$\frac{\text{N}^\circ \text{ personas capacitadas}}{\text{N}^\circ \text{ total de empleados}}$	Unidades	Semestral	* Estudios y observación	100%	

INDICADOR 2

OBJETIVO: Reducir el costo por tiempo invertido al momento de revisión y llenado de formularios para visas.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de reducción del tiempo en información de visas	* Capacitación en procesos * Cultura organizacional	$\frac{\text{Tiempo invertido}}{\text{Tiempo total de trabajo}}$		Mensual	*Observación	90%	

FICHA TECNICA DE INDICADORES TOURS EN PRIVADO

INDICADOR 1

OBJETIVO: Establecer un porcentaje de clientes frecuentes para generar una base de datos.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de clientes frecuentes	* Líneas telefónicas * e-mails *Facturas	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes frecuentes}}{\text{N}^\circ \text{ total de clientes}}$	Unidades	Mensual	Observación y registros	50%	

INDICADOR 2

OBJETIVO: Reducir las pérdidas mediante la mejora de la planificación de los tours en privado.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de reducción de ventas perdidas.	* Tours en privado	$\frac{\text{N}^\circ \text{ ventas perdidas}}{\text{N}^\circ \text{ total de ventas}}$	Unidades Dólares	Semanal	* Contabilidad * Observación	30%	

FICHA TECNICA DE INDICADORES PARA PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

INDICADOR 1

OBJETIVO: Determinar funciones del área.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Manual de funciones	* Gerencia	NO SE APLICA					Aplicación de un manual de funciones desde julio de 2011

INDICADOR 2

OBJETIVO: Desarrollo de un cronograma de planificación.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Diseño de un cronograma	* Gerencia *Publicidad	NO SE APLICA					Aplicación de un cronograma inmediato

INDICADOR 3

OBJETIVO: Disminuir costos de publicidad

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Costo - Beneficio de publicidad	* Gerencia * Publicidad	$\frac{\text{Costo de Gerencia} - \text{Costo de Publicidad}}{\text{Beneficio de Gerencia} - \text{Beneficio de Publicidad}}$	Dólares	Mensual	Registros Contables	100%	Aplicación de un cronograma inmediato

FICHA TECNICA DE INDICADORES PARA CONTABILIDAD

INDICADOR 1

OBJETIVO: Determinar los cargos que tienen duplicidad de funciones.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Funcionarios con duplicidad de funciones		NO APLICA		Anual			

INDICADOR 2

OBJETIVO: Constatar la adecuada planificación presupuestaria.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% Usado del presupuesto	* Departamento de Contabilidad. * Cultura organizacional. * Gerencia.	$\frac{\text{Ingreso total real}}{\text{Ingreso total presupuestado}}$ $\frac{\text{Egreso total real}}{\text{Egreso presupuestado}}$	Unidades monetarias	Semestral			

INDICADOR 3

OBJETIVO: Determinar el adecuado equilibrio financiero.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% Equilibrio financiero de la empresa	* Departamento de Contabilidad. * Cultura organizacional. * Gerencia.	$\frac{\text{Ingreso total}}{\text{Gasto total}}$	Unidades monetarias	Mensual	* Facturas		

INDICADOR 4

OBJETIVO: Reducir el pago de multas por errores al momento de la compra a proveedores.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% de reducción de multas	* Capacitación	$\frac{\text{Multas del período actual}}{\text{Multas del período anterior}}$	Dólares	Semestral	Contabilidad	-15%	

INDICADOR 5

OBJETIVO: Reducir la venta de boletos y tours mediante tarjeta de crédito si no posee su respectivo documento de respaldo.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% Uso de tarjeta de crédito con el respectivo documento de respaldo	* Gerencia * Contabilidad	$\frac{\text{9}^{\sim}1\text{-}^{\circ}\text{:\#}11\#\text{^{\circ}}\text{f}\text{Ø}\text{-}\#\text{11}\#\text{,1}^{\circ}\text{æ}\text{ }^{\sim}1\text{-}1}{71\text{-}^{\circ}\#\text{,}\text{ }^{\sim}\text{f}\text{Ø}\text{-}\#\text{11}\#\text{^{\circ}}\text{f}\text{Ø}\text{-}^{\circ}}$	Dólares	Mensual	Contabilidad	100%	

INDICADOR 6

OBJETIVO: Reducir el tiempo de cobro y aumentar el de pagos.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
Nivelación días de cobro y pago	* Contabilidad * Cobros	Días de cobro - Días de pago	UNIDAD	Mensual	* Observación y registros * Facturas * Políticas de cobro y pago	0	

INDICADOR 7

OBJETIVO: Determinar la liquidez de la empresa.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% Liquidez de la empresa	* Contabilidad * Cobros	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Unidades Dólares	Mensual	* Observación y registros * Facturas	1 a 1	

INDICADOR 8

OBJETIVO: Establecer las facturas emitidas a crédito con la autorización respectiva.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% Facturas emitidas con autorización	* Control * Gerencia	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de autorizaciones}}{\text{N}^\circ \text{ facturas a crédito}}$	Unidades	Semanal	* Facturas * Reportes contables	100%	

INDICADOR 9

OBJETIVO: Establecer el porcentaje de cuentas incobrables por falta de identificación del consumidor.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	FUENTE	ESTANDAR	INTERPRETACIÓN
% De cuentas incobrables	*Capacitación en procesos * Manual de procesos * Contabilidad	$\frac{\text{Facturas a crédito sin identificación}}{\text{Nº facturas a crédito}}$	Unidades Dólares	Mensual	* Observación y registros	0	

4.3 BALANCED SCORE CARD APLICADO A LOS PROCESOS INTERNOS Y DE GESTIÓN DE LA AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA

El Balance Score Card está aplicado a la parte de Control de la Agencia de Viajes Turisa Cuenca, por ello, en la última perspectiva, además de la financiera, se adiciona el impacto de gestión de la empresa. Esto debido a que los indicadores se realizaron para mejorar el Control Interno y de esta manera mejorar la rentabilidad mediante la eficacia, eficiencia y economía de los procesos.

Para ello hemos planteado el siguiente Balance Score Card:

AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA

BALANCE SCORE CARD

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGICA	INDICADOR
IMPACTO FINANCIERO Y DE GESTION EN LA EMPRESA	RENTABILIDAD	Mejorar eficiencia de los procesos	Rentabilidad
	MEJORAR LIQUIDEZ	Mejorar el uso de fondos, mediante el mejoramiento de los procedimientos de cobro	Índice de liquidez
	CREAR EQUILIBRIO ENTRE COBROS Y PAGOS	Planificación de cobros y pagos	% Equilibrio Financiero de la Empresa
	REDUCCIÓN DE CUENTAS INCOBRABLES	Sistema de autorizaciones para ventas a crédito	% Cuentas Incobrables
	CREACION DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Cronograma de planificación	Aplicación del POA
IMPACTO EN EL CLIENTE	MEJOR CALIDAD EN EL SERVICIO	Creación manual de procesos	% de clientes con reserva
	MEJORAR TIEMPO DE RESPUESTA	Establecer métodos de entrega y seguimiento de cotizaciones	Reducción en tiempo de entrega de cotizaciones
	MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA EMPRESA	Fidelización del cliente	% de clientes frecuentes
	MEJOR ASESORAMIENTO DE LOS PRODUCTOS	Reducir la desinformación de los pasajeros mediante la explicación de requerimientos y la capacitación del personal	% de disminución en el grado de desinformación
IMPACTO EN PROCESOS	CREACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL	Aplicación del POA de este estudio	Sistema de Control Interno
	EFICACIA EN PROCESOS	Análisis y determinación de funciones	Manual de funciones
	CREAR INTELIGENCIA DE MERCADO	Creación y estructuración del área de publicidad	Cronograma de planificación y funciones del área de publicidad
IMPACTO EN APRENDIZAJE (PERSONAL)	CAPACITACIÓN	Cronograma de capacitaciones	Nº de capacitaciones impartidas
	MANUAL DE FUNCIONES	Creación de manual de funciones	Aplicación del POA
	SOCIABILIZACIÓN DE PROCESOS	Creación de un cronograma de reuniones y eventos de participación exclusiva del personal	% de personal comprometido con la agencia Turisa

REPRESENTACIÓN GRÁFICA

BALANCED SCORECARD

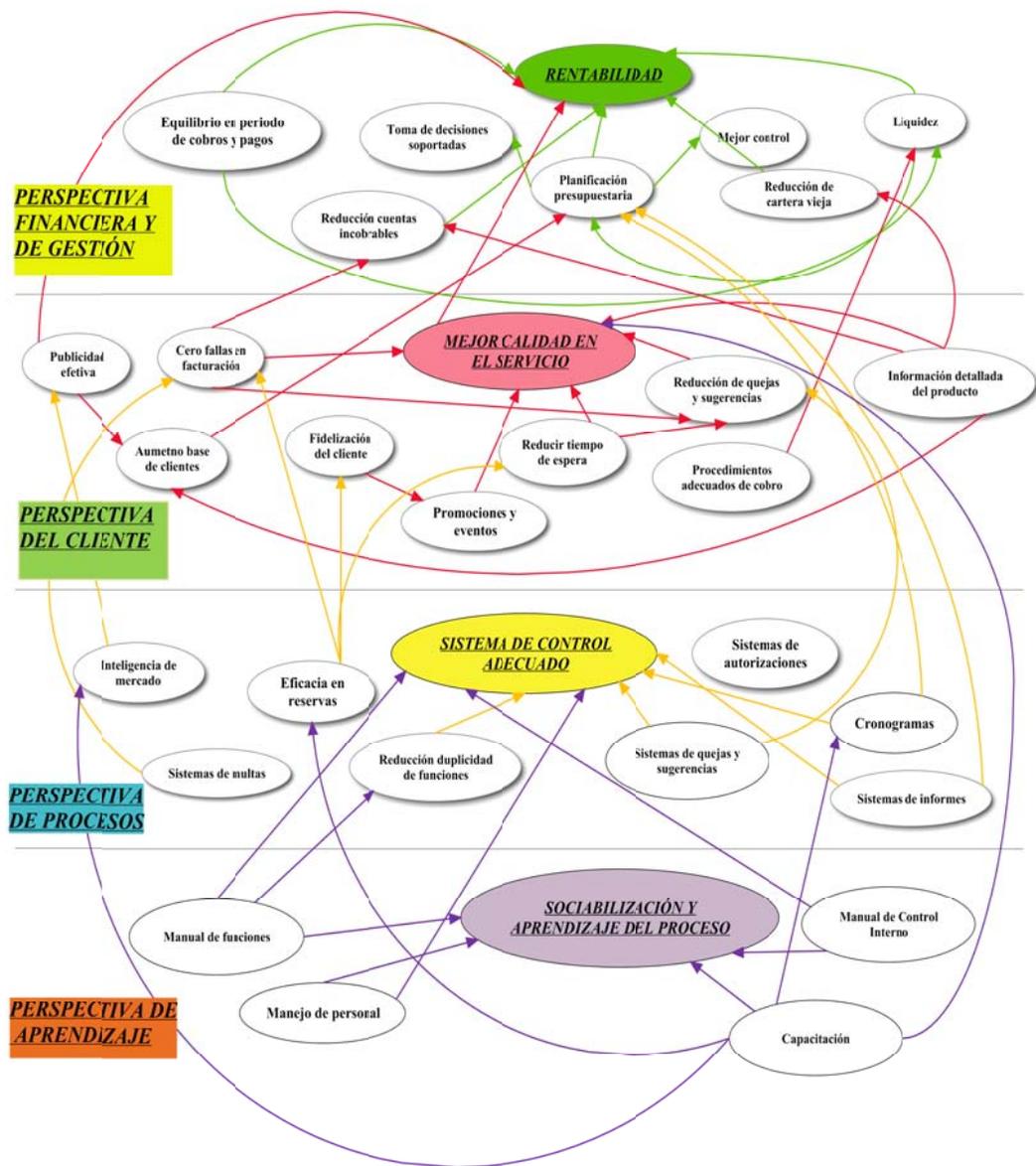


Gráfico 13 *Balanced Scorecard*

Fuente: Los autores

4.4 MODELO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DE GESTIÓN BASADO EN EL MODELO COSO

INTERPRETACIÓN DE LA GRÁFICA DEL BALANCED SCORECARD

En el Balance Score Card presentado anteriormente, existen cuatro ejes principales, uno por cada perspectiva, los cuales son los objetivos principales que debe alcanzar Turisa para mejorar su eficiencia y eficacia y de esta manera mejorar su rentabilidad.

Estos son:

➤ **Sociabilización Y Aprendizaje Del Proceso**

Dado que el principal problema de Turisa es la falta del establecimiento de procesos y procedimientos, en la *Perspectiva De Aprendizaje*, el principal objetivo es la *Sociabilización Y Aprendizaje Del Proceso*, para de esta manera generar mayor fidelización del cliente interno dentro de Turisa y de esta manera mejorar la respuesta del mismo mediante la inclusión del plan a futuro de Turisa Cuenca.

➤ **Sistema De Control Adecuado**

En lo referente al sistema de control, han existido varios inconvenientes debido a la falta del mismo, por ello en la *Perspectiva De Procesos*, se determinó el *Sistema De Control Adecuado*, como objetivo principal, debido a que la falta de control y la falta de la establecimiento de procesos determinados, generan varios errores y omisiones que perjudican tanto la imagen de Turisa, así como su parte financiera.

De esta manera un sistema de control adecuado, permitirá un mejor control y por consiguiente un mejor desempeño de los procesos.

➤ **Mejor Calidad En El Servicio**

Debido a las fallas en los procedimientos, así como los errores u omisiones presentadas, los clientes han tenido varios inconvenientes y por consiguiente se ha recibido un servicio aceptable pero con ciertas quejas y sugerencias para mejorar el mismo, por ello en la *Perspectiva Del Cliente* el objetivo principal es el *Mejoramiento De La Calidad En El Servicio*.

Esto ya que, debido a la falta de procedimientos establecidos, las actividades tardaban mayor tiempo del necesario, así como existen varios errores que serían disminuidos en caso de una correcta aplicación de los procedimientos adoptados,

mejorando el tiempo de respuesta y ofreciendo un mejor servicio a nuestro clientes, generando valor en nuestra empresa.

➤ **Rentabilidad**

La finalidad de toda empresa es la *Rentabilidad*, por ello este es el objetivo dentro de la *Perspectiva Financiera* del Balance Score Card.

Adicionalmente en Turisa el objetivo también tiene que ver con el control y la planificación, por ello la *Planificación Estratégica*, es otro objetivo de gran importancia en esta perspectiva, que como se mencionó anteriormente se denomina “*Perspectiva De Gestión Empresarial*”.

Al perseguir la rentabilidad, una empresa, además de generar ingresos o mayores ganancias, también lo puede realizar mediante el mejoramiento de la eficacia, eficiencia y economía de los procedimientos generando un valor adicional al cliente y de esta manera mejorando la producción empresarial.

Este mejoramiento de procesos se puede realizar mediante la implementación de un *Sistema De Control Interno*, adecuado a la empresa, que mejore los procesos y actividades, además de regularlas y controlarlas, reduciendo de esta manera los posibles errores u omisiones y generando una mayor rentabilidad.

Para cumplir con estos objetivos, cada perspectiva se apoya en otros adicionales que tendrán como fin la consecución del objetivo principal, y a su vez cada perspectiva se apoya en las otras para el mejoramiento total de la empresa y generar una mayor rentabilidad, que es el fin que se persigue en toda organización.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Acorde a un concepto elaborado por los ingenieros, René Coronel y Juan Carlos Aguirre, docentes de la UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, en su tesis, “PROPUESTA PARA IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DE CONSULTA EXTERNA EN EL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE VICENTE CORRAL MOSCOSO”, el PLAN OPERATIVO ANUAL, se puede definir como aquel que se elabora para ser cumplido a corto plazo, generalmente a un año y es la herramienta que nos permite especificar las actividades, tiempos, presupuestos, responsable de

ejecutar las acciones tendientes a conseguir la meta propuesta y por ende el objetivo estratégico.

En el caso de Turisa, se aplicará para un año y medio debido a que este estudio se finalizó en JUNIO y su aplicación comenzará en JULIO DE 2011.

El plan operativo para el año 2011 y 2012 para la AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA sería:

PLAN OPERATIVO ANUAL 2011-2012
"AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA

ÁREAS DE ANÁLISIS	OBJETIVOS	INDICADORES	PELIGRO	PRECAUCIÓN	META	INDUCTORES	INICIATIVAS	TIEMPO	RESPONSABLE
RESERVAS Y EMISIONES NACIONALES	Determinar el cumplimiento del proceso de reservas establecido en el manual de procesos.	% de boletos que constan con la respectiva reserva	65	80	90	Diseño de los diferentes procesos a realizar para elaborar una reserva	Manual de procesos	3 Meses	Administración Contabilidad
	Determinar el uso adecuado del tiempo al momento de realizar reservas y emitir tickets aéreos.	% de las reservas realizadas y emitidas	70	83	95	Estandarizar el tiempo en que el funcionario se demora para realizar una reserva y emitirlos	Esquema de tiempos a cumplir en registro y entrega de reservas	3 Meses	Administración Contabilidad Counters
	Comprobar la veracidad de la información suministrada por los clientes al momento de la reserva.	% de reservas confirmadas y facturadas	60	70	85	Llenado adecuado de reservas y registro inmediato en la base de datos	Diseño de Base de Datos de Clientes	2 Meses	Administración Counters
	Constatar la existencia de documentos de respaldo de los boletos emitidos.	% de boletos emitidos que posean el documento de respaldo correspondiente	70	84	100	Almacenamiento de documentos correspondientes a las ventas realizadas.	Cronograma de revisión de documentos	2 Meses	Contabilidad
	Reducir el grado de desconocimiento de los requerimientos de viajes nacionales.	% de disminución en el grado de desinformación	65	78	95	Informar al cliente los requisitos para poder viajar a más de la entrega de un documento con la información ya suministrada	Esquema de requerimientos de viajes nacionales	1 Mes	Administración
	Determinar el grado de eficacia de las cotizaciones de tours.	Reducción de tiempo en entrega de cotizaciones	50	68	80	Establecer los métodos para la recepción y la entrega de las cotizaciones, enfocándose en las de prioridad	Plan de entrega de información	6 Meses	Administración Counters
	Reducir el tiempo de intercambio de información entre los empleados.	% de disminución en el tiempo de intercambio de información	55	76	90	Generar sistemas de comunicación entre los empleados y Gerencia	Implementación de un sistema de información	18 Meses	Administración Contabilidad
	Reducir el número de clientes por cobrar según la factura identificada a nombre del comprador.	% de facturas canceladas que se encuentren identificadas	50	70	90	Capacitar a los empleados en que las facturas deberán ir a nombre del comprador caso contrario recibirán una multa por omisión de ordenes	Plan de cobros para clientes nuevos y ya existentes	12 Meses	Contabilidad Counters

	Determinar el tiempo empleado en la contabilización de facturas.	Reducción del tiempo en la contabilización de facturas	58	70	85	Realizar revisiones periódicas de la facturación para determinar tiempos de entrega y facturación.	Cronograma de entrega y contabilización de facturas	6 Meses	Contabilidad
	Promover el desarrollo profesional de los funcionarios de la agencia de viajes.	% de capacitaciones impartidas a los funcionarios	60	70	87	Establecer los requerimientos a cumplir los funcionarios para determinar los cursos a los que deberán asistir	Plan de capacitaciones para el año en curso	2 Meses	Administración
RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES	Determinar el grado de capacitación del personal en el proceso de emisiones por internet.	% de empleados capacitados en emisiones por internet	66	74	87	Análisis de los conocimientos de los funcionarios en las distintas actividades que desempeñan	Desarrollo de capacitaciones en emisiones por internet	6 Meses	Administración Contabilidad
	Determinar el uso adecuado de la tarjeta de crédito en las compras a proveedores.	% de las compras realizadas	62	75	93	Previsión de las compras a realizar para poder obtener la respectiva autorización del uso de la tarjeta de crédito en las distintas compras	Planificación de compras	2 Meses	Contabilidad
	Reducir el grado de desconocimiento de los pasajeros mediante la firma de la hoja de responsabilidad migratoria.	% de pasajeros con desconocimiento de requisitos de viaje	65	78	90	Elaboración de la hoja de responsabilidad migratoria y de un documento con los requisitos necesarios para el turista	Esquema de requerimientos de viaje	3 Meses	Administración
	Incrementar el número de personal capacitado en visas.	% de personas capacitadas en temas de visas	61	72	95	Recopilación y actualización de los requisitos para visas y expuestos en un documento para uso del personal	Documento con información de visas	6 Meses	Counter Internacional
	Reducir el costo por tiempo invertido al momento de revisión y llenado de formularios para visas.	% de reducción del tiempo en información de visas	72	82	90	Registro del tiempo en el que se revisan los documentos y se llenan los formularios para establecer un estándar	Cronograma de recepción y llenado de formularios	6 Meses	Counter Internacional
	Establecer un porcentaje de clientes frecuentes para generar una base de datos.	% de clientes frecuentes	62	82	93	Revisión de las facturas de mayor valor y realizar un registro con los clientes para posteriores ofertas	Registro de clientes frecuentes para base de datos a diseñar	5 Meses	Administración Counters

	Reducir las ventas perdidas mediante la mejora de la planificación de los tours en privado.	% de reducción de ventas perdidas.	51	37	30	Generar mejores ofertas para los clientes y el número de personas por tour para que sea de mayor atractivo	Plan de viajes en tours privados	12 Meses	Administración Tours en privado
	Determinar las facturas emitidas con errores.	% de facturas emitidas con errores	40	20	0	Generación de un porcentaje de multas por errores cometidos por los funcionarios en el desarrollo de sus actividades	Registro de facturas con errores	8 Meses	Contabilidad
	Determinar el número de facturas pendientes de cobro.	% facturas pendientes de cobro	50	34	20	Revisión y registro de las facturas que estén por vencer o vencidas para realizar el cobro inmediato	Sistema de cobros	3 Meses	Contabilidad
	Determinar el número de facturas pendientes de pago	% de facturas pendientes de pago	5	25	30	Revisión y registro de las facturas que estén por vencer o sean una prioridad de pago	Sistema de pagos	3 Meses	Contabilidad
GERENCIA	Establecer un cronograma para la planificación y estrategia a seguir.	Creación de cronograma de operaciones				Determinar los planes a realizar por la empresa y las estrategias a seguir para luego estructurarlos y documentarlos	Cronograma de operaciones	6 Meses	Administración
	Establecer un sistema de control interno.	Diseño de un sistema de control interno				Revisión del informe de Control Interno y aplicación	Sistema de Control Interno	3 Meses	Administración
	Creación de bases para un sistema de autorizaciones.	Diseño de un sistema de autorizaciones				Determinación de un plan de autorizaciones mediante e-mail o vía messenger.	Sistema de autorizaciones para ventas a crédito	6 Meses	Administración
	Desarrollo de un sistema de quejas, reclamos.	Sistema de quejas y reclamos				Generación de un buzón de sugerencias y los volantes respectivos para quejas y reclamos	Buzón de sugerencias	6 Meses	Administración
	Determinar funciones del área.	Funciones a desarrollar				Análisis de los procesos que se aplican en cada área y comprobar la adecuada ejecución de los mismos	Manual de funciones	12 Meses	Administración Contabilidad

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	Desarrollo de un cronograma de planificación.	Diseño de un cronograma				Estructuración de las actividades que se tienen planeadas para el semestre y darlas a conocer a los funcionarios	Cronograma planificación actividades	de de	4 Meses	Administración
	Disminuir costos de publicidad	Costo - Beneficio de Publicidad	50	70	90	Estructuración de las actividades que se tienen planeadas para el semestre y darlas a conocer a los funcionarios	Cronograma planificación actividades	de de	2 Meses	Administración
CONTABILIDAD	Determinar los cargos que tienen duplicidad de funciones.	Funcionarios con duplicidad de funciones				Análisis de las actividades que desempeña cada funcionario y determinar el incremento de plazas de trabajo para disminuir la duplicidad.	Segregación de funciones en base a manual		3 Meses	Administración
	Constatar la adecuada planificación presupuestaria.	% Usado del presupuesto	65	86	90	Adecuada coordinación de las distintas áreas con sus prioridades para la mejor repartición monetaria.	Planificación presupuestaria		4 Meses	Administración Contabilidad
	Determinar el adecuado equilibrio financiero.	% Equilibrio financiero de la empresa	65	80	100	Reestructurar las formas de cobro y pago	Balances correspondientes		6 Meses	Administración Contabilidad
	Reducir el pago de multas por errores al momento de la compra a proveedores.	Reducción de multas	15	-5	-15	Multas a empleados como sanción de errores.	Sistema de cobro de multas a empleados		3 Meses	Contabilidad
	Reducir la venta de boletos y tours mediante tarjeta de crédito si no posee su respectivo documento de respaldo.	% Uso de tarjeta de crédito con el respectivo documento de respaldo	80	90	100	Revisiones periódicas de estados de cuenta.	Planificación de venta con tarjeta de crédito a clientes nuevos		4 Meses	Contabilidad
	Reducir el tiempo de cobro y aumentar el de pagos.	Nivelación Días de cobro y pago	15	7	0	Mejorar los convenios existentes con los proveedores.	Planificación de pago y cobro respectivo		4 Meses	Contabilidad
	Determinar la liquidez de la empresa.	% Liquidez de la empresa	70	83	100	Uso adecuado de los fondos monetarios	Reporte del uso de fondos		4 Meses	Contabilidad

	Establecer las facturas emitidas a crédito con la autorización respectiva.	% Facturas emitidas con autorización	75	84	95	Existencia de documentos de autorización con la firma correspondiente de la Gerente o responsable encargado	Registro de facturas a crédito con la autorización correspondiente	6 Meses	Contabilidad Counters
	Establecer el porcentaje de cuentas incobrables por falta de identificación del consumidor.	% De cuentas incobrables	50	25	10	Reducir las facturas emitidas a consumidor final para mayor control al momento del cobro	Registro de cuentas ya vencidas y no cobradas	8 Meses	Contabilidad Counters
	Establecer el número de informes mensuales entregados a Gerencia y Contabilidad.	Informes entregados satisfactoriamente	85	95	100	Almacenamiento de las actas entregadas y con las firmas respectivas de entrega y recepción	Actas de informes entregados	1 Mes	Administración Contabilidad

4.5 PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO.

MANUAL DE CONTROL INTERNO

1. Reservas Y Emisiones Nacionales

- Para realizar una reserva se la hará en forma manual y se requiere conocer el lugar de destino del turista antes de llenar la respectiva reservación con todos los datos requeridos con el fin de evitar futuros reclamos, estos datos son:
 - Fecha de la reserva.
 - Nombre del pasajero o pasajeros.
 - Cédula de identidad del pasajero o pasajeros.
 - Edad o en su defecto el código aceptado por la agencia de viajes (FF para adultos, CD para tercera edad, CHD para niños, DIS para personas discapacitadas).
 - Ruta, fecha, aerolínea, itinerario y record de la reserva solicitada, o en casos de los tours sería el destino, numero de noches, servicios que serán solicitados, operadora o mayorista, y fecha.
 - Nombre, Ruc o Cédula, dirección y teléfono de la persona a la que se facturará, que puede o no ser el mismo pasajero. Adicionalmente se solicitará nombre y teléfono de la persona que realiza la reserva.
 - E-mail de la persona que realiza la reserva o del pasajero.
 - En caso de empresas públicas, el nombre de la persona que autoriza la emisión.
- Se informará al cliente de todos los requerimientos, condiciones del viaje, se le entregará un volante con la información ya antes descrita por el counter. Adicionalmente se requiere realizar un abono de \$100 por la reserva del tour con la mayorista.
- Se deberá tener en consideración el time limit de la reserva para confirmarla oportunamente, si es confirmada deberá incluir el valor del tour caso contrario llevará una leyenda que diga ANULADO si es cancelada.
- Cuando la reserva es confirmada y se ha emitido el boleto se deberá escribir el número de la factura en la que se encuentra el boleto o el tour, se tomará en cuenta que si la factura es cancelada en efectivo llevará el número del

comprobante de ingreso, si se cancela con un cheque se adicionará el banco y el número del cheque para un mayor control; si se realiza el cobro con T/C verificar que la misma se encuentra habilitada y explicar al cliente el recargo que obtendrá

- Cuando se realicen créditos a empresas o personas naturales con la respectiva autorización se escribirá la leyenda CRÉDITO en la reserva y deberá incluirse la firma de la Gerente o de la persona encargada.
- En caso de omitir alguno de los requerimientos o procesos a seguir generando consigo quejas, se sancionará con una multa a la persona que realizó la reserva. Esto mediante las pruebas de control respectivas que se realizaran eventualmente cada mes.
- En las cotizaciones de tours se tendrá un tiempo máximo de 48 horas para informar al cliente sobre el valor del tour solicitado y realizar la debida confirmación.
- Realizar un reporte semanal de las cotizaciones enviadas conjuntamente con las que fueron confirmadas en donde se incluirán los nombres del cliente, números de teléfono, destino, especificaciones y e-mail.
- Realizar los contratos con los proveedores seleccionados y se establecerá que la operadora o la propietaria del producto entregará asesoría acerca del producto a ofertar, esto se lo hará con la debida anticipación.
- En los pagos inmediatos de las reservas se adjuntará el número de ingreso y el de factura para realizar el respectivo desembolso por parte del área contable, adicionalmente se enviará mediante e-mail la confirmación de la reserva pero antes de realizar el cobro respectivo se le hará firmar el formato de exoneración migratoria para los tours internacionales con el fin de evitar inconvenientes.
- Una vez vendido un tour se requerirá emitir inmediatamente la factura correspondiente en donde se indicará el nombre, cédula o Ruc, dirección y teléfono del comprador y en el caso de empresas públicas o privadas deberá llevar el nombre de la misma para evitar confusiones y poder realizar desembolsos si se diera el caso.
- En el caso de facturas que se requieran anular se la realizará en un periodo no mayor de dos meses de emitida la misma ya que si no se lo hace se generarán mayores retrasos en la cancelación de las cuentas por cobrar; para

cancelaciones en un periodo mayor al indicado, deberá incluirse la respectiva autorización de la Gerencia para anular la factura.

- Para realizar concesiones de crédito a empresas se requiere verificar el tipo de convenio que se tiene con dicha empresa y especificarlo al momento de emitir la correspondiente factura con el fin de evitar confusiones y demoras en los cobros posteriores. En el caso de personas particulares se debe contar con la autorización de la Gerencia y se deberá llenar debidamente la factura con el fin de reducir el riesgo al momento del cobro de la misma caso contrario no se podrá realizar la venta.
- Si no se realiza ninguna de las acciones descritas y en el caso de que no se pudiese recuperar la cartera se procederá con una multa a la persona encargada de la venta.

2. Reservas Y Emisiones Internacionales

Adicional a los pasos de reservas y emisiones nacionales se deberá tener en consideración lo siguiente:

- Se entregará a los clientes una hoja en la que se explican los requerimientos y toda la información necesaria para realizar un viaje internacional. Se hará firmar una hoja de aceptación de las condiciones entregadas y posteriormente se le entregará el voucher respectivo. Si no se hiciese firmar oportunamente al cliente generando consigo conflictos, la persona encargada de la venta será multada acorde a un cuadro de multas determinado para estos casos.
- Para realizar ventas por internet se debe solicitar una tarjeta corporativa con cobertura internacional tanto para la reserva como para el pago exclusivo de los servicios. Se requiere de la autorización de Gerencia para realizar estas compras solicitadas.
- Para un mayor control de las ventas con tarjeta corporativa se emitirá un informe mensual en donde se hará constar el nombre del pasajero, factura emitida, valor cobrado, valor pagado al proveedor, fecha; y si se realizó a crédito deberá incluirse una copia de la autorización firmada respectiva.
- Ofrecer un post-servicio llamando al cliente para confirmar la negación y obtención de visas y ayudar con los documentos o acciones adicionales solicitadas por la embajada.

3. Llenado de Visas

- Para el llenado de visas se deberá revisar la información respectiva en un archivo de requisitos que se va a crear con este fin, en el se encuentran incluidos los formularios e información referentes a visas. Cuando se realice una actualización de requisitos se deberá hacerlo directamente con fuentes de los ministerios de relaciones exteriores y luego enviar una copia a las sucursales y firmaran una constancia de la recepción.
- Para la asesoría de visas al igual que el llenado de formularios es necesario realizar un cobro que se encontrará estipulado en una tabla de costos ya que el tiempo invertido en esta actividad es fundamental para realizar cualquier otra actividad.
- Se realizará una base de datos de los clientes que soliciten una asesoría de visas en el cual se encontrarán estipulados: nombre de la persona, destino y la fecha de la asesoría con el fin de obtener una mejor fidelización del cliente.
- Exportar los requisitos a una base de datos electrónica y actualizar la misma con revisiones periódicas a las páginas oficiales de cada país. Esto permitirá compartir esta información entre las sucursales y mantener actualizada la información correspondiente a visas

4. Tours en Privado

- Se realizará una planificación adecuada de los tours a realizar con un periodo de dos meses de anticipación con el fin de poder informar a los counters sobre el tour, esta información será:
 - Destino del tour.
 - Costo aproximado del mismo.
 - Detalle de los servicios a ofertar.
 - Fecha de salida y retorno.
 - Plan de publicidad
 - Cronograma de ejecución con las fechas límite para el cumplimiento de actividades.
- Para un mejor control de las ventas de tours es imprescindible la coordinación con las diferentes áreas:

- Visas para organización de documentos, llenado de formularios y revisión de requerimientos.
 - Contabilidad para la determinación de los costos del tour, prorrateos y comisiones ganadas.
 - Reservas y emisiones nacionales e internacionales, solicitudes de grupos, reservas, time limit, emisión y coordinación con proveedores.
 - Publicidad para la revisión y ejecución del plan de publicidad para el tour en privado, y las maneras de publicitar.
- Conforme a la planificación realizada con las distintas áreas se elaborará un calendario de cobros y pagos que tendrán sus variaciones acorde a las necesidades de los clientes, con esto se podrá dar un precio real al cliente y para poder obtener la utilidad que recibe la agencia con estas ventas.
 - El cliente deberá firmar una documento compromiso de pago en el que constará el nombre del pasajero, fechas de cancelación, la respectiva multa en caso de no pagar en la fecha establecida, llevará la leyenda LEIDO Y ACEPTADO CONFORME, la firma del pasajero y número de cédula.
 - Se elaborará un registro de todos los clientes que adquirieron un tour en donde constará: nombre, número de cédula, números telefónicos, destino del viaje. Con el fin de poder ofertar otros servicios posteriormente a más de que se obtendrá una base de datos sólidas para la empresa.
 - Realizar la liquidación del tour antes de la publicidad para determinar un precio real y evitar confusiones en los cobros respectivos.

5. Gerencia

- Establecer un cronograma para poder elaborar la planificación estratégica en la cual se deberá iniciar desde la misión de la empresa hasta la creación de objetivos e indicadores estratégicos.
- Organizar reuniones con el personal para obtener la información respectiva de sus áreas para poder elaborar en conjunto el Plan Operativo Anual, con esto se comprometen a cumplir los objetivos y metas de la empresa.
- Para un mejor control de las funciones se creará un sistema de autorizaciones en el cual se encontrarán los siguientes puntos:
 - Solicitud de autorización vía e-mail.

- Respuesta afirmativa o negativa enviada por el mismo medio.
- Y de parte de la persona que fue autorizada, el envío del comunicado a todo el personal, en caso de haber un cambio de turno o un permiso.
- Desarrollar un método eficiente para el seguimiento de quejas, reclamos o decisiones, en el que se tomará en cuenta:
 - Área de acción, o nombre de la persona que realiza la queja o el reclamo.
 - Motivo de la queja, reclamo o decisión.
 - Listado de las actividades realizadas con fechas.
 - Resolución o resultado.
 - Firma del responsable.
- Se colocará un buzón de quejas y sugerencias que se lo revisará quincenalmente para poder tomar las acciones correctivas necesarias a más de llevar un registro de las mismas y el cumplimiento de acciones tomadas.
- Organizar capacitaciones al personal en lo referente a compras por internet, además de respaldar con un manual las mismas. Este manual debe contener todos los pasos para la autorización de una compra por internet y sus políticas de cobro y pago, y adicionalmente se debe realizar un calendario de capacitaciones para evitar inconvenientes futuros.
- Reestructuración adecuada de funciones al igual que la creación de áreas adicionales para cumplir eficazmente las tareas encomendadas, la segregación se realizará en lo posible como se detalla a continuación:
 - Counter internacional: en el centro se requiere dos personas que se encarguen de esa tarea, y una adicional para revisar las visas.
 - Contabilidad Principal: Se debe suprimir el cobro de cartera y trasladarlo al Mall del Río.
 - Contabilidad Mall del Río: Crear un puesto de control contable e interno encargado de las transacciones contables y de la gestión integra de la cartera.
 - Publicidad y promoción: Creación de un puesto para el manejo de publicidad o reubicación de un counter internacional de la principal.
 - Counter Mall del Río: (aplica solo a temporada alta) Traslado de un counter internacional al Mall del Río para cubrir la alta demanda en temporada de vacaciones.

- Elaboración de un organigrama detallando las funciones que se delegan por parte de la Gerencia y a quienes se delega esta autoridad, para de esta manera descentralizar las decisiones y, sobretodo, las autorizaciones en Gerencia, mejorando de esta manera la velocidad de respuesta de toda la organización.
- Elaborar un cronograma de ambientación para el nuevo personal y manuales de funciones que disminuyan las omisiones y errores y que responsabilicen al personal por las acciones o errores que se puedan presentar.
- Elaborar conjuntamente con Contabilidad el cuadro de multas a ser implantado en cada una de las circunstancias que se puedan presentar.

6. Publicidad y Promoción

- Actualización de la publicidad, revisión de promociones que sean más convenientes para atraer un mayor número de clientes interesados en adquirir los servicios ofertados.
- Planificar reuniones con el personal para comunicar las diversas publicidades a ser enviadas a los medios de comunicación con el fin de que los funcionarios puedan entregar la información correctamente a los clientes.
- Planificación de eventos en forma anual, para cada evento deberá tener en consideración el tiempo para el desarrollo de actividades, contacto con los proveedores, distribución de funciones del personal que participará en los eventos y organizar reuniones entre proveedores y funcionarios de la empresa para un mejor conocimiento de los servicios que serán ofertados en los eventos.
- Elaborar un presupuesto anual de publicidad en base a los eventos planificados y la distribución de la publicidad en los diversos medios de comunicación, se deberá anexar un presupuesto de cada evento organizado hasta un mes antes del mismo, en este se incluirán las actividades a realizar, los proveedores y el costo de cada actividad. Será aprobado por Gerencia y Contabilidad.
- Se realizará un estudio de costo – beneficio de la publicidad buscando las mejores herramientas publicitarias para la difusión de las promociones.

7. Contabilidad

- Una vez realizada una venta se la trasladará a contabilidad para que se realice el ingreso de las transacciones, la facturación se la realizará oportunamente caso contrario se impondrá una multa al personal.
- Realizar un seguimiento Delegar a una sola persona para dar un seguimiento diario de las cuentas por cobrar para realizar los cobros respectivos, para mayor facilidad se deberá revisar en la base de datos para evitar confusiones.
- Se encargará de la concesión de créditos mediante una solicitud de crédito dirigida a Turisa Cuenca, con el nombre del responsable, el nombre de la persona encargada de la solicitud de crédito, número de cédula, y firma. Además enviará un reporte a la principal de las concesiones realizadas.
- La política de crédito se aplicará para boletos y solamente con autorización escrita de Gerencia en el caso de los tours que se deberán cancelar hasta 7 días antes de la salida, la política a usar será la siguiente:
 - Valores menores a 500 dólares, crédito máximo 20 días.
 - Valores menores a 1000 dólares, crédito máximo 15 días.
 - Valores menores a 5000 dólares, crédito máximo 8 días.
 - Valores mayores a 5001 dólares, crédito máximo 4 días.
- Solicitar autorización a Gerencia o a su delegado para la eliminación de fee de forma escrita vía e-mail, y reducir el retraso en facturación para evitar confusiones y cobros en menor valor.
- Cada pago que se realice será con autorización de Gerencia en especial cuando sea en efectivo. Para compras por internet, se debe tener un respaldo vía e-mail, donde se autoricen las compras realizadas, además de que en caso de pago de la tarjeta corporativa deberá tener el respaldo de la autorización para la misma.
- Para sobregiros se prohibirá la autorización para la parte contable, y solamente Gerencia, o su delegado, podrá autorizar los sobregiros; en caso de desobediencia de este punto, se procederá con multas.
- En lo referente a autorizaciones de crédito, las mismas serán otorgadas por contabilidad pero serán comunicadas inmediatamente a Gerencia y a todo el personal para su conocimiento; la misma deberá estar acompañada por una solicitud de crédito del cliente firmada donde conste el responsable de la

solicitud y el nombre de quien manejará esa cuenta dentro de la empresa del cliente o en su defecto el nombre del cliente, si es particular.

- En autorizaciones de descuento, existirá un respaldo emitido vía e-mail, de la solicitud y la autorización recibida, además se comunicará mensualmente a Gerencia los descuentos obtenidos. La autorización para retraso en facturación se emitirá por parte de contabilidad vía e-mail y se enviará una copia a Gerencia para conocimiento.
- Capacitación con el personal de Turisa para la explicación del sistema de facturación y utilizar una herramienta creada en el Mall del Río para la determinación de los rubros a facturar y evitar retrasos en la facturación. En caso de errores en la facturación que afecten directamente a Turisa, se cobrará el importe perdido al personal responsable por dicho registro.
- La revisión de los boletos se realiza mediante la concordancia de la facturación con el BSP Link donde se imprimen los boletos emitidos, y estos deben estar de acuerdo a los boletos facturados. Adicionalmente se emiten las notas de débito y crédito que son aquellas que se emiten por multas o errores. Esta revisión se realiza semanalmente en los días miércoles, y se debe enviar directamente las respectivas multas, notas de debito y notas de crédito hacia los responsables para la resolución inmediata de estas irregularidades.
- Llevar un registro de los consumos con sus respectivos comprobantes, en especial por parte de la Gerencia General, y entregarlos todos hasta el 15 de cada mes para determinar que todos los gastos fueron realizados por Turisa. Y las tarjetas serán revisadas una vez al mes, de preferencia a fin de mes por parte de la señora Carmen Moreno para la confirmación de saldos.
- Establecer una sola fecha de pago semanal para simplificar los pagos de servicios adicionales, exceptuando los tours y los boletos. Realizar continuamente y de forma semanal un cronograma de pagos en los que se prioricen los pagos de boletos y de tours para evitar la falta de liquidez.
- Control de las concesiones de créditos a nombre personal a menos que se cuente con la aprobación escrita de Gerencia, si se da la concesión de crédito a nombre personal, será con riesgo personal y en caso de no cobro pasados los 60 días se multará a la persona encargada a más de descontar el boleto a nombre personal.

- Envío de un reporte mensual de las concesiones de crédito personal, con nombre, número de factura, fecha de facturación, fecha de cobro, días de mora y estado del crédito (vencido, moderado, normal), que se presentará a Contabilidad y Gerencia.
- Elaboración de un informe mensual de los siguientes puntos:
 - Ventas totales y por vendedor, donde conste también el porcentaje cobrado y el porcentaje a crédito.
 - Reporte de la cartera total y por vendedor, diferenciando:
 - ✓ Cartera con riesgo normal: Facturas pendientes menores a 8 días.
 - ✓ Cartera con riesgo moderado: Facturas pendientes menores a 30 días.
 - ✓ Cartera con riesgo alto: Facturas pendientes mayores a 30 días.
 - Reporte de compras con tarjeta de crédito en internet.
 - Reporte de proveedores pendientes de pago.
 - Reporte de deudas personales por cobrar.
 - Reporte de boletos y tours no facturados.
 - Reporte de eventos realizados con ingresos y egresos, y número de pasajeros.
- Estructuración de indicadores de gestión de cartera que se deberán cumplir para calificar la gestión de esta área.
- Enviar un reporte semanal de la facturación a Gerencia para determinar los responsables de los retrasos en facturación e imponer diversas multas por no tomar en cuenta la primera multa.
- Para evitar errores en los egresos de efectivo, se debe cumplir con la firma de aprobación por parte de Gerencia o un delegado de la misma y la firma de recepción o en su defecto la firma de responsabilidad por la falta de la firma anterior. También se debe tener un control mensual de CAJA CHICA mediante un reporte mensual a Gerencia para la revisión de los fondos en efectivo utilizados.
- Utilizar una sola tarjeta internacional a nombre de la señora Carmen Moreno, la cual se debe convertir en una tarjeta corporativa, y no utilizar las demás tarjetas para consumos de Turisa.
- Elaborar un manual de manejo de tarjetas de crédito donde conste este procedimiento para cada una de las tarjetas, así también que conste la manera para solicitar la autorización y en qué casos se puede utilizar.

4.6 CONCLUSIONES DEL DISEÑO DE LA PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO

El Control Interno se ha convertido en un objetivo estratégico dentro de las empresas, es por ello que se realizan muchos esfuerzos para establecerlo y mantenerlo conforme las necesidades de las organizaciones.

Esto se debe a los resultados que se han conseguido en lo correspondiente a eficiencia, eficacia y economía de los procesos, sin desvirtuar su calidad, y permitiendo a las instituciones un crecimiento sostenible basado en un Control estratégico y alineado a la estrategia empresarial.

Además, el Modelo COSO es una herramienta que permite evaluar el control y mejorarlo para reducir riesgos a los que la empresa está inmersa en el mundo competitivo de hoy.

Es por ello que hemos visto la necesidad de diseñar una propuesta de un Sistema de Control Interno para la Agencia de Viajes Turisa Cuenca, la cual es una PYME, como la mayoría de empresas en el Ecuador, pero que mantiene un crecimiento constante y a medida que este crecimiento es mayor, mayor es su necesidad de control y planificación.

Este crecimiento se debe al incremento en el turismo hacia y desde el Ecuador en los últimos años, así también la reducción de costos en los diferentes destinos internacionales, la experiencia alcanzada durante los 43 años de existencia de la agencia, y la calidad de atención que presta a sus clientes.

El respaldo de la experiencia en viajes de la señora Carmen Moreno es otro motivo del crecimiento de Turisa, quien desde temprana edad empezó a conocer los más grandes destinos turísticos del mundo. Esta preparación lleva al cliente a elegir a Turisa en el mercado competitivo de las agencias de viajes en la provincia del Azuay y Cañar.

También ha permitido a Turisa posicionarse en la mente del consumidor del Azuay y Cañar, en menor porcentaje, y de esta manera se ha logrado mantener un crecimiento sostenido, aún sin una planificación estratégica implementada.

Por tal motivo se utilizó como herramienta para determinar el Sistema de Control, el Balance Score Card, que nos permite elaborar objetivos estratégicos

aplicados al CONTROL Y GESTION de la agencia, y de esta manera elaborar un sistema que sea medible y aplicable, permitiéndonos tener flexibilidad en los objetivos planteados y un correcto control de las actividades a emprender para el mejoramiento y crecimiento de la entidad. Además se apoyó en el MODELO COSO, una herramienta de evaluación de control interno para tener un diagnóstico más adecuado a la realidad de Turisa.

De acuerdo al análisis realizado, se determinó que Turisa Cuenca, no posee una planificación estratégica determinada, así como tampoco un Sistema de Control Adecuado lo que le ha generado varios inconvenientes tanto internos como externos, entre estos se encuentran los reclamos y las quejas realizadas por los clientes en el año 2010.

Esto debido a la falta de procedimientos establecidos que permitan un mejor control y mayor eficiencia y eficacia en las actividades realizadas, ya que los principales reclamos fueron por falta de comunicación, errores en las explicaciones a los clientes o la falta de ellas.

Así mismo, la falta de control ha generado problemas financieros dentro de la agencia, en su gran mayoría por las fallas en la administración de las cuentas por cobrar, las cuales se han convertido en un problema serio, y han provocado varios inconvenientes adicionales.

También existen problemas en las autorizaciones emitidas por la Administración, tanto en cuentas por cobrar, como en manejo de personal, ya que muchas veces han existido discrepancias entre lo autorizado y lo que realmente se realiza, generando malos entendidos que se pudieron convertir en errores graves.

Debido a estos problemas se realizó un análisis de riesgos que determinó un nivel de confianza de, en promedio, 55%, siendo un índice medio pero que está en la barrera de convertirse en un riesgo demasiado alto para cualquier empresa.

Por eso, para evitar que este nivel de confianza se reduzca, se determinó que la agencia de viajes necesita realizar correctivos urgentes para los riesgos que más afectan a Turisa, tales como la falta de autorizaciones o la falta de una planificación estratégica y presupuestaria.

Para esto se implementaron indicadores en cada una de las áreas principales de Turisa, Reservas y Emisiones Nacionales, Reservas y Emisiones Internacionales, Llenado de Visas, Tours en Privado, Gerencia, Publicidad y Promoción y Contabilidad.

Así también se establecieron los objetivos estratégicos de control, para lo cual se utilizó el Balance Score Card aplicado a la Gestión, que, junto con los indicadores, deberán ser aplicados por la Administración mediante el Plan Operativo Anual (POA), determinado para el segundo semestre de 2011 y el año 2012.

Dentro de este Plan Operativo Anual, se encuentran las estrategias a utilizar para la consecución de los objetivos planteados por el Balance Score Card, y la aplicación de los indicadores determinados con el estándar esperado, en un lapso de tiempo definido y con un área responsable de cada objetivo.

Al utilizar esta herramienta, la Gerencia tendrá un mapa que debe seguir para mejorar su nivel de control y de esta manera reducir los riesgos que sobrevienen a ella dado su crecimiento.

El análisis está realizado, las estrategias están planteadas y los objetivos determinados, pero no es suficiente si no existe un apoyo por parte de los socios, de los empleados, de la administración e incluso de los clientes, ya que ellos son los que conforman Turisa y solamente ellos pueden llevar a Turisa a un mercado global, donde solamente el más inteligente, el más eficaz, sobrevivirá,

Este compromiso debe verse reflejado desde la Gerencia, la cual será la encargada de dar el primer paso, ella dirigirá, pero sin el apoyo de su cliente interno, jamás conseguirá lo que ansía toda empresa, un crecimiento sostenible acompañado de un posicionamiento global.

Sin embargo, este es el primer paso, y se lo debe dar de inmediato, ya que para llegar a ser una empresa global falta mucho, pero si se da el primer paso, el resto es solo cuestión de querer.

RECOMENDACIONES

Tanto la administración, como los socios y los clientes, internos y externos, deberán comprometerse a implementar este sistema de control para el mejoramiento de los procesos internos y externos de la agencia.

La aplicación del Plan Operativo Anual se deberá realizar con gran premura para evitar que los riesgos se incrementen y de esta manera perjudiquen a la agencia.

Este POA deberá ser socializado con todos los actores de Turisa y de esta manera comprometerlos con el cambio de Turisa y su avance al mercado global.

Se debe utilizar estos indicadores para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y de esta manera reducir costos mediante la optimización del tiempo y la reducción de errores que se suelen presentar.

Además se debe implementar una planificación estratégica global, que incluya una misión, visión y objetivos, para, de esta manera, comprometer al personal de mejor manera con Turisa Cuenca.

De esta manera, Turisa Cuenca, se convertirá en una empresa comprometida con su presente y encaminada a su futuro.

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTAS REALIZADAS

Formato de entrevista

9. Conoce sobre la existencia de un manual de funciones dentro de la agencia de viajes Turisa Cuenca.
10. Realice una breve descripción sobre las labores diarias que desarrolla.
11. Que sistemas informáticos utiliza para realizar su trabajo.
12. Dentro de las funciones que realiza, conoce cuales son los riesgos de control existentes.
13. Conoce los procesos y procedimientos a realizar dentro de sus labores.
14. Describa cuales son los requerimientos para la venta de tours internacionales y nacionales (según el puesto que desempeña).
15. Explique cuáles son los requerimientos para la venta de boletos internacionales y nacionales (según el puesto que desempeña).
- 16.Cuál es el procedimiento a realizar en la renta de vehículos.
17. Cómo se procede a la reserva de hoteles y el contrato de seguros.
18. Conoce cuales son los procedimientos del BSP.
19. Conoce todas las herramientas del portal BSP link.
20. Con qué frecuencia y en qué casos se entregan los reportes.
- 21.Cuál es el procedimiento al momento de realizar los cobros tanto en efectivo como con T/C.
22. Cómo se procede al momento de la facturación.
- 23.Cuál es el procedimiento al momento de realizar una reserva.
24. Cómo se procede ante un pasajero VIP.
25. Conoce todo lo referente a la exoneración migratoria.
26. Conoce cuáles son los requerimientos necesarios para obtener una visa y poder dar realizar una asesoría de visas.

Conclusiones de las entrevistas realizadas

Nombre: Sra. Carmen Moreno.

Cargo: Gerente General.

Existe una planificación estratégica pero no se encuentra establecida, es decir, se conoce a dónde quiere llegar Turisa pero no se ha determinado planes o proyectos a largo plazo. Además no existe un documento escrito donde se detallen la planificación. Desde la creación de Turisa, esta no ha contado con una planificación estratégica y se basa más en datos contables.

Las funciones que se desarrollan dentro de la agencia principalmente es la de Gerente, se planifica la publicidad en los distintos medios de comunicación, la organización de tours en privado por año en los cuales sirve de guía con lo cual garantiza la calidad de los servicios.

No existen manuales de procedimientos mucho menos de funciones, los procedimientos se van aprendiendo conforme el paso del tiempo o acorde a lo explicado por compañeros anteriores que trabajaron en el mismo puesto. Además los procedimientos no se encuentran establecidos por escrito y genera muchos errores en la interpretación de los procedimientos aprendidos por la experiencia.

Turisa no ha trabajado nunca con presupuestos pero sería un gran avance ya que muchas veces se realizan gastos sin conocer la situación de Turisa y, así también se han perdido varias oportunidades por este desconocimiento. A pesar de ello se ha realizado gestiones acordes a los reporte contables que se han entregado a Gerencia y han resultado efectivos debido al retorno que genera las decisiones tomadas.

Se realizan reuniones con el personal conforme se tenga información para comunicar. Y si se las realiza cada dos meses aproximadamente. Con los socios, no se realiza reuniones, ya sea por falta de tiempo de los mismos o por una planificación no adecuada o por retrasos en los reportes contables que no están listos para la planificación de las mismas.

Dado que Turisa cuenta con 10 puestos en su organización, el sistema de manejo de personal no se ha visto como necesario. Las decisiones acerca de contratación, selección o capacitación corren por cuenta de Gerencia pero jamás se ha tenido algún problema en este tema. Muchas de las veces se realizan funciones

que no van acorde al puesto que se desempeña, esto sobretodo en temporada alta, genera algunos retrasos en otros puestos, pero que pueden ser cubiertos por otro personal.

El ser Cónsul Honorario de Francia ha generado problemas en cuanto al tiempo dado que este se reduce para actividades con Turisa pero también ha generado grandes oportunidades y relaciones comerciales entre contactos del consulado con Turisa. Esto genera un retorno que debe ser analizado para obtener los beneficios que conlleva el consulado con la relación tan próxima que tiene con Turisa.

El establecer un sistema de control ayudará a que no existan actividades que han generen dificultades debido a la falta de control o al desconocimiento de los procedimientos que tiene cada uno de los puestos en Turisa.

Nombre: Sra. Mayra Quituisaca.

Cargo: Counter Nacional.

Dentro de la agencia de viajes no se maneja un manual de funciones por lo que las labores que se desarrollan se lo hace por la experiencia adoptada a lo largo de su trabajo. Los sistemas informáticos que maneja son el KIU (para reservas y emisiones de Aerogal y Aircuena), SIGE (es usado para Tame), SABRE (para Lan e internacionales), ADVISER (sistema contable).

No se tiene una capacitación adecuada para estos sistemas ya que se actualizan periódicamente y se tiene que realizar una capacitación propia para poder operar estos sistemas, además que se debe tener un control sobre los usuarios de estos programas dentro de la agencia.

Los reportes se los entrega diariamente cuando se ha utilizado el KIU o en ventas con T/C; y reportes semanales en el caso de las ventas mediante el BSP. Dentro de la factura se coloca muchas de las veces solo el nombre del cliente y no se detalla el RUC y razón social a menos que sea determinar qué tipo de cliente es dentro de la agencia; por ello se debe tener un mejor control en la emisión de facturas.

El BSP link sirve principalmente para la revisión de los sistemas de la IATA, no existen manuales de operaciones de estos programas por lo que muchas de las veces la solución de problemas se los considera suerte de principiantes.

Se realizan reservas y el llenado de la misma es según la hoja pre impresa para este fin, se considera el time limit para confirmar o cancelar la reserva pero se lo hace un día antes de la fecha solicitada, si se la confirma se coloca el número de factura para un mayor control.

Se emite los boletos inmediatamente si se dispone de tiempo caso contrario se le solicita al cliente vuelva en otro momento, en caso de los tour primero se averigua lo que desee el cliente y luego se realizan las cotizaciones respectivas y se realiza la reserva y en este caso el time limit se lo hace una semana antes del viaje y con un abono de \$100 por pax.

La forma de cobro es en efectivo y se lo entrega a Contabilidad, si es con T/C se procede a rastrillar; en el caso de los pagos mediante T/C es necesario hablar con los mayoristas sobre el recargo para solicitar la autorización respectiva para la compra.

Nombre: Sra. Karolina Jiménez.

Cargo: Counter Nacional.

No se conoce sobre la existencia de un manual de funciones por lo que se realiza muchas de las veces el trabajo en base a los conocimientos del resto del personal. Utiliza los sistemas SABRE y de Tame.

Existe un gran riesgo en lo referente a confirmaciones de boletos más no en los de tours, por ello se procede a explicar al cliente todos los requerimientos para realizar el viaje.

Para realizar las reservas de tours internacionales se lo realiza con \$100, además que los paquetes son pre establecidos por lo que se requiere cotizaciones por parte de los mayoristas para las fechas y tiempo de viaje solicitadas por el cliente.

Dentro de los tours se incluye el valor del boleto y estos se rigen a las condiciones previstas por las aerolíneas, para reservar hoteles y vehículos a más de la

compra de seguros es necesario saber cuáles son los requerimientos del cliente y el lugar de traslado para poder determinar la empresa con la que se va a operar el tour.

Los procedimientos del BSP no se conocen a menos que sean para realizar los reportes de las T/C que son diarios, de igual manera el BSP link se conoce lo necesario para realizar su trabajo.

Se entregan también los reportes semanalmente si es que hay ventas y esto en base a los boletos, para los cobros existen descuentos según los montos y si se paga con T/C se realiza una recarga del 6%.

En el caso de la facturación se la entrega si es una compra personal caso contrario cuando se disponga de tiempo para ello.

No se conoce cuales son los elementos que incluyen en la exoneración migratoria; en el caso de los requerimientos de solicitud de visa y su llenado depende del lugar de destino pero solo se encuentra capacitada para entregar la información para viajes al país de México, mientras se realiza el llenado de formularios para los países de India, Panamá, Francia con asesoría del Sr. Tobías Mora.

Nombre: Sr. Tobías Mora.

Cargo: Jefe de Personal.

Realiza su trabajo en base a la experiencia adquirida en el mismo, se dedica a la atención al cliente principalmente a más de la asesoría de visas. No requiere de un sistema informático para realizar su trabajo.

Realiza funciones similares que la Sra. Karolina Jiménez, recomienda distintos lugares turísticos a más de hoteles en cada uno de los destinos. Realiza reservas y explica sobre la exoneración migratoria para que los turistas puedan viajar.

Tiene pleno conocimiento sobre los requisitos de visas a Europa, México y EEUU, se encarga del llenado de los formularios.

El registro de las ventas se las realiza según el Data fast, CCFs para poder entregar las facturas respectivas.

Nombre: Sra. Juanita Espinoza.

Cargo: Coordinadora Centro.

No existe un manual y tampoco se dio una explicación de los procesos que tenía que realizar, lo que se hacía era que la persona anterior explicaba los procesos que se hacían y de esa manera se conocían los mismos. Y después, si existían nuevos procesos se los aprendía solos.

Hay un control para las reservas y emisiones, para los boletos se revisan que estén facturados en contabilidad y nos entregan los boletos faltantes por facturar, además se realiza una reserva manual por cada reserva y para los tours, al momento de pagar al proveedor, se revisa que este facturado o si no se pide que se facture y también se llena una reserva. No existe un archivo de documentos determinado por la empresa sino que eso es trabajo de cada uno.

Existen ciertas capacitaciones, pero algunas no son de utilidad y otras sí. Por ejemplo para los sistemas de emisión de boletos y para el conocimiento de los tours, son capacitaciones que sirven para mejorar el conocimiento sobre lo que se vende, así mismo sobre atención al cliente, nos permitiría tener una pauta para el mejor servicio al cliente.

Con respecto a las ventas si es boleto se emite y se emite la factura, si es tour, dependiendo del tiempo que falte para el viaje, se solicita un abono o el pago total y se solicita los vouchers y se le llama para dos días después para la entrega del voucher. Finalmente se realiza la factura y listo.

No se realiza por escrito las condiciones existentes para tours o viajes internacionales, sino se las explica de manera verbal. Se les pide que revisen su situación migratoria y en caso de países que soliciten visa, se les explica la manera de conseguirla y la asesoría que necesitan para ese trámite.

Se conocen los procedimientos de créditos para algunas empresas, si y para otras se consulta a contabilidad. En caso de personas naturales o clientes ocasionales el pago es en efectivo o con tarjeta y no hay crédito, a excepción de las autorizadas por la señora Carmen Moreno.

En lo referente a las reservas de hoteles, vehículos y otros servicios existen procedimientos, pero no escritos. Estos están determinados por los proveedores, ya

sea el pago o la reserva se realiza de acuerdo a las especificaciones de los proveedores.

No se realizan compras por internet aunque en ciertas ocasiones que el cliente solicita se le puede ayudar con la compra, caso contrario no se realiza ya que no se tiene un conocimiento adecuado de los procedimientos para realizarlo, por ello no se realiza.

Nombre: Sra. Juana Calle.

Cargo: Coordinadora Mall del Río.

No existe un manual de funciones en especial en lo referente al área de reservas y emisiones internacionales dado que debería abarcar información contenida en los manuales de los sistemas de SABRE, SIGE, KIU y sería demasiado extenso.

Las reservas se las hace con un pago de \$100, y se requiere verificar el time limit para confirmar el viaje, en cuanto a cotizaciones no se las entrega oportunamente ya que muchas de las veces no se tiene tiempo para contestarlas por lo que se pierden clientes.

Al momento de la venta se entrega una factura pero no se conocen los clientes frecuentes a menos que sean corporativos y no existe una base de datos debido a que no hay tiempo para realizarla, los cobros que se realizan con la T/C son solo de los boletos por medio del sistema VTC online que es del Produbanco y que recién se lo ha implementado.

Muchas de las operaciones a realizar se las conoce teóricamente pero no en la práctica por lo que si se encuentran frente a una situación inusual no se conoce como se debe proceder a solucionarlo, en especial a lo referente a los procedimientos que opera la IATA.

Nombre: Sr. Juan Cisneros.

Cargo: Auxiliar Contable.

No existe un manual determinado, los procesos se realizan acorde a las disposiciones del sistema contable para el registro y para el archivo se lo realiza

como se lo venía haciendo en años anteriores. Existen procedimientos para el ingreso de transacciones, pero no de forma escrita, para ingresar se debe primero recibir el documento, revisarlo y cotejar con el área ya sea de venta o administración y luego ingresarlo al sistema, imprimir los respaldos.

El proceso con las cuentas por cobrar la maneja el área contable, de las cuentas corporativas, es decir todas las empresas que tengan crédito en la empresa y en las cuentas personales se solicita colaboración a cada uno de los vendedores. Los cobros corporativos se realizan vía telefónica o vía e-mail y se realiza el retiro de cheques o efectivo con el apoyo del mensajero.

Claro que existen falencias, ya que ciertas empresas tienen crédito sin autorización o se les otorga el mismo por parte de los vendedores y luego existen problemas en el cobro, ya que no se conocen las políticas que se han ofrecido y el cliente se puede molestar.

En lo referente a pagos, los mismos lo realiza solamente el área contable y corresponde a la misma y a las condiciones de pago, para la cancelación. No se lleva un detalle de las facturas por pagar, simplemente se revisa en el sistema contable aquellas que se encuentran pendientes.

Lastimosamente, no existe controles en esta área y por ello existe una cartera muy alta por cobrar, generando problemas de liquidez dentro de Turisa. Los créditos muchas veces se conceden a dedo por parte de los vendedores y luego es muy difícil recuperarlos. En la sucursal existen controles contables pero son muy pequeños, ya que por el monto de ventas, sobretodo del Mall del Río, creo que las ventas y los créditos salen fuera del control, por lo tanto se necesita más apoyo en esta área en las sucursales.

En pagos, existe un control para pagos en cheque o con tarjeta pero para pagos en efectivo existen deficiencias, ya que no se solicita autorizaciones por escrito para los mismos o no existen firmas de responsabilidad en los egresos de efectivo.

Existen controles para los boletos, los cuales se revisan si se encuentran facturados y si no lo están, se les solicita a los vendedores que los facturen. Y en los tours, se controla por parte del auxiliar quien conoce cuanto se vendió y cuando se paga se revisa que este bien facturado o cobrado. Esto muchas veces no funciona, ya

que, algunos vendedores no realizan reservas y la revisión de los boletos o los tours se complica demasiado.

Se manejan cinco tarjetas de crédito, Diners Club (corporativa y personal), Mastercard (Banco del Austro), Visa (Banco Pichincha) y American Express (Banco Guayaquil), estas tres últimas de propiedad de la Sra. Carmen Moreno, pero se utilizan para ciertas compras con condiciones que la corporativa no nos permite.

En lo referente a los controles, estos se realizan solamente por el auxiliar contable, quien revisa los consumos y determina cuales corresponden a la señora Carmen y cuales corresponden a Turisa.

ANEXO 2. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Los presentes cuestionarios se los realizó a todos los funcionarios de la empresa, a continuación se presentan los nombres de los mismos y posteriormente el cuestionario que se los aplico respectivamente:

- Sra. Carmen Moreno: cuestionario para gerencia y administración (CCI 01); organización y venta de tours (CCI 07); publicidad y promoción (CCI 08).
- Sra. Juanita Calle: cuestionario para reservas y emisiones internacionales (CCI 02).
- Sr. Tobías Mora: cuestionario para reservas y emisiones internacionales (CCI 03); llenado de visas (CCI 10).
- Sra. Karolina Jiménez: cuestionario para reservas y emisiones internacionales (CCI 04); llenado de visas (CCI 11).
- Sra. Juanita Espinoza: cuestionario para reservas y emisiones internacionales (CCI 05).
- Sra. Mayra Quituisaca: cuestionario para reservas y emisiones nacionales (CCI 06).
- Ing. Sandra Córdova: cuestionario para publicidad y promoción (CCI 09).
- Juan Fernando Cisneros: cuestionario para contabilidad (CCI 12).

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe una planificación estratégica para la agencia de viajes Turisa Cuenca		X		10	0
2	Se han establecido objetivos para Turisa Cuenca		X		10	0
3	Existen políticas preestablecidas para el manejo de la Agencia Turisa	X			10	10
4	Se han realizado reuniones con los socios para temas estratégicos		X		10	0
5	Se han realizado reuniones con el personal para temas estratégicos	X			10	10
6	Se manejan presupuestos generales o por áreas		X		10	0
7	Existe una duplicidad de funciones en la administración	X			8	8
8	Se realizan reuniones periódicas con el personal		X		8	0
9	Se realiza seguimiento de las decisiones tomadas	X			10	10
10	Se envían las decisiones o regulaciones por escrito		X		9	0
11	Existen reuniones periódicas con los socios		X		10	0
12	Se establecen equipos de trabajo	X			10	10
13	Se coordina actividades con el personal anticipadamente	X			9	9
14	Se realizan actividades recreacionales con el staff de Turisa		X		7	0
15	Se otorgan autorizaciones por escrito	X			9	9
16	Existen procedimientos para otorgar las autorizaciones		X		10	0
17	Existen otros puestos que puedan otorgar autorizaciones	X			8	8
18	Hay requisitos que se deban cumplir para permisos al personal		X		8	0
19	Existen requisitos para autorizaciones en lo referente a cobros y pagos	X			10	10
20	Existe un área de manejo de personal		X		10	0
21	Existen procedimientos para contratación de personal	X			7	7
22	Existen procedimientos para capacitación de personal		X		9	0

23	Existen incentivos para el personal	X			8	8
24	Se han implementado procedimientos de control de personal	X			10	10
25	Se utilizan permisos escritos para autorizaciones de cualquier índole al personal	X			8	8
26	Existe un sistema de promoción dentro de la empresa		X		8	0
27	Existen procedimientos para la recepción de quejas y sugerencias		X		10	0
28	Se realizan acciones concretas para solucionar quejas	X			10	10
29	Existe un reporte de quejas y sugerencias		X		10	0
30	Se realizan revisiones permanente por quejas y errores del personal		X		10	0
TOTALES					276	127

NIVEL DE CONFIANZA	46,01%
	Bajo

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ORGANIZACIÓN Y VENTA DE TOURS EN PRIVADO**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual para la organización y venta de tours en privado		X		10	0
2	Existe una planificación previa para los tours en privado	X			10	10
3	Existen procedimientos para la organización y venta		X		10	0
4	Existe personal capacitado para la venta de tours		X		10	0
5	Existen cronogramas para la organización y venta de tours	X			10	10
6	Existe un presupuesto para la cotización de tours en privado		X		10	0
7	Las cotizaciones están acorde a las emitidas por los proveedores			X	8	-
8	Existe supervisión por área contable en lo referente a cotización		X		9	0
9	Existen procedimientos de cobros		X		9	0
10	Existen respaldos para cancelaciones imprevistas		X		10	0
11	Existe un procedimiento para facturación	X			9	9
12	Existen procedimientos para publicidad y promoción		X		10	0
13	Existe colaboración en equipo	X			10	10
14	Existen procedimientos establecidos para la elección de los clientes	X			9	9
15	Existe una base de datos de los clientes de tours anteriores	X			10	10
16	Existe una carta de exoneración migratoria		X		10	0
17	Existen procedimientos para corroborar el precio a cobrar a los clientes	X			9	9
18	Existe tiempo límite para la entrega de la organización y para la venta			X	10	-
19	Existe un convenio firmado con los proveedores para la venta de tours en privado		X		10	0
20	Se realizan listados de los posibles clientes	X			8	8

21	Se realizan listados de los clientes confirmados	X			8	8
22	Existe un listado de los requisitos necesarios para el viaje en tours en privado	X			10	10
23	Existe una planificación para futuros tours		X		10	0
TOTALES					219	93

NIVEL DE CONFIANZA	42,47%
	Bajo

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe una planificación anual para el manejo de publicidad	X			10	10
2	Se realizan estudios de costo - beneficio para el contrato de publicidad		X		10	0
3	Se realizan canjes para cubrir los costos de publicidad	X			8	8
4	Existe un departamento de publicidad		X		6	0
5	Se actualiza la publicidad diariamente		X		6	0
6	Existe un presupuesto para publicidad		X		10	0
7	Se revisan todas las ofertas recibidas por los proveedores		X		7	0
8	Se utilizan redes sociales para la publicidad	X			8	8
9	Existen controles con respecto a los contenidos de la publicidad	X			10	10
10	Existen procedimientos para participación en eventos ajenos al Mall o Monay	X			10	10
11	Existen procedimientos para la realización de ferias en el Mall o el Monay	X			10	10
12	Se realizan convenios escritos con los co-organizadores de los eventos		X		10	0
13	Existen controles con respecto a los premios ofrecidos por los co-organizadores		X		10	0
14	Existe la suficiente capacitación al personal para la colaboración en los eventos	X			10	10
15	Existe un cronograma de eventos donde participa Turisa	X			8	8
16	Existen contratos preestablecidos para la publicidad en eventos		X		10	0
17	Existen convenios escritos de la manera de promocionar los servicios ofertados en eventos		X		10	0
18	Existe coordinación entre las sucursales y la matriz para la realización de eventos	X			10	10

19	Se maneja la publicidad con más de un medio de comunicación	X			6	6
20	Existen reglamentos para la contratación de espacios publicitarios		X		8	0
TOTALES					177	90

NIVEL DE CONFIANZA	50,85%
	Medio

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones internacionales		X		10	0
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan nuestros servicios	X			10	10
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas	X			8	8
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		X		7	0
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes		X		10	0
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de nuestros proveedores	X			8	8
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información		X		10	0
8	Existe una control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc.	X			9	9
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente		X		10	0
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjetas de crédito	X			9	9
11	Existen procedimientos para el otorgamiento de crédito		X		9	0
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas.		X		10	0
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos	X			8	8
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas	X			9	9
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos.	X			9	9
16	Se requiere de abonos para confirmar reservas	X			8	8
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes internacionales	X			10	10
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia		X		10	0

19	Se conocen los procedimientos automatizados para emisión de boletos	X			10	10
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		X		9	0
21	Existe un manual para ventas por internet o la capacitación adecuada		X		10	0
22	Se conocen los procedimientos IATA	X			10	10
23	Existe duplicidad de funciones en la agencia		X		8	0
24	Se firma algún documento de exoneración de responsabilidad migratoria		X		10	0
25	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente.		X		10	0
TOTALES					231	108

NIVEL DE CONFIANZA	46,75%
	Bajo

AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones internacionales	X			10	10
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan nuestros servicios	X			10	10
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas	X			8	8
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		X		7	0
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes	X			10	10
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de nuestros proveedores	X			8	8
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información		X		10	0
8	Existe una control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc.	X			9	9
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente	X			10	10
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjetas de crédito	X			9	9
11	Existen procedimientos para el otorgamiento de crédito	X			9	9
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas.	X			10	10
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos	X			8	8
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas	X			9	9
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos.	X			9	9
16	Se requiere de abonos para confirmar reservas	X			8	8
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes internacionales	X			10	10
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia	X			10	10

19	Se conocen los procedimientos automatizados para emisión de boletos		X		10	0
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		X		9	0
21	Existe un manual para ventas por internet o la capacitación adecuada		X		10	0
22	Se conocen los procedimientos IATA		X		10	0
23	Existe duplicidad de funciones en la agencia		X		8	0
24	Se firma algún documento de exoneración de responsabilidad migratoria		X		10	0
25	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente.	X			10	10
TOTALES					231	157

NIVEL DE CONFIANZA	67,97%
	Medio

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
LLENADO DE VISAS**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual en el área manejo de visas		X		10	0
2	Se realizan solicitudes de visa para diversas partes del mundo	X			10	10
3	Se realizan revisiones de documentos para trámites de visa	X			10	10
4	Se conocen todos los tipos de visa existentes	X			10	10
5	Se tiene un listado de todos los requisitos para las diferentes visas	X			10	10
6	Se manejan visas en las sucursales	X			10	10
7	Existen capacitaciones en lo referente a las visas		X		10	0
8	Existe una base de datos de los clientes que han solicitado colaboración para la obtención de visas	X			10	10
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente	X			10	10
10	Existen políticas de cobros y pagos con respecto a los servicios de visas	X			10	10
11	Existe un procedimiento de facturación de visas	X			10	10
12	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente.	X			10	10
13	Existen procedimientos para el llenado de visas	X			10	10
TOTALES					130	110

NIVEL DE CONFIANZA	84,62%
	Alto

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones internacionales		X		10	0
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan nuestros servicios	X			10	10
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas	X			8	8
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		X		7	0
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes		X		10	0
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de nuestros proveedores	X			8	8
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información		X		10	0
8	Existe una control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc.		X		9	0
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente		X		10	0
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjetas de crédito	X			9	9
11	Existen procedimientos para el otorgamiento de crédito	X			9	9
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas.	X			10	10
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos		X		8	0
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas	X			9	9
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos.	X			9	9
16	Se requiere de abonos para confirmar reservas	X			8	8
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes internacionales	X			10	10
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia		X		10	0

19	Se conocen los procedimientos automatizados para emisión de boletos	X			10	10
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		X		9	0
21	Existe un manual para ventas por internet o la capacitación adecuada		X		10	0
22	Se conocen los procedimientos IATA		X		10	0
23	Existe duplicidad de funciones en la agencia		X		8	0
24	Se firma algún documento de exoneración de responsabilidad migratoria		X		10	0
25	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente.		X		10	0
TOTALES					231	100

NIVEL DE CONFIANZA	43,29%
	Bajo

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
LLENADO DE VISAS**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual en el área manejo de visas		X		10	0
2	Se realizan solicitudes de visa para diversas partes del mundo	X			10	10
3	Se realizan revisiones de documentos para trámites de visa	X			10	10
4	Se conocen todos los tipos de visa existentes		X		10	0
5	Se tiene un listado de todos los requisitos para las diferentes visas		X		10	0
6	Se manejan visas en las sucursales	X			10	10
7	Existen capacitaciones en lo referente a las visas	X			10	10
8	Existe una base de datos de los clientes que han solicitado colaboración para la obtención de visas		X		10	0
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente		X		10	0
10	Existen políticas de cobros y pagos con respecto a los servicios de visas	X			10	10
11	Existe un procedimiento de facturación de visas	X			10	10
12	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente.	X			10	10
13	Existen procedimientos para el llenado de visas	X			10	10

TOTALES

130

80

NIVEL DE CONFIANZA	61,54%
	Medio

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RESERVAS Y EMISIONES INTERNACIONALES**

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones internacionales	X			10	10
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan nuestros servicios	X			10	10
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas	X			8	8
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		X		7	0
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes		X		10	0
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de nuestros proveedores	X			8	8
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información	X			10	10
8	Existe una control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc.	X			9	9
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente	X			10	10
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjetas de crédito	X			9	9
11	Existen procedimientos para el otorgamiento de crédito	X			9	9
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas.	X			10	10
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos	X			8	8
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas		X		9	0
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos.		X		9	0
16	Se requiere de abonos para confirmar reservas	X			8	8
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes internacionales	X			10	10
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia		X		10	0

19	Se conocen los procedimientos automatizados para emisión de boletos	X			10	10
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		X		9	0
21	Existe un manual para ventas por internet o la capacitación adecuada		X		10	0
22	Se conocen los procedimientos IATA		X		10	0
23	Existe duplicidad de funciones en la agencia		X		8	0
24	Se firma algún documento de exoneración de responsabilidad migratoria		X		10	0
25	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente.	X			10	10

TOTALES **231** **139**

NIVEL DE CONFIANZA	60,17%
	Medio

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
RESERVAS Y EMISIONES NACIONALES**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual en el área de reservas y emisiones nacionales		X		10	0
2	Se realizan reservas para todos los clientes que solicitan nuestros servicios	X			10	10
3	Se cuenta con todos los datos del cliente en las reservas	X			8	8
4	Existe un control acerca de la transcripción de los datos del cliente a una base de datos		X		7	0
5	Existe una base de datos sólida de los principales clientes		X		10	0
6	Se tiene conocimiento acerca de la oferta de productos por parte de nuestros proveedores	X			8	8
7	Se cuenta con un plan de capacitación para el personal sobre los sistemas de información		X		10	0
8	Existe un control acerca del archivo de documentos tales como reservas, boletos, etc.	X			9	9
9	Existe una correcta capacitación sobre atención al cliente		X		10	0
10	Se conoce el procedimiento para pagos con tarjetas de crédito	X			9	9
11	Existen procedimientos para el otorgamiento de crédito	X			9	9
12	Existen políticas de crédito para determinadas empresas.	X			10	10
13	Existe un periodo de tiempo anticipado para realizar la reserva de tours, hoteles y vehículos	X			8	8
14	Existe un procedimiento de facturación y manejo de facturas	X			9	9
15	Existen procedimientos para reservas de hoteles, vehículos.		X		9	0
16	Se requiere de abonos para confirmar reservas	X			8	8
17	Existe un conocimiento de los requerimientos de los pasajeros para viajes nacionales	X			10	10
18	Existen comunicación escrita de condiciones de viaje de los proveedores y de la agencia		X		10	0

19	Se conocen los procedimientos automatizados para emisión de boletos	X			10	10
20	Existe un procedimiento de quejas y sugerencias		X		9	0
21	Existe un manual de cotizaciones y venta de tours		X		9	0
22	Se cumple con las políticas contables solicitadas por el departamento.	X			10	10
23	Existen funciones determinadas en el área de reservas nacionales		X		8	0
24	Se firma algún documento de exoneración de responsabilidad migratoria		X		10	0
25	La información solicitada por el cliente se la entrega oportunamente.	X			10	10

TOTALES

230

128

NIVEL DE CONFIANZA	55,65%
	Medio

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe una planificación anual para el manejo de publicidad		X		10	0
2	Se realizan estudios de costo - beneficio para el contrato de publicidad	X			10	10
3	Se realizan canjes para cubrir los costos de publicidad	X			8	8
4	Existe un departamento de publicidad	X			6	6
5	Se actualiza la publicidad diariamente	X			6	6
6	Existe un presupuesto para publicidad		X		10	0
7	Se revisan todas las ofertas recibidas por los proveedores	X			7	7
8	Se utilizan redes sociales para la publicidad	X			8	8
9	Existen controles con respecto a los contenidos de la publicidad	X			10	10
10	Existen procedimientos para participación en eventos ajenos al Mall o Monay		X		10	0
11	Existen procedimientos para la realización de ferias en el Mall o el Monay	X			10	10
12	Se realizan convenios escritos con los co-organizadores de los eventos		X		10	0
13	Existen controles con respecto a los premios ofrecidos por los co-organizadores		X		10	0
14	Existe la suficiente capacitación al personal para la colaboración en los eventos		X		10	0
15	Existe un cronograma de eventos donde participa Turisa	X			8	8
16	Existen contratos preestablecidos para la publicidad en eventos	X			10	10
17	Existen convenios escritos de la manera de promocionar los servicios ofertados en eventos		X		10	0
18	Existe coordinación entre las sucursales y la matriz para la realización de eventos		X		10	0

19	Se maneja la publicidad con más de un medio de comunicación	X			6	6
20	Existen reglamentos para la contratación de espacios publicitarios	X			8	8
TOTALES					177	97

NIVEL DE CONFIANZA	54,80%
	Medio

**AGENCIA DE VIAJES TURISA SA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
CONTABILIDAD**

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			CALIFICACIÓN	
		Si	No	NO APLICA	PONDERACIÓN	PONDERADA
1	Existe un manual de procedimientos en el área de Contabilidad.		X		10	0
2	Existen funciones determinadas en el área contable		X		10	0
3	Existe un proceso de registro de transacciones contables establecido	X			10	10
4	Existe un control de las cuentas por cobrar		X		10	0
5	Existe un control de las cuentas por pagar	X			10	10
6	Existe un control de las facturas emitidas	X			8	8
7	Existe un proceso de pagos		X		9	0
8	Existe un proceso de control de registro de transacciones		X		9	0
9	Existe un manual de archivo adecuado para los documentos contables	X			8	8
10	Se realizan los depósitos al día siguiente laborable		X		8	0
11	Se registran diariamente los ingresos recibidos	X			9	9
12	Se solicitan autorizaciones para concesión de crédito	X			10	10
13	Existe un proceso continuo de capacitación en el área contable		X		9	0
14	Existe un control contable en las sucursales		X		10	0
15	Se realizan cuadros de caja diarios	X			9	9
16	Existe un control en el área de tarjetas de crédito		X		10	0
17	Existen las autorizaciones correspondientes para pagos en efectivo a proveedores		X		10	0
18	Existe un procedimiento para pagos con cheque		X		10	0
19	Se realizan arqueos de caja chica semanalmente		X		9	0
20	Existe procedimientos para el pago de roles de pagos	X			9	9
21	Se conocen los valores por multas a empleados	X			8	8

22	Se realizan revisiones de los tours vendidos	X			10	10
23	Se realizan cuadros de cobros con tarjetas de crédito		X		10	0
24	Se conocen los procedimientos de la IATA	X			10	10
25	Se realizan conciliaciones bancarias diarias		X		10	0
TOTALES					235	101

NIVEL DE CONFIANZA	42,98%
	Bajo

ANEXO 3. OBSERVACIÓN

OBSERVACIÓN 1

PROCEDIMIENTO DE RESERVAS

ACTIVIDADES	SALUDO	SOLICITUD DE DATOS	REVISION DISPONIBILIDAD	ENTREGA COTIZACIONES O PRECIOS	FORMA DE PAGO	EXPLICACION REQUERIMIENTOS	ENTREGA DE VOUCHERS O BOLETOS	ENTREGA DE FACTURA	COBRO COMP. ING.
JUANA CALLE	X		X	X					X
JUANITA ESPINOZA	X	X	X	X	X	X	X	X	X
KAROLINA JIMENEZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X
TOBIAS MORA	X	X	X	X	X	X	X		X
MAYRA QUITUISACA	X		X	X	X	X	X	X	X

OBSERVACIÓN 2

PROCEDIMIENTO LLENADO DE VISAS

ACTIVIDADES	SALUDO	SOLICITUD DE DATOS	REVISION DOCUMENTOS	ASESORIA EN FORMULARIOS	FORMA DE PAGO	ENTREGA DE FORMULARIOS	ENTREGA DE FACTURA	COBRO COMP.ING.	REVISIÓN OTORGAMIENTO VISA
JUANA CALLE	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
JUANITA ESPINOZA	X	X	X	X		X			X
KAROLINA JIMENEZ	X	X				X			X
TOBIAS MORA	X	X	X	X		X			X
MAYRA QUITUISACA	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

OBSERVACIÓN 3

PROCEDIMIENTO TOURS EN PRIVADO

ACTIVIDADES	PUBLICIDAD	SOLICITUD DE DATOS	CONFIRMACIÓN RESERVA	ASESORIA VISAS	FORMA DE PAGO	RESERVA Y EMISION INTERNACIONALES	RESERVA Y EMISION NACIONALES	COBRO COMP.ING.	CONTROL DE COBROS	ENTREGA DOCUMENTOS	ACOMPANAMIENTO
CARMEN MORENO	X	X	X	X	X	X	N/A	X	X	X	X
JUANITA ESPINOZA	N/A	X		N/A		X	N/A				
KAROLINA JIMENEZ	N/A	X		N/A		X	N/A	X			
TOBIAS MORA	X	X		X			N/A	X			
MAYRA QUITUISACA	N/A	X		N/A	N/A	N/A	X				
JUAN CISNEROS	N/A	X	N/A	N/A	X	N/A	N/A	X	X		

NOTA: Los tours en privado se realizan en conjunto y la mayoría de actividades se realizan en la oficina centro

OBSERVACIÓN 4

PROCEDIMIENTOS PUBLICIDAD

ACTIVIDADES	PLANIFICACIÓN	ENVIO A MEDIOS	ORGANIZACIÓN EVENTOS	REUNIONES CON PROVEEDORES	COSTO-BENEFICIO	FIRMA DE CONVENIOS	EJECUCIÓN DE EVENTOS	CANJE PREMIOS
CARMEN MORENO	X		X	X			X	X
JUANITA ESPINOZA							X	
KAROLINA JIMENEZ							X	
TOBIAS MORA							X	
MAYRA QUITUISACA							X	
JUAN CISNEROS							X	
SANDDY CORDOVA	X	X	X	X			X	

OBSERVACIÓN 5

PROCEDIMIENTOS CONTABILIDAD

ACTIVIDADES	INGRESO DE TRANSACCIONES	REVISIÓN	CUADRES DE CAJA DIARIO	CONCILIACIONES BANCARIAS	CONTROL BOLETOS	ARCHIVO DE DOCUMENTOS	CONTROL CTAS. COBRAR	CONTROL CTAS. PAGAR	AUTORIZACIONES	PAGOS	CONTROL SUCURSAL
JORGE JARA		X		X	X	X					X
JUAN CISNEROS	X				X	X		X	X	X	

ANEXO 4. ENCUESTAS

ENCUESTA A CLIENTES OCASIONALES

El propósito de esta encuesta es para determinar la calidad de los procesos de atención al cliente de la AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA.

Le solicitamos de manera cordial nos ayude respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Es la primera vez que compra en Turisa Cuenca?
Si___ No___
2. Si su respuesta a la pregunta anterior es no, aproximadamente ¿Cuántas veces al mes lo hace?
De 1 a 3 veces___ De 3 a 6 veces___ Más de 6 veces___
3. ¿De qué manera conoció la existencia de Turisa?
Radio___ Prensa escrita ___ Referencias___ Otros___
4. ¿Cuál fue la razón por la que decidió comprar en Turisa?
Precio___ Atención___ Marca___ Familiaridad___
Referencias___ Otros___
5. Ha escuchado o visto en los diferentes medios de comunicación o redes sociales promociones de Turisa Cuenca?
Si___ No___
6. Al momento de la reserva, la persona encargada, ¿Le solicita sus datos completos? Tales como nombre, teléfono, dirección, etc.
Si___ No___
7. Al realizar una solicitud de una cotización para un tour, el tiempo de contestación varía entre:
Un día___ Dos días___ Más de cinco días___
No existe respuesta ___ No sabe___
8. Al momento de la compra, ¿existe una explicación detallada de los requisitos necesarios para el viaje?
Si___ No___
9. Al momento de la compra, ¿Existe una explicación de las condiciones generales de cada proveedor?
Si___ No___
10. Luego de cancelado el servicio, los vouchers se entregan:
1 día antes del viaje ___ 3 días antes del viaje___
7 días antes del viaje___
11. Al realizar el pago total, ¿Se entrega la factura junto con el voucher de servicios?
Si___ No___
12. En el momento de la realización de la reserva, ¿Se le indica la forma de pago del servicio?
Si___ No___
13. ¿Cree que debe existir un procedimiento para quejas y sugerencias?
Si___ No___

MUCHAS GRACIAS

ENCUESTA A CLIENTES CORPORATIVOS

El propósito de esta encuesta es para determinar la calidad de los procesos de atención al cliente de la AGENCIA DE VIAJES TURISA CUENCA.

Le solicitamos de manera cordial nos ayude respondiendo las siguientes preguntas:

1. ¿Cuántas veces compra a la semana en Turisa Cuenca? Aproximadamente.
1 a 2 veces____ 3 a 5 veces____ Más de 5 veces____
2. ¿Existe algún procedimiento para la realización de una reserva?
Si____ No____
3. Al momento de la reserva, ¿La persona encargada, le solicita los datos completos para la reserva y la facturación?
Si____ No____
4. Los boletos o los vouchers ¿Son entregados inmediatamente por e-mail?
Si____ No____
5. ¿Las facturas son entregadas con retraso?
Si____ No____
6. ¿Las facturas se entregan con errores?
Si____ No____
7. ¿Existen políticas de crédito determinadas por Turisa para su empresa?
Si____ No____
8. Al realizar una solicitud de una cotización para un tour, el tiempo de contestación varía entre:
Un día____ Dos días____ Más de cinco días____
No conoce____
9. Al momento de la compra, ¿existe una explicación detallada de los requisitos necesarios para el viaje?
Si____ No____
10. Al momento de la compra, ¿existe una explicación de las condiciones generales de cada proveedor?
Si____ No____
11. ¿Cómo calificaría la atención por parte de la persona encargada?
Excelente____ Muy buena____ Buena____ Regular____
Mala____
12. ¿Cree que debe existir un procedimiento para quejas y sugerencias?
Si____ No____

MUCHAS GRACIAS

BIBLIOGRAFIA

- BARONA, Leonardo. “Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard”. *El Emprendedor*, 2, Cuenca, enero, 2007, pág. 5-10.
- FLEITMAN, Jack. *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Primera edición. Editorial Pax México. México DF. 2004.
- GONZÁLEZ, Raúl. *Propuesta de un diseño de cuadro de mando integrado en Compañía Industrias Guapán*, Tesis U.P.S. Facultad de Ingenierías. Cuenca. 2009.
- MANTILLA, Samuel. *Guía para usar los estándares internacionales de Auditoría en las Pymes. Auditoría Financiera de Pymes*. Primera edición. Editorial Kimpres Ltda. Bogotá, Colombia. 2008.
- MANTILLA, Samuel. *Problemas de Control Interno en el uso de derivados. Una herramienta de información para considerar el COSO Internal Control – Integrated Framework en Aplicaciones de derivados*. Segunda reimpresión. ECOE ediciones. Bogotá, Colombia. 2004.
- MONTILLA, Susy. *Neuroresearch: La Investigación También Evolucionó En Ecuador*, Revista Markka. Edición 61. Quito, Pichincha. 2010.
- OCÉANO/CENTRUM. *Enciclopedia de la Auditoría*. Editorial Océano. España. 2007.
- SOLÓRZANO, Ginger y PACTONG, Ramón. *Diseño e Implantación de un Sistema de Control Interno y de Gestión para Optimizar el uso de los Recursos Humanos, Materiales y Financieros de una Empresa de Servicios*. Tesis Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Administrativas. Guayaquil. 2004.
- VALENZUELA, Marcelo. “C.O.S.O. Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission”. Evaluación del control interno mediante método COSO. Chile, 2003.
- ZAPATA, Jorge. “A propósito del Cuadro de Mando Integral”. *Retos*, 1, Cuenca, febrero, 2010, pág. 19.

- AGUILERA SEGURA, Héctor. *Los sistemas de información gerencial y el control de gestión*. 2007. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/sistemas-de-informacion-gerencial-y-control-de-gestion.htm>

Fecha de ingreso: 25/07/2010

- ANTOGNOLLI, Eduardo. *Balanced Scorecard*. 2006. Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_tablero_de_comando_para_pymes
Fecha de ingreso: 27/07/2010

- ARAUJO, Janet. *El Modelo COSO como metodología en la evaluación del control interno de las auditorías de gestión*. 2007. Disponible en:
http://biblioteca.universia.net/html_bura/ficha/params/id/38182389.html
Fecha de ingreso: 26/07/2010

- AVILEZ, José. *Las agencias de viajes*. 2009. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos11/trabagenc/trabagenc.shtml>
Fecha de ingreso: 10/05/2010

- COMERCIALIZADORA INTERANDINA S.A. *Informe COSO aplicado al área de Comercialización*. 2009. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/mas-carne-descripcion/mas-carne-descripcion.pdf>
Fecha de ingreso: 13/09/2010

- CONGRESO NACIONAL. *Ley de Turismo*. Disponible en:
http://www.captur.com/Docs/Ley_de_Turismo.pdf
Fecha de ingreso: 13/11/2010

- CONGRESO NACIONAL. *Reglamento General a la Ley de Turismo*. Disponible en:
http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_TURISMO.pdf
Fecha de ingreso 13/11/1987

- CONSEJO NACIONAL DE AVIACIÓN CIVIL. *Resolución N°009/2011*. 2011. Disponible en:
http://www.cnac.gob.ec/images/file/Secretaria%20General/Resolucion_009_2011.pdf
Fecha de ingreso: 26/02/2011

- GONZALEZ SOLÁN, Oliek. *Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones*. 2008. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
Fecha de ingreso: 25/07/2010

- GRUPO KAIZEN. *Cuadro de mando integral*. Disponible en:
[http://www.grupokaizen.com/bsce/Que es el Balanced Scorecard \(BSC o CMI\).pdf](http://www.grupokaizen.com/bsce/Que es el Balanced Scorecard (BSC o CMI).pdf)
Fecha de ingreso: 27/07/2010

- PROTEGETE. *Gestión de riesgo en la Seguridad Informática*. Disponible en:
http://protejete.wordpress.com/gdr_principal/control_riesgo/
Fecha de ingreso: 31/01/2011

- REGISTRO OFICIAL. *Reglamento general a la ley de turismo*. Disponible en:
http://www.turismo.gob.ec/phocadownload/REGLAMENTO_GENERAL_A_LA_LEY_DE_TURISMO.pdf
Fecha de ingreso: 15/11/2010

- SMART PARTNERS CIA LTDA. *Empresa de Gestión dedicada a la estructuración, implementación y ejecución del Balanced Scorecard*. Disponible en:
www.smartpartners.com.ec
Fecha de ingreso: 11/12/2010

- UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. *Manual de procedimientos de Auditoría Interna*. 2004. Disponible en:

<http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>

Fecha de ingreso: 25/07/2010

- WIKIMEDIA FOUNDATION. *Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway*. 2010. Disponible en:

http://translate.google.com.ec/translate?hl=es&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commission&ei=8HhgTMDCCDoH6lwe9zqGYCQ&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=9&ved=0CEAQ7gEwCA&prev=/search%3Fq%3Dcoso%26hl%3Des%26prmd%3Dimb

Fecha de ingreso: 27/07/2010