

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO  
COMERCIAL CON ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE CONTROL INTERNO PARA UNA  
EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO. CASO: EMPRESA  
“VANGUARDIATUR CÍA. LTDA.”**

**AUTOR:**

**DENISSE ALEXANDRA ALBUJA SÁNCHEZ**

**DIRECTOR:**

**DR. GERMÁN GÓMEZ IÑIGUEZ**

**Quito, Abril 2011**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Declaro que los conceptos desarrollados, análisis realizados, las conclusiones y recomendaciones del presente documento, como requerimiento previo para la obtención del título de Ingeniería Comercial con mención en Contabilidad y Auditoría, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, abril 2011.

Denisse Alexandra Albuja Sánchez

CI: 1715616361

## DEDICATORIA

*A Dios y a mi Virgencita, quienes siempre han guiado mi camino y me han iluminado frente a todo tipo de obstáculo.*

*A mi hijo, quien desde el primer día de su existencia ha sido mi inspiración para seguir caminando.*

*A mi Padre, por inculcarme la importancia de llegar a ser una profesional y sobre todo por no haber perdido la fe en mí para cumplir este sueño conjunto.*

*A mi madre, por su apoyo y por siempre ser un buen referente como mujer, madre y profesional.*

*A mis hermanas, para inculcarles que el camino parece largo pero siempre alcanzable.*

*A mi abuelita por ser mucho más que eso, una madre abnegada conmigo y con mi hijo, a mi abuelito por demostrar fortaleza a pesar de su largo caminar.*

*A toda mi familia, por su apoyo constante, y quienes siempre serán siempre un pilar importante en mi vida.*

*Denisse Alexandra Albuja Sánchez*

## AGRADECIMIENTO

*A Dios y a mi Virgencita, por regalarme salud y vida para seguir dando los pasos necesarios en este camino.*

*A mis padres que de una u otra forma me ayudaron a dar los primeros pasos para iniciar mi carrera profesional.*

*A Nelson, por todo el apoyo incondicional entregado durante toda mi carrera universitaria.*

*A mi abuelita y a mi tío por todo su apoyo y tiempo entregado a mi hijo.*

*A todos los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, que durante los cinco años de carrera estudiantil, impartieron buenos y sólidos conocimientos, contribuyendo de esta manera en el desarrollo de este trabajo y en mi desarrollo profesional. En especial al Dr. Germán Gómez, por su orientación profesional, académica y humana, para el desarrollo y culminación de este documento.*

*A todos mis compañeros de la noble institución donde me he desarrollado profesionalmente, quienes han aportado en mi crecimiento profesional y humano.*

*Denisse Alexandra Albuja Sánchez*

## INTRODUCCIÓN

El control interno en una empresa es de gran importancia para la estructura administrativa y contable, ya que es una herramienta indispensable que contribuye al orden, la disciplina y metodología sistemática para cumplir con las responsabilidades que realiza cada miembro de la organización, obteniendo una seguridad razonable en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos y cumplir con la misión de la misma.

El presente trabajo de investigación, habla del diseño de una metodología de control interno en la empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., entendiéndose como agencia de viaje mayorista aquella que proyecta, elabora, organiza y vende en el país, toda clase de servicios y paquetes turísticos del exterior a través de las agencias de viajes internacionales y operadoras, y, además, mediante la compra de servicios que complementa el turismo receptivo, organizando y vendiendo en el campo internacional, a través de las agencias de viajes de otros países.

Se da también a conocer aspectos del sector turístico, conociendo al mismo como una de las actividades económicas más importantes del mundo, puesto que aumenta la calidad de vida de los habitantes, una mejor manutención de los atractivos naturales y la conservación del medio ambiente.

Por otra parte se presenta las generalidades de la empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., como su misión, visión, objetivos, y las actividades que esta realiza para alcanzar los mismos.

Así mismo se detalla una descripción completa del control interno, conociendo como tal a todas las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una empresa para ayudar al logro de los objetivos, la conducción ordenada y eficiente del negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

En base al análisis correspondiente, se desarrolló políticas y procedimientos de control que sirvan como herramienta para el adecuado manejo de la empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., con el fin de que la toma de decisiones por parte de la administración de la empresa sea eficaz y oportuna.

## INDICE

<b>CAPITULO I</b>	1
<b>SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR</b>	1
1.1 Definición de Turismo	1
1.2 Clases de Turismo	3
1.3 Características del Turismo	4
1.3.1 Turismo Interno o Nacional	4
1.3.2 Turismo Externo o Internacional	5
1.4 Turismo en el Ecuador	5
1.5 Proyección de viajeros al exterior	10
1.6 Principios de la actividad turísticas	17
1.7 Actividades Turísticas	18
1.8 Agencias de Viajes	19
1.8.1 Definición	19
1.8.2 Actividades	19
1.8.3 Clasificación	21
1.8.3.1 Mayoristas	22
1.8.3.2 Internacionales	22
1.8.3.3 Operadoras	24
1.9 Base Legal que rige a las actividades Turísticas en el Ecuador.	26
1.9.1 Ley de Turismo	26
1.9.2 Reglamento de la Ley de Turismo	28
1.9.3 Reglamento General de Actividades Turísticas	30
1.9.4 Ley de Compañías	30
1.9.5 Ley de Régimen Tributario Interno	32
<b>CAPITULO II</b>	33
<b>GENERALIDADES DE LA EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO VANGUARDIATUR CÍA. LTDA.</b>	33
2	
2.1 Antecedentes de la empresa	33
2.2 Objetivos	33
2.3 Misión	33
2.4 Visión	34
2.5 Elementos Estratégicos Existentes	34
2.6 Análisis FODA de la Empresa	35
2.7 Identificación de los Procesos de la Empresa	36
2.7.1 Detalle de los procesos que realiza la empresa.	37
2.7.2 Detalle de las funciones que se desarrollan en los procesos de la empresa.	40

<b>2.8</b>	Análisis y evaluación organizacional, funcional y de procedimientos de la empresa.	41
<b>2.8.1</b>	Niveles de autoridad y responsabilidad.	42
<b>2.8.2</b>	Segregación de las funciones	43
<b>2.8.3</b>	Análisis y evaluación de procedimientos de la empresa.	43

### **CAPITULO III** 45

#### **CONTROL INTERNO** 45

##### **3**

<b>3.1</b>	Concepto de Control Interno	45
<b>3.2</b>	Enfoque del Control Interno:	45
<b>3.2.1</b>	Enfoque del control interno (NEA 10)	45
<b>3.2.2</b>	Enfoque del control interno (COSO)	46
<b>3.3</b>	Objetivo del Control Interno	46
<b>3.3.1</b>	Objetivos de control de cumplimiento	47
<b>3.3.2</b>	Objetivos de control estratégico	47
<b>3.3.3</b>	Objetivos de control ejecución	48
<b>3.3.4</b>	Objetivos de control de evaluación	49
<b>3.3.5</b>	Objetivos de control de información	50
<b>3.4</b>	Importancia del Control Interno	50
<b>3.5</b>	Elementos del control Interno	51
<b>3.6</b>	Responsabilidad del Control Interno	53
<b>3.7</b>	Limitaciones de Control Interno	53
<b>3.8</b>	Tipos de control Interno	54
<b>3.8.1</b>	Controles Preventivos y Detectivos	54
<b>3.9</b>	Clases de Control Interno	55
<b>3.9.1</b>	Control Contable	55
<b>3.9.2</b>	Control Administrativo	56
<b>3.10</b>	Componentes de Control Interno	56
<b>3.10.1</b>	Ambiente de control	57
<b>3.10.2</b>	Valoración de Riesgos	57
<b>3.10.3</b>	Actividades de Control	57
<b>3.10.4</b>	Información y Comunicación	57
<b>3.10.5</b>	Monitoreo	58
<b>3.11</b>	Técnicas del Relevamiento del Sistema de Control Interno	58
<b>3.11.1</b>	Método Descriptivo	58
<b>3.11.2</b>	Método de Cuestionario	59
<b>3.11.3</b>	Método de Flujograma	60

### **CAPITULO IV** 61

#### **DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA LA EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO VANGUARDIATUR CÍA. LTDA.** 61

<b>4</b>		
<b>4.1</b>	Definición de controles para los procesos de la empresa.	61
<b>4.1.1</b>	Controles generales para los procesos administrativos de la empresa	61
<b>4.1.2</b>	Controles específicos para los procesos financieros de la empresa.	61
<b>4.1.3</b>	Caso Práctico	62
<b>4.1.3.1</b>	Análisis FODA	62
<b>4.1.3.2</b>	Evaluación de Control Interno	64
<b>4.1.3.3</b>	Manual de Referencia General de Control Interno	75
<b>4.1.3.4</b>	Elaboración del Manual Orgánico Funcional y Procedimientos	77
<b>4.1.3.5</b>	Análisis costo beneficio	138
<b>CAPITULO V</b>		140
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		140
<b>5</b>		
<b>5.1</b>	Conclusiones	140
<b>5.2</b>	Recomendaciones	141
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		142

## **CAPITULO I: SECTOR TURÍSTICO DEL ECUADOR**

El Turismo es una de las actividades económicas más importantes de nuestro país y en general del mundo. El Turismo influye fuertemente en un aumento de la calidad de vida de nuestros habitantes, en una mejor manutención de nuestros atractivos naturales y su conservación como medio ambiente.

### **1.1 Definición de Turismo:**

El turismo presenta diferentes definiciones según el sector, como se presenta a continuación:

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), organización, creada en 1925 y que tiene como propósito promover el turismo a nivel mundial, define al turismo como: “El turismo comprende las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.”<sup>1</sup>

Mientras que una definición del Turismo con fines Comerciales para los propios fines específicos, de la denominada industria de viajes, integrada por el conjunto de empresas que presentan sus servicios al sector (transportación, establecimientos de hospedaje, arrendamientos de automóviles, agencias de viajes y otros), han definido el turismo de la siguiente manera:

“Es negocio de proveer y comercializar servicio y facilidades para el placer de los viajeros y agrega: por tanto el concepto de turismo está directamente relacionado con los gobiernos, transportes, alojamientos, restaurantes e

---

<sup>1</sup> WIKIPEDIA, *Turismo*, <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>

industrias de entrenamiento e indirectamente, virtualmente con toda la industria y negocios en el mundo.”<sup>2</sup>

Otra definición de Turismo, son:

Turismo es el movimiento migratorio, por tierra, mar o aire, que desplaza a los turistas de un punto geográfico a otro. La corriente turística puede desarrollarse dentro o fuera de un mismo país, generando los conceptos de turismo interior, turismo exterior y turismo receptivo. Implica el traslado del lugar habitual de residencia a un lugar de destino durante más de un día completo; y por lo tanto requiere de infraestructura hotelera, esto es lo que le diferencia del ocio.

Turismo también es la actividad de viajar por placer. En un viaje turístico, lo importante es el desplazamiento mismo y el destino. Un turista puede estar interesado en la belleza natural de un lugar, en su gente, en su gastronomía o en las obras culturales en el lugar.<sup>3</sup>

Mientras que la Ley de Turismo ecuatoriana, Publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 733 de 27 de diciembre de 2002, define: “Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.”

---

<sup>2</sup> GUZMAN Ana, *Estudio e Factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la explotación del Turismo de Montaña en el Sector del Tablón Parroquia Pifo*, Tesis UPS Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, 20 de abril 2006.

<sup>3</sup> ENCICLOPEDIA LIBRE UNIVERSAL EN ESPAÑOL, *Turismo*, 18 de octubre de 2008, <http://enciclopedia.us.es/index.php/Turismo>

## 1.2 Clases o Tipos de Turismo

Los principales tipos de turismo varían en función de las actividades a realizar y del lugar donde se lleven a cabo. Algunos de ellos son<sup>4</sup>:

- **Turismo de sol y playa:** es el turismo por excelencia y el más masificado.
- **Turismo cultural:** es aquel que tiene como motivación el acercamiento al patrimonio del lugar visitado y tiene como fin conocer las ciudades, museos y monumentos que tengan valor histórico y/o artístico.
- **Turismo rural:** se realiza en pequeñas localidades rurales en las que es posible el contacto con la naturaleza. La paz del campo, la flora, la fauna y la belleza de los paisajes son sus grandes atractivos.
- **Ecoturismo:** se caracteriza por visitar destinos en los que el principal encanto es la naturaleza. En este turismo destacan los parques nacionales y parques, parajes y reservas naturales.
- **Turismo de salud:** está destinado a todos aquellos que deciden viajar para tratar alguna dolencia o para relajarse. Existen distintos tratamientos, como por ejemplo los termales. También existen espacios naturales con propiedades terapéuticas.
- **Turismo deportivo y de aventura:** tiene como objetivo principal practicar alguna actividad vinculada al deporte.
- **Turismo gastronómico:** se trata de un tipo de turismo en el que los protagonistas son la comida y bebida típica de un país o de una región.

---

<sup>4</sup> YOTECA, *Turismo – Introducción*, <http://www.yoteca.com/pg/Informacion-de-tipos-de-turismo.asp>

- **Turismo de ayuda humanitaria:** está destinado a las personas que viajan con la intención de colaborar en proyectos sociales o con organizaciones no gubernamentales. Suelen ser viajes a países pobres, del tercer mundo o en vías de desarrollo.
- **Los cruceros:** son una fórmula de vacaciones muy completa, porque ofrecen la posibilidad de visitar varios lugares en un periodo corto de tiempo a bordo de un hotel flotante. Generalmente, son viajes muy programados.

### 1.3 Características del Turismo:

La clasificación básica del turismo reconocida por la OMT es:

#### 1.3.1 Turismo Nacional:

Por turismo interno o nacional denominado también turismo doméstico se entiende a los desplazamientos que efectúan los residentes de un país fuera de su lugar normal de domicilio hacia otras áreas dentro del territorio de su propio país.

En algunos casos por ejemplo, se considera como turismo nacional a cualquier desplazamiento dentro del territorio nacional que supere una determinada distancia, a partir del lugar en el cual se detiene el domicilio habitual.

Según la encuesta de Turismo Interno (junio 2002 - julio 2003) realizada por el MINTUR y detallada en el Informe Final Plandetur 2020, el volumen del turismo interno en Ecuador alcanza casi los diez millones de visitantes distribuyéndose equilibradamente entre las principales ciudades capitales del Ecuador: Guayaquil, Quito y Cuenca.

Con respecto a las preferencias de actividad de turistas internos, este mismo estudio, determina que los sitios naturales y las playas

ocupan el primer lugar y segundo lugar en las preferencias de los turistas nacionales. Indicando que el consumo de turismo interno se lo realiza en el siguiente orden de importancia: transporte de pasajeros por vía terrestre, por los servicios prestados por las agencias de viajes, los hoteles y los restaurantes, evidenciando que la actividad que realizan las agencias de viajes o mayoristas de turismo son de importancia en el turismo interno del Ecuador.

### **1.3.2 Turismo Internacional:**

El turismo externo o internacional, por su parte, se relaciona exclusivamente con los desplazamientos que realizan los residentes de un país hacia otro país distinto de aquel en el cual tiene su domicilio habitual. Es decir, a los viajes que realizan los nacionales o residentes de un determinado país hacia otro distinto al suyo, hagan o no desplazamientos por el interior del país visitado.

Turismo internacional comprende el turismo receptivo y el turismo emisor.

Turismo Receptivo no-residentes del país que viajan dentro de ese mismo país.

Turismo Emisor Residentes del país que viaja a otro país.

## **1.4 Turismo en el Ecuador**

El turismo traza oportunidades para mejorar las condiciones de vida de los seres humanos, a través de la creación de pequeñas empresas, generando empleo directo e indirecto.

El Ecuador al gozar de una amplia biodiversidad dentro de sus cuatro regiones Costa, Sierra, Oriente e Insular, posee una gran riqueza natural inviolable, la misma que podría apuntalar al Ecuador en el turismo, así lo

plantea el informe final del trabajo de consultoría “Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible de Ecuador al 2020 (Plandetur 2020)”, propuesta que ha sido liderada por el Ministerio de Turismo (MINTUR) y ejecutada por la empresa consultora TOURISM & LEISURE ADVISORY SERVICES (T&L).

Según el informe final Plandetur 2020 indica que la población ecuatoriana goza de una amplia diversidad étnica. El Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador (CODENPE) señala que en el territorio ecuatoriano conviven trece nacionalidades y catorce pueblos indígenas con su propia cosmovisión del mundo, conjuntamente con mestizos, blancos y afroecuatorianos. Cada región geográfica y dentro de ellas aglutina diversas manifestaciones de la cultura ecuatoriana y sus estilos de vida, lo que confirma que cuatro mundos coexisten en un solo territorio.<sup>5</sup>

También nos expone que el área urbana alberga destinos turísticos reconocidos por la UNESCO como Patrimonios Culturales de la Humanidad: Quito y Cuenca. Así mismo, las ciudades portuarias como Guayaquil y Manta han entrado en los últimos años en un proceso de renovación y modernización urbana que ofrece nuevos atractivos turísticos. Existe una amplia gama de ciudades intermedias que vinculan sus atractivos culturales con los naturales. Mientras que en la zona rural se puede apreciar la diversidad de modos de vida a pequeña escala con expresiones artísticas y culturales en las que predominan las culturas indígenas y afroecuatorianas.

Según el PLANDETUR 2020, el turismo receptor en el Ecuador durante el año 2005, fue el tercer producto de exportación del país después del petróleo crudo y el banano. Sin embargo indica que según cifras publicadas por el Banco Central del Ecuador correspondientes al año 2006, el turismo con un ingreso de US\$ 492.2 millones se ubica en el séptimo lugar, después del petróleo cuyos ingresos por exportación están en el orden de US\$ 6.934,01

---

<sup>5</sup> BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID), *T&L Informe Final PLANDETUR 2020*, 26 de septiembre del 2007, pág. 19.

millones, del banano con US\$ 1.213,48 millones, de los elaborados del petróleo con US\$ 610,5 millones, de la manufactura de metales con US\$ 592,72 millones, del camarón con US\$ 588,16 millones, y de otros productos elaborados del mar con US\$ 575,06 millones; sin considerar otras fuentes de ingresos, tales como las remesas y la inversión extranjera directa. Esto evidencia un estancamiento del sector con respecto a otras actividades productivas, o al menos, un crecimiento menos dinámico.

Dentro del informe PLANDETUR 2020, se hace un análisis sobre la Demanda Turística, presentando que:

### *El Turismo receptor*

Tomando en cuenta las limitaciones con respecto a un análisis más integral, este diagnóstico considera las principales estadísticas disponibles en el sector turístico.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Llegadas turistas Internacionales (Turismo receptor)</b>	627,000.00	640,561.00	682,962.00	760,776.00	818,927.00	859,888.00	841,001.00
<b>Variación interanual sobre años consecutivos</b>		2,15	6,62	11,39	7,54	5	-2.2

Fuente: FMT / PlandeTur 2020

<b>LLEGADA DE EXTRANJEROS</b>						
<b>AÑOS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>VAR% 2010/2009</b>
ENE	78.856	84.070	92.378	86.544	96.092	11,03
FEB	63.408	69.534	74.174	72.742	89.912	23,60
MAR	63.504	74.929	77.946	72.226	82.421	14,12
ABR	62.108	67.788	67.557	72.910	70.538	-3,25
MAY	57.275	68.583	74.667	70.277	77.619	10,45
JUN	71.789	85.769	89.262	89.889	91.588	1,89
JUL	89.829	101.088	109.250	102.571	110.543	7,77
AGO	77.826	91.309	96.336	87.221	95.207	9,16
<b>Subtotal</b>	<b>564.595</b>	<b>643.070</b>	<b>681.570</b>	<b>654.380</b>	<b>713.920</b>	<b>9,10</b>
SEP	65.198	64.966	73.757	68.124		
OCT	66.538	72.365	79.814	77.960		
NOV	65.359	73.273	83.458	76.965		
DIC	78.865	83.813	86.698	91.070		
<b>TOTAL</b>	<b>840.555</b>	<b>937.487</b>	<b>1.005.297</b>	<b>968.499</b>		

Fuente : Anuarios de Migración Internacional - INEC (2006- 2007-2009)  
Dirección Nacional de Migración (2008 - 2010)  
Elaboración : Dirección de Planificación Sectorial y Seguridad Turística  
Ministerio de Turismo

Revisando la evolución en el comportamiento de las llegadas de turistas internacionales al Ecuador, tomando como base el año 2000, se observa que el turismo ha ido en aumento cada año. Sin embargo, en el 2006 no registró la misma tendencia de crecimiento que experimentó el turismo a nivel mundial en las llegadas de turistas internacionales.

### **Turismo Emisor:**

Según el Informe PlandeTur 2020, se cuentan con datos de los años 2000 al 2005:

<i>Salida de ecuatorianos por motivo de viaje</i>							
<i>Años: 2000-2004</i>							
MOTIVO DE VIAJE							
Años	Turismo	Negocios	Eventos	Estudios	Otros	Sin especific.	Total
2000	501,990	1,245	1,435	669	14,634	1	519,974
2001	536,552	1,041	905	349	23,218	2	562,067
2002	496,919	1,595	804	1,469	125,819	5	626,611
2003	385,959	2,485	2,455	3,131	219,018	58	613,106
2004	313,537	3,299	2,405	3,112	280,963	3	603,319
2005	248,320	3,945	4,189	3,968	403,177	2	663,601

FUENTE: PlandeTur 2020

SALIDA DE ECUATORIANOS						
AÑOS	2006	2007	2008	2009	2010	VAR% 2010/2009
ENE	66.734	61.392	68.480	67.521	71.169	5,40
FEB	69.855	70.704	76.765	72.591	74.437	2,54
MAR	72.236	74.600	77.100	75.150	81.668	8,67
ABR	60.098	64.412	63.909	64.992	72.247	11,16
MAY	51.973	63.825	65.071	57.869	70.336	21,54
JUN	45.081	57.536	57.702	55.297	61.079	10,46
JUL	59.150	72.110	72.970	71.234	80.857	13,51
AGO	76.646	83.906	82.009	81.338	96.675	18,86
<b>Subtotal</b>	<b>501.773</b>	<b>548.485</b>	<b>564.006</b>	<b>545.992</b>	<b>608.468</b>	<b>11,44</b>
SEP	69.938	72.515	69.338	74.494		
OCT	57.621	66.276	67.569	70.641		
NOV	54.041	59.841	59.234	63.713		
DIC	50.086	53.752	55.052	58.797		
<b>TOTAL</b>	<b>733.459</b>	<b>800.869</b>	<b>815.199</b>	<b>813.637</b>		

Fuente : Anuarios de Migración Internacional - INEC (2006- 2007-2009)  
Dirección Nacional de Migración (2008 - 2010)  
Elaboración : Dirección de Planificación Sectorial y Seguridad Turística  
Ministerio de Turismo

### ***Oferta Turística General:***

Dentro de PlandeTur 2020 se realiza un análisis de la oferta turística general indicando que el Ecuador tiene potencial por su calidad de país más megabiodiverso del planeta, ya que posee atractivos naturales y culturales, ubicados en sus cuatro regiones turísticas como son: Galápagos, Costa, Andes y Amazonía.

### ***Los Productos Turísticos del Ecuador:***

Se presenta en el informe PlandeTur 2020 unas líneas de producto que Ecuador ofrece al Turismo en si tenemos:

Circuitos generales	Circuitos generales		Parques nacionales
Sol y playa	Sol y playa	Ecoturismo y turismo de naturaleza	Reservas y bosques privados
Turismo comunitario	Turismo comunitario		Ríos, lagos, lagunas y cascadas
Turismo cultural	Patrimonio natural y culturales		Observación de flora y fauna
	Mercados y artesanías	Turismo de deportes y aventura	Deportes terrestres
	Gastronomía		Deportes fluviales
	Shamanismo		Deportes aéreos
	Fiestas populares		Deportes acuáticos
	Turismo religioso		Turismo de salud
	Turismo urbano	Medicina ancestral	
	Turismo arqueológico	SPA's	
	CAVE, científico, académico, voluntario y educativo	Agroturismo	Haciendas, fincas y plantaciones
	Haciendas históricas	Turismo de convenciones y congresos	Reuniones, incentivos, conferencias, exposiciones y ferias.
Parques temáticos	Parques temáticos	Turismo de cruceros	Cruceros

Fuente: PlandeTur 2020

Elaboración: Equipo T&L / PLANDETUR 2020

Una vez evidenciado el potencial que Ecuador posee, podemos mencionar que efectivamente el Ecuador con un adecuado Plan de Turismo puede transformar el sistema turístico ecuatoriano hacia el turismo sostenible.

### 1.5 Proyección de viajeros potenciales al exterior.

En base a la información obtenida en la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha - CAPTUR y a los datos migratorios de la Dirección Nacional de Migración (2008-2010), he analizado la información de los años 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010, e identificado los porcentaje promedio de incremento anual de salidas de ecuatorianos al extranjero, llegando a una variación anual del 5.17%, de la siguiente manera:

MES	DIFERENCIA EN CANTIDAD Y PORCENTAJE AÑO A AÑO DE LAS SALIDAS DE LOS ECUATORIANOS DEL PAIS								SUMATORIA DE LA VARIACIÓN POR MES	VARIACIÓN PROMEDIO POR MES AÑO A AÑO
	2006-2007	% VARIACION	2007-2008	% VARIACION	2008-2009	% VARIACION	2009-2010	% VARIACION		
ENERO	-5.342	-8,00%	7.088	11,55%	-959	-1,40%	3.648	5,40%	7,54%	1,89%
FEBRERO	849	1,22%	6.061	8,57%	-4.174	-5,44%	1.846	2,54%	6,89%	1,72%
MARZO	2.364	3,27%	2.500	3,35%	-1.950	-2,53%	6.518	8,67%	12,77%	3,19%
ABRIL	4.314	7,18%	-503	-0,78%	1.083	1,69%	7.255	11,16%	19,25%	4,81%
MAYO	11.852	22,80%	1.246	1,95%	-7.202	-11,07%	12.467	21,54%	35,23%	8,81%
JUNIO	12.455	27,63%	166	0,29%	-2.405	-4,17%	5.782	10,46%	34,20%	8,55%
JULIO	12.960	21,91%	860	1,19%	-1.736	-2,38%	9.623	13,51%	34,23%	8,56%
AGOSTO	7.260	9,47%	-1.897	-2,26%	-671	-0,82%	15.337	18,86%	25,25%	6,31%
SEPTIEMBRE	2.577	12,38%	-3.177	-4,38%	5.156	7,44%	3.832		15,43%	5,14%
OCTUBRE	8.655	10,07%	1.293	1,95%	3.072	4,55%	3.900		16,56%	5,52%
NOVIEMBRE	5.800	6,78%	-607	-1,01%	4.479	7,56%	2.831		13,33%	4,44%
DICIEMBRE	3.666	0,00%	1.300	2,42%	3.745	6,80%	1.807		9,22%	3,07%
<b>TOTAL</b>									<b>62,03%</b>	
<b>PROMEDIO ANUAL</b>									<b>5,17%</b>	

Fuente : Anuarios de Migración Internacional - INEC (2006- 2007-2009)

Dirección Nacional de Migración (2008 - 2010)

Elaborado por: Alexandra Albuja

Una vez que se identificaron los porcentajes de variación mensual año a año, realicé una proyección del número de ecuatorianos que aproximadamente en los años 2011, 2012 y 2013 podrían salir del país, como a continuación se detalla en el cuadro adjunto:

<b>PROYECCION SALIDA DE ECUATORIANOS DEL PAIS</b>				
<b>AÑO</b>	<b>2010</b>	<b>2.011</b>	<b>2.012</b>	<b>2.013</b>
<b>ENE</b>	71.169	72.511	73.878	75.272
<b>FEB</b>	74.437	75.720	77.025	78.352
<b>MAR</b>	81.668	84.275	86.965	89.741
<b>ABR</b>	72.247	75.725	79.370	83.191
<b>MAY</b>	70.336	76.531	83.272	90.607
<b>JUN</b>	61.079	66.302	71.972	78.126
<b>JUL</b>	80.857	87.777	95.289	103.444
<b>AGO</b>	96.675	102.777	109.265	116.162
<b>SUBTOTAL</b>	<b>608.468</b>	<b>643.629</b>	<b>679.048</b>	<b>716.907</b>
<b>SEP</b>	76.168	77.879	79.628	81.417
<b>OCT</b>	75.708	81.138	86.958	88.911
<b>NOV</b>	67.383	71.264	75.369	80.775
<b>DIC</b>	62.039	65.459	69.068	73.047
<b>TOTAL</b>	<b>889.765</b>	<b>939.369</b>	<b>990.071</b>	<b>1.041.057</b>

**Fuente :** Anuarios de Migración Internacional - INEC (2006- 2007-2009)

Dirección Nacional de Migración (2008 - 2010)

**Elaborado por:** Alexandra Albuja

En base a la información obtenida de la Cámara Provincial de Turismo de Pichincha - CAPTUR y a los datos migratorios de la Dirección Nacional de Migración (2008-2010), en el periodo enero – agosto 2010, los países más visitados por los ecuatorianos que salieron del país son: Estados Unidos, España, Perú, Colombia, Panamá, Venezuela, Méjico e Italia, según se puede observar en los cuadros adjuntos.

**SALIDA DE ECUATORIANOS  
SEGÚN EL DESTINO DESTINO  
ENERO - AGOSTO DE 2010**

PAIS	SALIDA ECUATORIANOS ENERO - AGOSTO 2010	PARTICIPACIÓN %
AFGANISTAN	7	0.00
AFRICA SUD OCCIDENTAL	321	0.05
ALBANIA	4	0.00
ALEMANIA	3,387	0.56
ALTO VOLTA	0	0.00
ANDORRA	15	0.00
ANGOLA	20	0.00
ANTIGUA BARBUDA	0	0.00
APATRIDAS	0	0.00
ARABIA SAUDITA	28	0.00
ARGELIA	76	0.01
ARGENTINA	12,825	2.11
ARMENIA	4	0.00
AUSTRALIA	154	0.03
AUSTRIA	187	0.03
AZERBAIYAN	3	0.00
BAHAMAS	36	0.01
BAHREIN	7	0.00
BANGLADESH	1	0.00
BARBADOS	3	0.00
BELAU	0	0.00
BELGICA	1,155	0.19
BELICE	9	0.00
BENIN	0	0.00
BIELORUS	15	0.00
BOLIVIA	1,246	0.20
BOPHUTHATSWANA	0	0.00
BOSNIA HERZEGOVINA	0	0.00
BOTSWANA	1	0.00
BRASIL	7,079	1.16
BRUNEI	0	0.00
BULGARIA	9	0.00
BURUNDI	0	0.00
BUTAN	0	0.00
CABO VERDE	1	0.00
CAMBOYA	0	0.00
CAMERUN	2	0.00
CANADA	2,746	0.45
CENTRO AFRICA REPUBLI	1	0.00
CHAD	0	0.00
CHECOSLOVAQUIA	29	0.00
CHILE	12,598	2.07

**SALIDA DE ECUATORIANOS  
SEGÚN EL DESTINO DESTINO  
ENERO - AGOSTO DE 2010**

PAIS	SALIDA ECUATORIANOS ENERO - AGOSTO 2010	PARTICIPACIÓN %
CHINA POPULAR (PEKIN)	1,286	0.21
CHIPRE	0	0.00
CISKEI	0	0.00
COLOMBIA	73,286	12.04
COMORAS	0	0.00
CONGO	8	0.00
COREA NORTE	0	0.00
COREA SUR	2	0.00
COSTA DE MARFIL	2	0.00
COSTA RICA	2,439	0.40
CROACIA	16	0.00
CUBA	12,640	2.08
CURAZAO	1,711	0.28
DINAMARCA	134	0.02
DJIBOUTI	5	0.00
DOMINICA	0	0.00
ECUADOR	0	0.00
EGIPTO	863	0.14
EL SALVADOR	592	0.10
EMIRATOS A. UNIDOS	79	0.01
ESCOCIA	35	0.01
ESLOVENIA	1	0.00
ESPAÑA	69,801	11.47
ESTADOS UNIDOS	201,150	33.06
ESTONIA	1	0.00
ETIOPIA	10	0.00
FIJI	0	0.00
FILIPINAS	12	0.00
FINLANDIA	82	0.01
FRANCIA	2,337	0.38
GABON	7	0.00
GAMBIA	0	0.00
GEORGIA	0	0.00
GHANA	6	0.00
GRAN BRETAÑA	1,340	0.22
GRANADA	1	0.00
GRECIA	41	0.01
GUATEMALA	998	0.16
GUINEA	38	0.01
GUINEA BISAU	0	0.00
GUINEA ECUATORIAL	14	0.00
GUYANA	9	0.00
HAITI	583	0.10
HOLANDA	2,168	0.36
HONDURAS	4,622	0.76

**SALIDA DE ECUATORIANOS  
SEGÚN EL DESTINO DESTINO  
ENERO - AGOSTO DE 2010**

PAIS	SALIDA ECUATORIANOS ENERO - AGOSTO 2010	PARTICIPACIÓN %
HUNGRIA	35	0.01
INDIA	109	0.02
INDONESIA	19	0.00
IRAK	10	0.00
IRAN	0	0.00
IRLANDA	24	0.00
ISLANDIA	0	0.00
ISRAEL	718	0.12
ITALIA	17,317	2.85
JAMAICA	1,349	0.22
JAPON	192	0.03
JORDANIA	27	0.00
KAMPUCHEA	0	0.00
KAZAJSTAN	4	0.00
KENIA	18	0.00
KIRGUISTAN	0	0.00
KIRIBATI	0	0.00
KUWAIT	23	0.00
LAOS	3	0.00
LESOTHO	0	0.00
LETONIA	1	0.00
LIBANO	55	0.01
LIBERIA	2	0.00
LIBIA	50	0.01
LIECHTENSTEIN	0	0.00
LITUANIA	1	0.00
LUXEMBURGO	28	0.00
MADAGASCAR	0	0.00
MALASIA	24	0.00
MALAWI	0	0.00
MALDIVAS	0	0.00
MALI	0	0.00
MALTA	4	0.00
MALVINAS	0	0.00

**SALIDA DE ECUATORIANOS  
SEGÚN EL DESTINO DESTINO  
ENERO - AGOSTO DE 2010**

PAIS	SALIDA ECUATORIANOS ENERO - AGOSTO 2010	PARTICIPACIÓN %
MANCHURIA	0	0.00
MARRUECOS	15	0.00
MARSHALL ISLAS	0	0.00
MAURICIO	0	0.00
MAURITANIA	0	0.00
MEXICO	12,894	2.12
MICRONESIA	3	0.00
MOLDOVA	0	0.00
MONACO	1	0.00
MONGOLIA	1	0.00
MOZAMBIQUE	2	0.00
MYANMAR	1	0.00
NAMIBIA	0	0.00
NAURU	0	0.00
NEPAL	1	0.00
NICARAGUA	451	0.07
NIGER	0	0.00
NIGERIA	11	0.00
NORUEGA	159	0.03
NUEVA GUINEA	1	0.00
NUEVA ZELANDIA	24	0.00
O.N. AFRICA	0	0.00
O.N. AMERICA	0	0.00
O.N. ASIA	0	0.00
O.N. EUROPA	0	0.00
O.N. OCEANIA	0	0.00
OMAN	20	0.00
PAKISTAN	15	0.00
PALESTINA	0	0.00
PANAMA	20,856	3.43
PAPUA NUEVA GUINEA	0	0.00
PARAGUAY	372	0.06
PERU	101,222	16.64
POLONIA	86	0.01
PORTUGAL	162	0.03
PUERTO RICO	289	0.05
QATAR	20	0.00
REP. ARABE UNIDA	0	0.00
REP. DOMINICANA	12,470	2.05
RUANDA	0	0.00
RUMANIA	27	0.00
RUSIA	0	0.00
SALOMON ISLAS	0	0.00
SAMOA OCCIDENTAL	1	0.00

**SALIDA DE ECUATORIANOS  
SEGÚN EL DESTINO DESTINO  
ENERO - AGOSTO DE 2010**

PAIS	SALIDA ECUATORIANOS ENERO - AGOSTO 2010	PARTICIPACIÓN %
SAN MARINO	1	0.00
SAN VICENTE Y LAS GRANADI	1	0.00
SANTA LUCIA	1	0.00
SANTO TOME Y PRINCIPE	0	0.00
SENEGAL	3	0.00
SEYCHELLES	0	0.00
SIERRA LEONA	0	0.00
SINGAPUR	51	0.01
SIRIA	7	0.00
SOMALIA	0	0.00
SRILANKA	0	0.00
SUAZILANDIA	0	0.00
SUDAFRICA	321	0.05
SUDAN	9	0.00
SUECIA	397	0.07
SUIZA	1,592	0.26
SURINAM	4	0.00
SWAZILANDIA	0	0.00
TAILANDIA	25	0.00
TAIWAN-CHINA	34	0.01
TANGANICA	0	0.00
TANZANIA	0	0.00
TAYIKISTAN	0	0.00
TOGO	0	0.00
TONGA	0	0.00
TRANSKEI	0	0.00
TRINIDAD Y TOBAGO	120	0.02
TUNEZ	6	0.00
TURKMENISTAN	0	0.00
TURQUIA	178	0.03
TUVALU	0	0.00
UCRANIA	44	0.01
UGANDA	3	0.00
URUGUAY	640	0.11
UZBEKISTAN	0	0.00
VANUATO	0	0.00
VATICANO O SANTA SEDE	0	0.00
VENDA	0	0.00
VENEZUELA	12,350	2.03
VIETNAM NORTE	4	0.00
VIETNAM SUR	4	0.00

SALIDA DE ECUATORIANOS SEGÚN EL DESTINO DESTINO ENERO - AGOSTO DE 2010		
PAIS	SALIDA ECUATORIANOS ENERO - AGOSTO 2010	PARTICIPACIÓN %
YEMEN ARABE	4	0.00
YEMEN POPULAR	4	0.00
YUGOSLAVIA	2	0.00
ZAIRE	0	0.00
ZAMBIA	0	0.00
ZIMBABWE	1	0.00
BERMUDAS	12	0.00
ISLA BOUVET	5	0.00
BURKINA FASO	0	0.00
POLINESIA FRANCESA	5	0.00
GROELANDIA	0	0.00
GUADALUPE	8	0.00
HONG KONG	61	0.01
PAISES BAJOS (LOS)	0	0.00
NUEVA CALEDONIA	0	0.00
REPUBLICA ESLOVACA/ESLOVAC	3	0.00
SAHARA OCCIDENTAL	0	0.00
PAIS DESCONOCIDO	5,163	0.85
<b>TOTAL SALIDA DE ECUATORIANOS</b>	<b>608,468</b>	<b>100.00</b>
Fuente : Dirección Nacional de Migración		
Elaboración: Dirección de Planificación Sectorial y Seguridad Turística		

## 1.6 Principios de la actividad turística

Son principios de la actividad turística, los siguientes:

- a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
- b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;

c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;

d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y,

e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

### **1.7 Actividades Turísticas:**

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.

## **1.8 Agencias de Viajes**

La presente descripción se ha realizado en base al Reglamento General de Actividades Turísticas publicado en el Registro Oficial 726, 17-XII-2002:

### **1.8.1 Definición**

Son consideradas agencias de viajes las compañías sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, en cuyo objeto social conste el desarrollo profesional de actividades turísticas, dirigidas a la prestación de servicios en forma directa o como intermediación, utilizando en su accionar medios propios o de terceros.

### **1.8.2 Actividades**

Son actividades propias de las agencias de viajes las siguientes, que podrán ser desarrolladas dentro y fuera del país:

- a) La mediación en la reserva de plazas y venta de boletos en toda clase de medios de transporte locales o internacionales;
- b) La reserva, adquisición y venta de alojamiento y servicios turísticos, boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas protegidas en el país y en el exterior;
- c) La organización, promoción y venta de los denominados paquetes turísticos, entendiéndose como tales el conjunto de servicios turísticos (manutención, transporte, alojamiento, etc.), ajustado o

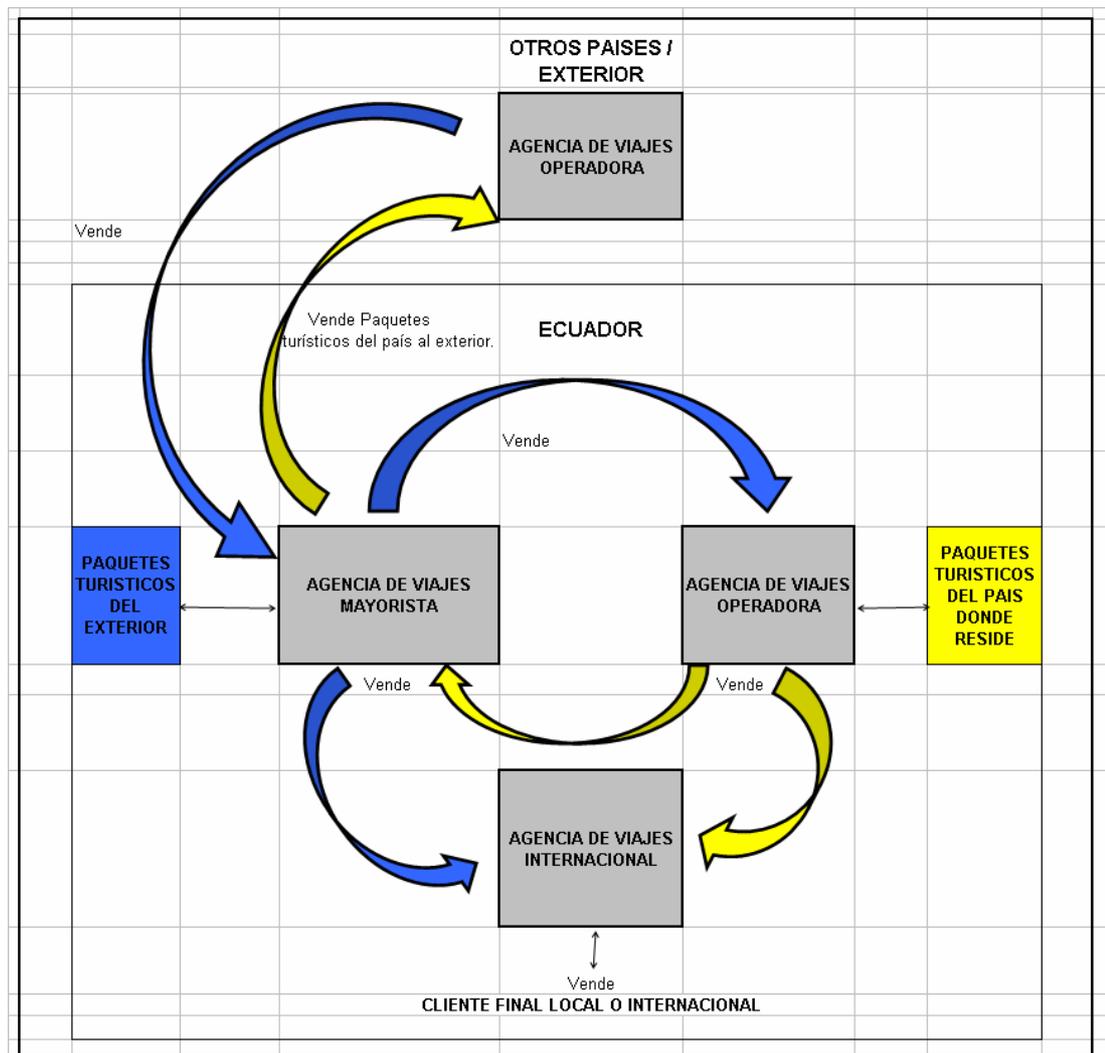
proyectado a solicitud del cliente, a un precio preestablecido, para ser operados dentro y fuera del territorio nacional;

- d) La prestación e intermediación de servicios de transporte turístico aéreo, terrestre, marítimo y fluvial a los viajeros dentro y fuera del territorio nacional;
- e) El alquiler y flete de aviones, barcos, autobuses, trenes y otros medios de transporte para la prestación de servicios turísticos;
- f) La actuación como representante de otras agencias de viajes y turismo nacionales o extranjeras, en otros domicilios diferentes al de la sede principal de la representada, para la venta de productos turísticos;
- g) La tramitación y asesoramiento a los viajeros para la obtención de los documentos de viaje necesarios;
- h) La entrega de información turística y difusión de material de propaganda;
- i) La intermediación en la venta de pólizas de seguros inherentes a la actividad turística;
- j) El alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica de turismo deportivo y especializado;
- k) La intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones;  
y,
- l) La intermediación en el despacho de carga y equipaje por cualquier medio de transporte.

### 1.8.3 Clasificación

Las agencias de viajes, en razón del ámbito y extensión de sus actividades, se clasifican:

- a. Agencias de viajes Mayoristas
- b. Agencias de viajes Internacionales
- c. Agencias de Viajes Operadoras



Elaborado por: Alexandra Albuja

### 1.8.3.1 Agencias de viajes mayoristas

Son agencias de viajes mayoristas las que proyectan, elaboran, organizan y venden en el país, toda clase de servicios y paquetes turísticos del exterior a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, debidamente autorizadas; y, además, mediante la compra de servicios que complementa el turismo receptivo, organizan y venden en el campo internacional, a través de las agencias de viajes de otros países, o a través de su principal en el exterior.

Esta clase de agencias podrá representar a las empresas de transporte turístico en sus diferentes modalidades, que no operen en el país, y realizar la intermediación en la venta de paquetes turísticos que incluyan cursos internacionales de intercambio, congresos y convenciones.

Las agencias de viajes mayoristas podrán también vender en el exterior los servicios turísticos que adquieran localmente a las agencias operadoras, o a los prestatarios de los servicios.

Las agencias de viajes mayoristas podrán actuar como representantes en el Ecuador de agencias de viajes extranjeras, pero deberán declarar este particular ante el Ministerio de Turismo.

### 1.8.3.2 Agencias de viajes internacionales

Son agencias de viajes internacionales las que comercializan el producto de las agencias mayoristas, vendiéndolo directamente al usuario; o bien proyectan, elaboran, organizan o venden toda clase de servicios y paquetes turísticos, directamente al usuario o comercializan, tanto local como internacionalmente, el producto de las agencias operadoras. Estas agencias no pueden

ofrecer ni vender productos que se desarrollen en el exterior a otras agencias de viajes dentro del territorio nacional.

La actividad de las agencias internacionales se desarrollará dentro del marco establecido en las siguientes letras:

- a) Venta directa al usuario de todos los productos turísticos ofrecidos por las agencias mayoristas;
- b) Venta directa al usuario, tanto nacional como internacionalmente, de todos los productos turísticos ofrecidos por las agencias operadoras, o a través de los sistemas computarizados de reservas que operan en el país;
- c) Venta y reserva de pasajes aéreos nacionales o internacionales así como de cualquier tipo de servicios de transporte marítimo, fluvial o terrestre;
- d) Venta y reserva de servicios de alojamiento;
- e) Organización de un producto propio para ser prestado en el exterior;
- f) Información turística y difusión de material de propaganda;
- g) Expedición y transferencias de equipajes y carga por cualquier medio de transporte;
- h) Venta de pólizas inherentes a la actividad turística de pérdidas o deterioro de equipajes y otros que cubran los riesgos derivados del viaje;
- i) Venta de los servicios de alquiler de vehículos;

- j) Flete aviones para la prestación de servicios;
- k) Asesoramiento e intervención en el trámite de pasaportes y demás documentos de viaje necesarios; y,
- l) Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los enumerados en el presente artículo.
- m) Cuando, de acuerdo a las atribuciones de su clasificación, se trate de la venta de un producto que no tiene intermediación de una mayorista en Ecuador, las agencias internacionales podrán realizar la venta de dicho producto directamente a los usuarios y consumidores.

### **1.8.3.3 Agencias de viajes operadoras**

Son agencias de viajes operadoras las que elaboran, organizan, operan y venden, ya sea directamente al usuario o a través de los otros dos tipos de agencias de viajes, toda clase de servicios y paquetes turísticos dentro del territorio nacional, para ser vendidos al interior o fuera del país.

Todos los servicios prestados por las agencias operadoras, de acuerdo a las atribuciones de su clasificación, pueden ser ofertados y vendidos, directamente, tanto nacional como internacionalmente.

Su actividad se desarrollará dentro del siguiente marco:

- a) Proyección, organización, operación y venta de todos los servicios turísticos dentro del territorio nacional;

- b) Venta, nacional e internacional, de todos los servicios turísticos a ser prestados dentro del Ecuador, ya sea directamente o a través de las agencias de viajes;
- c) Venta directa en el territorio ecuatoriano de pasajes aéreos nacionales, así como de cualquier otro tipo de servicios de transporte marítimo o terrestre dentro del país;
- d) Reserva, adquisición y venta de boletos o entradas a todo tipo de espectáculos, museos, monumentos y áreas naturales protegidas dentro del país;
- e) Alquiler de útiles y equipos destinados a la práctica del turismo deportivo dentro del país;
- f) Flete de aviones, barcos, autobuses, trenes especiales y otros medios de transporte, para la realización de servicios turísticos propios de su actividad, dentro del país; y,
- g) Prestación de cualquier otro servicio turístico que complemente los enumerados en el presente artículo.

Para la operación de los programas turísticos dentro del país, las agencias deberán utilizar guías turísticos, que posean sus licencias debidamente expedidas por el Ministerio de Turismo, previa la evaluación correspondiente.

Para la operación del transporte turístico dentro del país, la operadora deberá exhibir en el vehículo su nombre y número de registro. Los guías responsables del transporte deberán portar siempre su licencia debidamente autorizada, al igual que la orden de servicio sellada y fechada por la operadora a su

cargo. No podrán prestar el servicio de transporte turístico ninguna persona natural o jurídica, que no esté registrada legalmente en el Ministerio de Turismo, como agencia de viajes operadora.

## **1.9 Base Legal que rige a las actividades Turísticas en el Ecuador.**

La Base Legal que en el Ecuador rige para las Actividades Turísticas tenemos:

### **1.9.1 Ley de Turismo**

#### Capítulo I

#### GENERALIDADES

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto determinar el marco legal que regirá para la promoción, el desarrollo y la regulación del sector turístico; las potestades del Estado y las obligaciones y derechos de los prestadores y de los usuarios.

Art. 2.- Turismo es el ejercicio de todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, sin ánimo de radicarse permanentemente en ellos.

Art. 3.- Son principios de la actividad turística, los siguientes:

- a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional;
- b) La participación de los gobiernos provincial y cantonal para impulsar y apoyar el desarrollo turístico, dentro del marco de la descentralización;

- c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas;
- d) La conservación permanente de los recursos naturales y culturales del país; y,
- e) La iniciativa y participación comunitaria indígena, campesina, montubia o afro ecuatoriana, con su cultura y tradiciones preservando su identidad, protegiendo su ecosistema y participando en la prestación de servicios turísticos, en los términos previstos en esta Ley y sus reglamentos.

## Capítulo II

### DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y DE QUIENES LAS EJERCEN

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.

Art. 7.- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

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.

Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda.

## **1.9.2 Reglamento de la Ley de Turismo**

### Capítulo I

#### DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y SU CATEGORIZACIÓN

Art. 41.- Alcance de las definiciones contenidas en este reglamento.- Para efectos de la gestión pública y privada y la aplicación de las normas del régimen jurídico y demás instrumentos normativos, de planificación, operación, control y sanción del sector turístico ecuatoriano, se entenderán

como definiciones legales, y por lo tanto son de obligatorio cumplimiento y herramientas de interpretación en caso de duda, según lo dispuesto en el Art. 18 del Código Civil ecuatoriano, las que constan en este capítulo.

Art. 43.- Definición de las actividades de turismo.- 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:

a) Alojamiento

Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica, a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje;

b) Servicio de alimentos y bebidas

Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento;

c) Transportación

Comprende la movilización de pasajeros por cualquier vía (terrestre, aérea o acuática) que se realice directamente con turistas en apoyo a otras actividades como el alojamiento, la gastronomía, la operación y la intermediación;

d) Operación

La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo-científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo.

Se realizará a través de agencias operadoras que se definen como las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, debidamente autorizadas, que se dediquen profesionalmente a la organización de actividades turísticas y a la prestación de servicios, directamente o en asocio con otros proveedores de servicios, incluidos los de transportación; cuando las agencias de viajes operadoras provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del agenciamiento;

### **1.9.3 Reglamento General de Actividades Turísticas:**

El mismo que fue detallado en el punto 1.7 agencia de viajes.

### **1.9.4 Ley de Compañías**

#### SECCION I

#### DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- \* La compañía en nombre colectivo;
- \* La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- \* La compañía de responsabilidad limitada;
- \* La compañía anónima; y,
- \* La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

## SECCION V

### DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

#### DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

La compañía se constituirá de conformidad con las disposiciones de la presente Sección.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince, si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 96.- El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

### **1.9.5 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.**

En el caso de la empresa mayorista de turismo sus actividades contemplan en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, en lo correspondiente al impuesto IVA y el Impuesto a la Renta.

## **CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO VANGUARDIATUR CÍA. LTDA.**

### **2.1 Antecedentes de la empresa**

La empresa mayorista de turismo Vanguardiatu r Cía. Ltda., es una empresa joven, constituida mediante escritura pública otorgada ante la Notaria Cuarta el 15 de Mayo del 2007, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 9 de agosto del 2007.

Luego de cumplir con los requisitos necesarios se expide a la empresa Vanguardiatu r, el respectivo certificado de Registrado del Ministerio de Turismo el 14 de noviembre del 2007.

La actividad económica principal de esta empresa es la compra y venta al por mayor y menor de servicios turísticos dentro y fuera del País.

### **2.2 Objetivo**

Compra – venta al por mayor y menor de paquetes turísticos para clientes, ya sea de manera turística, de negocios, convenciones, visitas, excursiones y afines, es decir, que ésta actividad se desarrollará principalmente a través de agencias de viajes, los mismos que incluyen servicios de hotelería, pasajes aéreos, terrestres, marítimos, traslados a lugares de destinos, ya se dentro y fuera del país, y si es del caso trámites correspondientes, proporcionando un servicio lícito y de óptima calidad.

### **2.3 Misión**

Nos dedicamos a ofrecer servicios de land tours, alojamientos, excursiones y tiquetería nacional e internacional; teniendo en cuenta la satisfacción de las necesidades de los pasajeros dándonos a conocer como una organización de alta calidad y efectividad, anticipándonos al máximo a las necesidades

requeridas por nuestros clientes de tal forma de responder eficientemente y de forma integral para ser distintos y únicos en este mercado.

## **2.4 Visión**

Llegar a proyectarnos como líderes en el desarrollo de planes turísticos a nivel nacional e internacional. Posesionándonos en el mercado entre las primeras mayoristas de viajes y turismo siendo elegidos por nuestros productos de alta calidad y el profesionalismo por el que nos caracterizamos.

## **2.5 Elementos estratégicos existentes**

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Las pequeñas empresas en nuestro país en su mayoría inician sus actividades sin ningún tipo de asesoría administrativa, es por eso que una vez que comienzan a crecer identifican nuevas necesidades, viéndose obligados a contratar algún tipo de asesoría para manejar adecuadamente la empresa, con el fin de cumplir con sus objetivos, a través de la creación de organigramas, manuales orgánicos, planes estratégicos, manuales de procedimientos, manuales de procesos, manuales de calidad, para normar de alguna manera las operaciones que éstas realizan.

En la actualidad la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda., no mantiene plasmado en un documento un plan estratégico, sin embargo la gerencia general con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ha venido desarrollando ciertas estrategias que alcancen los mismos, tales como:

- La empresa se preocupa en la elaboración, planificación y coordinación de cada una de las necesidades de los clientes, logrando así fidelización como también el reconocimiento y prestigio de su marca.
- Los servicios ofrecidos cuentan con el respaldo de los mejores operadores quienes cuentan con años de experiencia y han sabido ganarse prestigio indiscutible a nivel mundial.
- La empresa cuenta con un equipo de profesionales que se encuentran a la disposición del cliente.

Estos elementos estratégicos identificados contribuirán a la elaboración del Plan Estratégico de la empresa.

## **2.6 Análisis FODA de la empresa**

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una empresa; y sirve para analizar la situación competitiva de la misma.

Las siglas del FODA significan:

<b>F</b>	<b>FORTALEZAS INTERNO</b>
<b>O</b>	<b>OPORTUNIDADES EXTERNO</b>
<b>D</b>	<b>DEBILIDADES INTERNO</b>
<b>A</b>	<b>AMENAZAS EXTERNO</b>

El FODA está compuesto de dos entornos uno interno y otro externo; en el ámbito interno tenemos las Fortalezas y Debilidades, factores que se puede controlar dentro de la empresa.

Las fortalezas de una empresa son los recursos humanos, económicos y financieros que dentro de la empresa representar beneficio. Las

debilidades son aquellos recursos y actividades que carece la empresa y los mismos que limitan el desarrollo de la ésta.

En el análisis externo del FODA se incluyen las Oportunidades que ofrece el mercado y las Amenazas que deben enfrentarlas; su control no depende de la empresa.

Las oportunidades son las posibilidades o situaciones que la compañía puede acceder y las aprovecha positivamente, todas éstas proporcionan ventajas para la entidad. Mientras que las amenazas se pueden considerar como eventos negativos del entorno exterior de la empresa y que dificultan el cumplimiento de los objetivos de la misma.

En la actualidad la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda., no mantiene plasmado el análisis FODA, por lo que se ven en la necesidad emergente de trabajar en este proyecto para alcanzar la eficiencia de la misma. El análisis FODA de la empresa será desarrollado en el Caso Práctico.

## **2.7 Identificación de los procesos de la empresa**

Se puede definir al proceso como “Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.”<sup>6</sup>

Se establece que la importancia de los procesos dentro de las empresas está en que todos los productos y servicios que se ofrecen a los clientes, son la derivación de los procesos que internamente se utilizan.

---

<sup>6</sup> EXELENIA EMPRESARIAL, *Gestión por Procesos*, 27 de noviembre de 2010, [http://web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)

Conociendo entonces que dentro de una empresa existe una gran cadena de procesos, los mismos que actúan todo el tiempo relacionándose y cuya calidad es evaluada en la eficiencia de sus resultados.

Con el fin de alcanzar la eficacia en la cadena de procesos que la empresa realiza cotidianamente y ofrecer productos y servicios de calidad a los clientes, es importante la identificación de los procesos que agregan valor al negocio.

Es por esto que a continuación se presenta un detalle de todos los procesos que agregan valor al negocio de la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda.:

### **2.7.1 Detalle de los procesos que realiza la empresa.**

#### **a. Promoción de los servicios de viajes y turismo:**

Estrechamente relacionado con la función asesora, la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatour Cía. Ltda.”, deberá promover los servicios y al mismo tiempo brindar una amplia información al usuario sobre sus oportunidades y opciones de viaje y estancia. En esta tarea, la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatour Cía. Ltda.”, podrá combinar tanto los folletos impresos de los prestadores o proveedores como así también, videos, material digital, su página en Internet o bien participando en campañas de publicidad en medios gráficos, periódicos, medios de difusión, etc.

#### **b. Comercialización de los servicios**

Este proceso se refiere específicamente a la venta de los servicios. Al igual que el proceso anterior un factor clave es la relación con el cliente.

### c. Gestión de la reserva de servicios de viajes y turismo

Los procesos de promoción o búsqueda de información puede llegar a convertirse en una reserva y, si bien podría considerarse una reserva una venta, sabemos a veces el proceso puede revertirse y cancelarse los servicios por cambio de opinión del usuario. En general es gestión de la reserva todas aquellas acciones que se desarrollan con el fin de garantizar la prestación del servicio. Así, este proceso involucrará desde la organización, la reserva operativa, la relación con los proveedores y prestadores, la emisión y entrega de documentos de tráfico. Y en el caso de turismo receptivo, deberíamos incorporar la prestación del servicio y asistencia al viajero lo cual podría implicar desde traslados, excursiones, alojamiento, espectáculos, etc.

Las terminales de los sistemas de distribución global son los preferidos a la hora de gestionar la venta de los pasajes aéreos y en menor medida aún son utilizados para otros servicios como hotelería, rentadoras de automóviles, cruceros, ferrocarriles, etc. Quizás las dificultades en el cobro de comisiones y la inercia en los procesos tradicionales a los cuales están acostumbrados muchos de los agentes de viajes los que influyan de manera directa sobre la apropiación de estas herramientas disponibles.

La vía más convencional seguida por la mayoría de las empresas renuentes a introducir cambios en su modo diario de operación y que prefieren los procedimientos ya establecidos, implica la comunicación directa con el proveedor o el prestador del servicio. Si ayer era el teléfono y el fax las herramientas utilizadas, hoy es el correo electrónico el elegido ya que disminuye los costos y mejora el rendimiento de la operación al acortar considerablemente los tiempos operativos.

Las centrales de reservas informáticas son aún escasamente incorporadas a las reservas y gestión de los servicios por las agencias de viajes aunque comienzan a ser utilizada por los consumidores finales.

La tendencia en el mercado señala que muchos touroperadores u operadores mayoristas han incorporado una extranet que a través de su sitio en internet permite a sus clientes, ya sean agencias minoristas, cuentas corporativas o individuales, acceder a consultar el estado de la reserva, la cuenta corriente e información adicional tal como programas y ofertas especiales.

#### d. Administración de las agencias de viajes

Dos son las alternativas que generalmente utilizan las agencias de viajes para resolver sus aspectos administrativos contables. Un conjunto de empresas se remiten a cumplir con los requisitos legales como facturar los servicios propios y de terceros, llevar la cuenta de los clientes y proveedores en forma manual o aplicando un sistema de contable de simple manejo o contratar el servicio a empresas especializadas.

Otras agencias de mayor envergadura pueden incorporar la segunda alternativa que es organizar un departamento, gerencia o encargado de la administración de la empresa. Así podemos observar departamentos administrativos y contables que generalmente cuentan con una caja o tesorería.

Aquí agrupamos los procesos que están vinculados con los planes comerciales, la previsión de pagos y cobros, y contabilidad analítica. En muchas agencias de viajes estos procesos son contemplados en la administración de la empresa.

#### e. Transacciones comerciales

Vinculado con los procesos administrativos contables, debemos prestar particular atención a los medios de pago de los servicios de la agencia, puesto que de ello depende la estabilidad financiera. Las agencias de viajes, en general, muestran una gran flexibilidad ante sus clientes y permitiendo elegir entre distintos medios de pagos, el más adecuado.

Si bien se asocia al turismo y sobretodo a las operaciones que se realizan por internet, con el pago con tarjeta de crédito; observamos que casi en partes similares se opera con pagos en efectivo, tarjetas de débito electrónico o depósitos bancarios. Las transacciones con cheques, transferencias electrónicas, plazos fijos o valores son menos frecuentes.

#### **2.7.2 Detalle de las funciones que se desarrollan en los procesos de la empresa.**

Aún considerando las alternativas y distintas combinaciones de tipo de empresas podríamos decir que las principales funciones de una mayorista de turismo son:

##### **- Asesoramiento**

Esta función consiste en informar y asesorar al viajero sobre la mayor cantidad de características de los destinos, los servicios, los proveedores y los viajes disponibles; colaborando en forma activa a la selección de lo más adecuado en cada caso concreto.

Es en esta función donde la gerencia general de la mayorista de turismo deberá asumir un rol profesional y altamente calificado para ayudar al usuario a decidir con rigor entre toda la amplia gama de alternativas que se presentan.

- **Productora de servicios de viajes y turismo**

Esta función consiste en crear, promover, organizar, comercializar y operar viajes y productos turísticos originados por la combinación de diferentes servicios y ofertarlos a los consumidores finales o bien a la cadena de comercialización agencias de viajes. Este tipo de servicio es reconocido tradicionalmente con el nombre de programas, excursiones o ampliamente difundido el concepto de “paquete”. Por sus características, demanda acuerdos comerciales y de gestión con distintos proveedores y prestadores de servicios.

**2.8 Análisis y evaluación organizacional, funcional y de procedimientos de la empresa.**

Una decisión fundamental por parte de la gerencia general en toda empresa es la definición, el diseño y la organización del negocio, donde se deberá incluir consideraciones operativas, comerciales, legales y fiscales.

La organización de las mayoristas de turismo podrá responder a cada uno de los objetivos y procesos que abarca y dependerá en gran medida de los servicios de viajes y turismo que comercialice.

Es común pensar que una empresa se inicia en pequeña escala y luego va incorporando personal y recursos conforme el negocio crece y los ingresos aumentan. El manejo y operación de una mayorista de turismo implica las siguientes responsabilidades:

- Administración general
- Publicidad y relaciones públicas
- Ventas y mercadotecnia
- Servicios al cliente y emisión de boletos
- Manejo de libros, facturación y control de registros y documentos
- Planificación financiera y elaboración de informes

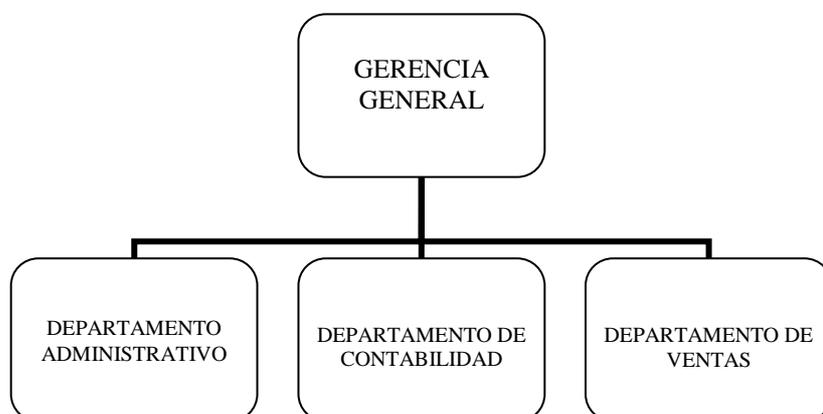
- Reclutamiento de personal, orientación y capacitación.

### 2.8.1 Niveles de autoridad y responsabilidad.

En una mayorista de turismo pequeña, el gerente podría asumir todas las responsabilidades por sí mismo, o bien compartirla por dos o tres agentes, mientras que en una de mayor tamaño los empleados, o incluso los departamentos independientes, podrían tener a su cargo una sola área de responsabilidad.

En este caso la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, presenta una estructura organizacional pequeña, la misma que hasta la actualidad ha permitido que su funcionalidad sea eficiente y eficaz en sus resultados. Aunque como se detalló en el literal 2.5 elementos estratégicos existentes, la empresa Vanguardiatur Cía. Ltda., no posee un Plan Estratégico plasmado en el cual se está trabajando en la actualidad por parte de la gerencia general de dicha empresa. Y al no existir un plan estratégico, ni procedimientos definidos no existe una claridad en el nivel de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Sin embargo la estructura organizacional que se pudo evidenciar que maneja la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, es la siguiente:



Elaborado por: Alexandra Albuja S.

## **2.8.2 Segregación de las funciones**

Dentro de una empresa no importa el puesto que se ocupe y las funciones que se tengan asignadas, sin excepción todo el personal de la empresa forma parte de una gran cadena de procesos, no se puede trabajar por separado, pues de la eficiencia y coordinación de cada uno dependerá la calidad de los procesos.

Las actividades que un empleado realiza dentro de una empresa, dependen de las actividades de sus compañeros y viceversa, por lo que se logrará la excelencia en el servicio al cliente siempre con la coordinación que se mantenga entre ellos.

Luego de haber analizado el nivel de autoridad y responsabilidad y observar que no se encuentran adecuadamente definidos, podemos identificar que no existe una segregación de funciones claras, en cada una de las actividades que realiza la empresa, por lo que en el Caso Práctico se realizará los procedimientos correspondientes para que exista la segregación de funciones.

## **2.8.3 Análisis y evaluación de procedimientos de la empresa.**

Los procedimientos dentro de una empresa pueden definirse como la “forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.”<sup>7</sup>

La empresa mayorista de turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, no posee procedimientos en ninguna de las actividades de la empresa,

---

<sup>7</sup> EXELENIA EMPRESARIAL, *Gestión por Procesos*, 27 de noviembre de 2010, [http://web.jet.es/amosarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amosarrain/Gestion_procesos.htm)

razón por la cual se está efectuando el presente trabajo. Desde su creación, esta Empresa ha venido trabajando rutinariamente en su labor diaria, sin embargo en la actualidad se ven en la necesidad de implementar una metodología de control interno para satisfacer todas las necesidades de control dentro de todas sus actividades operativas y administrativas.

## CAPITULO III: CONTROL INTERNO

### 3.1 Concepto de Control Interno

Encontramos algunas definiciones de Control Interno entre los cuales:

- “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.”<sup>8</sup>
- “Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.<sup>9</sup>
- “Control Interno es son los pasos que toma una compañía para prevenir el fraude, tanto la malversación de activos como los informes financieros fraudulentos. Otros admiten su importancia en la prevención del fraude, pero creen que contribuyen además a garantizar el control de los procesos.”<sup>10</sup>

### 3.2 Enfoque del Control Interno:

#### 3.2.1 Enfoque del control interno (Nea 10)

---

<sup>8</sup> SANTILLAN, Juan, *Establecimientos de sistemas de control interno. Función de Contraloría*, 1ra. edición, Editorial Ecafsa Thomson Learning, México y América Central 2001, p. 2.

<sup>9</sup> PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Editorial Thomson, México y América Central 2000, p. 3.

<sup>10</sup> WHITTINGTON, Pany, *Principios de Auditoría*, Décimo Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2005, p. 212.

Las Normas Ecuatorianas de Auditoría definen al sistema de control interno como “...todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.”<sup>11</sup>

### **3.2.2 Enfoque del control interno (COSO)**

Control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

### **3.3 Objetivo del Control Interno**

Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad. Aunque muchos objetivos pueden ser específicos para una entidad particular, algunos son ampliamente participados. Por ejemplo, los objetivos comunes en casi todas las entidades son la consecución y el mantenimiento de una reputación positiva dentro del

---

<sup>11</sup> INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, *Actualización Contable - NEA 10*, Editorial Abaco, Primera Edición, en Recurso Informático 2000/2001, Editorial Abaco, Ecuador 2000 p.2.

comercio y los consumidores, proporcionando estados financieros confiables a los accionistas, y operando en cumplimiento de las leyes y regulaciones.

A continuación detallamos los tipos de control interno:<sup>12</sup>

### **3.3.1 Objetivos de control de cumplimiento**

A continuación se menciona algunos de estos objetivos:

- a. Establecer las acciones que permitan garantizar el cumplimiento de la función administrativa de las entidades públicas o privadas bajo los preceptos y mandatos que le impone la Constitución de la República, las leyes, sus reglamentos y las regulaciones que le son propias.
- b. Definir las normas administrativas provenientes de la autorregulación que permite la coordinación de actuaciones de la entidad.
- c. Diseñar los instrumentos de verificación y evaluación pertinentes para garantizar que la entidad cumpla con la reglamentación que rige su hacer.

### **3.3.2 Objetivos de control estratégico**

- a. Crear conciencia en todo el personal sobre la importancia del Control, mediante la creación y mantenimiento de un entorno favorable que conserve sus fundamentos básicos y favorezca la observancia de sus principios.

---

<sup>12</sup> HERRERA Cristina, *Metodología para el Control Interno aplicado a una empresa de Servicios Médicos*, Tesis U.P.S. Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, Noviembre 2007, Pág. 6-9

- b. Disponer los procedimientos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional de la empresa, de acuerdo con su naturaleza, características y propósitos de la empresa.
- c. Diseñar los procedimientos e instrumentos necesarios que permitan a la entidad pública o privada proteger sus recursos, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.

### **3.3.3 Objetivos de control ejecución**

Dentro de este campo se describe los siguientes objetivos:

- a. Determinara los mecanismos de prevención, detección y corrección que permitan mantener las operaciones, funcionalidad y actividades institucionales en armonía con los principios de eficacia, eficiencia y economía.
- b. Velar porque todas las actividades y recursos de la empresa estén dirigidos hacia el cumplimiento de su función constitucional.
- c. Establecer los mecanismos y procedimientos que garanticen la generación y registro de información oportuna y confiable, necesaria a la toma de decisiones interna, el cumplimiento de obligaciones ante los diferentes niveles de la empresa, la información a los grupos de interés sobre la forma de conducir la empresa y la Rendición de Cuentas a la Contabilidad.
- d. Diseñar los instrumentos que permiten llevar a cabo una efectiva comunicación interna y externa a fin de dar a conocer la información de manera transparente, oportuna y veraz, garantizando que la operación de la entidad pública o privada

se ejecute adecuada y convenientemente, así como el conocimiento por parte de los diferentes grupos de interés de los resultados de la gestión

#### **3.3.4 Objetivos de control de evaluación**

Son aquellos que se definen a continuación.

- a. Garantizar la existencia de mecanismo y procedimientos que permitan en tiempo real, realizar seguimiento a la gestión de la empresa por parte de los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad permitiendo acciones oportunas de corrección y de mejoramiento.
- b. Disponer de mecanismos de verificación y evaluación permanentes del control interno que brinden apoyo a la toma de decisiones en procura de los objetivos institucionales.
- c. Garantizar la existencia de la función de evaluación independiente del sistema de control interno y de auditoría interna, como mecanismos neutrales y objetivos de verificación del cumplimiento a la gestión y los objetivos de la institución pública o privada.
- d. Propiciar el mejoramiento continuo de la gestión de la entidad y de su capacidad para responder efectivamente a los diferentes grupos de interés.
- e. Establecer los procedimientos que permiten la integración de las observaciones provenientes de los órganos de control a las acciones de mejoramiento de la empresa.

### **3.3.5 Objetivos de control de información**

Al igual que los anteriores sus objetivos son:

- a. Disponer los mecanismos necesarios para garantizar la generación de información base, para la elaboración de los reportes de información y cumplimiento de las obligaciones de la entidad pública o privada ante los diferentes niveles del Estado.
- b. Establecer los procedimientos que permitan la generación de información legalmente establecida por los diferentes órganos de control, que tiene a su cargo la vigilancia de la entidad pública o privada.
- c. Velar por la generación de informes y elaboración de reportes que en uso de su derecho de información, soliciten los diferentes grupos de interés.
- d. Disponer de la información legalmente obligatoria y proveniente de la autorregulación de la empresa, que garantice la rendición de cuentas públicas.

### **3.4 Importancia del Control Interno**

La importancia de contar con un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta el medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

“Todas las empresas públicas y privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar, además, con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.”<sup>13</sup>

“Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.” Ídem<sup>14</sup>

### 3.5 Elementos del control Interno: Idem<sup>15</sup>

#### 1. Organización:

Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

#### 2. Catálogo de cuentas:

Relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos, resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.

---

<sup>13</sup> PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Editorial Thomson Learning, México y América Central 2000, p. 5.

<sup>14</sup> Idem., p.5

3. Sistema de contabilidad:

Conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza una entidad económica.

4. Estados Financieros:

Por estados financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales.

5. Presupuestos y pronósticos:

Conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.

6. Entrenamiento de personal:

Elemento de control interno, que tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la empresa pública, privada o mixta.

7. Supervisión:

Evalúa el desempeño del sistema del control interno a través del tiempo. Se ejerce mediante actividades continuas, evaluaciones por separado o una combinación de ambos<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Idem., p.4.

<sup>16</sup> ANGLIN, Generoso, *Supervisión y Actividades de Control*, septiembre 26 de 2005, <http://www.mailxmail.com/curso-control-interno/supervision-actividades-control>.

### 3.6 Responsabilidad del Control Interno<sup>17</sup>:

Cada quién en una organización es responsable del control interno.

- Administración: El director ejecutivo jefe es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema.
- Consejo de directores: La administración es responsabilidad del consejo de directores, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora.
- Auditores Internos: Los auditores internos juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control, contribuyen a la efectividad.

### 3.7 Limitaciones de Control Interno

“El control interno contribuye mucho a proteger contra los errores y el fraude, además de garantizar la confiabilidad de los datos contables. Con todo, es importante reconocer la existencia de algunas de sus limitaciones intrínsecas. Pueden cometerse errores en la aplicación de los controles porque no se entienden bien las instrucciones, por juicios incorrectos, por negligencia, distracción o fatiga. También puede haber errores al diseñar, al vigilar los controles automatizados o al darles mantenimiento. Las actividades de control – tanto manuales como automatizadas – que dependen de la división de obligaciones pueden burlarse cuando dos o más personas o una administración inadecuada burlan el control interno. Por ejemplo, los ejecutivos pueden ponerse de acuerdo con los clientes para alterar las condiciones del contrato estándar de la compañía a fin de evitar el reconocimiento de ingresos o los ejecutivos falsean los registros contables.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> MANTILLA, Samuel, *Control Interno – Estructura Conceptual Integrada, Primera Edición*, Ecoe Ediciones, Santa Fe de Bogotá - Colombia, 1997, p. 8.

<sup>18</sup> WHITTINGTON, Pany, *Principios de Auditoría*, Décimo Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México, p. 222.

“Ningún sistema de control interno puede garantizar sus cumplimientos de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, el control interno brinda una seguridad razonable en función de:

- Costo beneficio: El control no puede superar el valor de lo que se quiere controlar.
- La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias: Debe establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.
- El factor de error humano
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles: Polución de fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.”<sup>19</sup>

### **3.8 Tipos de control interno**

Estos se diseñan para cumplir varias funciones:<sup>20</sup>

#### **3.8.1 Controles Preventivos y Detectivos**

##### Preventivos

Anticipan eventos no deseados antes de que sucedan. Las características de estos controles son: más rentables, quedan incorporados en el sistema y evitan costos de corrección o reproceso. Ejemplos: Contratar seguros para cualquier tipo de bienes, Respalda información en archivos, o Cotejar firmas antes de efectuar un pago.

##### Detectivos

Identifican los eventos en el momento en que se presentan. Las características de estos controles son: Más costosos que los preventivos, miden la efectividad de los preventivos, y además

---

<sup>19</sup> MANTILLA, Alberto, *Control Interno (Coso), Estructura conceptual integrada*, 1era. Edición, ECOE Ediciones, Santa Fe de Bogotá - Colombia, 1997, p. 7.

<sup>20</sup> HERRERA Cristina, *Metodología para el Control Interno aplicado a una empresa de Servicios Médicos*”, Tesis U.P.S. Facultad de Ciencias Administrativas, Noviembre 2007, p. 11-13.

detectan algunos errores que no pueden ser evitados en la etapa preventiva. Podemos decir que estos controles “se aplican durante o después del paso del procesamiento subsiguiente, y su eficacia depende de factores como el intervalo de tiempo entre ejecución del control interno y la ejecución de los procesos que se están controlando”.

#### Correctivos

Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado. Estos controles implican que se tomen acciones y procedimientos de corrección. Por medio de la documentación y los reportes de informan a la gerencia y se supervisan los asuntos hasta que son corregidos o solucionados. Ejemplos: La suma es incorrecta, el registro corresponde a otra partida, o el apellido no corresponde.

#### Directivo

Los preventivos, detectivos y correctivos se focalizan en evitar eventos no deseados. Los directivos son acciones positivas a favor de que sucedan ciertos acontecimientos que favorecen al control interno (por ejemplo: una política de contratación de un director financiero).

### **3.9 Clases de Control Interno**

Las clases de control interno se pueden dividir en:<sup>21</sup>

#### **3.9.1 Control Contable:**

Se trata de control contable cuando los objetivos fundamentales que se busca en la empresa es la protección de los activos de la empresa y la obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

---

<sup>21</sup> HERRERA Cristina, *Metodología para el Control Interno aplicado a una empresa de Servicios Médicos*”, Tesis U.P.S. Facultad de Ciencias Administrativas, Noviembre 2007, p. 11-13

El control interno contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que:

- a) Las operaciones que se realicen en la empresa estén cumpliendo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- b) Las operaciones se registren para permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable, así como también para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- c) El acceso a los activos sólo se permitirá de acuerdo con autorizaciones de la administración de la empresa.
- d) Los datos registrados relativos a la custodia de los activos, son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

### **3.9.2 Control Administrativo:**

Cuando los objetivos fundamentales son:

- a. Promoción de eficiencia en la operación de la empresa.
- b. Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

### **3.10 Componentes de Control Interno:**

El control interno está compuesto por cinco componentes interrelacionados. Se derivan de la manera como la administración

dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración.<sup>22</sup>

### **3.10.1 Ambiente de control**

La esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia y el ambiente en ella opera, los empleados son el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

### **3.10.2 Valoración de Riesgos**

La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente, también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

### **3.10.3 Actividades de Control**

Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la entidad.

### **3.10.4 Información y Comunicación**

Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

---

<sup>22</sup> MANTILLA, Alberto, *Control Interno (Coso), Estructura conceptual integrada*, 1era. Edición, ECOE Ediciones, Santa Fe de Bogotá - Colombia, 1997, p.18.

### **3.10.5 Monitoreo**

Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones, de esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones los justifiquen.

## **3.11 Técnicas del Relevamiento del Sistema de Control Interno**

El relevamiento del sistema de control interno es esencial que se efectúe en forma adecuada mediante la utilización de medios o procedimientos técnicos, ya que se convierten en prueba del trabajo realizado y soporte de las conclusiones al final del trabajo.<sup>23</sup>

### **3.11.1 Método Descriptivo**

Para explicar el Método Descriptivo se cita la definición de Santillana, que nos indica que es:

(...) la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicará en forma aislada o con subjetividad.

Consiste en detallar ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos en vigor, mencionado los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, quienes son las personas que custodian bienes, cuánto perciben por sueldos, etc.

---

<sup>23</sup> HERRERA Cristina, *Metodología para el Control Interno aplicado a una empresa de Servicios Médicos*, Tesis U.P.S. Facultad de Ciencias Administrativas, Noviembre 2007, p. 11-13

La forma y extensión en la aplicación de este procedimiento dependerá desde luego de la práctica y juicio del auditor observada al respecto y que puede consistir en:

- A. Preparar sus notas relativas al estudio de la compañía de manera que cubran todos los aspectos de su revisión.
- B. Que las notas relativas contengan observaciones únicamente respecto a las deficiencias del control interno encontradas y deben ser mencionadas en sus papeles de trabajo, también cuando el control existente en las otras secciones no cubiertas por sus notas es adecuado.

Según el criterio de Rusenás, el Método descriptivo es la narración o descripción en forma de relato de las características de los sistemas y sobre la operación de la organización por parte de los individuos de la misma, referente: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc. Los datos o información recopilada deben ser asociados a los papeles de trabajo en la forma que se obtuvo.

### **3.11.2 Método de Cuestionario**

Este Método consiste en el empleo de los cuestionarios que son elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quien tiene a su cargo las funciones. Los cuestionarios son elaborados para que las respuestas afirmativas indiquen que existe una adecuada medida de control, y las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> SANTILLAN, Juan, *Establecimientos de sistemas de control interno - Función de Contraloría*, Primera edición, Editorial Ecafsa Thomson Learning, México y América Central 2001, p. 120.

Podemos concluir que el método del cuestionario es el conjunto de preguntas estándar llevada en un formulario preimpreso, sobre las características que tiene el sistema y la operación que tiene la organización.

### **3.11.3 Método de Flujograma**

Este método señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones, también permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, aún cuando hay que reconocer que se requiere de mayor inversión de tiempo por parte del auditor en la elaboración de los flujogramas y habilidad para hacerlos.

## **CAPITULO IV: DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA LA EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO VANGUARDIATUR CÍA. LTDA.**

La empresa mayorista de turismo Vanguardiatuor Cía. Ltda., fue constituida mediante escritura pública otorgada ante la Notaria Cuarta el 15 de Mayo del 2007, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito el 9 de agosto del 2007. La actividad económica principal de esta empresa es compra – venta al por mayor y menor de paquetes turísticos para clientes, ya sea de manera turística, de negocios, convenciones, visitas, excursiones y afines, es decir, que esta actividad se desarrollará principalmente a través de agencias de viajes, los mismos que incluyen servicios de hotelería, pasajes aéreos, terrestres, marítimos, traslados a lugares de destinos, ya sea dentro y fuera del País, y si es del caso trámites correspondientes, proporcionando un servicio lícito y de óptima calidad.

### **4.1 Definición de controles para los procesos de la empresa.**

En la empresa se definen dos tipos de controles generales para los procesos administrativos y específicos para los procesos financieros.

#### **4.1.1 Controles generales para los procesos administrativos**

El objetivo principal de los controles generales en los procesos administrativos de la empresa, es promocionar la eficiencia en la operación de la empresa, con el objetivo de que las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

#### **4.1.2 Controles específicos para los procesos financieros.**

El objetivo principal de los controles específicos en los procesos financieros, es lograr que las operaciones de la empresa se realicen de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración, y éstas permitan la preparación de Estados

Financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, o cualquier otro criterio aplicable.

### **4.1.3 Caso Práctico**

El diagnóstico de la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, se lo realizó bajo el análisis de dos herramientas que son muy útiles; para conocer la situación actual de la empresa.

#### **4.1.3.1 Análisis FODA**

La primera herramienta que se utilizó para la evaluación y la cual la empresa en la actualidad no cuenta, es el análisis FODA instrumento que analiza las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen las empresas; este análisis se lo obtuvo a través del levantamiento de información obtenido en un cuestionario realizado a la alta administración.

<b>CUESTIONARIO DE LA EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO VANGUARDIATUR CIA. LTDA</b>				
<b>PARA LA EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS FODA</b>				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	PARC.
<b>FACTORES INTERNOS</b>				
<b>ADMINISTRACIÓN</b>				
1	¿Su empresa elabora planes estratégicos?		X	
2	¿Los canales de información y comunicación son los adecuados en la empresa?			X
3	¿La empresa cuenta con la normativa interna necesaria?	X		
4	¿Se evalúa constantemente al personal de la empresa?		X	
<b>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</b>				
5	¿En la empresa existe un Organigrama Orgánico Funcional?		X	
6	¿Mantienen en la empresa un Manual de funciones?		X	
7	¿Existe coordinación de funciones en la empresa?			X
8	¿Se elabora anualmente un Plan de Trabajo?		X	
9	¿Existe control interno en procesos?		X	
10	¿La empresa se actualiza constantemente en los temas del giro del negocio y de la tecnología?	X		
<b>FINANCIERO</b>				
11	¿La empresa realiza proyección de ingresos?		X	
12	¿La empresa realiza proyección de gastos?		X	
13	¿La empresa puede obtener financiamiento fácilmente?	X		
14	¿La empresa mantiene liquidez constantemente?	X		
15	¿Existe control interno en el área financiera?		X	
16	¿Existe automatización contable en la empresa?			X
<b>TALENTO HUMANO</b>				
17	¿El personal de la empresa cuenta con experiencia laboral?	X		
18	¿Se evalúa al personal el perfil profesional antes de ingresar a la empresa?	X		
19	¿La empresa cuenta con un reglamento interno?		X	
20	¿La empresa cuenta con un Código de Ética?		X	
21	¿El personal de la empresa es motivado y capacitado constantemente?	X		
<b>FACTORES EXTERNOS</b>				
<b>MACRO ENTORNO</b>				
22	¿Cree que su empresa se ve afectada por la Inflación?	X		
23	¿La situación político legal afecta a su empresa?	X		
24	¿Los planes políticos y convenios del gobierno afectan a su empresa?			X
25	¿El avance de la tecnología obstaculiza a la organización?		X	
26	¿Cree que el comportamiento del Dólar en el mundo afecta su organización?		X	
27	¿El clima influye en la venta de paquetes turísticos?	x		
<b>MICRO ENTORNO</b>				
28	¿La competencia se ha incrementado?	X		
29	¿Los proveedores facilitan la formulación de paquetes turísticos y formas de pago?	X		
30	¿La empresa ofrece flexibilidad en los productos y en la forma de pago?	X		
31	¿El índice de Precios afecta los productos que su empresa vende?	X		
32	¿Los gustos y preferencias de los clientes por paquetes turísticos internacionales benefician a su empresa?	X		
33	¿La legislación ecuatoriana permite el desarrollo de su empresa?			X

Fuente: Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”

Elaborado por: Alexandra Albuja S.

En base a la información recibida, se realizó el análisis FODA de la empresa “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, en la cual se determinó sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, orientando a la toma de decisiones acorde a los objetivos y metas que tiene la empresa.

<b>ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO VANGUARDIATUR CÍA. LTDA.</b>			
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Cumplimiento de normativas	Software de tecnología	No elaboración de planes estratégicos	Inflación
Actualización y tecnología	Comportamiento del dólar en el mundo	No existe información y comunicación por escrito	Situación Político Legal
Capacidad de Financiamiento	Clientes	No se realiza evaluación al personal	Planes políticos y convenios
Constante liquidez	Gustos y Preferencias	No existe un organigrama orgánico funcional	Índices de Precios
Automatización Contable	Alianza con los Proveedores	No existe manual de funciones	Legislación
Experiencia Laboral del personal de la empresa		No existe coordinación de funciones	Competencia se ha incrementado
Perfil Profesional del personal de la empresa		No se elabora un plan de trabajo	Temporadas altas y bajas en el turismo por el factor clima.
Motivación y Capacitación al personal		No existe un sistema de control interno en la empresa	
		No se elabora una proyección de ingresos	
		No se elabora una proyecciones de gastos	
		No existe un reglamento interno	
		No existe un Código de Ética	

#### **4.1.3.2 Evaluación de control interno:**

Luego de haber realizado el análisis FODA a la organización veo la necesidad de realizar una evaluación de control interno, con el objeto de evidenciar de mejor manera los aciertos y deficiencias con los que la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.” cuenta en cada uno de sus ambientes, desglosando los aspectos de mayor importancia.

La evaluación de control interno, se realizó a través del método de evaluación de cuestionario, el mismo que fue realizado a la gerencia general de la empresa, en el cual se evalúa aspectos inmersos en el

ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

EMPRESA VANGUARDIATUR CIA. LTDA. CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	Parc
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>			
<b>1.1.</b>	<b>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</b>			
1	¿Tiene la entidad un código de conducta?		1	
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?		1	
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores?	1		
4	¿En la dirección ven a una persona a imitar?	1		
5	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?		1	
6	¿Existen reuniones de concientización personal periódicamente?	1		
<b>1.2.</b>	<b>COMPROMISO PARA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL</b>			
7	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		1	
8	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuadamente?	1		
9	¿La empresa se preocupa por la formación profesional de los empleados ?	1		
10	¿Los empleados tiene demuestran deseos de superación para contribuir con la entidad?	1		
11	¿Las habilidades de los empleados son valoradas en la organización?	1		
12	¿Existe asenso de rango de acuerdo a la capacitación del personal?	1		
<b>1.3.</b>	<b>FILOSOFIA ADMINISTRACIÓN Y ESTILO DE OPERACIÓN</b>			
13	¿La dirección al efectuar una negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		
14	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?		1	
15	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	1		
16	¿Existen acuerdos con respecto a la información contable en la forma de presentarla?	1		
17	¿Se maneja con puntualidad todas las operaciones?			1
<b>1.4.</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>			
18	¿La estructura organizativa es la apropiada?		1	
19	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?	1		
20	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?	1		
21	¿Se respeta los niveles de comunicación?			1
22	¿Existe comunicación clara del gerente con los demás niveles de la empresa?			1
<b>1.5.</b>	<b>ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>			
23	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave?		1	
24	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar autoridad y responsabilidad?	1		
25	¿Se hace la delegación en base al desenvolvimiento			1
26	¿Se toma medidas de seguridad al momento de asignar responsabilidades?		1	
27	¿Existe sanción al no cumplir una responsabilidad asignada?		1	
<b>1.6.</b>	<b>POLITICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>			
28	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?		1	
29	¿Tiene políticas y procedimientos para contratar?		1	
30	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?			1
31	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?	1		
32	¿A parte de los beneficios de ley se les incentiva con premios o regalos?	1		

Fuente: Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”  
Elaborado por: Alexandra Albuja S.

EMPRESA VANGUARDIATUR CIA. LTDA. CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	Parc
<b>2</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>			
<b>2.1</b>	<b>OBJETIVOS</b>			
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?		1	
2	¿conocen los empleados los objetivos de la empresa?		1	
3	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a las metas institucionales?		1	
4	¿Es confiable la preparación de los estados financieros?	1		
5	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		
<b>2.2</b>	<b>RIESGOS</b>			
6	¿Se identifican los riesgos y se discuten con el gerente?		1	
7	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		1	
8	¿Se comunica oportunamente la información interna y externa importante al gerente?		1	
9	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la empresa para que sea tomado en cuenta?		1	
10	¿Se tiene como procedimientos medios para minimizar los riesgos?		1	
<b>2.3</b>	<b>ANÁLISIS DE RIESGOS Y SU PROCESO</b>			
11	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		1	
12	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?		1	
13	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		1	
14	¿Las acciones para mitigar los riesgos son autorizadas por el gerente?		1	
<b>2.4</b>	<b>MANEJO DEL CAMBIO</b>			
15	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		1	
16	¿Antes de un cambio se le comunica a todo el personal?		1	
17	¿Los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad se le comunican a todo el personal?		1	
18	¿Se consulta a expertos antes de tomar un cambio en el negocio?		1	
19	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?			1
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
<b>3.1</b>	<b>TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>			
1	¿Existen procedimientos estipulados para cada operación?		1	
2	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?		1	
3	¿Cada área opera coordinadamente con las otras áreas de la organización?	1		
4	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?		1	
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?			1
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		1	
<b>3.2</b>	<b>CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>			
8	¿Tiene la entidad un paquete de software que posee una estructura para diseño e implementación de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1		
9	¿La información es recopilada mediante un sistema?	1		
10	¿Existen controles en la información?			1
11	¿El sistema que se utiliza refleja la información financiera de manera completa y exacta colaborando en la toma de decisiones?			1
12	¿Los programas de las computadoras solo son los necesarios para el negocio?	1		

Fuente: Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”  
Elaborado por: Alexandra Albuja S.

EMPRESA VANGUARDIATUR CIA. LTDA. CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	Parc	
<b>4</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
<b>4.1</b>	<b>INFORMACIÓN</b>				
1	¿Se coordinan los sistemas de información con información externa?			1	
2	¿Se utiliza reportes para brindar información en los niveles de la entidad?		1		
3	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?		1		
4	¿Existe políticas de confidencialidad?			1	
5	¿Existe sanciones por la exposición de esta información?		1		
<b>4.2</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
6	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1			
7	¿Los comunicados se los da por escrito?		1		
8	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	1			
9	¿Los comprobantes de egresos son revisados inmediatamente por contabilidad?			1	
<b>5</b>	<b>SUPERVISIÓN</b>				
<b>5.1</b>	<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>				
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?				
2	¿Se realiza verificaciones de registros con las existencias físicas?	1			
3	¿El gerente supervisa los inventarios comparando con los registros?	1			
4	¿La supervisión del inventario y del personal se realiza periódicamente?	1			
5	¿La supervisión se la realiza sin previo aviso?			1	
<b>5.2</b>	<b>REPORTE DE DEFICIENCIAS</b>				
6	¿Se evalúa periódicamente para encontrar deficiencias en la organización?		1		
7	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los supervisores inmediatos y a los responsables de la función?	1			
8	¿Existe procedimientos para la corrección de las deficiencias encontradas?		1		
9	¿La gerente es la única que aprueba las correcciones de deficiencias en la empresa?	1			
10	¿Se lleva un registro auxiliar de las deficiencias encontradas?		1		
		<b>82</b>	<b>30</b>	<b>38</b>	<b>13</b>
		<b>100%</b>	<b>37%</b>	<b>46%</b>	<b>16%</b>

Fuente: Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”  
Elaborado por: Alexandra Albuja S.

A cada pregunta se dio una valoración de 1 punto, llegando a un total de 82 puntos es decir el 100%, índice que hará posible cuantificar la calidad y efectividad del control interno en la Empresa., de la siguiente manera:

- 90% - 100%           Excelente
- 80%-89%             Muy bien
- 70%-79%-            Bien
- 60%-69%             Óptimo
- 50%-59%             Básico
- 40%-49%             Regular
- 30%- 39%            Débil

- 20%-29% Malo
- 10%-19% Pésimo
- 0%-9% No existe control interno

La empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., al presentar un control interno del 37%, mantiene un control interno Débil, por lo que se requiere diseñar e implementar normas de control interno para la empresa, basadas en los elementos del control interno.

Con el objetivo de evaluar independientemente a cada uno de los tres departamentos que conforman la empresa se diseñó un cuestionario de control interno para cada uno con el fin de evaluar el control que ellos manejan dentro de cada una de sus áreas.

## Cuestionario de control interno Departamento Ventas

EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO "VANGUARDIATUR CIA LTDA."				
CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO				
AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO DE VENTAS				
FUNCIONARIO RESPONSABLE: JEFE DEL DEPARTAMENTO				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	Parc
	LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TIENEN RELACION CON EL AREA SUJETA A EXAMEN:			
	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>			
	<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>			
1	Existe un organigrama específico de la unidad?		1	
2	Los niveles de autoridad y responsabilidad están identificados claramente en la realidad?	1		
3	La actual estructura permite el cumplimiento de las funciones del área?	1		
4	La estructura orgánica es difundida, la conocen todos los integrantes del área?	1		
5	En el área existe delegación de funciones acorde a su estructura?	1		
6	En el área la delegación o encargo se lo realiza por escrito con firma de responsabilidad?		1	
7	Conoce el personal del área sus funciones y responsabilidades?	1		
	<b>PLANES</b>			
8	Dispone el área de planes de corto, mediano o largo plazo?		1	
9	Tiene esta unidad, definido claramente sus objetivos?		1	
10	El área dispone de misión y visión?		1	
11	Existe participación de los funcionarios del área en la determinación de objetivos?			1
12	Existe relación de los objetivos específicos del área con los objetivos generales de la institución?			1
13	Dispone el área de objetivos estratégicos definidos?		1	
14	Existen indicadores de gestión para medir el cumplimiento de lo planificado?		1	
15	Se informa a la autoridad el cumplimiento de los planes y objetivos?		1	
16	Se identifican en el área los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos?		1	
17	Utiliza el área, la tecnología de información en el desarrollo de su trabajo y el logro de sus objetivos?	1		
18	Existe un Plan de Promoción de los paquetes turísticos		1	
	<b>ESTRUCTURA FISICA</b>			
19	Dispone el área del mobiliario adecuado para desarrollar sus funciones?	1		1
20	Disponen de equipos electrónicos actualizados?	1		
21	Maneja el área SOFTWARE adicional al institucional para sus operaciones?	1		

EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO "VANGUARDIATUR CIA LTDA."					
CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO					
AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO DE VENTAS					
FUNCIONARIO RESPONSABLE: JEFE DEL DEPARTAMENTO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	Parc	
<b>ASPECTOS OPERATIVOS</b>					
<b>NORMATIVIDAD</b>					
22	Se tiene en el área bien identificadas las Leyes Externas que gobiernan sus operaciones?		1		
23	Existen manuales de procedimientos para todas las actividades de la unidad?		1		
24	Existe un manual de procedimiento del proceso de ventas		1		
25	Existe un manual de procedimiento del proceso de promoción		1		
26	El área participa frecuentemente en las reuniones de la alta administración, para fijar políticas o procedimientos?	1			
27	Se comunica y difunde al personal del área, los procedimientos a utilizar en sus labores?			1	
<b>OPERATIVIDAD</b>					
28	Las ventas se realizan a crédito directo		1		
29	Las ventas se realizan a contado	1			
30	Las ventas se realizan a través de tarjeta de crédito			1	
<b>INFORMACION y COMUNICACIÓN</b>					
31	La información generada en el área es difundida a los niveles competentes?	1			
32	La información que suministra el área a su cliente interno y externo es adecuada y oportuna?	1			
33	Usa el área, la tecnología de la información para desarrollar su trabajo?	1			
34	El área aplica procedimientos propios para el tratamiento de la información?		1		
35	En el área, están definidos los canales de información y coordinación para relacionarse con las demás áreas que integran la institución?	1			
36	El área emite informes operativos y financieros para la alta dirección?		1		
37	El área dispone de archivos:				
38	Físicos?	1			
39	Magnéticos?		1		
40	Ordenados e indexados?	1			
41	Bajo la responsabilidad de alguien?		1		
42	Depurados periódicamente?		1		
<b>RIESGOS</b>					
43	El trabajo que desarrolla el área se halla inmerso en operaciones de alto riesgo?	1			
44	El área propone alternativas para enfrentar al riesgo?			1	
45	Existe apoyo del área para las acciones orientadas a incrementar el control y minimizar el Riesgo?			1	
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>					
<b>CONTABILIDAD</b>					
	En cuanto a la Contabilidad, se ejecuta en el área alguna de estas etapas del proceso contable?				
46	Jornalización		1		
47	Auxiliares		1		
48	Control de existencias		1		
49	Control de clientes	1			
50	Control de proveedores	1			
51	Maneja el área algún fondo rotativo o caja chica?		1		
<b>ASPECTOS DE CONTROL</b>					
<b>CONTROL INTERNO</b>					
52	El personal del área tiene claro el concepto de Control Interno y su aplicación en las actividades diarias?		1		
53	El personal del área tiene claro el concepto y la aplicación del AUTOCONTROL?		1		
54	Se ha evaluado en el área los sistemas de control interno, en cuanto a su funcionamiento y eficiencia?		1		
55	Para el control de las operaciones del área, se fijan Cupos de Autorización?	1			
56	El área ha sido examinada por alguna Firma Auditora Externa contratada por la empresa?		1		
		56	21	28	7
		100%	38%	50%	13%

## Cuestionario de control interno Departamento Administrativo

EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO "VANGUARDIATUR CIA LTDA."				
CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO				
AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO				
FUNCIONARIO RESPONSABLE: JEFE DEL DEPARTAMENTO				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	Parc
	<b>LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TIENEN RELACION CON EL AREA SUJETA A EXAMEN:</b>			
	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>			
	<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>			
1	Existe un organigrama específico de la unidad?		1	
2	Los niveles de autoridad y responsabilidad están identificados claramente en la realidad?	1		
3	La actual estructura permite el cumplimiento de las funciones del área?	1		
4	La estructura orgánica es difundida, la conocen todos los integrantes del área?	1		
5	En el área existe delegación de funciones acorde a su estructura?	1		
6	En el área la delegación o encargo se lo realiza por escrito con firma de responsabilidad?		1	
7	Conoce el personal del área sus funciones y responsabilidades?	1		
	<b>PLANES</b>			
8	Dispone el área de planes de corto, mediano o largo plazo?		1	
9	Tiene esta unidad, definido claramente sus objetivos?		1	
10	El área dispone de misión y visión?		1	
11	Existe participación de los funcionarios del área en la determinación de objetivos?			1
12	Existe relación de los objetivos específicos del área con los objetivos generales de la empresa?			1
13	Dispone el área de objetivos estratégicos definidos?		1	
14	Existen indicadores de gestión para medir el cumplimiento de lo planificado?		1	
15	Se informa a la autoridad el cumplimiento de los planes y objetivos?		1	
16	Se identifican en el área los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos?		1	
17	Utiliza el área, la tecnología de información en el desarrollo de su trabajo y el logro de sus objetivos?	1		
	<b>ESTRUCTURA FISICA</b>			
18	Dispone el área del mobiliario adecuado para desarrollar sus funciones?	1		
19	Disponen de equipos electrónicos actualizados?	1		
20	Maneja el área SOFTWARE adicional al institucional para sus operaciones?	1		
	<b>RR.HH.-PERSONAL</b>			
21	Existen políticas y procedimientos de RR.HH respecto a: Contratación, Promoción y Remuneración?		1	
22	El personal del área recibió el curso de inducción al incorporarse a la empresa?		1	
23	El personal que integra el área es profesional acorde con la función de la misma?	1		
24	Participó el área en el reclutamiento, selección y contratación del personal nuevo?	1		
25	Todo el personal que integra el área tiene relación de dependencia con la empresa?	1		
26	Tiene el área personal temporal a contrato?		1	
27	Se dispone de un control de asistencia para el personal del área?		1	
28	Se da entrenamiento y capacitación al personal?	1		
29	Se dan incentivos al personal del área (Reconocimiento público, Promoción, Remuneración, ambiente de trabajo, otros)?	1		
30	El personal del área trabaja en equipo voluntariamente?	1		
31	Existe y ejecuta el calendario de vacaciones del personal?	1		
32	Ante la salida de vacaciones del personal se deja reemplazo?		1	
33	Se controla mediante indicadores el avance del trabajo del personal?		1	
34	Existe descripción de los puestos de trabajo?		1	

<p style="text-align: center;"><b>EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO "VANGUARDIATUR CIA LTDA."</b>  <b>CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO</b></p>					
<b>AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>					
<b>FUNCIONARIO RESPONSABLE: JEFE DEL DEPARTAMENTO</b>					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	Parc	
<b>ASPECTOS OPERATIVOS</b>					
<b>NORMATIVIDAD</b>					
35	Se tiene en el área bien identificadas las Leyes Externas que gobiernan sus operaciones?		1		
36	Existen manuales de procedimientos para todas las actividades de la unidad?		1		
37	Existe un procedimiento para seleccionar personal para la empresa		1		
38	Existe un procedimiento para la utilización del Fondo de Caja Chica		1		
39	El área participa frecuentemente en las reuniones de la alta administración, para fijar políticas o procedimientos?	1			
40	Se comunica y difunde al personal del área, los procedimientos a utilizar en sus labores?			1	
<b>INFORMACION y COMUNICACIÓN</b>					
41	La información generada en el área es difundida a los niveles competentes?	1			
42	La información que suministra el área a su cliente interno y externo es adecuada y oportuna?	1			
43	Usa el área, la tecnología de la información para desarrollar su trabajo?	1			
44	El área aplica procedimientos propios para el tratamiento de la información?		1		
45	En el área, están definidos los canales de información y coordinación para relacionarse con las demás áreas que integran la institución?	1			
46	El área emite informes operativos y financieros para la alta dirección?		1		
47	El área dispone de archivos:	1			
48	Físicos?	1			
49	Magnéticos?		1		
50	Ordenados e indexados?	1			
51	Bajo la responsabilidad de alguien?		1		
52	Depurados periódicamente?		1		
<b>RIESGOS</b>					
53	El trabajo que desarrolla el área se halla inmerso en operaciones de alto riesgo?		1		
54	El área propone alternativas para enfrentar al riesgo?			1	
55	Existe apoyo del área para las acciones orientadas a incrementar el control y minimizar el Riesgo?			1	
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>					
<b>CONTABILIDAD</b>					
	En cuanto a la Contabilidad, se ejecuta en el área alguna de estas etapas del proceso contable?				
56	Jornalización		1		
57	Auxiliares		1		
58	Control de existencias		1		
59	Control de clientes		1		
60	Control de proveedores		1		
61	Maneja el área algún fondo rotativo o caja chica?	1			
<b>ASPECTOS DE CONTROL</b>					
<b>CONTROL INTERNO</b>					
62	El personal del área tiene claro el concepto de Control Interno y su aplicación en las actividades diarias?		1		
63	El personal del área tiene claro el concepto y la aplicación del AUTOCONTROL?		1		
64	Se ha evaluado en el área los sistemas de control interno, en cuanto a su funcionamiento y eficiencia?		1		
65	Para el control de las operaciones del área, se fijan Cupos de Autorización?	1			
66	El área ha sido examinada por alguna Firma Auditora Externa contratada por la empresa?		1		
		66	26	35	5
		100,00%	39,39%	53,03%	7,58%

## Cuestionario de control interno Departamento Contable

EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO "VANGUARDIATUR CIA LTDA."				
CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO				
AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO CONTABLE				
FUNCIONARIO RESPONSABLE: JEFE DEL DEPARTAMENTO				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	Parc
	<b>LAS SIGUIENTES PREGUNTAS TIENEN RELACION CON EL AREA SUJETA A EXAMEN:</b>			
	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES</b>			
	<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>			
1	Existe un organigrama específico de la unidad?		1	
2	Los niveles de autoridad y responsabilidad están identificados claramente en la realidad?	1		
3	La actual estructura permite el cumplimiento de las funciones del área?	1		
4	La estructura orgánica es difundida, la conocen todos los integrantes del área?	1		
5	En el área existe delegación de funciones acorde a su estructura?	1		
6	En el área la delegación o encargo se lo realiza por escrito con firma de responsabilidad?		1	
7	Conoce el personal del área sus funciones y responsabilidades?	1		
	<b>PLANES</b>			
8	Dispone el área de planes de corto, mediano o largo plazo?		1	
9	Tiene esta unidad, definido claramente sus objetivos?		1	
10	El área dispone de misión y visión?		1	
11	Existe participación de los funcionarios del área en la determinación de objetivos?			1
12	Existe relación de los objetivos específicos del área con los objetivos generales de la empresa?			1
13	Dispone el área de objetivos estratégicos definidos?		1	
14	Existen indicadores de gestión para medir el cumplimiento de lo planificado?		1	
15	Se informa a la autoridad el cumplimiento de los planes y objetivos?		1	
16	Se identifican en el área los eventos que pueden afectar el logro de los objetivos?		1	
17	Utiliza el área, la tecnología de información en el desarrollo de su trabajo y el logro de sus objetivos?	1		
	<b>ESTRUCTURA FISICA</b>			
18	Dispone el área del mobiliario adecuado para desarrollar sus funciones?	1		1
19	Disponen de equipos electrónicos actualizados?	1		
20	Maneja el área SOFTWARE adicional al institucional para sus operaciones?	1		
	<b>ASPECTOS OPERATIVOS</b>			
	<b>NORMATIVIDAD</b>			
21	Se tiene en el área bien identificadas las Leyes Externas que gobiernan sus operaciones?		1	
22	Existen manuales de procedimientos para todas las actividades de la unidad?		1	
23	Existe un procedimiento para la conciliación de cuentas		1	
24	Existe un procedimiento para la instrucción, recepción y emisión de facturas		1	
25	Existe un polica de depreciación de activos fijos		1	
26	El área participa frecuentemente en las reuniones de la alta administración, para fijar políticas o procedimientos?	1		
27	Se comunica y difunde al personal del área, los procedimientos a utilizar en sus labores?			1
	<b>INFORMACION y COMUNICACIÓN</b>			
28	La información generada en el área es difundida a los niveles competentes?	1		
29	La información que suministra el área a su cliente interno y externo es adecuada y oportuna?	1		
30	Usa el área, la tecnología de la información para desarrollar su trabajo?	1		
31	El área aplica procedimientos propios para el tratamiento de la información?		1	
32	En el área, están definidos los canales de información y coordinación para relacionarse con las demás áreas que integral la institución?	1		
33	El área emite informes operativos y financieros para la alta dirección?		1	
34	El área dispone de archivos:	1		
35	Físicos?	1		
36	Magnéticos?		1	
37	Ordenados e indexados?	1		
38	Bajo la responsabilidad de alguien?		1	
39	Depurados periódicamente?		1	
	<b>RIESGOS</b>			
40	El trabajo que desarrolla el área se halla inmerso en operaciones de alto riesgo?		1	
41	El área propone alternativas para enfrentar al riesgo?			1
42	Existe apoyo del área para las acciones orientadas a incrementar el control y minimizar el Riesgo?			1

EMPRESA MAYORISTA DE TURISMO "VANGUARDIATUR CIA LTDA."					
CUESTIONARIO TIPO DE CONTROL INTERNO					
AREA EXAMINADA: DEPARTAMENTO CONTABLE					
FUNCIONARIO RESPONSABLE: JEFE DEL DEPARTAMENTO					
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS			
		SI	NO	Parc	
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>					
<b>CONTABILIDAD</b>					
	En cuanto a la Contabilidad, se ejecuta en el área alguna de estas etapas del proceso contable?				
43	Jornalización	1			
44	Auxiliares	1			
45	Control de clientes	1			
46	Control de proveedores	1			
47	Se realiza la conciliación mensual al ultimo nivel, de las cuentas que maneja el área?		1		
48	La planilla diaria de las cuentas que maneja el área, se concilia con sus saldos al último nivel?		1		
49	Los sistemas informáticos para el procesamiento de la información del área son adecuados?	1			
50	Los sistemas informáticos que maneja el área se integran con los otros sistemas que usa la institución?			1	
51	La información generada mediante los sistemas informáticos, es confiable y oportuna?			1	
52	La información generada mediante los sistemas informáticos, esta disponible al ultimo nivel para análisis?	1			
53	La información generada mediante los sistemas manuales esta disponible al ultimo nivel para análisis?	1			
<b>PRESUPUESTO</b>					
53	Participa el área en la elaboración del presupuesto anual?	1			
54	El área evalúa y analiza las variaciones entre lo presupuestado y lo ejecutado anualmente?		1		
55	Los requerimientos presupuestados anualmente, son respetados por la alta administración?			1	
<b>USO DE DINERO Y VALORES:</b>					
56	En el área se maneja dinero o valores (Cheques, Efectivo, Pagares, Títulos, Otros)?	1			
57	Si se recaudan valores, éstos se depositan intactos y oportunamente?	1			
58	Maneja el área algún fondo rotativo o caja chica?		1		
59	Existe supervisión periódica de los fondos rotativos mediante arqueos?			1	
<b>ASPECTOS DE CONTROL</b>					
<b>CONTROL INTERNO</b>					
60	El personal del área tiene claro el concepto de Control Interno y su aplicación en las actividades diarias?		1		
61	El personal del área tiene claro el concepto y la aplicación del AUTOCONTROL?		1		
62	Se ha evaluado en el área los sistemas de control interno, en cuanto a su funcionamiento y eficiencia?		1		
63	Para el control de las operaciones del área, se fijan Cupos de Autorización?	1			
64	El área ha sido examinada por alguna Firma Auditora Externa contratada por la empresa?		1		
		64	28	28	120
		100,00%	43,75%	43,75%	187,50%

Al analizar las respuestas del cuestionario, hemos podido contestar las siguientes preguntas:

**1. ¿El control interno de la empresa garantiza la protección de activos y prevención de fraudes?**

No garantiza la protección de activos ni la prevención de fraudes, puesto que no existen procedimientos escritos de los procesos que la empresa realiza diariamente, no todas las actividades de la empresa se encuentran sistematizadas, no se realiza conciliaciones por lo menos mensuales de las cuentas, no existe un ingreso diario de las transacciones, entre otras.

**2. ¿Garantizan la exactitud y corrección numérica y técnica de las cuentas de contabilidad?**

Al tener un sistema de contabilidad esto ayudaría a garantizar la exactitud y técnica de las cuentas de contabilidad, sin embargo las transacciones al no ser ingresadas diariamente no se podría garantizar la exactitud y corrección numérica y técnica de las cuentas de contabilidad.

**3. ¿Promueven la eficiencia del personal?**

No se puede hablar de eficiencia del personal sino existe un parámetro con el cual se pueda evaluar esto, ya que no existe Organigrama, Manual Orgánico Funcional, Procedimientos de los procesos de la empresa por escrito, etc. Así como también la capacitación del personal no es frecuente.

**4.1.3.3 Manual de Referencia General de Control Interno:**

Una vez identificadas las falencias que la empresa presenta a través de la evaluación del control interno y con el objeto de identificar las actividades de control y valorar los riesgos de la organización, con respecto a las actividades primordiales que la empresa debe realizar para iniciar el diseño de un adecuado sistema de control interno para la empresa, a continuación se desarrolla a través del método COSO un Manual de Referencia General de la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda.

MANUAL DE REFERENCIA GENERAL DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA VANGUARDIATUR CIA. LTDA.					
OBJETIVOS	CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS			IDENTIFICACION DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
	Operaciones	Reportes Financieros	Cumplimiento de disposiciones legales.		
Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la empresa.	X	X		Ausencia de niveles de autoridad y responsabilidad sobre las actividades que realiza la empresa y sobre la toma de decisiones que estas contraigan.	Elaboración de un Manual Orgánico Funcional.
				Falta de segregación de funciones.	Emisión de políticas claras, específicas y respetadas que involucren el buen cuidado.
				Ausencia de parámetros claros para desarrollar las actividades de en la empresa.	
Promover eficiencia operativa	X			Falta de eficacia, eficiencia y efectividad en el desarrollo de los procesos que se realizan en la empresa.	Emisión de Procedimientos Operativos para las áreas Administrativas, Financiera y Ventas.
				Falta de identificación de metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía	Elaboración de un Plan Operativo.
Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.	X	X	X	Falta de información básica e indispensable financiera para conocer la gestión y el desempeño de la entidad.	a. Identificación de las transacciones susceptibles de registro
					b. Medición y valuación de las operaciones susceptibles de registro.
					c. Clasificación y registro de las mismas
Falta de información básica e indispensable administrativa para conocer la gestión y el desempeño de la entidad.				Falta de información básica e indispensable administrativa para conocer la gestión y el desempeño de la entidad.	d. Comunicación de los resultados del proceso a través de los estados financieros.
					b. Elaboración de las Notas a los Estados Financieros.
Falta de información básica e indispensable ventas para conocer la gestión y el desempeño de la entidad.				Falta de información básica e indispensable ventas para conocer la gestión y el desempeño de la entidad.	Emisión de reportes e informes de tipo administrativo que fluyen en el interior de la empresa, sobre todas las funciones que desempeña el Departamento Administrativo.
					Emisión de informes por parte de las áreas operativas sobre la operatividad de la empresa, sobre todas las funciones que desempeña el Departamento de Ventas.
Protección de los activos de la entidad.	X	X		Activos sin control (no registrados correctamente).	Políticas claras, específicas y respetadas que involucren el buen cuidado, esmerada protección y administración de los activos.
					Registros oportunos y correctos de los activos.

Elaborado por: Alexandra Albuja S.

Fuente: Manual del Participante, Seminario Gestión Pública y Control Social, CGE

#### **4.1.3.4 Elaboración del Manual Orgánico Funcional y Procedimientos de la empresa :**

Una vez que en la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatour Cía. Ltda.”, se efectuó la identificación de las fortalezas y debilidades a través del análisis FODA, la evaluación del sistema de control interno a nivel general y departamental, identificando de esta manera la ausencia y debilidad en el control interno de las actividades que realiza la empresa diariamente, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, a continuación inicio la elaboración de:

- a. Manual Orgánico Funcional de empresa Vanguardiatour Cía. Ltda.,
- b. Procedimientos Operativos del Departamento de Ventas de la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda.,
- c. Procedimientos Operativos del Departamento de Administrativo de la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda.,
- d. Procedimientos Operativos del Departamento de Contabilidad de la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda.

Todos los cuadros que a continuación se detallan como caso práctico han sido elaborados por la autora de este trabajo.

**MANUAL ORGANICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA VANGUARDIATUR  
CIA. LTDA.**

**CONTENIDO:**

1. Organigrama
2. Accionistas
  - Responsabilidad sobre procesos
  - Nivel de reporte
  - Atribuciones y responsabilidades
  - Productos
3. Gerencia General
  - Responsabilidad sobre procesos
  - Nivel de reporte
  - Atribuciones y responsabilidades
  - Productos
4. Departamento Administrativos
  - Responsabilidad sobre procesos
  - Nivel de reporte
  - Atribuciones y responsabilidades
  - Productos
5. Departamento de Ventas
  - Responsabilidad sobre procesos
  - Nivel de reporte
  - Atribuciones y responsabilidades
  - Productos
6. Departamento de Contabilidad:
  - Responsabilidad sobre procesos
  - Nivel de reporte
  - Atribuciones y responsabilidades
  - Productos

## ACCIONISTAS

### **RESPONSABILIDAD SOBRE PROCESOS**

Aprobación Plan Operativo, Plan Estratégico, Balance General anual y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

### **MISIÓN**

Examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, con el fin de aprobar el balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, en base al Plan Operativo y Plan Estratégico.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. Intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato.
2. Percibir los beneficios que le correspondan, a prorrata de la participación social pagada.
3. Limitar la responsabilidad al monto de sus participaciones sociales.
4. Ser preferido para la adquisición de las participaciones correspondientes a otros socios, el cual se ejercitará a prorrata de las participaciones que tuviere.
5. A solicitar a la junta general la revocación de la designación de administradores o gerentes.
6. A pedir convocatoria a junta general.
7. A ejercer en contra de gerentes o administradores la acción de reintegro del

patrimonio social. Esta acción no podrá ejercitarla si la junta general aprobó las cuentas de los gerentes o administradores.

8. Pagar a la compañía la participación suscrita.
9. Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;
10. Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;
11. Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;
12. Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,
13. Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.
14. Examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social.
15. Aprobar el Balance General anual y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

### **PRODUCTOS**

- a) Plan Operativo y Plan Estratégico
- b) Balance General anual y el Estado de Pérdidas y Ganancias.

## **GERENCIA GENERAL**

### **RESPONSABILIDAD SOBRE PROCESOS**

- Gestionar la Estrategia de la Empresa Mayorista de Turismo
- Definir la Estrategia del Negocio de la Empresa.

### **MISIÓN**

A través del ejercicio de la representación legal de la Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, dirigir y administrar a la empresa e informar a los accionista de la empresa sobre su gestión operativa y administrativa.

### **NIVEL DE REPORTE**

Accionistas.

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

El Gerente General tendrá las siguientes atribuciones y responsabilidades:

1. De planificación.
  - 1.1 Desarrollar conjuntamente con los jefes departamentales, las políticas de la empresa, y velar por su cumplimiento.
  - 1.2 Coordinar con las unidades administrativas respectivas, la estructuración del un Plan Estratégico y Operativo de la empresa.
  - 1.3 Liderar y controlar el Plan Estratégico y Operativo, aprobado por los accionistas, para garantizar que la empresa mantenga una rentabilidad económica a corto, mediano y largo plazo.

## 2. Operativas

- 2.1 Ejercer las actividades, representaciones u operaciones que le encomendare los accionistas.
- 2.2 Apoyar la gestión operativa y administrativa de los Jefes Departamentales.

## 3. Administración del personal

- 3.1 Desarrollar permanentemente las capacidades del personal de la empresa, exigiendo eficacia y eficiencia en los servicios que presta la compañía.
- 3.2 Aprobar las acciones operativas relacionadas con la administración del recurso humano.

## 4. Generales

- 4.1 Liderar y mejorar permanentemente la imagen de la empresa, como son las Mayorista Internacionales de Turismo y Agencias Minoristas de Viaje, beneficiarios finales.
- 4.2 Informar a los accionistas sobre las actividades internas de la empresa.

## **PRODUCTOS**

- a) Estrategias para implementación
- b) Políticas y objetivos.

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS:**

### **RESPONSABILIDAD SOBRE PROCESOS:**

1. Comercializar Productos y Servicios
2. Mercadear Productos
3. Colocar Productos y Servicios.

### **MISIÓN:**

Posicionar a la Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, como una empresa innovadora, a través del diseño de planes y estrategias de mercadeo y promoción de los productos y servicios de la empresa, orientados a apoyar el cumplimiento de las metas de la empresa.

### **NIVEL DE REPORTE:**

Gerencia General

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

1. De mercadeo
  - 1.1 Elaborar el plan de mercadeo anual de la Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, y enviarlo para aprobación del Gerente General.
  - 1.2 Diseñar, elaborar y administrar programas de mercadeo de los productos y servicios y ejecutarlos una vez aprobados.
2. De promoción
  - 2.1 Diseñar, administrar y ejecutar planes de promoción de la Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”.

2.2 Definir, los lineamientos técnicos para el diseño, elaboración y difusión del material promocional a nivel nacional.

### 3 De ventas

3.1 Promover las ventas en toda la región.

3.2 Tener un control de las necesidades del consumidor.

3.3 Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.

3.4 Entregar el producto o servicio en el momento necesario.

3.5 Proporcionar la atención adecuada a los clientes con un servicio amable, oportuno y honesto.

3.6 Verifica la existencia de cupo para la confirmación de paquetes turísticos.

3.7 Llevar un perfecto control de las solicitudes, elaboración y entrega de los paquetes turísticos que ofrece la empresa.

3.8 Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.

3.9 Informar mensualmente a la Gerencia General los resultados de las ventas de paquetes turísticos realizadas.

### 3. Generales

3.1 Monitorear el avance de los programas de mercadeo y promoción.

3.2 Proponer y elaborar, en coordinación con el Departamento Administrativo, los procedimientos operativos y procesos necesarios para el eficiente cumplimiento de la gestión del área.

**PRODUCTOS:**

- a. Resultados de la investigación de mercado con información para productos y servicios financieros y no financieros.
- b. Información e imagen institucional, acerca de promociones, colocaciones y servicios al cliente.

Informe sobre la venta de paquetes turísticos.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **RESPONSABILIDAD SOBRE PROCESOS**

1. Proveer de recursos materiales y servicios
2. Administrar recursos humanos
3. Administrar bienes y servicios

### **MISIÓN**

Brindar al cliente interno y externo un servicio oportuno y eficiente a través de la implantación de políticas, a todos los Departamentos de la Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatour Cía. Ltda.”, administrando los recursos humanos, bienes y servicios, utilizando adecuadamente los presupuestos y cumpliendo con las leyes y procedimientos administrativos.

### **NIVEL DE REPORTE**

Gerencia General

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES**

1. De recursos humanos
  - 1.1 Revisar y aprobar la Planificación de Recursos Humanos.
  - 1.2 Aprobar eventos de capacitación para el recurso humano.
2. De desarrollo organizacional
  - 2.1 Analizar, revisar y recomendar a la Gerencia General los estudios relacionados con la estructura orgánica de procesos y nuevos sistemas administrativos.

### 3. De servicios generales

3.1 Diseñar y recomendar las políticas para la adquisición de suministros y materiales.

3.2 Autorizar gastos por la adquisición de bienes muebles y prestación de servicios.

3.3 Supervisar y controlar el adecuado mantenimiento de los bienes y desarrollar los proyectos de infraestructura física requeridos por la institución.

3.4 Supervisar y controlar la adquisición y distribución de suministros.

3.5 Supervisar y controlar el adecuado manejo del fondo fijo de caja chica.

3.6 Supervisar y controlar el registro de contratos y proveedores.

### 4. De administración de los bienes

4.1 Diseñar y recomendar las políticas para la adquisición de bienes muebles e inmuebles.

4.2 Verificar que la adquisición de bienes inmuebles se los ejecute de acuerdo a las normas y procedimientos institucionales.

4.3 Supervisar la contratación de seguros de los bienes propios.

### 5. Generales

5.1 Aprobar los procedimientos operativos y procesos necesarios para el eficiente cumplimiento de la gestión del Área.

## **PRODUCTOS**

- a) Contratos de personal.
- b) Plan de capacitación
- c) Estructura y política salarial
- d) Proyectos de ajuste a la estructura organizacional
- e) Solicitud de incorporación de procesos y/o procedimientos
- f) Solicitud de ajuste o modificación de procesos y/o administrativos
- g) Diagramas de procesos y flujos de procedimientos
- h) Procedimientos operativos vigentes.

## **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y PAGADURIA**

### **RESPONSABILIDAD SOBRE PROCESOS**

- a. Proveer Resguardo a la Operación.
- b. Contabilizar Operaciones.

### **MISIÓN**

Implementar la estrategia en materia contable y fiscal a nivel nacional, mediante la emisión de estados financieros confiables y oportunos que faciliten a las áreas de análisis y a la alta gerencia la toma de decisiones y al logro de las metas y objetivos de la institución, observando las disposiciones y resoluciones emanadas por los organismos de control, Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), a través de la optimización de los recursos presupuestarios.

### **NIVEL DE REPORTE**

Gerencia General

### **ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES:**

#### 1. De gestión de información

- 1.1. Proponer alternativas para optimizar los recursos presupuestarios.

#### 2. De elaboración del presupuesto

- 2.1. Proponer la política para la elaboración del presupuesto.
- 2.2. Coordinar la estructuración de los presupuestos administrativo, financiero y

de ventas.

2.3. Elaborar un presupuesto anual de la empresa, en el marco de las Políticas.

3. De seguimiento y control presupuestario y financiero

3.1. Monitorear y evaluar la ejecución del presupuesto de todas las áreas de la institución, controlando su correcto registro y aplicando los correctivos necesarios.

3.2. Efectuar cuadros entre las cifras que constan en la ejecución del presupuesto y en las cuentas del balance de la empresa.

3.3. Realizar análisis periódicos de la situación financiera de la empresa, a través del estudio de las variaciones producidas en relación a las proyecciones y efectuar las recomendaciones pertinentes, que faciliten la toma de decisiones gerenciales.

4. Financieras – contables

4.1. Proponer alternativas de optimización tributaria y de aportes y contribuciones.

4.2. Recomendar la implementación de nuevas políticas financieras contables y ejecutarlas.

4.3. Aplicar los PCGA, NEC, NIC.

4.4. Establecer los procedimientos para el registro contable de las operaciones de la institución y los mecanismos operativos de control que se requieran.

4.5. Diseñar y ejecutar el control de las transacciones contables.

4.6. Coordinar con todas las áreas de la empresa, el registro correspondiente de

todas las operaciones, de tal forma que se tenga la más exacta, oportuna y confiable información.

4.7. Realizar el análisis y comentar sobre las variaciones en las cuentas de los estados financieros de la institución.

4.8. Brindar asesoramiento contable a las áreas de la empresa.

5. De preparación de información y reportes

5.1. Procesar la información contable y formulara los estados financieros y anexos.

5.2. Aplicar la metodología que permita la obtención de los reportes financieros de la institución en términos reales; analizar el informar sobre sus resultados y efectuar las recomendaciones pertinentes.

5.3. Preparar la información financiera y contable de la institución, que fuere requerida por los organismos de control o entidades financieras de desarrollo que legalmente dispongan de la facultad para acceder a dicha información.

5.4. Analizar y recopilar información, para efectuar las conciliaciones bancarias de las cuentas.

5.5. Preparar reportes o informes requeridos por el SRI y formularios para el pago de impuestos y recuperación IVA.

6. De pagaduría y tributación.

6.1. Recibir pagos que por cualquier concepto ingresen a la empresa, manteniendo el debido control de acuerdo a lo establecido en las políticas institucionales.

6.2. Realizar pago mediante la emisión de cheques por cancelación de

adquisiciones o servicios prestaciones al personal, pensiones y otros egresos de conformidad con la base legal y reglamentaria existente.

6.3. Supervisar la emisión o recepción de cheques y/o efectivo a través de esta Área, por adquisiciones o servicios prestaciones y otros egresos de conformidad con la base legal y reglamentaria existente.

6.4. Retener los impuestos, tasas y otros gravámenes de Ley, producidos por la adquisición de bienes y servicios.

7. Generales

7.1. Proponer y elaborar en coordinación con el Departamento Administrativo, los procesos necesarios para el eficiente cumplimiento de la gestión del área.

7.2. Garantizar la confiabilidad y calidad de la información generada e ingresada por el área a los sistemas informáticos.

**PRODUCTOS:**

- a) Estados Financieros
- b) Análisis de provisiones de otros activos de riesgo.
- c) Análisis tributarios.
- d) Cheque
- e) Formularios de declaración
- f) Recibo de caja
- g) Conciliación bancaria
- h) Ingreso de cuenta contable en el sistema
- i) Comprobante contable
- j) Registro contable de la provisión
- k) Registro de la depreciación
- l) Factura revisada, factura emitida.

**PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS**  
**DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**PROCEDIMIENTO DE VENTAS**

**OBJETIVO:**

Proveer al personal del departamento de ventas las políticas y los procedimientos de ventas al contado y al crédito, presentándolos simplificados, mejorados y actualizados a las realidades de la empresa y de su entorno. De tal forma que el personal del departamento de ventas incremente su eficiencia en el cumplimiento de sus funciones dentro de la empresa.

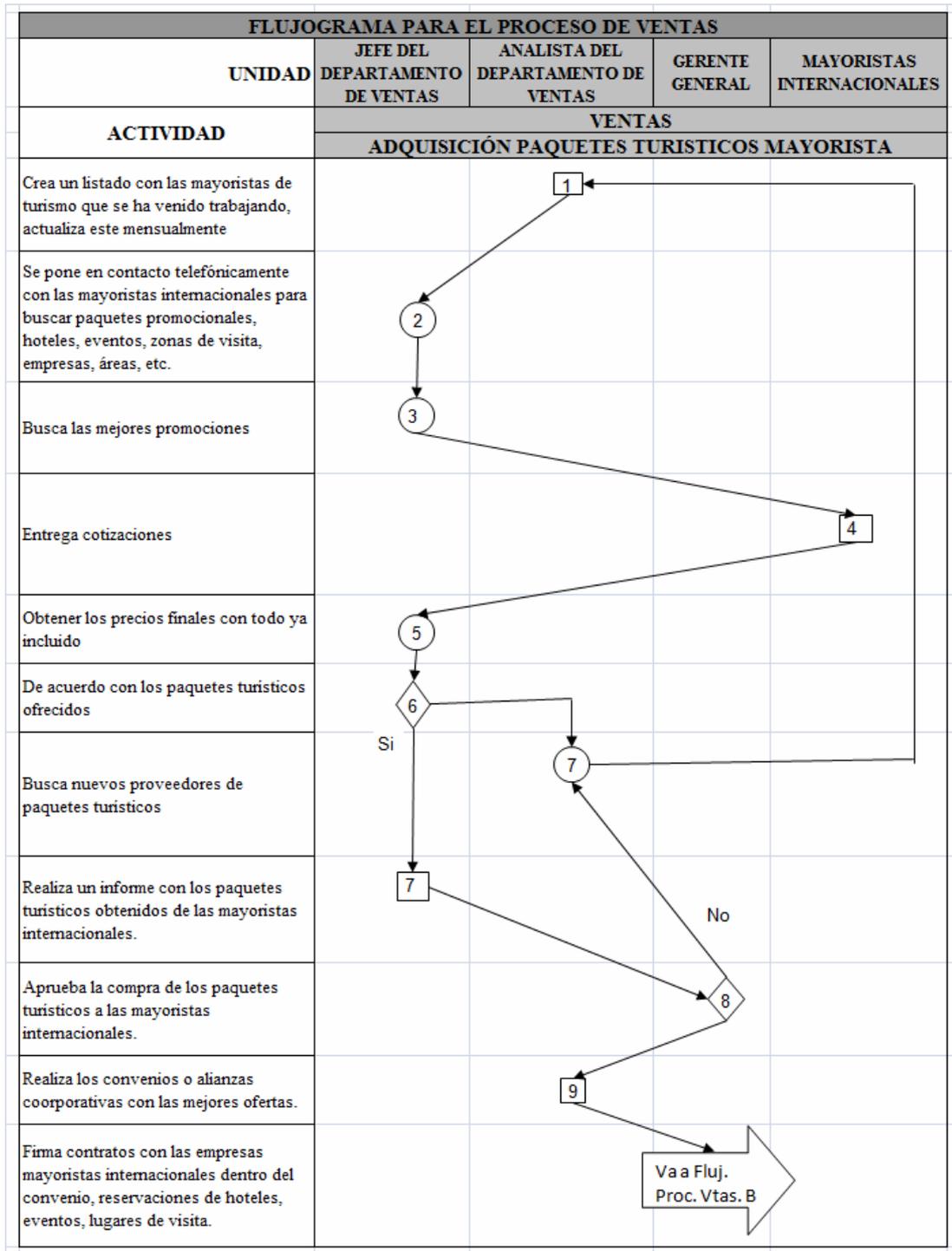
Este procedimiento para ventas de crédito y de contado, debe servir como un instrumento de apoyo que facilite y regule las tareas específicas que se involucran en las transacciones de venta al contado y al crédito que se realicen en el departamento de ventas, brindando no solo eficiencia al proceso, sino transparencia y control, contribuyendo además al alcance de los objetivos organizacionales de la Empresa Mayorista de Turismo Vanguardiatour Cía. Ltda.

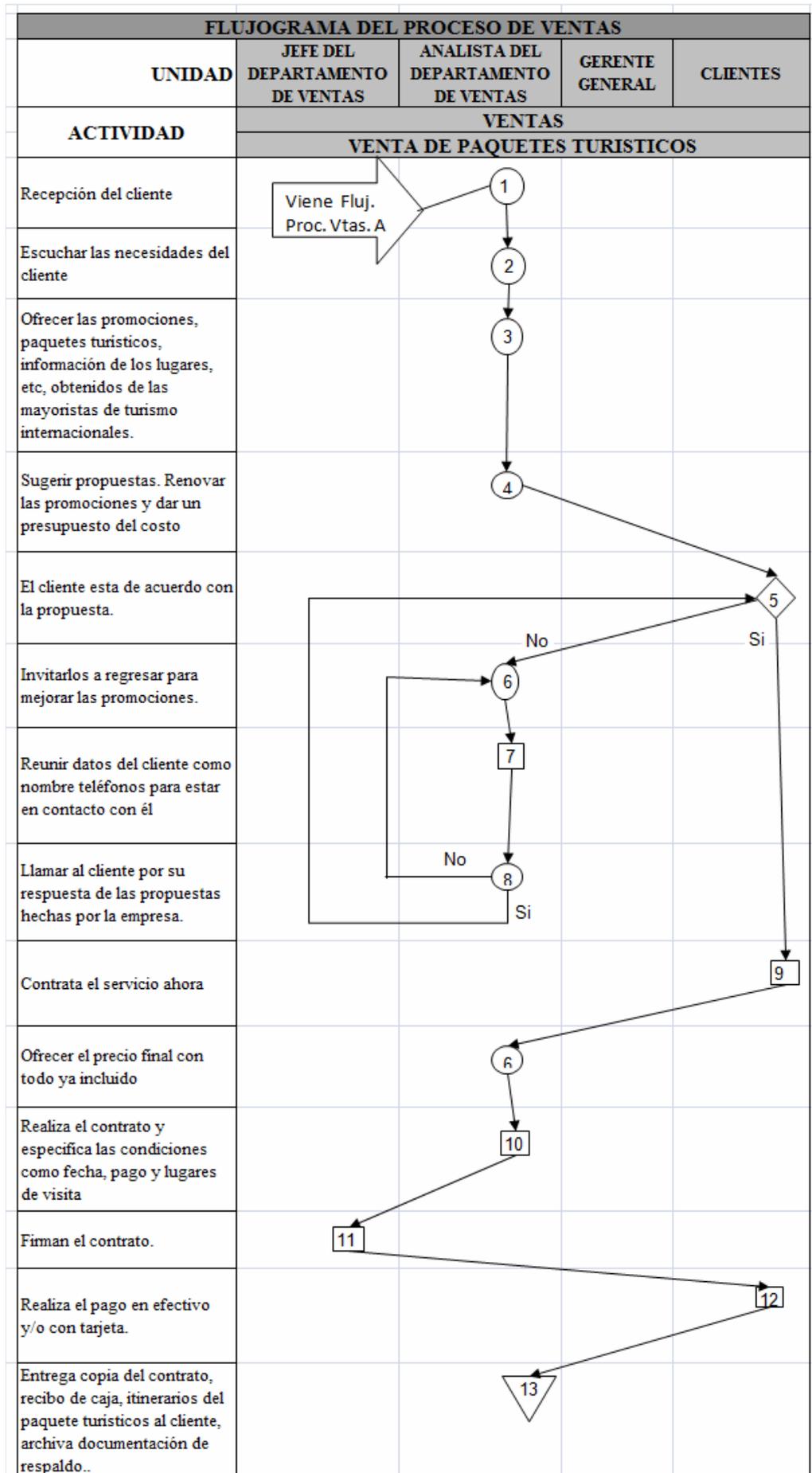
**RESPONSABLES:**

- Gerencia General
- Departamento de Ventas

**CONTENIDO:**

1. PROCEDIMIENTO OPERATIVO
  - A. Adquisición de paquetes turísticos de Mayorista de Turismo.
  - B. Venta de paquetes turísticos
2. NORMAS INTERNAS
  - Políticas para ventas.





## NORMAS INTERNAS

### **Políticas de las ventas con tarjetas de crédito:**

1. El plazo del crédito a 30 días de plazo sin intereses.
2. El plazo del crédito puede ser de 12 meses plazo con intereses.
3. Los requisitos que los clientes deben presentar para optar por crédito son: copia de la cédula y tarjeta de crédito.
4. No se aceptan devoluciones de paquetes turísticos una vez cancelado y firmado el contrato.
5. Las facturas de contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

### **Políticas de ventas al contado:**

1. No se aceptan devoluciones de paquetes turísticos una vez cancelado y firmado el contrato.
2. Es deber del cliente revisar el paquete turístico al momento de la contratación de la misma.
3. La actividad de venta solo será realizada en el área designada por la empresa y bajo la supervisión del jefe de ventas.
4. Las facturas de contado deben llevar el sello de CANCELADO, en una parte visible de la factura, una vez realizado el pago total y efectivo de la misma.

## PROCEDIMIENTO PARA PROMOCIONAR

### OBJETIVO:

- Elaborar y aprobar un Plan de Promoción Anual: Comprende las etapas de diseño y estructuración del plan anual y simultáneo de promoción, que se desarrollaran en la Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.”, con el propósito de contar con la aprobación del plan anual de promoción por parte de la Gerencia General para su implementación.
- Ejecutar y Monitorear el avance del Programa de Promoción: Comprende la ejecución de las actividades señaladas en los programas y planes simultáneos de promoción y la aplicación de las estrategias previstas en su diseño. Durante su ejecución se debe monitorear el avance de su aplicación, con el objetivo de ejecutar las actividades definidas en los programas y planes.

### RESPONSABLES:

- Gerencia General
- Departamento de Ventas
- Departamento Administrativo

### CONTENIDO:

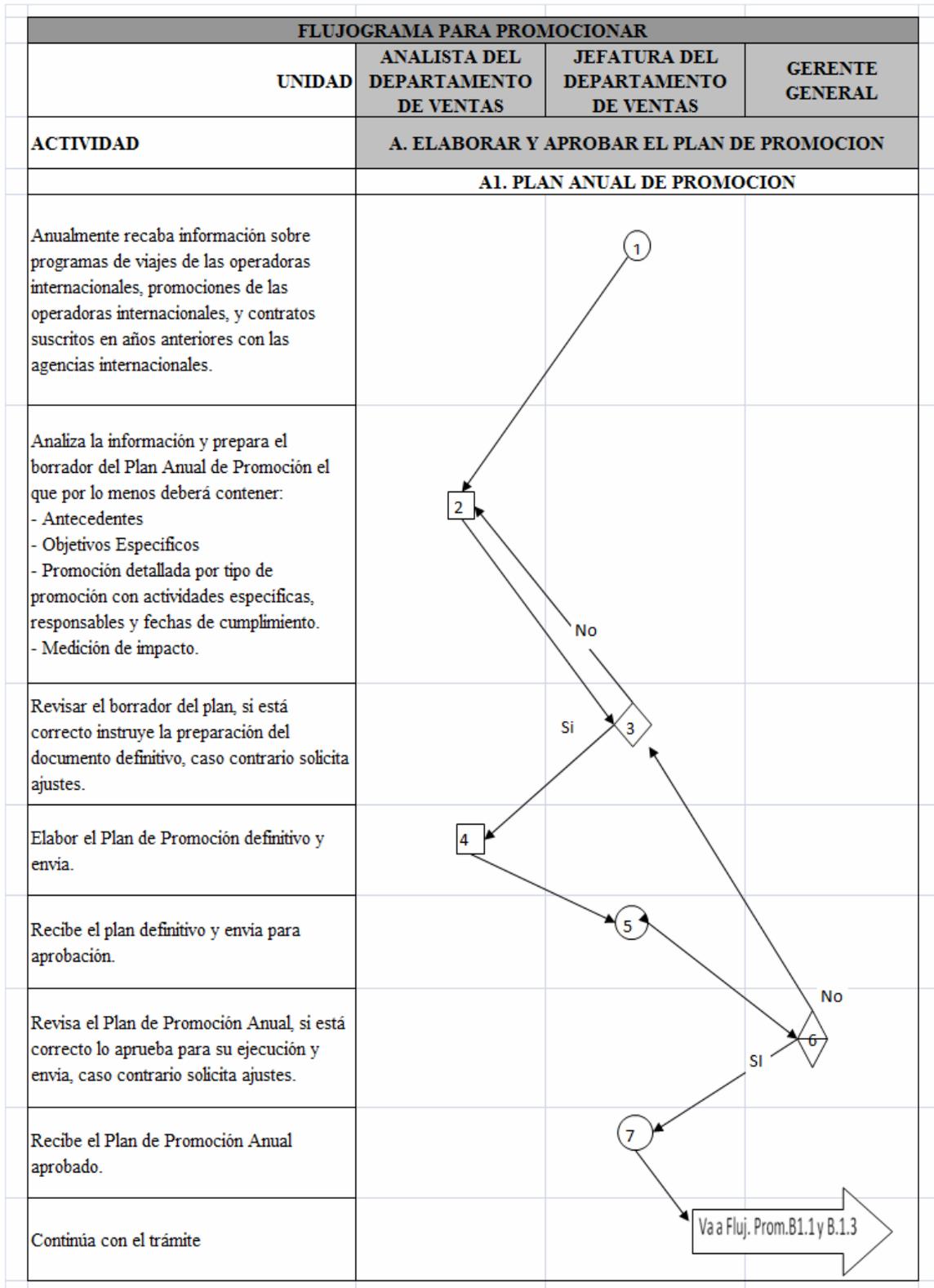
#### 3. PROCEDIMIENTO OPERATIVO

C. Elaborar y aprobar el Plan de Promoción

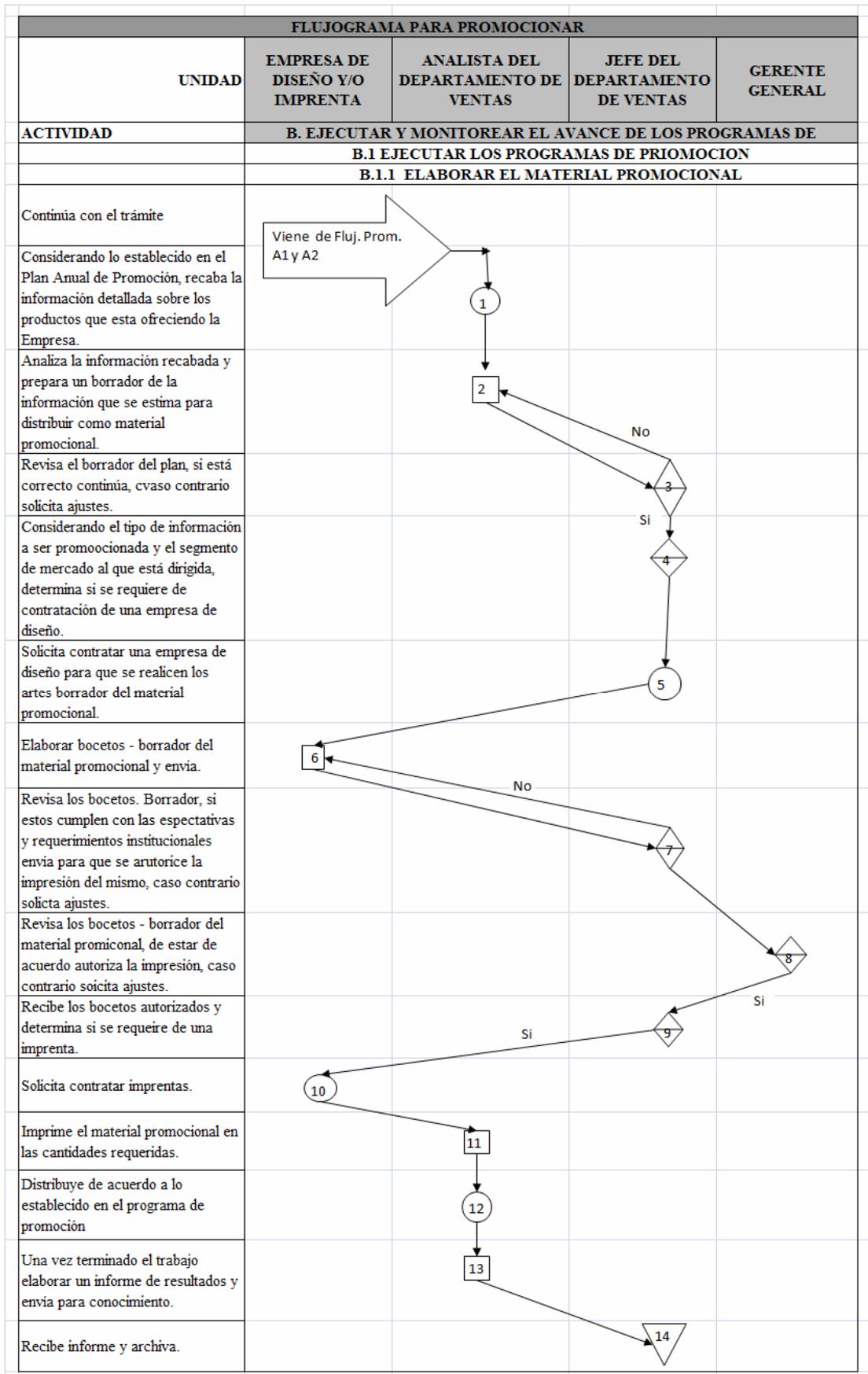
D. Ejecutar y monitorear el avance de los programas de promoción

#### 4. NORMAS INTERNAS

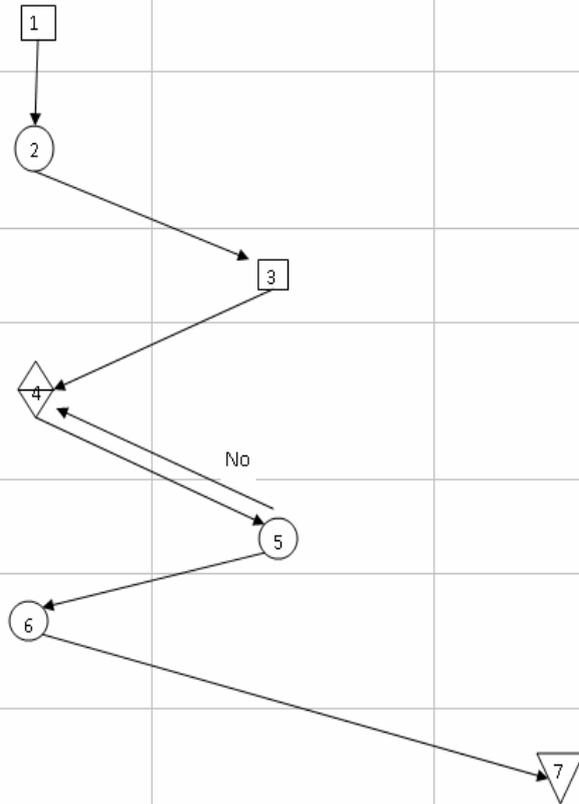
Para actualizar información en el sitio WEB

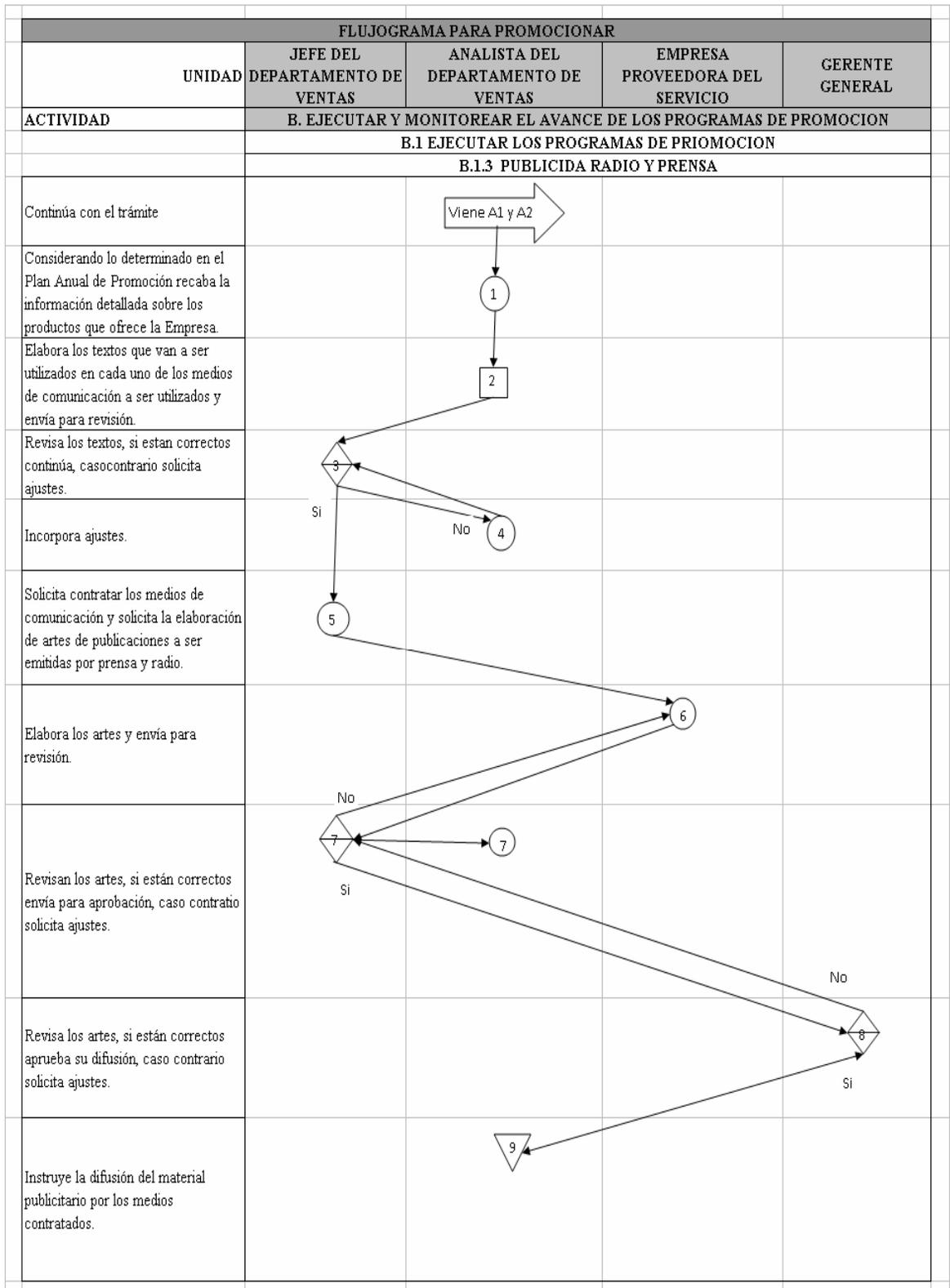


FLUJOGRAMA PARA PROMOCIONAR			
UNIDAD	ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	DEPARTAMENTO DE VENTAS	GERENTE GENERAL
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>A. ELABORAR Y APROBAR EL PLAN ANUAL DE PROMOCION</b>		
	<b>A.2. ACTUALIZACION AL PLAN ANUAL DE PROMOCION</b>		
Durante el periodo anual reciben información para ejecutar promoción de productos nuevos o rediseñados.	1		
Con la información de las Mayoristas Internacionales, y de la Agencias Mayoristas de Viajes, disposiciones de la Gerencia General, define las necesidades de realizar una actualización de promoción y solicita apoyo.	2		
Verifica existencia de recursos para implantar el Plan Anual de Promoción actualizados,	3		
Solicita por escrito autorización para ejecutar los cambios al Plan de Promoción Anual requeridos por la Empresa, exponiendo importancia, disponibilidad de recursos y responsabilidades de actividades.	4		
Analiza el planteamiento y solicita los ajustes necesarios.	5		
Aprueba los cambios y sumilla	6		
Envia para aprobación la actualización del Plan Anual de Promoción.	7		
Revisa, aprueba y devuelve.	8		
Implementa los cambios realizados al Plan Anual de Promoción y cumple con los objetivos del mismo	9		
Continúa con el trámite	Va a Fluj. Prom.B1.1 y B.1.3		



FLUJOGRAMA PARA PROMOCIONAR			
UNIDAD	ANALISTA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS	EMPRESA PROVEEDORA DEL SERVICIO	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS
ACTIVIDAD	B. EJECUTAR Y MONITOREAR EL AVANCE DE LOS PROGRAMAS DE PROMOCION		
	B.1 EJECUTAR LOS PROGRAMAS DE PROMOCION		
	B.1.2 ACTUALIZAR LA INFORMACION DEL SITIO WEB DE		
Recopila información del Plan Anual de Promoción .	1		
Envía información vía correo electrónico a la empresa proveedora del servicio y mantiene un archivo del mensaje enviado.	2		
En un máximo de 48 horas, remite vía correo electrónico la información actualizada.		3	
Registra la recepción de la información actualizada y valida, si esta correcta continúa con el proceso, caso contrario solicita ajustes.	4		
Incorpora al sitio WEB la nueva información en un plazo de hasta 24 horas.		5	
Verifica la actualización e informa terminación del proceso vía correo electrónico.	6		
Solicita pago a la emmpresa proveedora.			7





## **NORMAS INTERNAS**

### **PARA ACTUALIZAR EN EL SITIO WEB**

Cualquier requerimiento para modificar y/o incorporar nueva información en el sitio WEB que no se ha contemplado en este procedimiento, deberá ser tramitado a través del Departamento de Ventas, unidad Administrativa responsables de negociar los término económicos y condiciones para modificar y/o ampliar la información del sitio WEB.

## **PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **PROCEDIMIENTO PARA SELECCIONAR PERSONAL Y EJECUTAR INDUCCIÓN**

#### **OBJETIVO**

Establecer el procedimiento técnico que conforma el sistema de selección para dotar a la empresa de personas que cumplan el perfil establecido para un determinado cargo.

#### **ALCANCE**

Personal a ser seleccionado a nivel nacional.

#### **RESPONSABLES**

- Departamento Administrativo
- Gerencia General

#### **CONTENIDO:**

##### **1. PROCEDIMIENTO OPERATIVO**

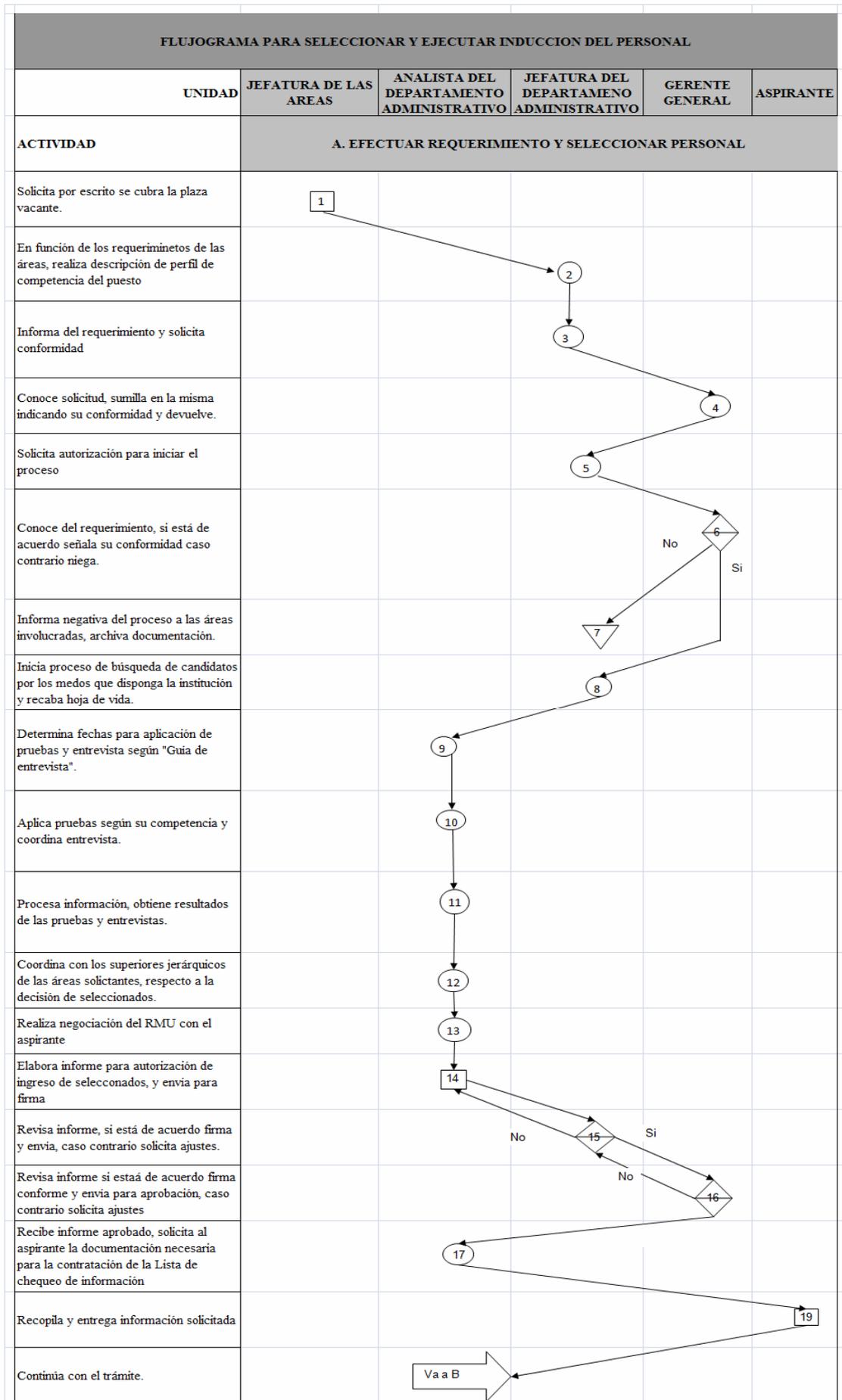
- A. Efectuar requerimiento y selección del personal.
- B. Recopilar documentos previos para la contratación
- C. Contratación de nuevos funcionarios.

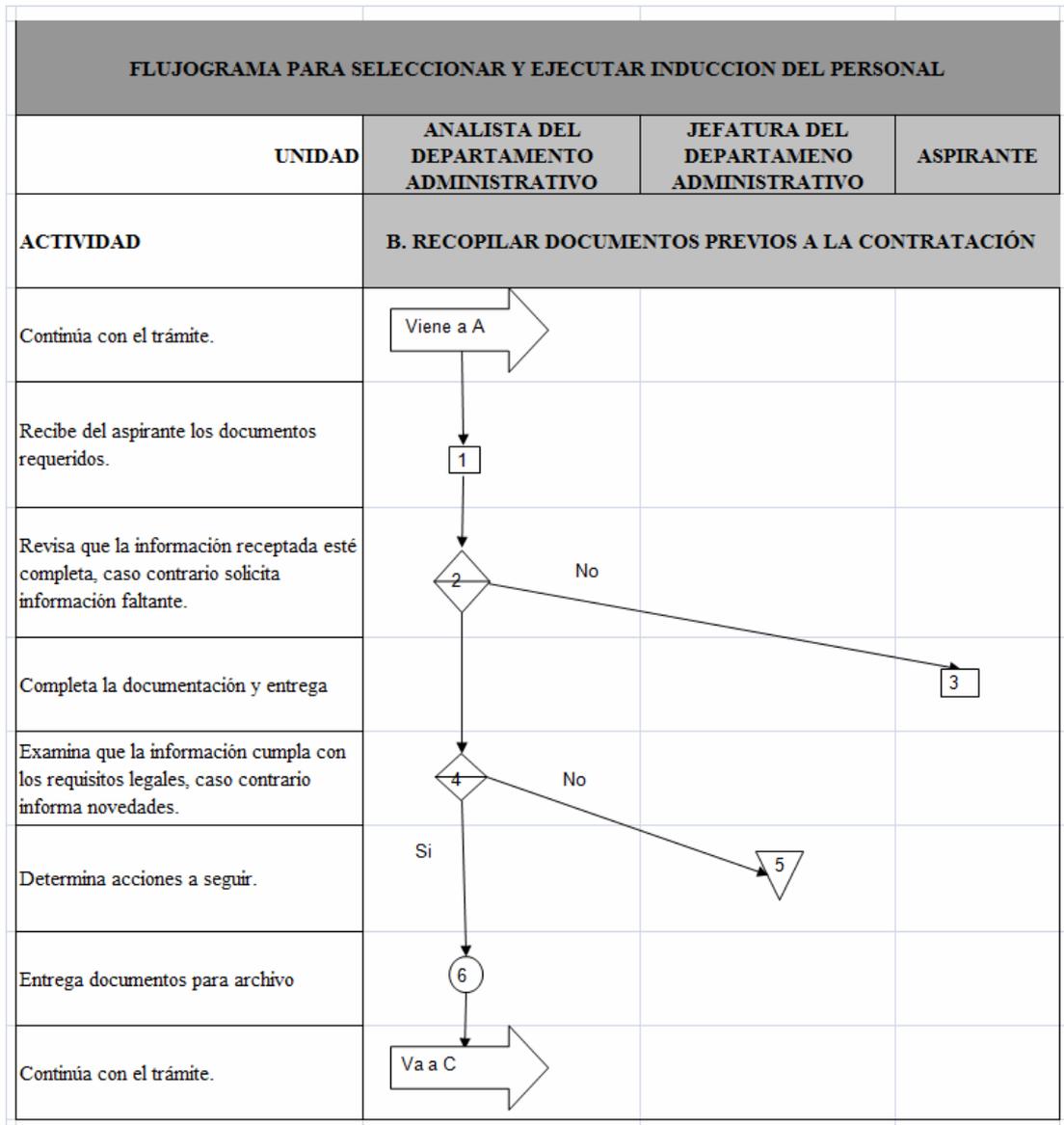
##### **2. NORMAS INTERNAS**

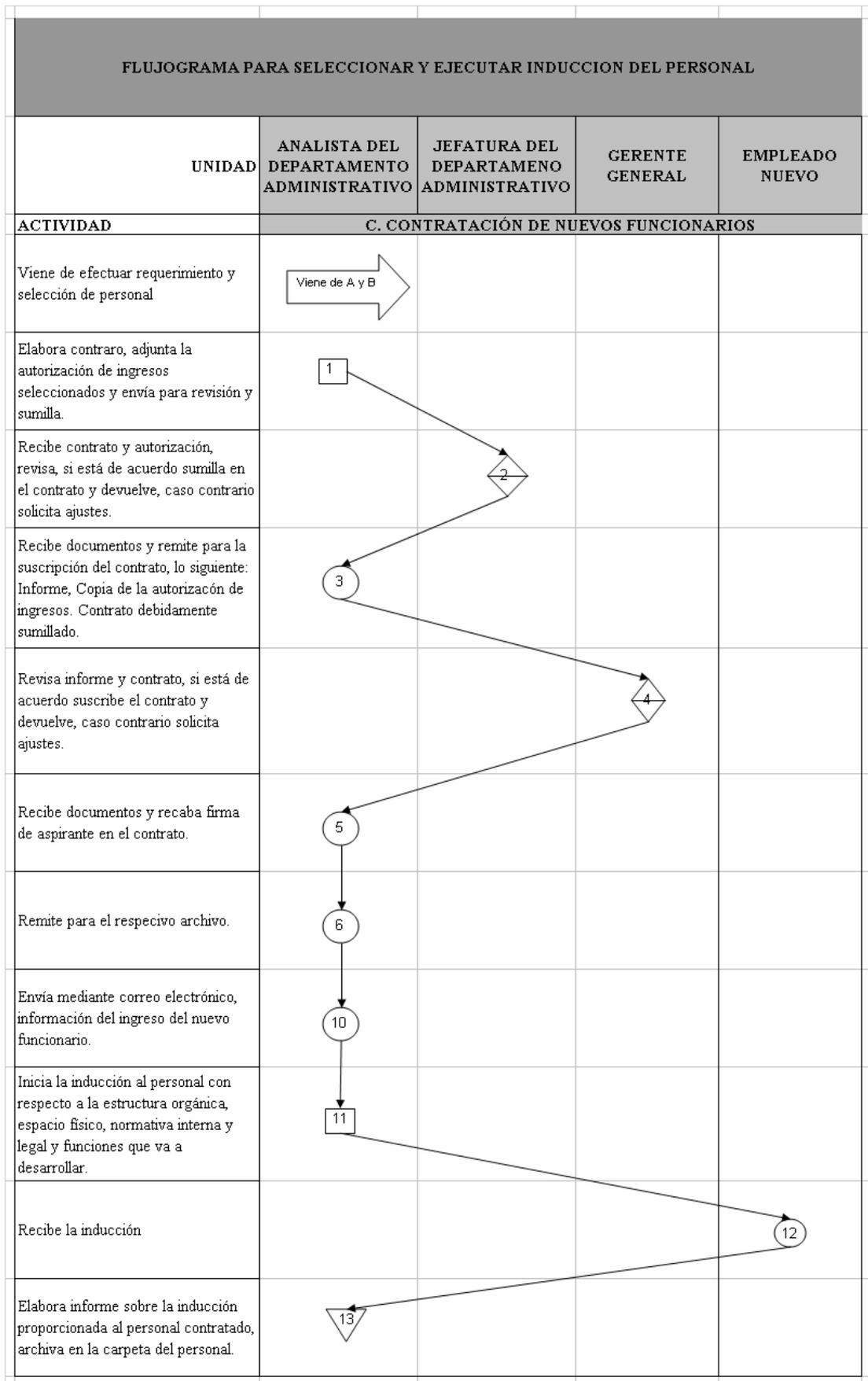
- A. Requisitos iniciales
- B. Competencias del Gerente General
- C. Para elaborar y estructurar la carpeta personal

##### **3. INSTRUCCIONES**

Para elaborar y estructurar carpetas







## INSTRUCCIONES

### PARA ELABORAR Y ESTRUCTURAR CARPETAS DEL PERSONAL

El analista del Departamento Administrativo (responsable del archivo), codificará, numerará y archivará secuencialmente los documentos en cada una de las divisiones de la carpeta, de acuerdo a la siguiente información:

- Hoja de Vida
- Fotocopia a color de la Cedula de identidad actualizada
- Fotocopia del Certificado de votación, correspondiente a la ultima elección
- Fotocopia de Cedula militar (solo varones)
- Record Policial original
- Lista de chequeo de información
- Contrato
- Fotocopia a color del título(s) de tercer y cuarto nivel de tenerlo
- Fotocopia a color del título(s) cuarto nivel de tenerlo
- Fotocopia de cursos de capacitación
- División en la carpeta: Vacaciones
- Detalle: Proceso de selección y contratación
- Oferta de trabajo
- Registro de Inducción
- Registro de verificación de referencias personales
- Resultados de las pruebas firmadas por el aspirante
- Informe de resultados

## **NORMATIVA INTERNA**

### **1 REQUISITOS INICIALES EN LA ETAPA DE LA CONVOCATORIA**

Los aspirantes para nuevo ingreso deberán presentar lo siguiente:

- a. Cédula de identidad
- b. Certificado de votación
  
- c. Libreta militar (para el caso de los varones)
- d. Record policial

Si cualquiera de estos requisitos demuestra falta de idoneidad, los aspirantes no podrán pasar la etapa de convocatoria establecida en este procedimiento.

### **2 COMPETENCIAS DEL GERENTE GENERAL**

1. Es de competencia exclusiva del Gerente General la decisión de llenar o no un puesto vacante en base al informe realizado por el Departamento Administrativo.
  
2. Únicamente con la decisión de la Gerencia General, se procederá a la contratación de personal bajo la modalidad de servicios profesionales, y se lo realizará sobre el análisis de la hoja de vida y pruebas psicométricas y/o técnicas que se apliquen, según el caso, ajustándose a las normas legales vigentes.

### **3 PARA ELABORAR Y ESTRUCTURAR LA CARPETA PERSONAL**

1. En los expedientes personales constará la información de cada uno de los empleados y será responsabilidad del Departamento Administrativo,

el archivo de los mismos.

2. Los documentos obligatorios sujetos de actualización, se detallan a continuación:
  - a. Hoja de vida: siempre que existan cambios
  - b. Cédula de identidad: siempre que exista algún cambio de estado, renovación o por caducidad
  - c. Record policial: anualmente
  - d. Certificados educativos o de capacitación: constantemente
  
3. El analista del Departamento Administrativo, será responsable de:
  - a. Revisar anualmente las carpetas del personal y actualizarlas, si fuere del caso
  - b. Convalidar como fiel copia del original, a los documentos que conforman la carpeta del personal

## **PROCEDIMIENTO PARA EL USO DEL FONDO DE CAJA CHICA**

### **OBJETIVO**

Estandarizar el procedimiento operativo que permita optimizar y responsabilizar del manejo, control y administración del fondo de caja chica a los empleados designados.

### **ALCANCE**

Actividades relacionadas con constitución, manejo y ampliación del fondo de caja chica.

### **RESPONSABLES**

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

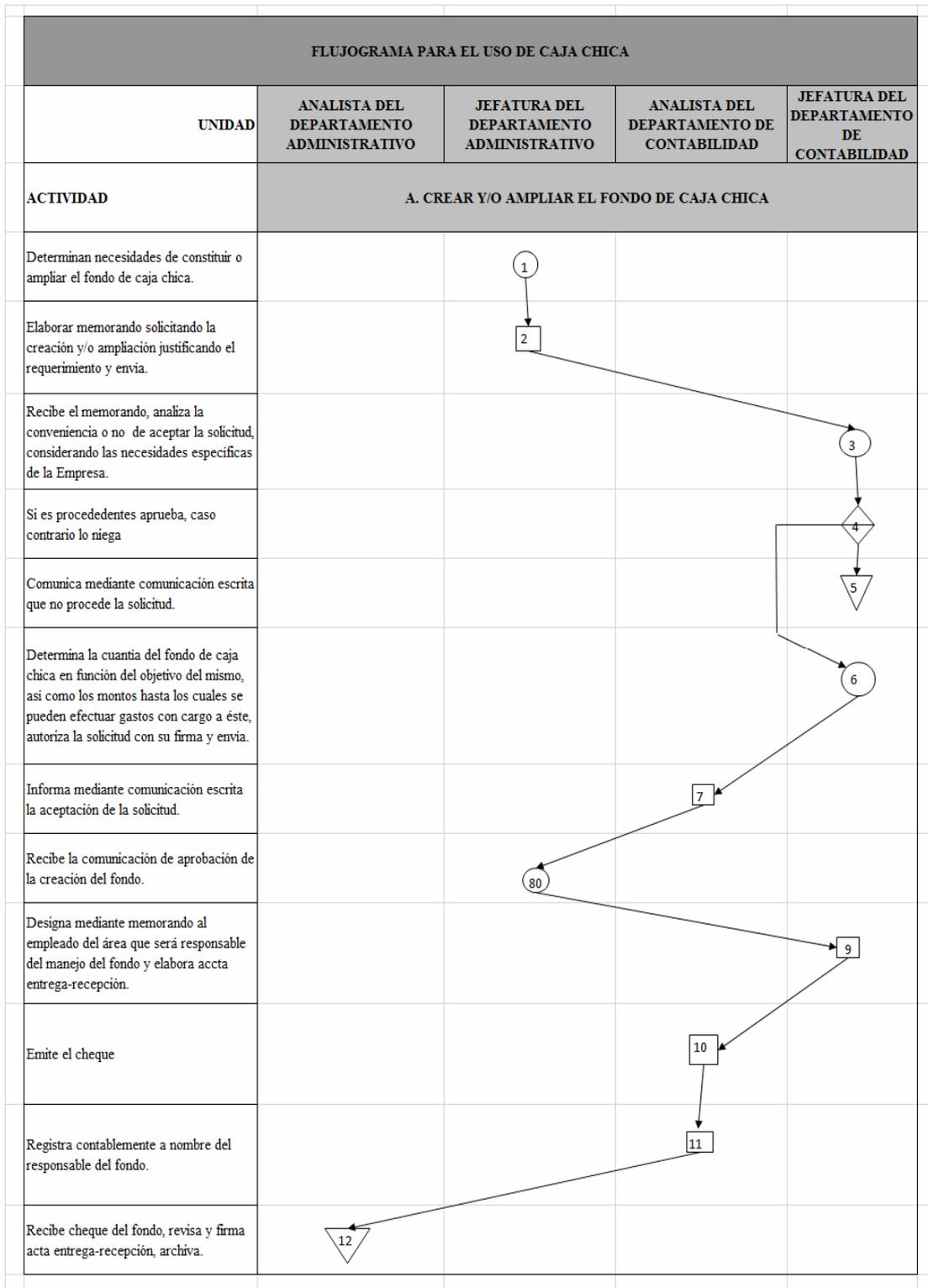
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

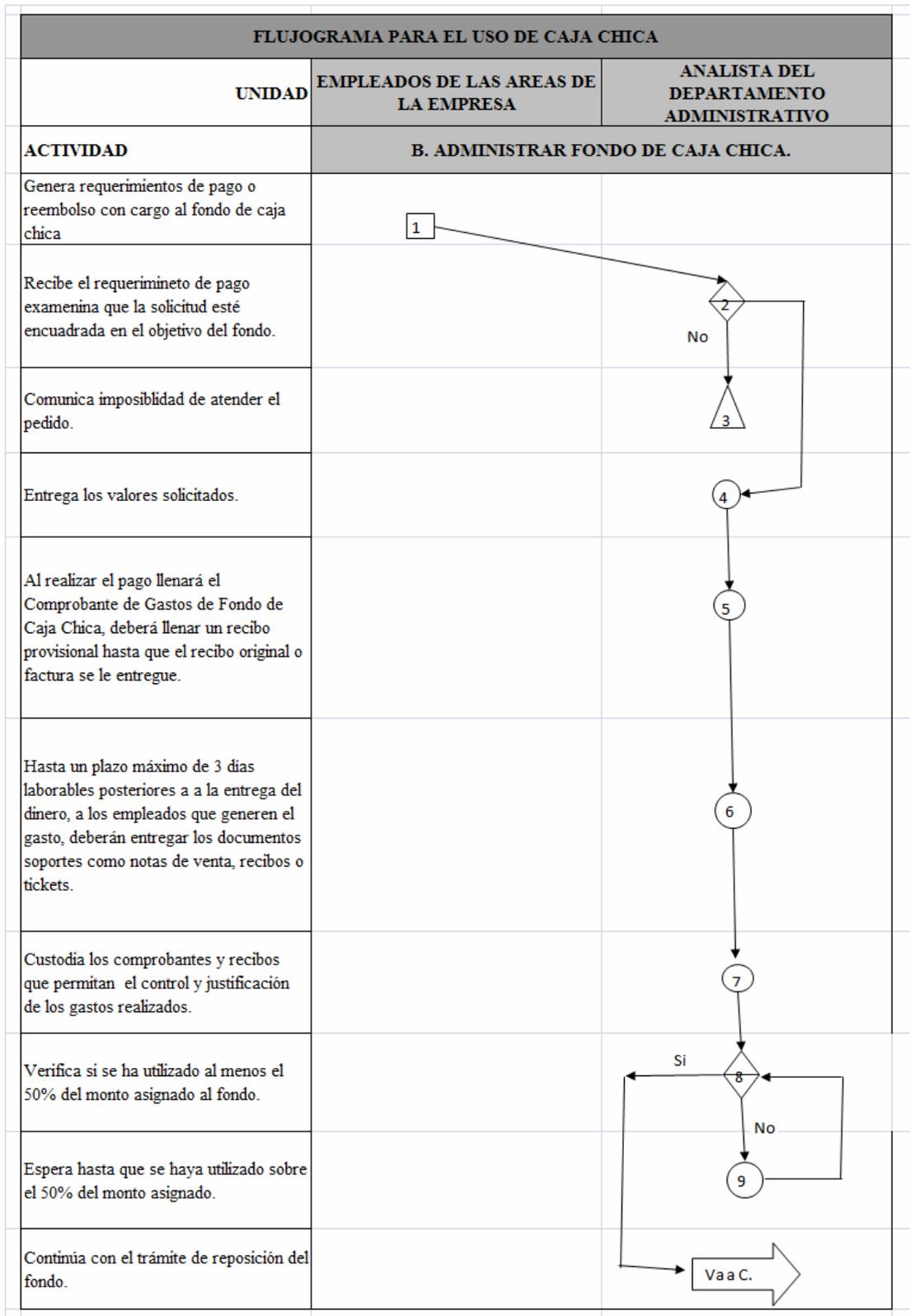
### **CONTENIDO**

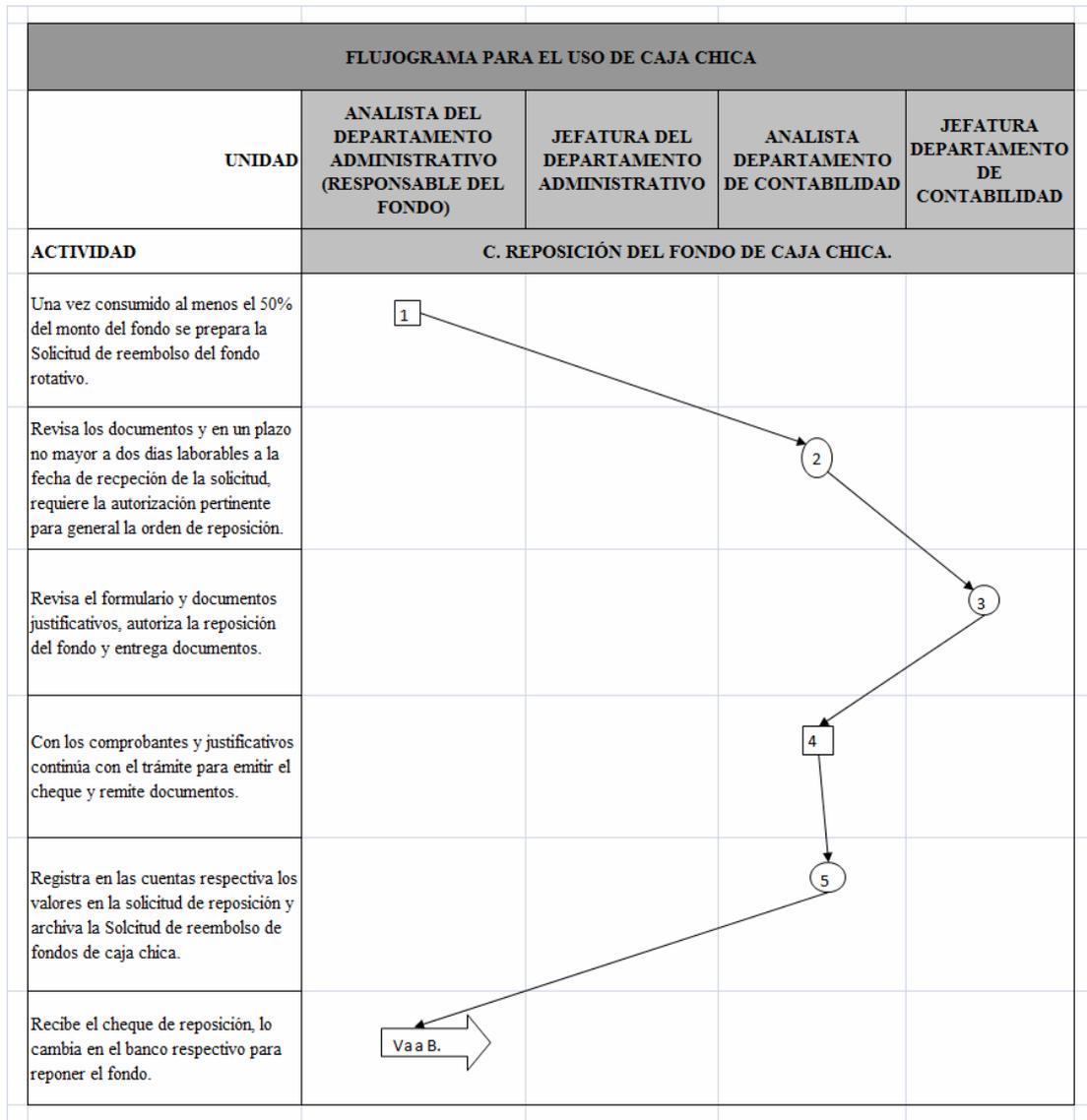
- I. PROCEDIMIENTO OPERATIVO
  - A. Crear y/o ampliar el fondo de caja chica
  - B. Administrar el fondo de caja chica
  - C. Reposición del fondo de caja chica
  - D. Realizar arqueo del fondo de caja chica
- II. DEFINICIONES
- III. NORMAS INTERNAS
  - A. Para el fondo de caja chica
  - B. Para el tratamiento contable
  - C. Para la aprobación de los fondos
  - D. Para la reposición de los fondos fijos

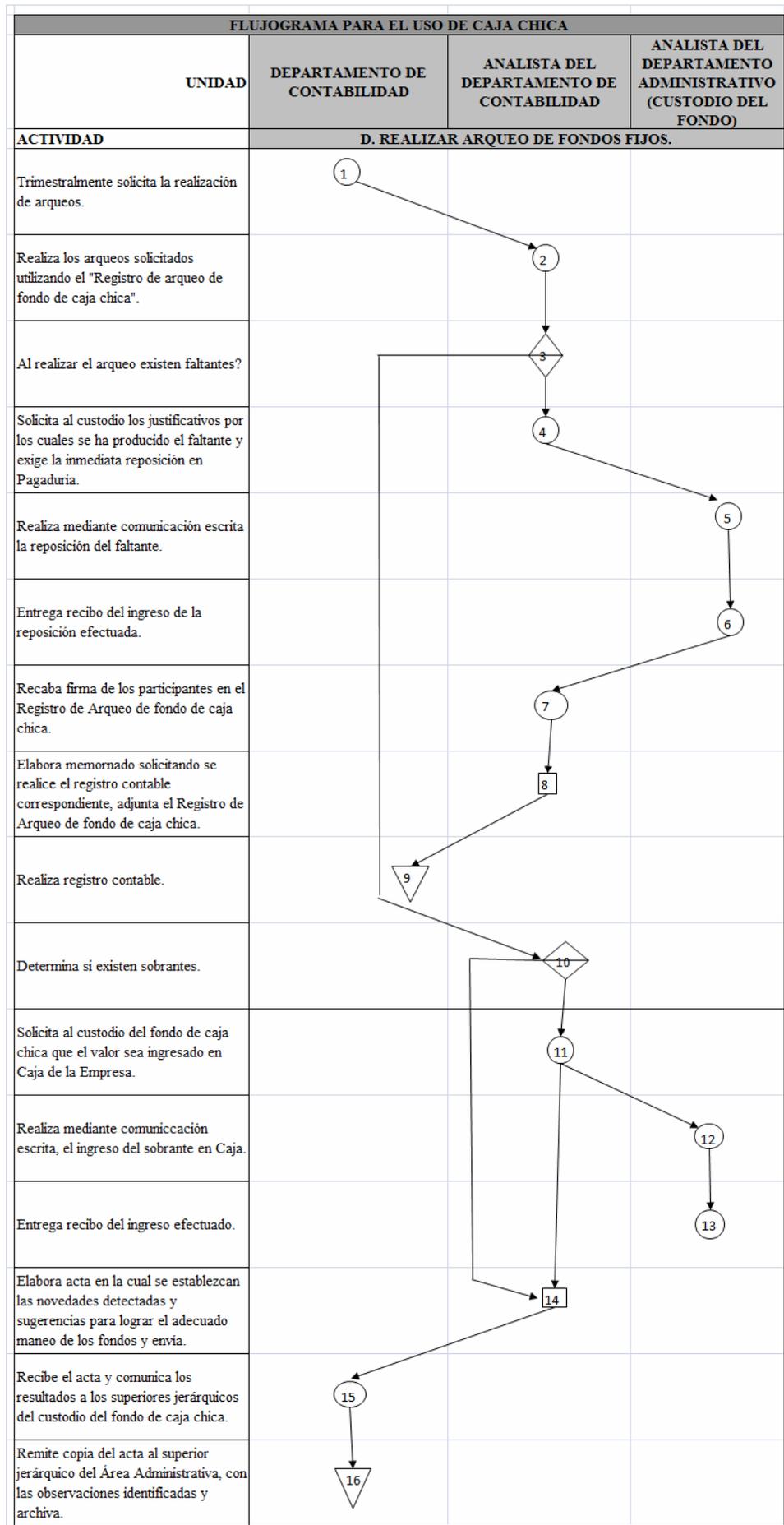
#### **IV. FORMATOS**

- Solicitud de reembolso de caja chica (PRCCH-01)
- Comprobante de gasto de caja chica (PRCCH-02)
- Acta de arqueo de caja chica (PRCCH-03)









## II DEFINICIONES

**Fondos de Caja Chica:** Se llama Caja Chica al fondo disponible que tiene el Cajero dentro del control interno, con la finalidad de efectuar los pagos menudos y otros , siempre al contado, para eso se establece un fondo llamado FONDO FIJO , que constituye una cantidad fija de dinero (salvo incrementos posteriores), creado por la gerencia con antelación al inicio de las operaciones, para ser utilizado en la atención de los gastos menudos, mediante desembolsos autorizados son restablecidos periódicamente a su importe original, que por la cuantía no es recomendable afectar directamente a Caja Central. Reciben también el nombre de Caja Chica, y esto se hace girando un cheque por una cantidad fija, respondiendo cuando se ha gastado parte o totalmente de estos fondos, así sucesivamente.

## III NORMAS INTERNAS

### A. PARA EL FONDO DE CAJA CHICA

1. El fondo fijo de caja chica servirá exclusivamente para cancelar en efectivo, obligaciones obtenidas por la empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatour Cía. Ltda., como gasto, y para los siguientes conceptos:
  - a. Movilización del personal.
  - b. Copias y reproducciones.
  - c. Correos
  - d. Insumos de cafetería, aseo y limpieza
  - e. Suministros y materiales de imprenta
  - f. Refrigerios del personal
2. El monto asignado del fondo de caja chica es de USD\$ 300.00 (Trescientos dólares).

3. El valor determinado para gasto será de hasta por un valor máximo de USD\$ 50 (cincuenta dólares).
4. El Comprobante de Gasto de Caja Chica (PRCCH-02), deberá tener un orden cronológico y enumerado.

#### B. TRATAMIENTO CONTABLE

Los faltantes y sobrantes se realizará de acuerdo a lo estipulado

#### C. PARA LA APROBACION DE FONDO FIJOS

La aprobación de la creación o ampliación del fondo de caja chica será potestad del Jefe del Departamento Administración con la firma de autorización de la gerencia general.

#### D. PARA EL RESPONSABLE DEL FONDO DE CAJA CHICA

1. La Jefatura del Área Administrativa deberá por escrito designar al empleado responsable del fondo de caja chica.
2. El responsable del fondo de caja chica no podrá utilizar los recursos de este fondo para ningún gasto que no esté estipulado en el numeral A.1.
3. Se solicitará de forma inmediata la reposición del fondo de caja chica, cuando el responsable incurriera en faltantes. Si se llegará a identificar un sobrante, este valor será ingresado a Caja de la empresa mayorista Vanguardiatur Cía. Ltda.
4. El valor en efectivo del fondo, así como los Comprobantes del Gasto de Caja Chica permanecerán bajo la custodia del responsable del manejo del Fondo Fijo.

#### **E. PARA LA REPOSICIÓN O INICIO DEL FONDO DE CAJA CHICA**

1. La reposición del fondo de caja chica, será exclusivamente el resultado de la diferencia entre el saldo en efectivo y el monto total autorizado, siempre y cuando los gastos sean adecuadamente sustentados y una vez que este sea utilizado en un 50% del mismo.
2. Al 31 de diciembre de cada año, se debe realizar la reposición del fondo de caja chica pro el monto hasta esa fecha utilizado.

#### **V. FORMATOS**

- Solicitud de reembolso de caja chica (PRCCH-01)
- Comprobante de gasto de caja chica (PRCCH-02)
- Acta de arqueo de caja chica (PRCCH-03)



<b>COMPROBANTE DE EGRESO DEL FONDO DE CAJA CHICA (PRCCH-02)</b>		
<b>RECIBÍ DE:</b>		
<b>LA CANTIDAD DE:</b>		
<b>POR CONCEPTO DE:</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>		
<b>VALORES \$</b>		<b>NOMBRE:</b>
ENTREGADO		
UTILIZADO		
DEVUELTO		<b>FIRMA DEL EMPLEADO QUE REALIZO EL GASTO</b>
<b>LUGAR Y FECHA:</b>		<b>NOMBRE:</b>
		<b>FIRMA RESPONSABLE DEL FONDO</b>

REGISTRO DE ARQUEO DEL FONDO DE CAJA CHICA (PRCCH-03)			
FECHA:			
NOMBRE CUSTODIO:			
NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL ARQUEO:			
SALDO CONTABLE:	MONTO AUTORIZADO:		
	<b>DENOMINACIÓN</b>	<b>No.</b>	<b>Valor</b>
	<b>Billetes</b>		
	100		
	50		
	20		
	10		
	5		
	1		
	<b>Monedas</b>		
	1		
	0.50		
	0.25		
	0.10		
	0.05		
	0.01		
	TOTAL EFECTIVO		
	Recibidos comprobantes		
	VALOR TOTAL DEL FONDO		
	(-) Monto autorizado		
	<b>DIFERENCIA</b>		
<b>OBSERVACIONES</b>			
RESPONSABLE DEL FONDO		RESPONSABLE DEL ARQUEO	

## **PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD**

### **PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR CONCILIACIONES BANCARIAS**

#### **OBJETIVO**

Establecer el procedimiento a seguir en la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.” para efectuar conciliaciones de cuentas corrientes de la empresa, hasta llegar a un saldo real de disponibilidad del efectivo.

#### **ALCANCE**

Cuentas corrientes de la empresa mayorista de turismo “Vanguardiatur Cía. Ltda.” en el país.

#### **RESPONSABLES**

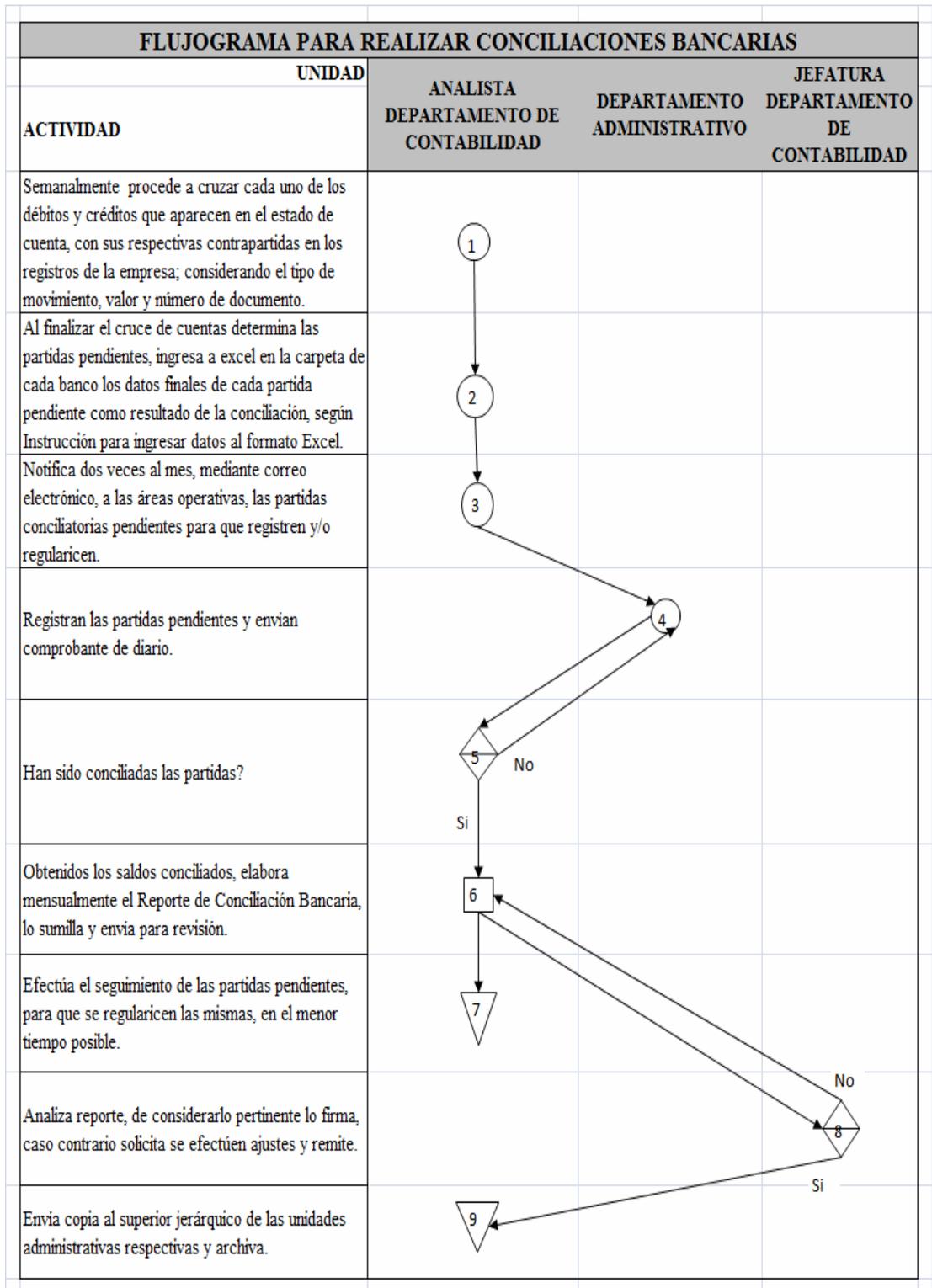
Jefatura Departamento de Contabilidad.

#### **BASE LEGAL**

Ley de Cheques

#### **CONTENIDO**

- I. PROCEDIMIENTO OPERATIVO
- II. NORMAS INTERNAS
- III. INSTRUCCIÓN.



## II. NORMAS INTERNAS

1. La correcta aplicación contable es responsabilidad de las unidades administrativas generadoras de la transacción.
2. Una partida conciliatoria en el Banco puede darse por:
  - Cheques girados y no cobrados
  - Depósitos no registrados
  - Débitos no ordenados
  - Errores del Banco
3. Una partida conciliatoria en la contabilidad puede darse por:
  - Notas de crédito no registradas
  - Notas de débito no registradas
  - Depósitos no registrados
  - Cheques no registrados
  - Notas de crédito mal registradas
  - Notas de débito mal registradas
  - Servicios bancarios no registrados
  - Errores en registros contables.
4. Todas las cuentas tendrán, al menos, una conciliación mensual.
5. El proceso de conciliación será efectuado por personal que no tenga entre sus funciones, el ingreso, autorización de transacciones o afectaciones contables a los libros de la empresa y por lo tanto no intervenga en el proceso de débitos y créditos sobre las cuentas que reconcilia.

### **III INSTRUCCIÓN**

#### **PARA INGRESAR DATOS AL FORMATO DE EXCEL.**

1. Nombre del banco en el cual se mantiene la cuenta corriente
2. Número de la cuenta corriente y tipo de moneda.
3. Fecha de corte de la conciliación
4. Fecha de estado bancario
5. Fecha de emisión del reporte de conciliación
6. Número de documento o comprobante
7. Concepto de la transacción y responsable (en cuanto se factible su identificación)
8. Detalle completo de las partidas que se encuentran pendientes, de acuerdo con la siguiente clasificación:

En los libros:

- Débitos realizados por el banco NO contabilizados por la Empresa.
- Créditos realizados por el banco NO contabilizados por la Empresa.
- Débitos realizados por la Empresa NO registrados en el Banco.

En el banco:

- Cheques girados y no cobrados
- Depósitos en tránsito
- Errores

## **INSTRUCTIVO PARA LA RECEPCIÓN Y EMISIÓN DE FACTURAS**

### **OBJETIVO**

Determinar el procedimiento a seguirse en la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda., para la recepción (compras) y emisión (ventas) de facturas, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de facturación, emitido por el Servicio de Rentas Internas.

### **ALCANCE**

Facturas por compras

Facturas por ventas

### **RESPONSABLES**

Departamento de Contabilidad y Pagaduría

Departamento Administrativo

### **BASE LEGAL**

Reglamento de Facturación

### **CONTENIDO**

#### **I. NORMAS INTERNAS**

#### **II. REGISTROS**

- Registro de Facturas emitidas
- Registro de Facturas anuladas

## I. NORMAS INTERNAS

### A. GENERAL

El Departamento Administrativo deberá recibir comprobantes de ventas (facturas, notas de venta, etc.) y el Departamento de Ventas que emite facturas, deberá guardar estricta observancia al Reglamento de Facturación vigente, del Servicio de Rentas Internas.

### B. PARA LA RECEPCIÓN DE FACTURAS

1. Las áreas de la Empresa que reciban comprobantes de venta, deberán verificar que los mismos tengan preimpresos los siguientes datos:
  - a. Denominación del documento (factura, nota de venta, etc.)
  - b. Apellidos y nombres o denominación o razón social del emisor, que podrá constar en forma completa o abreviada, según conste en el RUC. Adicionalmente podrá estar incluido el nombre comercial o de fantasía, si lo hubiere.
  - c. Número del registro único de contribuyentes del emisor,
  - d. Número de autorización de impresión de los comprobantes de venta, otorgados por el SRI.
  - e. Numeración de trece dígitos, que corresponde a:
    - Los tres primeros dígitos: al código del establecimiento, conforme consta en el RUC.
    - Los tres siguientes dígitos separados por un guión (-) al código asignado por el contribuyente a cada punto de emisión dentro de un mismo establecimiento.

- Los siguientes siete dígitos, separados también por un guión (-): al número secuencial de comprobante de venta. Podrán omitirse la impresión de los ceros a la izquierda del número secuencial, pero deberán completarse los siete dígitos antes de iniciar la nueva numeración.
- f. Dirección de la matriz y del establecimiento emisor, cuando corresponda.
- g. Fecha de caducidad del documento, expresada en mes y año, según autorización del SRI.
- h. Los siguientes datos de la imprenta o establecimiento gráfico que efectuó la impresión:
  - Número de autorización de la imprenta o establecimiento gráfico, otorgado por el SRI.
  - Número del registro único de contribuyentes
  - Nombres y apellidos, denominación o razón social, que podrá constar en forma completa o abreviada, según conste en el RUC. Adicionalmente podrá constar el nombre comercial o de fantasía.
- i. Los destinatarios de los ejemplares serán de acuerdo a lo siguiente:
  - El original del documento se entregará al comprador debiendo constar la indicación “ADQUIRIENTE” o “COMPRADOR” o “USUARIO”, o cualquier leyenda que haga referencia al comprador.
  - La compra la conservará al emisor o vendedor, debiendo constar la identificación “EMISOR” O “VENDEDOR” o cualquier leyenda que haga referencia al emisor. Se permitirá considerar en todos los ejemplares de los comprobantes de venta de leyenda “Original – adquiriente / Copia – emisor” siempre y cuando el original se diferencia claramente de la copia.

2. Las áreas administrativas responsables, verificarán estos datos en la página WEB del SRI, la misma que se deberá imprimir para adjuntarla al correspondiente comprobante de venta.

**Información no impresa**

1. Las áreas administrativas que reciban comprobantes de venta, deberán verificar que los espacios no impresos estén debidamente llenos, con la siguiente información:
  - a. Apellidos y nombres, denominación o razón social del comprador
  - b. Número del registro único de contribuyentes del comprador.
  - c. Descripción o concepto del bien transferido o del servicio prestado, indicando la cantidad y unidad de medida, cuando proceda. Tratándose de bienes que están identificados mediante códigos, número de serie o número de motor, deberá estar consignada obligatoriamente dicha información.
  - d. Precio unitario de los bienes o servicios.
  - e. Valor total de la transacción. En el caso de las ventas efectuadas por los productores nacionales de bienes gravados con el ICE, tal valor no incluirá ni el ICE ni el IVA.
  - f. Descuento o bonificaciones
  - g. En el caso de las ventas efectuadas por los productores nacionales de bienes gravados con el ICE, se consignará el impuesto a los consumos especiales, por separado.
  - h. Impuesto al valor agregado, señalando la tarifa respectiva.
  - i. En el caso de los servidores prestados por hoteles, bares y restaurantes, debidamente calificados, la propina establecida por el Decreto Supremo No. 1269, publicado en el Registro Oficial No. 295 del 25 de agosto de 1971. Dicha propina no será parte de la base imponible del IVA.

- j. Importe total de la transacción.
- k. Signo y denominación de la moneda en la cual se efectúa la transacción, únicamente en los casos en que se utilice una moneda diferentes a la del curso legal en el país.
- l. Fecha de emisión
- m. Número de la guías de remisión, cuando corresponde.

- 2. Las áreas deberán recibir los comprobantes de venta máximo hasta el 25 de cada mes. En febrero será hasta el día 23, ya que existe la obligación de entregar los comprobantes de retención máximo 5 días después de haber recibido los comprobantes de venta, de acuerdo a lo dispuesto por el SRI.

Las áreas deberán consignar en los mismos la fecha de recepción, observando que la fecha de recepción no exceda máximo 5 días de la fecha de emisión.

- 3. Las áreas que reciban los comprobantes de venta (facturas, notas de venta, etc.), deberán enviar a las áreas correspondientes donde se emitirán las cuentas por pagar, máximo al segundo día de recibidos con sus respectivos soportes, y estas áreas, a su vez, el mismo día enviarán al Departamento de Contabilidad, según corresponda, para la emisión del cheque y del correspondiente comprobante de retención. Cabe recordar que todo este proceso debe durar como máximo cinco días para dar cumplimiento con lo establecido por el SRI.
- 4. Se deberá informar a todos los proveedores, que la entrega de los cheques con sus correspondientes comprobantes de retención, deben ser retirados del Departamento de Contabilidad.
- 5. Las áreas que reciben comprobantes de ventas son responsables de los mismos, por lo tanto, deberán cumplir con lo anteriormente expuesto, caso contrario deberán solicitar a los proveedores la emisión de nuevos comprobantes de venta con fecha actuales. En caso de no cumplir con lo estipulado, por ningún caso se emitirán los cheques respectivos.

### C. PARA LA EMISIÓN DE FACTURAS

1. Las facturas deberán emitirse contra la recepción de pago, en base a la venta y compra de los servicios prestados o recibidos.
2. Las personas designadas para emitir facturas, deberán llenar correctamente los documentos, con la finalidad de evitar la anulación de las mismas, y evitar gastos innecesarios a la institución.
3. La responsabilidad del cobro de las facturas, es de cada uno de los puntos de emisión, por lo que deberán realizar todas las diligencias necesarias para el cobro de las mismas.
4. Los puntos de emisión deberán entregar al Departamento de Contabilidad, según corresponda:
  - Registro de facturas emitidas
  - Registro de facturas anuladas
5. Luego de que las facturas hayan sido aceptadas por el cliente, en ningún caso, se aceptarán devoluciones de las mismas. Por esta razón, los puntos de emisión deberán comunicar de este particular a sus clientes.
6. Por ningún concepto, las áreas que emitan facturas solicitarán al Departamento de Contabilidad, la anulación de facturas que correspondan a meses anteriores.

### II REGISTROS

NOMBRE	UBICADO EN	CUSTODIA DEL REGISTRO ORIGINAL	ALMACENAMIENTO (Forma de archivar)	TIEMPO DE MANTENIMIENTO
Registro de facturas emitidas	Instructivo para la recepción y emisión de facturas.	Contabilidad	Fecha	25 años
Registro de facturas anuladas	Instructivo para la recepción y emisión de facturas.	Contabilidad	Fecha	25 años





## **PROCEDIMIENTO PARA LA DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS**

### **OBJETIVO**

Establecer los valores por depreciación y revalorización de activos, que afectarán los estados financieros de la Empresa, y obtener el valor actual del bien.

### **ALCANCE**

Cálculo a nivel nacional de la depreciación de activos fijos de la Empresa.

### **RESPONSABLE**

Departamento de Contabilidad

### **NORMATIVA**

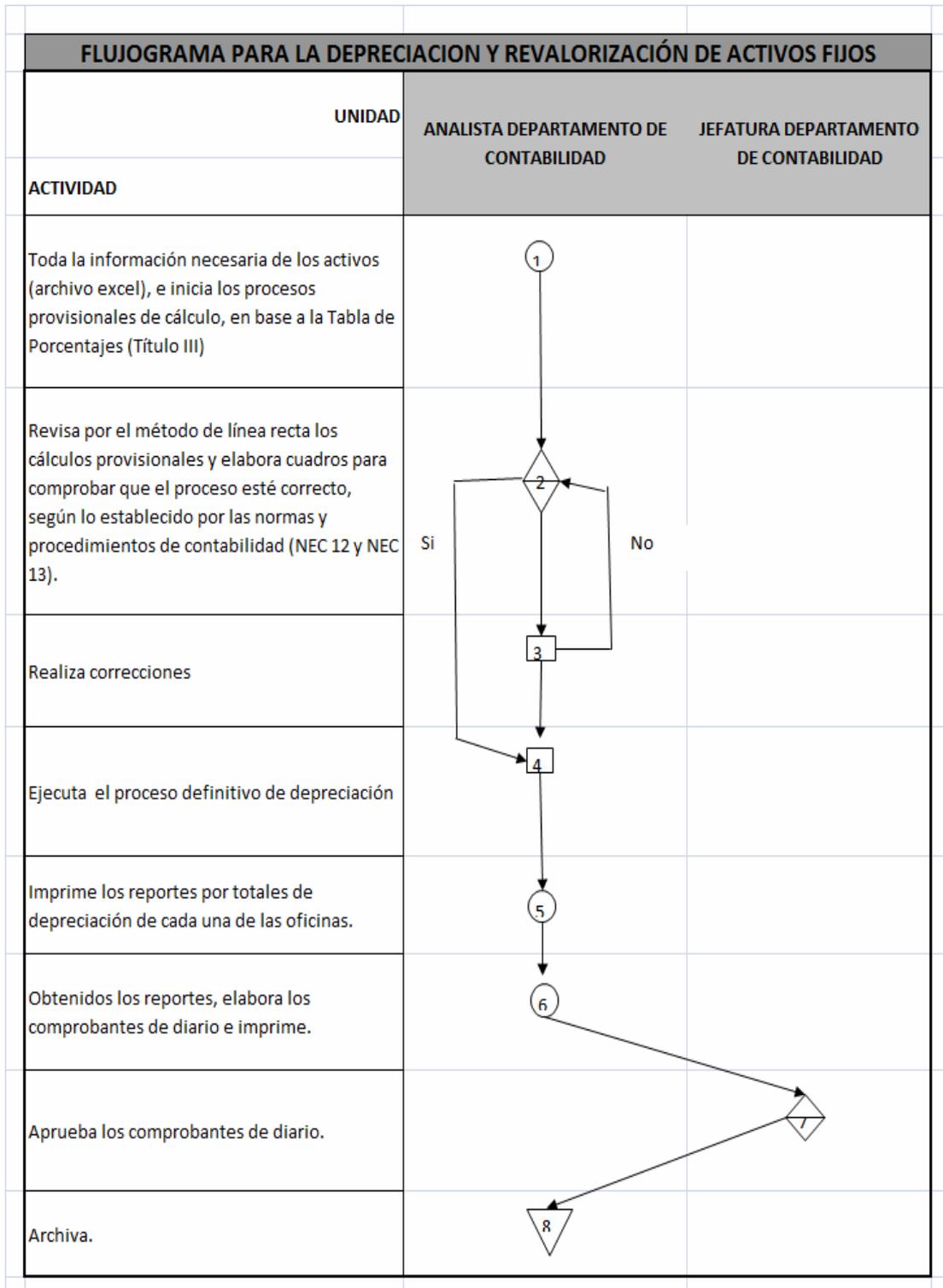
Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 12

Norma Ecuatoriana de Contabilidad NEC No. 13

Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno y sus reformas

### **CONTENIDO**

- I. PROCEDIMIENTO OPERATIVO
- II. NORMAS INTERNAS
- III. TABLA DE PORCENTAJES DE DEPRECIACIÓN



## II. NORMAS INTERNAS

1. El proceso de revalorización de activos fijos, desde la dolarización de los estados financieros, no se ejecuta, solo se mantiene el valor acumulado.
2. Para efectuar la depreciación de activos se deberá considerar lo estipulado en la Política para Activos Fijos, que consta en el Manual de Políticas Internas.

## III TABLA DE PORCENTAJES DE DEPRECIACIÓN

<b>TABLA DE PORCENTAJES DE DEPRECIACIÓN</b>		
<b>TIPO DE BIEN</b>	<b>VIDA ESTIMADA</b>	<b>% DEPRECIACIÓN</b>
Inmuebles	20 años	5% anual
Muebles	10 años	10% anual
Equipos de Oficina	10 años	10% anual
Enseres	10 años	10% anual
Equipos de Computación	3 años	33% anual
Unidades de transporte	5 años	20% anual
Otros	10 años	10% anual

#### **4.1.3.5 ANÁLISIS DE COSTOS Y BENEFICIO**

El análisis de costos y beneficios constituye una ayuda importante en la toma de decisiones, ayuda que frecuentemente brinda la información necesaria para determinar si la actividad es deseable, o si, por el contrario viene a constituir un desperdicio.

En términos generales, el análisis de costos y beneficios es un instrumento para desarrollar en forma sistemática una información útil acerca de los efectos deseables e indeseables de los programas o proyectos

El análisis de costos involucra tanto costo y beneficio como costo y efectividad. Los costos y beneficios siempre deben ser considerados juntos.

Para hacer el análisis tomaremos una forma sencilla la cual nos mostrara un panorama de lo que estamos evaluando es lo deseable.

**ANÁLISIS DE COSTO - BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA VANGUARDIATUR CIA. LTDA.**

Lo que se propone.	Por qué se propone (ventajas y desventajas)	Costo anual	Beneficio	Qué pasa si no se hace.
<p align="center"><b>Diseño de una Metodología de Control Interno para la Empresa Mayorista de Turismo “Vanguardiatur Cia. Ltda.”.</b></p>	<p><b>Ventajas:</b> La implementación de una metodología de control interno</p>	<p align="center">\$3,000.00</p>	<p>La implementación de una metodología de control interno en la Empresa Vanguardiatur Cia. Ltda., representa los beneficios económicos que están dados por la cantidad de riesgos que la empresa puede eliminar o minimizar, los mismos que fueron analizados en el "Manual de Referencia General de Control Interno de la Empresa".</p>	<p>La empresa a pesar de que ha venido trabajando desde el año 2007, sin ningún sistema de control interno, ha alcanzado en ciertos años pequeñas utilidades y en otros años no alcanzó, situación por la cual es necesario la implementación urgente de un sistema de control interno donde basados en el Manual Orgánico de la empresa se inicié con la planificación operativa y estratégica de la empresa, implementando los controles ya diseñados en cada una de las actividades que esta desarrolla, con el fin de tener un norte de la empresa y alcanzar los objetivos y metas que los directivos se propongan.</p>
	<p>Logra el mejor desempeño de las funciones de los empleados, directivos y empresarios, sirve para la toma de mejores decisiones en un entorno de globalización económica.</p>			
	<p>Se obtiene información confiable, salvaguarda de sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones.</p>			
	<p>Previene fraudes, descubre robos y malversaciones</p>			
	<p>Coadyuva al orden, disciplina y metodología sistemática para cumplir, y bien, con las responsabilidades que correspondan a cada miembro de la organización en aras de lograr de misión y objetivos de la misma.</p>			
	<p><b>Desventajas:</b></p>			
<p>La debilidad que puede presentar un sistema de control interno, a través de un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.</p>				
<p>Una debilidad potencial de un sistema de control interno es que a veces, los controles son invalidados por gerentes claves. Con frecuencia es imposible evitar que esto ocurra, pero una forma de manejar el problema es establecer que los accionistas en este caso, sean quienes tengan la responsabilidad de revisar el trabajo efectuado por la Gerencia en cuanto a control interno, a través de la contratación de un auditor externo.</p>				

Elaborado por: Alexandra Albuja S.

## **CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez finalizado el presente trabajo, diseño de una metodología de control interno para la empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

### **5.1 Conclusiones**

- 5.1.1 La empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., no ha realizado desde su creación un Plan Operativo ni un Plan Estratégico en el cual consten análisis FODA, objetivos estratégicos, metas a corto y largo plazo, y el presupuesto requerido para el cumplimiento de las metas.
- 5.1.2 La empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., no mantiene por escrito un Manual Orgánico Funcional donde se detallen las responsabilidades y atribuciones de cada miembro de la empresa y su nivel de reporte, así como también no posee procedimientos de los procesos que realiza la misma.
- 5.1.3 En base al análisis del control interno efectuado en el capítulo tres y la evaluación realizada, acerca de la fortaleza o debilidad del control interno que maneja la empresa Vanguardiatour Cía. Ltda., se evidenció que esta mantiene un control interno débil.
- 5.1.4 En base al Manual de Referencia General de Control Interno efectuado, se identificaron la falta de actividades de control dentro en la empresa, las mismas que representan ciertos riesgos en la empresa.

## **5.2 Recomendaciones:**

5.2.1 La gerencia general de la empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., deberá elaborar un Plan Operativo con análisis FODA, objetivos estratégicos, metas a un año plazo, con el detalle del presupuesto correspondiente.

También debe elaborar un Plan Estratégico de la empresa, el mismo que debe ser proyectado a tres años, y el que tiene que tener relación con el Plan Operativo anual.

5.2.2 La alta administración de la empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., debe elaborar el Manual Orgánico Funcional y los procedimientos de los procesos que realiza la empresa con el fin de coadyuvar al orden, disciplina y metodología sistemática de las responsabilidades que correspondan a cada miembro de una organización a través de los procesos que se realizan, en aras de lograr la misión y objetivos de la misma.

5.2.3 Implementar una metodología de control interno en la empresa mayorista de turismo Vanguardiatour Cía. Ltda., mediante el cual permita fortalecer el control interno de la misma, y obtenga de esta manera seguridad razonable en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la empresa.

5.2.4 La Alta Administración deberá diseñar actividades de control oportunas y eficientes para mitigar los riesgos básicos identificados.

## BIBLIOGRAFÍA

- MANTILLA, Alberto, *Control Interno (Coso), Estructura conceptual integrada*, ECOE Ediciones, Santa Fe de Bogotá - Colombia, 1997.
- WHITTINGTON Pany, *Principios de Auditoría*, Décimo Cuarta Edición, Editorial Mc. Graw Hill, México 2005.
- PERDOMO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Editorial Thomson, México y América Central 2000.
- SANTILLAN, Juan, *Establecimientos de sistemas de control interno. Función de Contraloría*, Primera edición, Editorial Ecafsa Thomson Learning, México y América Central 2001.
- ARENS, Alvin, *Auditoria un Enfoque Integral*, sexta edición, Prentice Hall, México, 1996
- CATACORA, Fernando, *Sistemas y procedimientos Contables*, editorial Mc Graw Hill, México, 2002.
- COPELAND, Thomas, *Manual de Administración*, editorial Mc Graw Hill, México, 1994”
- GITMAN, Lawrence, *Fundamentos de Administración Financiera*, séptima edición, México, 1997
- GÓMEZ, CEJA, Guillermo, *Sistema Administrativo- Análisis y Diseño*, Editorial, Mc Graw Hill, México, 1997.
- KOONTZ, Harold, *Elementos de la Administración*, quinta edición, Mc. Graw Hill, 1996

- LOPÉZ, Cano José Luis, *Métodos e hipótesis científicas*, Anuies Editorial, México, 1984.
- ZAPATA, Pedro, *Contabilidad General*, quinta edición, Mc Graw Hill, 2005.
- INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS, *Actualización Contable - NEA 10*, Editorial Abaco, Primera Edición, en Recurso Informático 2000/2001, Editorial Abaco, Ecuador 2000.
- Ley de Turismo, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 733 de 27 de diciembre de 2002.
- Reglamento de Aplicación de la Ley de Turismo, publicado en el Registro Oficial No. 244 del 5 de enero de 2004
- Ley de Compañías, publicado en Registro Oficial No. 312 de 5 de noviembre de 1999.
- Reglamento General de Actividades Turísticas, publicado en el Registro Oficial 726, 17-XII-2002.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento de Aplicación a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Código Tributario
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, *T&L Informe Final PLANDETUR 2020*, 26 de septiembre del 2007.
- GUZMAN Ana, *Estudio de Factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la explotación del Turismo de Montaña en el Sector del Tablón*

*Parroquia Pifo*, UPS Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, 20 de abril 2006.

- HERRERA Cristina, *Metodología para el Control Interno aplicado a una empresa de Servicios Médicos*, Tesis U.P.S. Facultad de Ciencias Administrativas, Quito, Noviembre 2007.

#### NETGRAFIA:

- [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- [www.turismo.gov.ec](http://www.turismo.gov.ec)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Turismo>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Procesos_de_negocio)
- <http://www.discoveryenlaescuela.com/extras/glosario.shtml>
- <http://enciclopedia.us.es/index.php/Turismo>
- <http://www.yoteca.com/pg/Informacion-de-tipos-de-turismo.asp>
- [http://web.jet.es/amozarrain/Gestion\\_procesos.htm](http://web.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm)
- <http://www.mailxmail.com/curso-control-interno/supervision-actividades-control>
- [www.definicion.org/estructura-financiera](http://www.definicion.org/estructura-financiera)
- [www.definicion.org/estructura-administrativa](http://www.definicion.org/estructura-administrativa)
- [www.sipalonline.org/glosario.html](http://www.sipalonline.org/glosario.html)
- [www.revistasic.com/revista70/articulo03\\_70.htm](http://www.revistasic.com/revista70/articulo03_70.htm)