



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**INSTITUTO DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CONTRIBUCIONES DEL CONTROL INTERNO A LA MEJORA DE LA  
RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magíster en  
Contabilidad y Auditoría**

**AUTORA:**

Ing. CPA Diana Vásquez Barahona

**DIRECTOR:**

CARLOS MALDONADO Mgs.

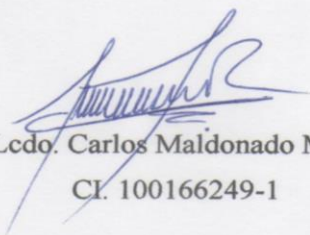
IBARRA - ECUADOR

**2017**

## Aprobación del tutor

En calidad de Tutor del Trabajo de Grado, presentado por la Ingeniera Diana Carolina Vásquez Barahona, para optar el título de Magíster en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: “CONTRIBUCIONES DEL CONTROL INTERNO A LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 25 días del mes de Noviembre de 2017



Lcdo. Carlos Maldonado Msc.  
CI. 100166249-1

### Aprobación del Jurado Examinador

En calidad de jurado examinador del presente proyecto presentado por la Ingeniera Diana Carolina Vásquez Barahona, para optar el título de Magíster en Contabilidad y Auditoría, cuyo tema es: “CONTRIBUCIONES DEL CONTROL INTERNO A LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS”, consideramos que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y a la evaluación del tribunal examinador que se designe.

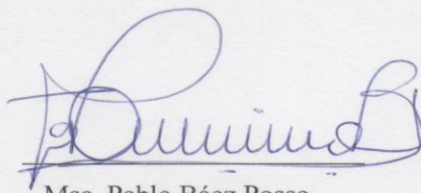
En la ciudad de Ibarra, a los 25 días del mes de noviembre de 2017.



Msc. Ana Arciniegas



Msc. Ana Gómez Vaca



Msc. Pablo Báez Posso



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**Cesión de Derechos De Autor del Trabajo de Grado a**  
**Favor de la Universidad Técnica Del Norte**

Yo, Vásquez Barahona Diana Carolina, con cédula de identidad Nro. 1003141866, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autor del trabajo de grado denominado: “CONTRIBUCIONES DEL CONTROL INTERNO A LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS”, que ha sido desarrollado para optar por el título de: MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA en la Universidad Técnica del Norte, quedando facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Ibarra, a los 25 días del mes de noviembre del 2017

Firma:

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized, overlapping loops and lines, positioned above the printed name.

VASQUEZ BARAHONA DIANA CAROLINA

1003141866

## AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DEL CONTACTO</b>			
<b>CEDULA DE CIUDADANIA</b>	100314186-6		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES</b>	Vásquez Barahona Diana Carolina		
<b>DIRECCIÓN</b>	Av. De los Libertadores y Manuel Prieto		
<b>E-MAIL</b>	dcarolinitavasquezb@hotmail.com		
<b>TELEFONO FIJO</b>		<b>CELULAR</b>	0978640135
<b>DATOS DE LA OBRA</b>			
<b>TÍTULO</b>	“CONTRIBUCIONES DEL CONTROL INTERNO A LA MEJORA DE LA RENTABILIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TURÍSTICOS”		
<b>AUTORA</b>	Vásquez Barahona Diana Carolina		
<b>FECHA</b>	25/11/2017		
<b>PROGRAMA</b>	POSTGRADO		
<b>TÍTULO POR EL QUE SE OPTA</b>	Magíster en Contabilidad y Auditoría		
<b>DIRECTOR</b>	Lcdo. Carlos Wilmer Maldonado Gudiño. Msc.		

### 2. AUTORIZACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Diana Carolina Vásquez Barahona, portadora de la cédula de ciudadanía número 100314186-6, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar

respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el repositorio digital institucional y uso del archivo digital en la biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Art. 144.

### 3. CONSTANCIAS

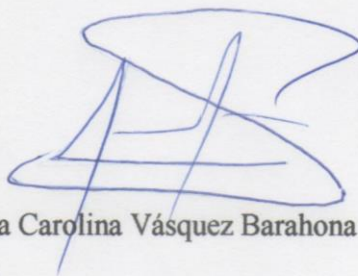
La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 25 días del mes de noviembre de 2017

**LA AUTORA:**

NOMBRE: Diana Carolina Vásquez Barahona

C.C.100314186-6

A handwritten signature in blue ink, consisting of several overlapping loops and lines, positioned to the right of the author's name.

## Dedicatoria

*Con profundo amor dedico mi trabajo a mis hijos Matías y Sebastián, con quienes aprendí a ser madre y a conocer un verdadero amor incondicional; y quienes han sido mi principal motivación por fijarme objetivos más altos*

*A mi amado esposo, por ser mi pilar, fuente de motivación, ejemplo de tenacidad, perseverancia, esfuerzo y coraje, quien ha sido mi apoyo incondicional para no desfallecer en el cumplimiento de mis metas; por enseñarme que siempre es momento para empezar, porque siempre habrá algo mejor al final del camino.*

*A mis padres, que con sus palabras de aliento me han impulsado a perseverar por mis ideales y a quienes les debo todos mis logros.*

*A mi hermana, que siempre fue un ejemplo de madurez, rectitud, sabiduría, amor y tenacidad; con la que eternamente puedo contar con su cariño, consejo y apoyo.*

*Diana Vásquez*

## **Agradecimiento**

*A Dios, el arquitecto de mi vida por haberme colmado de bendiciones, por darme la oportunidad de ser madre y por llenarme de fortaleza para afrontar las dificultades, retos y tropiezos con éxito.*

*Mi sincero agradecimiento a mi tutor Lcdo. Carlos Maldonado, quien ha compartido sus conocimientos y experiencias, guiándome acertadamente para culminar con éxito mi trabajo.*

*Finalmente agradezco a toda mi familia, son mi fuerza para impulsarme constantemente.*

*Diana Vásquez*



## Índice de contenidos

Aprobación del tutor .....	ii
Aprobación del Jurado Examinador.....	iii
Cesión de Derechos De Autor.....	iv
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	v
Dedicatoria.....	vii
Agradecimiento.....	viii
Índice de contenidos.....	ix
Índice de tablas .....	xiv
Índice de figuras.....	xvi
Índice de siglas .....	xvii
Resumen.....	xviii
Summary.....	xix
Introducción .....	xx
CAPÍTULO I .....	22
EL PROBLEMA .....	22
1.1. Antecedentes.....	22
1.2. Planteamiento del problema .....	23
1.3. Formulación del problema.....	24
1.4. Justificación de la investigación .....	25
1.4.1. Justificación económica.....	25
1.4.2. Justificación metodológica .....	26
1.4.3. Justificación práctica .....	26
1.5. Objetivos de la investigación.....	26
1.5.1. Objetivo general.....	26

1.5.2. Objetivos específicos .....	26
1.6. Preguntas directrices .....	27
CAPITULO II.....	28
MARCO REFERENCIAL .....	28
2.1. Marco teórico.....	28
2.1.1. Definición de Control Interno.....	28
2.1.2. Importancia del Control Interno .....	29
2.1.3. Tipos de Control Interno.....	30
2.1.4. Características del control interno .....	31
2.1.5. Matriz de riesgo .....	34
2.1.6. Riesgos.....	35
2.1.7. Gestión de riesgos.....	38
2.1.8. Características Generales de la Gestión de Riesgos .....	39
2.1.9. Mapa de procesos .....	39
2.1.10. COSO 2013 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO .....	40
2.1.11. Componentes del COSO 2013 .....	41
2.1.12. Análisis financiero.....	48
2.1.13. Rentabilidad.....	49
2.1.14. Estrategia.....	50
2.1.15. Niveles de estrategia.....	51
CAPITULO III.....	52
MARCO METODOLÓGICO .....	52
3.1. Descripción del área de estudio .....	52
3.2. Tipo de investigación.....	52
3.2.1. Investigación documental .....	52
3.2.2. Investigación descriptivo .....	53

3.2.3. Investigación exploratorio .....	53
3.3. Métodos de investigación .....	53
3.3.1. Analítico.....	53
3.3.2. Sintético .....	54
3.3.3. Deductivo.....	54
3.3.4. Descriptivo.....	55
3.3.5. De campo.....	55
3.3.6. Documental .....	55
3.4. Población y Muestra .....	56
3.5. Diseño Metodológico.....	56
3.5.1. Investigación no experimental.....	56
3.5.2. Investigación transversal .....	56
3.5.3. Operacionalización de variables .....	57
3.6. Procedimiento .....	60
3.7. Técnicas e instrumentos de investigación.....	61
3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos .....	61
3.9. Resultados esperados (Impactos).....	62
3.9.1. En lo económico .....	62
3.9.2. En lo cultural.....	62
3.9.3. En lo ambiental.....	62
3.9.4. En lo científico .....	62
CAPITULO IV.....	63
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	63
4.1. Evaluación de la situación actual del control interno en los procesos operativos, financieros y administrativos de la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. ....	63

4.1.1. Evaluación procesos administrativos.....	64
4.1.2. Evaluación procesos financieros.....	74
4.1.3. Evaluación procesos operativos.....	80
4.2. Interpretación de resultados.....	84
4.3.1. Resultado evaluación del Control Interno .....	86
4.3.1. Área administrativa.....	87
4.3.2. Área financiera.....	90
4.3.3. Área operativa.....	93
4.3. Análisis de entrevista.....	95
4.4. Narrativa de ficha de observación .....	97
4.5. Matriz de riesgo .....	99
CAPITULO V.....	117
PROPUESTA.....	117
5.1. Objetivo de la propuesta .....	117
5.2. Alcance de la propuesta.....	117
5.3. Antecedentes.....	117
5.4. Lineamientos estratégicos y filosofía empresarial.....	120
5.4.1. Misión.....	120
5.4.2. Visión.....	120
5.4.3. Valores.....	120
5.4.4. Objetivos estratégicos de Intipungo Turismo Inviajes .....	122
5.5. Organigrama estructural .....	123
5.6. Estructura administrativa de Intipungo Turismo Inviajes .....	123
5.7. Análisis situacional.....	127
5.7.1. Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo (MADE) .....	127
5.7.2. Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno (MADI).....	132

5.7.3. Flujograma de procesos de Intipungo Turismo Inviajes.....	136
5.7.4. Diagnóstico financiero de Intipungo Turismo Inviajes .....	140
5.7.5. Planificación prospectiva de Intipungo Turismo Inviajes .....	148
5.8. Modelo de gestión de control interno basado en COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno.....	149
5.9. Propuesta para mejorar la rentabilidad de Intipungo Turismo Inviajes.....	150
5.10. Líneas de acción .....	150
5.10.1. Objetivo Estratégico 1. Desarrollar estrategias que permitan incrementar nivel de ventas de los diferentes servicios ofertados por Intipungo Turismo Inviajes.....	151
5.10.2. Objetivo estratégico N 2 Planificar y controlar los gastos .....	155
5.10.3. Objetivo estratégico N 3. Desarrollar modelo de control interno basado en COSO 2013, Marco Integrado de Control Interno .....	157
CAPITULO VI .....	180
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	180
6.1. Conclusiones.....	180
6.2. Recomendaciones .....	182
6.3. Referencias bibliográficas .....	183

## Índice de tablas

Tabla 1	Característica del control interno	32
Tabla 2	Técnicas para Identificación de riesgos	44
Tabla 3	Técnicas y metodologías para identificar riesgos	46
Tabla 4	Indicadores de rentabilidad	50
Tabla 5	Operacionalización de variables	58
Tabla 6	Evaluación procesos administrativos	64
Tabla 7	Evaluación procesos financieros	74
Tabla 8	Evaluación procesos operativos	80
Tabla 9	Escala de semaforización nivel de confianza y riesgo	85
Tabla 10	Resultados de evaluación de control interno Intipungo	86
Tabla 11	Narrativa de ficha de observación	97
Tabla 12	Escala para construcción de matriz de riesgos	99
Tabla 13	Mapa para la calificación del riesgo	99
Tabla 14	Valoración del Control	100
Tabla 15	Rango para la calificación de Controles	100
Tabla 16	Matriz de riesgos Intipungo Turismo Inviajes	101
Tabla 17	Ficha descriptiva Intipungo Turismo Inviajes	118
Tabla 18	Orgánico funcional	123
Tabla 19	Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo (MADE)	128
Tabla 20	Reporte final de la matriz de análisis y diagnóstico externo	131
Tabla 21	Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno (MADI)	133
Tabla 22	Reporte final de la matriz de análisis y diagnóstico interno	135
Tabla 23	Análisis horizontal Balance General 2015-2017	140
Tabla 24	Análisis vertical Balance General 2017	141
Tabla 25	Análisis horizontal Estado de Resultados 2015- 2017	143
Tabla 26	Análisis vertical Estado de Resultados 2017	144
Tabla 27	Análisis de índices de rentabilidad	146
Tabla 28	Análisis de margen bruto de servicios ofertados	147
Tabla 29	Estado de Resultados Proyectado	149
Tabla 30	Propuesta de control Interno	172

Tabla 31	Tablero de Indicadores Ambiente de Control	175
Tabla 32	Tablero de Indicadores Evaluación del Riesgo	176
Tabla 33	Tablero de Indicadores Actividades de control	177
Tabla 34	Tablero de Indicadores Información y comunicación	178
Tabla 35	Tablero de Indicadores Monitoreo	179

## Índice de figuras

Figura 1	Nivel de confianza y de riesgo COSO- Marco Integrado de Control Interno	87
Figura 2	Portafolio de servicios Intipungo Turismo Inviajes	119
Figura 3	Principales proveedores Intipungo	119
Figura 4	Organigrama estructural INTIPUNGO TURISMO INVIAJES	123
Figura 5	Flujograma procesos Intipungo Turismo Inviajes	139
Figura 6	Modelo de gestión de control interno basado en COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno	149
Figura 7	Líneas de acción Propuesta mejorar rentabilidad	150
Figura 8	Evolución histórica de ventas Intipungo Turismo Inviajes	152
Figura 9	Estrategias para mejorar la rentabilidad Intipungo Turismo Inviajes	155
Figura 10	Evolución histórica de gastos Intipungo Turismo Inviajes	156
Figura 11	Mapa de procesos Intipungo Turismo Inviajes	157



## Índice de siglas

<b>IATA:</b>	Asociación Internacional de Transporte Aéreo
<b>BSP:</b>	Plan de facturación y liquidación
<b>VTC-ONLINE:</b>	Sistema de ventas con tarjeta de crédito en línea
<b>ADM:</b>	Agency Debit Memos
<b>UAI:</b>	Utilidad antes de Impuestos
<b>UAIL:</b>	Utilidad antes de Impuestos e Intereses
<b>Utilidad Neta:</b>	Después del 15% de trabajadores e impuesto a la rent

## **Resumen**

En un mercado altamente competitivo en que se superpone la conformación de mercados supranacionales, eficientes y en un proceso continuo de transformación, las entidades tienden a establecer mecanismos y controles que permitan detectar, corregir y prevenir oportunamente las debilidades importantes sobre la preparación y manejo de información financiera y manejo de recursos operativos y estratégicos. Por ello, el presente trabajo constituye una evaluación y propuesta de control interno basado en el marco de referencia del modelo de COSO 2013 para la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes, a fin de constituir una herramienta sólida que contribuya con el mejoramiento de los niveles de rentabilidad de la entidad, fundamentando la propuesta en la formulación de estrategias para incrementar el nivel de ingresos y planificación de costos y gastos. Para ello se planteó como objetivo fundamental determinar la contribución del control interno en la mejora de la rentabilidad. Los referentes teóricos que sustentaron la investigación fueron Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, (2013), Estupiñán (2015) y Mantilla (2013). La investigación es de tipo documental, descriptivo y exploratorio. Las técnicas empleadas para la recaudación de información fueron revisión documental, encuesta, observación y aplicación de cuestionarios.

### **PALABRAS CLAVE**

Control interno, estrategias corporativas, rentabilidad

## Summary

In a highly competitive market in which the creation of international markets, efficient and continuous process of transformation, business have to establish mechanisms and controls, to detect, correct and prevent material weaknesses on the preparation and the administration financial information and management of operational and strategic resources. Therefore, the present work is an evaluation and porpose of internal control, based on the framework of model Coso 2013 for travel agency Intipungo, to build a solid tool that contributes to improving levels profitability of the business, supporting the proposal in the formulation of strategies to increase the level of income and planning of costs and expenses. For this purpose, it was proposed as a fundamental objective to determine the contribution of internal control in improving profitability. The Committees of Sponsors of the Treadway Commission, (2013), Estupiñán (2015) and Mantilla (2013). The research is documentary, descriptive and exploratory. The investigative techniques used for the collection of information were documented, survey, observation and application of questionnaires.

### **KEYWORDS**

Internal control, business strategies, profitability

## **Introducción**

El COSO 2013 constituye una metodología actualizada, que ha ido paulatinamente perfeccionándose y brindando mayor seguridad razonable de la confiabilidad de la información, y consecución de los objetivos, el cual surgió como mecanismo fundamental para prevenir escándalos y fraudes financieros. Contempla cinco componentes, interdependientes entre sí, en el que se establece 17 principios que consolidará un marco conceptual para mitigar riesgos a niveles aceptables, logro de objetivos y soporte a la toma de decisiones.

Ahora bien, el control interno en las pequeñas y medianas empresas ha sido concebido como una herramienta innecesaria, que no contribuye en el crecimiento empresarial, desarrollando a lo largo del tiempo una doctrina enfocada en el área operativa por generar mayores volúmenes de ventas, empleando métodos empíricos, no sistematizados y no monitoreados.

No obstante, bajo un enfoque estratégico el sistema de control interno asume un papel protagónico en la consecución de los objetivos institucionales, que reúne un amplio marco conceptual, que abarca a todas las áreas y procesos de la entidad, trascendiendo el ámbito de aplicación de la evaluación de información financiera a un instrumento de administración estratégica, que implica el desarrollo de la capacidad para gestionar el riesgo, evaluando la probabilidad, impacto y respuestas de acción, a partir del diagnóstico empresarial.

Consecuentemente se ha desarrollado el presente trabajo de investigación para definir la incidencia del control interno en la rentabilidad en una agencia de viajes de la ciudad de Ibarra, para lo cual se ha desarrollado seis capítulos, que serán abordados en el siguiente orden:

Capítulo I: Problema de Investigación, hace referencia a la descripción, caracterización y las razones que fundamentaron el desarrollo de la investigación, a través del planteamiento, justificación, formulación y objetivos.

Capítulo II: Marco Referencial, este capítulo contempla las bases teóricas que sustentan la investigación, abordando temas puntuales que serán trabajados a lo largo de la investigación, en el cual se procedió a indagar en diferentes fuentes bibliográficas.

Capítulo III: Marco Metodológico, en este capítulo se detalla el tipo de investigación, métodos, población y muestra necesarios para la recolección de información que sustenta la investigación

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de información; en este capítulo a través de la aplicación de cuestionarios se evaluó el sistema de control interno de los cinco componentes, cuyos resultados permitieron estructurar la matriz de riesgo, que identifica la causalidad de los factores de riesgo.

Capítulo V: Propuesta; en este capítulo se desarrolló la formulación de estrategias orientadas a mejorar la rentabilidad, mediante la propuesta de líneas de acción fundamentados en la matriz de riesgo y evaluación del control interno que precede el capítulo.

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones; este capítulo se sintetiza las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó posterior al desarrollo del trabajo de investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Antecedentes**

El turismo en el Ecuador paulatinamente ha ganado mayor importancia y dinamismo en la economía, componiéndose de una amplia cadena de servicios: hotelería, restaurantes, agencias de viajes, transportistas, guianza y actividades complementarias, contribuyendo con el producto interno bruto cerca del 10%, movilizandoo capitales cerca de 285.5 millones de dólares para el 2016 de acuerdo con cifras reportadas por el Ministerio de Turismo. Por lo cual se puede abstraer que existe una tendencia a la propensión de los ecuatorianos por viajar dentro y fuera del país.

En el sector turístico, las agencias de viajes han sabido aprovechar el continuo impulso del gobierno de turno hacia el turismo, diseñando diversos paquetes y rutas turísticas a nivel nacional e internacional, con extensivas campañas publicitarias y facilidades de pago para que los clientes puedan acceder a viajes cómodos, experiencias únicas y diversidad de destinos. Lo cual justifica la proliferación de operadoras turísticas, agencias de viajes y plataformas virtuales que ofertan servicios de: cotización, reserva y emisión de boletos aéreos, hoteles, transporte, excursiones, espectáculos públicos y principalmente sistema forfait de servicios.

En el aspecto administrativo las agencias de viajes medianas y pequeñas a nivel del país y de la provincia, se han caracterizado por mantener una administración empírica, de composición estructural y funcional de tipo familiar, carente de procedimientos sistemáticos de control interno propios que se adapte a las condiciones de la entidad. Predominando en la administración, la adopción de políticas y procedimientos ambiguos, trillados que han sido diseñados para otro

contexto empresarial. Conduciendo al desconocimiento empresarial, flujos de trabajo, nivel de desempeño, riesgos internos y externos de la entidad, solucionan los problemas conforme se van suscitando, carente de análisis prospectivo y de causalidad.

La ineficiente gestión administrativa expuesta conduce a propiciar una perfecta plataforma para la concepción de oportunidad percibida para el cometimiento de fraude, robo y concusión; que expondría a las empresas a escenarios de vulnerabilidad, con impacto a la composición financiera, consecución de los objetivos de la organización e inobservancia de normativa legal y fiscal.

La Agencia de Viajes Internacional y Operadora Intipungo Turismo Inviajes, inició sus labores en el año de 1976, iniciando como operadora de turismo receptivo a nivel de provincia y posteriormente propulsó paquetes turísticos hacia la Costa ecuatoriana e Ipiales, de esta manera fueron abriendo nuevos campos y al cabo de dos años la agencia logró calificarse como operadora internacional.

Está constituida como compañía limitada, de composición accionaria de tipo familiar, para la emisión de tickets aéreos nacionales e internacionales, venta de paquetes turísticos, asesoramiento en tema de visados, seguros y trámites de viajes. En su portafolio de negocios se contempla adicionalmente transferencias de dinero representando la franquicia Western Union, a través de Cislatam Cía. Ltda. y el servicio de Courier de DHL Express.

## **1.2. Planteamiento del problema**

INTIPUNGO TURISMO INVIAJES es la agencia de viajes con permanencia en el mercado de 41 años, con dos sucursales en la ciudad de Quito y Otavalo; dentro de su estructura administrativa y operativa se evidencia la composición familiar, los procesos internos han sido definidos de forma empírica, siendo ineficientes y en algunos casos inexistentes, por lo cual son arbitrariamente ejecutados por los empleados, denotando un persistente despilfarro de los recursos.

Intipungo no cuenta con la definición de un sistema de control interno existiendo una alta probabilidad de ocurrencia de sucesos que afectan la eficacia y eficiencia de las operaciones, propendiendo a incrementar el impacto de los riesgos, principalmente en la rentabilidad. Lo cual supone que la dirección desconoce las debilidades en los procesos, siendo un factor principal punto crítico la inadecuada segregación de funciones, duplicidad de funciones, falta de información financiera y no financiera de forma oportuna y confiable, y por ello la toma de decisiones se efectúa a buen juicio del gerente.

Dentro del área operativa debido a la falta de proceso y controles definidos, la entidad es susceptible a desviaciones en el comportamiento ético por parte del personal; por otro lado no tienen claro las metas de la entidad y por ello su trabajo es deficiente en lo referente a la calidad de atención, productividad y evasión de los escasos controles con los que cuenta la agencia, muestra de ello es la notable negligencia en la emisión de tickets aéreos, que menoscaban la liquidez de la entidad y la del pasajero.

En el marco legal se ha producido demandas por parte de los clientes, debido a una serie de inconvenientes, malestares y quejas por parte de los usuarios, repercutiendo en pérdidas económicas y consecuentemente la pérdida de participación en el mercado.

Finalmente lo que se pretende efectuar en la investigación posterior al análisis de áreas sensibles, procesos deficientes, definición descriptiva de los riesgos y niveles de incertidumbre se propone en base la metodología de COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno, en contrastación con los objetivos institucionales, desarrollar estrategias para mejorar los niveles de rentabilidad.

### **1.3. Formulación del problema**

¿La inexistencia de un Sistema de Control Interno repercute en la limitada capacidad de la entidad por alcanzar sus objetivos estratégicos, operativos y de



cumplimiento, conllevando a una tendencia de disminución de los niveles de rentabilidad de la Agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra?

#### **1.4. Justificación de la investigación**

Dentro del contexto actual en que impera la alta competitividad por captar mayor participación en el mercado y la exigencia de adaptarse a la vertiginosidad del medio, es imprescindible que las entidades contemplen en su administración un sistema de control interno integral, dinámico, que se adapte y mejore continuamente a las condiciones cambiantes; permitiendo consolidar procesos sistemáticos, modelos de evaluación acertados, mecanismos y herramientas de control interno; reflejando la seguridad razonable de la información financiera, salvaguarda de bienes, eficiencia y efectividad en las operaciones y cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales con la finalidad del incremento de los réditos de las empresas.

##### ***1.4.1. Justificación económica***

La investigación es de importancia económica para el contexto de estudio, puesto que el contar con un sistema de control interno le permite a la entidad desarrollar procesos de mejora continua que garantice un mejor desempeño empresarial y consecuentemente lograr un mayor nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales. La definición de políticas, procedimientos y mecanismos de control interno seguido del establecimiento de la matriz de riesgos le permite a la entidad identificar y valorar los factores de riesgo, de tal manera que desarrolle estrategias para mitigar su efecto de acuerdo al riesgo aceptado por la administración, y con ello se podrá mejorar la rentabilidad empresarial.

#### ***1.4.2. Justificación metodológica***

La investigación es de importancia metodológica puesto que el diseño de un sistema de control interno basado en el Marco Integrado de Control Interno para la gestión administrativa, financiera y operativa del contexto de estudio es de vital trascendencia, con la finalidad de identificar áreas críticas, procesos ineficientes, desviaciones de conducta; constituyendo una herramienta útil para la definición de las estrategias necesarias para mejorar la rentabilidad, a través del uso de técnicas metodológicas: cuestionarios, flujogramas, entrevistas.

#### ***1.4.3. Justificación práctica***

La investigación planteada se acuerdo con los objetivos de estudio se justifica de forma práctica, ya que los resultados permitieron definir ampliamente los potenciales riesgos asociados que limitan la consecución de los objetivos de la entidad, de igual forma la vulnerabilidad debida a los ineficientes procesos y carencia de filosofía organizacional. De ello se desprende la aplicabilidad de la propuesta, para fortalecer la planificación estratégica que integre un análisis y valuación de los potenciales riesgos y las estrategias para mejorar la rentabilidad.

### **1.5. Objetivos de la investigación**

#### ***1.5.1. Objetivo general***

Determinar la contribución del control interno en la mejora de la rentabilidad de la Agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda. de la ciudad de Ibarra durante el período del 2016.

#### ***1.5.2. Objetivos específicos***

- Diagnosticar la situación actual de los procesos operativos, financieros y administrativos de la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía.

Ltda. para la definición de puntos débiles y áreas de oportunidad, mediante la aplicación de herramientas estratégicas: MADE, MADI y Flujogramas

- Desarrollar una matriz de riesgos en que se identifique áreas críticas que inciden en los procesos administrativos, financieros y operativos de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda., estableciendo la probabilidad y el impacto de los eventos adversos.
- Definir procedimientos y actividades de control para la reducción de los impactos de los riesgos frente a la rentabilidad en base metodología del COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.

#### **1.6. Preguntas directrices**

- ¿Cuál es la situación actual de los procesos operativos, financieros y administrativos de la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.?
- ¿Cómo contribuirá la elaboración de una matriz de riesgo en la identificación de factores críticos de la agencia de viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los procedimientos y actividades de control para la reducción de los impactos de los riesgos frente a la rentabilidad en base metodología del COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.?

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. Marco teórico**

##### ***2.1.1. Definición de Control Interno***

En el marco conceptual el control interno es definido como proceso integral desarrollado por el consejo de administración, dirección y el personal de una entidad, el cual pretende proporcionar una razonable seguridad tanto de la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y observancia de las leyes y regulaciones aplicables (Estupiñán, 2015)

Bajo esta definición se puede evidenciar tres aristas de enfoque, siendo el primer caso relacionado con la consecución de los objetivos institucionales, ligado con niveles de rentabilidad y el uso adecuado de los activos para la obtención de los resultados. En segunda instancia se debela el apego del procesamiento y presentación de información contable en concordancia con la realidad económica de la entidad; finalmente se puede enfatizar el cumplimiento del marco legal al que está sujeta la organización (Estupiñán, 2015)

En un sentido más amplio la Norma Internacional de Auditoría N° 6 Evaluación del riesgo y Control interno, la Federación Internacional de Contadores (2002) afirma:

El término de Sistema de control interno significa 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 integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. (p.8)

De esta conceptualización se puede inferir que los mecanismos de control interno constituyen un medio y no un fin en sí, para la consecución de objetivos, a través del aprovechamiento de los recursos y salvaguarda de los bienes de la entidad. Entendiéndose que a través de su implementación se obtendrá una seguridad razonable, pero no absoluta; puesto que su ejecución involucra a todos los miembros de la organización para el desarrollo de los procesos operativos, administrativos y contables, y por ello son susceptible que los controles puedan ser eludidos y omitidos.

Al tratarse de un sistema que engloba una serie de políticas, plan de acción, procedimientos y normativa interna debe ser constantemente evaluado y retroalimentado, a fin de que se adapte a los cambios vertiginosos y complejidad de la entidad. Por ello Granda (2011) afirma que “el control debe ser activo, adecuado, sano, pertinente, útil, efectivo y en tiempo y espacio real; para que nos permita detectar oportunamente las acciones necesarias, posibilidades, corregir las fallas y explorar nuevas” (p.10).

### ***2.1.2. Importancia del Control Interno***

El control interno visto como proceso que converge paralelamente con los demás procesos administrativos, financieros y operativos, es de vital importancia en la ejecución de las operaciones, puesto que asegura el cumplimiento de los objetivos institucionales, determinando y analizando debilidades y desviaciones del sistema, con el objetivo de adoptar medidas correctivas para evitar la repetición de eventos adversos. Por cuanto para la entidad representa un eficiente uso de los recursos encaminados a mejorar la productividad, rentabilidad y competitividad.

De manera más amplia García (2012) expone un conjunto de acciones que favorecerá los siguientes aspectos:

- Construcción de escenarios deseables para evaluación acorde a los valores y expectativas compartidas de la organización
- Formulación y reformulación permanente del sistema de control interno, conforme a las desviaciones encontradas en la evaluación, se definen nuevas estrategias para alcanzar objetivos.
- Establecimiento de objetivos de implementación, evaluación y mejoramiento continuo en las diferentes áreas y procesos alineados con las metas de la entidad.

### ***2.1.3. Tipos de Control Interno***

Con el objetivo de prevenir y detectar los riesgos potenciales que afectan a las entidades, la aplicación del control interno tradicionalmente se ha enfatizado en control administrativo y contable.

#### *2.1.3.1. Control administrativo*

El control administrativo contempla el plan de la organización, en la definición de procedimientos, métodos y políticas relativos a procesos decisivos relacionados con la eficiencia en las operaciones y apego a las políticas de la empresa. Por lo cual requerirá esfuerzos relacionados a la supervisión, evaluación, revisión y verificación de su cumplimiento.

De acuerdo a Estupiñán (2015) define los siguientes objetivos administrativos que se pretende alcanzar con la aplicación de este tipo de control.

- Estar informado de la situación de forma integral de la empresa;
- Coordinar las funciones a nivel de toda la entidad;
- Verificar que se estén alcanzados los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente;

- Determinar que los procesos se efectúen de acuerdo con las políticas establecidas.

#### *2.1.3.2. Control contable*

Comprende los procedimientos en relación con el registro y generación de información financiera, adoptando mecanismos para la salvaguardia de los activos y la confiabilidad de la información e informes. Los cuales girarán en torno al registro oportuno, importe correcto, contrastación de la existencia física y contable, las operaciones y transacciones efectuadas bajo autorización administrativa.

En un análisis efectuado por Mantilla (2013) incorpora a estos controles tradicionales, los controles estratégicos y operacionales; convergiendo en el establecimiento del conjunto de políticas y procedimientos orientados a la planificación, organización, dirección y control de las operaciones de la entidad, “para asegurar el logro de los objetivos correspondientes a su esfera de preocupación, cada ámbito gerencial debe establecer sus correspondientes mecanismos de control, de manera que le faciliten detectar a tiempo las posibles desviaciones e introducir las medidas correctivas (Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 1999)

#### *2.1.4. Características del control interno*

Rea (como se citó en Orta, Castrillo, Sánchez, Sierra, 2012) establece que las características de un correcto control interno se centran en las siguientes:

Tabla 1

*Característica del control interno*

Referentes a la estructura organizativa	<p>Definición de responsabilidades, autoridad, etc.</p> <p>Las funciones de todo el personal y sus relaciones con el resto de sus integrantes deben establecerse de forma clara y precisa</p> <p>Segregación de funciones</p> <p>Niveles adecuados a las facultades otorgadas</p> <p>Además de segregar, es importante que se asignen a personas que, por su capacidad, estén en condiciones de llevarlas a cabo en forma eficiente</p>
Referentes a las políticas y procedimientos operativos	<p>Seguridad en la gestión de los activos</p> <p>Por medio de la centralización de la gestión y/o el acortamiento del proceso en el cual los activos están más expuestos a sustracción o deterioro.</p>
Referentes a las políticas y procedimientos contables	<p>Capacidad de los equipos de acuerdo con el volumen, tipo de operaciones y necesidad de información de la gerencia para la toma de decisiones</p> <p>Diseño eficiente de los registros y comprobantes de tal modo que comprendan, de forma clara y precisa, toda la información necesaria para que ésta pueda ser utilizada de manera eficiente</p> <p>Numeración correlativa de los comprobantes. Permite un mayor control sobre el universo de los documentos, tendiendo a evitar que se omita el registro de alguno de ellos</p> <p>Circuitos de información apropiados, lo cual, en determinadas circunstancias, entraña un mayor grado de control.</p> <p>Integración de la información. Cuando los mismos datos dan lugar a información diversa es conveniente</p>



que se trate de integrar la totalidad de la información elaborada

Frecuencia y oportunidad de la información contable. El sistema debe diseñarse de manera que la información suministrada con la frecuencia necesaria y en el momento oportuno.

Criterios contables razonables y una clara política en cuanto a activación de gastos. Deben concordar con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Ejecución de controles adicionales de rutina.

La mayoría de la información contable es susceptible de controles adicionales de rutina.

Referente a la auditoría interna	<p>Independencia de criterio</p> <p>Es necesario que dependa del nivel adecuado dentro de la empresa (alto, pero no necesariamente el más posible)</p> <p>Definición de objetivos: si debe limitarse a la auditoría contable o comprender también la auditoría operativa; qué grado de énfasis debe darse a la evaluación del sistema y preparación de recomendaciones para mejorarlo, y nivel de profundización en informática.</p> <p>Campo de acción amplio; debe incluir a toda la empresa.</p> <p>Organización y métodos apropiados, fundamental para el logro de los objetivos enunciados.</p>
Referentes al personal	<p>Capacidad y honestidad.</p> <p>El sistema de control interno no se desarrollará de forma eficiente si los funcionarios y empleados de la empresa no poseen la capacidad y honestidad necesarias para hacer frente a sus responsabilidades.</p>

**FUENTE:** Rea (como se citó en Orta, Castrillo, Sánchez, Sierra, 2012)

### ***2.1.5. Matriz de riesgo***

Granda (2011) establece que la matriz de riesgo muestra, identifica y valora aspectos y procedimientos vulnerables a desviaciones de conducta, colusiones con intento de sustracción, robo o fraude

Brojt (2005) manifiesta que “la matriz de riesgos tiene como objetivo reflejar las distintas contingencias a las que un proyecto puede estar sujeto, y la forma en que se ha previsto enfrentarlas”(p.68).

De lo precedente se puede definir a la matriz de riesgo como una herramienta para la gestión de riesgos, muestra una alerta temprana de los aspectos críticos que a través de un proceso sistemático se identifica y valúa los diversos riesgos que inciden en el funcionamiento de las organizaciones; cuyo análisis permitirá establecer controles para corregir desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

De acuerdo con Sistemas Integrados de Gestión establece que los elementos intervinientes para el diseño de la matriz de riesgos son: los objetivos estratégicos y plan de negocios.

Mantilla (2009) establece que las preguntas que dan inicio a la identificación de riesgos son:

- ¿Cuáles son los riesgos de mi compañía, independiente de su origen?
- ¿Cuál es su magnitud?
- ¿Cuál es la frecuencia?
- ¿Cuál es la relación que existe entre los riesgos?
- ¿Cómo impactan el valor de la firma?
- ¿Deben los riesgos financieros, estratégicos y operacionales ser administrados colectivamente, dado que todos los tres tipos de riesgos pueden tener la misma consecuencia potencial – un efecto negativo en las ganancias de una compañía?

### **2.1.6. Riesgos**

En el marco de actuación de las organizaciones están expuestas a cierto nivel de incertidumbre de ocurrencia de hechos, dados por la vertiginosidad del ambiente, por factores tecnológicos, políticos, económicos, etc., lo cual vulnera la permanencia a mediano y largo plazo. En el mismo sentido Mejía (2011) afirma que:

Cualquier empresa, del tipo que sea y donde esté, siempre estará rodeada de diferentes tipos de amenazas que, al materializarse en cualquier momento, pueden impactar gravemente las finanzas de la misma. El mundo actual, con una economía globalizada, en un mercado abierto y altamente competido, con grandes avances tecnológicos y condiciones sociopolíticas complejas, se convierte en un escenario donde las empresas son altamente vulnerables y por ello, hoy más que nunca, es vital un manejo adecuado y técnico del riesgo. (p.11)

Estupiñán (2009) define al riesgo como “la posibilidad que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas.” (p. 19)

En consecuencia, la importancia de establecer un análisis de los potenciales riesgos de incidencia, impacto y alcance que afectan la permanencia de las entidades, radica en que le permitirá efectuar procesos de toma de decisiones bajo una visión integral y con enfoque de reducir el efecto económico de producirse el suceso.

Desde la perspectiva de Administración de Riesgos, el cual es concebido como una probabilidad de ocurrencia de un evento adverso o positivo para la entidad y su impacto en la composición financiera; su gestión efectiva le permite a la entidad delinear la planificación estratégica de acorde al nivel de riesgo aceptado, de esta forma la entidad está en capacidad de detectar y aprovechar las oportunidades de negocio.

Estupiñán (2015) define riesgos potenciales a los que está sujeta toda actividad:

- Transacciones, que no están debidamente autorizadas;
- Transacciones contabilizadas, que no son válidas;
- Transacciones realizadas, que no están contabilizadas;
- Transacciones, que están indebidamente valuadas;
- Transacciones, que están indebidamente clasificadas;
- Transacciones, que no están registradas en el período que corresponde;
- Transacciones, que están indebidamente anotadas en los subsidiarios o submayores o incorrectamente resumidas en el mayor

#### *2.1.6.1. Tipos de riesgos*

Bajo el enfoque establecido por Estupiñán (2015a) precisa los siguientes tipos de riesgos que inciden en la operatividad de las entidades derivados de debilidades internas y amenazas externas: Riesgos Estratégicos y del Negocio, Riesgos Financieros y Riesgos generales o de Apoyo.

#### Riesgos estratégicos y del negocio

Los riesgos estratégicos son eventos potenciales se pueden suscitar para menoscabar la implementación de las estrategias de la organización o el logro de las metas estratégicas; es decir, constituyen todos los factores que afecta a la organización en su macroentorno. “Pueden originarse de una doble fuente: de las propias decisiones estratégicas que toma la organización y por otro el entorno en el que dichas decisiones se materializan” (Deloitte & Touche Ltda, 2016)

Deloitte & Touche Ltda (2016) precisa las características de los riesgos estratégicos, pueden ser:

- Únicos, al igual que la estrategia, cultura, estructura de gobierno, modelos de negocio y operación.

- Perjudiciales, el efecto puede repercutir a toda la organización.
- Fáciles de ser ignorados por su irrelevancia e improbabilidad, la administración asume que están siendo monitoreados y administrados.
- Difíciles de administrar con métodos acostumbrados.

#### 2.1.6.2. *Riesgos Financieros*

Villalva (2008) describe al riesgo financiero como una probabilidad de ocurrencia de un hecho generador de pérdidas que afectan el valor económico de las entidades

Se define a los riesgos financieros como una probabilidad de ocurrencia de eventos adversos originado por transacciones financieras, por la dinámica del tipo cambio, volatilidad de las tasas de interés en el desempeño de las actividades. Por ello las entidades efectúan procesos de administración del riesgo enfocado hacia adoptar medidas para atenuar el impacto.

#### 2.1.6.3. *Riesgos de apoyo*

Dentro de este tipo de riesgos Estupiñán (2015) considera que está desagregado en:

- Riesgo de Organización, referente a aspectos de estructura, planificación, clima laboral.
- Riesgo de Auditoría, son referentes a aquellos que convergen en el transcurso de trabajos de auditoría: inherente, control y detección
- Riesgo de Información, referente a riesgos producto de los sistemas de información empresarial para la comunicación y disponibilidad de información
- Riesgo de operaciones ilícitas, producto de actividades como: lavado de activos, fraudes y delitos financieros

- Seguridades físicas y humanas, concerniente a eventos adversos que vulneran la seguridad personal, plan de contingencias y procesos de contratación.

### ***2.1.7. Gestión de riesgos***

La gestión de riesgo es entendida como un proceso dinámico, cuya finalidad pretende el análisis cualitativo y cuantitativo de los posibles probables de ocurrencia; cuya importancia radica en el impacto en la toma de decisiones para un relativo logro de los objetivos de la entidad.

Es considerado como el santo grial de las compañías en el alcance de la efectividad organizacional, lo cual implica un proceso continuo en el que se identifica el riesgo total de la empresa, asignándoles prioridades para su gestión efectiva, de manera que se introduce la estrategia del riesgo, manteniendo la premisa de conseguir lo posible ahora lo deseable se deja para el futuro (Baxter, 2012)

Por tanto de acuerdo a la normativa de auditoría expedida por The Institute of Internal Auditors define la gestión de riesgos como “un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización” (p.22).

Por el contrario cabe resaltar el concepto estratégico-gerencial expuesto por Wilches Chaux, (1998), que a partir de la expectativa de beneficios futuros la gestión de riesgos es un proceso para la toma de decisiones, cuya finalidad es ponderar la probabilidad de pérdidas inesperadas, controlar la práctica de las decisiones y evaluar los resultados de forma homogénea de acuerdo a la posición frente al riesgo asumido.

En términos generales la gestión de riesgos está enfocada a crear valor para los grupos de interés, lo cual implica alinear las estrategias de la entidad, los procesos, actividades, equipos, talento humano con el plan de acciones para la detección y manejo de riesgos en base al nivel de tolerancia o aversión al mismo de la entidad, tanto para salvaguardar los intereses de la empresa como explotar las oportunidades que ofrecen los riesgos del entorno.

### ***2.1.8. Características Generales de la Gestión de Riesgos***

De acuerdo a Price Waterhouse (1999) menciona las siguientes características:

- Es de carácter dinámico que confluye con la gestión general de la entidad, aporta con el pronóstico y medición de riesgos.
- Su fundamento está basado en la generación de valor en todo nivel.
- Es un proceso continuo que se retroalimenta para adoptar políticas y medidas correctivas necesarias para la consecución de los objetivos.
- Es de carácter práctico en todo nivel, de forma integral, involucrando a todos los niveles, áreas y personal de la entidad.

### ***2.1.9. Mapa de procesos***

De acuerdo con Pardo (2012) define al mapa de procesos como la “representación global de los procesos de una organización que muestra la secuencia e interacción de todos ellos” (p.49).

Los mapas de procesos constituyen una representación gráfica de la sucesión e interrelación de los procesos en una entidad, para lograr una visión integral, cuyo diseño dependerá de los requerimientos particulares; para lo cual se define los siguientes de procesos intervinientes:

- Procesos estratégicos: hacen referencia a la estrategia, su evolución, planeación estratégica y el control que ejerce a todo nivel en la organización. Bajo un diseño convencional éstos van situados en la parte superior, seguidos de procesos operativo y posteriores procesos auxiliares.
- Procesos operativos: estos procesos son considerados el núcleo central de la entidad, donde se generan los productos o servicios, constituyendo la cadena valor de la entidad.
- Procesos auxiliares: hace referencia a los procesos de soporte, suministran o mantienen recursos para el funcionamiento de la organización.

#### **2.1.10. COSO 2013 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO**

*The Committee of Sponsoring Organizations* of the Treadway Commission (2013) posterior a un análisis de las condiciones complejas, globales y tecnológicas del entorno y de negocio de las organizaciones, efectúa una actualización de Marco Coso 1992, con el objeto que las organizaciones puedan desarrollar un sistema de control interno más eficiente y efectivo, que permita la posibilidad de cumplimiento de los objetivos y adaptación a los cambios en el ambiente operativo y de negocio.

La actualización del Marco Integrado surge debido a los escándalos financieros en Estados Unidos en 2002, crisis financiera y fraudes, posterior a un análisis de las causas de fondo develaron deficiencias del control interno, imposibilitando la detección oportuna y corrección de las desviaciones.

Adicionalmente ante la creciente desconfianza, el congreso de Estados Unidos promulgó la Ley Sarbanes-Oxley, estableciendo regulaciones a entidades emisoras que cotizan en la Bolsa y auditoras, para evitar fraudes y proteger al inversionista.

En base a lo señalado anteriormente *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2013) define al COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno como sistema de control interno diseñado para



proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos, eficacia y la eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

De la premisa precedente se puede inferir que la meta es optimizar la exposición a los riesgos, implicando con ello un análisis holístico y la correlación de los riesgos en su conjunto, descartando un estudio por separado, para el establecimiento de un perfil corporativo amplio que conduzca al realce del valor. (Mantilla, 2009)

### ***2.1.11. Componentes del COSO 2013***

#### *2.1.11.1. Entorno de control*

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), define el entorno de control como el “conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización”(p.4).

Este componente provee disciplina y estructura a la organización, brindando confianza en que los procesos y actividades cumplen con parámetros de conducta, influyendo en el comportamiento del personal con respecto a los estándares de conducta, valores éticos, cultura y control. Sirve de apoyo para el desarrollo y desempeño de los componentes restantes para mitigar el impacto de los riesgos y su impacto, y por tanto el incremento de la probabilidad del cumplimiento de los objetivos.

Los principios intervinientes de acuerdo con COSO (2013) son:

**a) Demostrar compromiso con la integridad y valores éticos**

Este principio hace referencia a dos aristas que regula el comportamiento de los diferentes niveles en la organización. Se puede distinguir:

**Integridad y valores éticos**

La administración y dirección de las entidades son encargadas de definir el comportamiento esperado del personal, ello implica lograr un equilibrio entre los intereses de la dirección, empresa, empleados, proveedores, clientes y público; traducirlo en metas y objetivos que no se contrapongan al comportamiento ético por la exigibilidad y resultados rápidos.

Un modelo de conducta debe recaer en el Consejo de Administración y Dirección, difundiendo y demostrando la relevancia de un comportamiento íntegro y bajo valores éticos en el funcionamiento efectivo del Sistema de Control Interno.

**Estándares de conducta**

COSO (2013) establece que los estándares de conducta “guían a la organización en comportamientos, actividades y decisiones para la consecución de los objetivos. La organización demuestra su compromiso con la integridad y los valores éticos aplicando estándares de conducta, y cuestionándose continuamente, sobre todo cuando enfrenta situaciones complicadas.”(p.32)

La alta dirección deberá influir a todo el personal para crear cultura de cumplimiento basado en lo correcto.

**b) El consejo de administración ejerce su responsabilidad de supervisión del control interno:**

Éstos demuestran independencia de la administración, con su amplio conocimiento del negocio, objetivos, expectativas del cliente, inversionista, proveedor aportan con su visión y consejo y procederá a verificar y equilibrar las actividades de la gerencia, el desempeño y desarrollo del control interno.

**c) Establecimiento de estructuras, asignación de autoridades y responsabilidades:**

Implica el grado de iniciativa, criterio y límites de decisiones que se les otorga al personal, lo cual implica que conozcan los objetivos de la entidad a fin de que las decisiones adoptadas estén orientados a ellos.

**d) Demuestra su compromiso de reclutar, capacitar y retener personas competentes:**

Establece políticas relacionadas con la contratación, orientación, entrenamiento, promociones y compensaciones del personal, el cual debe estar alineado a las expectativas de la organización en lo referente a competencia en el desempeño de las actividades asignadas. Define el conocimiento, habilidades, experiencia y entrenamiento del personal para efectuar con éxito las tareas asignadas.

**e) Retiene a personal de confianza y comprometido con las responsabilidades de control interno:**

Hace referencia al personal relevante en la responsabilidad del control interno, incluye nivel de liderazgo para divulgar efectivamente las responsabilidades a fin de que sean entendidas, ejecutadas y continuamente fortalecidas.

Por otro lado este principio establece la necesidad de implementar medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas, incentivos y compensaciones en contraste con los objetivos institucionales.

#### 2.1.11.2. Evaluación de riesgos

Mantilla (2013) establece que la evaluación del riesgo se efectúa en torno a la probabilidad e impacto, como base para establecer estrategias para administrar el riesgo, el cual se hará en base inherente y residual. Por tanto el riesgo residual es el cual en ausencia de acciones por parte de la dirección para codificar su probabilidad e impacto la entidad enfrenta; y el riesgo residual es el remanente que permanece después de las acciones de respuesta al riesgo por parte de la dirección.

En concordancia con COSO (2013) expone la metodología y técnica para evaluación del riesgo, diferenciando métodos cualitativos, cuantitativos probabilísticos y no probabilísticos, a continuación se detalla las técnicas más relevantes para la presente investigación:

Tabla 2

#### *Técnicas para Identificación de riesgos*

<i>Técnica</i>	<i>Descripción</i>
<i>Probabilísticas</i>	Valor en riesgos Es la pérdida máxima estimada que se puede esperar dentro de un horizonte temporal y dado un nivel de confianza. Se basa en supuestos de distribución estadística sobre el cambio de valor de uno o el conjunto de elementos. Sirven para determinar intervalos de variación.
	Flujo de caja en riesgo Similar al valor en riesgo, diferenciado en que determina variación en los flujos de caja. En una distribución estadística se basa en una hipótesis sobre el comportamiento de la variación de los flujos.

*No probabilístico*

Beneficio en riesgo	Bajo el comportamiento de los beneficios, establece la variación dado el nivel de confianza y horizonte temporal.
Distribución de pérdidas	Su evaluación determina la pérdida mínima dentro de un horizonte temporal y nivel de confianza.
Análisis retrospectivo	Constituye una comparación periódica entre la pérdida y ganancia diaria frente los resultados de los modelos de riesgo.
Análisis de sensibilidad	Confronta estimaciones de variación y el valor real, para evaluar su impacto
Análisis de escenarios	Consiste en el análisis del efecto de uno o más eventos sobre el objetivo. Puede analizarse el impacto del fallo de un sistema o red En conexión con la planificación estratégica
Prueba de tolerancia a situaciones límite	Analiza el impacto de situaciones en los extremos, para evitar grandes pérdidas.
Benchmarking	Evalúa riesgos específicos en lo referente a impacto y probabilidad.

FUENTE: COSO 2013

Los principios que abarcan este componente se detallan a continuación de acuerdo a lo señalado en COSO (2013)

- **Se especifican objetivos claro para identifica y evaluar riesgos para el logro de los objetivos:**

De acuerdo con Estupiñán (2015) hace referencia a la importancia del establecimiento de objetivos, precediendo al establecimiento de los eventos potenciales, que a su vez estarán alineados con la misión de la entidad y con su apetito por el riesgo. Los objetivos serán de tipo estratégico, operacional, de información y de cumplimiento.

- **Identificación y análisis de riesgos para determinar cómo se deben mitigar:**

Este principio hace referencia a la determinación de eventos que de ocurrir pueden afectar negativa (riesgo) o positivamente (oportunidad) dentro del contexto interno y externo de la entidad, relacionado eventos, impacto y tolerancia de riesgo asociada.

Mejía (2013) precisa las siguientes técnicas y metodologías para identificar riesgos.

Tabla 3

*Técnicas y metodologías para identificar riesgos*

<b><i>TÉCNICA</i></b>	<b><i>DESCRIPCIÓN</i></b>
<i>Inventario de eventos</i>	Listado de eventos posibles comunes de tipo genérico de una área funcional específica o sector. Deben ser ajustados y adaptados a la situación de la entidad
<i>Talleres de trabajo</i>	Reúne a personal de diversas áreas o funciones, aprovecha el conocimiento colectivo para desglosar una lista de eventos Los resultados depende de la profundidad y amplitud de la información que aportan los participantes
<i>Entrevistas</i>	Indaga puntos de vista y conocimiento del entrevistado
<i>Encuestas</i>	Aborda amplia gama de cuestiones a los participantes, las preguntas pueden ser de tipo abiertas o cerradas de acorde con el propósito de la encuesta.
<i>Análisis del flujo de procesos</i>	A través de flujogramas se determina las interrelaciones de las entradas, salidas y responsabilidades de los componentes.
<i>Indicadores de alarma</i>	Mediciones cualitativas o cuantitativas; son establecidos en operaciones diarias, se definen sobre las excepciones.
<i>Seguimiento de datos de eventos con pérdidas</i>	Cuantifica pérdidas asociadas para predecir sucesos futuros, desarrollando modelos predictivos y causales.

**FUENTE:** Mejía R. C., 2013, Identificación de riesgos

- **Considerar la posibilidad del fraude en la evaluación de riesgos**

COSO (2013) señala como áreas con potencial probabilidad de fraude siguientes en las siguientes:

- Reporte financiero fraudulento.
- Reporte no financiero fraudulento.
- Malversación de activos.
- Actos ilegales

La entidad al efectuar el proceso de análisis de los eventos de riesgos, debe considerar la probabilidad de ocurrencia de fraude y actos de corrupción que se contraponen al cumplimiento de los objetivos.

- **Identificar y evaluar cambios que podrían afectar significativamente el sistema de control interno:**

Se refiere al proceso que se efectúa de forma paralela a la evaluación de riesgos, estableciendo controles para identificar los cambios que afectarían al control interno, los cuales sugieren: cambio en el ambiente externo, del modelo de negocio, avances tecnológicos y del personal.

#### *2.1.11.3. Actividades de control*

Posterior a la evaluación del riesgo es necesario el establecimiento de las actividades, políticas y procedimientos que permitirán asegurar la ejecución del sistema de control interno de una forma razonable, mitigando el impacto de los riesgos a niveles aceptados de acuerdo a la tolerancia del riesgo.

#### *2.1.11.4. Información y comunicación*

Supone el flujo continuo en todo nivel de la información hacia abajo y hacia arriba; dando a conocer a todo el personal la importancia de su accionar en la administración del riesgo, a fin de lograr un compromiso firme de su parte; por ello la entidad debe soportar su accionar bajo una arquitectura tecnológica que proporcione el flujo de información adecuada y oportuna, en la forma y nivel de detalle adecuado. (COSO, 2004)

#### *2.1.11.5. Monitoreo*

Estupiñán (2015) afirma que “se monitorea la totalidad de la información de riesgos del emprendimiento y se realiza las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing, evaluaciones separadas, o ambas (p.82).

### ***2.1.12. Análisis financiero***

Refleja el estado actual de la entidad en aspectos relacionados con niveles de inversión, financiación y de operación, con el empleo de métodos, técnicas y herramientas para el cálculo de indicadores, por consiguiente la entidad desarrolla la capacidad de efectuar mecanismos estratégicos que fortalezcan los procesos de toma de decisiones conducente a mejorar rentabilidad, productividad y sostenibilidad. (Baena, 2010)

De acuerdo con Ortiz (2011) precisa que la empresa para el análisis de la situación financiera es necesario contemplar los siguientes aspectos:

- Estados financieros suministrados por la empresa, considerando mínimo los tres últimos años.
- Información complementaria sobre los sistemas contables y políticas financieras



- Información adicional referente fases de mercado, producción y organización
- Herramientas de administración financiera, así por ejemplo: evaluación de proyectos, análisis del costo de capital, análisis del capital del trabajo
- Matemáticas financieras que aporten a la toma de decisión en materia financiero o crediticio
- Información de tipo sectorial
- Análisis macroeconómico en relación a producción nacional, política monetaria, sector externo, etc.

### ***2.1.13. Rentabilidad***

Para el contraste del presente trabajo de investigación se hace hincapié en el factor de rentabilidad, cuyo análisis se concentra en la capacidad de la entidad para lograr ganancias, la que se ve reflejada y reportada en el estado de resultados. (Warren, Reeve y Duchac, 2010)

En una breve síntesis se señala los principales indicadores de rentabilidad. Es preciso destacar los índices de rentabilidad, cuyo objetivo es medir la efectividad de la toma de decisiones por parte de la administración en el manejo de costos, gastos, generación de ventas y utilidades.

Tabla 4

*Indicadores de rentabilidad*

<b>INDICADOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA CÁLCULO</b>	<b>DE</b>
<i>Rentabilidad Neta del Activo</i>	Evidencia si el rendimiento de la inversión proviene de la eficiencia en el uso de recursos para producir ventas o margen neto de utilidad	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$	*
<i>Margen Bruto</i>	Mide la efectividad de la administración para controlar costos y gastos, para convertir las ventas en utilidad	$(\text{Ventas Netas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$	
<i>Margen Operacional</i>	Indica la utilidad operacional influenciada por gastos administrativos y de venta sobre las ventas, y muestra si el negocio es o no lucrativo.	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$	
<i>Rentabilidad Neta de Ventas</i>	Debe ser comparando con el margen operacional, permitirá analizar si la utilidad proviene de la operación propia de la empresa, o de otros ingresos.	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$	
<i>Rentabilidad Operacional del Patrimonio</i>	Determina el rendimiento sobre la inversión que efectuaron los accionistas	$\text{Utilidad operacional} / \text{Patrimonio}$	
<i>Rentabilidad Financiera</i>	Mide el beneficio neto generado en relación con la inversión de los accionistas.	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$	

UAI: Utilidad antes de Impuestos

UAI: Utilidad antes de Impuestos e Intereses

Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la rent

**2.1.14. Estrategia**

Rumelt (citado por Tarziján, M. 2013) manifiesta que la “estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa”(p.8).

La estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consigue alcanzar en un entorno cambiante con la finalidad de satisfacer

las expectativas de los grupos de interés, mediante la configuración de recursos y competencias. (Johnson, Scholes y Whittington, 2010)

La tendencia de las organizaciones en un mercado altamente competitivo se centra en el desarrollo de estrategias empresariales que les permita alcanzar éxito, sostenibilidad y crecimiento, asumiendo un rol proactivo para satisfacer las expectativas de los stakeholders, y por consiguiente añadir valor a las distintas partes. (Zarate y Gutierrez, 2013) En consecuencia, la entidad está orientada a definir objetivos a mediano y largo plazo, determinando las acciones necesarias para alcanzar su consecución.

Según Drucker (citado por Tarziján, M. 2013) considera que para definir la estrategia empresarial debe contestar a las preguntas ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debiese ser nuestro negocio?, implicando efectuar un análisis de la situación actual del negocio, y a partir de ello definir la visión del negocio que se pretende lograr, definiendo planes de acción que ejecuten la estrategia empresarial.

#### ***2.1.15. Niveles de estrategia***

Johnson et al (2010) identifica los niveles de la estrategia dentro de la estructura de la entidad con respecto al alcance de los objetivos:

- Corporativa: tiene un alcance global de una organización, establece cómo se añadirá valor a los grupos de interés.
- De negocio: hace referencia a cómo deberían competir los distintos negocios, para consolidar la competitividad en los mercados particulares.
- Operativa: define el cómo las partes que componen una entidad en términos de recursos, procesos y personas contribuyen para la consecución de las estrategias corporativa y de negocio en

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Descripción del área de estudio**

El área de estudio se enmarca en la agencia de viajes INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CÍA. LTDA., ubicada en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, donde se condensa información tributaria, contable y operativa de la matriz y de las dos sucursales ubicadas en la ciudad de Otavalo y Quito. Dirigiendo el estudio a la integralidad de la entidad

#### **3.2. Tipo de investigación**

Para alcanzar los objetivos propuestos se desarrolló el estudio en base a una investigación con enfoques cuali-cuantitativo con énfasis en el aspecto cuantitativo, para la medición de las variables de estudio y definición de su relación.

El presente estudio se centra en un estudio de tipo documental, descriptivo y exploratorio, lo cual permitió desarrollar la investigación de forma sistemática, con la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

##### ***3.2.1. Investigación documental***

“La investigación documental es la búsqueda de una respuesta específica a partir de la indagación en documentos” (Baena P. , 2014, p. 12)

Para lo cual se efectuó un proceso de indagación en fuentes documentales: revistas científicas, informes, folletos y libros para la esquematización de los temas propuestos en la investigación.

### ***3.2.2. Investigación descriptivo***

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos” (Tamayo, 2004, p.46).

La investigación es descriptiva para aspectos, componentes y eventos manifestados en el objeto de estudio; considerando el conjunto de herramientas estadísticas, contables y de auditoría que conduzcan al cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación

### ***3.2.3. Investigación exploratorio***

“Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto” (Arias, 1999, pág. 19)

La investigación es de tipo exploratoria para un análisis preliminar de la situación actual, a través de técnicas y herramientas de recolección de datos.

## **3.3. Métodos de investigación**

Los métodos de investigación que se empleó para la elaboración del trabajo de investigación son:

### ***3.3.1. Analítico***

Robbins (2004), manifiesta: “El Método analítico es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método nos

permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.”

Este método de investigación se empleó para diagnosticar los procesos operativos, financieros y administrativos, a través de la aplicación de técnicas de investigación: entrevista y observación, a fin de poder identificar áreas críticas y áreas de oportunidad, siendo posible arribar al bosquejo de los principales riesgos.

### ***3.3.2. Sintético***

Según Leiva (2006) el método sintético “es el proceso contrario, es decir, aquel que mediante el cual se reconstituye el todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia o analiza”.

Este método fue empleado para reconstruir a través de una matriz de riesgos, la ponderación de riesgos y el impacto en la composición financiera del objeto de estudio, lo cual condujo a plantear procedimientos y actividades de control para minimizar su incidencia frente a la rentabilidad.

### ***3.3.3. Deductivo***

Bernal (2006) manifiesta que el Método Deductivo es un “método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez para aplicarlos a soluciones o hechos particulares”.

Este método fue empleado teniendo como base el análisis del diagnóstico organizacional para identificar procesos con mayores niveles de riesgos y en base a ello formular la evaluación del control interno para adoptar políticas, métodos y procedimientos apegados a la naturaleza y realidad de la entidad, involucrando a

todo el personal siendo esta una filosofía propuesta por la metodología del COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno

#### ***3.3.4. Descriptivo***

Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006) manifiesta que el método descriptivo “busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”

De acuerdo al concepto precedente se puede concluir que el método descriptivo se empleó dentro de la presente investigación para describir íntegramente las características, componentes significativos de las variables a analizar propuestas en el diagnóstico.

#### ***3.3.5. De campo***

De acuerdo con el autor Arias (2012), manifiesta que este método “consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna.”

Este método de investigación fue aplicado para la obtención de la información del contexto sin adulterar las condiciones existentes, a través de técnicas de recolección para posteriormente procesar y estructurar los resultados a lo largo del desarrollo de la investigación.

#### ***3.3.6. Documental***

Según Palella & Martins (2012) manifiesta que este método “se concreta exclusivamente en la recopilación de información en diversas fuentes. Indaga sobre

un tema en documentos -escritos u orales- uno de los ejemplos más típicos de esta investigación son las obras de historia.”

El método documental fue empleado dentro del trabajo de investigación para la recopilación de información bibliográfica a fin de profundizar y ampliar los conocimientos relativos a la gestión del riesgo.

### **3.4. Población y Muestra**

En el presente estudio para resolver el problema de investigación propuesto se consideró como población a los empleados en el área financiera, administrativa y operativa de la Agencia de viajes INTIPUNGO TURISMO INVIAJES, siendo actualmente 11 empleados distribuidos: gerente, administrativo 1, financiero 2, operativo 7. Se considera la población lo suficientemente pequeña para considerarla en su totalidad para la aplicación del instrumento, no siendo necesario el cálculo de la muestra.

### **3.5. Diseño Metodológico**

#### ***3.5.1. Investigación no experimental***

La investigación es no experimental, debido a que no se tuvo control directo de las variables puesto que se observó los fenómenos tal y como se dan en su contexto para después analizarlos.

#### ***3.5.2. Investigación transversal***

El diseño de la investigación es de tipo transversal debido a que el análisis del objeto de estudio se efectuó en un tiempo determinado para identificar las características del problema.



### ***3.5.3. Operacionalización de variables***

El proceso metodológico de operacionalizar las variables consiste en un proceso deductivo de descomponer las variables de investigación con la finalidad de facilitar su cuantificación a través de instrumentos

Tabla 5

## Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Control interno	Conjunto de planes, políticas, normas, procedimientos y métodos establecido por el consejo de administración con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad	Procesos administrativos	Cultura organizacional
			Organigrama funcional-estructural
			Plan estratégico
			Talento humano
			Manuales
		Procesos financieros	Procesamiento información financiera
			Información financiera
			Índices de rentabilidad
			Planificación financiera
		Procesos operativos	Servicio al cliente
			Plan y metas de venta
			Estrategias de Venta
			Selección de producto/mayorista
			Servicio postventa
		Marco Integrado de Control Interno	Paquetes y catálogo servicios
			Componentes

Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de un evento adverso y afecte negativamente el cumplimiento de los objetivos, en los procesos, en el personal y en los sistemas internos generando pérdidas	Factores de riesgos de afectación	Tipos de riesgos
			Probabilidad de ocurrencia
			Identificación de eventos de impacto
			Áreas vulnerables
		Impacto	Escenarios comparativos
			Indicadores de rentabilidad comparativos
Procedimientos y actividades de control	Conjunto de actividades que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos	Políticas	Tipos de actividades de control
		Infraestructura tecnológica	Sistema de información empresarial
Comunicación de la propuesta	Socialización de la propuesta en todo nivel de la entidad, proyectando los beneficios de su aplicación	Resultados	Estrategias de Rentabilidad

**Elaborado por:** La autora

### 3.6. Procedimiento

Este apartado detalla minuciosamente el proceso que fue efectuado para la obtención y análisis de la información que permita el desarrollo y estudio del tema de investigación propuesto, manifestando las fases secuenciales realizadas sustentando la investigación.

- **Diagnóstico inicial.**-comprende el análisis de la situación actual del contexto para identificar la temática en que se desarrolla el problema de investigación. El diagnóstico empresarial se efectuó en base a la herramienta administrativa Matriz de Análisis y Diagnóstico externo (MADE) y Matriz de Análisis y Diagnóstico interno (MADI), de igual forma, a través de la construcción de flujogramas se pudo evidenciar las falencias de los procesos.
- **Revisión bibliográfica-documental.**- este proceso tiene por objeto recopilar información concerniente a los procesos administrativos, contables y operativos que permitirán fundamentar teóricos referente a las variables de estudio.
- **Diagnóstico de la situación actual del problema.**- en esta fase se pretende indagar y recolectar la información relacionada con las variables de estudio, caracterizando aspectos referentes al sistema de control interno en relación con los objetivos estratégicos; e identificar los procesos efectivos que solucionen el problema.

Para el diagnóstico del control interno en los procesos administrativos, operativos y financieros a través de cuestionarios de control interno, que permitieron estructurar la matriz de riesgos en base a la cual se sustentó la propuesta

- **Generación de la propuesta.**- con la sustentación teórica sobre el problema planteado se procedió a establecer y proponer procedimientos para proporcionar

información gerencial sobre la gestión efectiva de los riesgos, orientados a mejorar la rentabilidad de entidad.

- **Socialización de la propuesta.**- de los procedimientos propuestos en el área de estudio para optimizar los recursos y administración de los riesgos se procedió a la socialización del nivel gerencial.
- **Elaboración del informe final.**- en esta fase se detallará los resultados de la investigación arribando a conclusiones y recomendaciones.

### 3.7. Técnicas e instrumentos de investigación

Los instrumentos de investigación que se emplearán serán:

- **Revisión documental.**- se procedió al levantamiento de la información bibliográfica sobre los aspectos puntuales referentes al control interno, metodología COSO 2013, riesgos y rentabilidad financiera.
- **Encuesta.**- se aplicó esta herramienta a las unidades operativas, administrativas y gerenciales de la entidad sujeta a estudio; para sintetizar las opiniones emitidas.
- **Observación.**- esta técnica se aplicó para comprender en su totalidad los procesos tanto operativos, administrativos y financieros en el contexto e identificar factores de influencia e incertidumbre.
- **Cuestionarios.**- la aplicación de este instrumento permitió la evaluación de procesos administrativos, financieros, operativos, normativas de la institución y personas.

### 3.8. Técnica de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se procederá a emplear técnicas estadísticas apoyados en el uso del paquete de Microsoft Office, concentrando a información en una Matriz de riesgos

### **3.9. Resultados esperados (Impactos)**

#### ***3.9.1. En lo económico***

El desarrollo de investigación contribuyó para la definición de estrategias para identificar, valorar eventos potenciales y administrar riesgos; permitiendo dentro del ámbito económico un incremento de la productividad, eficiencia y eficacia de las operaciones, reducción de costos, y principalmente la rentabilidad de la agencia; así como también la estabilidad y bienestar económico de sus colaboradores, traduciéndose en la circulación de capitales, obteniéndose un efecto multiplicador en la economía local.

#### ***3.9.2. En lo cultural***

Dentro de este aspecto se logró generar una cultura organizacional de manera continua con orientación al cumplimiento de los objetivos empresariales a través del establecimiento y seguimiento de las estrategias corporativas. Fortaleciendo todos los procesos y desarrollando procedimientos de control interno.

#### ***3.9.3. En lo ambiental***

Producto de la implementación de sistemas de control interno se logrará reestructurar procesos operativos, administrativos y financieros que optimizarán los recursos materiales y tecnológicos repercutiendo en la disminución paulatina de contaminación, reciclaje, reducción de consumo de papelería, etc.

#### ***3.9.4. En lo científico***

La realización del presente trabajo de investigación permitió la generación permanente de conocimiento financiero, social y gerencial por parte de los involucrados, fomentando procesos de mejora continua; lo cual consecuentemente permitirá consolidar una ventaja competitiva frente a la competencia del sector.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presenta un análisis de la información recabada durante el desarrollo de la investigación, mediante la aplicación de la técnica e instrumento del cuestionario, encuestas y observación, a fin de obtener una apreciación clara de las políticas, procedimientos y mecanismos de control interno aplicado dentro del contexto de estudio y determinar la incidencia de su efectividad en la mejora de la rentabilidad.

#### **4.1. Evaluación de la situación actual del control interno en los procesos operativos, financieros y administrativos de la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.**


Para efectuar la evaluación del sistema de control interno en la entidad objeto de estudio se aplicó el siguiente cuestionario, adaptado del cuestionario planteado por Ernst & Young (2003), para evaluar los cinco componentes del Control interno: Ambiente de Control, Evaluación de riesgos, Información y comunicación, Actividades de Control y Monitoreo; al personal que trabaja en Intipungo, en la matriz y sus dos sucursales en los diferentes áreas: financieras, administrativas y operativas.

La valuación de cada ítem del cuestionario es de 10 puntos, efectuándose una ponderación en relación al número de respuestas y número de personas que labora por departamento; asignándose una valoración de respuestas en función del porcentaje total de cada componente; la sumatoria agrupada por componente constituye la calificación total, y consecuentemente permitió el cálculo del nivel de confianza, establecido por la relación entre la calificación total (CT) y la ponderación total (PT)

### 4.1.1. Evaluación procesos administrativos

Tabla 6

Evaluación procesos administrativos

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> INSTITUTO DE POSTGRADO MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Entidad</b>		<b>INTIPUNGO INVIAJES S.A.</b>					
<b>Componente:</b>		Control Interno					
<b>Área evaluada:</b>		Administrativo - Gerencia					
<b>Sujetos de evaluación</b>		3 empleados del área					
N°	Integridad y valores éticos	SI	NO	NA	PT	CT	Observaciones
					60	30	
1	Existen y se aplican códigos de conducta o políticas referentes a comportamiento ético y moral en las actividades y procesos de la entidad.		x		10	0,00	No existe
2	En caso de no existir un código de ética y comportamiento, la dirección en forma verbal destaca la importancia de un comportamiento ético	x			10	6,67	La gerencia promueve cada oportunidad, en: reuniones grupales, individuales y a diario con los empleados.
3	En caso de muestra de conducta impropia se establece acciones disciplinarias, y éstas son divulgadas internamente para el conocimiento de todo el personal	x			10	6,67	Se discute con los involucrados, de ser el caso meritorio se establece multas pecuniarias y sancionatorias; sin embargo, no se divulga con el resto del personal.
4	Las acciones correctivas que se toman en respuesta a las desviaciones en		x		10	0,00	Han sido insuficientes para subsanar los efectos.



	procedimientos aprobados son suficientes y adecuadas						
5	Existe reiteración de comportamientos contrarios a un comportamiento ético		x		10	6,67	Después de un tiempo considerable
6	Se realizan actividades que fomenten la integración del personal que mejoren el clima laboral	x			10	10,00	
<b>Supervisión junta directiva</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>40</b>	<b>13,33</b>	<b>Observaciones</b>
7	Son independientes de la gerencia, la junta directiva y comité de auditoría, a fin de ejercer supervisión del desempeño de la dirección.		x		10	0,00	Estructura familiar
8	Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro encargado de vigilar e informar existencia de elementos de control en la empresa		x		10	0,00	
9	Existe un sistema de control interno para la salvaguarda de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.		x		10	3,33	No hay estructura formal; se manifiesta de forma verbal las funciones y responsabilidades
10	Se estima importante promover la creación de un consejo formado por empleados de la empresa, para ejercer actividades de supervisión de las actividades, presentar opiniones y adoptar medidas que sean necesarias como mecanismo de control interno	x			10	10,00	Cargos administrativos se ha designado funciones de supervisión de actividades a los cargos contables y administrativos, dados por el nivel de confianza.

<b>Estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidades</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>60</b>	<b>20,00</b>	<b>Observaciones</b>
11	Existe un organigrama funcional que esté definido las funciones y responsabilidades del personal		x		10	0,00	
12	La estructura organizativa es apropiada y permite suministrar el flujo de información para gestionar las actividades	x			10	6,67	
13	Existe coordinación entre las áreas de trabajo que permita maximizar la operatividad de la empresa	x			10	6,67	Comunicación permanente para autorizaciones, contrataciones de servicios, liquidación a proveedores
14	Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa		x		10	3,33	En forma verbal por parte de gerencia
15	Existen políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de transacciones.		x		10	3,33	Se realiza en forma verbal
16	Existe una adecuada segregación de funciones y responsabilidades de actividades incompatibles.		x		10	0,00	
<b>Políticas y prácticas de recursos humanos</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>80</b>	<b>16,67</b>	<b>Observaciones</b>
17	La entidad cuenta con normas, políticas para la gestión del personal, en lo referente a: contratación, capacitación motivación y evaluación del personal		x		10	0,00	No existe

18	La entidad dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia, para llevar a cabo la misión.	x			10	6,67	
19	Se aplica procesos efectivos de reclutamiento y selección de personal para asegurar la idoneidad.		x		10	0,00	
20	Existen planificación de programas de capacitación y desarrollo profesional de los empleados		x		10	0,00	
21	Se evalúa el desempeño del personal y se promueve el mejoramiento del rendimiento.		x		10	0,00	
22	Se maneja reportes económicos frecuentes sobre los avances del trabajo planificado		x		10	0,00	No se planifica y no se realiza reportes económicos; sólo Balance general y estado de resultados
23	Define un sistema de recompensas por logros alcanzados de una manera justa y objetiva	x			10	6,67	Está definido programa de metas de venta, recompensando de acuerdo al nivel y volumen de ventas
24	Existe rotación del personal que afecta significativamente la capacidad de alcanzar objetivos y metas.		x		10	3,33	Existe estabilidad del personal
<b>N°</b>	<b>Definición de objetivos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>80</b>	<b>26,67</b>	
25	La entidad tiene definido los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.		x		10	0,00	

26	La entidad elabora, comunica e implementa el Plan estratégico	x			10	6,67	Únicamente está estructurado el plan estratégico
27	Los planes estratégicos de la entidad son revisados y actualizados periódicamente		x		10	0,00	
28	Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos		x		10	0,00	
29	Está definido métodos para medir y obtener el alcance de los objetivos de la entidad.		x		10	0,00	
30	Se planifica nuevos programas en función de la situación actual	x			10	10,00	Programa de ventas
31	Se realiza reuniones periódicas para redefinir las estrategias, mejora de procesos y trabajo en equipo	x			10	10,00	
32	El personal tiene compromiso por la consecución de los objetivos		x		10	0,00	Enfocado en objetivos personales remunerativos
<b>Riesgos</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>100</b>	<b>16,67</b>	<b>Observaciones</b>
33	Se efectúa un análisis de los riesgos que afectan la consecución de los objetivos de la entidad	x			10	6,67	Eventualmente ante situaciones conocidas
34	Se emprenden medidas pertinentes de forma oportuna para afrontar exitosamente los riesgos en la institución	x			10	6,67	
35	La entidad cuenta con un mapa de riesgos con la identificación de puntos clave, identificación de objetivos y sus riesgos		x		10	0,00	
36	Existen políticas o procedimientos que permita la		x		10	0,00	

	identificación y valoración de eventos que afecten el desarrollo de la entidad						
37	Se capacita al personal en temas de gestión de riesgos		x		10	0,00	
38	El cruce de información financiera y no financiera se efectúa de forma oportuna, competente y suficiente		x		10	0,00	No es oportuna
39	Existe un equipo de trabajo o comisión técnica dedicada a la identificación y valoración de factores de riesgo		x		10	0,00	
40	Existe la participación efectiva de los empleados en la determinación de los factores de riesgo		x		10	3,33	
41	Se efectúa un análisis de costo beneficio, probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo antes de aplicar medidas para dar respuesta al riesgo		x		10	0,00	
42	Las decisiones tomadas por parte de las autoridades son comunicadas a los diferentes departamentos	x			10	0,00	Solo pertinentes a cada área
<b>N°</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>100</b>	<b>50,00</b>	
43	La entidad cuenta con controles efectivos diseñados para detectar riesgos, fraudes o robos de forma inmediata		x		10	0,00	
44	Existen controles preventivos diseñados para evitar riesgos o incidentes	x			10	10,00	

45	Existe controles correctivos para reducir el impacto de ocurrir factores de riesgo		x		10	0,00	
46	Existe un nivel óptimo de comprensión y cumplimiento por parte de los empleados sobre los controles en cada proceso	x			10	6,67	No todos los procesos se cumplen en área operativa
47	Están definidos procedimientos de autorización de procesos operativos, administrativos y financieros, a fin de garantizar la ejecución de operaciones válidas legítimas	x			10	6,67	Procesos financieros
48	Los empleados efectúan sus funciones con responsabilidad y estrictamente las tareas autorizadas.		x		10	3,33	En funciones operativa: otorgamiento de crédito, recuperación de cartera
49	Se efectúa cambios periódicos de tareas a los empleados con funciones similares para capacitarlos a cumplir diferentes funciones en forma eficiente	x			10	10,00	
50	La rotación del personal en estas áreas disminuye el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos	x			10	6,67	
51	Existe mecanismos de control de asistencia en función de las necesidades y naturaleza de la entidad		x		10	0,00	
52	Se revisa periódicamente indicadores financieros, de gestión, de rendimiento empresarial, que contribuya a la	x			10	6,67	Mensual, resultados operacionales, rol de pagos, costos por comisiones

	toma de decisiones y acciones correctivas necesarias						
<b>Controles de tecnología</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>60</b>	<b>33,33</b>	<b>Observaciones</b>
53	La entidad utiliza tecnologías de la información para establecer controles	x			10	6,67	Principalmente para control de ingreso y egreso de efectivo
54	Los registros, recursos e información de la entidad es de acceso restringido	x			10	6,67	Roles de usuario, control de acceso por medio de claves Archivo físico al acceso total de empleados
55	Existen políticas sobre controles de tecnología de la información		x		10	0,00	
56	Tiene implementado software antivirus, filtros de seguridad en los equipos y se efectúa mantenimiento periódico	x			10	10,00	
57	Los equipos tecnológicos que mantiene en la empresa son suficientes para la capacidad de la entidad	x			10	10,00	
58	Se efectúa capacitaciones sobre el uso de las TIC's al personal		x		10	0,00	
<b>Establecimiento de políticas y procedimientos</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>30</b>	<b>6,67</b>	<b>Observaciones</b>
59	La entidad dispone de normativa: manuales, reglamentos, entre otros		x		10	0,00	
60	Están definidos los principales procesos y proyectos de la entidad	x			10	6,67	
61	Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas		x		10	0,00	
<b>N°</b>	<b>Información</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>

					80	30,00	
62	El sistema de información garantizan la integridad, confiabilidad de la información y adaptabilidad	x			10	6,67	Actualmente el sistema no es adaptable, proveedor no desarrollará actualizaciones.
63	El sistema de información implementado facilita la toma de decisiones	x			10	6,67	
64	La administración considera los riesgos originados por la utilización y vulnerabilidad de sistemas automatizados para procesar la información.		x		10	0,00	
65	Existe mecanismos de protección y seguridad de las comunicaciones, sistemas y datos		x		10	0,00	
66	Se genera periódicamente información financiera que contribuya a la toma de decisiones		x		10	3,33	Únicamente estado de resultados
67	Se genera periódicamente índices financieros que contribuya a la toma de decisiones		x		10	3,33	Índices financieros preparados como requisito a la IATA de forma anual
68	Se tiene control sobre las aplicaciones o transacciones importantes que son ejecutadas/ procesadas por las sucursales	x			10	10,00	
69	Las sucursales envían oportunamente la información de sus actividades para el respectivo registro contable		x		10	0,00	Falta de coordinación
<b>Comunicación</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>70</b>	<b>30,00</b>	<b>Observaciones</b>
70	Existe formalmente líneas de comunicación e información con el personal para difundir:		x		10	0,00	




	objetivos, metas, programas de la entidad						
71	Existe un proceso para comunicar situaciones impropias por parte de los empleados, y acciones necesarias para tratarlas		x		10	0,00	
72	Las posibles situaciones impropias reportadas son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente	x			10	6,67	
73	Se comunica de forma oportuna las deficiencias de control interno para aplicar medidas correctivas		x		10	3,33	
74	Existen procesos para recopilar información referente a clientes y proveedores.		x		10	0,00	
75	Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo	x			10	10,00	
76	Existe apertura para opiniones constructivista entre empleado-directivo	x			10	10,00	
<b>N°</b>	<b>Monitoreo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>30</b>	<b>13,33</b>	
77	La gerencia revisa periódicamente los procesos de control interno para asegurarse que estén siendo aplicados		x		10	3,33	
78	Existe en la entidad auditoría interna para efectuar actividades de monitoreo de los procesos internos		x		10	0,00	
79	Se revisa los informes presentados los empleados	x			10	10,00	

Responsable área	Lcda. Cristina Dávila Benítez
Fecha de aplicación:	17 de abril del 2017
Elaborado por:	Ing. Diana Vásquez

#### 4.1.2. Evaluación procesos financieros

Tabla 7

#### Evaluación procesos financieros

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>INSTITUTO DE POSTGRADO</b> <b>MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>							
<b>Entidad</b>		<b>INTIPUNGO INVIAJES S.A.</b>					
<b>Componente</b>		Control Interno					
<b>Área evaluada</b>		Financiera					
<b>Sujetos de evaluación</b>		2 empleados en el área					
N°	Ambiente de control	SI	NO	NA	PT	CT	Observaciones
					200	80	
1	La entidad cuenta con un código de ética y conducta para los empleados		x		10	0	
2	La entidad divulga a todo el personal principios, valores, políticas y filosofía institucional		x		10	0	
3	Existen políticas contables internas para registrar, ajustar y valorar el flujo transaccional	x			10	10	
4	Para la preparación de la información financiera se aplica las NIIF's		x		10	0	
5	Las transacciones son registradas oportunamente, en el momento del devengo		x		10	0	
6	La periodicidad de la presentación de información financiera es oportuna para la toma de decisiones		x		10	0	Concilia cuentas para declaración mensual
7	Existe una efectiva planificación financiera que permita equilibrar el flujo de efectivo de la entidad		x		10	0	

8	Se cumple con la normativa tributaria, laboral, societaria, municipal y ministerial al que está sujeta la entidad	x			10	10	
9	Existe algún tipo de sanción en caso de incumplimiento a la normativa que está sujeta la entidad		x		10	0	
10	El personal financiero tiene capacidad de tomar de decisiones financieras sin autorización	x			10	10	No absoluta pero se efectúa transacciones habituales sin previa autorización de un jerárquico superior
11	Existen políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de transacciones.		x		10	0	Autorización verbal
12	Existe un manual para identificar los procesos de registro, pagos, cobros, etc realizados en el área.		x		10	0	
13	Existe un sistema de control interno para la salvaguarda de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.		x		10	0	
14	Existe una clara segregación de funciones dentro del área	x			10	10	
15	Existe un organigrama funcional que esté definido las funciones y responsabilidades del personal		x		10	0	
16	La estructura organizativa es apropiada y permite suministrar el flujo de información para gestionar las actividades	x			10	10	
17	Existe coordinación entre las áreas de trabajo que permita maximizar la operatividad de la empresa	x			10	10	
18	La entidad dispone del personal necesario en número, conocimientos y experiencia en el área para llevar a cabo la misión.	x			10	10	
19	Se aplica procesos efectivos de reclutamiento y selección de personal para asegurar la idoneidad.		x		10	0	Por recomendación

20	Define un sistema de recompensas por logros alcanzados de una manera justa y objetiva	x			10	10	
<b>N°</b>	<b>Evaluación de riesgos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>80</b>	<b>30</b>	
21	La entidad tiene definido los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.		x		10	0	
22	Existen objetivos del área que estén alineados con los objetivos institucionales		x		10	0	
23	Se evalúa periódicamente los objetivos y sus logros		x		10	0	
24	Se efectúa un análisis de los riesgos que afectan la consecución de los objetivos de la entidad	x			10	10	Riesgos estratégicos (clientes, competencia)
25	Se emprenden medidas pertinentes de forma oportuna para afrontar exitosamente los riesgos en la institución	x			10	10	
26	Existen políticas o procedimientos que permita la identificación y valoración de eventos que afecten el desarrollo de la entidad		x		10	0	
27	Se efectúa un análisis de costo beneficio, probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo antes de aplicar medidas para dar respuesta al riesgo		x		10	0	
28	Existen un proceso para identificar y tratar cambios en normativa contable, tributaria, laboral	x			10	10	
<b>N°</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>210</b>	<b>90</b>	
29	La entidad cuenta con controles efectivos diseñados para detectar riesgos, fraudes o robos de forma inmediata		x		10	0	
30	Todas las transacciones tienen respaldo oportuno y suficiente	x			10	10	

31	Los ingresos de tesorería son registrados, revisados, conciliados oportunamente		x		10	0	
32	Los saldos en las cuentas son conciliados mensualmente con los respectivos mayores y auxiliares		x		10	0	Solo principales cuentas
33	Los bienes de la entidad están asegurados contra todo riesgo	x			10	10	
34	El personal encargado del manejo de efectivo esta afianzado		x		10	0	
35	Las nóminas de empleados están debidamente verificadas (horas, salarios, cálculos, comisiones, etc)	x			10	10	
36	La entidad mantiene expedientes personales con documentación completa y oportunamente documentada cualquier variación	x			10	10	
37	Existe un control adecuado sobre los ingresos de efectivo a través de recibos pre enumerados	x			10	10	Siempre y cuando sean registrados los ingresos de caja
38	Se efectúa y con qué frecuencia los cierres de caja	x			10	10	Diario, día siguiente
39	Todos los ingresos o cobranzas de efectivo son reportados oportunamente al Departamento de Contabilidad		x		10	0	
40	Los flujos de efectivo diario son depositados en el banco de forma intacta y sin demora	x			10	10	Día siguiente
41	Los desembolsos se efectúan con cheques nominativos (excepto caja chica)		x		10	0	Generalmente transferencias interbancarias
42	Se realizan arquezos sorpresivos y con qué periodicidad, resultados o diferencias		x		10	0	Eventualmente, cuando existe diferencias en el cierre de caja o retardo en depósitos
43	La entidad tiene y aplica política para otorgar créditos, cuentas incobrables y recuperación de cartera		x		10	0	
44	Se confirma periódicamente los saldos de la cartera con los clientes		x		10	0	


45	Se efectúa oportuna gestión de cobro		x		10	0	
46	Se realiza periódicamente análisis de antigüedad de deuda		x		10	0	Ante falta de flujo de efectivo
47	Existe control posterior sobre las cuentas incobrables que han sido dados de baja		x		10	0	
48	Los documentos fuente y de soporte son archivados adecuada y oportunamente	x			10	10	
49	Las compras se realizan en base a solicitudes firmadas por los empleados	x			10	10	Solicitud por email y en forma verbal
Nº	<b>Información y comunicación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>120</b>	<b>40</b>	
50	El sistema de información garantizan la integridad, confiabilidad de la información y adaptabilidad		x		10	0	Es manipulable a la información ingresada.
51	El sistema de información implementado facilita la toma de decisiones		x		10	0	Reporta balances, mayores, auxiliares e información pertinente para declaración impuestos
52	Existe mecanismos de protección y seguridad de las comunicaciones, sistemas y datos	x			10	10	Se realiza copias de seguridad periódica, antivirus y firewalls
53	Se genera periódicamente información financiera que contribuya a la toma de decisiones		x		10	0	Mensual con fines tributarios
54	Las sucursales envían oportunamente la información de sus actividades para el respectivo registro contable		x		10	0	
55	Existe formalmente líneas de comunicación e información con el personal para difundir: objetivos, metas, programas de la entidad		x		10	0	
56	Existe un proceso para comunicar situaciones impropias por parte de los empleados, y acciones necesarias para tratarlas		x		10	0	

57	Las posibles situaciones impropias reportadas son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente	x			10	10	
58	Se comunica de forma oportuna las deficiencias de control interno para aplicar medidas correctivas		x		10	0	
59	Existen procesos para recopilar información referente a clientes y proveedores.		x		10	0	
60	Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo	x			10	10	
61	Existe apertura para opiniones constructivista entre empleado-directivo	x			10	10	
<b>N°</b>	<b>Monitoreo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>30</b>	<b>0</b>	
62	Son revisados periódicamente los procesos de control interno para asegurar que estén siendo aplicados		x		10	0	Únicamente ante ocurrencia de falencias de control interno
63	Existe en la entidad auditoría interna para efectuar actividades de monitoreo de los procesos internos		x		10	0	
64	Se realiza revisiones periódicas de los libros contables frente a la información contenida físicamente		x		10	0	
Entrevistado:		Ing. Alexandra Minda					
Fecha de aplicación:		17 de abril del 2017					
Elaborado por:		Ing. Diana Vásquez					

### 4.1.3. Evaluación procesos operativos

Tabla 8

Evaluación procesos operativos

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>INSTITUTO DE POSTGRADO</b> <b>MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>							
<b>Entidad</b>		<b>INTIPUNGO TURISMO INVIAJES</b>					
<b>Componente</b>		Control interno					
<b>Área evaluada</b>		Área operativa					
<b>Sujetos evaluados</b>		7 empleados en el área					
N°	Ambiente de control	SI	NO	NA	PT	CT	Observaciones
					110	47,14	
1	La entidad cuenta con un código de ética y conducta para los empleados		x		10	0,00	
2	La entidad divulga a todo el personal principios, valores, políticas y filosofía institucional		x		10	2,86	Valores, ética y moral
3	Está comprometida la misión, visión, objetivos y estrategia de la entidad		x		10	0,00	
4	Los directivos son un ejemplo de comportamiento ético	x			10	10,00	
5	En caso de muestra de conducta impropia se establece acciones disciplinarias, y éstas son divulgadas internamente para el conocimiento de todo el personal	x			10	5,71	No son divulgadas, se dialoga nivel personal
6	Existe un sistema de control interno para la salvaguarda de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.		x		10	0,00	



7	Se realizan actividades que fomenten la integración del personal que mejoren el clima laboral	x			10	10,00	
8	Existe coordinación entre las áreas de trabajo que permita maximizar la operatividad de la empresa	x			10	7,14	
9	Las funciones de los empleados están claramente definidas	x			10	10,00	
10	La entidad cuenta con normas, políticas para la gestión del personal, en lo referente a: contratación, capacitación motivación y evaluación del personal		x		10	0,00	
11	Existen planificación de programas de capacitación y desarrollo profesional de los empleados		x		10	1,43	Proporcionada por mayoristas de turismo sobre paquetes turísticos
<b>N°</b>	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>130</b>	<b>86</b>	
12	La entidad tiene definido los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.		x		10	0,00	
13	Existe objetivos del área que estén alineados con los objetivos institucionales		x		10	0,00	
14	Se evalúa periódicamente los objetivos y sus logros		x		10	2,86	Metas de venta por empleado
15	Se efectúa un análisis de los riesgos que afectan la consecución de los objetivos de la entidad	x			10	10,00	Riesgos estratégicos: clientes, competencia, niveles de venta
16	Se emprenden medidas pertinentes de forma oportuna	x			10	10,00	

	para afrontar exitosamente los riesgos en la institución						
17	La entidad elabora plan de ventas		x		10	0,00	
18	Se investiga, recopila información y construye base de datos de proveedores	x			10	8,57	
19	La prioridad en el servicio es la satisfacción del cliente	x			10	5,71	
20	Existe material de apoyo de ventas suficiente y se abastece de acuerdo a las necesidades	x			10	8,57	
21	La entidad organiza y presta servicio pre, durante y postventa	x			10	10,00	
22	Se realizan reuniones mensuales para evaluar nivel de ventas, estrategias de venta y diseño de paquetes de servicios	x			10	10,00	Se realizan semanalmente sobre estrategias de venta y estudio de productos
23	Existe procesos de inducción para el nuevo personal del área de ventas	x			10	10,00	
24	Existe un alto grado de confianza al personal por parte de la gerencia	x			10	10,00	
<b>N°</b>	<b>Actividades de control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	<b>Observaciones</b>
					<b>80</b>	<b>36</b>	
25	La entidad cuenta con controles efectivos diseñados para detectar riesgos, fraudes o robos de forma inmediata		x		10	0,00	
26	Se gestiona los reclamos, devoluciones y reposiciones oportunamente	x			10	10,00	
27	Se tiene conocimiento de las condiciones de venta para ofrecer a los clientes las formas de pago: contado, tarjeta de		x		10	2,86	

	crédito y crédito directo que se debe seguir en cada caso						
28	Se realiza reportes económicos sobre el desempeño del área de venta	x			10	10,00	
29	Se mantiene un control estadístico de ventas y se reporta con periodicidad		x		10	0,00	
30	El sistema de bonificaciones y recompensa permite motivar al personal	x			10	7,14	
31	El personal de venta maneja directamente ingresos de efectivo		x		10	4,29	Por falta de presencia del personal de facturación-recaudación
32	En caso de manejo directo de los ingresos de efectivo se reporta inmediatamente al departamento contable		x		10	1,43	Por excesivo recargo de actividades se olvida entregar efectivo
<b>N°</b>	<b>Información</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b> <b>90</b>	<b>CT</b> <b>54,29</b>	<b>Observaciones</b>
33	El sistema de información garantizan la integridad, confiabilidad de la información y adaptabilidad	x			10	10,00	
34	La información reportada por el área es considerada en la toma de decisiones	x			10	8,57	
35	Existe formalmente líneas de comunicación e información con el personal		x		10	0,00	
36	Existe un proceso para comunicar situaciones impropias por parte de los empleados, y acciones necesarias para tratarlas		x		10	0,00	
37	Las posibles situaciones impropias reportadas son	x			10	7,14	

	revisadas, investigadas y resueltas oportunamente						
38	Se comunica de forma oportuna las deficiencias de control interno para aplicar medidas correctivas		x		10	2,86	
39	Existen procesos para recopilar información referente a clientes y proveedores.	x			10	7,14	Base de datos manejada por el área operativa
40	Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo	x			10	8,57	
41	Existe apertura para opiniones constructivista entre empleado-directivo	x			10	10,00	
<b>N°</b>	<b>Monitoreo</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>	
					<b>30</b>	<b>25,71</b>	
42	Se da seguimiento a la mejora de los procesos de ventas	x			10	7,14	
43	Se comprueba que el control se cumpla a cabalidad	x			10	8,57	Cotejo de información de ventas con contabilidad
44	Se efectúan comparaciones mensuales de las ventas con las históricas	x			10	10,00	
Responsable área		Tclg. Jessy Montenegro					
Fecha de aplicación:		17 de abril del 2017					
Elaborado por:		Ing. Diana Vásquez					

#### 4.2. Interpretación de resultados

Para efectuar la interpretación de resultados se emplea la técnica de semaforización del nivel de confianza y riesgo planteada por Committe of Sponsoring Organizations of the Treadway Commmission COSO

La interpretación de resultados de la evaluación de control interno, se efectuó a través de la siguiente relación:

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

De donde;

**NC:** Nivel de confianza

**NR:** Nivel de riesgo

**CT:** Calificación total

**PT:** Ponderación total

Para la calificación del nivel de confianza y riesgo se empleará la siguiente técnica de semaforización.

Tabla 9

Escala de semaforización nivel de confianza y riesgo

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
0% a 50%	51% a 75%	76% a 95%
100% 50%	49% a 25%	24% a 5%
<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		

*Nota:* Recuperado de Curso de auditoría financiera de Contraloría General del Estado, Copyright 2012 por Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Reimpreso con permiso.

### 4.3.1. Resultado evaluación del Control Interno

Tabla 10

Resultados de evaluación de control interno Intipungo

COMPONENTES COSO	PROCESOS ADMINISTRATIVOS				PROCESOS FINANCIEROS				PROCESOS OPERATIVOS				PROCESOS INTIPUNGO	
	POND	CALF.	NC. POR COMP.	NR. POR COMP.	POND.	CALF.	NC. POR COMP.	NR. POR COMP.	POND.	CALF.	NC. POR COMP.	NR. POR COMP.	NC	NR
Ambiente de control	240	80	33,33%	66,67%	200	80	40,00%	60,00%	110	47,14	42,86%	57,14%	37,66%	62,34%
Evaluación de riesgos	180	43	24,07%	75,93%	80	30	37,50%	62,50%	130	85,71	65,93%	34,07%	40,78%	59,22%
Actividades de control	190	90	47,37%	52,63%	210	90	42,86%	57,14%	80	35,71	44,64%	55,36%	44,94%	55,06%
Información y comunicación	150	60	40,00%	60,00%	120	40	33,33%	66,67%	90	54,29	60,32%	39,68%	42,86%	57,14%
Monitoreo	30	13,33	44,43%	55,57%	30	0	0,00%	100,00%	30	25,71	85,71%	14,29%	43,38%	56,62%
Nivel de Confianza			37,84%				30,74%				59,89%		41,46%	
Nivel de Riesgo			62,16%				69,26%				40,11%		58,54%	

Posterior a la evaluación del sistema de control interno dentro de los procesos administrativos, financieros y operativos se pudo determinar que la entidad tiene un mínimo de cumplimiento de control interno; principalmente debido a la existencia de factores de riesgo, tamaño y estructura de la entidad, lo que ha conducido que sea implementado incipientes controles para salvaguardar los bienes. Obteniéndose un bajo nivel de confianza del 41% y un alto nivel de riesgo del 59%.

Se puede evidenciar que existe un alto nivel de riesgo en los procesos administrativos y financieros, siendo áreas vulnerables a los factores de riesgos. El área operativa muestra un nivel de confianza y riesgo moderado; área sensible en que la percepción de los sujetos encuestados consideran que los controles preventivos implementados son efectivos.

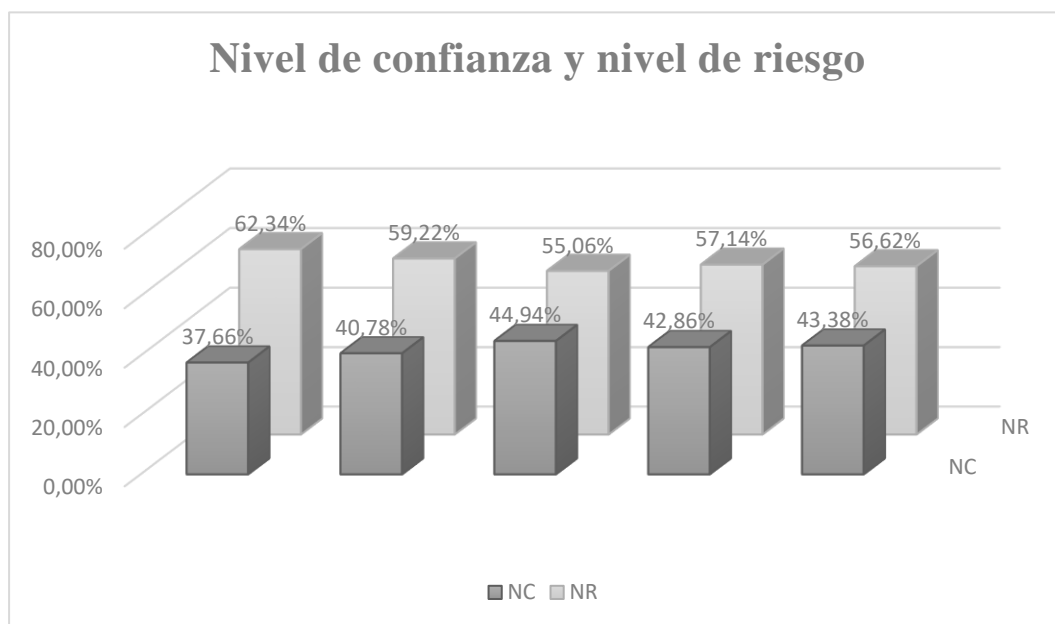


Figura 1 Nivel de Confianza y de riesgo COSO – Marco Integrado de Control Interno

Los puntos importantes producto de la aplicación del cuestionario se detallan a continuación:

#### ***4.3.1. Área administrativa***

##### **Ambiente de control interno**

- No existe un código de ética o lineamientos formales sobre un comportamiento ético del personal; principalmente al excesivo nivel de confianza atribuido al personal por parte de la dirección; sin embargo la gerente en toda oportunidad promueve el comportamiento ético en reuniones grupales, individuales y a diario con los empleados.

- La entidad no dispone de políticas, manual de funciones, manual de procesos que permita organizar la estructura de la entidad, limitar las funciones, optimizar el desarrollo y desempeño de los empleados.
- La entidad no tiene previsto políticas, procedimientos para la administración del personal, referente a reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, capacitación y terminación del personal

### **Evaluación de riesgos**

Este componente es de mayor incidencia dentro de la evaluación del control interno, reflejando un bajo nivel de confianza del 24% debido a que la entidad no tiene definido claramente objetivos estratégicos, operacionales y de cumplimiento, y consecuentemente no se tiene mecanismos para la medición de resultados.

Por otra parte la entidad no tiene una orientación hacia la administración del riesgo, que implicaría la identificación, valuación, probabilidad e impacto de riesgos que afectan al desarrollo de los objetivos de la entidad.

### **Actividades de control**

En lo referente a nivel de confianza este componente muestra un 47% y un alto nivel de riesgo de 53%, debelándose un riesgo por la falta de existencia de controles para detectar riesgos, robos o fraudes; de igual forma por el incumplimiento de las funciones y tareas asignadas a los empleados, haciendo hincapié en el área operativa, en lo referente al otorgamiento de crédito, se caracterizan por concesiones sin previa autorización y evaluación del perfil crediticio del cliente con fines de cumplimiento de metas corporativas.

En lo referente a mecanismos de control la entidad no cuenta con controles correctivos para las operaciones, ni se efectúa evaluaciones de la efectividad de las actividades de control.



En cuanto a los controles de tecnología la entidad no dispone de políticas sobre controles de tecnología de la información, así como también la falta de capacitación del personal en temas relacionado a TIC'S, vulnerabilidades que limitan el resguardo y protección de la información, confidencialidad, disponibilidad e integridad de la misma.

### **Información y comunicación**

Este componente muestra un bajo nivel de confianza de 40% y un alto nivel de riesgo del 60%, debido a la falta de canales formales de comunicación, que permita difundir efectivamente la filosofía, planificación y metas de la entidad; hecho por el cual inhabilita los procesos para comunicar situaciones impropias que se generen en la entidad y las acciones necesarias para tratarlas.

Por otra parte, otro factor de riesgo constituye la falta de generación de información e indicadores financieros que permita medir el desempeño de la entidad, puesto que los registros contables se preparan con fines tributarios y como requisito obligatorio de acreditación para la IATA, por ello no contribuye a la toma de decisiones.

La operación con las sucursales de Otavalo y Quito no se coordinan oportunamente existiendo retraso en el suministro de información de las actividades para el respectivo registro contable.

### **Monitoreo**

Este componente presenta un bajo nivel de confianza del 44% y alto nivel de riesgo alto de 56% respectivamente, generado principalmente por la falta de revisión y evaluación de los controles establecidos a fin de mejorar las falencias de los mismos.

### 4.3.2. Área financiera

#### **Ambiente de control**

Producto de la evaluación del control interno se debió una alta vulnerabilidad de los procesos financieros debido a la carencia de controles que mitiguen la probabilidad de ocurrencia de eventos adversos, pese a ser un componente sensible presenta un bajo nivel de confianza del 40% y un nivel alto de riesgo del 60%, generado por los siguientes factores de riesgo:

- La entidad carece de una estructura formal de administración que incluya código de ética, políticas para la administración de personal, manual de funciones y de procesos.
- Las transacciones no son registradas oportunamente, limitando la oportunidad de la información financiera.
- No se efectúa una planificación financiera para obtener un equilibrio económico en la entidad.
- El departamento financiero no prepara periódicamente información financiera oportuna, destaca la conciliación mensual de cuentas pertinentes a la declaración tributaria.
- No se dispone de procesos para la autorización y aprobación de transacciones, dado por la confianza de la dirección.

#### **Evaluación de riesgos**

Este componente muestra un nivel bajo de confianza del 38%, la evaluación permitió establecer los factores de riesgo que lo produce:

- No se tiene definido con claridad los objetivos del área y de la entidad; y por consiguiente no está definido mecanismos para la evaluación del alcance y avance de los objetivos.

- La entidad no tiene detallado procedimientos que permitan la identificación y valoración de eventos que afecten el desarrollo de la entidad
- La entidad carece de políticas para la administración de riesgo, que incluya una valoración de costo beneficio, probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo previo a la aplicación de medidas en respuesta al riesgo.

### **Actividades de control**

Este componente presenta un 42% de nivel de confianza y un nivel alto de riesgo del 58%, originándose por los factores de riesgo detallados continuación:

- La entidad no cuenta con controles efectivos diseñados para detectar riesgos, fraudes o robos de forma inmediata.
- Los ingresos de tesorería no son registrados, revisados, conciliados oportunamente, existiendo la posibilidad que se originen situaciones de fraude o robo
- El personal encargado del manejo de efectivo no está afianzado
- Los ingresos o cobros de efectivo no son reportados oportunamente al Departamento de Contabilidad.
- No se realizan arqueos sorpresivos sobre el manejo de efectivo, cabiendo la posibilidad de sustracciones temporales.
- La entidad no tiene políticas para otorgar créditos, cuentas incobrables y recuperación de cartera
- No se confirma periódicamente los saldos de la cartera con los clientes
- No se efectúa oportuna gestión de cobro, salvo eventualidades de falta de efectivo para cubrir pagos.
- No se realiza periódicamente análisis de antigüedad de deuda
- No se lleva un control posterior sobre las cuentas incobrables que han sido dados de baja.

## **Información y comunicación**

El componente de información y comunicación presenta un nivel bajo de confianza del 33%, por ello un nivel alto de riesgo debido a los siguientes factores:

- El sistema de información de la entidad es manipulable a la información ingresada manualmente, que no puede ser identificada rápidamente, por ello puede ser vulnerada la integridad, confiabilidad de la información y adaptabilidad.
- El sistema de información implementado es un recurso medianamente eficaz para la toma de decisiones, cuyo soporte se limita al reporte de balances, mayores, auxiliares.
- El departamento no administra efectivamente la información a fin de organizarlo como recurso estratégico, debido a que se genera periódicamente información con fines tributarios.
- Las sucursales no envían oportunamente la información de sus actividades para el respectivo registro contable.
- No existe un proceso para comunicar situaciones impropias por parte de los empleados y acciones necesarias para tratarlas.
- No se comunica de forma oportuna las deficiencias de control interno para aplicar medidas correctivas
- No existen procesos para recabar información tanto de clientes y proveedores.

## **Monitoreo**

Este componente presenta un nivel alto de riesgo del 100%, originado por la falta de revisión de los procesos de control interno a fin de asegurar que estén siendo aplicados; por otro lado no se realizan revisiones periódicas de los libros contables frente a la información contenida físicamente.

### **4.3.3. Área operativa**

Los procesos operativos de acuerdo a la percepción de los empleados del área muestran un nivel moderado de confianza y riesgo del 60% y 40% respectivamente. A continuación se detalla por componente las debilidades que presenta el área.

#### **Ambiente de control**

La evaluación del componente evidencia un nivel de confianza bajo del 43%, producido por los siguientes factores de riesgo:

- La entidad no cuenta con un código de ética y conducta para los empleados.
- La entidad no divulga a todo el personal principios, valores, políticas y filosofía institucional.
- La entidad no dispone de normas y políticas para la gestión del talento humano, referente a la contratación, capacitación, motivación y evaluación, del talento aplicable a todas las áreas.
- No existe planificación de programas de capacitación y desarrollo profesional de los empleados

#### **Evaluación de riesgos**

En referencia a este componente la entidad muestra un nivel moderado de confianza del 66%, atribuido por la evaluación de riesgos estratégicos y adopción de medidas pertinentes para afrontar exitosamente los riesgos. Por otra parte el nivel de confianza moderado es generado por los siguientes aspectos:

- La entidad no tiene definido los objetivos con suficiente claridad que permita la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los objetivos.
- No existe objetivos del área que estén alineados con los objetivos institucionales

- No se evalúa periódicamente el alcance y consecución de los objetivos y sus logros
- La entidad no elabora plan de ventas

### **Actividades de control**

Dentro de la evaluación al área operativa, este componente es el de mayor significatividad, obteniéndose un bajo nivel de confianza del 45%, producido principalmente porque la entidad no maneja política para el otorgamiento de crédito y por consiguiente el personal desconoce de las condiciones de venta para ofrecer a los clientes, en lo referente a las formas de pago: contado, tarjeta de crédito y crédito directo y cómo se debe proceder en cada caso.

Otro aspecto de influencia en el nivel bajo de confianza se origina por el manejo directo de los ingresos de efectivo por parte del personal operativo en circunstancia de ausencia del personal de facturación-recaudación, los mismo que no se reportan inmediatamente al departamento contable.

### **Información y comunicación**

Este componente presenta un nivel moderado de confianza del 60%, lo que genera un nivel de riesgo moderado de 40% producido por los siguientes aspectos:

- No existe formalmente líneas de comunicación e información con el personal
- No existe un proceso para comunicar situaciones impropias por parte de los empleados, conduciendo a que éstas no sean comunicadas de forma oportuna a fin de aplicar medidas correctivas

### **Monitoreo**

De acuerdo a la percepción de los empleados del área operativa refleja un nivel alto de confianza del 86%, lo cual genera un nivel bajo de riesgo del 14%,

debido a que la percepción de los colaboradores es que los procesos ejecutados son supervisados continuamente, el cual tiene tendencia por la mejora de los procesos de ventas, con la finalidad que el control se cumpla a cabalidad

### **4.3. Análisis de entrevista**

Para contrastar los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario, se procedió a efectuar la entrevista con enfoque hacia los procedimientos de control interno empleado en la agencia de viajes a la Lcda. Cristina Dávila, gerente de Intipungo Turismo Inviajes, de la cual se pudo extraer la información que se infiere a continuación:

Intipungo Turismo Inviajes desde su fundación efectuada por el Sr. Hugo Córdoba y posteriormente liderada por la Lcda. Cristina Dávila ha venido operando bajo su enfoque y visión, prescindiendo de la estructuración del plan estratégico, por lo cual no se tiene definido criterios estratégicos que permita proyectarse hacia el futuro, implicando con ello la carencia del análisis de elementos de riesgo e incertidumbre generado por la volatilidad del entorno empresarial.

Referente a la misión y visión la entidad tiene definido en términos generales, y no ha sido revisada en cuanto al alcance; fue creada por formalismo administrativo y no fue difundida al personal, por cuanto los empleados, directivos y socios desconocen los ejes y enfoque de acción. Los objetivos son definidos a nivel operativo, referente a metas de venta por asesor comercial que fueron asignados de acuerdo a un promedio sobre el nivel de ventas histórico, el mismo que no ha sido actualizado hace aproximadamente 5 años.

La toma de decisiones se ha efectuado en base a factores circunstanciales de aprovechamiento de oportunidades en su mayoría, así como también considerando reportes contables específicos sobre ingresos y gastos, mismos que no son presentados de forma periódica por el área respectiva.

En términos de planificación financiera, la entidad nunca ha efectuado presupuestos, no se tiene control ni programación de los ingresos y gastos, desconociendo los servicios que son más rentables, ni la provisión sostenible de flujos.

En el marco reglamentario la entidad no tiene definido manuales de funciones ni procedimientos que normen la conducta y procedimientos, por ello es muy susceptible al cometimiento de errores por parte del personal; existiendo inadecuada segregación y duplicidad de funciones. Por otro lado acota que los procesos de inducción del nuevo personal se basan sobre una capacitación amplia por parte del personal del área y el continuo soporte en el desempeño de sus funciones.

En lo concerniente a mecanismos de control se tiene definido incipientes controles sobre el manejo del efectivo, los cuales no se tiene una evaluación permanente y seguimiento, principalmente por la confianza otorgada al personal brindándoles con ello autonomía en su actuación.

El área operativa registra eventos de errores, omisiones e impericia en la emisión de boletos aéreos por lo cual se ha incurrido en gastos contingentes, compromiso de la liquidez de la entidad y afectación a los fondos de los clientes. La gerente ha detectado eventos de perniciosa actuación de empleados en que en abuso de confianza y falta de controles han mostrado faltantes de efectivo.

La entidad se ha destacado por la baja rotación del personal, el equipo de trabajo oscila entre 14 y 16 años en colaboración, sin embargo se ha incorporado gente nueva y experimentada en el sector, pero al desempeñarse en un sector altamente competitivo considera imprescindible efectuar evaluaciones al personal, que no se ha llevado a cabo por la carencia de modelos e información.

El control interno brindaría un marco de actuación para las diversas áreas de la entidad, elevando la seguridad sobre el correcto manejo de fondos, eficacia y



eficiencia en las operaciones y minimización de errores que repercuten en la rentabilidad de la entidad. Por lo cual se podrá tomar medidas correctivas oportunas, se tendrá el personal más comprometido con la institución y se evidenciará flujo de información tanto financiera como desempeño de los empleados.

#### 4.4. Narrativa de ficha de observación

Tabla 11

Narrativa de ficha de observación

<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>INSTITUTO DE POSTGRADO</b> <b>MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> <b>NARRATIVA DE CONTROL INTERNO</b>	
<b>Entidad:</b>	INTIPUNGO TURISMO INVIAJES
<b>Componente:</b>	Control interno
<b>Área Operativa:</b>	Procesos de emisión TKT
<p>Durante la observación se pudo evidenciar que el personal de counter emplea hábitos nocivos en la verificación, reservación y emisión de TKT aéreos, debelando conductas de omisión, descuido, negligencia en procesos, lo cual en el corto y mediano plazo representa imposiciones de notas de débito por parte de la IATA, reclamos e indemnizaciones hacia los clientes, a continuación se detalla acciones por parte del personal operativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cotización y verificación de disponibilidad con datos insuficientes del cliente.</li> <li>• Falta de emisión o anulación de TKT reservados</li> <li>• Olvido de emisión de TKT aéreo, mientras que al cliente se le dio a conocer un precio de referencia y al momento de su emisión por falta de disponibilidad tarifas económicas, el cliente debe pagar un valor superior al que conoció previamente.</li> <li>• Insuficiencia de documentación de respaldo para aplicación de TKT con tarifas diferenciadas: niño (CHD), menor de 25 años (ZZ25), infante (INF), tercera edad (CD) etc.</li> <li>• Error en introducción de datos del pasajero: nombres, apellido, número de pasaporte, fecha de nacimiento.</li> <li>• Error en la introducción de forma de pago en la emisión del TKT en sistema de emisión de Amadeus Selling Platform o en el VTC-Online, caso en los cuales se introduce erróneamente el número de tarjeta, fecha de caducidad, placa de la aerolínea, corriente o diferido.</li> <li>• Falta de revisión diaria de queues, para la verificación real de boletos emitidos y anulación de reservas fallidas</li> <li>• Desconocimiento de las políticas de cada aerolínea para la emisión de TKT, por lo cual se producen notas de débito por el error en la emisión.</li> <li>• Falta de verificación de vigencia de la documentación del pasajero.</li> </ul>	
<b>Área Operativa:</b>	Manejo de tiempo de atención
<p><u>Respuesta de solicitud de cotización</u></p> <p>Durante la observación se pudo evidenciar que el personal del counter no tiene prolijidad en atender requerimientos por parte de los clientes, oscilando el tiempo de respuesta entre 1 y 3 horas para enviar información solicitada al correo, o devolución de llamada telefónica, generando malestar por parte de los clientes.</p>	

**Tiempo promedio de atención**

Se pudo estandarizar que el promedio de atención de los empleados por servicio, influyendo en una pésima percepción por parte de los clientes en el tiempo de espera; el cual oscilan de acuerdo al siguiente detalle:

TKT nacional: 9 minutos

TKT internacional: 20-30 minutos

TOUR: 20-30 minutos

VISAS: 45 minutos

SEGURO: 11 minutos

**Área Operativa:** Facturación

Se pudo evidenciar que el personal operativo se encarga de efectuar la facturación de los servicios en casos de ausencia de la persona de facturación y recaudación, es decir, los días miércoles y jueves, por cuanto deben facturar en el momento de la venta de los servicios, sin embargo se debeló que por parte de dos agentes del counter efectúa la facturación en 90 y 99%.

- Para el caso de tratarse de boletos aéreos la detección de omisión en la factura por parte del departamento contable tarda 2 semanas mientras registra el pago del BSP Link para identificar estos casos, quedándose expuesto una cartera sin políticas de crédito, desconocimiento de una cartera vencida e incobrabilidad.
- Para el caso de servicios de confirmación de vuelos, éstos no son facturados por el personal y son valores cobrados al cliente; sin que se tenga un control o modo de verificación de la prestación del servicio.

**Área Operativa y financiera:** Cuentas por Cobrar

A través de la observación se pudo identificar que los proceso de otorgación de créditos se efectúan de acuerdo a la actuación unilateral del personal, sin autorización y sin documentación de respaldo, confiando en la palabra y buena fe del cliente.

En el departamento financiero no se efectúa ningún control sobre documentos de respaldo, y en muchos de los casos desconocen la existencia de la cuenta por cobrar.

El departamento financiero no efectúa confirmación de saldos de cartera, a fin de determinar la autenticidad de la cuenta y prevenir jineteo de fondos.

**Área financiera**

Durante la observación se pudo evidenciar que el departamento financiero registra las siguientes falencias:

- Las transacciones se contabilizan con períodos de retrasos de 1 semana, desconociendo la realidad económica de la entidad.
- La revisión de mayores de las principales cuentas son revisadas mensualmente a fin de detectar omisiones o irregularidades en facturación, cobro y pago a proveedores.
- No se efectúan un estricto control sobre el flujo de efectivo, principalmente en cobranzas de servicios, sin efectuarse cuadros de caja, confirmación de saldos de la cartera, conciliación bancaria.
- No se efectúa oportunamente procesos de apelación a los ADM emitidos por IATA a través del BSP Link, por lo cual se ejecutan débitos automáticos.
- Falta de revisión semanal de los boletos aéreos emitidos, que cuenten con los respaldos caso de aplicación de tarifa diferenciada, lo cual posteriormente conduce a la aplicación de notas de débito.

**Elaborado por:** La autora

#### 4.5. Matriz de riesgo

Para la construcción de la matriz de riesgo se procedió a emplear la siguiente escala, que contempla niveles de acuerdo a la probabilidad de materializarse el riesgo detectado frente al impacto que puede ocasionar a la organización la ocurrencia del hecho.

Tabla 12

Escala para construcción de matriz de riesgos

	1	2	3	4
Impacto	Insignificante	Menor	Moderado	Mayor
	1	2	3	4
Probabilidad	Raro	Improbable	Posible	Probable

FUENTE: COSO 2013

Tabla 13

Mapa para la calificación del riesgo

		IMPACTO				
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
PROBABILIDAD		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Raro	(1)	B	B	M	A
Improbable	(2)	B	B	M	A	E
Posible	(3)	B	M	A	E	E
Probable	(4)	M	A	A	E	E
Casi seguro	(5)	A	A	E	E	E

Nota: Recuperado de Elaboración de matriz de riesgos por Germán Gómez Solarte, 2016

Una vez evaluado el riesgo, se procedió a efectuar un análisis de acuerdo a la matriz detallada a continuación sobre el estado y eficacia del control, y obtener una nueva calificación del riesgo, respecto a probabilidad e impacto.

Tabla 14

## Valoración del control

PARÁMETROS	CALIFICACION	PUNTAJES
<b>Estado del control</b>	No existe herramienta para ejercer control	0
	Posee herramienta para ejercer control sin un uso sistemático	10
	Posee una herramienta para ejercer control y se usa de manera sistemática y técnica	50
<b>Eficacia del control seguimiento al control</b>	No hay seguimiento a la eficacia del control	0
	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento, pero no se hace en la frecuencia y ni se toman decisiones sobre los resultados del seguimiento a los controles	10
	Están definidos los responsables de la ejecución del control y del seguimiento, la frecuencia de ejecución del control y el seguimiento es adecuado y se toman decisiones sobre los resultados del seguimiento a los controles	50

Nota: Recuperado de Elaboración de matriz de riesgos por Germán Gómez Solarte, 2016

Tabla 15

## Rango para calificación de controles

RANGOS	REPOSICION DEL NIVEL DE RIESGO	
	CUADRANTES A DISMINUIR EN LA PROBABILIDAD	CUADRANTES A DISMINUIR EN EL IMPACTO
Entre 0-50	0	0
Entre 51-75	1	1
Entre 76-100	2	2

Nota: Recuperado de Elaboración de matriz de riesgos por Germán Gómez Solarte, 2016

La matriz de riesgo se fundamenta en base a la evaluación del control interno, producto de la aplicación del método de cuestionarios para determinar los riesgos en los procesos de la entidad, como se muestra a continuación:

Tabla 16

Matriz de riesgos Intipungo Turismo Inviajes

EVENTO O PROBLEMA DETECTADO	RIESGO	CAUSAS	CONSECUENCIAS	IMPACTO		PROBABILIDAD		EVALUACION DEL RIESGO		CONTROLES EXISTENTES	TIPO DE CONTROL	VALORACION DEL CONTROL			NUEVA CALF.		EVALUACIÓN	ACCION DE RESPUESTA
				DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN	VALOR			ESTADO	EFICACIA	TOTAL	P	I		
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>																		
Inexistencia de código de ética	Incita a empleados a cometer actos fraudulentos, ilegales y no éticos	Administración empírica. Falta de priorización de principios y valores de la entidad que guíen el comportamiento de empleados	Falta de compromiso de los empleados al cumplimiento de objetivos de la entidad Pérdidas económicas Sanciones a los empleados	MAYOR	4	PROBABLE	4	EXTREMO	16	Ejemplo de conducta ética por parte de directivos Promover comportamiento ético en reuniones grupales, individuales	Preventivo	0	0	0	0	0	E	Elaborar código de ética a la medida de la entidad, en base a principios, valores y normas que refleje la cultura de la entidad

		Excesiva confianza otorgada a los empleados																
Entidad no dispone de políticas, manual de funciones, manual de procesos	Personal desconoce qué y cómo desempeñar actividads, y responsabilidades	Desconocimiento de herramientas estratégicas de administración	Deficiente flujo de trabajo Falta de organización en desarrollo de actividades Retrasos, errores y pérdidas de tiempo en ejecución de actividades Insatisfacción del cliente	MODERADO	3	PROBABLE	4	ALTO	12	Asignación de funciones y responsabilidades de forma verbal en correspondencia al organigrama estructural	Preventivo	0	0	0	0	0	A	Diseñar políticas, manual de funciones y de procesos e implementar para mejorar el desempeño de los empleados

<p>Falta de políticas y herramientas para administración del personal</p>	<p>Deficientes procesos de reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, capacitación y terminación del personal</p>	<p>Administración empírica. Desconocimiento de herramientas administrativas Dirección con orientación hacia satisfacción del cliente externo</p>	<p>Selección de personal ineficaz Desmotivación del personal que no aporta valor agregado a la entidad Bajo rendimiento en el desempeño laboral Fuga de talento humano Desperdicio del tiempo, improductividad Insuficiente</p>	<p>MAYOR 4</p>	<p>PROBABLE 4</p>	<p>EXTREMO 16</p>	<p>Establecimiento de un óptimo clima organizacional Reuniones con el personal: identificar riesgos estratégicos, capacitación de portafolio de servicios/producto.</p>	<p>Preventivo</p>	<p>10</p>	<p>10</p>	<p>20</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>E</p>	<p>Elaboración de políticas de recursos humanos orientados:  - Definición de criterios de selección de acuerdo al área a desempeñar - Definir objetivos por áreas o procesos - Definir sistemas de evaluación del rendimiento: por resultados o desempeño laboral - Elaboración de planes de capacitación al personal que permita mejorar la</p>
---	---	--	---	----------------	-------------------	-------------------	---	-------------------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------	--

			capacitación y entrenamiento a personal																													calidad del servicio y productividad - Efectuar reuniones periódicas, cuyo objetivo sea informar, elaborar estrategias, recoger opciones de los miembros entidad								
EVALUACION DE RIESGOS																																								
Falta de definición de objetivos estratégico, operacionales y de cumplimiento a corto, mediano y largo plazo	Se pierde el enfoque y dirección de los esfuerzos, limitando el éxito de la entidad  Empleados desconocen lo que se espera de	Falta de Planificación y gestión  Percepción de costo elevado para contratación de personal de	Ineficiencia en ejecución del trabajo por parte de los colaboradores.  Limitaciones para maximizar la rentabilidad y																																				M	Elaborar objetivos estratégicos, operacionales y de cumplimiento, estableciendo mecanismos de evaluación y seguimiento.



	ellos  No se puede medir resultados, tomar decisiones y retroalimentar procesos	planificación	productividad de la entidad															
Entidad no evalúa periódicamente los riesgos	Ocurrencia de eventos adversos que afecten a la entidad	Desconocimiento de gestión de riesgos  Desconocimiento de los factores de riesgo que afectan el desarrollo de las actividades de la entidad	Afectación a la composición financiera de la entidad  Menoscabo de rentabilidad empresarial	MAYOR	4	POSIBLE	3	EXTREMO	12	Discusión en reuniones de análisis sobre posibles riesgos estratégicos (competencia, clientes, canales, demanda)	Preventivo	10	10	20	0	0	E	Elaborar políticas, manuales, procedimientos, indicadores, responsables de control interno

<p>No se genera información financiera periódica</p>	<p>No se puede medir el desempeño empresarial, ni coadyuvar al proceso de toma de decisiones</p>	<p>Contabilidad con fines tributarios Registro de transacciones inoportunas Ausencia de presentación de informes Falta de planificación financiera</p>	<p>Limitación en el proceso de toma de decisiones Limitación para definir metas, planes, presupuestos Decisiones adoptadas inadecuadas e inoportunas Fracaso corporativo Desconocimiento de la salud financiera de la entidad</p>	<p>MODERADO</p>	<p>3</p>	<p>POSIBLE</p>	<p>3</p>	<p>ALTO</p>	<p>9</p>	<p>Generación de reportes y estadísticas del área de ventas Conciliación de mayores-auxiliares y determinar registro de toda la transaccionalidad de la empresa</p>	<p>Correctivo</p>	<p>50</p>	<p>10</p>	<p>60</p>	<p>1</p>	<p>1</p>	<p>B</p>	<p>Mantener el registro oportuno y adecuado de las operaciones Preparar periódicamente indicadores financieros y no financieros Replanteamiento de estrategias y procesos para alcanzar los objetivos y metas de la entidad Efectuar plan financiero para obtener un equilibrio económico en la entidad</p>
--	--	--	---	-----------------	----------	----------------	----------	-------------	----------	---	-------------------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------	---

<p>No existe coordinación con sucursales para suministro de información de actividades</p>	<p>Retraso en el suministro de información de las actividades para el respectivo registro contable</p>	<p>Carencia de canales de comunicación Negligencia por parte de empleados</p>	<p>Retraso en el registro contable, no se refleja la realidad económica de la entidad</p>	<p>MENOR 2</p>	<p>PROBABLE 4</p>	<p>ALTO 8</p>	<p>Llamadas telefónicas a jefe de sucursal, solicitud de envío oportuno de documentación</p>	<p>Preventivo</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>A</p>	<p>Definición de cronograma de reporte de actividades de sucursal</p>
<p>Ingresos de efectivo sin control</p>	<p>Los ingresos de tesorería no son registrados, revisados, conciliados oportunamente</p>	<p>Exceso nivel de confianza de la dirección Ausencia de personal de recaudación por horarios rotativos Personal de ventas</p>	<p>Oportunidad para generación de fraude, robo, hurto a la entidad Pérdidas económicas para la entidad</p>	<p>MAYOR 4</p>	<p>PROBABLE 4</p>	<p>EXTREMO 16</p>	<p>Instalación de cámaras de vigilancia</p>	<p>Preventivo</p>	<p>50</p>	<p>50</p>	<p>100</p>	<p>2</p>	<p>2</p>	<p>B</p>	<p>Segregación de funciones y responsabilidades de actividades incompatibles Afianzar al personal que se encarga del manejo de efectivo Efectuar arquezos sorpresivos de caja y cuentas</p>

		<p>no registra ni reporta oportunamente los ingresos de efectivo, aducen olvido por recargo de actividades</p> <p>Inexistencia de arqueos sorpresivos de cajas</p> <p>Inexistencia de conciliación de saldos de cartera con los clientes y proveedores</p>																	<p>por cobrar</p> <p>Verificar el depósito íntegro de los valores recaudados</p> <p>Efectuar conciliaciones bancarias periódicas oportunas</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p>Conductas de omisión, descuido, negligencia en procesos de emisión de TKT aéreos</p>	<p>Emisión de TKT con errores</p>	<p>Desconocimiento de políticas de aerolíneas para emisión de TKT Negligencia del personal en aplicación de procesos Exceso de pasajeros por persona que influye en el descuido del personal en</p>	<p>Generación de notas de débito automáticas por el sistema de BSP Link Reclamos, quejas e indemnizaciones a los clientes</p>	<p>MAYOR 4</p>	<p>4</p>	<p>PROBABLE 4</p>	<p>EXTREMO 16</p>	<p>Planificación de capacitación del manejo de Amadeus Selling Platform Compañeros revisan queues esporádicamente.</p>	<p>Preventivo</p>	<p>10</p>	<p>10</p>	<p>20</p>	<p>0</p>	<p>0</p>	<p>E</p>	<p>Revisión diaria de queues. Revisión de documentación de respaldo de TKT. Verificación de boleto con el voucher del VTC, el cual deberá estar firmado por el tarjetahabiente Efectuar campañas de incentivos al personal que reduzcan errores y omisiones, que sirva de ejemplo para el resto del personal</p>
---	-----------------------------------	---	---	----------------	----------	-------------------	-------------------	--	-------------------	-----------	-----------	-----------	----------	----------	----------	--

		verificaci3n en reservaci3n y emisi3n de TKT																
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>																		
La entidad no cuenta con controles para detectar riesgos, fraudes o robos de forma inmediata	Situaciones de robo, fraude o colusi3n por parte de empleados	Falta de lealtad de los empleados Falta de conciencia empresarial sobre el fraude No existe procesos para la autorizaci3n y aprobaci3n de transacciones	Afectaci3n a la composici3n financiera de la entidad Menoscabo de rentabilidad empresarial	CATASTR3FICO	5	POSIBLE	3	EXTREMO	15	Restricci3n con clave de usuario para ingreso sistema empresarial y sistema bancario de la entidad	Preventivo	50	10	60	1	1	A	Fomento de clima laboral que comprometa a los empleados a comportamiento 3tico Definici3n de c3digo de 3tica institucional Definici3n de control interno en 3rea financiera, operativa y de sistemas

		No existe mecanismos de control interno																Establecimiento de procesos de autorización y aprobación de operaciones-transacciones
Inexistencia de políticas para administrar cartera: otorgar créditos, cuentas incobrables y recuperación de cartera	Otorgar créditos irrecuperables Incremento de castigos de cartera Inexactitud en los saldos de	Falta de políticas de crédito Falta de seguimiento oportuno de cartera Falta de facturación y entrega inmediata	Pérdida de liquidez para la entidad Pérdidas económicas Robos o fraude Inoportuna gestión de cobro	MAYOR	4	PROBABLE	4	EXTREMO	16	Conciliación del mayor de cartera con los documentos fuente Control regular de antigüedad de anticipos de clientes Manejo de clientes en	Correctivo	50	10	60	1	1	A	Establecimiento de políticas de crédito, con fijación de cupos de crédito y procedimientos para seguimiento de cobro  Efectuar confirmación

	cartera Jineteo de flujos	del documento Falta de control automatiza do de cartera y cuentas dadas de baja  Inexistenci a de conciliació n de saldos de cartera con los clientes							tarjetas individuales con documentos de respaldo(letras de cambio, copia de cédula, detalle del cliente)	Correctivo  Preventivo							de saldos con clientes  Confirmación con estado de cuenta para cierre de cartera  Control automatizado de cartera y cuentas dadas de baja  Realizar la facturación inmediata al momento de la venta del servicio  Realizar periódicament e análisis de antigüedad de saldos para gestionar la
--	---------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--





																		trabajo en equipo para soporte en desarrollo del trabajo
No se dispone de políticas sobre control de tecnología de la información	Manipulación de datos de la entidad, perdiendo confiabilidad en los registros Acceso de personal no autorizado a los datos de la empresa Mala utilización de herramientas tecnológicas	Falencia del sistema en no dejar rastros de registros anteriores Inexistencia de manual para el uso adecuado del sistema de información	Sustracción de datos de la entidad y divulgación de base de datos Registros erróneos en cuentas que no corresponden	MENOR	2	IMPROBABLE	2	BAJO	4	Controles automáticos inherentes al sistema Roles de usuarios asociados a la restricción de acceso	Preventivo	10	10	20	0	0	B	Definir manual de control informático: licencias, seguridad informática, riesgos informáticos, plan de mantenimiento, etc.

	os cuyo registro tergiversa los datos																	
<b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b>																		
Falta de canales de comunicación formal	Inadecuado manejo de información corporativa Demora en reporte de situaciones impropias y deficiencias de control interno	Falta de canales de comunicación Desconocimiento por parte de dirección en manejo sistemático de canales de información Falta de evaluación de canales efectivos	Concentración de capacidad de toma de decisiones en la dirección. Canales de comunicación informal Limitación para reportar situaciones sospechosas Información incompleta y desactualizada	MENOR	2	IMPROBABLE	2	BAJO	4	Utilización de correo electrónico, reuniones y comunicaciones telefónicas	Preventivo	50	10	60	1	1	B	Diseñar estrategias de comunicación interna Fomentar política de puertas abiertas Diversificar los canales de comunicación, de acuerdo a la necesidad y circunstancia Motivar a los empleados a empoderarse

																		de los objetivos y metas de la entidad
<b>ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>																		
Falta de revisión y evaluación de los controles	Controles insuficientes o poco adecuados	Escasa conciencia y cultura de control	Oportunidad para generación de fraude, robo, hurto a la entidad	MAYOR	4	POSIBLE	3	ALTO	12	Reuniones con personal financiero para discusión de cumplimiento de funciones	Correctivo	10	10	20	0	0	A	Efectuar evaluaciones continuas de los controles y su adaptabilidad a la condición actual  Determinar acciones correctivas necesarias para mejorar estructura de control interno

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1. Objetivo de la propuesta**

La propuesta está diseñada con el objetivo de proporcionar lineamientos, y procedimientos de control interno de acuerdo al marco de referencia de COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno, a fin de reducir los impactos de los riesgos frente a la rentabilidad de la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.

#### **5.2. Alcance de la propuesta**

El modelo propuesto de control interno es de aplicación para las áreas operativas, financieras y administrativas de la agencia de Viajes Intipungo Turismo Inviajes Cía. Ltda.

#### **5.3. Antecedentes**

Intipungo Turismo Inviajes inició sus actividades en 1976, como una entidad dedicada a la explotación del turismo de la provincia y el Ecuador, teniendo como líder al pionero en turismo en la provincia el Sr. Hugo Córdova Vaca.

Posteriormente con la calificación de agencia de viajes con autorización The International Air Transport Association (IATA) para la emisión de billetes aéreos nacionales e internacionales de las aerolíneas miembros, la entidad se constituyó como un ícono del turismo en la provincia y principal socio estratégico de las agencias de viajes que operaban en la ciudad.

Intipungo está constituida como compañía de responsabilidad limitada dedicada a la planificación y organización de paquetes de servicios de viajes (tours) para su venta. Los servicios pueden incluir servicios complementarios como: transporte, alojamiento, comidas, visitas a museos, lugares históricos o culturales, espectáculos teatrales, musicales o deportivos.

Intipungo es una empresa sólida con oficinas en la ciudad de Quito, Otavalo e Ibarra, siendo ésta la matriz con la mayor carga administrativa

Tabla 17

Ficha descriptiva Intipungo Turismo Inviajes

<b>DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA</b>			
RAZÓN SOCIAL	INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.	RUC	1090105171001
OBJETO SOCIAL	Explotación de turismo en todas las formas contempladas en la Ley de Turismo.		
DIRECCIÓN	Vicente Rocafuerte 608 y Flores Edif. Mediterráneo		
Nº DE EMPLEADOS	11 empleados		
TELÉFONOS	062957766		
E-MAIL	gerencia@intipungo.com.ec    administracion1@intipungo.com.ec		
SITIO WEB	<a href="http://www.intipungo.com.ec">www.intipungo.com.ec</a>		
GERENTE	Cristina Dávila Benítez		

### **Clientes**

El portafolio de clientes con el que cuenta Intipungo Turismo Inviajes se concentra en entidades del sector público, grupos empresariales, y principalmente clientes fidelizados.

### **Servicios**

Intipungo Turismo Inviajes como ícono de las agencias de viaje en la provincia y en el norte del país dentro de su abanico de servicios y plataforma tecnológica permanentemente actualizada mantiene alianzas estratégicas con

aerolíneas, operadoras turísticas y mayoristas de turismo para brindar los siguientes servicios:



Figura 2 Portafolio de servicios Intipungo Turismo Inviajes

### Proveedores

La selección de proveedor se efectúa en base al criterio de competitividad por parte del personal del counter, de acuerdo a la oferta de destinos, precio y servicios complementarios, entre los principales proveedores son:

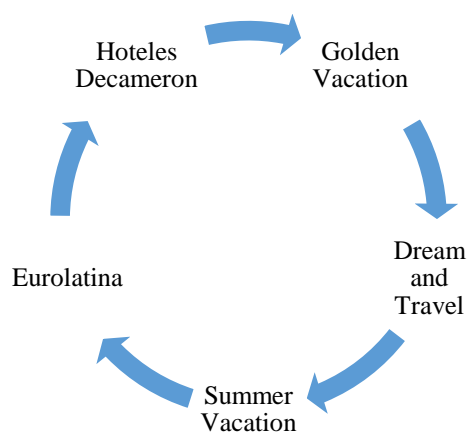


Figura 3 Principales proveedores Intipungo

## **Competencia**

Existe una marcada tendencia en las adquisiciones efectuadas por internet debido a la interactividad de plataformas virtuales, y la creciente creación de agencias virtuales que propagan masivamente en diferentes canales de comunicación publicidad, promociones, ubicándolas en el top mind de los consumidores.

### **5.4. Lineamientos estratégicos y filosofía empresarial**

#### **5.4.1. Misión**

INTIPUNGO TURISMO es la agencia de viajes líder en el norte del país, que vincula atractivos de valor turístico con actores sociales, proveedores directos e indirectos relacionados con la actividad, con un alto nivel de calidad, seguridad y tecnología en servicios de operaciones, sustentado en las condiciones del mercado turístico.

#### **5.4.2. Visión**

En afinidad con las mejores operadoras turísticas del centro-norte del país, ser la empresa líder más grande de turismo, de reconocida solvencia; por capacidad de gestión, por suficiencia y calidad en el manejo de paquetes turísticos de impecable operación, por el fortalecimiento de los prestadores de servicios, y por el respeto a la confianza de nuestros clientes.

#### **5.4.3. Valores**

- **Lealtad:** Somos fieles y rectos con nuestra empresa, clientes y proveedores.
- **Compromiso:** Intipungo está altamente comprometido con atender, orientar y satisfacer las necesidades que nos plantean los clientes.



- **Respeto:** Trabajamos con justicia y equidad para construir un país mejor.
- **Honradez:** Inculcamos honestidad en nuestro equipo humano para fortalecer la confianza y credibilidad en nuestros clientes y proveedores.
- **Ética:** Valor que infundimos teniendo también en cuenta las normas emanadas de los organismos de control y vigilancia.
- **Compromiso:** Creemos en nuestros objetivos organizacionales y contribuimos para su logro.
- **Servicio al cliente:** Nos esforzamos por prestar el mejor servicio en cada momento y en cualquier lugar.
- **Trabajo en equipo:** Desarrollamos nuestra labor coordinadamente con miras a cumplir un fin común.
- **Calidad:** Trabajamos con profesionalismo y eficiencia para lograr la efectividad esperada en nuestros resultados
- **Nuestra Gente:** Promovemos el bienestar y el desarrollo humano y reconocemos el conocimiento, talento y la experiencia de las personas como apoyo para ser cada día mejores.
- **Aprendizaje permanente:** Reconocemos los triunfos para exaltarlos y los fracasos para aprender de ellos con humildad y respeto por la persona.
- **Efectividad:** Hacemos uso eficiente y eficaz de los recursos y procesos, cuidamos la imagen, bienes e intereses de la Empresa.

#### ***5.4.4. Objetivos estratégicos de Intipungo Turismo Inviajes***

Producto de un conversatorio con el equipo de trabajo y nivel directivo de la entidad, mencionan que se espera mejorar los niveles de venta y consecuentemente de rentabilidad; que se ha visto afectada por la proliferación de agencias de viajes virtuales, que han penetrado el mercado con agresivas campañas publicitarias y competencia desleal; repercutiendo en la sensibilidad del precio por parte del consumidor.

Por otro lado dentro de las metas concebidas por Intipungo Turismo Inviajes, se refiere a innovar permanente el equipo tecnológico, que le permita al personal maximizar su desempeño laboral, y con ello la permanente capacitación del personal en diferentes ámbitos, que contribuya a brindar un servicio de calidad.

El nivel directivo espera consolidar su posicionamiento en el mercado, ubicándose en el top mind de los consumidores; para lo cual pretende establecer a mediano y largo plazo estrategias tendientes a alcanzar la consolidación del efectivo desarrollo y crecimiento organizacional.

### 5.5. Organigrama estructural

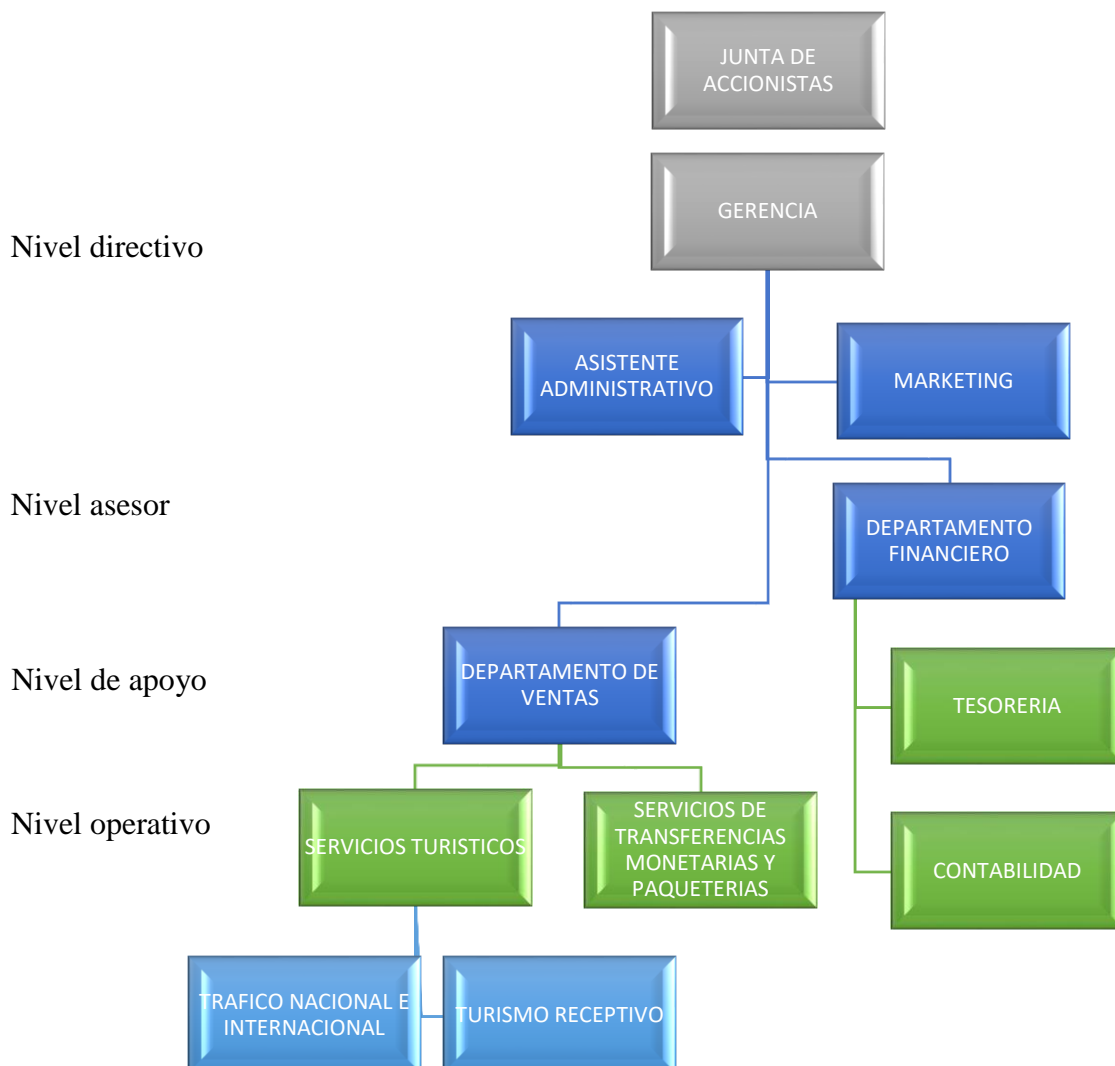


Figura 4 Organigrama estructural INTIPUNGO TURISMO INVIAJES

Fuente: Empresa

### 5.6. Estructura administrativa de Intipungo Turismo Inviajes

Tabla 18

Orgánico funcional

CARGO	ACTIVIDADES
<b>DIRECTIVO</b>	
<b>Junta General de Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designar y revocar a los administradores y gerentes que consideren efectivos para el cumplimiento de los objetivos institucionales</li> </ul>

- 
- Aprobación de informes, cuentas y balances proporcionados por los administradores y gerente.
  - Definir y decidir sobre el aumento o disminución de capital
  - Fiscalizar la marcha y desarrollo de la entidad
  - Determinar la forma de distribución de beneficios y utilidades.
  -
- 

## **ADMINISTRATIVO**

---

### **Gerencia**

- Representar legalmente a la Agencia de Viajes Intipungo frente proveedores, clientes, entidades gubernamentales y no gubernamentales.
  - Conducir la gestión del negocio y la marcha administrativa.
  - Gestionar, planificar estratégicamente, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa
  - Fijar políticas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.
  - Seleccionar, asignar, motivar, evaluar al talento humano dentro de la entidad.
  - Tomar decisiones encaminados a la consecución de los objetivos organizacionales.
  - Evaluar productividad, nivel de ventas, rentabilidad y tomar acciones correctivas.
  - Establecer alianzas estratégicas con proveedores, aliados y entidades que constituyen competencia a fin de fijar condiciones favorables de mercado.
  - Promover óptimos niveles de resultados financieros en reciprocidad de la optimización de recursos.
  - Buscar nuevos segmentos de mercado y oportunidades de negocio para diversificar el producto y servicio, desarrollando portafolio de servicios.
  - Definir políticas encaminadas en mejorar la calidad del servicio, a fin de mantener, desarrollar e incrementar fidelización de clientes
  - Definir herramientas de administración estratégica que permita la efectiva consecución de los objetivos institucionales
- 

### **Asistente administrativo**

- Realizar trámites de permisos de operación, licencias de turismo y sector postal.
  - Controlar operaciones contables y administrativas, conciliaciones bancarias, control de documentación.
  - Controlar y verificar que sean ingresados trámites sobre disputa ADM y reembolsos, igual que confirmar el estado e identificación de ACM
  - Realizar trámites pertinentes para la acreditación y participación de la entidad en procesos de contratación pública.
-

<b>Marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y coordinar estrategias de venta a fin de alcanzar el incremento del volumen de ventas, posicionamiento de la empresa en el mercado.</li> <li>• Actualizar permanentemente portal web con promociones y campañas publicitarias.</li> <li>• Evaluar el impacto de estrategias publicitarias y adoptar correctivos.</li> </ul>
<b>FINANCIERO</b>	
<b>Jefe financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar diagnóstico, planeación y control financiero de manera que facilite la toma de decisiones</li> <li>• Realizar predicción, manejo de efectivo, administración crediticia, análisis de inversiones.</li> <li>• Verificar la oportunidad de los registros contables.</li> <li>• Autorizar desembolsos y transferencias bancarias</li> <li>• Realizar presupuestos, con la programación de actividades y establecimiento de indicadores de cumplimiento y gestión.</li> <li>• Suministrar información requerida por instituciones fiscalizadoras.</li> <li>• Coadyuvar a la gerencia en el establecimiento de políticas, manuales y procedimientos tendientes a mejorar la efectividad del desempeño organizacional</li> <li>• Revisión de balances y mayores para determinar la fiabilidad de la información, registro integral de las operaciones.</li> <li>• Efectuar informe de indicadores financieros y no financieros de forma periódica.</li> </ul>
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar movimientos contables, obligaciones tributarias, societarias y seguridad social.</li> <li>• Suministrar oportunamente información financiera en base de registros técnicos de las operaciones realizadas.</li> <li>• Verificar legalidad de comprobantes de venta, registrar y pagar de acuerdo a política de proveedores</li> <li>• Efectuar planillas de cálculo de los sueldos de empleados, verificando valores por comisiones de venta de acuerdo a los porcentajes establecidos por servicios vendidos</li> <li>• Cotejar proformas y cotizaciones con las facturas de proveedores, que correspondan los valores y servicios.</li> <li>• Efectuar liquidación y pago de los reembolsos solicitado por los clientes que cumplan con los requisitos.</li> <li>• Pago íntegro del reporte semanal de emisión de TKT a la IATA a través del BSPlink de acuerdo al cronograma.</li> </ul>
<b>Tesorera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar oportunamente los ingresos correspondientes a los diferentes servicios prestados.</li> </ul>

- 
- Revisar los reportes semanales de emisión de TKT, corroborando el agente que efectuó la venta, existencia de documentación de respaldo:
  - Voucher de VTC firmado por el cliente
  - Soporte de cédulas, carnet conadis, pasaporte en caso de emisión con tarifa preferencial
  - Cotejo de vouchers de VTC de la emisión semanal con el reporte de VTC-ONLINE, validando placa aerolínea, monto, ruta, nombre del pasajero, número del boleto.
  - Realizar facturación diaria de las transacciones que se efectúen en el counter: TKT nacional e internacional, TOUR's, seguros, visas, fee de emisión
  - Efectuar cuadros de caja diario y respaldar con el respectivo comprobante de depósito.
  - Revisión del cuadro de caja de la sucursal de Otavalo, que estén respaldado con los comprobantes de depósito.
  - Realizar informe semanal de boletos emitidos, registrando nombre del pasajero y número de factura en que consta el TKT aéreo
  - Facturación de los TKT aéreos emitidos en la sucursal de Quito y control de la cuenta por cobrar.
  - Manejar efectivamente la cartera clientes y emprender acciones de recuperación de cartera necesarias.
- 

#### **VENTAS**

---

<b>Asistente de tráfico nacional e internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar, promocionar y prestar servicio personalizado de forma eficiente y profesional.</li> <li>• Tarifar y vender pasajes nacionales e internacionales de acorde a itinerarios solicitado por clientes</li> <li>• Vender promociones, paquetes turísticos, hoteles, alquiler de autos de operadoras con prestigio de operación.</li> <li>• Actualizar permanentemente conocimiento de emisión de pasajes, seguros de viaje, requisitos de documentación y médicos necesarios para viajar.</li> </ul>
<b>Asistente de turismo receptivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar, promocionar y prestar servicio personalizado de forma eficiente y profesional.</li> <li>• Planificar y elaborar propuestas turísticas competitivas de viajes a nivel nacional que permitan personalizar las demandas de los turistas extranjeros y nacionales.</li> <li>• Cotizar, diseñar y promocionar paquetes turísticos nacionales competitivos.</li> </ul>
<b>Asistente de transferencias y paquetería.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor al cliente en sus operaciones de transferencia del dinero.</li> <li>• Preparar y gestionar sus envíos de paquetería internacional y las aduanas con atención personalizada.</li> </ul>

---

## **5.7. Análisis situacional**

### ***5.7.1. Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo (MADE)***

Huamán, P. L., & Rios, R. F, 2015 (2015) manifiestan que esta matriz es una herramienta que permite evaluar el entorno de manera cuantitativa, cuya metodología facilitará la identificación de oportunidades y riesgos a que se enfrenta la entidad y posterior definición de estrategias.

Tabla 19

## Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo (MADE)

E. Específico: 5 Fuerzas de M. Porter    Indicador de Diagnóstico Externo: 0,26    100,00%

Organización: INTIPUNGO TURISMO INVIAJES

N	Tipo de Entorno	Variable	Factor	LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES					Tot. Factores :		23
				PO	PE	PA	PR	MN	N	0	P	MP	W	Valor	Total
1	E. Especifico	Cultural	Apoyo estatal en formación turística	x			x					X	3,95%	2	0,0791
2	E. General	Político	Promoción turística a nivel mundial como destino turístico				x					X	4,74%	2	0,0949
3	E. General	Social	Galardones internacionales				x				x		1,19%	1	0,0119
4	E. General	Económico	Diversidad oferta turística cultura, patrimonio, naturaleza, aventura, gastronomía, paisajes, entre otros.	x	x		x					X	4,35%	2	0,0870
5	E. General	Económico	Desaceleración económica	x	x			x					6,72%	-2	-0,1344
6	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	de Alianzas estratégicas con agencias de viajes de la ciudad	x			x					X	5,53%	2	0,1107
7	E. Especifico	Rivalidad de Competidores	de Alta competencia		x			x					5,14%	-2	-0,1028
8	E. General	Económico	Incremento del turismo entre el 2% y 5% al PIB				x				x		1,58%	1	0,0158
9	E. General	Político	Agilidad, simplicidad y apertura para entregar visados por parte de organismos internacionales	x			x				x		2,77%	1	0,0277



10	E. General	Jurídico	Mejoramiento de índices de seguridad ciudadana a nivel de país				x		x	1,58%	1	0,0158
11	E. Especifico	Competidores Potenciales	Fortalecimiento de operadores turísticos a través de incentivos de financiamiento				x		X	2,37%	2	0,0474
12	E. General	Económico	Estacionalidad de la demanda	x	x		x		x	3,56%	1	0,0356
13	E. Especifico	Productos Sustitutos	Gestiones online por parte de consumidores en compra de paquetes turísticos, TKT aéreos y servicios complementarios				x		x	6,72%	-2	-0,1344
14	E. Especifico	Poder de los Clientes	Incremento en la interacción en redes sociales						X	3,16%	2	0,0632
15	E. General	Político	Planificación de cronogramas en puentes y feriados.	x			x		X	2,37%	2	0,0474
16	E. Especifico	Competidores Potenciales	Promoción de agencias virtuales en diversos canales				x		x	5,53%	-2	-0,1107
17	E. Especifico	Competidores Potenciales	Canales directos entre operadores turísticos internacionales y clientes	x	x				x	7,51%	-2	-0,1502
18	E. General	Económico	Facilidad crediticia del sistema bancario para que clientes accedan a necesidades de autorrealización	x			x		X	7,11%	2	0,1423
19	E. Especifico	Poder de los Proveedores	Seriedad, cumplimiento, responsabilidad, puntualidad, calidad y variedad de servicios de las mayoristas y operadoras turísticas	x			x		X	6,72%	2	0,1344

20	E. Especifico	Poder de Proveedores	los	Incentivos monetarios y no monetarios por ventas por parte de los proveedores	x		X	3,56%	2	0,0711
21	E. Especifico	Poder de Proveedores	los	Solidez financiera de los proveedores		x	x	2,77%	1	0,0277
22	E. Especifico	Poder de Proveedores	los	Control post venta de los operadores turístico	x		x	3,56%	1	0,0356
23	E. Especifico	Poder de Proveedores	los	Captación de clientes por parte de proveedores		x	x	7,51%	-2	-0,1502

**Elaborado por:** La autora

Tabla 20

## Reporte final de la matriz de análisis y diagnóstico externo

<b>INDICADOR DE DIAGNOSTICO EXTERNO:</b>	<b>0,26</b>	<b>ENTORNO FAVORABLE</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>	0,91	
<b>AMENAZAS:</b>	-0,63	

Los 3 Factores del entorno que más afectan a la Organización:

N	Factores Importantes:	Valor	%	O/R
1	Canales directos entre operadores turísticos internacionales y clientes	-0,1502	23,84%	<b>AMENAZA</b>
2	Facilidad crediticia del sistema bancario para que clientes accedan a necesidades de autorrealización	0,1423	15,64%	<b>OPORTUNIDAD</b>
3	Seriedad, cumplimiento, responsabilidad, puntualidad, calidad y variedad de servicios de las mayoristas y operadoras turísticas	0,1344	14,77%	<b>OPORTUNIDAD</b>

Las 3 Variables del entorno que más afectan a la Organización:

N	Variables Importantes:	Oportunidad	Riesgo	Valor Final
1	Competidores Potenciales	0,0474	-0,26087	-0,2134
2	Político	0,1700	0	0,1700
3	Económico	0,1700	0	0,1700

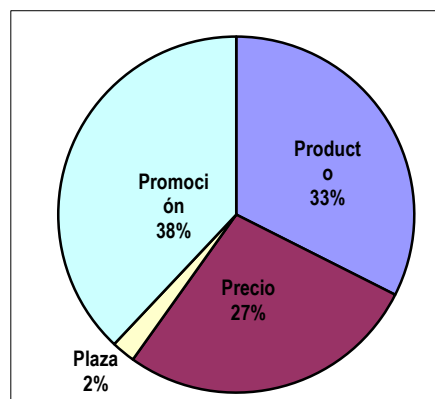
Efecto del Entorno en las 4 P's del Marketing:

N	Las 4P's	Oportunidad	%	Riesgo	%	Valor Final
1	Producto	0,6640	70,00%	-0,2846	30,00%	0,9486
2	Precio	0,1700	21,18%	-0,6324	78,82%	0,8024
3	Plaza	0,0632	100,00%	0,0000	0,00%	0,0632
4	Promoción	0,8656	77,94%	-0,2451	22,06%	1,1107

Distribución del impacto: ¿A quién afecta más?

#### Análisis de Resultados:

Del análisis MADE se pudo identificar que existe un entorno favorable para la entidad, marcando como principal oportunidad: la facilidad de crédito del sector bancario hacia los consumidores, incrementando la demanda hacia el sector turístico. Por otro lado la amenaza más prominente se concentra en los canales directos entre operadoras turísticas internacionales y los clientes, siendo una potencial competencia.



De la matriz precedente se puede determinar que existe un entorno favorable donde se desempeña la entidad, favoreciendo el crecimiento y logro de objetivos institucionales, con la aplicación de conceptos de administración estratégica.

### ***5.7.2. Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno (MADI)***

Huamán, P. L., & Ríos, R. F. (2015) señala que la Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno (MADI) es una “herramienta que ayuda a evaluar cuantitativamente el ámbito interno de la organización e identificar las fortalezas y debilidades para luego generar las estrategias”

Tabla 21

## Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno

<b>Teoría:</b>		<b>Recursos Y Capacidades</b>				<b>Indicador de Diag. Interno:</b>						<b>0,41</b>		<b>100,00%</b>	
<b>Organización:</b>		<b>INTIPUNGO TURISMO INVIAJES</b>													
		<b>LAS 4 P'S MKT</b>				<b>EVAL. FACTORES</b>					<b>Tot. Factores :</b>		<b>23</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>PO</b>	<b>PE</b>	<b>PA</b>	<b>PR</b>	<b>MN</b>	<b>N</b>	<b>O</b>	<b>P</b>	<b>MP</b>	<b>W</b>	<b>Valor</b>	<b>Total</b>		
Capacidades	Certificación Internacional de Operación IATA	X	x							x	2,37%	2	0,0474		
Recursos	Instalaciones propias, distribución del espacio		x	x						x	1,58%	2	0,0316		
Recursos	Ubicación estratégica			x	x					x	3,56%	2	0,0711		
Incapacidades	Personal no tiene enfoque hacia satisfacción del cliente	X				x					3,56%	-2	-0,0711		
Carencias	Personal desmotivado	X				x					1,19%	-2	-0,0237		
Incapacidades	Conformismo por parte de los empleados	X				x					2,77%	-2	-0,0553		
Carencias	Inadecuada segregación de funciones	X					x				5,53%	-1	-0,0553		
Carencias	No existe manual de funciones	X					x				5,14%	-1	-0,0514		
Capacidades	Excelente clima organizacional	X							x		5,53%	1	0,0553		
Capacidades	Autoaprendizaje de los empleados	X								x	1,98%	2	0,0395		
Carencias	Ausencia de evaluación del desempeño	X	x			x					5,93%	-2	-0,1186		
Recursos	Control posventa a los clientes.	X			x					x	5,14%	2	0,1028		
Carencias	No tiene definido conceptos de administración estratégica	X					x				5,53%	-1	-0,0553		
Recursos	Amplio portafolio de clientes	X			x					x	6,32%	2	0,1265		
Carencias	Falta de diferenciación del servicio y producto ofertado	X	x			x					7,51%	-2	-0,1502		
Recursos	Promoción permanente en redes sociales			x	x					x	3,56%	2	0,0711		
Recursos	Interactividad con clientes en página oficial y redes sociales				x					x	3,56%	2	0,0711		
Recursos	Excelente Infraestructura tecnológica	X	x							x	3,95%	2	0,0791		

<i>Carencias</i>	Limitaciones de adaptabilidad del sistema de información empresarial	X	x	x	6,32%	-1	-0,0632
<i>Capacidades</i>	Gerencia de puertas abiertas	X		x	0,79%	2	0,0158
<i>Capacidades</i>	Diferenciados planes y políticas de incentivos para el personal	X	x	x	2,37%	1	0,0237
<i>Recursos</i>	Imagen corporativa identificada por los consumidores		x	x	8,70%	2	0,1739
<i>Recursos</i>	Diversidad de productos y servicios ofertados	x	x	x	7,11%	2	0,1423

**Elaborado por:** la autora

Tabla 22

Reporte final de la matriz de análisis y diagnóstico interno

**INDICADOR DE DIAGNOSTICO INTERNO:** 0,41 **ORGANIZACIÓN SOLIDA**

FORTALEZA: 1,05

DEBILIDAD: -0,64

Los 3 Factores que más afectan a la Organización:

N	Factores Importantes:	Valor	%	O/R
1	Imagen corporativa identificada por los consumidores	0,1739	16,56%	<b>FORTALEZA</b>
2	Falta de diferenciación del servicio y producto ofertado	-0,1502	23,47%	<b>DEBILIDAD</b>
3	Diversidad de productos y servicios ofertados	0,1423	13,55%	<b>FORTALEZA</b>

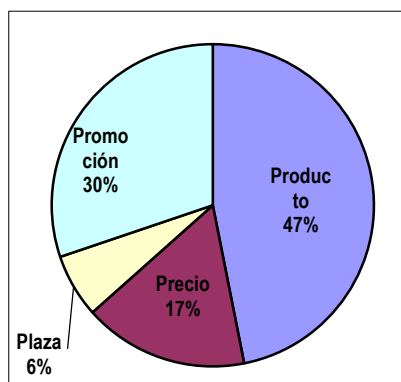
Las 3 Categoría interna que más afectan a la Organización:

N	Categoría	Fortaleza	Debilidad	Valor Final
1	Recursos	0,8696	0	0,8696
2	Carencias	0,0000	-0,51779	-0,5178
3	Capacidades	0,0000	-0,51779	-0,5178

Efecto en las 4 P's del Marketing:

N	Las 4P's	Fortaleza	%	Debilidad	%	Valor Final
1	Producto	0,6324	49,54%	-0,6443	50,46%	1,2767
2	Precio	0,1818	40,35%	-0,2688	59,65%	0,4506
3	Plaza	0,1739	100,00%	0,0000	0,00%	0,1739
4	Promoción	0,7589	92,31%	-0,0632	7,69%	0,8221

Distribución del impacto: ¿A quién afecta más? Dependencia e Independencia de las Fortalezas y Debilidades



	Total	20% Factores	I	
F	14	3	0,42	<b>INDEPENDIENTE</b>
D	9	2	0,42	<b>INDEPENDIENTE</b>

**Análisis de Resultados**

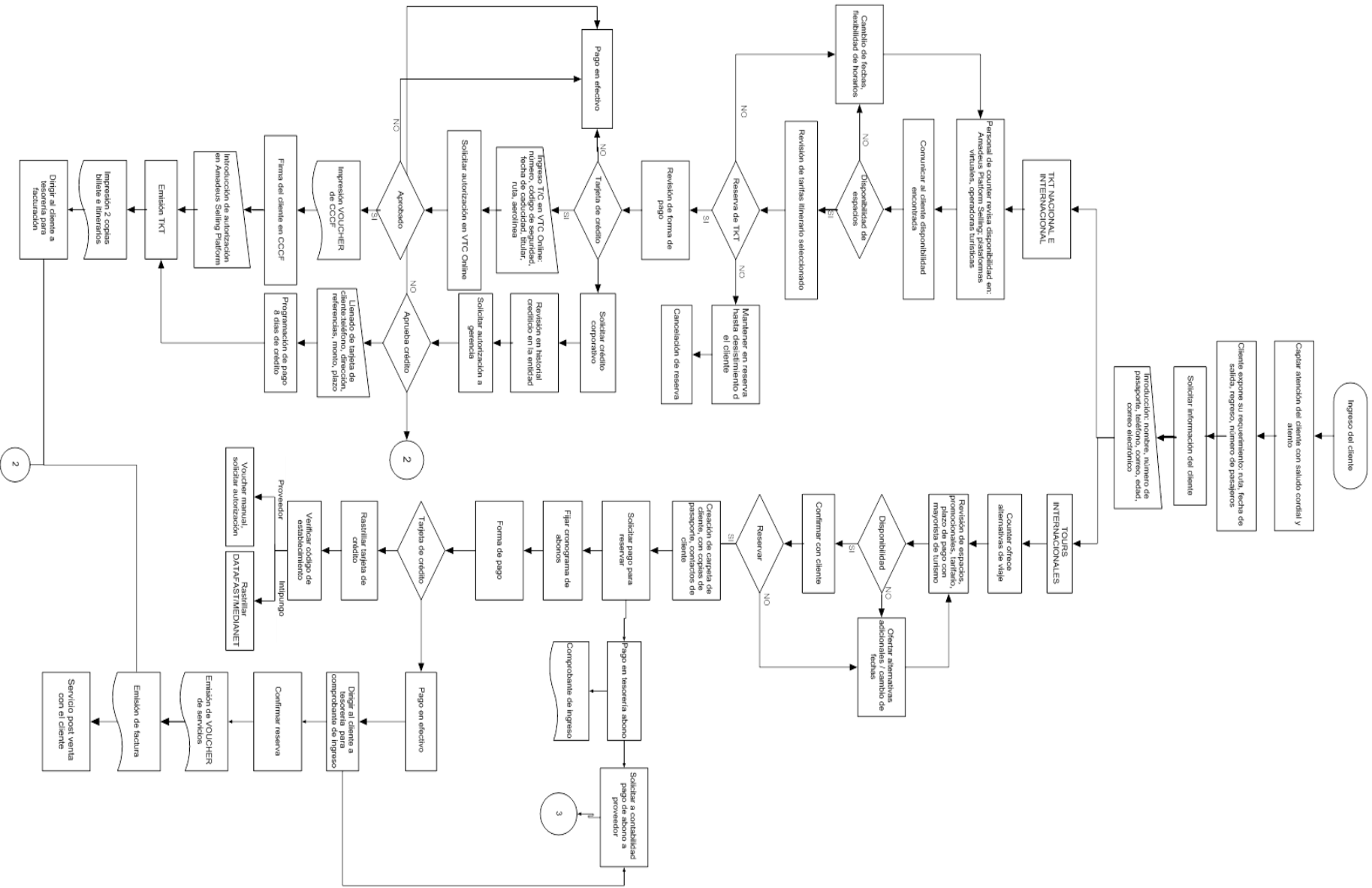
Se concluye que la entidad es sólida, lo cual ha conducido a ser la agencia de viajes de mayor trayectoria, pero a pesar de ello en el mercado altamente competitivo existe un actor de riesgo muy significativo: Falta de diferenciación del servicio y producto, lo cual implica ahondar esfuerzos en administración estratégica para minimizar riesgos de pérdida de espacio en el mercado

A partir de este análisis se puede identificar una organización sólida dada por las fortalezas, sin embargo se muestra la vulnerabilidad de la entidad debido a la falta de diferenciación del servicio y producto ofertado en un medio altamente competitivo.

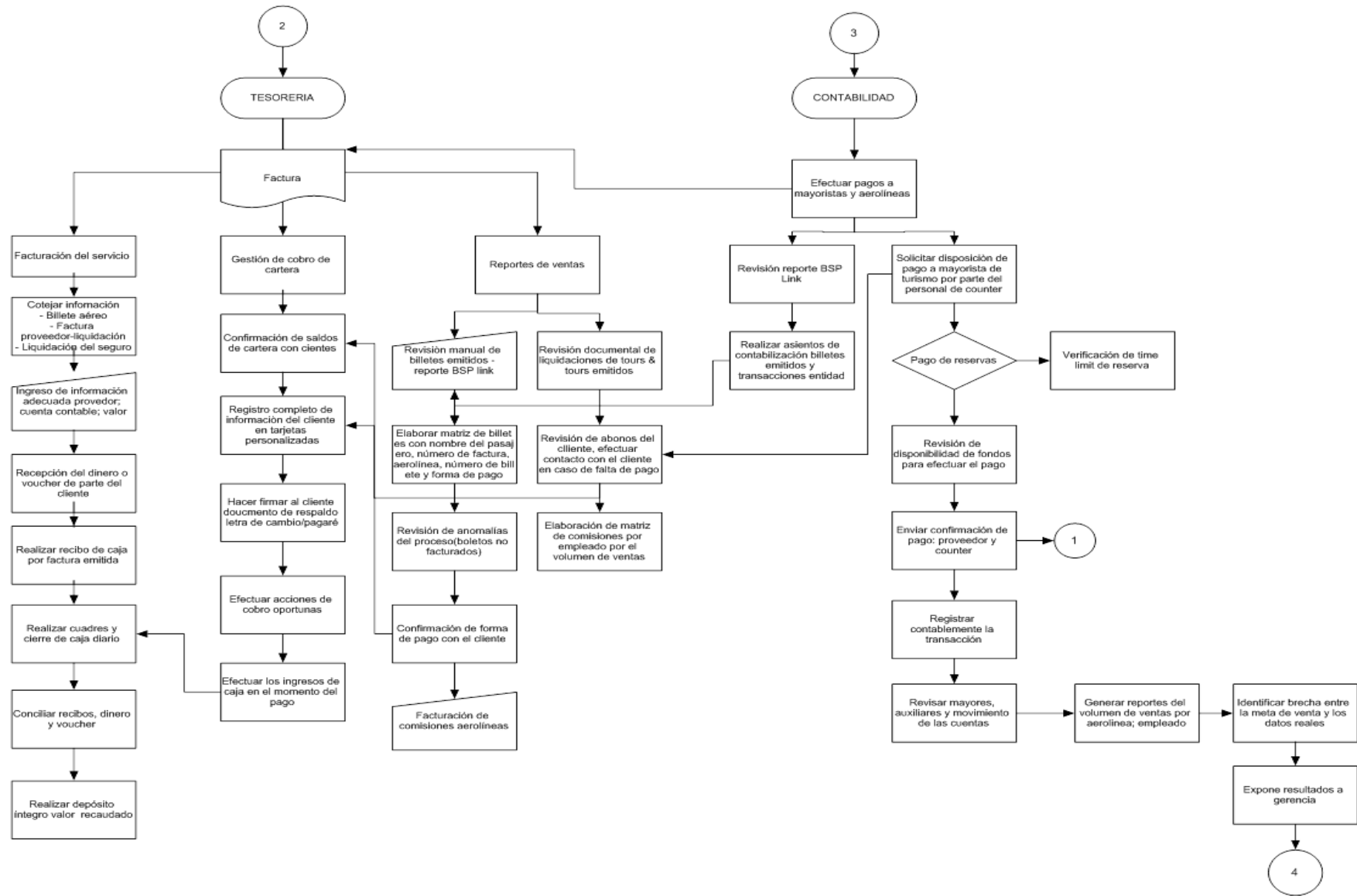
### ***5.7.3. Flujograma de procesos de Intipungo Turismo Inviajes***

A continuación se muestra gráficamente los procesos llevados a cabo en la agencia de viajes Intipungo, en contrastación con los resultados adquiridos mediante la aplicación de técnicas de investigación para la recolección de información, cuya diagramación permitirá bosquejar posteriormente directrices de control interno, gestión: de procesos, talento humano, administrativo y financiero.





5.7.3.2. *Flujograma de procesos financieros*



### 5.7.3.3. Flujograma proceso administrativo-gerencial

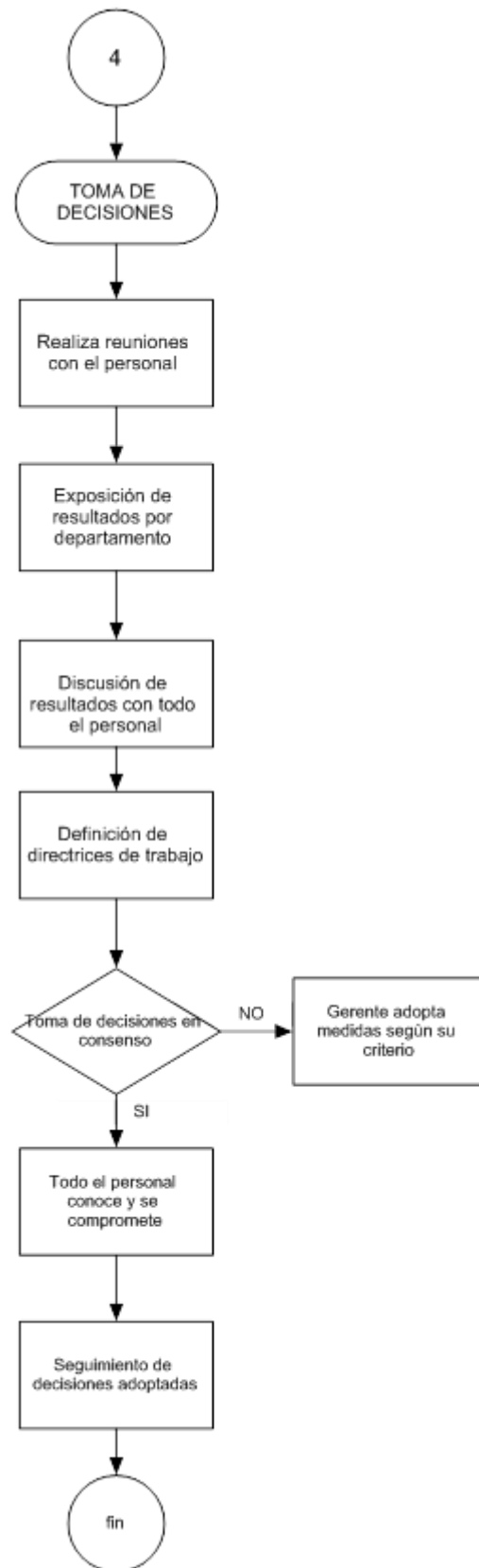


Figura 5 Flujograma de procesos de Intipungo Turismo Inviajes

**5.7.4. Diagnóstico financiero de Intipungo Turismo Inviajes**  
**5.7.4.1. Análisis horizontal Balance General 2016-2017**

Tabla 23

## Análisis horizontal Balance General 2015-2017

## INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.

## BALANCE GENERAL

CÓDIGO	CUENTAS	2015	2016	2017	% DE VARIACIÓN 2015-2016	% DE VARIACIÓN 2016-2017
1	*ACTIVO	347.837,63	271.838,92	330.665,07	-21,85%	21,64%
11	*ACTIVO DISPONIBLE	101.259,61	103.489,30	59.056,41	2,20%	-42,93%
1101	*CAJA	25.619,01	20.568,49	31.702,92	-19,71%	54,13%
1102	*BANCOS	62.899,44	55.500,33	13.572,43	-11,76%	-75,55%
1103	* CUENTAS DE AHORRO	12.741,16	27.420,48	13.781,06	115,21%	-49,74%
12	*REALIZABLE	0,00	0,00	29.310,82	0,00%	0,00%
1201	*INVERSIONES TEMPORALES	0,00	0,00	29.310,82	0,00%	0,00%
13	*REALIZABLE	86.577,55	39.531,47	120.389,96	-54,34%	204,54%
1301	*CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	73.463,67	26.443,06	103.286,00	-64,01%	290,60%
1302	*CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS			0,00	0,00%	0,00%
1303	*ANTICIPOS	11.392,20	10.641,91	13.118,19	-6,59%	23,27%
1304	*CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	5.100,24	1.245,85	2.091,05	-75,57%	67,84%
1305	* CUENTAS POR COBRAR A			670,15	0,00%	0,00%
1306	*REPRESENTACIONES			23,92	0,00%	0,00%
1307	*TARJETAS DE CREDITO			0,00	0,00%	0,00%
1308	*COMPAÑIAS RELACIONADAS	2.370,43	2.370,43	2.370,43	0,00%	0,00%
1390	*DEUDAS DE DIFICIL COBRO	-5.748,99	-1.169,78	-1.169,78	-79,65%	0,00%
15	*ACTIVO FIJO	71.383,29	67.151,36	64.241,09	-5,93%	-4,33%
1501	*PROPIEDAD PLATA Y EQUIPO	144.130,67	144.130,67	145.541,23	0,00%	0,98%
1510	*DEPRECIACION ACUMULADA	-72.747,38	-76.979,31	-81.300,14	5,82%	5,61%
17	*DIFERIDOS	460,00	460,00	460,00	0,00%	0,00%
1701	*GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	460,00	460,00	460,00	0,00%	0,00%
18	*OTROS ACTIVOS	88.157,18	61.206,79	57.206,79	-30,57%	-6,54%
1801	*LARGO PLAZO	88.157,18	61.206,79	57.206,79	-30,57%	-6,54%
2	*PASIVO	185.605,15	128.617,54	156.827,95	-30,70%	21,93%
21	*PASIVO CORRIENTE	119.713,62	73.557,56	104.570,56	-38,56%	42,16%
2101	*INSTITUCIONES FINANCIERAS	0,00		0,00	0,00%	0,00%
2102	*PROVEEDORES POR PAGAR	54.333,55	38.641,19	66.966,46	-28,88%	73,30%
2103	*CUENTAS POR PAGAR	7.671,56	10.464,41	12.204,75	36,41%	16,63%
2104	*OBLIGACIONES LABORALES	11.694,36	9.611,16	14.149,27	-17,81%	47,22%
2105	* OBLIGACIONES CON EL IESE	2.912,30	2.595,81	152,92	-10,87%	-94,11%
2106	*SOCIOS POR PAGAR			0,00	0,00%	0,00%
2107	*OBLIGACIONES CON EL FISCO	2.842,58	3.081,00	4.748,53	8,39%	54,12%
2108	*ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	40.259,27	9.163,99	6.348,63	-77,24%	-30,72%
22	* PASIVO LARGO PLAZO	65.891,53	55.059,98	52.257,39	-16,44%	-5,09%
2201	*PROVEEDORES	19.888,44	12.148,33	9.345,74	-38,92%	-23,07%
2204	PROVISIONES	46.003,09	42.911,65	42.911,65	-6,72%	0,00%
3	*PATRIMONIO	162.232,48	143.221,38	173.837,12	-11,72%	21,38%
31	*CAPITAL SOCIAL	6.000,00	6.000,00	6.000,00	0,00%	0,00%

3101	*CAPITAL SOCIAL		6.000,00	6.000,00	0,00%	0,00%
32	*APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	30.950,39			-100,00%	0,00%
3102	*APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES	30.950,39			-100,00%	0,00%
33	*RESERVAS	62.286,78	63.124,01	63.800,01	1,34%	1,07%
3301	*RESERVAS OBLIGATORIAS	62.286,78	63.124,01	63.800,01	1,34%	1,07%
34	* RESULTADOS	62.995,31	74.097,37	104.037,11	17,62%	40,41%
3401	*RESULTADOS	62.995,31	74.097,37	104.037,11	17,62%	40,41%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		347.837,63	271.838,92	330.665,07	-21,85%	21,64%

**Fuente:** Información suministrada por Intipungo Turismo Inviajes

Se puede evidenciar que el creciente comportamiento de los activos, principalmente en el incremento exorbitado del rubro de cartera, se debe a una falta de políticas y control, reflejándose una frecuencia de rotación de cuentas por cobrar de 2.34 al año, con un promedio de 156 días para que efectivamente se recupere la cartera, lo cual conduce a que la entidad esté desprovista de flujo de efectivo que financie las operaciones; por cuanto es imprescindible la evaluación de la gestión de cartera.

En lo referente al Pasivo, se puede evidenciar que el apalancamiento de la entidad se lo realiza únicamente a través de proveedores; pero si se considera el período de pago oscila entre 8 y 15 días, debido a que Intipungo se sujeta a las políticas de pago de los Proveedores, siendo el principal la IATA. Existiendo discrepancia entre los períodos de pago y de cobro.

#### 5.7.4.1. Análisis vertical Balance General 2017

Tabla 24

Análisis vertical Balance General 2017

#### INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.

#### BALANCE GENERAL

CÓDIGO	CUENTAS	2017	ANALISIS VERTICAL
1	*ACTIVO	330.665,08	100%
11	*ACTIVO DISPONIBLE	59.056,41	17,86%
1101	*CAJA	31.702,92	9,59%
1102	*BANCOS	13.572,43	4,10%
1103	* CUENTAS DE AHORRO	13.781,06	4,17%
12	*REALIZABLE	29.310,82	8,86%
1201	*INVERSIONES TEMPORALES	29.310,82	8,86%
13	*REALIZABLE	120.389,96	36,41%

1301	*CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	103.286,00	31,24%
1302	*CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	-	0,00%
1303	*ANTICIPOS	13.118,19	3,97%
1304	*CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS	2.091,05	0,63%
1305	* CUENTAS POR COBRAR A	670,15	0,20%
1306	*REPRESENTACIONES	23,92	0,01%
1307	*TARJETAS DE CREDITO	-	0,00%
1308	*COMPAÑÍAS RELACIONADAS	2.370,43	0,72%
1390	*DEUDAS DE DIFÍCIL COBRO	- 1.169,78	-0,35%
15	*ACTIVO FIJO	64.241,10	19,43%
1501	*PROPIEDAD PLATA Y EQUIPO	145.541,23	44,01%
1510	*DEPRECIACION ACUMULADA	- 81.300,13	-24,59%
17	*DIFERIDOS	460,00	0,14%
1701	*GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	460,00	0,14%
18	*OTROS ACTIVOS	57.206,79	17,30%
1801	*LARGO PLAZO	57.206,79	17,30%
2	*P A S I V O	156.827,95	-47,43%
21	*PASIVO CORRIENTE	104.570,56	-31,62%
2101	*INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	0,00%
2102	*PROVEEDORES POR PAGAR	66.966,46	-20,25%
2103	*CUENTAS POR PAGAR	12.204,75	-3,69%
2104	*OBLIGACIONES LABORALES	14.149,27	-4,28%
2105	* OBLIGACIONES CON EL IESS	152,92	-0,05%
2106	*SOCIOS POR PAGAR	-	0,00%
2107	*OBLIGACIONES CON EL FISCO	4.748,53	-1,44%
2108	*ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	6.348,63	-1,92%
22	* PASIVO LARGO PLAZO	52.257,39	-15,80%
2201	*PROVEEDORES	9.345,74	-2,83%
2204	PROVISIONES	42.911,65	-12,98%
3	*P A T R I M O N I O	173.837,12	-52,57%
31	*CAPITAL SOCIAL	6.000,00	-1,81%
3101	*CAPITAL SOCIAL	6.000,00	-1,81%
33	*RESERVAS	63.800,01	-19,29%
3301	*RESERVAS OBLIGATORIAS	63.800,01	-19,29%
34	* RESULTADOS	104.037,11	-31,46%
3401	*RESULTADOS	104.037,11	-31,46%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		330.665,07	-100,00%

**Fuente:** Información suministrada por Intipungo Turismo Inviajes

El análisis vertical debela que la entidad mantiene un elevado porcentaje de efectivo que no está siendo bancarizado oportunamente, debido a la falta de políticas de manejo de efectivo, constituyendo un factor de oportunidad para el cometimiento de fraudes, robos o dolo por parte del personal.

## 5.7.4.1. Análisis horizontal Estado de Resultados 2015-2017

Tabla 25

## Análisis horizontal Estado de Resultados 2015- 2017

INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.						
ESTADO DE RESULTADOS						
CODIGO	CUENTAS	2015	2016	2017	% DE VARIACIÓN 2015-2016	% DE VARIACIÓN 2016-2017
4	*INGRESOS	281581,31	248154,55	248601,51	-11,87%	0,18%
41	*OPERACIONALES	276.019,71	238.753,88	242.003,46	-13,50%	1,36%
4101	*VENTAS	276.020,53	238.617,92	242.052,86	-13,55%	1,44%
4110	*DESCUENTO EN VENTAS	0,82	135,96	-49,40	16480,49%	-136,33%
5	*GASTOS	256.421,90	227.446,54	217.985,77	-11,30%	-4,16%
51	*DE ADMINISTRACION	157.155,07	137.416,75	136.794,59	-12,56%	-0,45%
5101	*GASTOS DE PERSONAL	102.123,16	87.699,71	87.028,33	-14,12%	
5102	*HONORARIOS	894,88	3.598,99	4.543,37	302,18%	26,24%
5103	*IMPUESTOS	2.287,67	2.254,94	2.524,38	-1,43%	11,95%
5104	*ARRENDAMIENTOS	5.176,62	5.515,44	5.314,12	6,55%	-3,65%
5105	*CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	6.671,91	5.887,51	6.746,92	-11,76%	14,60%
5106	*SEGUROS	3.683,49		1.262,31	-100,00%	
5107	*SERVICIOS	14.610,95	15.807,45	11.893,08	8,19%	-24,76%
5108	*GASTOS LEGALES	425,80	349,00	16,00	-18,04%	-95,42%
5109	*MANTENIMIENTO Y REPARACION	11.067,02	8.299,08	7.718,72	-25,01%	-6,99%
5110	*GASTOS DE VIAJE	25,00		1.577,92	-100,00%	
5111	*MATERIALES Y SUMINISTROS	2.306,05	2.188,42	2.415,58	-5,10%	10,38%
5115	* DIVERSOS	1.895,00	1.457,18	1.305,89	-23,10%	-10,38%
5117	*DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4.987,36	4.231,93	4.320,82	-15,15%	2,10%
5157	*PROVISIONES	918,00		0,00	-100,00%	
5158	*GASTOS NO DEDUCIBLES	82,16	127,10	127,15	54,70%	0,04%
52	*GASTOS DE VENTA	92.837,08	84.427,03	78.885,81	-9,06%	-6,56%
5201	*GASTOS DE PERSONAL	56.678,29	47.445,29	53.439,04	-16,29%	12,63%
5202	*COMISIONES	10.074,54	12.227,47	8.186,47	21,37%	-33,05%
5203	*PROMOCION	1.101,74	46,79	350,05	-95,75%	648,13%
5204	*GASTOS DE VIAJE		788,59	0,00	-100,00%	
5210	*OTROS GASTOS DE VENTA		445,00	0,00	-100,00%	
5220	* FACTURACION REPRESENTACIONES	24.982,51	23.473,89	16.910,25	-6,04%	-27,96%
55	*COSTO TOURS	5.304,57	3.439,93	1.724,91	-35,15%	-49,86%
5501	*TOURS INTERNEOS	5.304,57	3.439,93	1.724,91	-35,15%	-49,86%
56	*IMPUESTOS Y COMPLEMENTARIOS		644,04	0,00		-100,00%
5601	*IMPUESTOS		644,04	0,00		-100,00%
	UTILIDAD OPERATIVA	20.722,99	12.826,13	24.598,15	-38,11%	91,78%
42	*NO OPERACIONALES	5.561,60	9.400,67	6.598,05	69,03%	-29,81%
4202	*INTERESES GANADOS	5.561,60	9.400,67	6.598,05	69,03%	-29,81%
53	*NO OPERACIONALES	1.125,18	1.518,79	580,46	34,98%	-61,78%
5301	*FINANCIEROS	955,08	1.160,02	580,46	21,46%	-49,96%
5302	*GASTOS EXTRAORDINARIOS			0,00		

5303	*GASTOS DIVERSOS	170,10	358,77	0,00	110,92%	-100,00%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	25.159,41	20.708,01	30.615,74	-17,69%	47,84%
	15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	3.773,91	3.106,20	4.592,36	-17,69%	47,84%
	UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	21.385,50	17.601,81	26.023,38	-17,69%	47,84%
	22% IMPUESTO A LA RENTA	4.722,88	3.849,51	5.725,14	-18,49%	48,72%
	<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>16.662,62</b>	<b>13.752,30</b>	<b>20.298,24</b>	<b>-17,47%</b>	<b>47,60%</b>

Fuente: Información suministrada por Intipungo Turismo Inviajes

Con el análisis horizontal del Estado de Resultados 2016-2017 se denota una leve recuperación del nivel de ventas del 0.18%, lo cual responde a factores políticos y económicos, incidiendo en el comportamiento de los clientes en la priorización del presupuesto; a pesar de un incremento potencial del 648.13% del gasto en promoción y publicidad en diversos canales de comunicación físicos, redes sociales y electrónicos; y de igual forma del gasto por honorarios de marketing que constituye el 80% del rubro de honorarios.

El comportamiento de los gastos en su mayoría ha marcado la tendencia de contracción, presuponiendo un interés por administrar y controlar los gastos.

#### 5.7.4.1. Análisis vertical Estado de Resultados 2017

Tabla 26

Análisis vertical Estado de Resultados 2017

**INTIPUNGO TURISMO INVIAJES CIA. LTDA.**  
ESTADO DE RESULTADOS

CODIGO	CUENTAS	2017	ANALISIS VERTICAL
4	*INGRESOS	248.601,51	100,00%
41	*OPERACIONALES	242.003,46	97,35%
4101	*VENTAS	242.052,86	97,37%
4110	*DESCUENTO EN VENTAS	- 49,40	-0,02%
5	*GASTOS	217.985,77	87,68%
51	*DE ADMINISTRACION	136.794,59	55,03%
5101	*GASTOS DE PERSONAL	87.028,33	35,01%
5102	*HONORARIOS	4.543,37	1,83%
5103	*IMPUESTOS	2.524,38	1,02%
5104	*ARRENDAMIENTOS	5.314,12	2,14%
5105	*CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	6.746,92	2,71%
5106	*SEGUROS	1.262,31	0,51%
5107	*SERVICIOS	11.893,08	4,78%
5108	*GASTOS LEGALES	16,00	0,01%
5109	*MANTENIMIENTO Y REPARACION	7.718,72	3,10%



5110	*GASTOS DE VIAJE	1.577,92	0,63%
5111	*MATERIALES Y SUMINISTROS	2.415,58	0,97%
5115	* DIVERSOS	1.305,89	0,53%
5117	*DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	4.320,82	1,74%
5157	*PROVISIONES	-	0,00%
5158	*GASTOS NO DEDUCIBLES	127,15	0,05%
52	*GASTOS DE VENTA	78.885,81	31,73%
5201	*GASTOS DE PERSONAL	53.439,04	21,50%
5202	*COMISIONES	8.186,47	3,29%
5203	*PROMOCION	350,05	0,14%
5204	*GASTOS DE VIAJE	-	0,00%
5210	*OTROS GASTOS DE VENTA	-	0,00%
5220	* FACTURACION REPRESENTACIONES	16.910,25	6,80%
55	*COSTO TOURS	1.724,91	0,69%
5501	*TOURS INTERNEOS	1.724,91	0,69%
56	*IMPUESTOS Y COMPLEMENTARIOS	-	0,00%
5601	*IMPUESTOS	-	0,00%
	UTILIDAD OPERATIVA	24.598,15	9,89%
42	*NO OPERACIONALES	6.598,05	2,65%
4202	*INTERESES GANADOS	6.598,05	2,65%
53	*NO OPERACIONALES	580,46	0,23%
5301	*FINANCIEROS	580,46	0,23%
5302	*GASTOS EXTRAORDINARIOS	-	0,00%
5303	*GASTOS DIVERSOS	-	0,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		30.615,74	12,32%
15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES		4.592,36	1,85%
UTILIDAD DESPUES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES		26.023,38	10,47%
22% IMPUESTO A LA RENTA		5.725,14	2,30%
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS		20.298,24	8,16%

**Fuente:** Información suministrada por Intipungo Turismo Inviajes

Los gastos administrativos, especialmente los gastos por sueldos del personal administrativo representan el 35% de los ingresos de la entidad, que corresponde a 4 personas, de las cuales 2 son accionistas y la gerente; muy por encima de los rubros de sueldos de ventas; destacándose sueldos excesivos, siendo imprescindible desarrollar planificación estratégica de gastos, con la finalidad de evaluar y controlar los niveles de gastos.

## 5.7.4.2. Evaluación de rentabilidad de Intipungo Turismo Inviajes

Tabla 27

Análisis de índices de rentabilidad

INDICADOR DE RENTABILIDAD	INDICE	ANALISIS
<b>RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO</b>		
$\text{Rendimiento sobre patrimonio} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}}$	14,15%	Este ratio arroja el porcentaje de rentabilidad que obtiene los inversionistas por el monto invertido, sin considerar gastos financieros e impuestos; es decir, la empresa tiene el 14% de capacidad de generar rentabilidad para los inversionistas
<b>RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO</b>		
$\text{Rentabilidad Neta del Activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	9,26%	Se concluye que los activos, a través del manejo eficiente de la entidad, tienen la capacidad para generar rentabilidad del 9,14%
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>		
$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$	10,16%	La entidad genera el 10% de rendimiento operacional en relación de las ventas operacionales, mostrándonos la incidencia del control de los costos y gastos en la generación de la utilidad operativa
<b>MARGEN NETO</b>		
$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$	12,65%	La rentabilidad que se obtiene por cada UM vendida es de 12,65; comparado con el margen operacional, se puede deducir que los ingresos no operacionales general 2,49 de rentabilidad para los inversores
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>		
$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo}}$ $\frac{\text{UAI}}{\text{Ventas}} * \frac{\text{Activo}}{\text{Patrimonio}} * \frac{\text{UAI}}{\text{UAI}} * \frac{\text{UN}}{\text{UAI}}$	0,44%	Los inversionistas reciben un rendimiento neto 0,44 posterior a deducir gastos financieros, impuestos y participación de trabajadores, constituyendo el costo de oportunidad que el inversionista recibirá en Intipungo en relación con otros mecanismos de inversión

Fuente: Información suministrada por Intipungo Turismo Inviajes

### 5.7.4.3. Análisis de servicios ofertados

Intipungo Turismo Inviajes para el cumplimiento de la misión y visión ha especializado los servicios turísticos en la emisión de boletos aéreos, asesoramiento y venta de paquetes turísticos, siendo los principales rubros que generan mayor volumen de ventas, como se puede evidenciar en la siguiente tabla:

Tabla 28

Análisis de margen bruto de servicios ofertados

Descripción	PARTICIPACION CARTERA NEGOCIO	VENTAS EN DÓLARES	Costos	Margen Bruto	% Margen Bruto
AEROLINEAS NACIONALES	0,70%	1.672,87	936,18	736,69	44%
AEROLINEAS INTERNACIONALES	6,36%	15.284,26	8.553,46	6.730,80	44%
AGENCIAS DE VIAJE	8,50%	20.442,50	3.694,19	16.748,31	82%
TOURS INTERNOS	1,10%	2.652,87	622,50	2.030,37	77%
TOURS EXTERNOS	14,69%	35.326,41	8.289,44	27.036,97	77%
FEE EMISION DE BOLETOS	35,54%	85.474,72	17.672,49	67.802,23	79%
FEE TRAMITES	6,80%	16.342,05	5.105,47	11.236,58	69%
COMISIONES WESTERN UNION	6,41%	15.408,29	9.018,40	6.389,89	41%
COMISIONES DHL	2,22%	5.342,09	965,38	4.376,71	82%
FACTURACION CLIENTES W.U.	0,02%	59,82	10,81	49,01	82%
FACTURACION CLIENTES DHL	10,22%	24.584,01	21.352,86	3.231,15	13%
COMISIONES BLUE CARD	6,75%	16.234,08	2.933,68	13.300,40	82%
HOTELES Y OPERADORES	0,70%	1.675,47	393,15	1.282,32	77%

**Fuente:** Información suministrada por Intipungo Turismo Inviajes

En la determinación de la proporción de la cartera de negocio se estableció la relación por producto a la totalidad de ventas registradas en el 2017, con lo cual se pudo evidenciar que el mayor rubro generador de ingresos corresponde al FEE por la emisión de boletos aéreos, siendo necesaria la atención de 2047 clientes, con un precio de venta promedio de \$41,75; del cual se deriva la generación del ingreso por comisión de venta de las aerolíneas aéreas en la emisión de TKT nacional e internacional.

Cabe resaltar que el rubro por concepto de comisión por emisión de tkts aéreos en su conjunto en un análisis vertical representa el 15,14% de la totalidad de los ingresos.

Actualmente la entidad no cuenta con un sistema de costos, en que se asigne costos variables, fijos e indirectos a cada servicio ofertado; por el contrario la entidad registra de manera general los gastos; prescindiendo de información base para la determinación del precio de venta y punto de equilibrio, comportamiento de los costos, conocimiento de márgenes brutos y netos; información imprescindible para la toma de decisiones.

De acuerdo con un análisis de los costos directos atribuibles a cada servicio prestado, se pudo evidenciar que es poco rentable para la agencia mantener un punto de representación de la Marca DHL EXPRESS, puesto que los costos son demasiado altos, esperándose un margen neto del 13%. Por el contrario un servicio redituable es el FEE de emisión tanto de boletos aéreos como por los servicios de emisión visas, asesoramiento de trámites

#### ***5.7.5. Planificación prospectiva de Intipungo Turismo Inviajes***

Posterior al diagnóstico completo de la agencia de viajes frente a su entorno externo e interno, se procedió a realizar la planificación prospectiva en base a la proyección del balance de resultados, empleando método de regresión polinómica de ventas (ANEXO D) y gastos en base al porcentaje de participación en las ventas, con la finalidad de visualizar el escenario futuro de la entidad si continúa con el mismo método de gestión administrativa-financiera.

Tabla 29

## Estado de Resultados Proyectado

Cuentas		2017	2018	2019	2020
*INGRESOS		248.601,51			
*OPERACIONALES		242.003,46	169.270,60	111.609,00	46.692,60
*GASTOS		273.589,18	825.111,78	544.039,55	227.603,70
*DE ADMINISTRACION	55,03%	136.794,59	262.412,84	173.022,57	72.385,51
*GASTOS DE VENTA	31,73%	78.885,81	222.983,26	147.024,58	61.509,02
*COSTO TOURS	0,69%	1.724,91	170.445,08	112.383,39	47.016,57
*IMPUESTOS Y COMPLEMENTARIOS	0,00%	0,00	169.270,60	111.609,00	46.692,60
UTILIDAD o PERDIDA OPERATIVA		24.598,15	-655.841,18	-432.430,55	-180.911,10
*NO OPERACIONALES	2,65%	6.598,05	173.763,15	114.571,18	47.931,85
*NO OPERACIONALES	0,23%	580,46	169.665,83	111.869,60	46.801,62
		30.615,74	-651.743,85	-429.728,96	-179.780,87

## 5.8. Modelo de gestión de control interno basado en COSO 2013

## Marco Integrado de Control Interno

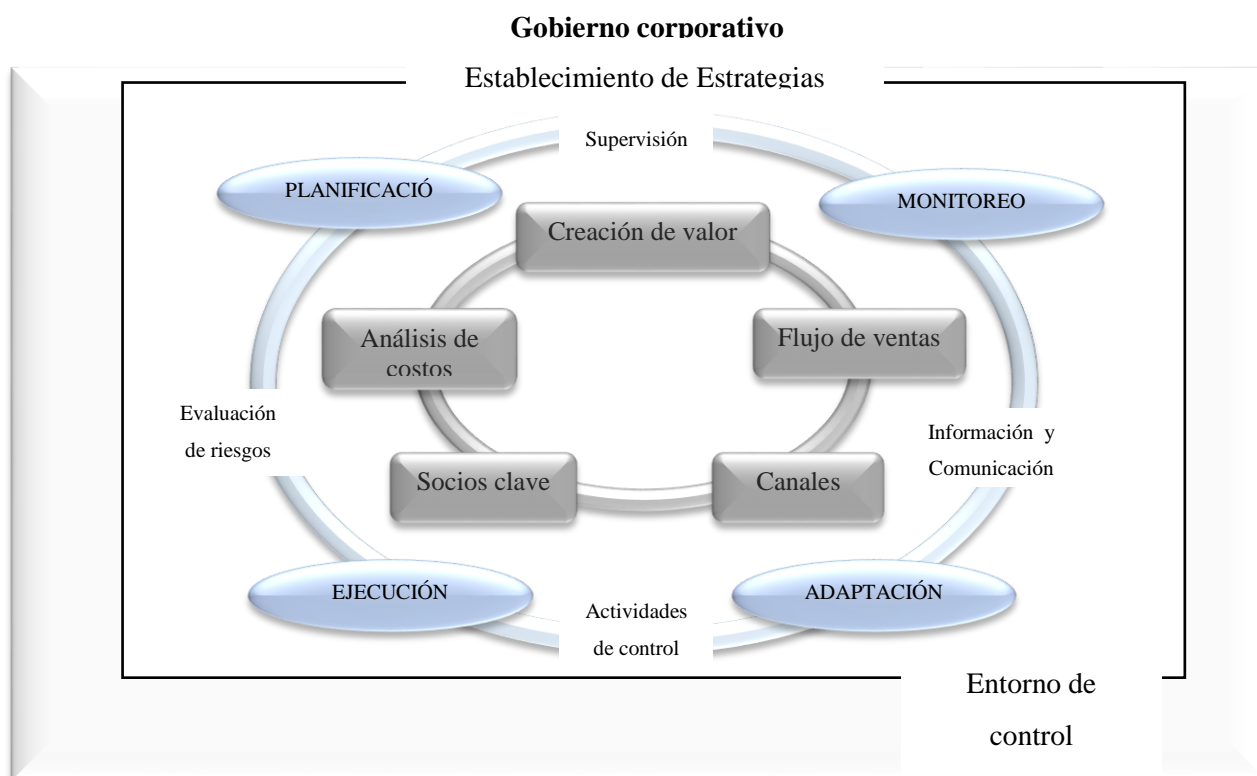


Figura 6 Modelo de gestión de control interno basado en COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno

### 5.9. Propuesta para mejorar la rentabilidad de Intipungo Turismo Inviajes

La rentabilidad es el elemento fundamental hacia el cual la entidad dirige todos los esfuerzos, generalmente está asociado a la medición anual porcentual de la relación entre los rendimientos sobre los recursos empleados; lo cual supone la formulación de estrategias orientadas a mejorar, incrementar los resultados, sujetos a evaluación y medición de variación. En base a lo cual se ha establecido las siguientes líneas de acción que influyen en la mejora de la rentabilidad:

#### 5.10. Líneas de acción

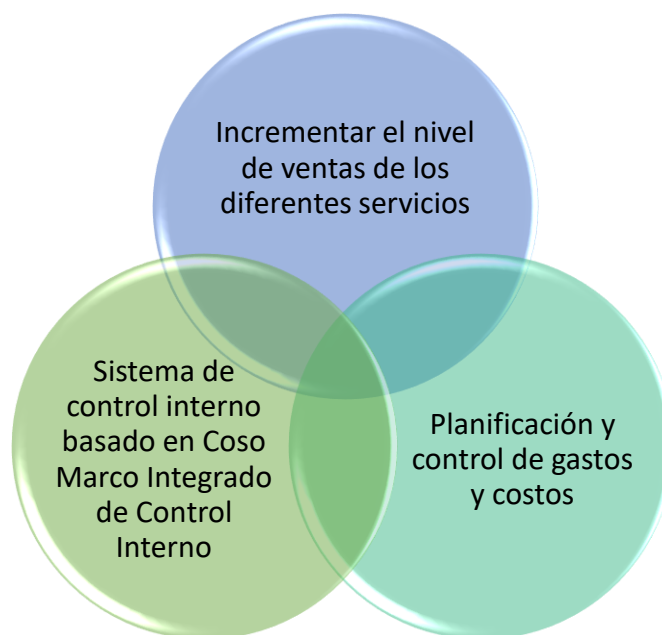


Figura 7 Líneas de acción Propuesta mejorar rentabilidad

***5.10.1. Objetivo Estratégico 1. Desarrollar estrategias que permitan incrementar nivel de ventas de los diferentes servicios ofertados por Intipungo Turismo Inviajes***

Uno de los principales ejes de acción que permitirá mejorar la rentabilidad y sobre el cual se basa la propuesta radica en el desarrollo de estrategias para incrementar el nivel de ventas, principal motor de la operatividad de la empresa. La cual de acuerdo a un análisis histórico se evidenció una tendencia de disminución del nivel de ventas, principalmente debido a factores socioeconómicos y políticos.

El registro devela un crecimiento en 2010 debido a la obtención de una licitación por parte de la empresa actualmente denominada UNACEM, que demandaba una gama de servicios: hotelería, vuelos aéreos, traslados destacándose en ser un cliente corporativo significativo en los ingresos de la agencia. Pero de acuerdo a la información suministrada por la administración reveló que debido a una negligencia por parte del personal operativo en 2012 se efectuó el uso indebido de recursos del cliente, por lo cual este factor conjuntamente con la convergencia de factores políticos y socioeconómicos se inició una paulatina contracción de los flujos de los ingresos.

Por otro lado se puede vislumbrar un crecimiento positivo gradual a inicios del 2017, para ello es fundamental iniciar con una sólida planificación estratégica a fin de redirigir los esfuerzos de la entidad al mejoramiento del nivel de ventas y réditos.

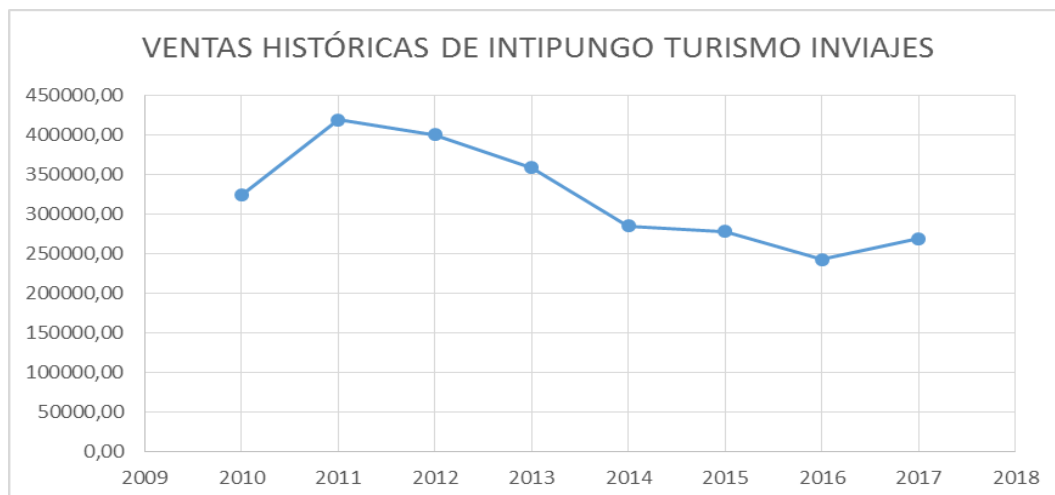


Figura 8 Evolución histórica de ventas Intipungo Turismo Inviajes

Elaborado por: la Autora

#### 5.10.1.1. Formulación de estrategias

### 1. Formulación de estrategias corporativas

Las estrategias corporativas se relacionan intrínsecamente con la definición de objetivos y con el alcance de la entidad. Por cuanto se pretende establecer puntos de dirección para la efectiva consecución de los objetivos de Intipungo Turismo Inviajes, con la finalidad de crear valor tanto para los socios, grupos de interés como para los clientes.

La agencia de viajes está orientada hacia la recuperación del mercado, cuya participación se ha visto limitada por la proliferación de agencias de viajes virtuales, plataformas interactivas online, y los extensivos canales de comunicación; incitando a un comportamiento de la demanda sensible al precio, por tanto, es preciso definir estrategias direccionales tendientes en alcanzar el desarrollo y crecimiento de la entidad soportadas en estrategias competitivas orientadas hacia la diferenciación del servicio y fidelización de clientes, consecuentemente permitirá consecución de los objetivos de la entidad, en términos de mejoramiento de niveles de rentabilidad.



- **Diversificación del producto**

Intipungo Turismo Inviajes en un afán por lograr un crecimiento institucional, aprovechando el apoyo del gobierno nacional por impulsar y promover el turismo receptivo, y la diversidad turística de la provincia de Imbabura, ha apostado en el diseño de rutas y productos, con enfoque cultural, gastronómico, artesanías, senderismo, comunitario, aventura y de relajación, cuya oferta contempla paquetes combinados a través de los cinco cantones de la provincia de Imbabura y Tulcán, establecidos como forfait, en el que incluye transporte terrestre, alimentación y alojamiento.

En consecuencia se pretende aprovechar los recursos operativos y financieros para desarrollar nuevos productos a fin de captar turistas nacionales e internacionales con diferentes temáticas, de interés a segmentos de mercado: paquetes escolares, matrimonios y mayores de edad

- **Desarrollo del producto**

El sector turístico desempeñado por las agencias de viaje, denotan una agresiva competencia por captar clientes, incurriendo en prácticas desleales frente a la sensibilidad del precio; bajo este contexto es imprescindible que Intipungo Turismo Inviajes mejore la oferta de productos, rutas, destinos y paquetes turísticos. Por ello en calidad de intermediarios entre las entidades mayoristas y operadoras con el cliente, se requiere la estructuración de procedimientos para la selección de proveedores, sin perder el matiz de calidad-precio.

## **2. Formulación de estrategias competitivas**

Las estrategias competitivas están relacionadas con la definición de las acciones concretas que permitirá obtener mejores resultados, en concordancia con la misión, visión y objetivos propuestos por la entidad; consecuentemente permitirá a la entidad ser competitiva frente al mercado, basándose en proporcionar calidad

en el servicio, mejorando la percepción del cliente por el servicio recibido, satisfacción de sus requerimientos, proporcionar un ambiente agradable para el cliente fundamentado en la cortesía, velocidad de respuesta, credibilidad, servicio post venta.

- Desarrollar canales de comunicación online, de respuesta a tiempo real, en permanente actualización de información, interactividad para cotizaciones por parte de clientes y presencia en diferentes redes sociales, para lograr afianzar la marca e imagen de Intipungo Turismo Inviajes.
- Establecer alianzas estratégicas y acuerdos de precios diferenciados con aerolíneas, mayoristas y operadoras, que permitan ofertar los servicios un precio competitivo.
- Desarrollar planes de capacitación para el personal referente a: manejo de herramientas y plataformas online, buscadores y cotizadores; atención al cliente, destinos y rutas turísticas, diseño de paquetes
- Desarrollar una base de datos de proveedores, permanentemente actualizada, bajo criterios de precio, calidad, diversificación de paquetes, servicios adicionales, disponibilidad; a fin de disponer de abanico de posibilidades y seleccionar proveedor-operador con precio competitivo.
- Desarrollar un plan de ventas, definiendo objetivos y metas de ventas, con la finalidad de mantener un flujo constante de clientes.
- Orientar el servicio hacia la gestión de clientes, estableciendo base de datos, manteniendo excelentes relaciones a través de canales de comunicación adecuados, visitas periódicas para promocionar la oferta turística a fin de aprovechar oportunidades de negocio.
- Conocer la situación económica de la entidad, preparar información financiera y no financiera de manera periódica.

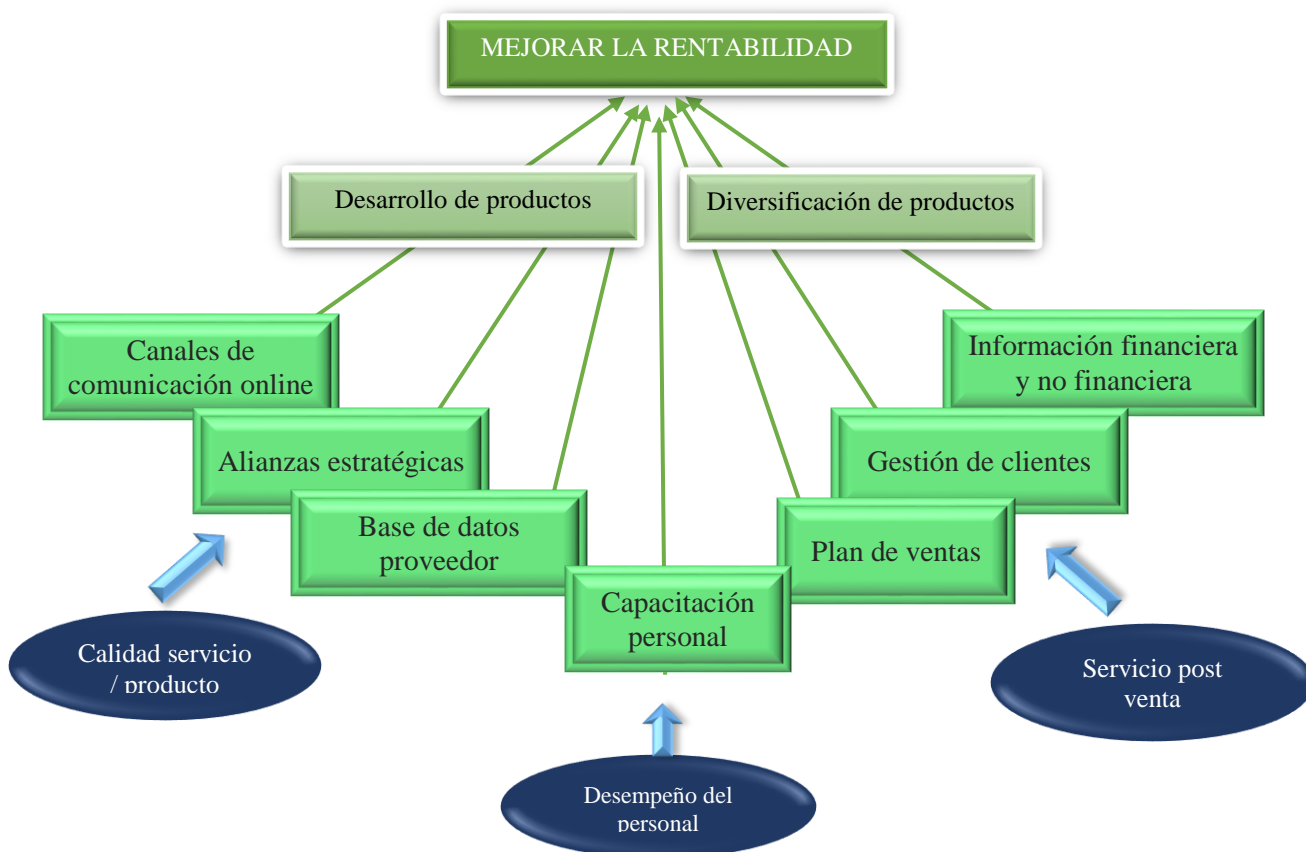


Figura 9 Estrategias para mejorar la rentabilidad Intipungo Turismo Inviajes  
Elaborado por: la Autora

### 5.10.2. Objetivo estratégico N 2 Planificar y controlar los gastos

Intipungo Turismo Inviajes al tratarse de una entidad de tipo familiar ha mantenido una cultura organizacional de despilfarro; destacando como principales factores críticos la inflación del gasto por concepto de sueldos administrativos, por otro lado se cubre con desembolsos provenientes de servicios negligentes en la reserva, emisión y pago de TKT aéreos por parte del personal.

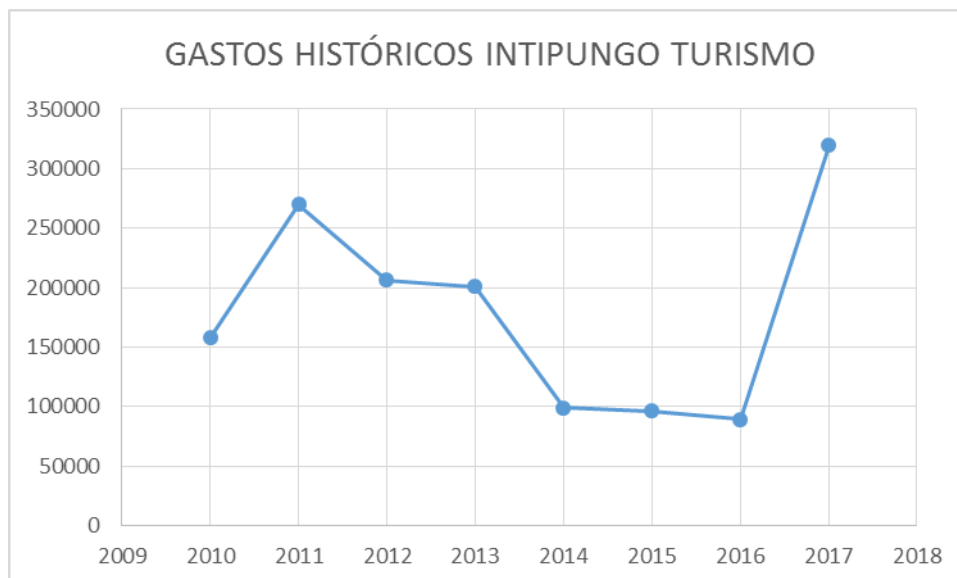


Figura 10 Evolución histórica de gastos Intipungo Turismo Inviajes

Elaborado por: la Autora

Lo que se pretende en este estudio es proponer la elaboración del presupuesto, como herramienta que permita planificar los gastos, mediante la construcción de proyecciones anuales de ingresos y gastos, que identifique los recursos e insumos necesarios para la consecución de los objetivos instituciones, implicando su utilización eficiente, así como también el suministro de flujo de efectivo constante que permita financiar las operaciones; basados en información histórica que suministra datos muy importantes.

La planificación a través del presupuesto se enfoca en la evaluación de prioridades de cada área, estableciendo una relación numérica entre los rubros proyectados y los rubros ejecutados, desprendiéndose de ello un análisis de las variaciones a fin de determinar las acciones correctivas necesarias.

**5.10.3. Objetivo estratégico N 3. Desarrollar un modelo de control interno basado en COSO 2013, Marco Integrado de Control Interno**

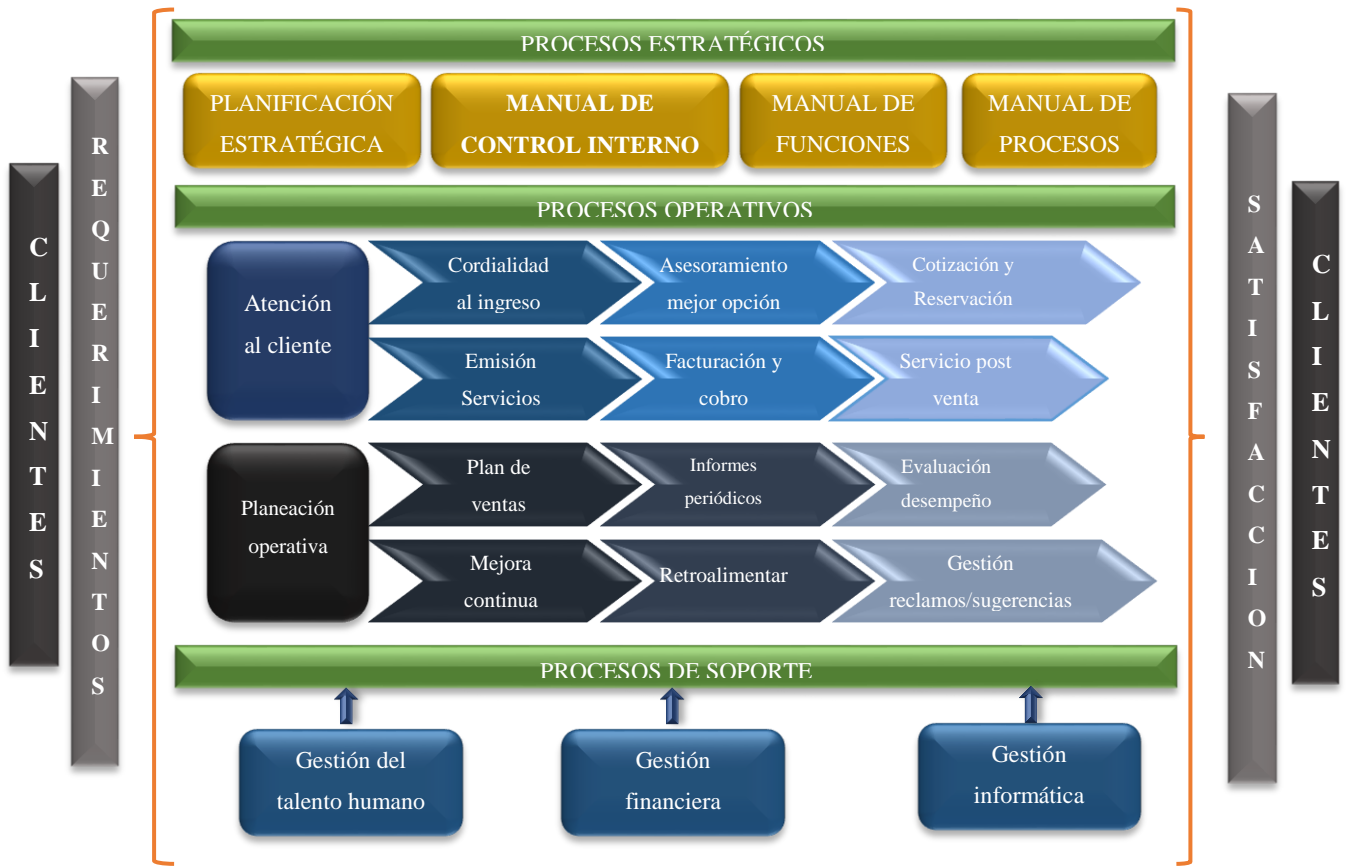


Figura 11 Mapa de procesos Intipungo Turismo Inviajes

Elaborado por: la Autora

Tabla 30  
Propuesta de control Interno

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
a) AMBIENTE DE CONTROL	Diseñar código de Ética institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de comité de ética.</li> <li>• Planificación de talleres de sensibilización para definir situaciones riesgosas y acciones a adoptarse</li> <li>• Revisión de misión, visión y valores de la entidad</li> <li>• Definir valores que se ajusten a los objetivos institucionales</li> <li>• Redacción del borrador del código de ética supeditado a las necesidades y realidad de la entidad; con mecanismos para fomentar y controlar el cumplimiento y revisión-actualización periódica</li> <li>• Discusión e incorporación de observaciones y edición del código</li> <li>• Redacción del código de ética finalizado</li> <li>• Difusión al personal</li> </ul>	Código de ética	Gerencia

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	Diseñar políticas, manual de funciones y de procesos e implementar para mejorar el desempeño de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar un diagnóstico de la entidad, para conocer los procesos como se efectúa y determinar falencias del mismo para desarrollar ajustes</li> <li>• Someter las actividades a análisis de actividades que deben ser rediseñadas o mejoradas</li> <li>• Redacción de informe formal que contenga:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Políticas</li> <li>○ Descripción de actividades</li> <li>○ Diagrama de flujos</li> <li>○ Formatos e instructivos</li> </ul> </li> </ul>	Manual de funciones  Manual de procesos	Gerencia  Directores de unidades
	Estructurar estrategias de administración del talento humano	<p style="text-align: center;"><b>Reclutamiento, selección y contratación de talento humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir el perfil de los puestos, con los requerimientos profesionales, aptitudinales,</li> </ul>	Manual de gestión del talento humano	Gerencia  Directores de unidades

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<p><b>AMBIENTE DE CONTROL</b></p>	<p>Estructurar estrategias de administración del talento humano</p>	<p>habilidades y competencias y de igual forma las características del puesto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer matriz de ponderación de los requisitos y características del personal</li> <li>- Determinar canales de comunicación para dar a conocer los requerimientos de la entidad al mercado laboral</li> <li>- Establecer hoja de ruta de la metodología para efectuar la selección del personal.</li> <li>- Programación de pruebas psicométricas, de conocimiento profesional, entrevista.</li> <li>- Elaboración de cuestionarios estándar, validación de la herramienta</li> <li>- Programar actividades de validación suministrada por el empleado</li> <li>- Contratación del personal idóneo</li> <li>- Efectuar programas de inducción para la integración del personal</li> </ul>	<p>Manual de gestión del talento humano</p>	<p>Gerencia Directores de unidades</p>



COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	Estructurar estrategias de administración del talento humano	<p><b>Programas de capacitación talento humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efectuar conversatorio con empleados para definir áreas sensibles que requieren refuerzo</li> <li>- Uso de herramientas de planificación de programas de capacitación, que contemple las necesidades de capacitación</li> <li>- Determinación de objetivos que se pretende lograr con la capacitación: mejorar productividad, rendimiento, atención al cliente, etc.</li> <li>- Establecer indicadores de medición, evaluación y mejora continua</li> </ul>	Plan anual de capacitación	Gerencia  Directores de unidades

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	Estructurar estrategias de administración del talento humano	<p><b>Medición del rendimiento del personal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definir metas y objetivos que sean medibles cuantitativa y cualitativamente</li> <li>- Formulación de indicadores e índices de medición y periodicidad.</li> <li>- Difusión al personal sobre estándares de evaluación y metas a alcanzar</li> <li>- Diseño y difusión de campañas de motivación al personal</li> <li>- Diseño y aplicación de procedimientos de incentivos, promoción o sanción con respecto a los resultados esperados.</li> <li>- Generación periódica de información financiera y no financiera del grado de eficacia y eficiencia del personal <ul style="list-style-type: none"> <li>o Proceso de toma de decisiones para efectuar acciones correctivas de mejora continua</li> </ul> </li> </ul>	Programa de evaluación del desempeño del personal	Socios Gerencia Directores de unidad

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>b) EVALUACION DE RIESGOS</b>	Establecer la planificación estratégica, estableciendo objetivos estratégicos, operacionales y de cumplimiento, como medio para la gestión por resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de objetivos macro y por áreas, metas e indicadores, sobre los que establecerá la medición de eficacia y eficiencia</li> <li>- Identificación de responsables, encargados de velar por el cumplimiento de los objetivos</li> <li>- Establecer mecanismos de control interno, seguimiento, monitoreo y de retroalimentación los que conduzcan a tomar decisiones</li> </ul>	Plan estratégico	<p style="text-align: center;">Socios</p> <p style="text-align: center;">Gerencia</p> <p style="text-align: center;">Personal</p>
	Establecer gestión de riesgos para la identificación permanente de potenciales eventos adversos que afectaría a la entidad conjuntamente con los responsables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La entidad permanente debe efectuar un análisis y listado de los factores de riesgo interno y externo, enfocándose sobre aquellos la probabilidad de ocurrencia y consecuencias que afecten significativamente a la organización</li> </ul>	Matriz de riesgos	<p style="text-align: center;">Socios</p> <p style="text-align: center;">Gerencia</p> <p style="text-align: center;">Personal</p>

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorizar riesgos eminentes que tiene alta probabilidad de ocurrencia con impacto significativo a fin de determinar acciones: transferencia, reducción, elusión, diversificación del riesgo.</li> <li>- Desarrollar herramientas de diálogo continuo: conferencias, disertaciones, foros, etc. con las partes interesadas sobre la información obtenida, evolución y tratamiento de riesgos</li> <li>- Efectuar continua supervisión y control del cambio de las condiciones que pueden incidir en la generación de nuevos riesgos.</li> </ul>		
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	Detectar situaciones que generar oportunidad para cometimiento de fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emplear técnicas para la detección de oportunidad de fraude:</li> <li>- Elaborar matriz de vulnerabilidad, para detectar a tiempo situaciones de oportunidad.</li> </ul>	Matriz de vulnerabilidad	Socios Gerencia Directores de unidad

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	Detectar situaciones que generen oportunidad para cometimiento de fraude	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener control sobre las cámaras de vigilancia, supervisar y monitorear periódicamente</li> <li>- Efectuar supervisión a través de observación del personal durante la ejecución del servicio, a fin de detectar falencias en el proceso</li> <li>- Fortalecer administración puertas abiertas para poder recibir denuncias, quejas por parte del personal</li> <li>- Definir procesos de autorizaciones y aprobación de operaciones de un superior vía e-mail con firma de respaldo</li> </ul>	Matriz de vulnerabilidad	Socios Gerencia Directores de unidad

c) **Actividades de control**

**Objetivo del componente:** Determinar controles que contribuyan a mitigar la generación de riesgos y su impacto

**Procesos Operativos**

a) **Reducción de errores, quejas, reclamos del cliente en:**

- Emisión de TKT aéreo
- Tours
- Seguro de viaje
- Visas

**Actividades:**

Para el proceso operativo se deberá implementar los siguientes controles detallados a continuación:

- Solicitar al cliente la información necesaria para proceder con la cotización del TKT; es decir: ruta, preferencia de aerolínea, fecha de salida y regreso, horarios de preferencia, flexibilidad de horarios por conveniencia de precios.
- Solicitar pasaporte o cédula de identidad del pasajero para verificación de escritura de nombres, edad, número de pasaporte o cédula, vigencia del documento habilitante para viajar.
- Solicitar el número de teléfono y correo electrónico del pasajero para contactar en caso de cambio de horarios por parte de la aerolínea
- Solicitar datos de la persona natural o sociedad a quien se le efectuará la factura
- Solicitar información con respecto a la forma de pago: contado, tarjeta de crédito corriente o diferido, meses a diferir, planes de interés; en caso de solicitar crédito directo de agencia de viajes, sujetarse estrictamente a las políticas de la entidad.
- En caso de empresas públicas se solicitará adicional una autorización o confirmación del departamento financiero

- Indicar al cliente que hasta la emisión del TKT existe variabilidad del precio sujeto a disponibilidad de espacios
- Confirmar con el cliente la emisión del TKT, dar lectura final de aerolínea, ruta, horarios, costo.
- Fotocopiar documento de respaldo que otorga tarifa preferencial
- Emisión de TKT en dos copias por número de billete
- Entregar remarcado el billete, voucher de servicios, tarjeta de seguro o formulario de visas. Indicar que cliente asista con anterioridad: 1 hora vuelo nacional, 3 horas vuelo internacional
- Redirigir al cliente al área de facturación y cobro del TKT emitido. En caso de tratarse de la venta de tour se deberá efectuar la reserva con el abono de \$100 por pasajero
- Revisión diaria de los queues, a fin de chequear el estado de las reservas

#### **b) Facturación de ingreso-registro de efectivo**

Se deberá proceder una vez concluida la venta:

##### ➤ TKT aéreos

- Se procederá a solicitar al personal del counter el billete en que indique datos a quien facturar
- Facturar en el sistema con el número de billete o descarga de PNR, verificando la información: valor del billete, forma de pago, verificación tarjeta de crédito corporativa

##### ➤ Visas

- Por visa emitida solicitar la confirmación de pago, verificar si se usó la tarjeta corporativa para facturar este rubro y adicional el fee

##### ➤ Tour

- Para efectuar reserva abono de \$100 por pasajero
- Personal de counter confirma cronograma de cobros, totalidad cancelada 15 días antes del vuelo

- Seguro
  - Solicitar la entrega de la copia de seguro
- Todos los respaldos antes indicados deberán ser adjuntados a la factura y ubicar una impronta del número secuencial del recibo, en el que se registró el pago de la factura.
- Generación de un comprobante de ingreso seguido de efectuar la factura, especificar la forma de pago
- Entregar el original de factura y copia de comprobante de ingreso al cliente
- Confirmación con el personal del counter depósitos o transferencia directo en el banco para generar el ingreso correspondiente
- Elaboración de cuadro diario de caja al finalizar la jornada
- Entregar dinero íntegro recaudado al mensajero para realizar el depósito a las 9am
- Efectuar un reporte semanal de los billetes emitidos identificando el número de factura y recibo de caja, en caso de existir billetes no facturados proceden hacer un seguimiento, determinar causas de la desviación, comunicar a gerencia causales, confirmar con el cliente la forma de pago y proceder a facturar.

### **Procesos Financieros/contables**

#### **a) Políticas de cuentas por cobrar y manejo de cartera**

- Se deberá estructurar políticas para otorgar créditos, los cuales deberán inicialmente contar con la autorización de gerencia, una vez que haya confirmado el historial del cliente dentro de la base de datos de Intipungo
- Solicitar al cliente documentos de respaldo del crédito: letras de cambio o pagarés; copias de cédula, referencias bancarias.
- En el caso de entidades del sector público, solicitar la certificación presupuestaria, autorización de la unidad administrativa pertinente.
- Elaborar un formulario del cliente, detallando datos: ubicación, referencias, teléfonos, contacto de la persona que tiene control de los pagos
- Comunicar el plazo para cubrimiento del crédito a emplear será:



Cliente corporativo monto superior a \$5.001; 1 mes a partir de la emisión del servicio

Cliente corporativo monto entre 5.000 y 1.000; 15 días a partir de la emisión del servicio

Cientes en un monto hasta 1.000; 8 días a partir de la emisión del servicio

- El personal encargado de recaudación se encargará de efectuar acciones de cobro y monitoreo de cobros programados.
- Efectuar periódicamente (dos veces al mes) la confirmación de saldos con el cliente, para determinar autenticidad de saldos
- En caso de que el cliente incumpla o se atrase en los pagos se procederá a la suspensión del crédito y se ejercerán cobros inmediatos derivando al personal jurídico; adicional en próximas compras sólo se podrá efectuar de contado.
- En caso de devoluciones de cheques protestados girados por el cliente se procederá a cobrar el gasto bancario que origine
- Realizar periódicamente análisis de antigüedad de saldos para gestionar la previsión efectiva de las cuentas incobrables, y efectuar cálculo del deterioro de cuentas incobrables
- Se procederá con la baja de cuentas una vez agotado los esfuerzos de cobro observando la LORTI y RLORTI; manteniendo base de datos de las bajas efectuadas

#### **b) Contabilidad**

- Validación de perfil de los clientes que solicitan crédito directo de la entidad, verificación del historial dentro de Intipungo sobre la puntualidad de pagos, con el objeto de informar sobre la viabilidad del otorgamiento de crédito.
- Revisión periódica del reporte de ventas de TKT y confrontando con el mayor de cada aerolínea a fin evitar oportunamente discrepancia entre lo facturado y emitido. Verificando paralelamente que la facturación se efectúe a las cuentas correctas y con el tercero correcto
- Cotejar que la facturación de proveedores corresponda con la liquidación entregada al personal de counter en el proceso de cotización.

- Efectuar seguimiento de los comprobantes de ingreso que han sido anulados y no reingresados, identificar el tiempo de retraso en efectuarlo
- Desarrollar actividades en base a presupuestos y proyecciones financieras, a fin de establecer requerimiento presente y futura de recursos.
- Efectuar seguimiento oportuno del uso de las tarjetas corporativas, identificando el número de factura y comprobante de ingreso en que consta el consumo, y que los valores correspondan al estado de cuenta
- Efectuar reportes mensuales referente a los siguientes tópicos:
  - Reporte de ventas: por categorías, por empleado, por proveedor, por unidades monetarias, en que conste el valor en efectivo y el valor en crédito
  - Reporte de la cartera total diferenciada por la antigüedad de saldos:
    - Cartera con riesgo bajo: créditos con vencimiento menor a 8 días
    - Cartera con riesgo moderado: créditos con vencimiento menor a 15 días
    - Cartera con riesgo alto: créditos con vencimiento mayor a 15 días
  - Reporte de proveedores pendientes de pago
  - Reporte de servicios pendientes de facturación y cobro
- Definir indicadores de financieros y de gestión que permita medir el desempeño de la entidad, a fin de socializar los resultados a gerencia y establecer acciones de respuesta y toma de decisiones.

### **c) Manejo de compras y proveedores**

Se establecen lineamientos para realizar compras de bienes y servicios, a fin de gestionar excelentes relaciones con los proveedores, garantizando transparencia y objetividad

- Desarrollar una base de datos de proveedores, el cual se levantara enviando formularios para el llenado de los proveedores con quienes se ha venido trabajando.

- Establecer cronograma de recepción de facturas y de pago a proveedores, a fin de generar un flujo de efectivo sostenible, que no afecte a la liquidez de la entidad
- Requerir por parte del personal operativo que efectúen cotizaciones al menos en tres proveedores, estableciendo diferenciación de los servicios ofertados por el proveedor, y paulatinamente poseer un abanico de posibilidades más competitivo.
- Comunicar oportunamente a operadores y mayoristas que cualquier medio de incentivos por ventas al personal operativo, deberán gestionarse a través del departamento contable, quien se encargara de efectuar la repartición proporcional a la venta.

Tabla 30  
Propuesta de control Interno

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	Diseñar políticas de seguridad informática que permita el logro de los objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un plan de capacitación al personal para el uso de equipos informáticos para reducir errores en introducción de información</li> <li>Adquisición de equipos en base a la planificación presupuestaria, cotización mínimo en tres proveedores, contarán con la licencia correspondiente</li> <li>- Fortalecer el conocimiento de los empleados en el manejo de claves, navegación segura, reconocimiento de correos sospechosos.</li> <li>- Cierre de programas de emisión de boletos, transferencias de dinero, banca online, durante horas del almuerzo del personal</li> <li>- Procurar no guardar contraseña en sitios web, tratar de memorizarlas, no transcribirlas en cuadernos, agendas, o notas en el escritorio</li> <li>- Activación de firewalls, o mecanismos de protección de información</li> </ul>	<p>Plan de compras de activo informático</p> <p>Plan de capacitación uso de equipos informáticos</p>	<p>Socios</p> <p>Gerencia</p> <p>Directores de unidad</p>

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<p><b>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</b></p>	<p>Desarrollar y fomentar canales de comunicación formales e informales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar estrategias de comunicación interna</li> <li>- Fortalecer política de puertas abiertas, dando amplitud y confianza a los empleados para que puedan manifestar oportunamente sus denuncias, querellas, inconformidades, etc.</li> <li>- Diversificar los canales de comunicación, de acuerdo a la necesidad y circunstancia, basándose en canales orales y tecnológicos.</li> <li>- Programar reuniones periódicas con el personal, motivando a los empleados a empoderarse de los objetivos y metas de la entidad, incentivando el espíritu de pertenencia a la entidad</li> <li>- Planificar eventos sociales entre el personal, lo cual conducirá a mejorar las relaciones interpersonales grupales e interdepartamentales.</li> <li>- Incentivar al personal al empleo de correo electrónico corporativo en las relaciones con los clientes, compañeros de trabajo, a fin de reducir el empleo de cuentas personales en la ejecución del trabajo, el cual dejará un registro de las comunicaciones</li> </ul>	<p>Plan de estrategias y canales de comunicación interna</p>	<p>Socios</p> <p>Gerente</p> <p>Directores de unidad</p>

COMPONENTE	OBJETIVO	ACTIVIDADES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	RESPONSABLE
<b>MONITOREO</b>	Desarrollar actividades de seguimiento continuo en controles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En concordancia con la planificación estratégica se propone efectuar monitoreo en base a las desviaciones de lo planificado y ocurrido</li> <li>- Efectuar periódicamente evaluaciones de los controles adoptados si éstos son eficaces a las condiciones actuales o requerimientos de ajuste y actualización</li> <li>- Retroalimentar a directivos de la entidad de las falencias de los procesos a fin de adoptar decisiones correctivas.</li> </ul>	Plan de monitoreo	Gerente  Unidad administrativa / staff

**Elaborado por:** La autora

#### *5.10.3.1. Formulación de indicadores verificables para la mejora de la Rentabilidad Intipungo Turismo Inviajes.*

Los indicadores permitirán ir evaluando paulatinamente el desempeño de las acciones y estrategias por conseguir el mejoramiento de la rentabilidad de Intipungo Turismo Inviajes, y consecuentemente conducir al proceso de toma de decisiones sustentado en mediciones cuantitativas y cualitativas, que a través del monitoreo y retroalimentación se generara procesos de mejoramiento continuo.

Tabla 31

## Tablero de Indicadores Ambiente de Control

Nombre del Indicador	Tipo de indicador	Meta	Tendencia esperada	Método del calculo	Método de obtención de información	Interpretación
% de socialización de código de ética	Eficacia	90%	Aumentar	$\frac{\text{número de empleados que han sido socializados}}{\text{total empleados}}$	Encuesta	Mide el porcentaje de empleados a quienes se socializó el código de ética, lo cual permitirá conocer la población que ya conoce las políticas, principios y valores de la entidad.
% de cumplimiento del código de ética	Eficacia	100%	Mantener	$\frac{\text{actividades realizadas acorde al código de ética}}{\text{total de operaciones}}$	Observación	Mide el cumplimiento del código de ética y el % de desviación en la conducta del personal
Costo de contratación	Eficiencia	2%	Disminuir	$\frac{\text{costos por anuncios} + \text{costos por formación y aprendizaje}}{\text{total costos}}$	Entrevista	Mide costos relacionados con la contratación de nuevo personal
Desempeño inicial personal contratado	Eficacia	80%	Aumentar	$\frac{\text{objetivos y metas de la entidad alcanzados E. N.}}{\text{objetivos y metas de la entidad}}$	Observación	Mide el aporte del empleado nuevo hacia la consecución del logro de los objetivos de la entidad
Capacitación del personal	Eficacia	70%	Aumentar	$\frac{\text{personal capacitado}}{\text{total personal}}$ $\frac{\text{programas de capacitación efectivos}}{\text{total programas en plan de capacitación}}$	Encuesta Entrevista	Mide el personal efectivamente capacitado, concluyendo en una mejora el servicio y ejecución del trabajo

Nombre del Indicador	Tipo de indicador	Meta	Tendencia esperada	Método del calculo	Método de obtención de información	Interpretación
Rendimiento del personal	Eficacia	90%	Aumentar	$\frac{\text{ventas por empleado}}{\text{total ventas}}$		Mide la productividad por empleado en unidades monetarias y volumen de ventas
Servicio estrella	Eficacia			$\frac{\text{ventas por servicio}}{\text{total ventas}}$		Permite determinar dentro de la composición de los ingresos el servicio de mayor participación

**Elaborado por:** La autora

Tabla 32

Tablero de Indicadores Evaluación del Riesgo

Nombre del Indicador	Tipo de indicador	Meta	Tendencia esperada	Método del calculo	Método de obtención de información	Interpretación
Cumplimiento de planeación estratégica	Eficacia	80%	Aumentar	$\frac{\text{objetivos cumplidos del plan estratégico}}{\text{total objetivos plan estratégico}}$		Mide el % de cumplimiento de los objetivos alcanzados para el éxito de la entidad y la brecha para la mejorar procesos y actividades
Identificación de riesgos cuatrimestralmente	Efectividad	75%	Aumentar	$\frac{\text{evaluaciones de riesgos realizadas}}{\text{identificación de riesgos planeadas}}$		Mide el compromiso de la entidad en identificación de riesgos que afectan a la entidad
Evaluación de matriz de riesgos y adopción toma de decisiones	Efectividad	80%	Aumentar	$\frac{\text{elementos de riesgos que se han tomado decisiones}}{\text{total de riesgos identificados}}$		Mide el % de acciones adoptadas para mermar factores de riesgos

**Elaborado por:** La autora



Tabla 33

## Tablero de Indicadores Actividades de control

Nombre del Indicador	Tipo de indicador	Meta	Tendencia esperada	Método del calculo	Método de obtención de información	Interpretación
% de boletos emitidos	Eficacia	80%	Aumentar	$\frac{\text{total boletos con reserva}}{\text{total boletos emitidos}}$		Mide el % de reservas que fueron emitidos boletos
% de ADM generados	Efectividad	20%	Disminuir	$\frac{\text{ADM emitidos}}{\text{total boletos emitidos}}$		Mide la relación de los ADM sobre boletos emitidos, a fin de determinar las brechas de éxito en la emisión de TKT
Costo de ADM	Efectividad	2%	Disminuir	$\frac{\text{costo de ADM}}{\text{total costos y gastos}}$		Determina el impacto en la composición financiera el costo del ADM
Causalidad de ADM	Eficiencia			Conteo de ADM por evento y cuantificación de ADM por evento		Determinación de las situaciones por la que se emite la penalización, identificación del tipo de error u omisión
% Boletos facturados	Eficiencia	90%	Aumentar	$\frac{\text{boletos facturados}}{\text{total billetes emitidos}}$	BSP	Mide % de boletos facturados, estableciendo la brecha de la omisión en la facturación, permitiendo efectuar un seguimiento de boletos no facturados
% de quejas por parte de clientes	Calidad	5%	Disminuir	$\frac{\text{numero de quejas recibidas por clientes}}{\text{total clientes atendidos}}$	Buzón de quejas, tramites de quejas en defensa al consumidor	Identifica situaciones de quejas por parte de los clientes.
Cierre de ventas	Eficacia	95%	Aumentar	$\frac{\text{boletos o tour cotizados}}{\text{total boletos o tours emitidos}}$		Mide el % de efectividad del personal operativo en el cierre de ventas

Elaborado por: La autora

Tabla 34

## Tablero de Indicadores Información y comunicación

Nombre del Indicador	Tipo de indicador	Meta	Tendencia esperada	Método del calculo	Método de obtención de información	Interpretación
Canales de comunicación	Eficiencia	3	Aumentar	Identificación de medios de comunicación interna	Observación	Determinar la efectividad del empleo de canales de comunicación, el que permita mayor difusión al personal
Políticas de comunicación interna	Efectividad	80%	Aumentar	$\frac{\text{casos comunicados oportunamente desviacion de conducta etica}}{\text{total casos de desviacion de conducta etica}}$	Entrevista	Determinar si el personal acede a canales de comunicación para informar situaciones de conducta impropia

Tabla 35

## Tablero de Indicadores Monitoreo

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Tipo de indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Tendencia esperada</b>	<b>Método del calculo</b>	<b>Método de obtención de información</b>	<b>Interpretación</b>
% de cumplimiento de recomendaciones para mejora control interno	Efectividad	80%	Aumentar	$\frac{\text{Recomendaciones llevadas a cabo}}{\text{total de recomendaciones propuestas}}$	Encuesta  Matriz de recomendaciones	Mide el cumplimiento de las recomendaciones para mejorar el sistema de control interno
Evaluación del control interno	Calidad	90%	Aumentar	$\frac{\text{numero de evaluaciones del S.C.I.}}{\text{numero de evaluaciones programadas}}$	Entrevista	Permite evaluar que el sistema de control interno en qué medida se está evaluando para garantizar su eficacia

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

El sistema de control interno constituye el conjunto de políticas, procedimientos, métodos y normas, a través de los cuales la entidad tiene la seguridad razonable de la consecución de los objetivos institucionales, confiabilidad financiera y cumplimiento de normativa legal pertinente. En este sentido COSO 2013, se instituye en el ámbito empresarial como un marco conceptual compuesto de 5 componentes, cuya aplicación permite a las organizaciones el manejo eficiente del sistema de control interno, con la finalidad de identificar y minimizar el impacto de los factores de riesgos que inciden en la consecución de los objetivos institucionales, detectando desviaciones en la conducta y desarrollo de actividades y procesos de la entidad dentro de parámetros de eficacia, eficiencia y calidad; consecuentemente generar sistemas de información que soporten la toma de decisiones

Actualmente bajo una economía de integración, en que convergen innumerables factores de riesgos es imprescindible que las entidades desarrollen e implementen un Sistema de Control Interno, con mecanismos de evaluación permanente, con la finalidad de dar continuidad al proceso de mejora continua de procesos, minimización de riesgos, optimización de recursos, consecución de objetivos institucionales.

Dentro del contexto de estudio, posterior a un análisis del sistema de control interno de la entidad se pudo evidenciar una serie de falencias, identificando factores de riesgos en los diferentes procesos, principalmente debido a que la gestión de la entidad se basa en una administración empírica, bajo el buen criterio de la gerencia y sin pilares de actuación, incitando a la generación de oportunidad

para el cometimiento para fraudes, robos y negligencia por parte del personal. Develando que existe un bajo nivel de confianza del 41% de producto de la ponderación global de los procesos administrativos, financieros y operativos, conllevando a obtener un alto nivel de riesgo del 59%; evidenciándose que la entidad de tipo familiar aplica incipientes controles para salvaguardar los recursos de la entidad.

Con la realización de la matriz de riesgo bajo un análisis de causalidad, los resultados llevaron a determinar el nivel de riesgo en los diferentes procesos de la entidad; lo cual permitió bosquejar acciones para minimizar el impacto de los riesgos.

La aplicación del marco conceptual de COSO 2013 permitió levantar la base de datos sobre aspectos relevantes que han venido mermando la composición financiera de la entidad, sobre las cuales se ha generado planes de control, detallando actividades, responsables y tablero de indicadores, que irán suministrando información para la retroalimentación del sistema y se infunda procesos de mejoramiento continuo de los procesos administrativos, financieros y operativos.

El presente trabajo de investigación compila una problemática que puede replicarse en las diversas pymes y mipymes del sector; por ello los resultados expuestos en este estudio puede servir de base para la implementación de las metodologías estratégicas presentadas en empresas de servicios similares.

## 6.2. Recomendaciones

Dada la importancia de la aplicación del COSO 2013, se recomienda a la gerencia de Intipungo Turismo Inviajes efectuar una estructura conceptual de políticas, normas, procedimientos y mecanismos de control interno, cuyos resultados permitirán contribuir con la mejora de la rentabilidad de la entidad.

Se recomienda que se fomente y desarrolle planes estratégicos basados en el análisis y gestión de riesgos que influyen en la operatividad de la agencia de viajes; esta visión integral del negocio conducirá a la toma de decisiones acertadas tendientes a la mejora de la rentabilidad de la entidad, objetivo principal de Intipungo Turismo Inviajes.

Se recomienda a la administración de la agencia de viajes desarrollar e implementar Sistema de Control Interno integral, que contemple políticas, procedimientos, y mecanismos de evaluación como herramienta estratégica para la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Realizar periódicamente un análisis a través de la matriz de riesgo para identificar, ponderar y cuantificar el nivel de incertidumbre y factores de riesgo a los cuales está sujeta la entidad a nivel interno y externo, describiendo la probabilidad e impacto, permitiendo concluir con las estrategias, actividades y controles necesarios para mitigar los riesgos.

Disponer la ejecución de la propuesta de aplicación del Coso 2013, Marco Integrado de Control Interno, diseñado en base a un diagnóstico de los procesos operativos, financieros y administrativos, lo cual permitirá el mejoramiento de la rentabilidad de la entidad.

### 6.3. Referencias bibliográficas

- Baena, D. (2010). *Análisis financiero, enfoque y proyecciones*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones.
- Baxter, K. (2012). *Administración del riesgo*. Mexico, MX: Trillas.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission COSO. (2004). *Gestión de riesgos corporativos - Marco Integrado Técnicas de aplicación*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *MODELO COSO III - COSO 2013 Marco Integrado de Control Interno*. New York, EU. Obtenido de [http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia\\_Marco\\_Integrado\\_de\\_Control\\_Interno\\_COSO\\_III.pdf](http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf)
- COSO. (2004). *Gestión de riesgos corporativos - Marco Integrado Técnicas de aplicación*. Obtenido de <https://www.coso.org>
- Deloitte & Touche Ltda. (2016). *Riesgo estratégico: La piedra angular para la transformación del riesgo*. Colombia. Obtenido de <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte & Touche Ltda. (2014). *Destruyores del valor, revisado un estudio sobre la administración del riesgo*. Colombia. Obtenido de <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/the-value-killers-revisited.html>.
- Ehrhardt, M. C. y Brigham, E.F. (2007). *Finanzas Corporativas*. México, MX: Thomson.
- Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna (2a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Estupiñan, R. (2015). *Control Interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II, III con base en los ciclos trasaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- García, B. D. (2012). *Metodología para la evaluación del Sistema de Control Interno (SCI)*. La Habana, CU: Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa. Obtenido de <http://www.ebrary.com>

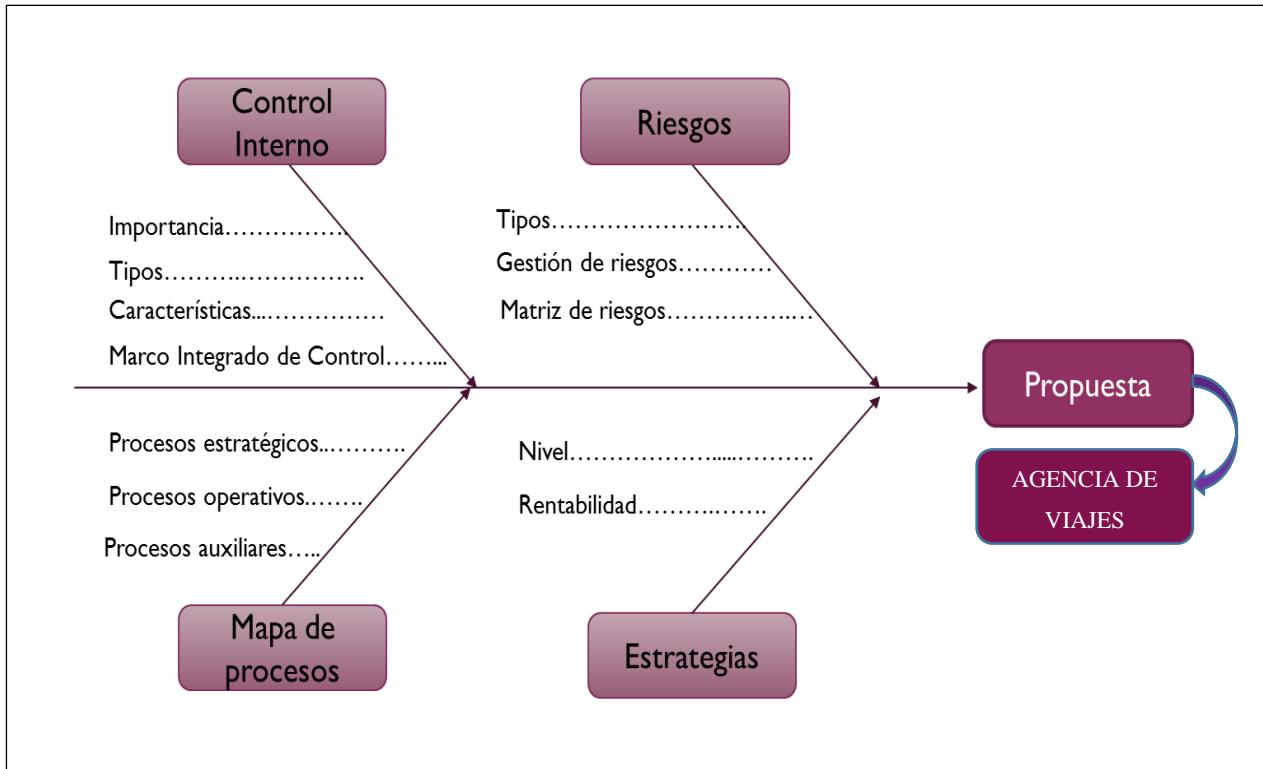
- Granda, E. (2011). *Manual de control interno: sectores público, privado y solidario*. Bogotá, CO: Nueva Legislación Ltda. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Granda, E. (2011). *Manual de control interno: sectores público, privado y solidario (3a. ed.)*. Bogotá, CO: Nueva Legislación Ltda. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gestión pública (Metaevaluación – Mesoevaluación)*. Santiago de Chile, CL. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones>
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO 31000:9000*. Obtenido de [http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso\\_31000\\_2009\\_gestion\\_de\\_riesgos.pdf](http://gestion-calidad.com/wp-content/uploads/2016/09/iso_31000_2009_gestion_de_riesgos.pdf)
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington R. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid, ES: Pearson Educación.
- Mantilla, S. (2009). *Auditoría de información financiera*. Bogotá, Co: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoría del Control Interno (3a. ed.)*. Bogotá; CO: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Mejía, D. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros: para empresas de servicio, comercio e industria (2a. ed.)*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Mejía, R. C. (2013). *identificación de riesgos*. Medellín, CO: Fondo editorial Universidad EAFIT.
- Oriol, A. (2013). *Análisis integral de empresas*. Barcelona, ES: Profit editorial.
- Orta, M., Castrillom L., Sánchez, I., Sierra, G. (2012). *Fundamentos teóricos de auditoría*. Madrid, ES: Larousse Ediciones Pirámide.
- Ortiz, H. (2011). *Análisis financiero aplicado y principio de administración financiera (14a. ed.)*. Bogotá, CO: Universidad Externado de Colombia.
- Paiva, F. (2013). Control interno y su incidencia en la rentabilidad de empresa cobros del norte S.A. *Revista Científica de FAREM-Estelí*, 7(2), 34-42.



- Obtenido de [www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/2630/2380](http://www.lamjol.info/index.php/FAREM/article/download/2630/2380)
- Pardo, A. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid, ES: AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación. Obtenido de <http://www.ebrary.com>
- Price Waterhouse. (1999). *CFO: el director financiero : arquitecto del futuro de la empresa*. Madrid, ES: Price Waterhouse.
- Sistemas Integrados de Gestión. (s.f.). *Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos*. Chile: SIGWEB. Obtenido de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- The Institute of Internal Auditors. (2012). *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Obtenido de <https://na.theiia.org/>
- Villalva, M. (2008). Conceptualización del riesgo en los mercados financieros. *Foro Revista de Derecho*(10), 141-155. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de <https://search.proquest.com/docview/854327606?accountid=36862>
- Warren, C., Reeve, J. y Duchac, J. (2010). *Contabilidad financiera*. México, MX: Cengage Learning.
- Wilches, C. G. (1998). *Auge, Caída y Levantada de Felipe Pinillo, Mecánico y Soldador o Yo Voy a Correr el Riesgo*. Perú: Red de Estudios Sociales para la Prevención de Desastres en América Latina. Obtenido de <http://www.desenredando.org>
- Zarate, J. y Gutierrez, W. (2013). Estrategias gerenciales como mecanismo de responsabilidad social en el sector turístico de Santa Marta - Colombia. *Clio América*, 7(14), 153-163. Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1835758754?accountid=36862>

## ANEXOS

## ANEXO A. Hilo conductor del marco referencial



## ANEXO B. Cuestionario de entrevista



**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LA  
GERENTE Lcda. CRISTINA DAVILA**



1. ¿La entidad cuenta con un plan estratégico y éste es revisado periódicamente?
2. ¿La entidad tiene definido misión, visión y objetivos, y éstos son difundidos al personal de forma integral?
3. ¿Bajo qué criterios o qué información requiere para la toma decisiones?
4. ¿La entidad elabora presupuestos para la administración del flujo de efectivo, y control de gastos?
5. ¿La entidad tiene definido manual de funciones y procedimientos?
6. ¿Considera que los mecanismos establecidos para el control de las actividades son efectivos para la empresa?
7. ¿Cuáles áreas considera sensibles a riesgos? ¿A existido eventos precisos de deficiencias de control interno?
8. ¿Usted considera, que es necesario evaluar la eficiencia del personal que labora en las Intipungo?
9. ¿Considera usted que la implementación de un sistema de control interno beneficiará la gestión financiera, operativa y administrativa de Intipungo?
10. ¿Considera que un sistema de control interno adecuado contribuirá con lograr las metas y objetivos de Intipungo?
11. ¿Considera usted que la información que arroja el sistema de control interno contribuye con la toma de decisiones?

**ANEXO C. Ficha de observación**

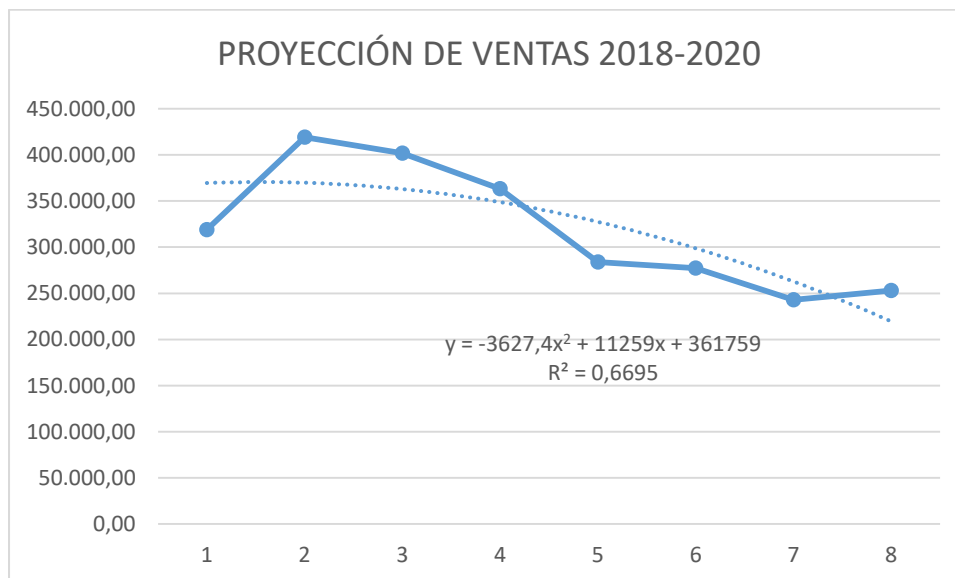
ENTIDAD INTIPUNGO TURISMO INVIAJES  
 ÁREA: OPERATIVA

EMPLEADOS	SERVICIO AL CLIENTE						PROCESOS OPERATIVOS							
	PROLIGIDAD	AMABILIDAD	MANEJO DE EMOCIONES	HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	TIEMPO PROMEDIO DE ATENCIÓN	CIERRE DE VENTAS	VERIFICACIÓN DISPONIBILIDAD	RESERVACIÓN	REVISIÓN DE DOCUMENTOS	CONFIRMACIÓN DE RESERVAS	REVISIÓN DE QUEUES	INTRODUCCIÓN DE FORMA DE PAGO	FACTURACIÓN	COMPROBANTE INGRESO
Jessy Montenegro	x	x	x	x	COTIZACION TKT NACIONAL 10' TKT INTERNACIONAL 20-30' TOUR 15-30' SEGURO 10' VISAS 30'	SIEMPRE	x	x	x			90%	RARA VEZ	CASI SIEMPRE
Maribel Figueroa	x			x	COTIZACION TKT NACIONAL 7' TKT INTERNACIONAL 15-20' TOUR 20-30'  ENVIOS Y TRANSFERE	CASI SIEMPRE	x	x	x	x	x	100%	SIEMPRE	SIEMPRE

					<b>NCIAS</b> DHL 40' WESTERN UNION 15-25' SEGURO 10' VISAS 1 hora									
Ana Vaca	x	x	x	x	<b>COTIZACION</b> TKT NACIONAL 5' TKT INTERNACIONAL 15-30'	SIEMPRE	x	x	x	x	x	100%	SIEMPRE	SIEMPRE
Nelly Segovia	x	x	x		<b>ENVIOS Y TRANSFERENCIAS</b> DHL 15' WESTERN UNION 10'	SIEMPRE	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Amparo Dávila	x	x	x	x	<b>COTIZACION</b> TKT NACIONAL 10' TKT INTERNACIONAL 15-20' TOUR 15-20' SEGURO 10' VISAS 30'	SIEMPRE	x	x	x	x		99%	SIEMPRE	SIEMPRE

## ANEXO D. Proyección De Ventas 2018-2020

AÑO	VENTAS	PROYECCIÓN VENTAS
1	318.743,74	369.390,60
2	419.193,15	369.767,40
3	401.563,78	362.889,40
4	363.360,76	348.756,60
5	283.839,81	327.369,00
6	277.119,47	298.726,60
7	242.798,43	262.829,40
8	252.778,83	219.677,40
9	169.270,60	169.270,60
10	111.609,00	111.609,00
11	46.692,60	46.692,60



### ANEXO E. Costos Fijos Y Variables

DETALLE	COSTO FIJO		COSTO VARIABLE			TOTAL COSTO VARIABLE
	SUELDO PER. VENTA	COMISIONES EN VENTA	COMISIONES VENTA FREELANCE	COMISION TARJETAS DE CREDITO	FACT. DHL	
AEROLINEAS NACIONALES	201,17	56,49				56,49
AEROLINEAS INTERNACIONALES	1.838,02	516,11				516,11
AGENCIAS DE VIAJE	2.458,33	690,29				690,29
TOURS INTERNOS	319,02	89,58	0,00	69,10		158,68
TOURS EXTERNOS	4.248,21	1.192,88	0,00	920,10		2.112,98
FEE EMISION DE BOLETOS	10.278,85	2.886,26	0,00	2.226,25		5.112,51
FEE TRAMITES	1.965,23	551,83	1.726,64	425,64		2.704,11
COMISIONES WESTERN UNION	1.852,94	520,30	1.244,83			1.765,13
COMISIONES DHL	642,42	180,39				180,39
FACTURACION CLIENTES W.U.	7,19	2,02				2,02
FACTURACION CLIENTES DHL	2.956,37	830,14			16.910,25	17.740,39
COMISIONES BLUE CARD	1.952,25	548,18				548,18
HOTELES Y OPERADORES	201,49	56,58	0,00	43,64		100,22
	28921,50	8.121,04	2.971,47	3.684,73	16.910,25	31.687,49

**FUENTE:** Archivos que reposan en Intipungo Turismo Inviajes

## ANEXO F. Tabla De Costos Indirectos

DETALLE	COSTOS INDIRECTOS										
	GRUPO GLOBAL	ARRIEND O WU-OTV	COMISION EN VTA. PER. ADMI.	ASEO	AGUA	ENERGIA ELECTRIC A	INTERN ET	TELEFO NIA	MANTENI MIENTO	TELOFONI A CELULAR	TOTAL COSTO INDIRECTO
AEROLINEAS NACIONALES	633,87			6,00	0,29	2,65	12,59	10,08	4,63	8,41	678,52
AEROLINEAS INTERNACIONALES	5.791,43			54,81	2,65	24,21	115,06	92,09	42,26	76,82	6.199,33
AGENCIAS DE VIAJE				73,30	3,54	32,38	153,90	123,17	56,53	102,75	545,57
TOURS INTERNOS			74,00	9,51	0,46	4,20	19,97	15,98	7,34	13,33	144,80
TOURS EXTERNOS			985,46	126,67	6,12	55,96	265,95	212,84	97,68	177,56	1.928,24
FEE EMISION DE BOLETOS				306,49	14,81	135,41	643,48	514,99	236,35	429,61	2.281,14
FEE TRAMITES				58,60	2,83	25,89	123,03	98,46	45,19	82,14	436,13
COMISIONES WESTERN UNION		4.989,12		55,25	2,67	24,41	116,00	92,84	42,61	77,45	5.400,33
COMISIONES DHL				19,16	0,93	8,46	40,22	32,19	14,77	26,85	142,57
FACTURACION CLIENTES W.U.				0,21	0,01	0,09	0,45	0,36	0,17	0,30	1,60
FACTURACION CLIENTES DHL				88,15	4,26	38,95	185,07	148,12	67,98	123,56	656,09
COMISIONES BLUE CARD				58,21	2,81	25,72	122,21	97,81	44,89	81,60	433,25
HOTELES Y OPERADORES			46,74	6,01	0,29	2,65	12,61	10,09	4,63	8,42	91,45
	<b>6.425,30</b>	<b>4.989,12</b>	<b>1.106,20</b>	<b>862,37</b>	<b>41,66</b>	<b>381,00</b>	<b>1.810,54</b>	<b>1.449,02</b>	<b>665,02</b>	<b>1.208,80</b>	<b>18.939,03</b>

FUENTE: Archivos que reposan en Intipungo Turismo Inviajes